



Leitlinien für die Hochschulentwicklung in Thüringen 2026–2030

Entwicklung Thüringens zu einem Standort mit Exzellenz in Forschung, Lehre
und Transfer im nationalen und internationalen Kontext

Inhalt

Einleitung	3
Zusammenfassung der Entwicklungsziele und Maßnahmen	4
I. Rahmenbedingungen	6
II. Landespolitische Erwartungen an das Hochschulsystem	7
III. Entwicklungsziele und deren Umsetzung	11
1. Hochschulen in der Gesellschaft	11
2. Studium und Lehre	13
3. Forschung und Innovation	18
4. Wissens- und Technologietransfer	21
5. Fachkräftesicherung	24
6. Weiterbildung	27
7. Internationalisierung	29
8. Chancengleichheit und Diversität	33
9. Personalentwicklung und „Gute Arbeit“	36
10. Wissenschaftlicher Nachwuchs	38
11. Hochschulübergreifende Kooperationen	40
12. Bauliche Infrastruktur	46
IV. Hochschulfinanzierung	49
Ausblick	51

Einleitung

Mit diesen Leitlinien zur Hochschulentwicklung in Thüringen legt das Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft (TMWWDG) eine Hochschulentwicklungsplanung gemäß § 12 Abs. 4 ThürHG vor und schreibt damit die „Leitlinien zur Hochschulentwicklung in Thüringen bis 2025“ für den Zeitraum bis 2030 fort.

Vor Abfassung der Leitlinien hat eine vom TMWWDG und der Thüringer Landespräsidentenkonferenz (TLPK) in Abstimmung mit der Landeswissenschaftskonferenz eingesetzte Arbeitsgruppe zur Mitte des Jahres 2023 ihre „Empfehlungen zur Hochschulentwicklung in Thüringen 2030+“ vorgelegt. Die Arbeitsgruppe wurde eingesetzt, um zur Vorbereitung der weiteren Hochschulentwicklungsplanung des Landes einen breitangelegten Austausch über die zukünftige Hochschullandschaft in Thüringen zu ermöglichen. Ihr gehörten neben Vertretern des TMWWDG, den Präsidentinnen und Präsidenten der Thüringer Hochschulen, Mitgliedern des Hauptpersonalrats sowie der Konferenz der Thüringer Studierendenschaften auch fünf Expertinnen und Experten der bundesweiten Hochschullandschaft an. Die Beratungen der Arbeitsgruppe fanden in insgesamt acht Sitzungen im Zeitraum von Dezember 2021 bis Juni 2023 statt. Zur vertiefenden Diskussion von Fachthemen wurden aus der Arbeitsgruppe heraus drei Unterarbeitsgruppen zu den Themen „Studium und Lehre“, „Forschung und Transfer“ sowie „Verwaltung/Kooperation und Digitalisierung“ gebildet.

Das TMWWDG hat diese Empfehlungen und die darauf aufbauenden Beratungsergebnisse aus der Landeswissenschaftskonferenz und dem Ausschuss für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft des Thüringer Landtags ebenso in diesen Leitlinien berücksichtigt wie die Impulse aus den geführten Dialogen mit den Thüringer Hochschulen.

Zusammenfassung der Entwicklungsziele und Maßnahmen

1. Die Thüringer Hochschulen orientieren ihre Innen- und Außenbeziehungen an den Prinzipien der offenen Gesellschaft und der freiheitlichen Demokratie. In Umsetzung ihrer institutionellen Selbstverständigung gewährleisten sie sowohl einen offenen Diskurs als auch Wissenschaftsfreiheit und nehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung orientiert an globalen sowie thüringenspezifischen Bedarfen wahr.
2. Die Thüringer Hochschulen bieten ein modernes, attraktives Studienangebot und ermöglichen eine flexible Gestaltung des Studiums. Sie setzen auf innovative, digital unterstützte Lehr- und Lernformate. Zugleich sorgen sie für beste Studienbedingungen und eine exzellente individuelle Betreuung.
3. Die Thüringer Hochschulen intensivieren ihre Profilbildungen und stärken somit die Sichtbarkeit von Alleinstellungsmerkmalen. Durch die Schaffung attraktiver Bedingungen werden alle Arten von Wissenschaftskarrieren nachhaltig gefördert.
4. Die Thüringer Hochschulen intensivieren und verbreitern ihre Transferaktivitäten und stärken ihre Rolle als regionale Innovationsmotoren. Dafür bauen sie die Forschungs Kooperationen mit der Wirtschaft aus und erweitern ihre eigenen Gründungsaktivitäten.
5. Die Thüringer Hochschulen werden sich stärker an den Bedarfen der Thüringer Wirtschaft und Gesellschaft orientieren und ihren Beitrag zur Fachkräftesicherung leisten. Hierfür entwickeln sie ihr Studienangebot weiter und bauen das Hochschulmarketing sowie die Studienberatung gezielt aus. Sie leisten zudem ihren Beitrag, Absolventinnen und Absolventen stärker an Thüringen zu binden.
6. Die Thüringer Hochschulen bündeln ihre Weiterbildungsaktivitäten, erhöhen deren Zielgenauigkeit und sorgen mit der hochschulübergreifenden Einrichtung einer virtuellen Weiterbildungsplattform für eine bessere Sichtbarkeit ihrer Angebote.
7. Die Thüringer Hochschulen qualifizieren für das Leben und Arbeiten in der globalisierten Welt und sind Orte des interkulturellen Austausches. Sie tragen dabei zur internationalen Ausrichtung der jeweiligen Region bei und stärken die Gewinnung und die Bindung internationaler Studierender zur Fachkräftesicherung in Thüringen.
8. Die Thüringer Hochschulen fördern Frauen in der Wissenschaft und entwickeln ihre Gleichstellungskonzepte regelmäßig weiter. Durch ein aktives Diversitätsmanagement etablieren sich die Hochschulen weiterhin als offene, barriere- und diskriminierungsfreie Räume.
9. Die Thüringer Hochschulen schaffen weiterhin attraktive Arbeits- und Karriereperspektiven für alle Beschäftigungsgruppen, um im Fachkräftewettbewerb die besten Bewerberinnen und Bewerber gewinnen zu können.
10. Die Thüringer Hochschulen verstärken ihre Aktivitäten, um Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler zu gewinnen und an den Standort Thüringen zu binden. Sie etablieren systematische Unterstützungsangebote und zeigen vielfältige Karrierewege auf.
11. Die Thüringer Hochschulen stellen sich der Herausforderung, hochschulspezifisch und hochschulübergreifend Verbesserungspotenziale in ihren Verwaltungsbereichen

zu identifizieren, um Synergieeffekte und Effizienzgewinne ertragreich für die weitere Entwicklung der hochschulischen Kernaufgaben einsetzen zu können.

12. Eine moderne baulich-technische Infrastruktur ermöglicht es den Thüringer Hochschulen auch in Zukunft, hochwertige Lehre anzubieten und innovative Forschung zu gewährleisten.

Bei der Umsetzung dieser Entwicklungsziele und Maßnahmen stellen sich die Thüringer Hochschulen frühzeitig und dauerhaft auf die finanziellen Rahmenbedingungen des Landes ein.

I. Rahmenbedingungen

Die staatlich verfasste Thüringer Hochschullandschaft mit vier Universitäten, der Hochschule für Musik, vier Fachhochschulen sowie der Dualen Hochschule durchläuft nach der Aufbau-phase der 1990er und 2000er Jahre seit gut zehn Jahren eine Phase der Konsolidierung und Profilierung. Seit 2016 steigert der Freistaat Thüringen die jährliche Grundfinanzierung seiner Hochschulen um jeweils drei Prozent, um die erwartbaren wissenschaftsspezifischen Kosten- und Tarifsteigerungen auszugleichen. Zusätzlich stehen den Hochschulen Mittel in Höhe von einem Prozent des Finanzvolumens der Rahmenvereinbarung aus dem Strategie- und Innovationsbudget sowie die Bundes- und Drittmittel zur Verfügung.

Die zukünftige Entwicklung wird dabei von den folgenden wesentlichen Rahmenbedingungen geprägt sein:

- Thüringen verfügt mit derzeit ca. 48.000 Studierenden (davon etwa 8.500 Studienanfänger) an zehn Hochschulen über ein ausdifferenziertes staatliches Hochschulsystem, das mit einem hohen Ressourceneinsatz des Landes unterhalten wird.
- Die Wirtschafts- und Haushaltsentwicklung des Landes sowie die Folgen der Coronapandemie, der aktuellen Energiekrise und der hohen Inflation bestimmen die weiteren Gestaltungsspielräume bei der Hochschulfinanzierung.
- Angesichts der demografischen Entwicklung in Thüringen und einem nicht beliebig steigerbaren Zuzug auswärtiger Studieninteressierter werden die Studierendenzahlen an den staatlichen Hochschulen voraussichtlich nicht weiter steigen. Zudem ist für die kommenden Jahre der sich abzeichnende Trend in Rechnung zu stellen, dass sich junge Menschen trotz einer Hochschulzugangsberechtigung für eine Berufsausbildung entscheiden und damit zumindest vorerst nicht für ein Studium zur Verfügung stehen. Dies hat Auswirkungen auf die primären Landesinteressen im akademischen Bildungsbereich sowie die Deckung des entsprechenden Fachkräftebedarfs im Freistaat.
- Die Heterogenität der Studierenden und deren individuelle Ansprüche an die Hochschulen werden aufgrund gesellschaftlicher Veränderungen sowie der Öffnung des Hochschulzugangs weiter zunehmen. Zudem ist davon auszugehen, dass die akademische Weiterbildung eine zunehmend wichtigere Aufgabe der Hochschulen wird. Beides verlangt in Zukunft stärkere Betreuungsanstrengungen, Verbesserungen im Servicebereich der Hochschulen und Änderungen in der Lehrorganisation.
- Die Anforderungen aus der Gesellschaft an die Thüringer Hochschulen im Bereich Forschung und Transfer wachsen stetig. Die Hochschulen müssen nicht nur Forschung und Lehre im gesamten Spektrum akademischer Disziplinen pflegen und weiterentwickeln, sondern auch zentrale Beiträge zur Bewältigung der großen gesellschaftlichen Herausforderungen leisten und zudem als Innovationsmotoren mit neuen Ideen und Anwendungen die Voraussetzungen dafür schaffen, dass wirtschaftliche Innovationskraft den Wohlstand der Zukunft sichert.

II. Landespolitische Erwartungen an das Hochschulsystem

Die Thüringer Hochschulen leisten für die wissenschaftliche, soziale, wirtschaftliche und kulturelle Entwicklung des Landes einen unverzichtbaren Beitrag. Sie bieten eine breite und vielfältige Lehre an, betreiben grundlegend erkenntnisgeleitete sowie anwendungsorientierte Forschung und fungieren als Impulsgeber für Innovationen. Als offene Orte kritischer Reflexion tragen die Hochschulen zur gesellschaftlichen und kulturellen Verständigung bei, die konstitutiv für die moderne Gesellschaft ist. Als Teil des weltweiten Wissenschaftssystems beschreiben und analysieren sie große gesellschaftliche Herausforderungen und zeigen Lösungen und Wege auf, diese zu meistern.

Den Studierenden vermitteln die Thüringer Hochschulen in hochwertigen akademischen Programmen das erforderliche Wissen und die Fähigkeiten für eine erfolgreiche Beschäftigung in ihrem gewählten Fachbereich oder Berufsfeld; dies umfasst neben der akademischen Qualifizierung auch die Persönlichkeitsbildung. Durch die Zusammenarbeit mit Unternehmen sowie anderen Wissenschafts- und Kultureinrichtungen tragen die Hochschulen dazu bei, Arbeitsplätze zu schaffen, die Beschäftigten weiterzubilden, Unternehmensgründungen zu unterstützen und Innovationen für die Gesellschaft nutzbar zu machen. Hochschulen sind Orte, in denen kritische Denkfähigkeit geschult und künstlerische Expertise erworben werden. Sie tragen dazu bei, ein Klima zu schaffen, das die Vielfalt, die Meinungsfreiheit und den interkulturellen Austausch fördert.

Unter den oben dargelegten Rahmenbedingungen werden die Hochschulen die Qualität und die Leistungsfähigkeit des Thüringer Hochschulsystems erhalten. Die Hochschulen müssen ihre überdurchschnittliche finanzielle Ausstattung in Zukunft noch besser für eine qualitativ exzellente Lehre nutzen, um damit im Wettbewerb um Studieninteressierte mit anderen Ländern besser abzuschneiden.

Zudem müssen die Hochschulen frühzeitig Maßnahmen und Vorkehrungen ergreifen, die es ihnen ermöglichen, die ihnen zur Verfügung stehenden Finanzressourcen optimal einzusetzen. Die Herausforderung besteht darin, Veränderungsmöglichkeiten und Verbesserungspotenziale zu nutzen, um Synergieeffekte und Effizienzgewinne ertragreich für die weitere Entwicklung der hochschulischen Kernaufgaben einsetzen zu können. Alle Hochschulen stehen hier vor ähnlichen Herausforderungen. Der Prozess der digitalen Transformation wird dabei trotz erheblicher finanzieller Aufwendungen von großem Nutzen sein. Hierin liegt eine kooperative Entwicklungschance der Thüringer Hochschullandschaft. Die Voraussetzung dafür ist, dass sich alle Hochschulen des Landes als integrale Bestandteile eines Hochschulsystems verstehen. Sie stehen nicht untereinander im Wettbewerb, sondern das Thüringer Hochschulsystem konkurriert bundesweit und international mit Hochschulen und Hochschulverbänden. In diesem Wettbewerb will das Land Thüringen mit seinem Hochschulsystem erfolgreich bestehen.

Die hohe Profilierung der Thüringer Hochschullandschaft soll beibehalten und zum Nutzen des Landes weiterentwickelt werden:

- Die Universitäten werden in ihren Profilschwerpunkten in Forschung und Lehre nationale und internationale Sichtbarkeit erlangen. Als wichtige Zentren für Forschung und Innovation bauen sie ihre tragende Rolle in der Thüringer und mitteldeutschen Wissenschaftsregion weiter aus. Dafür nutzen sie auch Kooperationsmöglichkeiten mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Insbesondere die FSU Jena soll weiterhin eine herausragende

Rolle in den wettbewerblichen Programmen des Bundes und der EU spielen; ihre Stellung als eine der forschungsstärksten Universitäten in Ostdeutschland soll sie ausbauen. Von der Medizinischen Fakultät bzw. dem Universitätsklinikum Jena wird eine weitere Verbesserung ihrer Leistungen in der hochschulmedizinischen Forschung und auch in Zukunft eine hochwertige Lehre erwartet.

- Die Fachhochschulen werden mit ihren Angeboten in praxisorientierter Lehre und profilierter anwendungsnahe Forschung auch zukünftig starke Partner für die Region sein. Ihre Studiengänge sind mit den Anforderungen des Arbeitsmarktes abgestimmt und bereiten die Studierenden gezielt auf bestimmte Berufsfelder vor. Dafür pflegen die Fachhochschulen intensive Kontakte mit den die Thüringer Wirtschaft dominierenden kleinen und mittleren Unternehmen und beruflich einschlägigen Organisationen. Sie entwickeln durch ihre Forschungsaktivitäten innovative Lösungen, treiben neue Technologien voran und fördern den Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Praxis. Zur Erreichung dieser Ziele prüfen die vier Thüringer Fachhochschulen mit ihrer teils ähnlichen Ausrichtung in den Fachbereichen Ingenieurwissenschaften sowie Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, welche Kooperationen in der Lehre und bei der Schaffung schlagkräftigerer Forschungseinheiten möglich sind.
- Die technisch-naturwissenschaftlich geprägten Hochschulstandorte bilden als Wissenschaftszentren regionale Wachstumskerne. Die TU Ilmenau und die Bauhaus-Universität Weimar engagieren sich zusammen mit den Fachhochschulen und der Dualen Hochschule in besonderer Weise in der „Allianz Thüringer Ingenieurwissenschaften“, um die für Thüringen wichtigen ingenieurwissenschaftlichen Fachbereiche gezielt und kooperativ weiterzuentwickeln. Die Universität Erfurt und die FSU Jena entwickeln die qualitativ hochwertige Lehrerbildung weiter. Sie tragen auch künftig maßgeblich dazu bei, den großen Bedarf an Lehrkräften in allen Schularten zielgerichtet zu decken.
- Die Musikhochschule sowie die Bereiche Kunst und Gestaltung der Bauhaus-Universität in Weimar vermitteln in ihrer hochwertigen Lehre theoretisches Wissen, technische Fähigkeiten und praktische Erfahrungen für die Kunst und Kultur der Zukunft. Zudem bieten sie den Raum, in dem Experimente und künstlerische Forschung gefördert werden, um neue Ausdrucksformen und Ideen hervorzubringen. Als Orte von Kunst und Kultur bereichern sie die kulturelle Vielfalt und den künstlerischen Reichtum Thüringens. Sie sind attraktive Kooperations- und Entwicklungspartner für Kultur, Wirtschaft und Gesellschaft. Diese besonderen Qualitäten noch deutlicher erkennbar und erlebbar zu machen und ihre Potenziale als Impulsgeber für die Entwicklung Thüringens noch stärker wirksam werden zu lassen, wird eine Hauptaufgabe der kommenden Jahre sein.
- Das praxisnah und an den Bedarfen der kooperierenden Unternehmen orientierte Studienangebot der Dualen Hochschule, in dem die Ausbildung sowohl an den Standorten Gera und Eisenach als auch unmittelbar in den Unternehmen der Praxispartner erfolgt, trägt zur Deckung insbesondere des regionalen Fachkräftebedarfs bei.

Für eine erfolgreiche Weiterentwicklung werden sich die Thüringer Hochschulen darüber hinaus den folgenden Querschnittsaufgaben widmen, welche sowohl aus technisch-innovativer als auch aus gesellschaftlicher Perspektive immer stärker an Bedeutung gewinnen:

Im Mittelpunkt steht dabei die umfassende **Digitalisierung** in allen Kernaufgaben der Hochschulen, mit deren Hilfe viele Prozesse schneller, präziser und effizienter gestaltet werden können, wodurch die Wettbewerbsfähigkeit der Hochschulen gestärkt wird. Es gilt für die

Thüringer Hochschulen, die positiven Möglichkeiten der digitalen Technologien effektiv nutzbar zu machen, ohne dabei deren bedenkliche Aspekte aus den Augen zu verlieren. Dies trifft insbesondere für KI-basierte Entwicklungen und Anwendungen zu, für die in den kommenden Jahren ein weiterer technologischer Schub erwartet wird. Die Offenheit und die gesellschaftliche Bedeutung des Wissenschaftssystems unterstreichen die Thüringer Hochschulen, indem sie sich dem Konzept der **Open Science** verschreiben. Dazu gehört, das wissenschaftliche Publizieren im Open Access weiter zu fördern und wo immer möglich auch Forschungsdaten und -methoden offenzulegen, um die Reproduzierbarkeit von Forschungsergebnissen, deren Überprüfbarkeit und den Austausch von Wissen zu fördern.

Die zunehmende Schwierigkeit bei der **Gewinnung von Personal** trifft auch die Thüringer Hochschulen in allen Leistungsbereichen. Die Hochschulen nehmen sich deshalb der chancengerechten und diversitätsorientierten Personalgewinnung als einem strategisch bedeutsamen Kern- und Managementprozess verstärkt an. Ihre Personalentwicklung hat die Potenziale aller Beschäftigten zu berücksichtigen, um einerseits die individuelle berufliche Entwicklung der Beschäftigten zu fördern und andererseits die strategischen Ziele der Hochschulen zu erreichen. Dafür ist es unabdingbar, dass die Hochschulen die Chancengleichheit der Geschlechter stärker vorantreiben.

Zu einer chancengerechten Personalentwicklung und ebenso zu einem solchen Lehr- und Studienangebot gehören weitere Anstrengungen im Bereich der **Inklusion**. Schrittweise stellen die Hochschulen die Barrierefreiheit baulicher und sonstiger Anlagen, ihrer Technik und Kommunikationseinrichtungen sicher, um Studierenden sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Behinderungen in allen hochschulischen Tätigkeitsfeldern nicht nur die bestmögliche Teilhabe am beruflichen und akademischen Leben zu gewährleisten, sondern die Potenziale von Menschen mit Behinderung gezielt zu fördern. Behinderungsbedingte Einschränkungen der akademischen Entwicklung werden reduziert.

Für den Hochschulstandort Thüringen spielt das Thema **Nachhaltigkeit** als normatives Handlungsprinzip eine besondere Rolle. Nachhaltigkeit trägt sowohl zum Schutz von Ressourcen als auch zur Verlangsamung des Klimawandels bei und bietet für die Hochschulen u. a. den Vorteil, die Energiekosten zu senken. Auch die weitreichenden Reputationsgewinne im Wettbewerb um potentielle Studieninteressierte sollten die Hochschulen dazu motivieren, Nachhaltigkeitsaspekte stärker in das Gesamtportfolio ihrer Aktivitäten zu integrieren. Darüber hinaus fordert Nachhaltigkeit dazu auf, die natürlichen Lebensgrundlagen langfristig zu sichern, menschenwürdige Lebensverhältnisse für gegenwärtige und zukünftige Generationen zu schaffen und globale Gerechtigkeit zu verwirklichen. Die Verantwortung für nachhaltige Entwicklung tragen individuelle sowie kollektive Akteure auf allen Handlungsebenen.

Schließlich gilt es, die Chancen und Herausforderungen der **Internationalisierung** für die Thüringer Hochschulen stärker zu nutzen. Internationalisierung verbessert die Qualität der Lehre und Forschung, fördert interkulturelles Verständnis und steigert damit die Attraktivität der Hochschulen für Studierende, wissenschaftliches und künstlerisches sowie wissenschaftsunterstützendes Personal. Dies erfordert gleichzeitig, dass die Hochschulen über Leitlinien für Kooperationen mit internationalen Partnern verfügen, diese möglichst symmetrisch und nachhaltig gestalten und bei schwierigen Partnern sorgsam etwaige Risiken abwägen. Strategische Ansätze in den Internationalisierungsbemühungen der Hochschulen können auch die Folgen des demografischen Wandels abschwächen und den stagnierenden Studierendenzahlen an den Thüringer Hochschulen entgegenwirken. Hochschu-

len mit unterdurchschnittlichen Anteilen an internationalen Studierenden und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sind gehalten, verstärkte Anstrengungen zur Rekrutierung und Bindung von *Internationals* zu unternehmen.

III. Entwicklungsziele und deren Umsetzung

1. Hochschulen in der Gesellschaft

Die Thüringer Hochschulen orientieren ihre Innen- und Außenbeziehungen an den Prinzipien der offenen Gesellschaft und der freiheitlichen Demokratie. In Umsetzung ihrer institutionellen Selbstverständigung gewährleisten sie sowohl einen offenen Diskurs als auch Wissenschaftsfreiheit und nehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung orientiert an globalen sowie thüringenspezifischen Bedarfen wahr.

Hochschulen sind auf politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen angewiesen, die ihnen eine den Logiken der Wissenschaft folgende Gestaltung von Forschung, Lehre und Transfer ermöglicht. Umgekehrt leisten sie vielfältige Beiträge zur gesellschaftlichen Entwicklung: durch die Qualifizierung von vorwiegend jungen Menschen, die Kommunikation ihrer Befunde und Methoden sowie durch ihre vielfältige Verflechtung mit anderen Gesellschaftsbereichen. Eine derartige Wirkungsmöglichkeit liegt auch darin begründet, dass die normativen Grundlagen von Wissenschaft und Demokratie eine breite Schnittmenge aufweisen. Entsprechend kommt den Thüringer Hochschulen eine herausragende gesellschaftliche Rolle zu. Diese Rolle im Sinne der Stärkung von Demokratie und offener Gesellschaft auszufüllen, ist nicht allein in Zeiten multipler Krisen, existenzieller Herausforderungen, fortwährender Transformationsnotwendigkeiten und eines globalen Trends hin zu autokratischen Regimes und Politiken bedeutsam.

Eine besondere gesellschaftliche Verantwortung erwächst den Hochschulen daraus, dass sie überwiegend vom Staat finanziert werden. Spiegelbildlich dazu besteht ein hoher Grad an Autonomie der Hochschulen, der grundgesetzlich geschützt ist und es ihnen ermöglicht, sich staatlicher Bevormundung wie ökonomischer Indienststellung zu entziehen. Auch daraus erwächst ihnen Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, die sie freilich immer im Lichte der Wissenschaftsfreiheit ausüben werden. Die Hochschulen stellen sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung. Das Land definiert dazu die folgenden Entwicklungsziele und Maßnahmen:

- **Institutionelle Selbstverständigung:** Ausgangspunkt aller gesellschaftlicher Aktivitäten der Hochschulen wird eine nach innen und außen transparente und dem jeweiligen Profil entsprechende Darstellung ihres Selbstverständnisses und ihrer Rolle in der Gesellschaft sein. Dem dienen auch aussagekräftige Leitbilder/Leitsätze, deren Erarbeitung und zeitgemäße Fortschreibung ihrerseits schon ein Prozess demokratischer Selbstverständigung ist.
- **Offene Gesellschaft als Handlungsorientierung:** Die Hochschulen orientieren ihre Innen- und Außenbeziehungen an den Prinzipien der offenen Gesellschaft und freiheitlichen Demokratie. Hochschulautonomie und Wissenschaftsfreiheit sowie Kunstfreiheit verstehen sich nicht allein als Abwehrmechanismen gegen staatliches Eingreifen, sondern sind auch Handlungsmaxime des hochschulinternen und akademischen Diskurses und des Austauschs mit externen Akteuren.
- **Gesellschafts- und Politikberatung:** Die Hochschulen betrachten es als eine Aufgabe ihrer Mitglieder, Politik, Verwaltung, Gesellschaft und Wirtschaft auf der Basis ihrer jeweiligen akademischen Expertise zu beraten. Die Hochschulen begleiten und erleichtern diese beratende Funktion ihrer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler

u. a. durch die Erarbeitung von Leitlinien für eine wissenschaftsbasierte Politikberatung. Wissenschaft und Politik müssen in ihren Beratungsverhältnissen die unterschiedlichen Eigenlogiken von Hochschulwesen und Politik berücksichtigen und die je eigene Rolle reflektieren.

- **Akademische und Persönlichkeitsbildung:** Der Bildungsauftrag der Hochschulen geht über die Vermittlung spezialisierten Fachwissens hinaus. Er umfasst auch die Befähigung zur kritischen (Selbst-)Reflexion, die Vermittlung sozialer Kompetenzen und Aspekte der Persönlichkeitsbildung. Es ist deshalb wichtig, die Vermittlung dieser Kompetenzen von den Hochschulen curricular zu gewährleisten. Die Hochschulen suchen dafür geeignete Formate.
- **Hochschulen als offene Räume:** Das Land versteht es als seine Aufgabe, die Hochschulen als Räume des offenen Denkens gegen ideologische Angriffe und Vereinnahmung von außen und innen zu schützen. Die Hochschulen gewährleisten institutionell verankerte Vorgehensweisen zum Schutz freier Debatten. Sie sind Orte der institutionalisierten methodischen Skepsis und sichern eine offene Diskursfähigkeit und die Wissenschaftsfreiheit.
- **Demokratiebildung curricular verankern:** Die Förderung von technischem Fortschritt, ökonomischem Wachstum und gesellschaftlichem Wohlstand können indirekte Beiträge der Hochschulen zur Stärkung der Demokratie sein. Von den Hochschulen werden darüber hinaus aber auch direkte Beiträge zur Demokratiebildung erwartet. Die Hochschulen bauen daher die Demokratiebildung in ihren curricularen Angeboten und darüber hinaus bei ihren Transferaktivitäten aus.
- **Forum öffentlicher Debatten:** Als Institutionen vielstimmiger Wissenschaften bringen sich die Hochschulen in bürgerschaftliche Debatten ein und entwickeln dafür geeignete Veranstaltungsformen.
- **Ermutigung studentischen Engagements:** Im Rahmen ihres umfassenden Bildungsauftrags motivieren und unterstützen die Hochschulen das gesellschaftliche Engagement ihrer Studierenden.
- **Schaffung kommunikativer Räume:** Für die systematisch auszubauenden Kooperationen der Hochschulen mit anderen gesellschaftlichen Akteuren gilt es, geeignete Räume – physisch wie digital – bereitzustellen. Dabei ist dafür Sorge zu tragen, dass diese Formate auch für bislang hochschulferne soziale Gruppen attraktiv und zugänglich sind.
- **Citizen Science:** In geeigneten Forschungsgebieten bemühen sich die Hochschulen, interessierte und kompetente Laien in die Erarbeitung und Anwendung akademischer Erkenntnisse zu integrieren.
- **Räume der Integration:** Das Zusammenkommen von Menschen mit den unterschiedlichsten persönlichen Hintergründen erzeugt in den Hochschulen ein Klima der Toleranz, des offenen Austauschs und des gemeinsamen Miteinanders. Die Hochschulen setzen gegen eine Atmosphäre der Fremdenfeindlichkeit und des Misstrauens Signale für Respekt und Solidarität.

2. Studium und Lehre

Die Thüringer Hochschulen bieten ein modernes, attraktives Studienangebot und ermöglichen eine flexible Gestaltung des Studiums. Sie setzen auf innovative, digital unterstützte Lehr- und Lernformate. Zugleich sorgen sie für beste Studienbedingungen und eine exzellente individuelle Betreuung.

Studium und Lehre sind die zentralen Handlungsfelder der Hochschulen im Rahmen der akademischen und Persönlichkeitsbildung. Studierende sollen befähigt werden, ihren Beitrag für gesellschaftliche Wohlfahrt, ökonomische Prosperität und die ökologische Transformation zu leisten. Dabei verlangt die wachsende Heterogenität der Studierendenschaft neue Konzepte der Beratung, Betreuung und der Gestaltung des Studiums. Gleichzeitig werden die Hochschulen durch die Digitalisierung vor eine doppelte Herausforderung gestellt: Digitale Medien und Prozesse sowie die verbreitete Nutzung Künstlicher Intelligenz, vor allem von komplexen Sprachmodellen, werden zu wissenschaftlichen Untersuchungsgegenständen sowie zu Inhalten des Curriculums. Die Digitalisierung verändert die Art und Weise, wie sich Hochschulen organisieren, in der Lehre Wissen und künstlerische Fertigkeiten vermitteln und in der Forschung neue Erkenntnisse generieren.

Die Hochschullehre der Zukunft soll die Verantwortung aller am Lehrprozess Beteiligten stärken, Studierenden größere Flexibilität in der Studiengestaltung als bisher einräumen, Kreativität und Fehlerkultur aufwerten und die intellektuelle Eigenständigkeit von Studierenden betonen. Sie vermittelt den Studierenden die Fähigkeit, lebenslang zu lernen, Wissen zu reflektieren und zu beurteilen, vernetzt und kreativ zu denken und Verantwortung für eigenes Handeln zu übernehmen.

Die Thüringer Hochschulen werden sich an den vorgenannten Zielen orientieren und moderne, hochwertige und zukunftsfähige Studienangebote unterbreiten. Diese sollen nicht nur auf anspruchsvolle Berufstätigkeiten vorbereiten, sondern eine umfassende akademische Bildung vermitteln und zur aktiven Teilhabe an demokratischen Prozessen anregen. Dabei werden die Hochschulen in Anerkennung der Heterogenität der Studierenden viel stärker als bislang auf individuelle Studienmöglichkeiten und -interessen eingehen, um zu einem erfolgreichen Studienverlauf beizutragen und hervorragend qualifizierte Absolventinnen und Absolventen hervorzubringen. Dazu gehören starke Flexibilisierungsmöglichkeiten im Studium. Die Hochschulen werden die digitale Transformation durch die Digitalisierung in der Lehre sowie eine Lehre für die Digitalisierung aktiv gestalten.

Zukunftsfähiges Studienangebot und innovative Lehre

- **Attraktives und adressatenorientiertes Studienangebot:** Die Hochschulen gestalten ein zukunftsorientiertes Studienangebot, das verschiedene Zielgruppen anspricht und zur weiteren Profilierung beiträgt. Dabei sind insbesondere Zielgruppen zu adressieren, bei denen besonderes Rekrutierungspotenzial gesehen wird und die zu einer Diversifizierung der Studierendenschaft beitragen (z. B. Bildungsinländer mit ausländischer Staatsangehörigkeit, beruflich Qualifizierte, Frauen und Männer in Studienfächern, in denen sie jeweils unterrepräsentiert sind).

Mit Blick auf ihr jeweiliges Profil, die studentische Nachfrage und den effizienten Ressourceneinsatz analysieren die Hochschulen ihre jeweiligen Studienangebote, um

Anpassungsbedarfe zu erkennen und Synergien zu realisieren. Durch eine fachbereichs- und hochschulübergreifende Zusammenarbeit in Grundlagenveranstaltungen werden Freiräume geschaffen, beispielsweise zur Etablierung neuer Betreuungsformate oder Vertiefungsbereiche. Bei Bachelor-Studiengängen mit weniger als 20 Studierenden und bei Master-Studiengängen mit weniger als zehn Studierenden im ersten Fachsemester in drei aufeinander folgenden Jahren oder bei dauerhafter Unterlastung von Studiengängen prüfen die Hochschulen kritisch deren Fortführung. Sollen diese ausnahmsweise weitergeführt werden, etwa aufgrund von besonderen Alleinstellungsmerkmalen (z. B. bei sogenannten „Kleinen Fächern“), begründen die Hochschulen gegenüber dem Land, welche qualitativen Kriterien eine Weiterführung notwendig machen. Die Hochschulen und das Ministerium erarbeiten hierfür eine Liste von verbindlichen qualitativen Kriterien.

- **Weiterentwicklung der Curricula:** Die Hochschulen vermitteln umfassende wissenschaftliche und künstlerische Kompetenzen, die die Studierenden in die Lage versetzen, als akademisch geschulte Fach- und Führungskräfte zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen beizutragen. Die Curricula werden entsprechend gestaltet sowie regelmäßig im Hinblick auf gesellschaftliche Relevanz, insbesondere mit Blick auf globale Herausforderungen, sowie fachwissenschaftliche bzw. technologische Neuerungen überprüft und weiterentwickelt. Dazu entwickeln die Hochschulen ihre Systeme der Qualitätssicherung stetig weiter, unterstützen Lehrende und Studierende bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben in der Qualitätssicherung durch entsprechende Fortbildungsangebote und verstärken ihre Zusammenarbeit im „Netzwerk Qualitätssicherung“.
- **Moderne, innovative Lehre:** Qualitativ hochwertige und innovative Lehrangebote sollen Markenzeichen der Thüringer Hochschulen sein. Diese werden auf der Grundlage einer Kultur des problemorientierten Lernens entwickelt. Bei der Vermittlung grundlegender Kompetenzen kommen moderne Lern- und Lehrformen zur Anwendung. Die Hochschulen sehen sich zudem einer diversitätssensiblen Lehre verpflichtet, die den unterschiedlichen Bedürfnissen, Hintergründen und Erfahrungen von Lernenden Rechnung trägt sowie Toleranz und Inklusion fördert. Damit soll eine lernförderliche Umgebung geschaffen werden, in der alle Studierenden ihre Fähigkeiten entfalten können und sich wertgeschätzt fühlen (→ 8. Chancengleichheit und Diversität). Die Lehrenden werden durch ein breites Angebot an didaktischen Schulungen unterstützt. Zu Beginn einer Lehrtätigkeit sind Lehrende gehalten, an grundlegenden didaktischen Weiterbildungsangeboten teilzunehmen. Die Hochschulen klären, wie ein gemeinsames hochschuldidaktisches Weiterbildungsprogramm gestaltet werden kann. Sie entwickeln zudem Instrumente, um zusätzliche Anreize für herausragendes Lehrengagement zu setzen. Zur besseren öffentlichen Wahrnehmung und Wertschätzung besonderer Leistungen in der Lehre wird ab dem Jahr 2026 ein Thüringer Lehrpreis etabliert.

Moderne Studienformate und individuelle Studiengestaltung

- **Strukturierte Orientierungsphase:** Der Erfolg von Studierenden hängt wesentlich von deren Leistungsbereitschaft ab. Darüber hinaus rücken jedoch Fragen des gefes-

tigten Vorwissens und der individuellen Berufsperspektive in den Mittelpunkt. Zentraler Hebel zur Erhöhung der Studiererfolgsquote ist die für Studierende attraktive Gestaltung der Studieneingangsphase. Die Hochschulen entwickeln einzeln und in enger Abstimmung miteinander Orientierungsphasen mit dem Ziel, die Studienfachwahl und den Studiererfolg der Studierenden zu verbessern. Dabei sollen insbesondere BAföG-kompatible Modelle gestaltet werden. In der Orientierungsphase erhalten Studierende die Möglichkeit, an regulären hochschulischen Lehrveranstaltungen verschiedener Studiengänge (langfristig) auch anderer Thüringer Hochschulen teilzunehmen. Die in Orientierungsphasen erbrachten Studienleistungen können daher hochschulübergreifend flexibel in regulären Studiengängen angerechnet werden.

Begleitet wird die neue Orientierungsphase durch Onboarding-Angebote wie Mentoring durch Kommilitoninnen und Kommilitonen sowie Lehrende, Angebote der Vernetzung und eine regelmäßige, individuelle Studienberatung. Erfolgreich erprobte Unterstützungsangebote sowie neue Ideen zur Verbesserung der Studierbarkeit und zur Senkung der Studienabbrecherquoten sollen identifiziert und sukzessive in möglichst vielen Studiengängen implementiert werden.

Darüber hinaus regt das Land die Errichtung von propädeutischen Kollegstrukturen an. Dieses soll ein interdisziplinäres Bildungsprogramm vor dem eigentlichen Fachstudium vorsehen.

- **Flexiblere Studienmodelle:** Die Hochschulen ermöglichen eine Flexibilisierung des Studiums und bieten auch hochschulübergreifend zusätzliche Optionen zur individuellen Schwerpunktsetzung in möglichst vielen Studiengängen. Die flexible Studiengestaltung – auch durch Teilzeit- und duale Studienangebote – ermöglicht den Studierenden u. a. eine stärkere Praxisorientierung, den frühen Zugang zu Forschungsthemen oder ein Studium, das auf die persönlichen Lebensbedingungen zugeschnitten ist. Die Hochschulen sorgen dazu für die erforderliche Flexibilisierung von Lernorten und -zeiten u. a. durch mehr Wahlmöglichkeiten, Kooperationen mit anderen Hochschulen und den Einsatz von digitalen Lehrformaten in geeigneten Lehrveranstaltungen und Modulen.

Um Angebote im Rahmen hochschulübergreifender Kooperationen besser nutzen zu können, gewährleisten die Hochschulen die vereinfachte gegenseitige Anerkennung von Studien- und Prüfungsleistungen. Bei bestehenden Mehrfachangeboten von gleichen und verwandten Studiengängen an verschiedenen Thüringer Hochschulstandorten unterstützen die Hochschulen einen unproblematischen Wechsel des Studienortes. Schließlich prüfen Land und Hochschulen, ob eine stärkere Flexibilisierung der Lehrverpflichtung für die einzelnen Lehrenden bei stabiler Lehrkapazität der Hochschule sinnvoll ist.

- **Individuelle Profilierung:** Die Hochschulen schaffen in allen Studiengängen freie Wahlbereiche (mindestens 10 ECTS-Wahlmodule in Bachelorstudiengängen) zur individuellen, auch interdisziplinären Schwerpunktsetzung durch die Studierenden. Darüber hinaus erweitern sie mit der Einführung hochschulweiter und hochschulübergreifender Studienzertifikate zum Nachweis fächerübergreifender Qualifikationen (z. B. im Bereich der Digitalisierung oder der Nachhaltigkeit) die Möglichkeiten der individuellen Profilierung.

Digitalisierung in der Lehre und Lehre für die Digitalisierung

- **Digitale Kompetenzen und Lehrformate:** Ergänzend zur Präsenzlehre als dem zentralen Merkmal hochschulischer Lehre integrieren die Hochschulen künftig verstärkt digitale Lehrformate in ihren Studiengängen, um Studierenden eine flexiblere Studiengestaltung zu ermöglichen und gezielt individualisierte Unterstützungsangebote anzubieten (z. B. personalisierte und interaktive Lernumgebungen, individuelle Lernfortschrittskontrollen, Einsatz von E-Portfolios). Die Möglichkeiten des Angebots und der Weiterentwicklung von Online-Prüfungen werden vom Land und den Hochschulen gemeinsam geprüft. Die Hochschulen verankern den Erwerb digitaler Kompetenzen (u. a. Digital Literacy, Data Literacy, Umgang mit Künstlicher Intelligenz) systematisch in den Curricula ihrer Studiengänge. Zur besseren Sichtbarkeit und Inanspruchnahme entwickeln die Hochschulen hierzu ein hochschulübergreifendes Angebot einschlägiger Lehrveranstaltungen.
- **Infrastruktur für Digitalisierung in der Lehre:** Digitale Lehrangebote brauchen eine adäquate bauliche und räumliche Infrastruktur. Hierzu zählen insbesondere Arbeitsräume für die Studierenden zur ungestörten Teilnahme an synchronen und asynchronen Lehrformaten sowie moderne Hörsäle und Seminarräume mit Aufzeichnungs- und Übertragungstechnik. Land und Hochschulen setzen sich gemeinsam für deren Bereitstellung ein. In geeigneten Bereichen werden künftig verstärkt hochschulübergreifende Infrastrukturen für die gemeinsame Nutzung konzipiert und aufgebaut. Die Hochschulen richten für alle Studierenden der Thüringer Hochschulen einen zentralen (Online-)Zugang zu den Lehrangeboten ein. Sie schaffen damit die technischen Voraussetzungen für die niedrigschwellige Nutzung von Angeboten anderer Hochschulen, an denen die Studierenden nicht eingeschrieben sind.
- **Weiterentwicklung eTeach-Netzwerk:** Die Hochschulen verwenden das eTeach-Netzwerk noch stärker als vernetzte Unterstützungsstruktur aller Hochschulen für die Digitalisierung der Lehre. Services wie die Qualifizierung und Unterstützung von Lehrenden, die Vernetzung der Multiplikatoren und die Entwicklung von Werkzeugen und Schnittstellen werden im Ergebnis einer Evaluation kontinuierlich verbessert und bedarfs- und passgenau weiterentwickelt.

Beste Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Studium

- **Akademisches Mentoring:** Die Hochschulen werden die hervorragenden Betreuungsverhältnisse an den Thüringer Hochschulen für die Förderung von hervorragender Lehre und zur Erreichung von Studienerfolgen besser nutzen. Wichtiger Ansatzpunkt dafür ist die Verbesserung der individuellen Betreuung der Studierenden durch ein akademisches Mentoring. Dadurch werden regelmäßiges Feedback und die Reflexion des Studienfortschritts als Bestandteile der Lehre verankert und in den akademischen Diskurs eingeführt. Die Lehrenden werden gesondert geschult, um die erfolgreiche praktische Umsetzung dieses Unterstützungsinstrument zu ermöglichen.
- **Räume für wissenschaftlichen Austausch, Begegnung und soziale Interaktion:** Die Thüringer Hochschulen sind weit über die Lehrveranstaltungen hinaus Orte der Kommunikation und des sozialen Austauschs für alle Hochschulangehörigen. Im Zuge neuer Lehrformate werden insbesondere für die Studierenden bedarfs- und zielgruppenorientiert Begegnungsräume für wissenschaftliche und soziale Aktivitäten auf

dem Campus zur Verfügung gestellt. Dabei kann es sich um offene Gruppen- und Arbeitsräume, aber auch um interaktionsförderliche Außenanlagen handeln. Bei der räumlichen Planung sollen das Thüringer Studierendenwerk, die Kommunen und die Studierendenvertretungen und -initiativen frühzeitig eingebunden werden. Das Studierendenwerk gewährleistet im Rahmen der sozialen Betreuung weiterhin beste Bedingungen, nicht zuletzt durch die überdurchschnittlich hohe Bereitstellung an Wohnheimplätzen.

- **Gesund studieren und arbeiten:** Für die Förderung der physischen und mentalen Gesundheit der Hochschulmitglieder sehen sich das Land, die Hochschulen und das Thüringer Studierendenwerk gemeinsam in der Verantwortung. Beratungsangebote und das hochschulische Gesundheitsmanagement werden bedarfsbezogen weiterentwickelt. Besondere Anstrengungen werden unternommen, um den seit der Corona-Pandemie gestiegenen Bedarf an psychosozialer Beratung zu decken. Die Hochschulen und das Thüringer Studierendenwerk treffen zudem besondere Maßnahmen zugunsten vulnerabler Gruppen, wie beispielsweise die Einrichtung von Rückzugsorten für Schwangere oder die Gewährleistung ausreichender Kinderbetreuungsmöglichkeiten auch an Tagesrandzeiten (→ 8. Chancengleichheit und Diversität).

3. Forschung und Innovation

Die Thüringer Hochschulen intensivieren ihre Profilbildungen und stärken somit die Sichtbarkeit von Alleinstellungsmerkmalen. Durch die Schaffung attraktiver Bedingungen werden alle Arten von Wissenschaftskarrieren nachhaltig gefördert.

Exzellenz und Kompetenz in Forschung, Lehre und Transfer sind weltweit verteilt. Die Thüringer Hochschulen stehen in einem nationalen und internationalen Wettbewerb um Forschungsmittel und Forschungsreputation, um Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und um Studierende. Die Attraktivität und Leistungsfähigkeit der Thüringer Hochschulen hängt u. a. auch von ihrer internationalen Vernetzung und Profilierung ab. Seit 2012 ist die Profilbildung ein Bestandteil der politischen Zielvorgaben für die Thüringer Hochschulen und in den Rahmenvereinbarungen verankert.

Inhaltlich haben die Hochschulen Forschungsschwerpunkte gewählt, die sich komplementär zueinander verhalten. Zur weiteren Stärkung der Innovationsorientierung der Thüringer Forschungslandschaft werden diese weiter geschärft. Eine Profilschärfung der Thüringer Hochschulen soll dazu beitragen, die individuellen Positionen der Hochschulen in den unterschiedlichen Wettbewerbsräumen und ihren auf Wissensgenerierung und Innovationen gerichteten Impact zu stärken.

Zur Sicherung der Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit der Thüringer Hochschulen im Bereich Forschung und Innovation definiert das Land die folgenden Entwicklungsziele und Maßnahmen:

- **Weiterentwicklung durch stärkere Profilierung:** Die zunehmende Diversifizierung der Wissensgewinnung, die Schwerpunktbildung in der Forschungsförderung sowie die aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen erfordern gerade für kleine und mittlere Hochschulen eine stärkere Profilierung. Mit der Profilbildung soll die Sichtbarkeit durch Alleinstellungsmerkmale erhöht, die forscherschen Kompetenzen in bestimmten Themengebieten gebündelt, interdisziplinäre Arbeitsansätze geschaffen sowie die verfügbaren Ressourcen effizient eingesetzt werden.

Vor diesem Hintergrund soll die Profilbildung der Thüringer Hochschulen intensiviert, in den hochschulindividuellen Strategien fixiert sowie kontinuierlich evaluiert und weiterentwickelt werden. Ziel sind dabei wettbewerbsfähige Profile sowie komplementäre Schwerpunkte bezogen auf Thüringen. Die Hochschulen sind aufgefordert, individuelle Maßnahmen zur Stärkung ihrer Profile zu ergreifen und dabei Kooperationspotenziale mit außeruniversitären und wirtschaftsnahen Forschungseinrichtungen sowie geeigneten Kulturinstitutionen zu berücksichtigen.

- **Ausbau der Drittmittelgewinnung:** Die Profilbildung und der Wettbewerbserfolg korrelieren stark miteinander. Die in wettbewerbslichen, von wissenschaftlichen Kriterien geleiteten Verfahren eingeworbenen Drittmittel bestätigen die Forschungsqualität und helfen Forschungsprofile weiter zu schärfen. Als profilierter Forschungsstandort wiederum verbessern sich die Chancen im Wettbewerb um weitere Drittmittel. Die Thüringer Hochschulen werden sich daher um eine verstärkte Drittmittelgewinnung bemühen und hierbei insbesondere die Erfolgsquote bei strukturierten Förderprogrammen der DFG (Sonderforschungsbereiche, Graduiertenkollegs) erhöhen.

Auch wenn die Gesamtdrittmittel der Thüringer Hochschulen in den letzten Jahren gesteigert werden konnten, sind die fachgruppenspezifisch eingeworbenen DFG-Mittel pro Professur im Bundes-Gesamtdurchschnitt noch unterdurchschnittlich. Die Hochschulen und speziell die Universitäten verstärken daher ihre Bemühungen und erreichen einen Zielwert oberhalb des Bundesdurchschnitts. Bei EU- und Bundesmitteln sollte der Wert bei Drittmitteln pro Professur mindestens gehalten werden. Dazu tragen der Ausbau der Unterstützung und Beratung bei Fördermittelanträgen bei – ggf. auch hochschulübergreifend organisiert – verbunden mit aktivem Scouting durch die Forschungsfördereinheiten der Hochschulen. Die Forschungsfördereinheiten beraten dabei proaktiv, initiieren Kooperationen und begleiten Drittmittelanträge mit ihrer Expertise. Weitere Handlungsfelder sind die Bereitstellung von Infrastruktur und Budgets für Potenzialbereiche der Forschung, die Weiterentwicklung von Anreizmechanismen für die Antragstellenden und die Schaffung von Freiräumen für Grundlagenforschung.

- **Verifizierung der Leistungsfähigkeit:** Mithilfe von Benchmarking und Qualitätsmanagement werden die Hochschulen ihre Forschungsleistung besser vergleichen und optimieren können. Dazu entwickeln die Hochschulen Monitoringsysteme, die anhand geeigneter quantitativer und qualitativer Kriterien eine Beurteilung der Leistungsfähigkeit, der zeitlichen Entwicklung und einen Vergleich mit in Profil, Größe und Struktur ähnlichen Hochschulen ermöglichen. Grundlage dafür bildet die Einführung einer einheitlichen Thüringer Forschungsinformationsplattform auf Basis von HISinOne-RES und dem Kerndatensatz Forschung.
- **Ausbau der forschungsbezogenen Hochschulvernetzung:** Forschung wird in vielen Bereichen erst durch eine kritische Masse an personellen Ressourcen und Infrastruktur wettbewerbsfähig. Durch ihre komplementären Profile, aber auch über die Vernetzung der Thüringer Hochschulen untereinander und mit nationalen bzw. internationalen hochschulischen wie außeruniversitären Forschungseinrichtungen, nutzen die Hochschulen bereits die Vorteile einer standortübergreifenden Zusammenarbeit. Diese Zusammenarbeit wird weiter intensiviert, beispielsweise über gemeinsame Berufungen, gemeinsam genutzte Infrastruktur und kooperative Drittmittelvorhaben. Dabei werden die guten Voraussetzungen am Forschungsstandort Thüringen unter Einbeziehung der Innovations- und Forschungszentren sowie der wirtschaftsnahen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen verstärkt genutzt.

Die strategische Abstimmung der Thüringer Hochschulen soll durch die Einrichtung eines Forschungsausschusses der TLPK (besetzt mit den verantwortlichen Vizepräsidentinnen und -präsidenten) optimiert werden. Die Zusammenarbeit der Thüringer Hochschulen in der Wissenschaftskommunikation soll gestärkt werden, z. B. durch gemeinsam entwickelte Module zur Wissenschaftskommunikation in Studium und Doktorandenprogrammen. Im Bereich forschungsunterstützender Services und Infrastruktur wie Forschungsdatenmanagement und wissenschaftliches Rechnen (Hochleistungsrechnen, KI) intensivieren die Hochschulen die begonnenen Kooperationen.

- **Sicherung der Forschungsfinanzierung:** Wie in weiten Teilen des deutschen Hochschulsystems erfolgt die Finanzierung von Forschungs- und Transferaktivitäten der Thüringer Hochschulen zu einem immer größer werdenden Teil über Drittmittel. So betrug die Drittmittelquote im Jahr 2020 bereits 30 % der Gesamtmittel. Die für Drittmittelprojekte notwendigen (Ko-)Finanzierungskosten betragen im gleichen Jahr ca.

81 Mio. Euro. Der Wissenschaftsrat schätzt, dass das aktuelle System der Forschungsfinanzierung an seine Grenzen gelangt ist und fordert eine Neujustierung von Grund- und Projektfinanzierung.

Eigenanteile bei Projektförderungen sowie fehlende Programmpauschalen beanspruchen Teile des Grundbudgets der antragstellenden Hochschulen. Finanzmittel, die über eine Grundausstattung hinaus zur Kofinanzierung von Projekten bereitgestellt werden müssen, gehen zu Lasten der Kernaufgaben von Hochschulen, wie Lehre und Forschung jenseits von programmatischen Vorgaben.

Im Interesse des ressourcenschonenden Umgangs (Zeit, Personal) mit Forschungsmitteln sollen administrative Vorgaben und Prozesse wie Berichts- und Nachweispflichten möglichst wissenschaftsadäquat gestaltet werden. Dies soll auch die Risiken von Forschung (Zielerreichung) berücksichtigen und die Möglichkeiten im Rahmen der rechtlichen Vorgaben im Interesse einer hohen Flexibilität der Finanzierung ausschöpfen.

4. Wissens- und Technologietransfer

Die Thüringer Hochschulen intensivieren und verbreitern ihre Transferaktivitäten und stärken ihre Rolle als regionale Innovationsmotoren. Dafür bauen sie die Forschungsk Kooperationen mit der Wirtschaft aus und erweitern ihre eigenen Gründungsaktivitäten.

In Thüringen spielen die Hochschulen im Bereich Forschung und Wissenstransfer eine besondere Rolle. So geht mit 31 % aller Thüringer FuE-Ausgaben ein hoher Anteil der Innovationsleistung des Landes von den Hochschulen aus (Bundesdurchschnitt: 19 %). In Thüringen mit vergleichsweise geringeren Forschungs- und Entwicklungspotenzialen in der Wirtschaft fallen die Leistungen der Hochschulen in den Bereichen Forschung und Wissenstransfer umso stärker ins Gewicht. Das Thüringer Hochschulsystem trägt damit überdurchschnittlich zur Innovationsleistung des Landes bei.

Die Thüringer Hochschulen stellen sich den gesellschaftlichen Anforderungen an die Wissenschaft und erfüllen ihre besonderen Rollen im Innovationssystem des Landes. Die in das Thüringer Hochschulsystem fließenden Mittel sind daher eine Investition in die Zukunftsfähigkeit Thüringens. In den vergangenen Jahren hat sich an den Hochschulen ein breites Transferverständnis herausgebildet. Neben die Dimension ökonomischer Wissensverwertung ist der Dialog mit der Gesellschaft getreten, der Impulse verschiedener Art und Wirksamkeit in die Gesellschaft umfasst. Die Transferkanäle sind dabei vielgestaltig und die Transferaktivitäten eng an den Hochschultyp und das jeweilige Profil gekoppelt.

Transfer wird hierbei nicht als Einbahnstraße verstanden. Vielmehr zielt er auf wechselseitigen Nutzen und auf die Wirkung (den Impact) in Hochschule und Gesellschaft. Hauptadressat ist die Wirtschaft, aber auch die Wirkung im geisteswissenschaftlichen, sozialen und künstlerischen Kontext ist von Bedeutung.

In den nächsten Jahren intensivieren und verbreitern die Thüringer Hochschulen ihre Transferaktivitäten und stärken ihre Rolle als regionale Innovationsmotoren, u.a. durch intensivere Kooperationen mit der Wirtschaft sowie verstärkten eigenen Gründungsaktivitäten. Zur Erreichung der genannten Ziele definiert das Land folgende Entwicklungsziele und Maßnahmen:

- **Rahmenbedingungen für den Transfer stärken:** Die Hochschulen schaffen unterstützende Rahmenbedingungen für Transferaktivitäten und entwickeln dadurch das Transfer-Mindset weiter. Sie etablieren Anreizsysteme, nach denen die Forscherinnen und Forscher ihre Leistungen im Transfer ausdrücklich erweitern sollen. Diese Transferleistungen werden wiederum bei der Leistungsbewertung und in Berufungsverfahren berücksichtigt.

Die Transferstrategien werden durch die Hochschulen künftig in einem festen Turnus fortgeschrieben. Seit ihrer Beteiligung am Bund-Länder-Wettbewerb *Innovative Hochschule* sowie im Ergebnis von Transfer-Audits haben die beteiligten Hochschulen Transferstrategien entwickelt und wurden zum Teil durch ein Transfer-Audit unterstützt. Im Zusammenhang dazu bauen die Thüringer Hochschulen ein Monitoring ihrer Transferaktivitäten auf und stimmen sich dabei regelmäßig ab.

- **Kooperation mit der Wirtschaft ausbauen:** Das Thüringer Clustermanagement (ThCM) fungiert im Rahmen der Umsetzung der Thüringer Innovationsstrategie (RIS Thüringen) als zentraler Akteur zur Vernetzung von Wissenschaft und Wirtschaft. Die Thüringer Hochschulen wirken aktiv an der Umsetzung der Thüringer Innovationsstrategie mit. Bereits jetzt stammen von den 82 Mitwirkenden in den RIS-Strategiebeiräten 27 aus den Thüringer Hochschulen. Zukünftig werden die Thüringer Hochschulen in einen Foresight-Prozess des Landes, der durch das ThCM aufgesetzt wird, eingebunden und begleiten diesen aktiv. Darüber hinaus bauen die Thüringer Hochschulen ihre direkten Kooperationen mit der Wirtschaft weiter aus und entwickeln dafür fortlaufend geeignete Maßnahmen.
- **Entrepreneurship und Transfermanagement in die Lehre integrieren:** Die Thüringer Hochschulen integrieren die Themen Entrepreneurship und Transfer in Lehrprogramme. Auch Studierende und Nachwuchswissenschaftler außerhalb der Wirtschaftswissenschaften (beispielsweise in den Ingenieurwissenschaften und Sozialwissenschaften) werden stärker mit den Belangen unternehmerischen Denkens und Handelns vertraut gemacht.
- **Stärkung der Gründungsaktivitäten:** Da gründungsunterstützende Strukturen an Hochschulen in den Zuständigkeitsbereich der Länder fallen, ist das Land gefordert, Strukturen und Programme aufzulegen bzw. neu auszurichten, die einen Beitrag zur Stärkung der Gründungsaktivitäten und deren Verstetigung leisten.

Mit Hilfe eines Validierungsfonds, mit dem Hochschulen das Marktpotenzial vielversprechender Forschungsprojekte testen können, sollen Forschung und Transfer in Zukunft konsequent zusammengedacht werden.

Thüringen verfügt über gute Unterstützungsangebote für Startups. Um die Durchlässigkeit zwischen den verschiedenen Angeboten und Trägern für Startups zu erleichtern, bringt sich das Hochschulgründernetzwerk aktiv in das Thüringer Startup-Ökosystem ein und weist auf weiterführende Angebote für Startups hin.

- **Rahmenbedingungen für akademische Startups und Ausgründungen verbessern:** Das Potenzial für Ausgründungen aus den Thüringer Hochschulen wird noch nicht vollständig ausgeschöpft. Um die Zahl der Ausgründungen potentiell zu erhöhen, sichern die Thüringer Hochschulen mit Unterstützung des Landes die bislang vorwiegend auf Drittmittelbasis aufgebauten Transfer- und Gründerstrukturen und setzen ihre Kooperation in zentralen Bereichen fort. Die Zusammenarbeit im Hochschulgründernetzwerk wird vertieft. Die Zusammenarbeit bei der Verwertung von Schutzrechten (PATON PTH) wird intensiviert und ggf. neu ausgerichtet. Dazu führt die TLPK bis 2024 einen Evaluationsprozess durch.

Durch Scouting werden wissenschaftliche Projekte mit hohem Innovations- und Gründungspotenzial proaktiv identifiziert und entwickelt. Zudem führen praxisorientierte Formate wie Hackathons, Makeathons und Businessplanspiele an unternehmerische Tätigkeiten heran.

Die Dokumentation und Nachverfolgung der Ausgründungen aus Hochschulen ist zurzeit unvollständig, da Gründungen, die nach dem Verlassen der Hochschule realisiert werden, nicht erfasst werden. Die Hochschulen erweitern deshalb die Dokumentation ihrer Ausgründungen und nutzen die gewonnenen Erkenntnisse zur Optimierung der Transferstrategie.

Weiterhin überprüfen die Hochschulen regelmäßig ihr Schutzrecht-Portfolio. Bei der Übertragung von Schutzrechten und Patenten agieren sie gründungsfreundlich.

5. Fachkräftesicherung

Die Thüringer Hochschulen werden sich stärker an den Bedarfen der Thüringer Wirtschaft und Gesellschaft orientieren und ihren Beitrag zur Fachkräftesicherung leisten. Hierfür entwickeln sie ihr Studienangebot weiter und bauen das Hochschulmarketing sowie die Studienberatung gezielt aus. Sie leisten zudem ihren Beitrag Absolventinnen und Absolventen stärker an Thüringen zu binden.

Der im April 2023 vom TMASGFF veröffentlichten Fachkräftestudie zufolge, wird Thüringen im Untersuchungszeitraum bis zum Jahr 2035 von einem zunehmenden Arbeitskräfteengpass betroffen sein. Neben dem besonders hohen Bedarf an Fachkräften mit dualer Berufsausbildung steigt auch der Bedarf an hochqualifizierten Beschäftigten. Aufgrund des fortschreitenden Strukturwandels, der zunehmenden Technologisierung, Digitalisierung und Globalisierung werden viele Tätigkeiten an Komplexität gewinnen und von Arbeitnehmern ein höheres Qualifikationsniveau erfordern. Zur Lösung dieses zukünftig noch größer werdenden Problems setzt das Land den Hochschulen die folgenden Entwicklungsziele und Maßnahmen:

- **Weiterentwicklung eines attraktiven Studienangebots unter Berücksichtigung der Bedarfe der Thüringer Wirtschaft:** Die Hochschulen leisten einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung des Freistaates als Ausbildungsstätte für hochqualifizierte Fachkräfte. Ein besonderes Augenmerk liegt auf der Steigerung des Studienerfolgs. Die Studienkapazitäten sollen den Bedarf an Hochschulabsolventinnen und -absolventen, die tatsächliche Zahl der Studienanfängerinnen und Studienanfänger bzw. Studierenden und die finanziellen Rahmenbedingungen in Einklang bringen. Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt werden beobachtet und Veränderungen im Bedarf durch eine enge Abstimmung mit der Thüringer Wirtschaft ermittelt. Insbesondere die Fachhochschulen orientieren aufgrund ihres deutlich stärkeren regionalen Bezugs das Studienangebot inhaltlich und quantitativ noch mehr am regionalen Fachkräftebedarf. Hierzu ist ein regelmäßiger Austausch zwischen den Hochschulen, den Interessenvertretern in den Berufskammern, Industrieverbänden, der Bundesagentur für Arbeit, den Wirtschaftsverbänden, den Gewerkschaften sowie dem für Hochschulen zuständigen Ministerium zu pflegen und zu institutionalisieren.
- **Verbesserung des Lehramtsstudiums:** Angesichts des großen Bedarfs an Lehrkräften entwickeln die Hochschulen das Lehramtsstudium weiter und erhöhen mit innovativen Studiengängen die Attraktivität insbesondere der Lehramtsstudiengänge im Bereich der MINT-Fächer. Die Qualifizierung der Studierenden für Aufgaben der Inklusion (→ 8. Chancengleichheit und Diversität), der Digitalisierung und den Umgang mit heterogenen Schülergruppen soll in den Curricula verankert werden. Das Land unterstützt die Umsetzung dieser Ziele auch weiterhin. Die Hochschulen engagieren sich weiterhin in der Weiterbildung der Lehrkräfte, insbesondere bei der Qualifizierung von Quer- und Seiteneinsteigern für das Lehramt.
- **Akademisierung der Gesundheitsberufe:** Die Hochschulen gestalten – teils in Kooperation mit dem UKJ – die (Teil-)Akademisierung der Gesundheitsberufe in Studium und Lehre. Sie leisten damit einen wertvollen Beitrag, um mehr hochqualifizierte

Absolventinnen und Absolventen für einen Berufseinstieg im Gesundheitssektor Thüringens zu gewinnen. Das Land unterstützt die Hochschulen und das UKJ bei diesen Bemühungen, insbesondere am Gesundheitscampus Jena.

- **Steigerung der Sichtbarkeit der MINT-Fächer:** Auch der MINT-Bereich ist von den Folgen des Fachkräftemangels immer stärker betroffen. Aus diesem Grund begrüßt das Land, dass die Hochschulen im Rahmen der Allianz Thüringer Ingenieurwissenschaften mit Hilfe der Arbeit im Teilprojekt „Wissenschaftskommunikation“ ihre Außendarstellung und Reichweite verbessern, um Studieninteressierte zu gewinnen. Dennoch gilt es weiterhin – auch durch die verbesserte Arbeit in den Teilprojekten – die interaktiven Austauschmöglichkeiten zu intensivieren und die vorteilhaften Perspektiven am Studien- und Arbeitsstandort Thüringen stärker nach außen zu tragen.
- **Ausbau des Hochschulmarketings und der Studienberatung:** Die Hochschulen arbeiten weiter an einer höheren Sichtbarkeit ihrer Studienangebote und einer effektiven Außendarstellung. Durch systematisches und strategisches Marketing werden Studieninteressierte für ein Studium in Thüringen gewonnen und die Zahl der Studienanfängerinnen und -anfänger mindestens stabil gehalten. Im Sinne der Fachkräftesicherung werden sich die Hochschulen verstärkt darum bemühen, das Interesse von Studienanfängerinnen und -anfängern auch auf Bereiche zu lenken, in denen gute regionale Beschäftigungschancen bestehen. Gegenüber Studierwilligen werden bei Studienberatungen auch berufliche Perspektiven und Beschäftigungsmöglichkeiten im Land thematisiert.
- **Ausbau der Kooperationsbeziehungen zur regionalen Wirtschaft:** Die Hochschulen verstärken die Zusammenarbeit mit der regionalen Wirtschaft. Kooperationen werden im Rahmen gemeinsamer Standards angebahnt und bereits bestehende Kooperationen, die oft auf persönlichen Kontakten beruhen, sollen systematisch ausgeweitet und als Hochschule-Praxis-Netzwerke verstetigt werden. Gemeinsam werden zudem Strategien zur Verminderung der Abwanderung aus Thüringen und zur Motivation für eine Beschäftigung in Thüringen entwickelt. Durch gezielte Maßnahmen sollen studienintegrierte Möglichkeiten des Kontakts zur beruflichen Praxis geschaffen werden. Studierende können dadurch schon während des Studiums stärker an den Standort Thüringen gebunden werden, beispielsweise durch eine praxisbezogene Ausrichtung der Studieninhalte, gegebenenfalls auch unter Einbeziehung der Wirtschaft, durch Pflichtpraktika im Studienverlauf oder die frühzeitige Vermittlung von Kontakten zwischen Studierenden und Unternehmen. Career Services sowie Unterstützungsstrukturen für Gründungsaktivitäten werden ausgebaut.
- **Verbesserte Betreuung internationaler Studierender:** Die Hochschulen sollen konkrete Unterstützungsangebote zur sozialen Integration in den Alltag etablieren und die Teilnahme an Praktika oder die Beschäftigung in einem studentischen Nebenjob ermöglichen. Die Hochschulen sollen – in Absprache mit den Arbeitsagenturen – geeignete Kooperationsformen zur Unterstützung internationaler Studierender beim Berufseinstieg entwickeln (→ 7. Internationalisierung).

Mit wissenschaftlicher Weiterbildung dem Fachkräftemangel entgegenwirken

- **Etablierung eines Fortbildungsangebots:** Als Träger der akademischen Weiterbildung sorgen die Hochschulen in der Region für ein beständiges Fortbildungsangebot

für Fachkräfte, das auch den regionalen Unternehmen und Kultureinrichtungen zugutekommt. Zur zielgenaueren Etablierung von Weiterbildungsangeboten an den Hochschulen ist eine Intensivierung des Austausches und die verstärkte Kooperation mit den regionalen Wirtschafts- und Sozialverbänden geboten. In regelmäßigen Austauschformaten werden die Bedarfe erfasst und entlang der Kompetenzen in den Hochschulen abgebildet.

6. Weiterbildung

Die Thüringer Hochschulen bündeln ihre Weiterbildungsaktivitäten, erhöhen deren Zielgenauigkeit und sorgen mit der hochschulübergreifenden Einrichtung einer virtuellen Weiterbildungsplattform für eine bessere Sichtbarkeit ihrer Angebote.

Der Stellenwert des lebenslangen Lernens sowie der beruflichen Weiterbildung und der Weiterbildungsbeteiligung unter Erwachsenen in Deutschland wächst stetig. Die Angebote der wissenschaftlichen Weiterbildung an den staatlichen Hochschulen in Thüringen werden bisher jedoch nur in überschaubarem Maße genutzt; die Quote der Teilnahme an wissenschaftlicher Weiterbildung an den staatlichen Hochschulen in Thüringen entwickelt sich nicht entlang des allgemeinen Wachstumstrends der Weiterbildung auf dem bundesweiten Bildungsmarkt. Da der Wettbewerb der privaten Anbieter hochschulischer Bildung in immer stärkerem Maße online geführt wird, konzentrieren sich diese vor allem auf ein leistungsfähiges Online-Marketing. Demgegenüber sind die staatlichen Hochschulen in Umsetzung des gesetzlichen Auftrages zur Weiterbildung sowie hinsichtlich der Einhaltung weiterer Rahmenbedingungen (insbesondere EU-beihilfe- und rechtliche) besonderen Rahmenbedingungen unterworfen.

Die an mehreren Standorten in Thüringen vorhandenen Strukturen für Weiterbildungsangebote der staatlichen Hochschulen haben sich grundsätzlich bewährt, wenngleich sie von Unternehmen und Beschäftigten oft noch nicht hinreichend als Anbieter für Weiterbildung wahrgenommen werden. Um Thüringen zu einem hochqualitativen Weiterbildungsstandort zu entwickeln, werden die bestehenden Strukturen überprüft, das Spektrum der Angebote zukunftsfähig ausgebaut und zur besseren Wahrnehmbarkeit für die Interessenten unter einem gemeinsamen Dach zusammengefasst. Die Thüringer Hochschulen sind daher gefordert, sich in Umsetzung ihres gesetzlichen Auftrags gem. § 5 Abs. 4 ThürHG dieser Aufgabe verstärkt zu stellen.

Angebote der wissenschaftlichen Weiterbildung stärker vernetzen

- **Bündelung der Weiterbildungsaktivitäten:** Die Thüringer Hochschulen werden die Möglichkeiten einer hochschulübergreifenden Bündelung der vorhandenen Verwaltungs- und Unterstützungstätigkeiten (z. B. Organisation, Entwicklung, Qualitätssicherung, Marketing, digitale Infrastruktur, Didaktik) hinsichtlich der bestehenden und künftigen Weiterbildungsangebote eruieren und umsetzen.
- **Hochschulübergreifende Weiterbildungsangebote:** Der Fokus liegt hierbei auf der Entwicklung vorrangig gemeinsamer, hochschulübergreifender Weiterbildungsangebote.
- **Nutzung von Weiterbildungs-Plattformen:** Die Thüringer Hochschulen nutzen verstärkt bereits bestehende Weiterbildungsplattformen zur Erhöhung der Sichtbarkeit der Weiterbildungsangebote in Thüringen (insbes. HRK-Portal *hoch & weit*).
- **„Digitale Weiterbildungshochschule Thüringen“ als hochschulübergreifende Einrichtung:** In Thüringen soll das gesamte Weiterbildungsangebot für die Studierenden – ggf. auch für weitere registrierte Personen – inhaltlich und didaktisch aufbereitet in einem virtuellen Raum abrufbar sein, um es entsprechend den Anforderungen des modernen Bildungsmarktes raum- und zeitunabhängig abrufen zu können. Damit ver-

bunden ist die Etablierung flexibler, berufsgleitender oder in Teilzeit studierbarer Weiterbildungsangebote sowie eines Angebots hochschulübergreifender, interaktiv betreuter Online-Kurse, insbesondere im Rahmen berufsbegleitender Weiterbildung. Diese Thüringer Weiterbildung neuer Qualität soll unter einer zu etablierenden virtuellen Einrichtung und Marke „Digitale Weiterbildungshochschule Thüringen“ von den Hochschulen angeboten und beworben werden. Auf dem Weg der anzustrebenden Etablierung einer hochschulübergreifenden Einrichtung bzw. für den partnerschaftlichen Zusammenschluss unter einem Dach „Weiterbildung Thüringen“ mit dem Ziel, die Weiterbildungsangebote aller Hochschulen zu vernetzen und sie auf eine einheitliche rechtliche Basis zu stellen, setzen die Hochschulen zeitnah die Einrichtung einer virtuellen Weiterbildungsplattform für die Weiterbildungsangebote der Hochschulen (vgl. campus-thüringen.de) um.

Einbindung externer Expertise

- **Orientierung an Bedarfen:** Zur zielgenaueren Etablierung von Weiterbildungsangeboten werden die Hochschulen den Austausch mit den Wirtschafts- und Sozialverbänden intensivieren und Kooperationen begründen. In regelmäßigen Austauschformaten werden die Bedarfe erfasst und entlang der Kompetenzen in den Hochschulen abgebildet.
- **Einrichtung eines Beirats:** Um die Weiterbildungsangebote für die wissenschaftlichen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedarfe – auch vor dem Hintergrund des digitalen Wandels – bedarfsgerecht zu gestalten, wird ein hochschulübergreifender, extern besetzter „Weiterbildungsbeirat“ als Beratungs- und Impulsgremium eingerichtet. Dieser institutionalisierte Zusammenschluss von erfahrenen Weiterbildungsakteuren berät die Hochschulen und wirkt darauf hin, die übergreifende Weiterentwicklung des Angebots unter Berücksichtigung des (regionalen) akademischen Fachkräftebedarfs auch unter Beachtung von Wirtschaftlichkeitsaspekten des Weiterbildungsangebots zu fördern.

7. Internationalisierung

Die Thüringer Hochschulen qualifizieren für das Leben und Arbeiten in der globalisierten Welt und sind Orte des interkulturellen Austausches. Sie tragen zur internationalen Ausrichtung der jeweiligen Region und durch die Gewinnung und Bindung internationaler Studierender zur Fachkräftesicherung in Thüringen bei.

Wissenschaftlicher Erkenntnisgewinn vollzieht sich nicht innerhalb nationaler Grenzen, internationaler Austausch und Zusammenarbeit gehören vielmehr zum Wesensmerkmal von Wissenschaft und Forschung. Die Internationalisierung stellt deshalb eines der wesentlichen Handlungsfelder für die strategische Weiterentwicklung der Thüringer Hochschulen dar. Sie bedarf einer Verankerung in der gesamten Hochschule und der entsprechenden personellen Ausstattung.

Die Hochschulen entwickeln in diesem Sinne ihre Internationalisierungsstrategien zukunftsweisend weiter und professionalisieren sukzessive ihre einschlägigen Service-Angebote. Sie wissen sich bei der Gestaltung ihrer internationalen Kooperationen der Wissenschaftsfreiheit verpflichtet und berücksichtigen dabei geopolitische Entwicklungen und deren Folgen. Insbesondere etablieren sie Strukturen und Prozesse zur Einschätzung von Risiken im Umgang mit schwierigen Partnern. Die Chancen, die die Digitalisierung bei der Internationalisierung bietet, werden von ihnen umfassend genutzt.

Internationaler Campus: Für Studium und Arbeit in Thüringen begeistern

Die Hochschulen betrachten es als eine ihrer zentralen Aufgaben, zur Fachkräftesicherung in Thüringen beizutragen. Dieses Ziel kann sowohl über eine Erhöhung des Anteils internationaler Studierender in den vorhandenen Studiengängen als auch durch die Einrichtung spezifischer Studiengänge für internationale Zielgruppen erreicht werden. Angestrebt werden eine große Vielfalt der Herkunftsregionen internationaler Studierender, die Verbesserung des Studienerfolgs für diese Gruppe sowie der vermehrte Verbleib von internationalen Absolventinnen und Absolventen in Thüringen.

- **Attraktive Studienangebote für den internationalen Bildungsmarkt:** Zur stärkeren Gewinnung internationaler Studierender gilt es, spezifische und attraktive Studienangebote für die jeweiligen Zielgruppen zu entwickeln. Dafür werden insbesondere an Hochschulen mit einem unterdurchschnittlichen Anteil von internationalen Studierenden zunehmend fremd- und zweisprachige Studiengänge vor allem im Masterbereich, aber auch auf Bachelor-Ebene angeboten. Zugleich werden die Thüringer Studienangebote in den verschiedenen Weltregionen, insbesondere in Europa, noch zielgruppenbezogener beworben. Ziel ist dabei auch, eine vielfältigere Zusammensetzung der Studierendenschaft zu erreichen und die Dominanz einzelner Herkunftsgruppen zu vermeiden. Die Hochschulen identifizieren in diesem Rahmen gemeinsam geeignete Marketingaktivitäten, um Thüringen als Hochschulstandort noch sichtbarer zu machen und somit mehr internationale Studierende zu gewinnen.
- **Willkommens- und Anerkennungskultur:** Eine wesentliche Voraussetzung für die frühzeitige Einbindung und längerfristige Bindung internationaler Studierender sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ist eine vielfältige Willkommenskultur. Zur Erreichung dieses Ziels werden die Hochschulen bedarfsgerechte Beratungs- und

Betreuungsangebote etablieren. Diese werden über den unmittelbaren Studien- oder Beschäftigungsbezug hinaus auch die Unterstützung bei den Rahmenbedingungen für ein gelingendes Studium umfassen, z. B. die Unterstützung bei Kontakten mit der Ausländerbehörde oder bei der Wohnungssuche.

- **Begleitung im Studium bis zum Übergang in den Arbeitsmarkt:** Für den Studienerfolg, die Kommunikation in- und außerhalb der Hochschule und den Einstieg in das Berufsleben ist es wichtig, dass internationale Studierende über grundlegende Kenntnisse der Landessprache verfügen. Daher werden (möglichst hochschulübergreifend) studienvorbereitende Deutschkurse etabliert sowie nach Möglichkeit verpflichtend in die Curricula von Bachelorstudiengängen aufgenommen. Schon vor und während des Studiums sollen interessierten internationalen Studierenden Möglichkeiten eines späteren Arbeitens und Lebens in Thüringen aufgezeigt werden. Um die bestmögliche Unterstützung für den Berufseinstieg zu gewährleisten, etablieren die Hochschulen geeignete Maßnahmen. Dazu gehören Bewerbungstrainings, interkulturelle Trainings, individuelle Karriereberatung, Peer-to-Peer-Mentoring und Unternehmenspartnerschaften. Diese Maßnahmen werden über Kooperationen mit der regionalen Wirtschaft durch das Angebot von Praktika, Nebenjobs, betriebsspezifischen Abschlussarbeiten und ggf. Stipendien flankiert. Damit soll erreicht werden, dass möglichst viele internationale Absolventinnen und Absolventen nach ihrem Studium eine Beschäftigung in Thüringen finden.

Tor zur Welt: Für interkulturelles Arbeiten und Leben qualifizieren

Die Thüringer Hochschulen qualifizieren für das Leben und Arbeiten in der globalisierten Welt und sind Orte des interkulturellen Austauschs. Sie leisten einen Beitrag, die internationalen und interkulturellen Kompetenzen ihrer Mitglieder zu stärken. Dies geschieht sowohl durch die Förderung der Outgoing-Mobilität als auch dadurch, dass insbesondere weniger mobilen Gruppen Angebote der Internationalisierung vor Ort unterbreitet werden.

- **Internationalisierung@home:** Thüringer Studierende erhalten durch ein internationales Umfeld vielfältige Möglichkeiten, internationale Erfahrung zu sammeln und interkulturelle Kompetenzen auch ohne physische Mobilität zu erwerben. Hierzu setzen die Thüringer Hochschulen entsprechende Maßnahmen um. Dazu gehören insbesondere die internationale Gestaltung der Curricula, die Einbindung von internationalen Gastwissenschaftlerinnen und Gastwissenschaftlern in die Lehre sowie die gemeinsame Entwicklung digitaler und hybrider Lehrformate mit internationalen Partnernrichtungen.
- **Stärkung fremdsprachlicher und interkultureller Kompetenzen:** Unerlässlich für das Leben und Arbeiten in einer globalisierten Welt sind Fremdsprachenkenntnisse und interkulturelle Kompetenzen. Für die deutschen Studierenden werden daher Fremdsprachenkurse auf verschiedenen Niveaustufen angeboten. Zudem soll es in möglichst vielen deutschsprachigen Studiengängen ein integriertes Fremdsprachenangebot sowie fremdsprachige, insbesondere englischsprachige Module geben. Hierzu werden auch digitale Formate der Sprachvermittlung genutzt. Seminare zur Stärkung interkultureller Kompetenzen und internationale Bewerbungstrainings werden für alle interessierten Studierenden angeboten. Interessierte Beschäftigte haben die Möglichkeit, im In- und Ausland Weiterbildungen zu Aspekten der Interkulturalität

und/oder zur Verbesserung der Fremdsprachenkenntnisse zu besuchen sowie an einem internationalen Personalaustausch teilzunehmen.

- **Förderung der Outgoing-Mobilität:** Für Studierende bedarf es besserer Möglichkeiten und stärkerer Anreize, um Studiererfahrungen im Ausland sammeln zu können. In den Studiengängen werden Mobilitätsfenster definiert und beworben, um die Aufnahme eines Auslandsstudiums zu erleichtern. Darüber hinaus informieren die Hochschulen frühzeitig und umfassend, auch mittels Peer-to-Peer-Programmen, über die Vorteile von Studienaufenthalten im Ausland und die Möglichkeiten der Förderung.

Magnet für hervorragende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler: Thüringens Hochschulen international profilieren

Es ist eine wichtige Aufgabe auf dem Feld der Internationalisierung, dass sich die Thüringer Hochschulen international noch besser vernetzen und dadurch ihre Profilierung voranbringen. Sie sollen dadurch für wissenschaftliches Personal, Promovierende und Studierende aus dem Ausland weiter an Attraktivität gewinnen.

- **Internationalisierung des Lehrpersonals:** Die Hochschulen nehmen die Ziele und Maßnahmen zur Internationalisierung des Lehrpersonals in ihre jeweiligen Internationalisierungsstrategien auf. Aus dem Ausland gewonnene Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler werden insbesondere in der Anfangsphase ihrer Tätigkeit in Thüringen durch Begleitangebote bei der Eingliederung an der Hochschule und am Standort unterstützt (u. a. durch Onboarding-Maßnahmen, Beratung, Dual Career-Angebote, Hilfe beim Behördenkontakt).
- **Strategische Kooperationen:** Die Hochschulen evaluieren ihre bisherigen Kooperationen und identifizieren strategische Partnerschaften. Profilbildende internationale Forschungsk Kooperationen werden von den Hochschulen mit passenden Lehrangeboten verknüpft. Bestandteil der strategischen Zusammenarbeit ist die Einrichtung bi- und multinationaler Studiengänge und/oder von Studiengängen mit multinationalen Modulen und Austauschsemestern vorwiegend im Master-Bereich. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf gemeinsamen Studiengängen mit europäischen Partnern – über die Europäischen Hochschulallianzen hinaus. Bei deren Gestaltung werden die Chancen der Digitalisierung ausgeschöpft.
- **Drittmittleinwerbung:** Die Hochschulen beteiligen sich verstärkt an einschlägigen Ausschreibungen auf europäischer Ebene und durch den DAAD.

Motoren der Zukunftsgestaltung: Durch Internationalisierung der Hochschulen die Gesellschaft weiterentwickeln

Mit der Internationalisierung tragen die Hochschulen dazu bei, gesellschaftliche Probleme zu verstehen, zu analysieren und Lösungsstrategien zu entwickeln. Sie sind darüber hinaus ein wichtiger Impulsgeber für die gesellschaftliche und ökonomische Entwicklung nicht nur der Region, sondern weit darüber hinaus. Sie leisten einen Beitrag, um die interkulturellen Kompetenzen an den Hochschulstandorten und im regionalen Umfeld zu stärken. Dies lässt sich nur dadurch erreichen, dass die gesellschaftliche Integration und Teilhabe von Hochschulmitgliedern aus dem Ausland weiter verbessert wird.

- **Internationalisierung der Region:** Als zentrale Akteure in der Region tragen die Hochschulen durch strategische Netzwerke mit Schlüsselakteuren (Kommunen, Unternehmen, soziale Einrichtungen usw.) zur internationalen Ausrichtung der gesamten Region bei. Diese Netzwerke werden ausgebaut und zugleich gemeinsame Strukturen (z. B. Welcome Center, gemeinsame Anlaufstellen) entwickelt, um ein internationalisierungsförderliches Klima am Standort zu erreichen bzw. zu erhalten.
- **Potenziale der *Internationals* durch Partizipationsangebote heben:** Für internationale Studierende sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern werden (weitere) Angebote und Anreize zur demokratischen Teilhabe inner- wie außerhalb der Hochschulen geschaffen. Dazu wird die Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Einrichtungen, Kommunen und Interessengruppen der *Internationals* intensiviert. Internationale Alumni-Aktivitäten werden im Interesse langfristiger Kooperationen und der Bindung an die jeweilige Hochschule und an Thüringen systematisch ausgebaut.
- **Hochschulen als Akteure in der Weltgesellschaft:** Mit ihren internationalen Aktivitäten orientieren sich im Rahmen ihrer Aufgaben die Hochschulen an den Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen und leisten Beiträge für eine nachhaltige, demokratische Entwicklung.

8. Chancengleichheit und Diversität

Die Thüringer Hochschulen fördern Frauen in der Wissenschaft und entwickeln ihre Gleichstellungskonzepte regelmäßig weiter. Durch ein aktives Diversitätsmanagement etablieren sich die Hochschulen als offene, barriere- und diskriminierungsfreie Räume.

Chancengleichheit als Qualitätsmerkmal der Wissenschaft

Ideen, Perspektiven und Fähigkeiten von Frauen sind auch in Wissenschaft und Kunst unverzichtbar. Dem Land ist es wichtig, die Chancen von Frauen und ihre Beteiligung an Forschung und Lehre zu verbessern. Es erwartet von den Hochschulen, dass sie Chancengleichheit und Diskriminierungsfreiheit als Merkmale für die Qualität von Wissenschaft in ihren Leitzielen verankern und eine entsprechende Organisations- und Führungskultur (fort)entwickeln. Der begonnene Kulturwandel hin zu mehr Chancengleichheit soll von allen Ebenen der Hochschulen mitgetragen und vorangetrieben werden, d. h., dass alle Planungen und Entscheidungen innerhalb der Hochschulen auch unterhalb der zentralen Ebene systematisch gleichstellungsorientiert zu gestalten sind. Gleichstellung von Frauen und Männern wird bei allen personen- und ressourcenbezogenen Entscheidungen, infrastrukturellen Maßnahmen sowie in Verfahren der Qualitätssicherung Berücksichtigung finden. Alle Hochschulen – auch diejenigen, die nicht Mitglieder der DFG sind – orientieren sich hierbei an den „Forschungsorientierten Gleichstellungs- und Diversitätsstandards“ der DFG.

- **Förderung von Frauen in der Wissenschaft:** Die Ausschöpfung der wissenschaftlichen Potenziale von Frauen ist neben einer Frage der Gerechtigkeit, auch ein Wettbewerbsfaktor für die Thüringer Hochschulen. Eine Erhöhung des Anteils von Frauen insbesondere bei Hochschullehrenden und Habilitierenden ist weiterhin erforderlich, da auch an den Thüringer Hochschulen der Anteil von Frauen nach der Promotion immer noch sinkt. Das Land erwartet, dass die Hochschulen ihre Anstrengungen zur Förderung von Frauen in der Wissenschaft verstärken, um kompetente Wissenschaftlerinnen in Thüringen zu halten oder für Thüringen zu gewinnen. Die Hochschulen streben an, 30 % bis 50 % der neu zu besetzenden Professuren im Ergebnis der Bestenauslese mit Frauen zu besetzen, um dauerhaft den Bundesdurchschnitt des Anteils von Frauen an Professuren zu halten.

Dazu werden die Hochschulen auch zukünftig am Professorinnenprogramm des Bundes und der Länder sowie an anderen relevanten Förderprogrammen und Zertifizierungen im Bereich der Personalentwicklung teilnehmen. Sie fördern die Vereinbarkeit von Familie und Studium/wissenschaftlicher Tätigkeit beziehungsweise von Familie und Beruf (z. B. durch zeitlich und örtlich flexible Studien- und Arbeitsmodelle).

- **Etablierung einer chancengerechten Personalgewinnung und -auswahl:** Die Gewinnung von professoralem Personal ist in Berufsordnungen und Berufsleitfäden unter dem Blickwinkel der Gewährleistung der Chancengleichheit fest zu verankern. Diese sind weiterhin mit dem aktiven Anwerben von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern/Künstlerinnen und Künstlern sowie der vorurteilsfreien Begutachtung von Personen, wissenschaftlichen Leistungen und Forschungsvorhaben ausgestattet. Entsprechendes soll auch für die darunter liegenden wissenschaftlichen Qualifikationsstufen (Postdocs und Promovierende) geregelt werden. Alle in die Förderung

von Gleichstellung und in die Personalgewinnung und -auswahl involvierten Personen werden entsprechend sensibilisiert und geschult.

- **Weiterentwicklung der Gleichstellungskonzepte:** Die Hochschulen schreiben ihre Gleichstellungskonzepte fort, setzen diese um und unterziehen sie in regelmäßigen Abständen einer Evaluation. Darin setzen sich die Hochschulen in den Qualifikationsstufen unterhalb der Professur Zielzahlen für den Anteil des jeweils unterrepräsentierten Geschlechts mindestens in der Höhe wie in der vorangehenden Qualifizierungsstufe (sog. Kaskadenmodell). Zur Förderung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses sind gezielte Unterstützungs- und Qualifizierungsangebote (Karriereberatung, Mentoring, individuelle Coaching-Angebote, nationaler und internationaler Austausch) durch die Hochschule sicherzustellen. Ergänzend dazu werden gleichstellungsfördernde Maßnahmen wie z. B. die Einrichtung von Rückzugsorten für Schwangere oder die Sicherstellung ausreichender Kinderbetreuungsmöglichkeiten in den Hochschulen angeboten. Sie fördern die Vereinbarkeit von Familie und Studium/wissenschaftlicher Tätigkeit bzw. von Familie und Beruf (z. B. durch zeitliche und örtlich flexible Studien- und Arbeitsmodelle).

Parallel dazu integrieren die Hochschulen verstärkt Genderaspekte in Lehre und Forschung. Dazu setzen sie sich u. a. auch mit den Empfehlungen des Wissenschaftsrates zur Weiterentwicklung der Geschlechterforschung in Deutschland aus dem Jahr 2023 auseinander.

- **Optimierung der Gleichstellung durch Vernetzung:** Die Hochschulen beteiligen sich weiterhin am Thüringer Kompetenznetzwerk *Gleichstellung* und statten dieses wie bisher aus. Die Hochschulen nutzen die Möglichkeiten des Zentrums, um gemeinsame Qualitätsstandards für den Bereich Gleichstellung zu setzen und sichtbar zu machen.

Hochschulen durch zielgerichtete Diversität als offene Räume etablieren

Diversität an Hochschulen ermöglicht den offenen Austausch verschiedener Perspektiven und Erfahrungen. Im Sinne einer diversitätsgerechten Entwicklung in allen Bereichen der Hochschulen fördern sie ein aktives Diversitätsmanagement durch die Schaffung entsprechender Strukturen, Lernumgebungen und Zuständigkeiten. Die Hochschulen rekrutieren und unterstützen aktiv Studierende und Mitarbeitende mit Behinderung und chronischen Erkrankungen sowie unterschiedlicher sozialer, ethnischer, kultureller, religiöser und geschlechtlicher Hintergründe und sensibilisieren die Hochschulangehörigen zu den Themen Diversität und Chancengleichheit. Interkultureller Austausch und internationale Zusammenarbeit befördern hochschulübergreifend durch gemeinsame Programme die Integration internationaler Studierender und Mitarbeitender in das Hochschulleben (→ 7. Internationalisierung). Zur Erreichung dieser Ziele definiert das Land die folgenden Entwicklungsziele und Maßnahmen:

- **Stärkere Orientierung an bestehenden Maßnahmenkatalogen:** Zur Gestaltung einer inklusiveren Gesellschaft setzen die Hochschulen die jeweils aktuellen Maßnahmenpläne der Thüringer Landesregierung sowie die hochschulindividuellen Maßnahmenpläne zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention konsequent um, dokumentieren die Umsetzungsfortschritte und berichten gegenüber dem für die Hoch-

schulen zuständigen Ministerium. Die Hochschulen leisten einen Beitrag um ein breites gesellschaftliches Verständnis für die Belange von Menschen mit Behinderung oder chronischer Krankheit zu schaffen. Um Barrierefreiheit weiterhin zu fördern, werden Hochschulgelände und Hochschulgebäude sowie digitale Plattformen von den Hochschulen barrierefrei optimiert. Menschen mit Behinderungen soll eine selbstbestimmte und möglichst barrierefreie Teilnahme an den Angeboten und Ressourcen der Hochschulen, auch durch die Gewährung von erforderlichen Nachteilsausgleichen im Studium, ermöglicht werden.

- **Hochschulen zu diskriminierungsfreien Orten entwickeln:** Die Hochschulen entwickeln verbindliche Richtlinien, verbunden mit einem Schulungsangebot, um das Bewusstsein für die verschiedenen Arten von Diskriminierung oder Nötigung zu schärfen und Empathie sowie interkulturelle Kompetenzen zu fördern. Damit tragen sie zur Schaffung eines Umfelds bei, das frei von Diskriminierungen oder sexuellen Übergriffen ist. Für Fälle der Diskriminierung oder sexueller Übergriffe halten die Hochschulen klare und zugängliche Melde- und Beschwerdemechanismen vor.

9. Personalentwicklung und Gute Arbeit

Die Thüringer Hochschulen schaffen weiterhin attraktive Arbeits- und Karriereperspektiven für alle Beschäftigungsgruppen, um im Fachkräftewettbewerb die besten Bewerberinnen und Bewerber gewinnen zu können.

Die Entwicklung und die Struktur des Personals sowohl aus der Gruppe der akademischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Assistentinnen und Assistenten als auch im Bereich der Technik, der Labore und der Verwaltung der Thüringer Hochschulen wird maßgeblich durch die Folgen des demographischen Wandels beeinflusst. Ziel ist es, durch entsprechende Personalentwicklungskonzepte die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass vorhandene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gut ausgebildet, zuverlässig, motiviert und flexibel sind und bleiben. Gleichzeitig bieten die Hochschulverwaltungen für neu zu gewinnendes Personal attraktive Arbeits- und Karriereperspektiven, um im Fachkräftewettbewerb die besten Bewerberinnen und Bewerber gewinnen zu können. Hierbei sollen speziell die Führungskräfte verantwortungsvoll, zielorientiert, kooperativ, dienstleistungs- und mitarbeiterorientiert agieren. Das Land definiert dazu die folgenden Entwicklungsziele und Maßnahmen:

- **Ausbau von wissenschaftlichen Karrierewegen:** Die Hochschulen begleiten die Qualifizierungsphase der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Karrierekonzepten. Hierzu werden typische Karrierewege weiter ausgestaltet und ein durchgängiges Beratungsangebot während der Qualifizierungsphase eingerichtet, das auch berufliche Optionen außerhalb der Wissenschaft berücksichtigt (→ 10. Wissenschaftlicher Nachwuchs).
- **Personalgewinnung und -bindung:** Entsprechend der Bedeutung von Dauerbeschäftigungen legen die Hochschulen für die unbefristete Besetzung von Stellen Wert auf qualitätsgeleitete, objektivierbare und transparente Auswahlverfahren. Mit nicht-wissenschaftlichem Personal, das mit Daueraufgaben betraut ist, schließen die Hochschule in der Regel unbefristete Beschäftigungsverhältnisse ab oder nehmen entsprechende Verbeamtungen vor. Stellenbeschreibungen für Tarifbeschäftigte bzw. Dienstpostenbewertungen für Beamtinnen und Beamte bilden stets das aktuelle, an den auszuübenden Aufgaben orientierte Anforderungsprofil mit Ausweis der erforderlichen fachlichen Qualifikationen und Kompetenzen ab. Die Übertragung höherwertiger Aufgaben bzw. Beförderungen werden im Rahmen der haushaltsrechtlichen Möglichkeiten zeitnah realisiert.
- **Ausbildung mit Perspektive:** Die Ausbildung in der Technik und Verwaltung wird an den Hochschulen mindestens zur Deckung des eigenen Bedarfs fortgeführt. Auszubildende bzw. Beamtenanwärterinnen und -anwärter werden nach erfolgreicher Ausbildung im Regelfall in ein unbefristetes Angestellten- bzw. Beamtenverhältnis übernommen.
- **Verbesserte Arbeitsbedingungen:** Die Hochschulen erhöhen ihre Attraktivität für potentielle Bewerberinnen und Bewerber. Sie ergreifen zu diesem Zweck Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie, bieten insbesondere flexible Modelle für Arbeitszeit und Arbeitsort an und entwickeln das betriebliche Gesundheitsmanagement fort. Auf Menschen mit Behinderungen wird entsprechend dem Thüringer Maßnahmenplan zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention be-

sondere Rücksicht genommen. Die Hochschulen entwickeln ein Onboarding-Management zur schnellen Integration von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in die Hochschulorganisation. Mit organisatorischen Maßnahmen zur modernen Arbeitsplatzausstattung stellen sie ein attraktives Arbeitsumfeld sicher.

- **Ausbau der Weiterbildungsmöglichkeiten:** Um allen Beschäftigten in Lehre, Verwaltung, Technik und in den Laboren die Möglichkeit zu geben, sich den ständig wachsenden Anforderungen mit Erfolg zu stellen, werden die Hochschulen – auch mit Hilfe hochschulübergreifender Kooperationen – die hierzu erforderlichen Weiterbildungsmöglichkeiten weiter ausbauen. Ziel ist es, mit den komplexen, sich ständig fortentwickelnden Anforderungen des modernen Berufslebens Schritt zu halten. Allen Beschäftigten wird weiterhin die Freistellung zur Teilnahme an zertifizierten Bildungsangeboten ermöglicht. Zur Steigerung der Verwendungsbreite wird bei persönlicher Eignung der Beschäftigten die berufliche Kompetenz durch den Einsatz in verschiedenen Arbeitsgebieten gesteigert. In diesem Zusammenhang werden auch Perspektivwechsel oder alternative Karrierewege durch z. B. hochschulübergreifende Programme ermöglicht. Bei absehbarer Verwendung für neue Aufgaben wird eine zielgerichtete Personalentwicklung vorangetrieben, um den Anforderungen der Stelle gerecht werden zu können. Durch das Umsetzen von Personalentwicklungskonzepten werden Mitarbeitende in Technik und Verwaltung in ihrer beruflichen Entwicklung und ihrer fachlichen und sozialen Kompetenz gefördert.
- **Weiterentwicklung der Führungskräfte:** Die Professionalisierung der Führungskräfte wird durch die Etablierung von Mentoring- und Patenschaftsmodellen/-programmen vorangetrieben, um Führungs- sowie fachliche und soziale Kompetenzen zu fördern. Neben den klassischen Fortbildungsmaßnahmen wird das Coaching für individuelle Fort- und Weiterbildungen verstärkt zum Einsatz kommen. Es werden Formate zur Verständigung über Arbeitsschwerpunkte, Arbeitsorganisation sowie inhaltlich-strategische Fragestellungen einzelner Organisationseinheiten wie z. B. Strategie-Workshops etabliert. Eine – ggf. auch hochschulübergreifende – Vernetzung der Führungskräfte wird durch geeignete Maßnahmen gefördert.
- **Etablierung von Anreizmodellen:** Die tarifvertraglichen Möglichkeiten zur Honorierung herausragender Leistungen werden im Rahmen der zur Verfügung stehenden Personalkostenbudgets systematisch genutzt. Das Land wird sich für die Etablierung eines Zulagensystems einsetzen, um für die Gewinnung von Personal in kritischen Bereichen, insbesondere beim IT-Personal, attraktive Entgeltstrukturen bieten zu können und den dafür nötigen finanziellen Rahmen schaffen. Das Land wird sich für die Schaffung der rechtlichen Möglichkeiten zur Gewährung zusätzlicher Benefits wie z. B. Job-Tickets oder Job-Bikes einsetzen. Als ein Anzeilelement wird nach Möglichkeit eine hochschulübergreifende Stellenbörse eingeführt.

10. Wissenschaftlicher Nachwuchs

Die Thüringer Hochschulen verstärken ihre Aktivitäten, um Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler zu gewinnen und an den Standort Thüringen zu binden. Sie etablieren systematische Unterstützungsangebote und zeigen vielfältige Karrierewege auf.

Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler, ob Promovierende oder Postdocs, sind die Zukunft der Wissenschaft. Ihre Förderung ist daher eines der zentralen Instrumente für die Weiterentwicklung der Hochschulen. Das Land und die Hochschulen streben gemeinsam an, noch mehr herausragende wissenschaftliche Nachwuchskräfte für Thüringen zu gewinnen und an das Land zu binden. Die Thüringer Hochschulen profilieren sich als attraktive Arbeitgeberinnen für den wissenschaftlichen Nachwuchs, die vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten und umfassende Unterstützungsmöglichkeiten bieten. Zugleich verstärken sie ihre Bemühungen, um hochrangige wissenschaftliche Nachwuchseinrichtungen zu etablieren. Das Land definiert dazu die folgenden Entwicklungsziele und Maßnahmen:

- **Attraktive Arbeitsbedingungen gewährleisten:** Die Thüringer Hochschulen sehen sich den Prinzipien der Guten Arbeit in der Wissenschaft verpflichtet. Sie sorgen dafür, dass dem wissenschaftlichen Nachwuchs verlässliche Karriereperspektiven im Sinne von Planbarkeit und Transparenz geboten werden. Dazu gehören Arbeitsverträge mit ausreichend bemessener Beschäftigungsdauer, nämlich drei Jahre Mindestbefristung bei Erstverträgen für Promovierende und Postdocs, Befristung entsprechend der Laufzeit von Drittmittelprojekten und angemessenem Beschäftigungsumfang, d. h. 65 % als Untergrenze bei Promotionsvorhaben. Diese werden durch Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie flankiert. Die Hochschulen stellen im Rahmen der eigenverantwortlichen Bewirtschaftung des Personals sicher, dass zur Erledigung von Daueraufgaben Personal mit unbefristeten Arbeitsverträgen beschäftigt wird.
- **Systematische Unterstützung für vielfältige Karrierewege:** An den Hochschulen wird eine strukturelle, professionelle Karriereberatung für das (nichtprofessorale) wissenschaftliche Personal etabliert bzw. ausgebaut, die auch gezielt die Entwicklungsmöglichkeiten von Menschen mit Behinderung in den Blick nimmt. Diese dient auch dazu, auf Karrieren außerhalb der Wissenschaft vorzubereiten. In diesem Kontext werden auch Konzepte zur Gewinnung und Bindung von talentierten Nachwuchskräften in den Bereichen Wissenschaftsmanagement, Verwaltung und Technik entwickelt. Über die Strukturen der Karriereberatung hinaus werden dem wissenschaftlichen Nachwuchs vielfältige Unterstützungs- und Qualifizierungsangebote gemacht. Diese umfassen auch das Mentoring, individuelle Coaching-Angebote und Vernetzungsmöglichkeiten auf nationaler und internationaler Ebene. Angesichts der Unterrepräsentanz von Frauen in der Professorenschaft soll ein Teil der Angebote speziell auf Wissenschaftlerinnen ausgerichtet sein (→ 8. Chancengleichheit und Diversität).

Die Hochschulen und das Land verständigen sich über hohe Qualitätsstandards für alle Arten von Promotionen (einschließlich kooperativer Promotionen) in Bezug auf Betreuung, eigenständige Forschung und Eigenverantwortung der Promovierenden. Für die Anfertigung der Qualifikationsarbeit, insbesondere für die Arbeit an der Pro-

motion, werden den wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausreichend Zeit und Ressourcen (z. B. für die Teilnahme an Fachkongressen) zur Verfügung gestellt. Die Universitäten gewährleisten, dass die Betreuung und Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses als Aufgabe der gesamten Einrichtung verstanden und – im Sinne eines Kulturwandels – institutionell verankert wird. Sie prüfen zeitnah, wie Promotionsverfahren so gestaltet werden können, dass die Betreuung der Promovierenden getrennt von der Bewertung ihrer Dissertationen durch verschiedene Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer erfolgt.

- **Internationale Forscherinnen und Forscher gewinnen, integrieren und halten:** Zur Gewinnung hervorragender Talente für Thüringen gilt es, die Attraktivität der Hochschulen für junge Forscherinnen und Forscher aus dem Ausland weiter zu erhöhen. Dabei werden z. B. über Welcome- und Onboarding-Angebote und integrationsfördernde Maßnahmen hinaus zeitnah Möglichkeiten einer Bleibeperspektive eröffnet. Entsprechend gilt es, die internationalen Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler gezielt für die Arbeit in der hiesigen Wissenschaft und/oder den Einstieg in den außerhochschulischen regionalen Arbeitsmarkt zu interessieren und zu qualifizieren (→ 7. Internationalisierung).
- **Durch Tenure Track & Co. Karrierewege an den Hochschulen ausbauen:** Das Land und die Universitäten betrachten den Tenure Track als einen gleichwertigen Qualifikationsweg zur Professur, den es auszubauen gilt. Der Anteil der als Tenure-Track-Stellen ausgeschriebenen Professuren an den Universitäten soll auf mindestens 25 % erhöht werden, um exzellente Akademikerinnen und Akademiker bereits in den frühen Phasen ihrer Karriere für Thüringen gewinnen zu können. Promovierte erhalten ab der fortgeschrittenen Postdoc-Phase Beschäftigungen, deren Dauer und Selbstständigkeitsgrad es ermöglichen, sich für eine Lebenszeitprofessur (W2/W3-Professur) zu qualifizieren. Postdocs werden darüber hinaus bei der eigenständigen Einwerbung insbesondere hochkarätiger Forschungsförderungen umfassend beraten und unterstützt. Zudem prüfen das Land und die Hochschulen die Einführung neuer wissenschaftlicher Personalkategorien für Karriereziele neben der Professur.

Die Fachhochschulen im Freistaat werden ihre Aktivitäten zur Nachwuchsförderung und -qualifizierung verstetigen und verstärken. Dazu werden Konzepte zur Gewinnung und Bindung wissenschaftlichen Personals, insbesondere mit Blick auf die Karrierewege in die FH-Professur, umgesetzt und weiterentwickelt. Wichtige Instrumente sind dabei die Einrichtung von Nachwuchsgruppen und kooperative Promotionen, deren Zahl in Kooperation mit den Universitäten weiter erhöht werden und die auch durch die Assoziierung von FH-Professorinnen und –Professoren gefördert werden soll. Die Fachhochschulen bemühen sich für diese Zwecke fortlaufend um die Einwerbung von Drittmitteln.

Das Land wird bei Vorliegen einer umfassenden Qualitätssicherung das Promotionsrecht an hochschul(-typ-)übergreifende wissenschaftliche Einrichtungen (z. B. Graduiertenkollegs) vergeben. Gemeinsam mit den Hochschulen wird zeitnah ein Konzept erarbeitet, das festlegt, unter welchen Voraussetzungen forschungsstarke Verbünde der Fachhochschulen das Promotionsrecht erhalten können.

11. Hochschulübergreifende Kooperationen

Die Thüringer Hochschulen stellen sich der Herausforderung, hochschulspezifisch und hochschulübergreifend Verbesserungspotenziale in ihren Verwaltungsbereichen zu identifizieren, um Synergieeffekte und Effizienzgewinne ertragreich für die weitere Entwicklung der hochschulischen Kernaufgaben einsetzen zu können.

Durch weitere hochschulübergreifende Kooperationen werden Synergien erzielt und Effizienzgewinne erreicht. Vereinfachte Verwaltungsprozesse sowie gemeinsame oder im Einzelfall zentralisierte Aufgabenerfüllungen können ebenso wie reduzierte Berichtspflichten einen Beitrag zur Entbürokratisierung leisten. Hochschulübergreifend institutionalisierte, kooperative Lösungen werden zukünftig der Standard für viele Verwaltungsaufgaben sein, auch wenn diese bei der Etablierung zunächst zusätzliche Kosten und Mehrarbeit erfordern können. KI-gestützte Verwaltungsprozesse erlauben in Zukunft die hochschulübergreifend standardisierte Erledigung von Routineaufgaben. Die dadurch gewonnenen Ressourcen werden für die weitere Entwicklung der Hochschulen eingesetzt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Hochschulen werden in die Entwicklung und Etablierung der geplanten Kooperationsvorhaben aktiv eingebunden, um ihre Expertise für einen möglichst reibungslosen Einführungsprozess zu nutzen.

Verwaltungskooperationen flächendeckend ausbauen

Unter der Prämisse der Eigenständigkeit aller zehn Hochschulen und der Unterstützung der Kernaufgaben durch eine leistungsfähige, moderne Verwaltung bieten sich verschiedene Kooperationsformen an, die von den Hochschulen in Zukunft für die hochschulübergreifende Erledigung von dauerhaften Aufgaben stärker verfolgt werden sollen:

- standortbezogene Kooperationen,
- hochschulgruppenspezifische bzw. -übergreifende Kooperationen,
- Kooperationen einzelner Hochschulen bzw. aller zehn Thüringer Hochschulen,
- Kooperationen im Sinne einer Zentralisierung von Aufgaben/Zuständigkeiten,
- Kooperationen im Sinne einer Spezialisierung von Aufgaben/Zuständigkeiten.

Die Hochschulen orientieren sich dabei an folgenden, dem jeweiligen Zweck am besten entsprechenden Organisationslösungen:

- vertraglich geregelter Leistungstransfer zwischen den Hochschulen (eine Hochschule nimmt Leistungen einer anderen Hochschule in Anspruch),
- Zusammenarbeit ohne gemeinsame Einrichtung (gemeinsame Erbringung ohne gemeinsame Struktureinheit: Wechselseitigkeit),
- gemeinsame Einrichtung und Betrieb gemeinsamer Infrastrukturen (gemeinsame Struktureinheit mit Klärung Personalzuordnung und Haushaltsverantwortung),
- gemeinsame Einrichtung und Betrieb mit Funktionsausgliederung (ggf. Ausgründung einer Struktureinheit, unter Umständen in eigener Rechtsform).

Insbesondere die folgenden zentralen Verwaltungs- und Dienstleistungsbereiche erscheinen für eine hochschulübergreifende Zusammenarbeit geeignet:

- **Innenrevision:** Die bestehende Kooperation von vier Hochschulen (BU Weimar, U Erfurt, EAH Jena und HS Schmalkalden) unter Koordinierung durch die BU Weimar

wurde bereits im Jahr 2023 um die DH Gera-Eisenach und die HS Nordhausen aus-
geweitet. Die verbleibenden vier Hochschulen (TU Ilmenau, FSU Jena, HfM Weimar
und FH Erfurt) prüfen zeitnah ihre Beitrittsfähigkeit zum Kooperationsverbund *Innen-
revision*.

Unabhängig von dieser Entscheidung etablieren alle zehn Hochschulen ein kooperati-
ves Netzwerk zum inhaltlichen Austausch, um landesweit Erfahrungswissen zum
Thema Innenrevision zu teilen und mögliche Synergien zu erschließen. Bei Zustande-
kommen eines Gesamtkooperationsverbundes aller zehn Hochschulen werden die
Netzwerkaktivitäten in diesen integriert.

- **Liegenschaftsmanagement:** Bislang regeln die Thüringer Hochschulen – mit Aus-
nahme der beiden in Weimar ansässigen Hochschulen (gemeinsames Hochschul-
zentrum Liegenschaftsmanagement seit 2003) – das Liegenschaftsmanagement indi-
viduell. Die Hochschulen werden die hochschulübergreifende Zusammenarbeit insbe-
sondere im Rahmen einer standortbezogenen Kooperation in diesem Feld vertiefen
und dabei zwischen Kernthemen und randständigeren Themen sowie nach der zeitli-
chen Umsetzungsmöglichkeit differenzieren. Vorrangig sollen die hochschulübergrei-
fende Vergabe von Baudienstleistungen, die Etablierung standörtlicher Fuhrparkma-
nagementlösungen (als Service für kleinere Hochschulen) sowie eine gemeinsame
Personal- und Kompetenzplanung vorangetrieben werden. In Erfurt und Jena soll
nach dem Modell Weimars die gemeinsame Bewirtschaftung der beiden Hochschul-
liegenschaften etabliert werden.
- **Hochschulübergreifendes Beschaffungswesen und Vergabe:** Über die aktuell
schon existierenden hochschulübergreifenden Beschaffungsk Kooperationen wie z. B.
die ständige Arbeitsgruppe Software (SAGS) hinaus, arbeiten die Hochschulen im
Rahmen eines hochschulübergreifenden Kompetenznetzwerks *Beschaffung und
Vergabe* deutlich stärker zusammen. Dieses soll aus den Einkaufs- und Vergabestel-
lenleitungen der zehn Thüringer Hochschulen gebildet werden. Dabei wird auch eine
gemeinsame Beschaffung von Dienstfahrzeugen geprüft. Zudem treiben Hochschu-
len die Bündelung von Liefer- und Dienstleistungen für verschiedenste Warengruppen
mit gemeinsamer Ausschreibung und rechtssicherer Vergabe durch die Ausarbeitung
weiterer hochschulübergreifender Rahmenverträge voran.
- **Standortkooperationen:** Ausgehend von den bisher vor allem in Weimar gewonne-
nen Erfahrungswerten aus den Kooperationen in den Bereichen Bibliotheken und IT
wird mittelfristig geprüft, ob an den Standorten mit mehreren Hochschulen deren Zu-
sammenarbeit über die landesweiten Kooperationen hinaus auch organisatorisch
ausgebaut werden kann. Diese Prüfung orientiert sich an den Vorteilen einer stand-
ortbezogenen Zusammenarbeit (z. B. Spezialisierung, Arbeitsteilung in gemeinsamen
Betriebseinheiten mit einem größeren Personalbestand, bessere Chancen bei der
Fachkräftegewinnung).
- **Digitalisierte und KI-gestützte Verwaltungsprozesse:** Die Hochschulen werden
den digitalen Ausbau in ihren Hochschulverwaltungen fortsetzen mit dem Ziel, in der
nahen Zukunft alle hochschulinternen und -externen Verwaltungsprozesse vollständig
digital abzubilden. Damit schaffen sie nicht nur hocheffektive Verfahrenswege, son-
dern auch die entsprechenden Voraussetzungen zur Umsetzung des Onlinezugangsg-
gesetzes und des Registermodernisierungsgesetzes.

Digitalisierte und auch zunehmend KI-gestützte Verwaltungsprozesse sind in Zukunft Grundlage für die Einrichtung hochschulübergreifender Betriebseinheiten und die Erledigung von standardisierten, massenhaften Routineaufgaben. Vor dem Hintergrund schwieriger Personalakquise werden personelle Kapazitäten für die Beratung und Erledigung individueller und komplexerer Vorgänge insbesondere in der Personalverwaltung gewonnen.

IT-Zentrum zu einem „Systemhaus“ entwickeln

Das Hochschul-IT-Zentrum fungiert seit 2014 als zentraler Dienstleister und unterstützt mit einem breiten Leistungsangebot die Thüringer Hochschulen bei der IT-Infrastruktur und mit IT-Services. Vom weiteren Ausbau des IT-Zentrums durch gemeinsam abgestimmte, komplementäre IT-Dienste profitieren sowohl die Hochschulen als auch die Hochschulrechenzentren und die IT-Servicezentren nachhaltig.

Aktuell wird die Weiterentwicklung des IT-Zentrums maßgeblich von veränderten Nutzererwartungen und von der steigenden Komplexität und Vielfalt digitaler Lösungen geprägt. Die Abhängigkeiten von Technologien bzw. Herstellern und der Mangel an technischem Personal sind ebenfalls entscheidende Faktoren. Das Ziel wird es sein, durch Konsolidierungs- und Standardisierungsprozesse Effizienzvorteile zu generieren und zugleich die Qualität und die Rolle des IT-Zentrums als Technologievorreiter zu fördern.

Ausgehend von der im hochschulübergreifenden IT-Zentrum schon stark institutionalisierten Kooperation im Bereich der Rechenzentren und der IT-Infrastruktur definiert das Land die folgenden Entwicklungsziele und Maßnahmen:

- **Ausbau der zentralen Infrastrukturangebote:** Durch eine bedarfsgerechte Konsolidierung der Rechenzentrumsdienste und deren Betreuung werden auch bei steigender Komplexität und Anforderung die Servicequalität erhalten und die notwendigen Ressourcen (Personal, Energie) hochschulübergreifend effizient und nachhaltig eingesetzt.
- **Standardisierung von Services und Prozessen:** Die Hochschulen achten stärker als bislang auf eine Konvergenz bei vergleichbaren, digital gestützten Arbeitsprozessen und Bedarfen bis hin zur Standardisierung, um die Dienste und das Potenzial des IT-Zentrums bestmöglich ausschöpfen zu können. Dazu gehört auch eine hochschulübergreifend abgestimmte Konsolidierung der IT-Basisinfrastruktur und -prozesse. Die Hochschulen finden für diese Abstimmung ein geeignetes, festes Format.
- **Weiterentwicklung des HS-ITZ zu einem Systemhaus:** Das Angebotsportfolio des IT-Zentrums erweitert die IT-Services um ein breites Beratungs- und Betreuungsangebot, das neben der Anwendungsbetreuung auch hochschulübergreifende Entwicklungsprojekte und digitale Forschung unterstützt sowie Beratungsleistungen zu rechtlichen Fragen und technischen Aspekten anbietet. Weiterhin versteht sich das IT-Zentrum als Technologietreiber für die Hochschul-IT durch die Bewertung von innovativen Entwicklungen und die Beratung der Hochschulen. Das IT-Zentrum unterstützt zudem die hochschuleigenen Rechenzentren bei standortspezifischen Leistungen und ergänzt deren Angebot beispielsweise über Schnittstellen zu den lokalen Rechenzentren. Sowohl die Beschäftigten des IT-Zentrums als auch jene der lokalen Rechenzentren verstehen sich als „IT-Team“ der Thüringer Hochschulen.

- **Fachkräftesicherung und -entwicklung:** Zur Sicherung der personellen Ressourcen des gesamten IT-Bereichs aller Thüringer Hochschulen und für deren effizienteren Einsatz leiten die Hochschul- und Rechenzentrumsleitungen einen Change-Management-Prozess ein. Ziel ist ein Mentalitätswandel bei den IT-Beschäftigten aller Hochschulen, so dass sich alle Beschäftigten der Rechenzentren als Mitwirkende am gemeinsamen hochschulübergreifenden IT-Zentrum verstehen, um bestmöglichen Service für alle Nutzerinnen und Nutzer der Thüringer Hochschulen erbringen zu können. Der Ausbau zentraler Services kann und sollte mit Mitarbeitenden vor Ort und ohne Personalumsetzungen vorangetrieben werden.
- **Sicherheit und Verfügbarkeit von Hochschul-IT-Diensten:** Das IT-Zentrum versteht IT- und Datensicherheit verstärkt als eine seiner Kernaufgaben und entwickelt schrittweise entsprechende Maßnahmen. Neben einer Weiterentwicklung von Schulungs- und Beratungsangeboten werden für besonders kritische zentrale Dienste auch Maßnahmen zur Sicherung der Verfügbarkeit eingeführt und umgesetzt.
- **Weiterentwicklung der organisatorischen Struktur:** Der Aufsichtsrat des IT-Zentrums prüft, inwiefern ein interner Change-Management-Prozess von Vorteil sein könnte und durch welche geeigneten Strukturen dieser begleitet werden kann. Er veranlasst und überwacht die Umsetzung der Ergebnisse.
- **Koordination von Digitalisierungsaufgaben:** Das IT-Zentrum steht den Thüringer Hochschulen auch für die inhaltliche Planung und Umsetzung von Digitalisierungsaufgaben koordinativ zur Verfügung. Dies erfordert die Einrichtung einer übergeordneten/hochschulübergreifenden Koordinatorenstelle, die im Sinne eines Kompetenzzentrums die vielfältigen Digitalisierungsprojekte (bspw. OZG, Campus-Management-Systeme, Monitoring etc.) betreut.

Hochschulbibliotheken und -archive digital transformieren

Der Kooperationsverbund der Thüringer Hochschulbibliotheken (ThHoBi) und das Bibliotheksservicecenter (BSC) als dessen Leistungskern ermöglichen seit der Gründung 2017 den Thüringer Hochschulbibliotheken neue Dienstleistungen auf kooperativer Basis. Durch die Übernahme gemeinsamer Aufgaben durch das BSC werden die anderen Einrichtungen entlastet.

In der Zukunft werden absehbar die digitale Transformation und die sich verändernden Arbeits- und Lebensbedingungen eine strukturelle, organisatorische und technische Weiterentwicklung der Hochschulbibliotheken als zentraler Teil einer Informationsinfrastruktur für Forschung und Lehre verlangen, die am besten durch eine noch engere und ressourceneffiziente Kooperation bewältigt werden kann. Das Ziel ist es, durch Zentralisierung Effizienzvorteile zu erzielen und dabei zugleich die individuellen Serviceprofile der wissenschaftlichen Bibliotheken vor Ort zu stärken.

Die digitale Transformation in den Hochschulen bedingt eine Neuausrichtung der Hochschularchive hin zur Digitalen Archivierung im Verbund, um der anstehenden Aufgabe, digitales Archivgut der Hochschulen dauerhaft und rechtskonform zu bewahren, nachkommen zu können. Für beide Bereiche werden die folgenden Entwicklungsziele definiert:

- **Kooperation mit Rücksicht auf hochschulindividuelle Bedarfe:** Die Hochschulbibliotheken betreiben die strategische Steuerung der digitalen Transformation im Bibliotheksbereich noch stärker kooperativ. Dafür bietet sich der Kooperationsverbund an, dem die Hochschulen dafür die entsprechenden Kompetenzen geben. Die notwendige Berücksichtigung hochschulindividueller Bedarfe und Interessen wird durch geeignete Kommunikationsformate sichergestellt. Insbesondere kleinere Hochschulbibliotheken sollen ihren Nutzerinnen und Nutzern Leistungen anbieten können, die sie aus eigener Kraft nicht vorhalten können.
- **Lokal zusammengehen:** Insbesondere bei großer räumlicher Nähe prüfen die Hochschulen, ob und wie die Zusammenarbeit der Hochschulbibliotheken am Standort bis hin zu Zusammenschlüssen verstärkt werden kann. Leitidee organisatorischer Veränderungen ist die Verbesserung von Servicequalitäten für Nutzerinnen und Nutzer sowie die Sicherung eines optimalen Ressourceneinsatzes. Die lokalen Kooperationen können die zentrale Bereitstellung von IT-basierten Dienstleistungen durch das BSC im Kooperationsverbund ergänzen.
- **Zentrale IT-Dienstleistungen anbieten:** IT-getriebene Dienste werden vorrangig im Verbund zentralisiert etabliert oder weiterentwickelt und betrieben. Dazu gehören in den kommenden Jahren vor allem die Implementierung des zukünftig genutzten Bibliotheksmanagementsystems FOLIO und die damit einhergehende Vereinheitlichung der Discovery-Systeme, die Nutzung eines Hochschulbibliographiesystems, das bei Bedarf auch als Quellsystem von Publikationsdaten dient, der Betrieb eines Repositoriums für Forschungsdaten (in Verbindung mit dem HS-ITZ und dem Thüringer Kompetenznetzwerk Forschungsdatenmanagement), für die keine übergreifenden Lösungen angeboten werden.
- **Integrative und leistungsfähige Informationsinfrastruktur aufbauen:** Die Hochschulbibliotheken nutzen vorrangig die Dienstleistungen lokaler Hochschulrechenzentren und des HS-ITZ. Nur wenn dies wegen der hohen Spezifik IT-gestützter Bibliotheksdienstleistungen nicht möglich ist, sollte eine eigene Bibliotheks-IT genutzt werden, die jedoch vom Kooperationsverbund in enger Abstimmung mit dem HS-ITZ unterhalten werden soll. Ziel ist es, dass die beiden Einrichtungen in einer institutionalisierten, kooperativen Form ihre Kompetenzen gewinnbringend einsetzen: Das HS-ITZ stellt grundsätzlich die IT-Infrastruktur zur Verfügung, das BSC setzt die Anwendung darauf auf und schult die Nutzerinnen und Nutzer.
- **Ressourceneinsatz im Verbund prüfen:** Um IT-basierte Dienstleistungen in hoher Qualität zentral durch das BSC an allen Thüringer Hochschulbibliotheksstandorten anbieten zu können, werden auf lange Sicht Ressourcenumverteilungen im Verbund notwendig sein. Es soll geprüft werden, ob geeignetes Personal an verschiedenen Standorten unter der Fachaufsicht des BSC für den Gesamtverbund tätig werden kann.
- **Zentralisierungspotenzial bei Erwerbungen nutzen:** Da sich ein immer größerer Teil der Erwerbung in den Bibliotheken auf die Lizenzierung umfangreicher, digitaler Informationspakete bezieht und die entsprechenden Lizenzverträge meist nicht individuell, sondern durch die großen Konsortialführer ausgehandelt werden, besteht in

diesem Bereich Zentralisierungsbedarf. Im Kooperationsverbund werden die Erwerbungsprozesse umfangreicher Informationsressourcen gebündelt, um einen effizienteren Personaleinsatz zu erreichen und die Verhandlungsführung zu stärken.

- **Aufbau eines Digitalen Hochschularchivs im Verbund aller Thüringer Hochschulen:** Um die im Kontext der digitalen Transformation erweiterten Aufgabenstellungen künftig erfüllen zu können, organisieren sich die Hochschularchive in einer geeigneten Verbundinfrastruktur, die ihnen die koordinierte und hochschulübergreifende Bewältigung ihrer Aufgaben im Dienst der Hochschulen ermöglicht. Dabei soll die gemeinsame Einrichtung eines Digitalen Archivs und dessen Betrieb im Fokus eines Verbundes der Thüringer Hochschularchive stehen. Als Teil eines großen, über die Hochschulen hinausreichenden Verbundes könnte der Verbund der Thüringer Hochschularchive bereits bestehende Lösungen für ein Digitales Archiv ressourceneffizient nutzen. Die Hochschulen werden aufgefordert, die Nutzung der DIMAG-Software zu prüfen, die länderübergreifend eingesetzt wird und auf Basis einer öffentlich-rechtlichen Verwaltungsvereinbarung verfügbar wäre. Die Hochschulen werden die dafür erforderlichen, personellen und finanziellen Ressourcen bereitstellen, um im Verbund die digitale Archivierung von Akten im Rahmen der rechtlichen Erfordernisse zu organisieren.

12. Bauliche Infrastruktur

Eine moderne baulich-technische Infrastruktur ermöglicht es den Thüringer Hochschulen auch in Zukunft, hochwertige Lehre anzubieten und innovative Forschung zu gewährleisten.

Eine moderne und zeitgemäße Hochschulinfrastruktur ist eine der wesentlichen Voraussetzungen für die Wettbewerbsfähigkeit des Hochschulstandortes Thüringen im nationalen und internationalen Vergleich. Veränderte Bedarfe sowie zukünftige Rahmenbedingungen der Finanzierung erfordern eine Strategie für den Hochschulbau in Thüringen. Bedingt durch die rasante Digitalisierung, innovative Konzepte in der Lehre (didaktische Konzepte, hybride Lehrformate), aber auch Entwicklungen in der Forschung (Interdisziplinarität, Forschungsförderung, geräteintensive Infrastruktur) sowie die regelmäßige Berücksichtigung der Standards des barrierefreien Bauens haben sich die Bedarfe in der baulichen Infrastruktur der Hochschulen in den letzten Jahren nicht nur verändert, sondern vor allem haben sich diese Bedarfsänderungen deutlich beschleunigt.

Gleichzeitig bildet die Sanierung der vorhandenen Gebäudeinfrastruktur, sowohl als Grundsanierung als auch zur energetischen Ertüchtigung, einen wichtigen Ansatz, um dem Kostenanstieg bei der Energieversorgung zu begegnen und Beiträge zur CO₂-Neutralität leisten zu können. Als Hemmnis erweisen sich die begrenzten finanziellen Spielräume des Landes. Ausgehend von den neuen Bedarfen lassen sich als zentrale Herausforderungen der Abbau des Sanierungsstaus und die Beschleunigung von Vorhaben im Hochschulbau identifizieren. Hierzu definiert das Land folgende Entwicklungsziele und Maßnahmen:

- **Masterplanung:** Die Hochschulen erstellen basierend auf der Hochschulstrategie des Landes ganzheitliche bauliche Entwicklungsplanungen, die auch die Entwicklung der Studierendenzahlen berücksichtigen.

Grundlage für zukünftige Hochschulbaumaßnahmen bildet eine Erhebung und Priorisierung der Sanierungs-, Um- und Neubaubedarfe an den einzelnen Hochschulstandorten.

Bei der Aufstellung der Bedarfsanmeldung und -beschreibung durch die Hochschule sind die Nutzenden einzubinden. Bei der Definition der Bedarfe ist die Flexibilität der Anforderungen von Forschung und Lehre abzubilden, sie muss aber auch so konkret sein, dass sie Planungssicherheit für die einzelnen Projektphasen gewährleistet (design freeze).

- **Durchführung und Finanzierung von Baumaßnahmen:** Den Hochschulen kommt neben dem Thüringer Landesamt für Bau und Verkehr eine tätige Rolle im Hochschulbau zu. Sie verfügen über die rechtliche Möglichkeit nach § 15 ThürHG, um bei der Realisierung von Hochschulbauvorhaben selbst Aufgaben der Bauherrenvertretung des Landes wahrzunehmen und Bauvorhaben in hochschuleigener Verantwortung umzusetzen. Mit den bestehenden Möglichkeiten können sich die Hochschulen im Zeitraum bis 2030 im Rahmen der vorhandenen finanziellen Ressourcen in der Aufgabenwahrnehmung bewähren und die strukturellen Voraussetzungen für die Aufgabenwahrnehmung etablieren. Die Hochschulen stellen dabei sicher, dass etwaige sich daraus ergebene Aufgaben- und Strukturveränderungen auch zukünftig nicht zu finanziellen Überlastungen der Hochschulen führen.

Die Landesregierung prüft, wie die Finanzierungssicherheit und die Planbarkeit von großen Baumaßnahmen, z. B. durch ein Hochschulbauprogramm, verbessert werden kann. Zudem unternimmt das Land alle Anstrengungen, bedarfsgerecht aus dem Landeshaushalt als immanenter Bestandteil des staatlichen Hochschulbaus Mittel für Bauvorhaben an den Hochschulen des Landes zur Verfügung zu stellen.

- **Zeitgemäßes, hochschulzentral gesteuertes Flächenmanagement:** Über die baulich-investiven Maßnahmen hinaus haben die Hochschulen für die *Klimaneutrale Landesverwaltung 2030* weitere Maßnahmen im nicht-baulich-investiven Bereich herausgearbeitet, um den Reduktionspfad bis 2030 zu verfolgen. Hierzu zählen u. a. die Einführung eines Energiemanagementsystems, Maßnahmen der Nutzungsoptimierung und die Einführung eines Flächenmanagements etc. Diese Maßnahmen zur Emissionsminderung werden durch die Hochschulen des Landes etabliert und mit Blick auf den Zeithorizont bis 2030 konsequent weiterverfolgt und umgesetzt.

Die Umsetzung eines zentralen ressourcenschonenden Flächen- und Raummanagements (bspw. Einführung Raumhandelsmodell) sollte – auch über die Fach- und Fakultätsgrenzen hinaus – ein wesentliches Instrument der Hochschule sein, um nachhaltig auf die Flexibilitätserfordernisse reagieren zu können.

Suffiziente Strategien zur Reduzierung des Ressourcenbedarfs in Forschung, Lehre und Verwaltung ermöglichen eine energetische und nachhaltige Transformation. Der Wandel der wissenschaftlichen Arbeitsweisen (bspw. hybride Lehre), der Einsatz flexibler Nutzungskonzepte (Desk Sharing) und ein zeitgemäßes Flächen- und Raummanagement führen dazu, dass eine Optimierung der Flächenauslastung erfolgt und der Flächenbedarf sinkt. Jede nicht zu bauende Fläche bedeutet Ressourcenschonung und letztendlich CO₂-Einsparung.

- **Sanierung und energetische Ertüchtigung der vorhandenen Gebäudeinfrastruktur:** Die rollierende, beständige Sanierung der vorhandenen Liegenschaften und Gebäude ist nicht nur ein wichtiger Beitrag zur CO₂-Neutralität wie auch zur Reduktion der gestiegenen Energiekosten, sondern schafft einen dauerhaften Mehrwert für einen großen Nutzerkreis an den Hochschulen. Unwirtschaftliche Streuliegenschaften sind möglichst aufzugeben. Voraussetzungen hierfür sind Erfassung und Planung von Sanierungsbedarf und -vorhaben basierend auf einer Kosten-Nutzen-Analyse über den gesamten Lebenszyklus des einzelnen Gebäudes sowie das digitale Monitoring des Betriebs.

Bauvorhaben an den Hochschulen des Landes werden vorbildlich, mit attraktiver Architektur und zeitgemäßen Raumprogrammen gestaltet. Zielsetzung dabei ist nachhaltiges Bauen auf der Grundlage ganzheitlicher Planungen. Der Klima- und Ressourcenschutz, die Verbesserung der Energieeffizienz und die Reduzierung des Treibhausgases CO₂ genießen im Hochschulbau hohe Priorität. Das Erreichen dieser Zielstellungen ist von entsprechenden Unterstützungsleistungen des Landes abhängig.

Die Hochschulen wirken mit an der Strategie der Landesregierung für eine *Klimaneutralen Landesverwaltung 2030* und leisten einen Beitrag, ihr Reduktionspotenzial bei der Strom- und Wärmeversorgung zu nutzen. Dabei bieten der Betrieb, der Unterhalt

und die Sanierung der den Hochschulen zur Verfügung gestellten, landeseigenen Gebäude erhebliche Potenziale, Emissionen zu vermindern, die von den Hochschulen genutzt werden.

- **Stärkere Zusammenarbeit der Hochschulen:** Durch Kooperationen der Thüringer Hochschulen bis hin zu hochschulbezogenen Strukturveränderungen lassen sich künftig ggf. Synergieeffekte generieren, die zu deutlichen Serviceverbesserungen führen können. Auch für den Bereich Hochschulbau besteht hier Potenzial, etwa durch eine engere Zusammenarbeit der Hochschulen bei Masterplanung, Bedarfsermittlung, Vergabeverfahren, Bauplanung und -durchführung, Nachhaltigkeit, Gebäude- und Energiemanagement bis hin zur Etablierung einer gemeinsamen Bewirtschaftung an Standorten mit mehr als einer Hochschule. Voraussetzung hierfür ist die Durchsetzung standardisierter und digitaler Prozesse an den beteiligten Standorten.

IV. Hochschulfinanzierung

Der Hochschulpolitik als wesentliches Gestaltungsfeld der Landespolitik widmet das Land mit seiner Prioritätensetzung auch in der Art und Weise des Ressourceneinsatzes eine besondere öffentliche und politische Aufmerksamkeit, um das Handeln der Hochschulen für die Bedarfe der Gesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft gewinnbringend einzusetzen.

Zur Erfüllung des gesetzlichen Auftrags der Hochschulen soll die Finanzierung des Thüringer Hochschulsystems ab dem Jahr 2026 weiterhin auskömmlich gestaltet und langfristig gesichert werden. Dabei ist auch das Erfordernis der Ko-Finanzierung von Drittmittelprojekten zu berücksichtigen. Im Wissen um die Leistungen der Hochschulen, aber auch um die aktuell schwierige Wirtschafts- und Haushaltsentwicklung im Land, die im Besonderen geprägt ist durch die Folgen der Corona-Pandemie und der Energiekrise, wird das Land im Rahmen seiner Möglichkeiten der zentralen Rolle der Hochschulen bei der Bewältigung der vielfältigen gesellschaftlichen Herausforderungen mit einer finanziellen Verlässlichkeit und Planungssicherheit Rechnung tragen. Unabhängig von der Entscheidung des Thüringer Landtags über die Rahmenvereinbarung VI sollen die Hochschulen angesichts der genannten Rahmenbedingungen bei der Erarbeitung ihrer Struktur- und Entwicklungspläne davon ausgehen, dass die jährlichen Steigerungsquoten des Finanzvolumens künftig nicht höher sein können als in der Rahmenvereinbarung V. In diesem Zusammenhang erarbeiten die Hochschulen bereits im Jahr 2024 geeignete Konzepte, um die Kostensteigerungen insbesondere im Bereich des Personals und der Bewirtschaftung (Energie) mit den ihnen zur Verfügung stehenden Finanzressourcen aufzufangen.

Zur Hochschulfinanzierung Thüringens leistet weiterhin der Zukunftsvertrag „Studium und Lehre stärken“ einen bedeutenden Beitrag. Mit dem Abschluss der Bund-Länder-Vereinbarung über den Zukunftsvertrag „Studium und Lehre stärken“ vom 6. Juni 2019 wurde ein dauerhaftes Nachfolgeprogramm zum Hochschulpakt 2020 aufgelegt. Ziele des Zukunftsvertrags sind eine flächendeckend hohe Qualität von Studium und Lehre, gute Studienbedingungen in der Breite der deutschen Hochschullandschaft sowie der bedarfsgerechte Erhalt der Studienkapazitäten. Ab 2024 hat der Zukunftsvertrag „Studium und Lehre stärken“ bereits seine volle Wirkung entfaltet. Der Freistaat Thüringen erhält allein aus dem Zukunftsvertrag rund 40 Millionen Euro. Als Teil der Gesamtfinanzierung werden diese Bundesmittel vom Land Thüringen in erheblichem Umfang aus dem Mittelvolumen der Rahmenvereinbarung VI kofinanziert.

Zur Stabilisierung und Optimierung des Thüringer Finanzierungssystems sind folgende Maßnahmen geplant:

- **Mittelverteilungsmodell:** Das inzwischen über mehrere Jahre etablierte Verfahren zur Mittelverteilung auf die Hochschulen (*Anteil historisches Budget und Berücksichtigung von Indikatoren zur Berechnung der Vereinbarungsbudgets*) sowie deren Verankerung auf der Grundlage individueller Ziel- und Leistungsvereinbarungen, wird im Hinblick auf seine Adressatengerechtigkeit und unter Berücksichtigung der geplanten Weiterentwicklung und stärkeren Zusammenarbeit der Thüringer Hochschulen in den Bereichen Lehre, Forschung und Verwaltung im Sinne einer Weiterentwicklung überprüft. Im weiteren Abstimmungsprozess zwischen Land und Hochschulen wird die Notwendigkeit einer künftigen Änderung der Grundmittelaufteilung nach Hochschultypen und/oder Aufgabenberei-

chen grundsätzlich erörtert. Strategisch bzw. politisch gewollte Aufgaben- bzw. Schwerpunktsetzungen werden ihre längerfristige finanzielle Abbildung im Globalbudget finden. Im Gegenzug werden zweckgebundene Mittelzuweisungen bzw. die Bereitstellung von Sondermitteln (z. B. der Schwerpunktförderungen in der RV V) auf ein Minimum reduziert, um den Hochschulen ein schnelles unbürokratisches Reagieren auf aktuelle und wechselnde Bedingungen und Einflüsse (z. B. in Krisensituationen) zu ermöglichen.

- **Strategie- und Kooperationsfonds:** Das bisherige Strategie- und Innovationsbudgets wird künftig in einen Strategie- und Kooperationsfonds überführt. Neben hochschulpolitisch bedeutsamen Vorhaben steht die Unterstützung von Kooperationen unter den Thüringer Hochschulen sowohl am Standort als auch darüber hinaus künftig verstärkt im Fokus. Zur Sicherstellung der Verfahrenseffizienz und -transparenz stimmen sich Land und Hochschulen ab.
- **Ausrichtung des Leistungsbudgets (§ 13 Abs. 2 ThürHG):** Zur Sicherstellung der finanziellen Planungsperspektive in den Hochschulen verfolgt das Land die Beibehaltung der bisherigen Regelungen zum 10%igen Leistungsbudget, wobei künftig aus Zielunterschreitungen (Unterschreitung Basiswert) resultierende Malusbeträge nicht nur dem Strategie- und Kooperationsfonds bzw. Zentralen Budget zugeführt, sondern alternativ auch zur Honorierung von Zielüberschreitungen im Pflichtzielbereich (Überschreitung Zielwert) anderer Hochschulen als Anreizstruktur herangezogen werden können.
- **Die Kennzahlen für die künftigen Ziel- und Leistungsvereinbarungen** werden auf die eigentlichen Kernaufgaben der Hochschulen in Lehre, Forschung, Weiterbildung und Transfer ausgerichtet, klar definiert und von der Anzahl überschaubar sowie möglichst eindeutig überprüfbar gestaltet. Im Fokus stehen hierbei hochschulartenspezifische Kennzahlen für Universitäten, Fachhochschulen und künstlerische Hochschulen, zu denen Land und Hochschulen in Umsetzung der Hochschulentwicklungsplanung und der Aufgabenerfüllung der jeweiligen Rahmenvereinbarung eine frühzeitige Abstimmung suchen.
- **Bei den strategischen Zielsetzungen** bedarf es einer Konzentration auf wenige und wesentliche Kernvorhaben, die im Sinne einer späteren Abrechenbarkeit klar umrissen werden können und sich eindeutig den Zielvorgaben der Hochschulentwicklungsplanung zuordnen lassen.
- Mit den **Globalbudgets** werden den Hochschulen Landesmittel zur Bewirtschaftung und damit finanziellen Absicherung der ihnen nach § 5 ThürHG übertragenen Aufgaben zur Verfügung stehen. Die Hochschulen sind gehalten, diese Landesmittel maßvoll und verantwortungsbewusst einzusetzen sowie eigenverantwortlich und frühzeitig, auch mit Blick auf die Entwicklung des Personalkörpers, auf sich abzeichnende Mehrbelastungen bzw. schwierige Finanzlagen durch eine angepasste Prioritätensetzung bis hin zur Eruiierung von Konsolidierungsmaßnahmen zu reagieren. Vorhandene Rücklagen sind zu berücksichtigen.

Ausblick

Die vorliegenden Leitlinien enthalten die Zielvorstellungen des Ministeriums über die strukturelle Entwicklung der Hochschulen und deren Ausbauplanung und dienen gemäß § 12 Abs. 1 ThürHG als Basis für die Rahmenvereinbarung VI, die neben Art und Umfang der staatlichen Hochschulfinanzierung die strategischen Leistungs- und Entwicklungsziele der Hochschulen für den Zeitraum 2026 bis 2030 definieren wird.

Die Hochschulen legen bis Ende Juni 2024 dem Ministerium ihre Struktur- und Entwicklungspläne für den Zeitraum bis 2030 vor. Die Landesplanung und die Planungen der Hochschulen greifen somit ineinander und machen das partnerschaftliche Zusammenwirken aller Beteiligten zur Grundlage der erfolgreichen Entwicklung des Hochschulstandorts Thüringen.

Nach Abschluss der Rahmenvereinbarung VI werden das Land und die Hochschulen auf dieser Grundlage die hochschulindividuellen Ziel- und Leistungsvereinbarungen für die Jahre 2026 bis 2030 aushandeln und abschließen.