

Hochschulentwicklung in Thüringen 2030+

Empfehlungen der Arbeitsgruppe

Inhalt

I. Vorwort	2
II. Rahmenbedingungen und Herausforderungen	3
III. Handlungsfelder	6
III.1. Hochschulen in der Gesellschaft	6
III.2. Wissensgewinnung und -transfer	9
III.2.1. Die Forschung an den Hochschulen profilieren	9
III.2.2. Wissenschaftliche Karrieren fördern	11
III.2.3. Wissenstransfer stärken	12
III.2.4. Forschung und Transfer finanziell absichern	13
III.3. Hochschulbildung	15
III.3.1. Exzellente Lehre bei attraktiven Studienbedingungen anbieten	15
III.3.2. Thüringer Hochschulen international gut aufstellen	20
III.3.3. Wissenschaftliche Weiterbildung bedarfsgerecht und zukunftssicher etablieren	23
III.4. Hochschulorganisation	26
III.4.1. Verwaltungskooperationen flächendeckend ausbauen	26
III.4.2. IT-Zentrum zu einem „Systemhaus“ entwickeln	28
III.4.3. Hochschulbibliotheken und -archive digital transformieren	30
III.4.4. Hochschulverwaltungen attraktiver gestalten	32
III.5 Finanzierung und bauliche Infrastruktur	34
III.5.1. Hochschulen nachhaltig und planbar finanzieren	34
III.5.2. Hochschulinfrastruktur zukunftsfähig aufstellen	35
IV. Anhang	37

I. Vorwort

Die Arbeitsgruppe „Thüringer Hochschulentwicklung 2030+“ (AG 2030+) wurde durch das Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft (TMWWDG) und die Thüringer Landespräsidentenkonferenz (TLPK) in Abstimmung mit der Landeswissenschaftskonferenz Mitte des Jahres 2021 eingesetzt, um gemäß Ziffer 2.3.5 (3) der Rahmenvereinbarung V und in Vorbereitung der weiteren Hochschulentwicklungsplanung des Landes einen breitangelegten Austausch über die zukünftige Hochschullandschaft in Thüringen zu ermöglichen.

Unter den 21 Mitgliedern der Arbeitsgruppe befanden sich neben den Präsidentinnen und Präsidenten der Thüringer Hochschulen auch Angehörige des TMWWDG. Weiterhin zählten fünf Expertinnen und Experten aus der bundesweiten Hochschullandschaft, Mitglieder des Hauptpersonalrats sowie der Konferenz der Thüringer Studierendenschaften zu den Mitgliedern der Arbeitsgruppe.

Die Beratungen der AG 2030+ fanden in insgesamt acht Sitzungen im Zeitraum von Dezember 2021 bis Juni 2023 statt. Aus der Arbeitsgruppe heraus wurden drei Unterarbeitsgruppen (UAG 1 „Studium und Lehre“, UAG 2 „Forschung und Transfer“ und UAG 3 „Verwaltung/Kooperation und Digitalisierung“) gebildet, in denen unter Einbezug von Fachleuten aus den Thüringer Hochschulen und Konsultation weiterer externer Expertinnen und Experten fachspezifische Debatten zur Erarbeitung von Empfehlungsentwürfen geführt werden konnten. Daneben fand im August 2022 ein Workshop von Mitgliedern der Arbeitsgruppe und auswärtigen Gästen zum Thema „Die Rolle der Hochschulen in der demokratischen Gesellschaft“ statt.

Die AG 2030+ legt hiermit ihre Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Thüringer Hochschullandschaft vor. Sie werden Eingang finden in die Hochschulentwicklungsplanung des Landes und die Erarbeitung der hochschulindividuellen Struktur- und Entwicklungspläne.

II. Rahmenbedingungen und Herausforderungen

Die staatlich verfasste Thüringer Hochschullandschaft mit vier Universitäten, der Hochschule für Musik, vier (Fach-)Hochschulen sowie der Dualen Hochschule durchläuft nach der Aufbauphase der 1990er und 2000er Jahre seit gut zehn Jahren eine Phase der Konsolidierung. 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 zur Verfügung. Die Thüringer Hochschulen nutzen die jährlichen Mittelsteigerungen, um ihre Profile zu schärfen und sich als Lehr- und Forschungseinrichtungen im nationalen und internationalen Wettbewerb sichtbar zu etablieren.

Es ist das erklärte Ziel des Freistaats Thüringen und seiner Hochschulen, den eingeschlagenen Weg weiter zu verfolgen und Thüringen als Standort hochklassiger Forschung und Lehre zu stärken. Die zukünftige Entwicklung wird dabei von wesentlichen Rahmenbedingungen geprägt sein:

- Thüringen verfügt mit derzeit ca. 48.000 Studierenden (etwa 8.500 Studienanfängern jährlich) an zehn Hochschulen über ein vergleichsweise ausdifferenziertes staatliches Hochschulsystem, welches im Ländervergleich strukturell dem von Sachsen-Anhalt oder Schleswig-Holstein ähnlich ist und das mit einem hohen Ressourceneinsatz des Landes unterhalten wird.
- Angesichts der demografischen Entwicklung in Thüringen und einem nicht beliebig steuerbaren Zuzug auswärtiger Studieninteressierter werden die Studierendenzahlen an den staatlichen Hochschulen voraussichtlich nicht weiter steigen. Dies hat Auswirkungen auf die primären Landesinteressen im akademischen Bildungsbereich sowie die Deckung des Fachkräftebedarfs im Freistaat.
- Die Wirtschafts- und Haushaltsentwicklung des Landes sowie die Folgen der Corona-Pandemie, der aktuellen Energiekrise und der hohen Inflation haben Auswirkungen auf die Hochschulfinanzierung.
- Die Heterogenität der Studierenden und deren Ansprüche an die Hochschulen werden aufgrund gesellschaftlicher Veränderungen sowie der Öffnung des Hochschulzuges weiter zunehmen und die akademische Weiterbildung wird eine zunehmend wichtigere Aufgabe der Hochschulen. Beides verlangt in Zukunft höhere Betreuungsanstrengungen, Verbesserungen im Servicebereich der Hochschulen und Änderungen in der Lehrorganisation (auch digital).
- Die Anforderungen aus der Gesellschaft an die Thüringer Hochschulen im Bereich Forschung und Transfer wachsen gleichzeitig weiterhin. Die Hochschulen müssen nicht nur Forschung und Lehre im gesamten Spektrum akademischer Disziplinen pflegen und weiterentwickeln, sondern auch als Wissensproduzenten 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.

Auch unter diesen Rahmenbedingungen sollen Qualität und Leistungsfähigkeit des Thüringer Hochschulsystems erhalten und gesteigert werden. Die Herausforderung besteht darin, Veränderungsmöglichkeiten und Verbesserungspotentiale zu identifizieren, 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 mit Hochschulen und Hochschulverbänden bundesweit und international. In diesem Wettbewerb will das Land Thüringen mit seinem Hochschulsystem erfolgreich bestehen.

Neben den länderspezifischen Rahmenbedingungen müssen sich die Thüringer Hochschulen ebenfalls jenen Querschnittsaufgaben widmen, welche sowohl aus technisch-innovativer als auch aus gesellschaftlicher Perspektive immer stärker an Bedeutung gewinnen.

Im Mittelpunkt soll dabei die umfassende Digitalisierung in allen Kernaufgaben der Hochschulen stehen, mit deren Hilfe viele Prozesse schneller, präziser und effizienter gestaltet werden können, was die Wettbewerbsfähigkeit der Hochschulen stärken wird. Es gilt für die Thüringer Hochschulen, die positiven Möglichkeiten der digitalen Technologien effektiv nutzbar zu machen, ohne dabei deren bedenklichen Aspekte aus den Augen zu verlieren.

Die immer schwierigere Gewinnung von Personal trifft auch die Thüringer Hochschulen in allen Leistungsbereichen. Die Hochschulen müssen sich deshalb der Personalentwicklung als einem strategisch bedeutsamen Kern- und Managementprozess annehmen, der in wissensbasierten und personalintensiven Organisationen wesentlich zum Erfolg der Organisation beiträgt. Personalentwicklung an den Hochschulen orientiert sich chancengerecht und diversitätsorientiert an den Potenzialen aller Beschäftigten, um einerseits die individuelle, berufliche Entwicklung der Beschäftigten zu fördern und andererseits die strategischen Ziele der Hochschulen zu erreichen.

Zudem spielt für den Hochschulstandort Thüringen das Querschnittsthema Nachhaltigkeit eine besondere Rolle. Nachhaltigkeit ist eine wichtige gesellschaftliche Aufgabe, sie dient dem Schutz von Ressourcen und der Verlangsamung des Klimawandels und bietet für die Hochschulen unter anderem 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.

Schließlich gilt es, die Chancen und Herausforderungen der Internationalisierung für die Thüringer Hochschulen effektiver 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 Personal (im Folgenden sprachlich vereinfacht zu „Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern“) sowie wissenschaftsunterstützendes Personal. Strategische Ansätze in den Internationalisierungsbestrebungen der Hochschulen können auch die wahrnehmbaren Folgen des demografischen Wandels abschwächen und den stagnierenden Studierendenzahlen an den Thüringer Hochschulen entgegenwirken. Gerade in Thüringen ist die Internationalisierung eine herausfor-

dernde Aufgabe, da die Außenwahrnehmung des Landes derzeit durch das Erstarren politischer Extreme und gesellschaftlicher Strömungen geprägt ist, die nicht für Weltoffenheit stehen.

Vor dem Hintergrund dieser ehrgeizigen Zielstellungen und herausfordernden Entwicklungsbedingungen wurden in der Arbeitsgruppe mögliche Strukturanpassungen und Weiterentwicklungsperspektiven des Thüringer Hochschulsystems beraten.

III. Handlungsfelder

III.1. Hochschulen in der Gesellschaft

Hochschulen sind Einrichtungen von spezifischer und herausragender Bedeutung für offene Gesellschaften und demokratische Staaten. Das Verhältnis von Demokratie und Wissenschaft ist jedoch nicht frei von Ambivalenzen: Es gibt keine liberalen Demokratien ohne Hochschulen, wohl aber finden sich in autoritären Regimen (teilweise) leistungsfähige Wissenschaften. Sich frei entwickelnde Disziplinen über das ganze akademische Spektrum wie im gesamten Bereich der Wissenschaftsfunktionen von der rein erkenntnisgeleiteten bis zur anwendungsbezogenen Forschung und den Normwissenschaften gibt es allein in liberalen Demokratien. Analog kennen nur liberale Gesellschaften freie Künste und Kultur.

Da Politik und Verwaltung moderner Gesellschaften in erheblichem Umfang auf akademisches Wissen zurückgreifen und da die Ergebnisse der Wissensgewinnung auch zur Rechtfertigung von politischen Entscheidungen in Anspruch genommen werden, kann der politische Dissens schnell zu einem Widerstreit um die mehr oder weniger wissenschaftlich begründete Deutungshoheit werden. Für das gesellschaftliche Vertrauen in die Wissenschaften ist das nicht folgenlos. Sie kann, ebenso wie Kunst und Kultur, ‚politisiert‘ wirken und in die Konfliktodynamiken gesellschaftlicher Polarisierungen geraten.

Umso wichtiger sind die Beiträge zur gesellschaftlichen Entwicklung und auch zur Konsolidierung der Demokratie, die die Hochschulen leisten, indem sie (vorwiegend) junge Menschen qualifizieren, nicht zuletzt mit Unsicherheiten, mit Neuem und mit Komplexität umzugehen. Zudem kommunizieren die Hochschulen ihre Erkenntnisweisen und Erkenntnisse nach außen und pflegen kooperative Verflechtungen mit so gut wie allen anderen Gesellschaftsbereichen. Entsprechend kommen den Thüringer Hochschulen als zentralen Institutionen des Wissenschafts-, Kultur- und Bildungssystems herausragende gesellschaftliche Funktionen zu. Diese bestimmen sich über die Wirksamkeit der Hochschulen für die Gesamtgesellschaft (Forschung, Ausbildung, Wissens- und Technologietransfer, künstlerische Produktion, Politik- und Gesellschaftsberatung etc.) ebenso wie über die normative Affinität von offener Wissenschaft und pluralistischer Demokratie.

Beide Dimensionen begründen die staatliche Trägerschaft und Finanzierung der Hochschulen ebenso wie deren institutionelle Autonomie und die Freiheit von Forschung und Lehre. Diese Verfassungsgarantie stellt es den Hochschulen und ihren Angehörigen frei, sich staatlicher Bevormundung, ideologischer Gängelung oder ökonomischer Indienstrahmung zu entziehen. Daraus erwächst ihnen gesellschaftliche Verantwortung und danach bestimmen sich die Formen, in denen sie diese Verantwortung wahrnehmen. Dementsprechend verstehen sich die Thüringer Hochschulen verstärkt auch als öffentliche Veranstaltungsforen bürgergesellschaftlicher Diskurse.

Ausgehend von diesen Überlegungen schlägt die Arbeitsgruppe vor, bei der Weiterentwicklung der Thüringer Hochschullandschaft die folgenden Überlegungen zu berücksichtigen:

- **Institutionelle Selbstverständigung:** Ausgangspunkt aller gesellschaftlicher Aktivitäten der Hochschulen sollte 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 oder *Vision Statements*, deren Er- und ggf. Überarbeitung sowie Verabschiedung durch die

zuständigen Kollegialorgane der Hochschulen 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 liberalen Demokratie. Hochschulautonomie und Wissenschaftsfreiheit sowie Kunstfreiheit verstehen sich nicht allein als Abwehrmechanismen gegen staatliche Ansprüche, sondern sind auch Handlungsmaxime des akademischen Austauschs und des Austauschs mit externen Akteuren.
- **Gesellschafts- und Politikberatung:** Die Hochschulen betrachten es als eine Aufgabe ihrer Mitglieder, Führungsebenen in Politik, Wirtschaft, Verwaltung und Zivilgesellschaft auf der Basis ihrer jeweiligen akademischen Expertise zu beraten. Die Hochschulen begleiten und erleichtern diese beratende Funktion ihrer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Wissenschaft und Politik müssen in ihren Beratungsverhältnissen die unterschiedlichen (sachlichen, zeitlichen, sozialen) Eigenlogiken von Hochschulwesen und Politik berücksichtigen und die je eigene Rolle reflektieren.
- **Akademische und Persönlichkeitsbildung:** Wissenschaftliche Ausbildung zielt auf Spezialisierung, akademische Bildung auch auf deren Reflexion. Es ist deshalb wichtig, dass auch letztere von den Hochschulen curricular gewährleistet wird. Die Hochschulen suchen dafür geeignete Formate.
- **HochSCHULEN der Demokratie:** Obwohl die Hochschulen weder historisch noch strukturell einfach ein Spiegelbild demokratischer Gesellschaften sind, verstehen sie sich verstärkt als Erfahrungs- und Reflexionsorte der Demokratie.
- **Hochschulen als offene Räume:** Im Kontext bestimmter gesellschaftlicher Themen werden die Hochschulen allerdings vermehrt von den politischen Rändern bedrängt. Es wird empfohlen, die Hochschulen entsprechend als Räume des offenen Denkens stärker zu schützen. Zudem müssen sie selbst Mechanismen zum Schutz freier Debatten verankern, um sie als Orte der institutionalisierten methodischen Skepsis zu bewahren und eine offene Diskursfähigkeit und die Wissenschaftsfreiheit zu gewährleisten.
- **Demokratiebildung curricular verankern:** Die Förderung von technischem Fortschritt, ökonomischem Wachstum und gesellschaftlichem Wohlstand sind indirekte Beiträge der Hochschulen zur Demokratie, deren Wirksamkeit durch die direkten Beiträge der Hochschulen zur Demokratiebildung gesteigert wird. Die Hochschulen streben daher an, Demokratiebildung in ihren Angeboten weiter auszubauen.
- **Ermutigung studentischen Engagements:** Im Rahmen ihres umfassenden Bildungsauftrags motivieren und unterstützen die Hochschulen das gesellschaftliche Engagement ihrer Studierenden durch Qualifizierung in thematisch passenden Studiengängen und Lehrveranstaltungen, aber auch durch praktische Ansätze wie z. B. gesellschaftlichen Begegnungszonen.
- **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.
- **Forum öffentlicher Debatten:** Als Institutionen vielstimmiger Wissenschaften sollten

sich die Hochschulen in bürgerschaftliche Debatten einbringen und dafür geeignete Veranstaltungsformen entwickeln.

- **Citizen Science:** In geeigneten Forschungsgebieten bemühen sich die Hochschulen, interessierte und kompetente Laien in die Produktion und Anwendung akademischer Erkenntnisse zu integrieren.

III.2. Wissensgewinnung und -transfer

Forschung, Kunst und Kultur sowie deren Transfer gehören zusammen mit Studium und Lehre zu den zentralen Aufgaben von Hochschulen. Transfer wird hier verstanden als Austausch zwischen den Hochschulen und den politischen, wirtschaftlichen sowie gesellschaftlichen Akteuren. Die Thüringer Hochschulen stehen dabei im nationalen und internationalen Wettbewerb um institutionelle Reputation, um Drittmittel zur Finanzierung von Forschungsprojekten, um exzellente Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie Künstlerinnen und Künstler auf den verschiedenen Karrierestufen sowie um Studierende. Leistungsfähigkeit und Sichtbarkeit sind ebenso wie sektorenübergreifende Kooperationen wesentliche Voraussetzungen, um in diesem Wettbewerb zu bestehen.

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 %). Damit trägt das Thüringer Hochschulsystem überdurchschnittlich zur Innovationsleistung des Landes bei. Gleichzeitig konnten die Thüringer Hochschulen insgesamt in den vergangenen fünf Jahren im bundesweiten Vergleich überdurchschnittlich viele Drittmittel im Transferbereich einwerben.

Zur Sicherung der Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit der Thüringer Hochschulen im Bereich Forschung und Transfer hat die AG 2030+ die im folgenden beschriebenen Handlungsfelder identifiziert und Empfehlungen abgeleitet.

III.2.1. Die Forschung an den Hochschulen profilieren

Inhaltlich haben die Hochschulen Forschungsschwerpunkte gewählt, die sich komplementär zueinander verhalten. Zur weiteren Stärkung der Thüringer Forschungslandschaft sind die Profile weiter zu schärfen und die individuellen Positionen der Hochschulen in den unterschiedlichen Wettbewerbsräumen zu stärken. Daraus lassen sich folgende Empfehlungen ableiten:

- **Profilbildung und strategische Stärkung:** 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. Profilbildung von Hochschulen unterstützt nicht nur die Sichtbarkeit durch Alleinstellungsmerkmale, sondern ermöglicht auch eine Bündelung von forschersischen Kompetenzen in bestimmten Themengebieten, interdisziplinäre Arbeitsansätze sowie effizienteren Ressourceneinsatz.

Vor diesem Hintergrund muss die Profilbildung der Thüringer Hochschulen intensiviert, in den Hochschulstrategien fixiert sowie kontinuierlich evaluiert und weiterentwickelt werden. Ziel sollten dabei wettbewerbsfähige Profile sowie komplementäre Schwerpunkte bezogen auf Thüringen sein. 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.

- **Steigerung bei der Einwerbung von DFG- und EU-Mitteln:** 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.

Zur Umsetzung werden folgende Maßnahmen empfohlen:

- der Ausbau der (strategischen) Unterstützung und Beratung bei Fördermittelansuchen verbunden mit aktivem Scouting durch die Forschungsfördereinheiten der Hochschulen,
- die Bereitstellung von Infrastruktur und Budgets für Potenzialbereiche der Forschung sowie die Weiterentwicklung von Anreizmechanismen für die Antragstellenden,
- die Schaffung von Freiräumen für Grundlagenforschung, eine landesseitige Unterstützung von Vorlauforschung für große, strukturierte Forschungsvorhaben sowie eine Unterstützung von Projekten der praktischen Kunst,
- die entsprechende Gewinnung und Weiterentwicklung des akademischen Personals.

Ergänzend sollen sich die Hochschulen um eine verstärkte Drittmittelgewinnung bemühen.

- **Benchmarking und Qualitätsmanagement:** Zur Bewertung der Leistungen in Forschung und Transfer 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.
- **Vernetzung der Thüringer Hochschulen:** 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 und internationalen Forschungseinrichtungen nutzen die Hochschulen bereits die Vorteile einer standortübergreifenden Zusammenarbeit. Zur Gewinnung weiterer Synergieeffekte wird diese Zusammenarbeit intensiviert. Dies betrifft insbesondere folgende Bereiche:
 - strategische Abstimmung durch Einrichtung eines Forschungsausschusses der TLPK, besetzt mit den verantwortlichen Vizepräsidentinnen und -präsidenten,
 - den gemeinsamen Ausbau forschungsunterstützender Services und Infrastruktur wie Forschungsdatenmanagement und wissenschaftliches Rechnen (Hochleistungsrechnen, KI) und deren verlässliche Finanzierung,
 - die gemeinsame Wissenschaftskommunikation, z. B. durch die Etablierung eines Thüringer Wissenschaftsfestivals sowie die Integration von gemeinsam entwickelten Modulen zur Wissenschaftskommunikation in Studium und Doktorandenprogrammen.

III.2.2. Wissenschaftliche Karrieren fördern

Die Gewinnung und Förderung von geeigneten Personen für Wissenschaftskarrieren stellt eine der größten Herausforderungen für die Thüringer Hochschulen dar. Sowohl der allgemeine Fachkräftemangel als auch die aktuelle Entwicklung der Studierendenzahlen bilden wesentliche Risikofaktoren. Demzufolge gibt die Arbeitsgruppe nachstehende Empfehlungen:

- **Schaffung attraktiver Bedingungen:** Die Hochschulen stehen vor der Aufgabe, Personen mit Ambitionen auf eine Karriere in der Wissenschaft sowie exzellenten Forschenden höherer Karrierestufen attraktive Bedingungen zu bieten. Hierfür werden folgende Maßnahmen empfohlen:
 - verlässliche Perspektiven durch ausreichend bemessene Beschäftigungsverhältnisse (3 Jahre Mindestbefristung bei Erstverträgen für Promovierende und Postdocs auf Haushaltsstellen mit ausreichend Zeit und Gelegenheit für die eigene wissenschaftliche Arbeit, Befristung für Projektlaufzeit bei Drittmittelprojekten und angemessenen Beschäftigungsumfang, 65 % als Untergrenze bei Promotionsvorhaben¹),
 - den weiteren Ausbau von Unterstützungs- und Qualifizierungsangeboten (Mentoring, individuelle Coaching-Angebote, nationaler und internationaler Austausch). Mit Blick auf die Unterrepräsentanz von Frauen in der Wissenschaft soll ein Teil der Angebote speziell auf Wissenschaftlerinnen ausgerichtet sein. Alle Hochschulen bewerben sich, gegebenenfalls in Kooperation, um die Berücksichtigung im Professorinnenprogramm 2030 des Bundes und der Länder.
 - den Ausbau von Karriereberatungen für das (nichtprofessorale) wissenschaftliche Personal zur Vorbereitung auf Karrieren außerhalb der Hochschulen,
 - die gemeinsame Verständigung über hohe Qualitätsstandards für Promotionen in Bezug auf Betreuung, eigenständige Forschung und Eigenverantwortung der Promovierenden sowie auf wissenschaftliche Qualität auch bei anwendungsorientierter Forschung und kooperativen Promotionsvorhaben,
 - die Erarbeitung eines Konzepts durch Land und Hochschulen, das festlegt, unter welchen Voraussetzungen forschungsstarke Verbünde der Hochschulen für angewandte Wissenschaft das Promotionsrecht erhalten können.
- **Gewinnung und Integration internationaler Forscherinnen und Forscher:** Zur Gewinnung hervorragender Talente für Thüringen gilt es, die Attraktivität der Hochschulen für junge Forscherinnen und Forscher aus dem Ausland weiter zu erhöhen. Dabei sollen neben den Forschungs- auch die Lebensbedingungen Beachtung finden, um den Forscherinnen und Forschern über umfassende Welcome- und Onboarding-Angebote sowie attraktive Standortmaßnahmen frühzeitig eine Bleibeperspektive zu eröffnen.

¹ Wissenschaftsrat: Ausgestaltung der Promotion im deutschen Wissenschaftssystem, April 2023.

- **Karrierewege an den Hochschulen ausbauen:** Neben den traditionellen Wegen zur Professur (z. B. über Postdoc-Stellen und Habilitation, Gruppenleitungen oder Industrie) soll der Anteil der als Tenure-Track-Stellen ausgeschriebenene Professuren (W1 nach W2/W3) an den Universitäten auf mindestens 20 % erhöht werden, um exzellente Akademikerinnen und Akademiker bereits in den frühen Phasen ihrer Karriere für Thüringen gewinnen zu können, wobei die hochschulspezifischen Voraussetzungen zu berücksichtigen sind. Da Juniorprofessuren nicht der alleinige Weg zur Professur sind und wissenschaftliche Weiterqualifikation nach der Promotion auch für nichtprofessorale Karrieren wichtig ist, bieten die Thüringer Hochschulen Promovierten nach der Postdoc-Phase Beschäftigungen an, deren Dauer und Selbstständigkeitsgrad auch eine Qualifizierung für eine W2/W3-Professur erlaubt. Derartige Stellen sind daher Alternativen zu Juniorprofessuren und nicht Voraussetzung dafür. Zudem prüfen das Land und die Hochschulen die Einführung neuer wissenschaftlicher Personalkategorien für Karriereziele neben der Professur. Zudem sollen auch Wege in die FH-Professur weiter ausgebaut werden.
- **Koordination und Kooperation bei Berufungen:** Die Thüringer Hochschulen stimmen, wenn es sinnvoll und geboten scheint, ihre Berufungsverfahren untereinander ab, da sie im Ringen um exzellente Forscherinnen und Forscher nicht im Wettbewerb gegeneinander, sondern in Konkurrenz zu den Hochschulen anderer Länder stehen. Ein Mittel dafür ist die Integration externer Mitglieder jeweils anderer Hochschulen in die Berufungsverfahren.

III.2.3. Wissenstransfer stärken

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.

Bis 2030 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 dieses Ziels werden folgende Empfehlungen gegeben:

- **Rahmenbedingungen für Transfer stärken:** Zur Intensivierung der Transferaktivitäten Thüringer Hochschulen werden folgende Maßnahmen vorgeschlagen:
 - Die Hochschulen schaffen unterstützende Rahmenbedingungen für Transferaktivitäten und entwickeln dadurch das Transfer-Mindset weiter. Sie etablieren Anreizsysteme, die Leistungen der Forscherinnen und Forscher im Transfer ausdrücklich berücksichtigen. Transferleistungen werden bei der Leistungsbewertung und in Berufungsverfahren berücksichtigt.
 - Die Thüringer Hochschulen bauen ein Monitoring ihrer Transferaktivitäten auf und stimmen sich dabei ab.
 - Seit ihrer Beteiligung am Bund-Länder-Wettbewerb *Innovative Hochschule* sowie im Ergebnis von Transfer-Audits haben die beteiligten Thüringer Hochschulen Transferstrategien entwickelt und wurden zum Teil durch ein Transfer-Audit unterstützt. Die Transferstrategien der Hochschulen werden künftig in einem festen Turnus fortgeschrieben.

- **Kooperation mit der Wirtschaft ausbauen:** Die Thüringer Hochschulen wirken aktiv im Foresight-Prozess des Landes im Rahmen der Thüringer Innovationsstrategie (RIS Thüringen) mit. Bereits jetzt stammen von den 82 Mitwirkenden in den RIS-Strategiebeiräten 27 aus den Thüringer Hochschulen. Neben der Mitwirkung im Foresight-Prozess bauen die Thüringer Hochschulen ihre direkten Kooperationen mit der Wirtschaft aus und entwickeln dafür geeignete Maßnahmen weiter.
- **Entrepreneurship/Transfermanagement in die Lehre integrieren:** Die Thüringer Hochschulen integrieren die Themen Entrepreneurship und Transfer in Lehrprogramme. Auch Studierende und Nachwuchswissenschaftler außerhalb der BWL (beispielsweise in den Ingenieurwissenschaften und Sozialwissenschaften) sollen stärker mit den Belangen unternehmerischen Denkens und Handelns vertraut gemacht werden.
- **Rahmenbedingungen für akademische Startups verbessern:** Zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für akademische Ausgründungen werden folgende Empfehlungen gegeben:
 - Die Thüringer Hochschulen sichern mit Unterstützung des Landes die bislang vorwiegend auf Drittmittelbasis aufgebauten Transfer- und Gründerstrukturen und setzen ihre Kooperation in zentralen Bereichen fort. Die Zusammenarbeit im Thüringer Hochschulgründernetzwerk wird vertieft. Die Zusammenarbeit bei der Verwertung von Schutzrechten (PATON PTH) wird geprüft und neu ausgerichtet. Dazu führt die TLPK bis 2024 einen Evaluationsprozess durch.
 - Durch Scouting sollen wissenschaftliche Projekte mit hohem Innovations- und Gründungspotential proaktiv identifiziert und entwickelt werden. Zudem sollen praxisorientierte Formate wie Hackathons, Makeathons und Businessplanspiele an unternehmerische Tätigkeiten heranführen.
 - 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 Thüringer Hochschulen erweitern die Dokumentation ihrer Ausgründungen. Die gewonnenen Erkenntnisse werden zur Optimierung der Transferstrategie genutzt.
 - Die Thüringer Hochschulen überprüfen regelmäßig ihr Schutzrecht-Portfolio. Bei der Übertragung von Schutzrechten und Patenten agieren sie gründungsfreundlich.

III.2.4. Forschung und Transfer finanziell absichern

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 bereits 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.² Daraus leitet die Arbeitsgruppe die folgenden Empfehlungen ab:

² Wissenschaftsrat: Strukturen der Forschungsfinanzierung an deutschen Hochschulen, Januar 2023.

- **Absicherung der finanziellen und personellen Bedarfe:** Die Grundmittel der Thüringer Hochschulen müssen weiterhin bedarfsgerecht erhöht werden, um den wachsenden Aufgaben in Forschung und Transfer nachkommen zu können. Besonders wichtig ist es, grundlegende Strukturen der Forschungs- und Transferförderung sowie der Wissens- und Hochschulkommunikation mit Blick auf Personal und Ausstattung nachhaltig und dauerhaft abzusichern.
- **Entlastung der Grundbudgets:** Eigenanteile bei Projektförderung sowie fehlende Programmpauschalen beanspruchen Teile des Grundbudgets der antragstellenden Hochschulen. Finanzmittel, die über eine Grundausrüstung hinaus zur Kofinanzierung von Projekten bereitgestellt werden müssen, gehen zu Lasten der Kernaufgaben von Hochschulen wie Lehre und Forschung jenseits von programmatischen Vorgaben. Daher sollte das Land auf Bundesebene auf eine Neugestaltung der Projektförderung hinwirken und auch die eigenen Förderprogramme entsprechend weiterentwickeln.
- **Wissenschaftsadäquate Gestaltung administrativer Prozesse:** Im Interesse des ressourcenschonenden Umgangs (Zeit, Personal) mit Forschungsmitteln sollen administrative Vorgaben und Prozesse wie Berichts- und Nachweispflichten möglichst wissenschaftsadäquat gestaltet werden. Dies muss auch die Risiken von Forschung (Zielerreichung) berücksichtigen und sollte die Möglichkeiten im Rahmen der rechtlichen Vorgaben im Interesse einer hohen Flexibilität der Finanzierung ausschöpfen.

III.3. Hochschulbildung

III.3.1. Exzellente Lehre bei attraktiven Studienbedingungen anbieten

Studium und Lehre sind zentrale Handlungsfelder der Hochschulen, wenn es darum geht, durch akademische Bildung, Persönlichkeiten zu formen, die sich neues Wissen erarbeiten und reflektieren können. Studierende sollen befähigt werden, ihren Beitrag für gesellschaftliche Wohlfahrt, ökonomische Prosperität und die ökologische Transformation zu leisten. Dabei stellt die wachsende Heterogenität der Studierendenschaft die Hochschulen vor Herausforderungen mit Blick auf Beratung, Betreuung oder auch den Studienerfolg.

Die zehn staatlichen Thüringer Hochschulen bieten mit über 400 Studiengängen ein breites Spektrum an Studienmöglichkeiten. Die beiden Schwerpunkte der Absolventinnen und Absolventen liegen mit 38,4 % (2021) bei den Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften sowie bei den sog. MINT-Fächern (38,9 %). Mit knapp 29 % machen dabei die Ingenieurwissenschaften einen eigenen Schwerpunkt innerhalb der Thüringer Hochschullandschaft aus. Einer Empfehlung des Wissenschaftsrats von 2017 zur Weiterentwicklung der Ingenieurwissenschaften in Thüringen folgend, haben sich die sieben Hochschulen mit einem ingenieurwissenschaftlichen Studienangebot 2019 zur Allianz Thüringer Ingenieurwissenschaften zusammengeschlossen, um ihr Profil in Forschung, Lehre und Marketing kooperativ weiterzuentwickeln.

Ein besonderes Merkmal Thüringens sind die im Bundesvergleich überdurchschnittlich guten Betreuungsverhältnisse: An den Universitäten in öffentlicher Trägerschaft (einschl. Kunsthochschulen) lag 2021 die Betreuungsrelation bei 12,2 Studierenden je Person des wissenschaftlichen und künstlerischen Personals (Bundesdurchschnitt: 17,8). An den Fachhochschulen in öffentlicher Trägerschaft lag dieses Verhältnis bei 21,2 Studierenden pro Lehrperson (Bundesdurchschnitt: 22,6).³ Diese besonderen Betreuungsverhältnisse werden allerdings durch eine problematische Tendenz begünstigt: Seit zehn Jahren ist die Zahl der Studierenden an den Thüringer Hochschulen rückläufig. Im Wintersemester 2012/13 waren 51.799 Studierende an den staatlichen Hochschulen in Thüringen eingeschrieben; im Wintersemester 2022/23 waren es nur noch knapp 46.700. Dieser Rückgang betrifft maßgeblich die Universitäten. Im gleichen Zeitraum verdoppelte sich die Zahl der internationalen Studierenden nahezu. Zusammen mit der parallel zunehmenden Vielfalt an Studienvoraussetzungen und Lebensbedingungen der inländischen Studienanfängerinnen und Studienanfänger stehen die Hochschulen damit vor der Aufgabe, die Hochschullehre auf diese Heterogenität der Studierenden einzustellen.

Gleichzeitig werden die Hochschulen durch die Digitalisierung vor eine doppelte Herausforderung gestellt: Digitale Medien und Prozesse sowie jüngst das Aufkommen der breiten Nutzung von KI-basierten Programmen (wie z. B. von komplexen Sprachmodellen) werden zu wissenschaftlichen Untersuchungsgegenständen bzw. zu Inhalten des Curriculums. Gleichzeitig verändert die Digitalisierung die Art und Weise, wie Hochschulen ihre Verwaltung organisieren, in der Lehre Wissen und künstlerische Fertigkeiten vermitteln und in der Forschung neue Erkenntnisse generieren.

Mit Blick auf die Bedeutung der digitalen Transformation auch im Hochschulbereich erarbeiteten 2017 das Wissenschaftsministerium und die Hochschulen die „Thüringer Strategie zur Digitalisierung im Hochschulbereich“; 2021 wurde sie fortgeschrieben. Die Digitalstrategie für

³ Eigene Berechnung, basierend auf: Statistisches Bundesamt (Destatis), Fachserie „Private Hochschulen“, erschienen am 22.11.2022, Tabelle 8, S. 127–133.

die Hochschulen umfasst insgesamt sieben Handlungsfelder, darunter auch „Digitale Hochschullehre“. Eine wichtige hochschulübergreifende Maßnahme in diesem Bereich war die Etablierung des alle Thüringer Hochschulen umfassenden eTeach-Netzwerks zur Unterstützung der digitalen Transformation des Lehrens, Lernens und Prüfens in Thüringen durch Qualifizierungsangebote für Lehrende und Studierende. Zudem fördert das Land seit 2021 die Einrichtung von bis zu 25 zusätzlichen „Digitalisierungsprofessuren“.

Nicht zuletzt haben die Corona-Pandemie und der durch sie ausgelöste Digitalisierungsschub noch einmal deutlich gezeigt, welche Handlungsmöglichkeiten sich den Hochschulen durch digital gestützte Werkzeuge, Formate und Prozesse in Forschung, Lehre und Verwaltung eröffnen. Viele der im Zuge der Pandemiebewältigung ergriffenen Maßnahmen werden den hochschulischen Alltag auf Dauer verändern.

Der Wissenschaftsrat hat mit seinen „Empfehlungen für eine zukunftsfähige Ausgestaltung von Studium und Lehre“ vom Mai 2022 auch für die Thüringer Hochschullandschaft Maßstäbe für die Weiterentwicklung gesetzt. Die Hochschullehre der Zukunft muss die Verantwortung aller am Lehrprozess Beteiligten stärken, Studierenden höhere Freiheitsgrade und Handlungsspielräume als bisher einräumen, Kreativität und Fehlerkultur aufwerten und die intellektuelle Eigenständigkeit von Studierenden nachdrücklich betonen. Sie muss den Studierenden die Fähigkeit vermitteln, 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 diesem Leitbild orientieren und moderne, hochwertige und zukunftsfähige Studienangebote unterbreiten, die in Inhalt und Form nicht nur auf anspruchsvolle Berufstätigkeiten vorbereiten, sondern eine umfassende, akademische Bildung vermitteln. Dabei werden die Hochschulen in Anerkennung der Heterogenität der Studierenden viel stärker als bislang auf individuellen Studienmöglichkeiten und -interessen eingehen, um zu einem erfolgreichen Studienverlauf beizutragen und hervorragend qualifizierte Absolventinnen und Absolventen hervorzubringen. Dazu gehören starke Flexibilisierungsmöglichkeiten im Studienverlauf. Die Hochschulen werden die digitale Transformation durch die Digitalisierung in der Lehre sowie eine Lehre für die Digitalisierung aktiv gestalten. Zu diesen vielfältigen Themenbereichen gibt die Arbeitsgruppe folgende Empfehlungen:

Zukunftsfähiges Studienangebot und innovative Lehre

- **Weiterentwicklung der Curricula:** Die Hochschulen werden ihre Curricula regelmäßig in Hinsicht auf deren Innovation und gesellschaftliche Relevanz überprüfen und weiterentwickeln.
- **Prüfung des Studienangebots:** Mit Blick auf den effizienten Ressourceneinsatz werden die Hochschulen ihre Studienangebote hinsichtlich des Potenzials zur Realisierung von Synergien analysieren und ggf. anpassen. Durch eine fachbereichs- und hochschulübergreifende Zusammenarbeit in Grundlagenveranstaltungen können Freiräume, beispielsweise zur Etablierung neuer Betreuungsformate oder Vertiefungsbereiche, realisiert werden. Bei Studienangeboten, die drei Jahre in Folge weniger als 15 Studierende im ersten Fachsemester im Bachelor- bzw. weniger als 10 im Masterbereich gewinnen können, prüfen die Hochschulen die Weiterführung oder Einstellung der Studiengänge. Sollen diese ausnahmsweise weitergeführt werden, etwa aufgrund von Alleinstellungsmerkmalen, z. B. im Rahmen der sogenannten

„Kleinen Fächer“, begründen die Hochschulen gegenüber dem Land, welche qualitativen Kriterien eine Weiterführung notwendig machen.

- **Hochschuldidaktik:** Die Hochschulen prüfen die Einführung eines gemeinsamen, landesweiten zentralfinanzierten hochschuldidaktischen Weiterbildungsprogramms.
- **Lehrpreis:** Zur besseren öffentlichen Wahrnehmung und Wertschätzung besonderer Leistungen in der Lehre soll ein Thüringer Lehrpreis geschaffen werden.
- **Problemorientiertes Lernen:** Die Hochschulen setzen sich für eine Kultur des problemorientierten Lernens ein. Zum Kompetenzerwerb können insbesondere innovative Lernformen wie Problem-Based Learning, Team-Based Learning, Projektstudien etc. beitragen.
- **Diversitätsbewusste Lehre:** Diversitätsbewusste Lehre berücksichtigt unterschiedliche Bedürfnisse, Hintergründe und Erfahrungen von Lernenden. Dies umfasst sowohl die Anerkennung und Wertschätzung kultureller, ethnischer, religiöser, geschlechtlicher und anderer Unterschiede als auch die Förderung von Toleranz, Inklusion und gegenseitiger Verständigung. Ziel einer diversitätssensiblen Lehre ist es, eine lernförderliche Umgebung zu schaffen, in der alle Studierenden ihre Stärken und Fähigkeiten entfalten können und sich respektiert und wertgeschätzt fühlen.

Flexibilisierung des Studiums

Die folgenden Empfehlungen beziehen sich nicht auf duale Studiengänge, deren Curricula in enger Abstimmung mit den Praxispartnern fortentwickelt werden und die für die Studierenden weitgehend verbindlich sind.

- **Strukturierte Orientierungsphase:** Die Hochschulen entwickeln strukturierte Orientierungsphasen, die insbesondere der fachlichen und akademischen Sozialisation der Studierenden dienen und deren Studienfachwahl und Studienerfolg verbessern. Wesentliche Elemente sind:
 - Möglichkeit der Teilnahme an regulären hochschulischen Lehrveranstaltungen verschiedener Studiengänge,
 - Orientierungsmodule zur Vermittlung eines Überblicks über verschiedene Fachrichtungen und Lehrangebote,
 - Prüfung der Möglichkeit von Collegestrukturen oder eines neuen Kollegs (vgl. Leibniz-Kolleg in Tübingen) mit dem Ziel einer übergreifenden, interdisziplinären Bildung vor dem eigentlichen Fachstudium, auch für Personen mit alternativer Hochschulzugangsberechtigung und aus dem Ausland,
 - Onboarding-Angebote wie Mentoring durch Kommilitoninnen und Kommilitonen sowie Lehrende, Angebote der Vernetzung und Freizeitgestaltung und eine regelmäßige, individuelle Studienberatung als feste Anlaufstelle für fachliche Fragen und Fragen der Studienorganisation.
- **Kooperation in der Orientierungsphase:** Damit Studierende das für sie am besten geeignete Studium wählen und dabei auf das vielfältige Angebot der Thüringer Hochschulen zurückgreifen können, fördern diese die enge Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Fakultäten bzw. Fachbereichen bis hin zu hochschulübergreifender

Abstimmung der Orientierungsphasen. Die in Orientierungsphasen erbrachten Studienleistungen sollen – auch hochschulübergreifend – flexibel in regulären Studiengängen angerechnet werden können.

- **Flexible Studiengestaltung:** Auch nach der Orientierungsphase sollen die Studierenden an ihrer Studiengestaltung aktiv beteiligt sein. Im Interesse einer breiten, auch transdisziplinären und überfachlichen Ausbildung ermöglichen die Hochschulen eine Flexibilisierung des Studiums und bieten zusätzliche Optionen zur individuellen Schwerpunktsetzung in möglichst vielen Studiengängen, auch hochschulübergreifend. Diese können dazu dienen, Defizite der Vorqualifikation auszugleichen, interessierten Studierenden frühzeitig Zugang zu Forschungsthemen zu ermöglichen oder aber besonders praxisorientiert zu studieren. Hierzu gibt es verschiedene Ausgestaltungsmöglichkeiten, für die ggf. die rechtlichen Voraussetzungen zu schaffen sind:
 - Entwicklung von Studiengängen mit variabler Regelstudienzeit, die Studierenden eine flexiblere Gestaltung ihres Studiums ermöglichen,
 - Flexibilisierung von Lernorten und -zeiten durch digitale Lehrformate, um im Rahmen von studiengangs- und hochschulübergreifenden Kooperationen das Studienangebot auszuweiten,
 - Einführung hochschulweiter und hochschulübergreifender Zertifikate zum Nachweis fächerübergreifender Qualifikationen (insb. im Bereich der Digitalisierung),
 - Vereinfachte, gegenseitige Anerkennung von Studien- und Prüfungsleistungen – wie in der Lissabon-Konvention vorgesehen – in vergleichbaren Studiengängen, um Studierenden im Sinne einer flexibleren Studiengestaltung einen unkomplizierten Zugang zu Modulen anderer Hochschulen zu erlauben,
 - Ausbau von Teilzeit- oder berufsbegleitenden Studienangeboten und hybriden Lehrformaten, um der von finanziellen Restriktionen, Care-Aufgaben und beruflichen Umfeld geprägten Lebensrealität von Studierenden angemessen Rechnung zu tragen.
- **Wahlbereiche zur individuellen Profilierung:** Die Hochschulen werden den Studierenden in allen Studiengängen Wahlbereiche (mind. 12-ECTS-Wahlmodule in Bachelorstudiengängen) zur individuellen, auch interdisziplinären Schwerpunktsetzung eröffnen.
- **Flexibilisierung der Lehrverpflichtung:** Land und Hochschulen prüfen eine stärkere Flexibilisierung der Lehrverpflichtung für die einzelnen Lehrenden. Auf die Lehrverpflichtungen werden künftig angemessen angerechnet: die Entwicklung neuer (auch digitaler) Lehrformate, innovativer Curricula, Teamteaching mit Lehrkräften aus anderen Fächern oder Hochschulen, das akademische Mentorat u. ä. Dabei ist die Absicherung der Lehre in den Studiengängen zu gewährleisten.

Digitalisierung in der Lehre und Lehre für die Digitalisierung

- **Infrastruktur für Digitalisierung in der Lehre:** Eine wichtige Rahmenbedingung für die erfolgreiche, systematische Einbindung digitaler Formate in Studium und Lehre ist die Bereitstellung einer adäquaten baulichen und räumlichen Infrastruktur für digitale Lehre. Hierzu zählen insbesondere Arbeitsräume, in denen die Beteiligung an syn-

chronen Lehrformaten und die ungestörte Verfolgung asynchroner Lehrformate möglich ist, und die Ausstattung von Hörsälen und Seminarräumen mit Aufzeichnungs- und Übertragungstechnik. Land und Hochschulen setzen sich gemeinsam für deren Bereitstellung ein und prüfen dabei auch den hochschulübergreifenden Aufbau und die gemeinsame Nutzung von Infrastrukturen.

- **Digitale Lehrformate:** Die Hochschulen nutzen verstärkt digitale Lehrformate um Lehr- und Lernwege zu differenzieren und Studierenden individualisierte Unterstützungsangebote bereitzustellen. Hierzu zählen z. B. personalisierte und interaktive Lernumgebungen, auf Learning Analytics basierende Lernfortschrittskontrollen inklusive individualisiertem Feedback, der Einsatz von E-Portfolios sowie eine stärkere Kompetenzorientierung bei digitalen Prüfungen. Die Möglichkeiten des Angebots und der Weiterentwicklung von Online-Prüfungen werden geprüft.
- **Digitale Kompetenzen:** Die Hochschulen entwickeln ihre Studiengänge hinsichtlich des Erwerbs digitaler Kompetenzen weiter und verankern diese systematisch in den Curricula. Zentrale, übergreifende Kompetenzen sind u. a. Digital Literacy, Data Literacy, digitale Kollaborationen, die Fähigkeit zur Nutzung von künstlicher Intelligenz sowie die Fähigkeit zur Mitgestaltung einer von Digitalität geprägten Welt. Die Hochschulen prüfen dabei auch die Schaffung eines hochschulübergreifenden Angebots entsprechender Lehrveranstaltungen. Darüber hinaus etablieren sie Studiengänge mit hohem Digitalisierungsbezug.
- **eTeach-Netzwerk:** Die Hochschulen nutzen das eTeach-Netzwerk noch systematischer als vernetzte Unterstützungsstruktur aller Hochschulen für die Digitalisierung der Lehre. Die in diesem Rahmen notwendigen Maßnahmen, wie die Qualifizierung und Begleitung von Lehrenden, die Vernetzung und Stärkung der Multiplikatoren, die Förderung innovativer Ideen sowie die Entwicklung von Werkzeugen und Schnittstellen, werden kontinuierlich bewertet und möglichst bedarfs- und passgenau weiterentwickelt.
- **Zentraler Online-Zugang:** Den Hochschulen wird empfohlen, für alle Studierenden der Thüringer Hochschulen einen zentralen (Online-)Zugang zu den Lehrangeboten einzurichten. Damit sollen die technischen Voraussetzungen (z. B. Schnittstellen) für die niedrighschwellige Nutzung auch von Angeboten derjenigen Hochschulen erleichtert werden, an denen die Studierenden nicht eingeschrieben sind. Dies würde dem Studium in Thüringen ein Alleinstellungsmerkmal verschaffen.
- **Daten- und Persönlichkeitsschutz von Studierenden und Lehrenden:** Zum Schutz der digitalen Rechte aller Hochschulmitglieder wirkt das Land auf die Bereitstellung eines verlässlichen Rechtsrahmens und die umfassende und niedrighschwellige Information von Studierenden und Lehrenden hin, u. a. im Zusammenhang mit dem Urheberrecht, der datengestützten Analyse des Lehrens und Lernens und bei digitalen Prüfungen.

Gut studieren in Thüringen

- **Gute Betreuungsbedingungen:** Das Land und die Hochschulen werden die im Bundesvergleich besten Betreuungsverhältnisse an den Thüringer Hochschulen noch stärker für die Förderung von bester Lehre und von Studienerfolgen nutzen.

- **Akademisches Mentoring:** Die Hochschulen verbessern die individuelle Betreuung der Studierenden durch ein akademisches Mentoring. Sie entwickeln dazu geeignete Programme, die auf regelmäßiges Feedback und Reflexion des Studienfortschritts als Teil der Lehre abzielen und in den akademischen Diskurs einführen.
- **Soziale Räume:** Die Thüringer Hochschulen verstehen sich als soziale Räume und bieten ihren Studierenden über die Lehrveranstaltungen hinaus Möglichkeiten, auf dem Campus miteinander zu interagieren. Dies kann durch offene Gruppen- und Arbeitsräume, aber auch die Unterstützung studentischer Initiativen umgesetzt werden. Das Thüringer Studierendenwerk soll in diese Überlegungen mit eingebunden werden.
- **Gleichstellung:** Gleichstellungsfördernde Maßnahmen und relevante Aspekte sollen im Rahmen von Studium und Lehre umgesetzt bzw. verbessert werden. Dies umfasst beispielsweise die Einrichtung von Rückzugsorten für Schwangere oder die Sicherstellung ausreichender Kinderbetreuungsmöglichkeiten.
- **Gesundheitsmanagement:** Die mentale und physische Gesundheit der Hochschulmitglieder wird als gemeinsame Verantwortung verstanden und durch verschiedene Maßnahmen gefördert. Insbesondere der Ausbau von Beratungsangeboten und des hochschulischen Gesundheitsmanagements, aber auch weitere umfassende Beratungs- und Unterstützungsangebote wie beispielsweise die psychosoziale Beratung stehen hierbei im Fokus.

III.3.2. Thüringer Hochschulen international gut aufstellen

Wissenschaftlicher Erkenntnisgewinn vollzieht sich nicht innerhalb staatlicher Grenzen. Forschungsgruppen sind oft international zusammengesetzt. Viele Studierende wählen eine Bildungsphase oder einen Studienabschluss in einem anderen Land. Beiträge der Forschung zur Lösung der zentralen Zukunftsfragen der Menschheit lassen sich vorzugsweise in internationaler Zusammenarbeit generieren. Zugleich verlangt die „Zeitenwende“ auch von den Hochschulen, sich auf neue geopolitische Notwendigkeiten einzulassen. Dies führt z. B. dazu, dass internationale Hochschulkooperationen mit bestimmten Regionen oder Staaten neu zu bewerten sind.

Die Internationalisierung stellt eines der wesentlichen Handlungsfelder für die strategische Weiterentwicklung der Thüringer Hochschulen dar. Als Querschnittsaufgabe betrifft sie alle Hochschulmitglieder und -angehörigen sowie deren außerhochschulische Partner. Sie bedarf daher einer Verankerung in der gesamten Hochschule und der entsprechenden personellen Untersetzung. Internationalisierung, insbesondere die Betreuung internationaler Studierender,⁴ ist mit zusätzlichem Aufwand verbunden. Sie bindet und erfordert entsprechend mehr Ressourcen. Die Hochschulen entwickeln zukunftsweisende Internationalisierungsstrategien und professionalisieren sukzessive ihre entsprechenden Service-Angebote.

In der Internationalisierung ist die Mehrheit der Hochschulen bereits sehr gut aufgestellt. Die strategischen Schwerpunktsetzungen bei der Ausgestaltung der Internationalisierung divergieren. Umfang und Intensität der einzelnen Aktivitäten weisen an den jeweiligen Hochschulen Unterschiede auf, ebenso die personellen Ressourcen für Internationalisierung.

⁴ Studierende mit einer ausländischen Staatsangehörigkeit, die ihre Hochschulzugangsberechtigung im In- oder Ausland erworben haben und entweder einen Bachelor- bzw. Master-Abschluss in Deutschland anstreben (vgl. DAAD Deutscher Akademischer Austauschdienst, 2018).

Der Status quo im Hinblick auf die Internationalisierung der Thüringer Hochschulen ist gekennzeichnet durch einen über viele Jahre hinweg steigenden Anteil an internationalen Studierenden (von 8,2 % im WS 2011/12 auf 17,6 % im WS 2021/22) und Forschende (von 531 im Jahr 2011 auf 1.051 im Jahr 2021). Weltweit kooperieren sie mit Hochschulen und außerhochschulischen Einrichtungen in 97 Staaten.

Im Durchschnitt der Jahre 2018 bis 2021 finden sich sieben von zehn Thüringer Hochschulen in der „Top 100-Liste“ der ausgereichten Gesamtförderbeträge pro Studierendem des DAAD. Zwei Thüringer Hochschulen (BUW und HSM) befinden sich bei diesem Ranking sogar bundesweit unter den „Top 10“. Die Bereitschaft zu einem Auslandssemester ist bei den Studierenden allerdings weniger ausgeprägt. Bei der Einwerbung von Erasmus+-Mobilitäten lagen die Thüringer Hochschulen zuletzt (2022) mit eingeworbenen Mitteln in Höhe von 3,9 Mio. Euro unter dem Bundesschnitt. Bei der Mobilität mit Partnerländern wird allerdings mit knapp 1 Mio. Euro ein überdurchschnittlicher Wert erreicht.

Die künftigen Herausforderungen bewältigen

Die Thüringer Hochschulen stehen angesichts des demografischen Wandels vor der Herausforderung, mit Hilfe der Gewinnung von internationalen Studierenden zur Fachkräftesicherung in Thüringen beizutragen. Eine gezielte Erhöhung der Studierendenzahlen aus dem Ausland könnte insbesondere in den für die regionalen Beschäftigungsfelder bedeutsamen Studiengängen dazu einen Beitrag leisten. Dieses Ziel kann sowohl über eine Erhöhung des Anteils internationaler Studierender in bestehenden Studiengängen als auch über die Einrichtung spezifischer Studiengänge für internationale Zielgruppen erreicht werden. Anzustreben sind hierbei eine große Vielfalt der Herkunftsregionen internationaler Studierender, die Senkung der Abbruchquoten internationaler Studierender sowie ein verstärkter Verbleib der internationalen Absolventinnen und Absolventen in Thüringen. Daraus werden folgende Empfehlungen abgeleitet:

- **Attraktive Studienangebote:** Zur stärkeren Gewinnung internationaler Studierender gilt es, für den internationalen Bildungsmarkt spezifische und attraktive Studienangebote zu schaffen. Dafür sollen gezielt englischsprachige Studiengänge, insbesondere im Masterbereich, im Einzelfall aber auch im Bachelorbereich angeboten werden.
- **Stärkere Diversität:** Generell sollen die Thüringer Studienangebote in den verschiedenen Weltregionen, insbesondere in Europa, noch zielgruppenbezogener beworben und dabei eine diverse Zusammensetzung der Studierendenschaft angestrebt werden. Die Hochschulen prüfen, ob und welche gemeinsamen Marketingaktivitäten zur Gewinnung internationaler Studierender geeignet sind.
- **Deutsche Sprachkenntnisse:** Um den Studienerfolg zu erhöhen, sollen hochschulübergreifend studienvorbereitende Deutschkurse etabliert werden. DaZ-Kurse sollen in Bachelorstudiengängen als verpflichtende Anteile in die Curricula aufgenommen werden. Auf diese Weise soll internationalen Studierenden das Alltagsleben in Deutschland erleichtert und ein Verbleib nach dem Abschluss ermöglicht werden.
- **Unterstützung beim Berufseinstieg:** Die Fachkräftesicherung erfordert – in Kooperation mit den Arbeitsagenturen – gezielte Maßnahmen bei der Unterstützung für den Berufseinstieg und die berufliche Praxis. Die Hochschulen sollen z. B. durch Bewerbungstrainings, interkulturelle Trainings, Peer-to-Peer-Mentoring oder Unternehmenspatenschaften geeignete Kooperationsformen entwickeln. Hierfür sollen Thüringer Firmen und Einrichtungen gewonnen werden, um den Übergang ins Berufsleben

durch Nebenjobs, Praktika, betriebsspezifische Abschlussarbeiten und ggf. Stipendien anzubahnen.

- **Willkommenskultur:** Die Hochschulen sind gefordert, eine Willkommenskultur zu etablieren, in deren Rahmen internationale Studierende im Leben inner- und außerhalb der Hochschule unterstützt und gestärkt werden (u. a. durch umfassende Beratungs- und Betreuungsangebote, verstärkte Kooperation mit Ausländerbehörden und Willkommensbüros auf dem Campus, Bereitstellung von Wohnheimplätzen).
- **Ressourceneinsatz:** Es wird eine Verständigung mit dem Land darüber angeregt, inwieweit die ressourcenintensive Betreuung internationaler Studierender bei der künftigen Mittelverteilung Berücksichtigung finden kann.

Für interkulturelles Arbeiten und Leben qualifizieren

Die Thüringer Hochschulen qualifizieren für das Leben und Arbeiten in einer globalisierten Welt. Sie verstehen sich als Orte des interkulturellen Austauschs und sind damit „Keimzellen“ internationalen Lebens und Arbeitens. Im Rahmen der internationalen Zusammenarbeit sollen im Einzelfall auch demokratische Entwicklungen und sozioökonomische Fortschritte in den Partnerregionen in den Blick genommen werden. In Bezug dessen werden folgende Empfehlungen definiert:

- **Internationalisierung@Home:** Um den Studierenden vielfältige Möglichkeiten zu eröffnen, internationale Erfahrung zu sammeln und interkulturelle Kompetenz zu erwerben, werden entsprechende Maßnahmen wie z. B. die internationale Gestaltung der Curricula, die Einbindung von Gastwissenschaftlerinnen und Gastwissenschaftlern in die Lehre sowie die gemeinsame Entwicklung digitaler und hybrider Lehrformate mit internationalen Partnereinrichtungen etabliert.
- **Sprachangebote:** Für Studierende mit Deutsch als Muttersprache sollen Fremdsprachenkurse – alternativ zu DaZ-Kursen für internationale Studierende – angeboten werden (Fachsprache und Alltagssprache), um Auslandsaufenthalte vorzubereiten. Zudem soll es in geeigneten, möglichst vielen deutschsprachigen Studiengängen ein integriertes Fremdsprachenangebot sowie insbesondere englischsprachige Module geben. Hierzu werden auch digitale Formate der Sprachvermittlung genutzt.
- **Mobilitätsfenster:** In allen Studiengängen sollen Mobilitätsfenster definiert und beworben werden, um die Aufnahme eines Auslandssemesters zu erleichtern.
- **Interkulturelle Trainings:** Seminare zur Stärkung interkultureller Kompetenzen und internationale Bewerbungstrainings sollen für alle interessierten Studierenden angeboten werden. Ebenso sollten für interessierte Beschäftigten Weiterbildungsangebote im In- und Ausland zu Interkulturalität und Fremdsprachen angeboten sowie die Möglichkeit des internationalen Personalaustauschs geschaffen werden.

Internationale Profilierung

Es ist ein wichtiges Anliegen der Internationalisierung, die Thüringer Hochschulen international noch besser zu vernetzen und dadurch ihre Profilierung voranzubringen. Sie sollen für wissenschaftliches Personal, Promovierende und Studierende aus dem Ausland weiter an

Attraktivität gewinnen. Die profilschärfenden, internationalen Kooperationen sollen strategisch angelegt, ausgebaut und vertieft werden. Folgende Empfehlungen sollen zur Umsetzung beitragen:

- **Internationalisierung des Lehrpersonals:** Die Hochschulen sollen Strategien zur Internationalisierung des Lehrpersonals verabschieden. Stellenangebote im akademischen Bereich werden gezielt international und fachspezifisch beworben. Angeworbene Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sollen bei der sozialen Integration umfassend unterstützt werden.
- **Strategische Kooperationen:** Die Hochschulen evaluieren ihre bisherigen Kooperationen und identifizieren geeignete strategische Partnerschaften. Profildbildende internationale Forschungsk Kooperationen werden möglichst an allen beteiligten Hochschulen mit Lehrangeboten (zunehmend digital gestaltet) verknüpft.
- **Gemeinsame Studiengänge:** Insbesondere mit europäischen Partnereinrichtungen sollen weitere bi- und multinationale Studiengänge vorwiegend im Master-Bereich eingerichtet werden. Im Rahmen seiner Zuständigkeit wird das Land sich dafür einsetzen, dass dafür die erforderlichen rechtlichen Voraussetzungen geschaffen werden.
- **Drittmittleinwerbung:** Die Hochschulen beteiligen sich verstärkt an einschlägigen Ausschreibungen auf europäischer Ebene und durch den DAAD.

III.3.3. Wissenschaftliche Weiterbildung bedarfsgerecht und zukunftssicher etablieren

Wissenschaftliche Forschung erzeugt ständig neues Wissen, dadurch steigt der Stellenwert des lebenslangen Lernens und der beruflichen Weiterbildung. Zugleich steigt die Weiterbildungsbeteiligung unter Erwachsenen in Deutschland. Angebote der wissenschaftlichen Weiterbildung an Hochschulen werden bisher jedoch nur in überschaubarem Maße genutzt. Die Quote der Teilnahme an wissenschaftlicher Weiterbildung entwickelt sich nicht entlang des allgemeinen Wachstumstrends der Weiterbildung. Dies gilt sowohl für formale (z. B. berufsbegleitende Studienangebote) als auch für non-formale Angebote an Hochschulen. Privaten Anbietern gelingt es oftmals besser, mit maßgeschneiderten Angeboten professioneller und schneller auf die Marktlage zu reagieren. Da der Wettbewerb in immer stärkerem Maße „online“ beworben und gewonnen wird, konzentrieren sie sich zusätzlich auf ein leistungsfähiges Online-Marketing. Den staatlichen Hochschulen stellen sich in Umsetzung des gesetzlichen Auftrages sowie der Einhaltung weiterer Rahmenbedingungen (insbesondere EU-beihilfe-/rechtliche) besondere Herausforderungen.

Staatliche Hochschulen (so auch in Thüringen) werden von Unternehmen und Beschäftigten oft noch nicht als Anbieter für Weiterbildung wahrgenommen. Das Spektrum der Angebote ist zudem deutlich ausbaufähig.

An mehreren Standorten in Thüringen sind einzelne Strukturen für Weiterbildungsangebote der staatlichen Hochschulen vorhanden (z. B. JenALL, WBA Weimar, ZfW Schmalkalden). Diese Strukturen haben sich grundsätzlich bewährt und können ausgebaut werden. 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

Das Weiterbildungsangebot der staatlichen Thüringer Hochschulen muss zukunftsfähiger aufgestellt und sichtbarer werden. Durch die Schaffung einheitlicher rechtlicher Rahmenbedingungen durch das Land gilt es, die bestehenden Verwaltungsstrukturen zu optimieren.

Um als Anbieter von wissenschaftlichen Weiterbildungsangeboten stärker wahrgenommen zu werden und die Vermarktung zu befördern, bietet sich eine Bündelung der vielfältig bestehenden Angebote der einzelnen Thüringer Hochschulen zu einem Gesamtangebot an. Bei der Bündelung thüringenweit verteilter Expertise und der Anbahnung neuer Weiterbildungsangebote kann eine zusätzliche Plattform-Funktionalität unterstützen, die u. a. persönliche Kompetenzfelder, gewünschte Interessensgebiete oder Lehrerfahrungen darstellen kann. Interaktionsbereiche auf der Plattform können die zielgerichtete Anbahnung von Kontakten befördern.

Darüber hinaus wären ein partnerschaftlicher Zusammenschluss oder eine gemeinsame Einrichtung aller Hochschulen, die ein Weiterbildungsangebot vorhalten, sinnvoll. Deren Aufgabe wäre zunächst die Entwicklung einer virtuellen Plattform, die Erarbeitung erweiterter Plattformfunktionalitäten und die Erarbeitung eines abgestimmten Weiterbildungsangebots. In diesem Kontext wird den Hochschulen empfohlen:

- **Bündelung der Weiterbildungsaktivitäten:** Die Thüringer Hochschulen sollen 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*).
- **Hochschulübergreifende Einrichtung Weiterbildung:** Um als Anbieter für Weiterbildung attraktiver zu werden, prüfen die Hochschulen zeitnah die Einrichtung einer virtuellen Weiterbildungsplattform für die Weiterbildungsangebote der Thüringer Hochschulen (ähnlich *campus-thüringen.de*) als erste Voraussetzung der möglichen Etablierung einer hochschulübergreifenden Einrichtung bzw. eines partnerschaftlichen Zusammenschlusses unter einem „Dach-Weiterbildung Thüringen (DAWB-TH)“ mit dem Ziel, die Weiterbildungsangebote aller Thüringer Hochschulen zu vernetzen und sie auf eine einheitliche rechtliche Basis zu stellen.

Auf den regionalen Fachkräftebedarf reagieren

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 sollen die Bedarfe erfasst und entlang der Kompetenzen in den Hochschulen abgebildet wer-

den. Ein Zusammenschluss erfahrener Weiterbildungs-Akteure kann interessierte Hochschulen beraten und darauf hinwirken, die Weiterentwicklung des Angebots unter Berücksichtigung des (regionalen) akademischen Fachkräftebedarfs zu fördern. Folgende Empfehlungen werden gegeben:

- **Orientierung an der Bedarfssituation in der Region:** Um dem Fachkräftebedarf zu begegnen und die Bindung von Arbeitskräften an die Region zu stärken, etablieren die Hochschulen in enger Abstimmung mit der regionalen Wirtschaft und in Erfüllung von Qualifikationserwartungen bedarfsgerechte Weiterbildungsangebote, die regelmäßig auf ihre Passfähigkeit überprüft und an sich ändernde Bedürfnisse angepasst werden.
- **Etablierung eines „Weiterbildungsbeirats“:** Um die Weiterbildungsangebote sowohl für die wissenschaftlichen wie auch die 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.

III.4. Hochschulorganisation

Mit Blick auf die Organisation der Hochschulen besteht die Herausforderung, hochschulübergreifend Verbesserungspotentiale zu identifizieren, um Synergieeffekte und Effizienzgewinne ertragreich für die weitere Entwicklung der hochschulischen Kernaufgaben einsetzen zu können. Vereinfachte Verwaltungsprozesse sowie gemeinsame oder ggf. sogar zentralisierte Aufgabenerfüllungen können ebenso wie reduzierte Berichtspflichten einen Beitrag zur Entbürokratisierung leisten.

III.4.1. Verwaltungskooperationen flächendeckend ausbauen

Unter der Prämisse der Eigenständigkeit aller sieben Hochschulstandorte und der Unterstützung der Kernaufgaben durch eine leistungsfähige, moderne Verwaltung bieten sich grundsätzlich verschiedene Kooperationsformen an, die in Zukunft für die hochschulübergreifende Erledigung von dauerhaften Aufgaben geprüft werden sollten:

- 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.

Dabei sind folgende Organisationslösungen denkbar:

- 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, u. U. in eigener Rechtsform)

Dabei kommen insbesondere die folgenden zentralen Verwaltungs- und Dienstleistungsbereiche für eine hochschulübergreifende Zusammenarbeit in Frage, für die folgende Empfehlungen formuliert werden:

- **Ausbau der hochschulübergreifenden Zusammenarbeit im Bereich der Innenrevision:** Aktuell kooperieren bereits die BU Weimar, die U Erfurt, die EAH Jena und die HS Schmalkalden im Bereich der Innenrevision mit der BUW als zentrale Koordinationsstelle.

Es wird empfohlen, diese bestehende Kooperation weiter auszubauen, da die mit der Innenrevision verbundenen Prüfhandlungen und Themengebiete im gesetzlichen Pflichtprüfungsbereich ein hohes Maß an Gleichartigkeit aufweisen. Eine Bündelung von Kompetenzen innerhalb einer zentralen Einheit lässt durch die damit einhergehende Spezialisierung deshalb Effizienzgewinne und eine Reduktion aufzubringender Ressourcen erwarten. Es wird deshalb empfohlen, die bereits bestehende Kooperation zunächst auf die DH Gera-Eisenach und die HS Nordhausen auszuweiten. Die Vergrößerung des Kooperationsverbundes ist allerdings nur mit einer parallelen Steigerung der Ressourcenausstattung des Verbundes möglich, die von den beitretenden Hochschulen zu erbringen ist, dort aber geringere Aufwendungen hervorruft als ein Eigenbetrieb. Die verbleibenden vier

Hochschulen (TU Ilmenau, FSU Jena, HfM Weimar und FH Erfurt) prüfen ihre Beitrittsfähigkeit zum Kooperationsverbund Innenrevision und schätzen insbesondere ab, ob in diesen Fällen der Effizienzgewinn einer Zentralisierung die ggf. auftretenden Kosten einer Herauslösung aus bestehenden vernetzten Strukturen überwiegt.

Alle zehn Hochschulen verpflichten sich, unabhängig von dem Kooperationsverbund, ein kooperatives *Netzwerk Innenrevisionen* zum inhaltlichen Austausch auf Arbeitsebene zu etablieren, um landesweit Erfahrungswissen zu teilen und mögliche Synergien zu erschließen.

- **Aufbau einer hochschulübergreifenden Zusammenarbeit im Bereich des Liegenschaftsmanagements:** Bislang regeln die Thüringer Hochschulen – mit Ausnahme der beiden in Weimar ansässigen Hochschulen (gemeinsames Hochschulzentrum Liegenschaftsmanagement seit 2003) – das Liegenschaftsmanagement individuell. Die AG empfiehlt, die Möglichkeiten einer hochschulübergreifenden Zusammenarbeit in diesem Feld vertieft zu prüfen und dabei zwischen Kernthemen wie z. B. Bau- und Beschaffungsfragen, Gebäude- und Energiemanagement oder Nachhaltigkeitskonzepten und randständigeren Themen wie z. B. Baumkataster oder Fahrdienst sowie nach der zeitlichen Umsetzungsmöglichkeit zu unterscheiden.

Für den Zeitraum bis 2030 werden umgesetzt:

- hochschulübergreifende Vergabe von Baudienstleistungen,
- Etablierung standörtlicher Fuhrparkmanagementlösungen (als Service für kleinere Hochschulen),
- gemeinsame Personal- und Kompetenzplanung.

Darüber hinaus wird empfohlen:

- Etablierung gemeinsamer Bewirtschaftung an den Standorten mit mehr als einer Hochschule („Weimarer Modell“),
- Einführung eines thüringenweiten Expertenpools mit Fokussierung auf Bautätigkeit, Nachhaltigkeit, Service und Gebäude- und Energiemanagement,
- gemeinsam standardisierte und digitale Kernprozesse (z. B. elektronische Beschaffung, Verbrauchsmonitoring, Flächenmanagement an allen Standorten).

- **Hochschulübergreifendes Beschaffungswesen und Vergabe:** Gegenwärtig existieren an jeder Hochschule eine oder mehrere Einkaufs- und Vergabestellen. Hochschulübergreifende Beschaffungsk Kooperationen bestehen über die ständige Arbeitsgruppe Software (SAGS) und für ausgewählte IT-Hardwarebeschaffungen (Desktops, Laptops, Monitore). Dazu kommen gemeinsame Rahmenverträge mit Lieferanten im Bereich von Büromöbeln und IT-Netzwerkkomponenten.

Es wird empfohlen, die eigenständigen Einkaufs- und Vergabeabteilungen je Hochschule beizubehalten, aber die Zusammenarbeit im Rahmen eines hochschulübergreifenden Kompetenznetzwerks *Beschaffung und Vergabe* deutlich zu verstärken, um den derzeit nur sporadischen Austausch zwischen den Hochschulen zu vergaberelevanten Fragen zu intensivieren. Das in kooperativer Form institutionalisierte Kompetenznetzwerk *Beschaffung und Vergabe* sollte aus den Einkaufs- und Vergabestellenleitungen der zehn Thüringer Hochschulen gebildet werden. Dabei wird auch eine gemeinsame Beschaffung von Dienstfahrzeugen geprüft.

Die Hochschulen treiben die Bündelung von Liefer- und Dienstleistungen für verschiedenste Warengruppen mit gemeinsamer Ausschreibung und rechtssicherer Vergabe durch die Ausarbeitung hochschulübergreifender Rahmenverträge voran.

- **Standortkooperationen:** Ausgehend von den bisher u. a. in Weimar gemachten Erfahrungen sowie Erfahrungen aus den Kooperationen in den Bereichen Bibliotheken und IT sowie unter der generellen Annahme, dass Kooperationen bei einer räumlichen Nähe einfacher zu realisieren sind, wird mittelfristig geprüft, ob an den Standorten Erfurt und Jena und ggf. auch noch in Weimar die Zusammenarbeit der Hochschulen über die landesweiten Kooperationen hinaus auch organisatorisch ausgebaut werden kann. Diese Prüfung orientiert sich an den möglichen Vorteilen einer standortbezogenen Zusammenarbeit:
 - Spezialisierung durch größeren Personalbestand in einer gemeinsamen Betriebs-einheit möglich,
 - qualitativ bessere bzw. effizientere Arbeit durch bessere Arbeitsteilung,
 - Kostenvorteile durch erhöhte Auslastung,
 - Verteilung von Risiken z. B. bei Investitionen.

Standortbezogene Kooperationen bis hin zu gemeinsamen Einrichtungen sollten sich jedoch stets an den Zielen der beteiligten Hochschulen orientieren und nicht ausschließlich als Instrument zur Optimierung und Kosteneinsparung verstanden werden. Dazu könnten auch regelmäßige Evaluationen in Zyklen von fünf bis acht Jahren (idealerweise extern unterstützt) dienen, die Empfehlungen zur Sicherung des jeweiligen Status quo bzw. zur weiteren Entwicklung geben.

III.4.2. IT-Zentrum zu einem „Systemhaus“ entwickeln

Das Hochschul-IT-Zentrum fungiert seit 2014 als zentraler Dienstleister und unterstützt mit einem breiten Leistungsangebots die Thüringer Hochschulen bei der IT-Infrastruktur und mit IT-Services. Durch den weiteren Ausbau des IT-Zentrums und durch gemeinsam abgestimmte, komplementäre IT-Dienste sollen sowohl die Hochschulen als auch die Hochschulrechenzentren und die IT-Servicezentren nachhaltig profitieren. Mit der Standardisierung und Konsolidierung bestehender IT-Dienste streben das Land Thüringen und die Thüringer Hochschulen vor allem eine Verbesserung der Serviceleistungen an.

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 muss sein, durch Konsolidierungsprozesse 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 werden für die Weiterentwicklung folgende Empfehlungen ausgesprochen:

- **Ausbau der zentralen Infrastrukturangebote** in Form von IT-Services (Storage & Compute Services im Sinne eines IaaS⁵-Cloud-Angebots, hochschulspezifische und -über-

⁵ IaaS: Infrastructure as a Service.

greifenden Anwendungsdienste): Durch eine bedarfsgerechte Konsolidierung der Rechenzentrumsdienste und deren Betreuung sollen auch bei steigender Komplexität und Anforderung die Servicequalität erhalten und die notwendigen Ressourcen (Personal, Energiekosten) effizient und nachhaltig eingesetzt werden. Hierzu wird eine IT-Service-Landkarte zur Unterstützung des Anforderungsmanagements erstellt und gepflegt.

- **Standardisierung von Services und Prozessen:** Die Hochschulen achten noch viel stärker als bislang auf eine Konvergenz bei vergleichbaren, digital gestützten Arbeitsprozessen und Bedarfen bis hin zur Standardisierung, um die Dienste und das Potential 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 Systemhaus⁶:** Das Angebotsportfolio des IT-Zentrums erweitert die IT-Services um ein breites Beratungs- und Betreuungsangebot, das neben der Anwendungsbetreuung (wie bspw. Mach, HISinOne oder Moodle), auch hochschulübergreifende Entwicklungsprojekte (z. B. im HIS-Umfeld) und digitale Forschung (Forschungsdateninfrastruktur, Kollaborationsplattformen etc.) unterstützt sowie Beratungsleistungen zu rechtlichen Fragen (Lizenz-, IT-Rechts- und Datenschutzfragen), technischen Aspekten (z. B. Public Cloud-Nutzung oder HPC) anbietet. Weiterhin versteht sich das IT-Zentrum auch 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 sollen für besonders kritische zentrale Dienste auch Maßnahmen zur Sicherung der Verfügbarkeit (z. B. Georeplikation zwischen den ITZ-Standorten, 24/7-Support) eingeführt und umgesetzt werden.
- **Prüfung 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.

⁶ Die Bezeichnung „Systemhaus“ umfasst eine IT-Einrichtung, die ihren Kunden verschiedene Dienstleistungen im Hard- und Software-Bereich anbietet und in rechtlichen oder sicherheitstechnischen Fragen beratend unterstützt. Ziel des Systemhaus ist es, übergeordnete Komplettlösungen zur Verfügung zu stellen.

III.4.3. Hochschulbibliotheken und -archive digital transformieren

Der Kooperationsverbund der Thüringer Hochschulbibliotheken (ThHoBi) und das Bibliotheksservicecenter (BSC) ermöglichen seit der Gründung 2017 den Thüringer Hochschulbibliotheken neue Dienstleistungen auf kooperativer Basis. Als besondere Stärke des Kooperationsverbunds erwies sich dabei, dass die Bündelung von innovativen Impulsen und gemeinsame Umsetzungskapazitäten zu Entwicklungen führen, von denen alle Einrichtungen profitieren. 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 muss sein, 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 auch 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 Empfehlungen ausgesprochen:

- **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 sollten. Die notwendige Berücksichtigung hochschulindividueller Bedarfe und Interessen wird durch geeignete Kommunikationsformate sichergestellt. Insbesondere auch 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
 - die Implementierung des zukünftig genutzten Bibliotheksmanagementsystems FOLIO,
 - die Vereinheitlichung der Discovery-Systeme als notwendiges Nutzer-Frontend von FOLIO,
 - die Nutzung eines Hochschulbibliographiesystems, das bei Bedarf auch als Quellsystem von Publikationsdaten dient für z. B. Forschungsinformationssysteme der Hochschulen, das Open-Access-Monitoring oder den Datenaustausch mit den ORCID-Profilen der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler,

- der Betrieb eines Repositoriums für Forschungsdaten, für die keine übergreifenden Lösungen angeboten werden, in Verbindung mit dem HS-ITZ und in enger Abstimmung mit dem Thüringer Kompetenznetzwerk Forschungsdatenmanagement (TKFDM),
- die Beteiligung der Hochschulen an weiterführenden Aktivitäten zu Open Science (insb. Open Access und Open Data).

Auf diese Weise kann auch der Schulungs- und Weiterbildungsbedarf für das Fachpersonal effizienter organisiert werden.

- **Integrative und leistungsfähige Informationsinfrastruktur aufbauen:** Die Hochschulbibliotheken nutzen vorrangig die Dienstleistungen lokaler Hochschulrechenzentren und des HS-ITZ. 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, könnten auf lange Sicht Ressourcenumverteilungen im Verbund notwendig sein. Analog zu den Empfehlungen zum Hochschul-IT-Zentrum müssen damit nicht zwingend Personal- und Finanzmittelverschiebungen zum BSC verbunden sein. Vielmehr sollte geprüft werden, ob geeignetes Personal an verschiedenen Standorten unter der Fachaufsicht des BSC für den Gesamtverbund tätig werden könnte. Dieses Vorgehen würde die Weiterentwicklung von ThHoBi zu einem hochkooperativ institutionalisierten Leistungsverbund vorantreiben und mögliche Probleme von „Zentrale vs. Peripherie“ vermeiden.
- **Zentralisierungspotential bei Erwerbungen nutzen:** Da sich ein immer größerer Teil der Erwerbung in den Bibliotheken auf die Lizenzierung umfangreicher digitaler Informationspakete (z. B. DEAL oder umfassende E-Book-Pakete) bezieht und die entsprechenden Lizenzverträge meist nicht individuell, sondern durch die großen Konsortialführer ausgehandelt werden, besteht in diesem Bereich Zentralisierungspotenzial. Im Kooperationsverbund wird geprüft, ob die Erwerbungsprozesse umfangreicher Informationsressourcen gebündelt werden können, um mit einer Bündelung von Beschaffungsprozessen einen effizienteren Personaleinsatz zu erreichen und die Verhandlungsführung zu stärken.
- **Schulungen thüringenweit anbieten:** Zur Stärkung der Informationskompetenz von Hochschulmitgliedern und insbesondere Studierenden werden im Verbund mit Hilfe eines noch zu schaffenden thüringenweiten „Expertensystems“ hochschulübergreifend Schulungen angeboten. Durch die zunehmende Verbreitung und Akzeptanz von Web-Konferenz-Tools besteht hier ein großes Potenzial und das Schulungspersonal kann ortsunabhängig, zielgerichtet und effizient eingesetzt werden.
- **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.

III.4.4. Hochschulverwaltungen attraktiver gestalten

Die Entwicklung und die Struktur des Personals an den Thüringer Hochschulen wird bereits maßgeblich durch die Folgen des demographischen Wandels beeinflusst. Ziel ist es, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gut ausgebildet, zuverlässig, motiviert, flexibel und veränderungsbereit sind. Hierbei sollen speziell die Führungskräfte verantwortungsvoll, zielorientiert, kooperativ, dienstleistungs- und mitarbeiterorientiert agieren. Dementsprechend sollen gezielte Maßnahmen insbesondere dem übergeordneten Problem der Fachkräftegewinnung – bei dem sich die Hochschulen u. a. auch im Wettbewerb mit der Wirtschaft befinden – entgegenwirken. Hierzu werden folgende Maßnahmen empfohlen:

- **Unterstützung der Personalgewinnung und -bindung:** Die Umsetzung attraktiver Eingruppierungsmöglichkeiten setzt bei Stellenausschreibungen ein an den Aufgaben orientiertes Anforderungsprofil mit Ausweis der erforderlichen fachlichen Qualifikationen und Kompetenzen voraus. Zur Gewinnung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten die Möglichkeiten des Tarifvertrages im Zusammenhang mit der Sicherstellung der Bestenauswahl bestmöglich ausgeschöpft werden. Mit nichtwissenschaftlichem Personal, das mit Daueraufgaben betraut ist, schließen die Hochschulen in der Regel unbefristete Beschäftigungsverhältnisse ab. Entsprechend der Bedeutung von Dauerbeschäftigungen legen die Hochschulen für die unbefristete Besetzung von Stellen Wert auf qualitätsgeleitete, objektivierbare und transparente Auswahlverfahren. Im Bereich der Berufe in Technik und Verwaltung wird an den Hochschulen mindestens für den eigenen Bedarf ausgebildet.

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.

- **Ausbau der Weiterbildungsmöglichkeiten:** Um den Beschäftigten die Möglichkeit zu geben, sich den ständigen wachsenden Anforderungen mit Erfolg zu stellen, bemühen sich die Hochschulen, die hierzu erforderlichen Weiterbildungsmöglichkeiten künftig auch mit Hilfe hochschulübergreifender Kooperationen weiter auszubauen. Ziel muss es sein, mit den komplexen Anforderungen des modernen Berufslebens Schritt halten zu können. Allen Beschäftigten wird weiterhin die Freistellung zur Teilnahme an zertifizierten Bildungsangeboten ermöglicht, sofern dem nicht Gründe wie z. B. dringliche dienstliche Aufgaben entgegenstehen.

- **Weiterentwicklung der Führungskräfte:** Die Professionalisierung der Führungskräfte wird z.B. durch die Etablierung von Mentoring- und Patenschaftsmodellen/-programmen vorangetrieben, um Führungs- sowie fachliche und soziale Kompetenzen zu fördern. Darüber hinaus soll neben den klassischen Fortbildungsmaßnahmen auch das Coaching für individuelle Fort- und Weiterbildungen verstärkt zum Einsatz kommen. Die Möglichkeit und Notwendigkeit der Etablierung von Strategie-Workshops zur Verständigung über Arbeitsschwerpunkt, -organisation sowie inhaltlicher strategischer Fragestellungen sollte für einzelne Organisationseinheiten geprüft werden.
- **Anreizmodelle und Personalentwicklung:** Durch das Umsetzen von Personalentwicklungskonzepten werden Beschäftigte in Technik und Verwaltung in ihrer beruflichen Entwicklung und ihrer fachlichen und sozialen Kompetenz gefördert. Zur Steigerung der Verwendungsbreite wird bei persönlicher Eignung der Beschäftigten die berufliche Kompetenz durch den Einsatz in verschiedenen Arbeitsgebieten gesteigert. In diesem Zusammenhang sollten auch Perspektivwechsel oder alternative Karrierewege durch z. B. hochschulübergreifende Programme ermöglicht werden. Auch die Einrichtung einer hochschulübergreifenden Stellenbörse wird als ein Anzelelement geprüft. Durch die Etablierung möglicher Leistungsprämien soll vor allem eine Verbesserung bei der Gewinnung von Personal in kritischen Bereichen des Fachkräftemangels, insbesondere beim IT-Personal, erlangt werden. Die Landesregierung wird aufgefordert, die rechtlichen Voraussetzungen dafür zu prüfen und ggf. den nötigen finanziellen Rahmen zu schaffen.

III.5 Finanzierung und bauliche Infrastruktur

III.5.1. Hochschulen nachhaltig und planbar finanzieren

Zur Erfüllung des gesetzlichen Auftrags der Hochschulen muss die Finanzierung des Thüringer Hochschulsystems auch zukünftig ausgewogen gestaltet und langfristig gesichert werden. Unter Berücksichtigung des Status Quo, der Entwicklungen der letzten Jahre sowie des Wissens darüber, dass die Wirtschafts- und Haushaltsentwicklung des Landes und die Folgen von Corona-Pandemie und Energiekrise es voraussichtlich nicht leichter machen werden, für die kommenden Jahre die bisher erfolgten Steigerungen des Finanzvolumens der Rahmenvereinbarungen fortzuschreiben, werden folgende Empfehlungen zur Stabilisierung und Optimierung des Finanzierungssystems der Hochschulen formuliert:

- **Mittelverteilungsmodell:** Das inzwischen über mehrere Jahre etablierte Verfahren zur Mittelverteilung auf die Hochschulen (*Anteil historisches Budget und Berücksichtigung von zwei Indikatoren im Rahmen der Berechnung der Vereinbarungsbudgets*) sowie deren Verankerung auf der Grundlage individueller Ziel- und Leistungsvereinbarungen, sollte im Hinblick auf seine Adressatengerechtigkeit und unter Berücksichtigung der angedachten Weiterentwicklung und stärkeren Zusammenarbeit der Thüringer Hochschulen in den Bereichen Lehre, Forschung und Verwaltung überprüft und weiterentwickelt werden. Im Abstimmungsprozess zwischen Land und Hochschulen könnte die Möglichkeit bzw. Notwendigkeit einer künftigen Änderung der Grundmittelaufteilung nach Hochschultypen und/oder Aufgabenbereichen grundsätzlich erörtert werden, wobei die finanzielle Absicherung der Personalkosten in den einzelnen Hochschulen vorrangig ist. Strategisch bzw. politisch gewollte Aufgaben- bzw. Schwerpunktsetzungen sollten ihre längerfristige, finanzielle Abbildung im Globalbudget finden. Im Gegenzug werden zweckgebundene Mittelzuweisungen bzw. die Bereitstellung von Sondermitteln auf ein Minimum reduziert, um den Hochschulen ein schnelles unbürokratisches Reagieren auf aktuelle und wechselnde Bedingungen und Einflüsse (z.B. in Krisensituationen) zu ermöglichen.
- **Ausgliederung der Versorgungsausgaben:** Zur Minimierung zunehmend schwer kalkulierbarer Kostenrisiken sowie des Verwaltungsaufwandes wird auch im Abgleich mit einschlägigen Regelungen anderer Bundesländer geprüft, ob sich die Versorgungsausgaben aus dem Budget der nächsten Rahmenvereinbarung und damit aus dem Vereinbarungsbudget der Hochschulen ausgliedern lassen. Dies könnte auf der Basis einer aktualisierten Prognose zu den Versorgungslasten erfolgen, womit eine einmalige Anpassung des Gesamtbudgets im ersten Jahr der Rahmenvereinbarung zwischen Hochschulen und Land verabredet werden sollte.
- **Strategie- und Innovationsbudget:** Die Beibehaltung des Strategie- und Innovationsbudgets – ein dauerhaft verfügbarer Innovationsfonds des Ministeriums – wird grundsätzlich empfohlen. Ausgehend von der Finanzausstattung insgesamt sind beispielsweise folgende Wege zur Innovationsförderung denkbar:
 - Variante a) Fortschreibung in einer Größenordnung von maximal 1 Prozentpunkt des Gesamtvolumens der Rahmenvereinbarung, bei Sicherstellung der Verfahrenseffizienz und -transparenz sowie der Sichtbarkeit der hieraus geförderten hochschulpolitisch bedeutsamen Vorhaben mit einer stärkeren Ausrichtung auf Kooperationsprojekte,
 - Variante b) Anhebung der Größenordnung auf beispielsweise 2 Prozentpunkte des Gesamtvolumens der Rahmenvereinbarung um daraus die finanzielle Basis

für (weitere) Zielvereinbarungen zu schaffen, im Gegenzug sollte eine prozentuale Reduzierung des Leistungsbudgets geprüft werden.

- **Ausrichtung des Leistungsbudgets (§ 13 Abs. 2 ThürHG):** Zur Sicherstellung der finanziellen Planungsperspektive in den Hochschulen wurden folgende Ansätze diskutiert, die im Sinne einer möglichen Optimierung des Finanzierungssystems – insbesondere des anteiligen Leistungsbudgets – im folgenden Abstimmungsprozess im Land näher betrachtet werden sollten:
 - Variante a) Prozentuale Reduzierung des Leistungsbudgets und eine damit verbundene Erhöhung des Grundbudgets zur Reduzierung des finanziellen Risikos der Hochschulen im Abgleich entweder (1) mit der Einführung einer weiteren Zielkomponente im Rahmen des Strategie- und Innovationsbudgets und dessen prozentualer Erhöhung auf ggf. 2 Prozentpunkte des Gesamtvolumens der Rahmenvereinbarung oder (2) mit ambitionierteren Zielstellungen.
 - Variante b) bei Beibehaltung der bisherigen Regelungen zum 10%igen Leistungsbudget könnten aus Zielunterschreitungen (Unterschreitung Basiswert) resultierende Malusbeträge statt dem Strategie- und Innovationsbudget bzw. zentralen Budget zugeführt, alternativ zur Honorierung von Zielüberschreitungen im Pflichtzielbereich (Überschreitung Zielwert) als Anreizstruktur verankert werden. Die Verteilung könnte gemäß dem Anteil einer Hochschule am gesamten Verteilungsbudget, dem Anteil der übererfüllten Zieldimension am Leistungsbudget sowie der relativen Übererfüllung des entsprechenden Pflichtziels erfolgen.
- **Die Kennzahlen für die künftigen Ziel- und Leistungsvereinbarungen** sind auf die eigentlichen Kernaufgaben der Hochschulen in Lehre, Forschung, Weiterbildung und Transfer ausgerichtet, klar definiert, von der Anzahl überschaubar sowie eindeutig überprüfbar. Hierbei bieten sich hochschulartenspezifische Kennzahlen für Universitäten, Fachhochschulen und künstlerische Hochschulen an, zu denen Land und Hochschulen im Hinblick auf die Umsetzung der Hochschulentwicklungsplanung und der Aufgabenerfüllung der jeweiligen Rahmenvereinbarung eine frühzeitige Abstimmung suchen. Vermieden werden künftig Kennzahlen, die die erforderlichen Handlungsspielräume der Hochschulen eher einengen bzw. von ihnen nicht direkt beeinflussbar sind. Insbesondere im Rahmen der strategischen Zielsetzungen bedarf es einer Konzentration auf wenige und wesentliche Kernvorhaben, die im Sinne einer späteren Abrechenbarkeit auch klar umrissen werden können.

III.5.2. Hochschulinfrastruktur zukunftsfähig aufstellen

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) 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 vor-

handenen Gebäudeinfrastruktur, sowohl als Grundsanierung als auch zur energetischen Ertüchtigung, einen wichtigen Ansatz, um der Kostenexplosion bei der Energieversorgung begegnen und Beiträge zur CO₂-Neutralität leisten zu können. Dieser veränderten Anforderungen stehen langwierige Prozesse der Beantragung, Planung und Realisierung gegenüber.

Ausgehend von den neuen Bedarfen lassen sich als zentrale Herausforderungen der Abbau des Sanierungsstaus und die Beschleunigung von Vorhaben im Hochschulbau identifizieren. Neben Änderungen an den Prozessen sind dafür auch neue Formen der Finanzierung notwendig. Hierzu werden folgende Empfehlungen formuliert:

- **Reduktion der Verfahrenskomplexität:** Es soll geprüft werden, ob und wie der Empfehlung des Wissenschaftsrats gefolgt werden kann, die administrative Verantwortung für den Hochschulbau im Land neu zu regeln. In die Prüfung einbezogen werden sollte, inwieweit die ministerielle Fachaufsicht auf die Budgetierung fokussiert werden kann. Dies müsste einhergehen mit der Möglichkeit, im Bedarfsfall die Bauherrenfunktion/-eigenschaft auf weitere Hochschulen zu übertragen, ggf. auch als „Teilbauautonomie“ für Vorhaben < 10 Mill. Euro.
- **Weiterentwicklung der Finanzierungsmodelle:** Das Land analysiert unter Beteiligung der Hochschulen im Sinne einer Best-Practice-Prüfung im Hochschulbau die entsprechenden Verfahren und Budgetierungen anderer Länder und zieht daraus ggf. Rückschlüsse für die weitere Entwicklung in Thüringen mit dem Ziel, die Finanzierungssicherheit und die Planbarkeit gegenüber der aktuell vorherrschenden Einzelveranschlagung von großen Baumaßnahmen, z. B. durch ein Hochschulbauprogramm, zu verbessern. Geprüft wird auch die erweiterte Nutzung Öffentlich-Privater-Partnerschaften (ÖPP).
- **Zeitgemäßes, hochschulzentral gesteuertes Flächenmanagement:** Ein solches Management bildet die Basis für eine belastbare Bedarfsplanung und wird durch die Hochschulen umgesetzt.
- **Sanierung und energetische Ertüchtigung der vorhandenen Gebäudeinfrastruktur:** Die rollierende, beständige Sanierung der vorhandenen Streuliegenschaften und der auf einem Campus konzentrierten Gebäude ist nicht nur ein wichtiger Beitrag zur CO₂-Neutralität wie auch zur Reduktion der explosionsartig gestiegenen Energiekosten, sondern schafft einen dauerhaften Mehrwert für einen großen Nutzerkreis an den Hochschulen. 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. Dies erfordert die Bereitstellung angemessener Finanzmittel und Ressourcen z. B. durch ein Sonderprogramm für energetische Sanierung.
- **Stärkere Zusammenarbeit der Hochschulen:** Die Erfahrungen der vergangenen Jahre haben gezeigt, dass sich durch Kooperationen der Thüringer Hochschulen bis hin zu Strukturveränderungen Synergieeffekte generieren lassen, die zu deutlichen Serviceverbesserungen führen. Auch für den Bereich Hochschulbau besteht hier großes Potential, etwa durch eine engere Zusammenarbeit bei 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. Anhang

Mitglieder der Arbeitsgruppe Hochschulentwicklung 2030+

Prof. Dr. Gundolf Baier	Präsident der Hochschule Schmalkalden
Prof. Dr. Walter Bauer-Wabnegg	Präsident der Universität Erfurt
Dr. Sabine Behrenbeck	Leiterin der Abteilung Tertiäre Bildung in der Geschäftsstelle des Wissenschaftsrats
Prof. Peter Benz	Präsident der Bauhaus-Universität Weimar
Heike Budnitz	Vorsitzende des Hauptpersonalrates im Geschäftsbereich des TMWWDG
Dr. Bernd Ebersold	Abteilungsleiter Forschung im TMWWDG
Prof. Dr. Jutta Emes	Vorläufige Leiterin der Bauhaus-Universität Weimar (bis März 2023)
Carsten Feller	Staatssekretär im TMWWDG
Peter Gemmeke	Abteilungsleiter Hochschulen im TMWWDG (bis Oktober 2022)
Prof. Anne-Kathrin Lindig	Präsidentin der Hochschule für Musik Weimar
Prof. Dr. Oliver Locker-Grütjen	Präsident der Hochschule Rhein-Waal
Elisabeth Menne	Vertreterin der Konferenz der Thüringer Studierendenschaften
Prof. Dr. Peter Nyhuis	Leibniz Universität Hannover
Thomas Olbricht	Vertreter der Konferenz der Thüringer Studierendenschaften
Prof. Dr. Peer Pasternack	Direktor des Instituts für Hochschulforschung an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg
Prof. Dr. Walter Rosenthal	Präsident der Friedrich-Schiller-Universität Jena
Prof. Dr. Kai-Uwe Sattler	Präsident der Technischen Universität Ilmenau
Prof. Dr. Frank Setzer	Präsident der Fachhochschule Erfurt
Prof. Dr. Peter Strohschneider	Ludwig-Maximilians-Universität München
Prof. Dr. Steffen Teichert	Rektor der Ernst-Abbe-Hochschule Jena
Prof. Dr. Burkhard Utecht	Präsident der Dualen Hochschule Gera-Eisenach
Prof. Dr. Jörg Wagner	Präsident der Hochschule Nordhausen
Kai Ziesenis	i. V. Abteilungsleiter Hochschulen im TMWWDG