



Leitlinien zur Hochschulentwicklung in Thüringen bis 2025

LEITLINIEN ZUR HOCHSCHULENTWICKLUNG IN THÜRINGEN

Präambel

Die Thüringer Hochschulen leisten für die wissenschaftliche, soziale, wirtschaftliche und kulturelle Entwicklung des Landes einen unverzichtbaren Beitrag. Sie bieten eine breite und vielfältige Lehre an, betreiben erkenntnisgeleitete sowie anwendungsorientierte Forschung und fungieren als Impulsgeber für Innovationen. Als Orte kritischer Reflexion tragen die Hochschulen zur gesellschaftlichen und kulturellen Verständigung bei, die konstitutiv für die moderne Gesellschaft ist. Als Teil des weltweiten Wissenschaftssystems beschreiben und analysieren sie große gesellschaftliche Herausforderungen und zeigen Lösungen und Wege auf, diese zu meistern. Die Hochschulen lassen sich in ihrer Tätigkeit vom Geist der Freiheit in Verantwortung für soziale Gerechtigkeit, Frieden, Bewahrung und Verbesserung der Lebens- und Umweltbedingungen leiten und beachten die Grundsätze nachhaltiger Entwicklung insbesondere unter Berücksichtigung der Nachhaltigkeitsstrategie des Landes.

Hochschulen übernehmen in ihrer Region in vielfältigen Funktionen Verantwortung und leisten gleichzeitig durch Kooperationen einen Beitrag zur internationalen Vernetzung. Überdies tragen sie aktiv dazu bei, das kulturelle Erbe zu bewahren und sind Teil einer aktiven Kunst- und Musikszene.

Thüringen verfügt mit vier Universitäten, der Hochschule für Musik, vier Fachhochschulen und der Dualen Hochschule über ein ausdifferenziertes und leistungsfähiges staatliches Hochschulsystem. Mit derzeit mehr als 400 Studiengängen bieten die Thüringer Hochschulen ein breit gefächertes und weitgehend aufeinander abgestimmtes Studienportfolio an. Die Zahl der Studierenden liegt seit 15 Jahren bei etwa 50.000.

Die Universitäten und die Musikhochschule sollen in ihren Profilschwerpunkten in Lehre, Forschung und Kunst nationale und internationale Strahlkraft bewahren. Die Fachhochschulen sollen mit ihren Angeboten in praxisorientierter Lehre und anwendungsnaher Forschung auch zukünftig vorrangig starke Partner für die Region sein. Insbesondere die technisch-naturwissenschaftlich geprägten Hochschulstandorte bilden als Wissenschaftszentren auch regionale Wachstumskerne. Das Studienangebot der Dualen Hochschule, in dem die Ausbildung sowohl an den Standorten Gera und Eisenach als auch unmittelbar in den Unternehmen der Praxispartner erfolgt, trägt zur Deckung insbesondere des regionalen Fachkräftebedarfs bei.

Das Land hat mit der Rahmenvereinbarung IV den Hochschulen ab 2016 jährlich vier Prozent zusätzliche Landesmittel zur Verfügung gestellt und für Planungssicherheit bis 2020 gesorgt. Die Grundfinanzierung soll auch in Zukunft nach Maßgabe des Landeshaushalts auf hohem Niveau fortgesetzt werden.

Das TMWWDG legt mit diesen Leitlinien zur Hochschulentwicklung in Thüringen eine Hochschulentwicklungsplanung gemäß § 12 Abs. 4 ThürHG vor und schreibt damit die Hochschulstrategie 2020 für den Zeitraum bis 2025 fort. Die Leitlinien dienen gemäß § 12 Abs. 1 ThürHG als Basis für die Rahmenvereinbarung V, die neben Art und Umfang der staatlichen Hochschulfinanzierung die strategischen Leistungs- und Entwicklungsziele der Hochschulen für den Zeitraum 2021 bis 2025 definieren wird.

Bis Mitte 2018 sollen die Hochschulen dem Ministerium ihre Struktur- und Entwicklungspläne für den Zeitraum bis 2025 vorlegen. Nach Abschluss der Rahmenvereinbarung V werden das Land und die Hochschulen auf dieser Grundlage die hochschulindividuellen Ziel- und Leistungsvereinbarungen für die Jahre 2021 bis 2025 aushandeln und abschließen.

Rahmenbedingungen für die Hochschulentwicklung

Der Haushalt des Landes ist wesentlich von den wirtschaftlichen, demografischen und finanzpolitischen Rahmenbedingungen abhängig. Bund und Länder haben ihre Finanzbeziehungen ab 2020 neu geregelt. Mit dem Auslaufen des Solidarpaktes II im Jahr 2019 endet die Sonderbehandlung der neuen Länder. Zeitgleich laufen die Regelungen zu den Entflechtungsmitteln aus, von denen die neuen Länder überproportional profitiert haben. Die Finanzausstattung der neuen Länder richtet sich nunmehr insgesamt stärker am Einwohnermaßstab aus. Sinkende Einwohnerzahlen aufgrund der demografischen Entwicklung bewirken daher tendenziell stärker sinkende Einnahmen. Ab 2020 wird zudem die EU-Strukturfondsförderung neu geregelt. Planungssicherheit besteht lediglich hinsichtlich der bis 2023 einsetzbaren EU-Mittel aus der laufenden Förderperiode. Zeitgleich mit der Neuregelung der Bund-Länder-Finzen tritt die grundgesetzliche Schuldenbremse in Kraft. Die Länder müssen dann strukturell ausgeglichene Haushalte aufweisen. Diese Rahmenbedingungen stellen den Landeshaushalt vor erhebliche Herausforderungen.

Das wirtschaftliche Profil Thüringens ist von einem Fehlen größerer industrieller Strukturen bestimmt. Daraus resultiert eine im Vergleich zu den westdeutschen Flächenländern signifikante Forschungsschwäche der Unternehmen. Die privaten Forschungs- und Entwicklungsausgaben liegen in Thüringen bei nur knapp über einem Prozent und damit deutlich unter dem Bundesschnitt von zwei Prozent. Der leistungsfähige unternehmerische Mittelstand Thüringens ist bei Forschungs- und Entwicklungsleistungen auf starke Innovationspartnerschaften mit den regionalen Hochschulen angewiesen. Kooperative Forschungsanstrengungen zwischen den öffentlich finanzierten Hochschulen und Forschungseinrichtungen und der privaten Wirtschaft sind deshalb unerlässlich.

Den Thüringer Hochschulen kommt darüber hinaus eine besondere Bedeutung zu, den Bedarf der Thüringer Wirtschaft an hochqualifizierten Fachkräften zur weiteren Verbesserung der nationalen und internationalen Wettbewerbsposition des Standortes, insbesondere in Wachstumsbranchen, zu sichern. Aufgrund der regionalen demografischen Entwicklung wird es nicht nur für die Wirtschaft, sondern auch für die Akteure in Sozialwesen und Kultur zunehmend schwieriger, Fachkräfte zu gewinnen. Eine Schlüssel-funktion nehmen die Hochschulen im Bildungssystem wahr, da sie für die Ausbildung eines großen Teils der pädagogischen Fachkräfte im Bildungsbereich verantwortlich sind.

Die demografischen Rahmenbedingungen spielen ohnehin eine prägende Rolle für die Hochschulpolitik des Landes, denn für Thüringen werden sinkende Einwohnerzahlen prognostiziert. Der Rückgang fällt jedoch in der hochschulrelevanten Altersgruppe der 15- bis 20-Jährigen in den kommenden Jahren deutlich geringer aus. Aufgrund der

bundesweit erhöhten Studierneigung kann deshalb zumindest bis 2025 hinaus mit jährlich rund 10.000 Studienanfänger/innen im 1. Hochschulse semester an den staatlichen Hochschulen in Thüringen gerechnet werden, wenn es gelingt, mehr Studieninteressierte aus anderen Ländern und dem Ausland zu gewinnen. Die Hochschulen dienen somit auch als Zuwanderungsmagneten.

Die Hochschulen zeichnen sich als Wachstumskerne des Landes durch gute Studienbedingungen, planbare Karrieremöglichkeiten und ein starkes Forschungspotenzial aus.

Thüringen wird durch ein reiches kulturelles Erbe geprägt, welches einzigartige Rahmenbedingungen zur Verknüpfung von künstlerischer Ausbildung und Praxis erlaubt. Dieses national bedeutende Kulturerbe wird in Thüringen von den Hochschulen gemeinsam mit den kulturtragenden Institutionen erschlossen, gepflegt und erforscht.

Die folgenden Leitlinien zur Hochschulentwicklung berücksichtigen diese Rahmenbedingungen und setzen entsprechende Schwerpunkte.

(1) Stabile Finanzierung der Hochschulen sichern

Das Land festigt die finanzielle Planungssicherheit der Hochschulen durch den Abschluss einer Rahmenvereinbarung, die zum einen die laufenden Ausgaben umfassen soll und zum anderen den Investitionsbedarf berücksichtigt.

- Hinsichtlich der Grundfinanzierung strebt das Land an, den Hochschulen ab 2021 weiterhin jährlich einen Mittelaufwuchs zur Verfügung zu stellen. Der Aufwuchs der wissenschaftsspezifischen Kosten und der Innovationsmittel soll auch in Zukunft wie in den vergangenen Jahren unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen des Haushalts und der Rücklagen der Hochschulen finanziert werden.
- Bei der Finanzierung des Hochschulbaus steht der Freistaat vor der Herausforderung, diese mit der Neuordnung der Bund-Länder-Finanzbeziehungen ab 2020 direkt aus dem Landeshaushalt realisieren zu müssen. Das Land und die Hochschulen werden sich deshalb über eine dementsprechende Ausgestaltung der Finanzierungsarchitektur verständigen.

Auch der Bund hat seit 1990 entscheidend zur Entwicklung des Studien-, Wissenschafts- und Forschungsstandorts Deutschland beigetragen. Bund und Länder stehen darum künftig gemeinsam in der Pflicht, die bisherigen Anstrengungen fortzuführen, sie auszubauen und so den Übergang zu einer verlässlichen und dauerhaften Finanzierungsarchitektur für die Wissenschaft für die Jahre nach 2020 zu schaffen. Minister Tiefensee hat dazu im Sommer 2016 Vorschläge unterbreitet. Diese wurden in dem Positionspapier der fünf ostdeutschen Wissenschaftsminister/innen zur Zukunft der Hochschulfinanzierung vom Juni 2017 aufgegriffen. Thüringen setzt sich dafür ein, zeitnah entsprechende Vereinbarungen zwischen Bund und Ländern auf der Grundlage von Artikel 91b GG abzuschließen.

Insbesondere setzt der Freistaat darauf, dass **2018 von Bund und Ländern ein neuer langfristiger Hochschulfinanzierungsvertrag** für die Jahre ab 2021 abgeschlossen wird, der den Hochschulen Planungssicherheit bis mindestens 2030 schafft. Das Land erwartet eine unbefristete und dynamisch an die Bedürfnisse des Hochschulsystems

angepasste Beteiligung des Bundes. Es wird die Verpflichtungen aus der künftigen Vereinbarung nach Maßgabe der zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel erfüllen. Aufgabe der Thüringer Hochschulen ist es, aufbauend auf die Grundfinanzierung eigenverantwortlich ihre Handlungsspielräume durch die Einwerbung von wettbewerblich vergebenen öffentlichen und privaten Mitteln zu erweitern. Insbesondere die von der DFG eingeworbenen Fördermittel gilt es zu erhöhen. Das Land empfiehlt eine verstärkte Zusammenarbeit über organisatorische und disziplinäre Grenzen hinweg, um den Erfolg bei bundes- oder europaweiten Wettbewerben zu sichern.

(2) **Autonomie und Eigenverantwortung der Hochschulen gestalten**

Durch das **novellierte Thüringer Hochschulgesetz** haben die Hochschulen 2018 neue rechtliche Rahmenbedingungen erhalten, um demokratische Mitbestimmung, Autonomie und Transparenz weiter auszubauen.

Die Kompetenzverteilung zwischen den verschiedenen Organen (Präsidium, Senat und Hochschulrat) wurde neu justiert und die Rolle des demokratisch gewählten Vertretungsorgans **akademischer Selbstverwaltung**, des Senats, gestärkt. Dadurch erhalten die Hochschulmitglieder mehr Mitwirkungsrechte und Einflussmöglichkeiten. Durch die stärkere Einbindung des Senats und dessen paritätische Besetzung wurde eine Entscheidungsstruktur geschaffen, die einerseits eine erweiterte Mitwirkung der Hochschulmitglieder ermöglicht, andererseits wissenschaftliche Sachkompetenz und Pluralismus zur Geltung bringt. Zudem werden damit die aus den Vorgaben der Verfassungsgerichte erforderlichen Rechtsänderungen umgesetzt und ein hochschulorganisatorisches Gesamtgefüge geschaffen, in dem Entscheidungsbefugnisse und Mitwirkungsrechte sowie Einflussnahme-, Informations- und Kontrollmöglichkeiten der Hochschulorgane so beschaffen sind, dass sie die freie wissenschaftliche Betätigung und Aufgabenerfüllung strukturell vor Gefährdungen schützen können. Die Wissenschaftler/innen als Träger der Wissenschaftsfreiheit können durch ihre Vertreter/innen in den Hochschulorganen die Wissenschaftsfreiheit wahren und ihre fachliche Kompetenz in die Hochschule einbringen.

Die **Autonomie** der Hochschulen wurde weiter gestärkt. Die Ernennung von Professor/inn/en erfolgt nun durch die Präsidentin/den Präsidenten der Hochschule, so dass diese/dieser künftig das gesamte Personal einstellen bzw. ernennen kann. Zudem erhalten die Hochschulen Gestaltungsspielräume bei der hochschulinternen Organisation. Sie haben zum Beispiel die Möglichkeit, ein erweitertes Präsidium einzurichten. Andere Regelungen, die zwar vom Gesetz abweichen, aber verfassungskonform sind, bleiben weiterhin auf der Grundlage einer Erprobungsklausel möglich. Bei Bauangelegenheiten können den Hochschulen auf Antrag Aufgaben der Bauherrenvertretung übertragen werden. Die FSU Jena hat die Bauherrenfunktion per Gesetz erhalten; Voraussetzung dafür bildet eine noch zwischen den für Wissenschaft, Bau und Finanzen zuständigen Ministerien sowie der FSU abzuschließende Verwaltungsvereinbarung.

Durch die erweiterte Hochschulautonomie verlagern sich eine Reihe administrativer Vorgänge aus den Ministerien in die Hochschulen. Daher sind diese gefordert, eine möglichst schlanke Organisation der Verfahren und Prozesse mit geringem bürokratischem Aufwand im Rahmen interner Neugestaltungen zu etablieren und dafür innova-

tive digitale Systeme zu nutzen. Für das **effiziente Management** von personellen, finanziellen und materiellen Ressourcen setzen die Thüringer Hochschulen moderne und flexible technische Lösungen ein. Dazu gehört unter anderem ein Enterprise-Resource-Planning System (ERP), das auf kaufmännischen Prinzipien basiert. Schrittweise führen die Hochschulen ein solches einheitliches, leistungs- sowie zukunftsfähiges System ein. Das Land unterstützt sie bei diesem Projekt. Die Hochschulen nutzen das neue ERP-System dazu, die Verwendung der Mittel des Landes und des Bundes sowie von Drittmittelgebern transparent nachzuweisen.

Forschung an Hochschulen ist heute u. a. drittmittelfinanziert. **Transparenz** ist für die öffentliche Akzeptanz der Zusammenarbeit mit Drittmittelgebern, insbesondere aus der privaten Wirtschaft, unabdingbar. Die Thüringer Hochschulen entwickeln daher Regularien für die Einwerbung und die transparente Darstellung ihrer Verwendung. Seit 2017 existieren hierfür Leitlinien sowie ein Online-Verzeichnis über die jeweiligen drittmittelfinanzierten Forschungsprojekte. Um Forschungs- und Innovationsinteressen mit gesellschaftlichen Normen und Werten im Einklang zu halten, setzt der Freistaat darüber hinaus die Standards guter wissenschaftlicher Praxis, ethisches Verhalten in der Forschung, eine gründliche Forschungsfolgenabschätzung und die öffentliche Bereitstellung von Forschungsergebnissen (nach Möglichkeit im Open Access) voraus.

Die bewährten Mechanismen der **Hochschulplanung und -steuerung** werden beibehalten. Die in dieser Hochschulentwicklungsplanung enthaltenen strategischen Ziele des Landes für die Zeit bis 2025 bilden gemäß § 12 Abs. 4 ThürHG die Grundlage für die nächste Rahmenvereinbarung mit den Hochschulen. Durch diese mehrjährige Vereinbarung erhalten die Hochschulen mittelfristige Planungssicherheit. Die auf der Rahmenvereinbarung basierenden Ziel- und Leistungsvereinbarungen sollen spezifisch auf die strategischen Ziele der einzelnen Hochschulen eingehen.

(3) Profilbildung in Forschung, Lehre und Kunst vorantreiben

Die Thüringer Hochschullandschaft zeichnet sich durch eine **ausgeprägte Spezialisierung und Schwerpunktsetzung** der einzelnen Hochschulen in Forschung und Lehre aus. Im Rahmen der weiteren Profilbildung sollen die Hochschulen ihre Stärken und Schwächen kritisch reflektieren und sich dabei auch mit den Strategien der anderen Hochschulen sowie mit den regionalen Kooperationspartnern in Wissenschaft und Praxis auseinandersetzen, um eine abgestimmte Entwicklung zu erreichen. Die strategischen Ziele der einzelnen Hochschulen werden 2018 durch die Fortschreibung der Struktur- und Entwicklungsplanung neu justiert.

Angesichts des hohen Bedarfs an Absolvent/inn/en sollen die Studienkapazitäten in Thüringen mittelfristig auf dem heutigen Niveau aufrechterhalten werden. Die Hochschulen leisten einen erheblichen Beitrag zur Entwicklung des Freistaates als Ausbildungsstätte für hochqualifizierte Fachkräfte. Deshalb sind sie aufgefordert, aktiv daran mitzuwirken, die Abwanderung von Absolventen zu vermindern.

Im Bereich der Lehrerbildung erwartet das Land die Kooperation der lehrerbildenden Universitäten, um der großen Herausforderung des sich weiter verschärfenden Fachkräftemangels mit wirksamen Maßnahmen zu begegnen. Hierzu gehören u. a. der bedarfsgerechte Ausbau des Studienangebots für das Lehramt Förderpädagogik sowie

die Vermittlung einer Inklusionskompetenz für alle zukünftigen Lehrkräfte. Zudem erwartet das Land, dass das Studienangebot für das Lehramt an berufsbildenden Schulen dauerhaft abgesichert und dafür ein geeignetes hochschulübergreifendes Kooperationsmodell entwickelt wird.

Insbesondere die Thüringer Fachhochschulen sollen ihr Studienangebot noch stärker am regionalen Fachkräftebedarf orientieren, indem sie die Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt beobachten und eng mit der Thüringer Wirtschaft abstimmen. Dazu soll ein regelmäßiger Austausch zwischen den Thüringer Hochschulen und den Interessenvertretern aus Berufskammern, Industrieverbänden, der Bundesagentur für Arbeit, den Wirtschaftsverbänden, den Gewerkschaften sowie der Landesregierung und einschlägigen Einrichtungen des Landes gepflegt und institutionalisiert werden. In diesem Rahmen werden die Hochschulen prüfen, ob und wie das Studienangebot inhaltlich und quantitativ anzupassen ist sowie gegebenenfalls Kapazitätsverlagerungen vorzunehmen sind. Entsprechende Neustrukturierungen werden dann in der Ziel- und Leistungsvereinbarung mit dem Ministerium geregelt. Die profilbildende Pflege insbesondere der Kleinen Fächer soll davon unberührt bleiben.

Gleichwohl soll es keine eindimensionale Ausrichtung am regionalen Bedarf in Thüringen geben. Die Hochschulen qualifizieren vielmehr durch ein breites, wissenschaftsfundiertes Lehrangebot ihre Absolvent/inn/en, aktiv Impulse für die gesellschaftliche und technologische Entwicklung zu setzen.

Die **Universität Erfurt** hat ihre universitären Schwerpunkte Religion und Bildung in ein umfassendes Schwerpunktfelder-Konzept „Religion. Gesellschaft. Weltbeziehungen“, „Bildung. Schule. Verhalten“ und „Medien. Wissen. Räume.“ weiterentwickelt. Sie verstärkt auf dieser Basis im Rahmen ihres Forschungsförderprogramms die Vernetzung und Verbundforschung mit dem Ziel, weitere Drittmittel einzuwerben. Das Land begrüßt die Weiterentwicklung des Schwerpunktkonzepts und die angestrebte Mitgliedschaft in der DFG.

Am Standort Gotha soll die neue Struktur des Sammlungs- und Forschungsverbunds (Forschungszentrum und Forschungsbibliothek in Zusammenarbeit mit der Stiftung Schloss Friedenstein) strategisch weiter ausgebaut werden. Das gilt ebenso für das Max-Weber-Kolleg für kultur- und sozialwissenschaftliche Studien als Center for Advanced Studies. Sowohl der Forschungsverbund als auch das Max-Weber-Kolleg sollen dabei enger mit den Fakultäten zusammenarbeiten. Das Land erwartet, dass die Universität Impulse und entsprechende Forschungsfelder stärker in den geeigneten Studiengängen berücksichtigt.

Die **Technische Universität Ilmenau** steht als einzige technische Universität Thüringens maßgeblich für die nationale und internationale Sichtbarkeit des Technikstandorts Thüringen in Forschung und Lehre. Mit interdisziplinären Studiengängen und interdisziplinär angelegten Forschungsschwerpunkten trägt sie nachhaltig dazu bei, die aktuellen Herausforderungen der gesellschaftlich-technischen Entwicklungen zu bewältigen. Das Land erwartet, dass die Hochschule die Qualitätssicherung in der Lehre fortentwickelt. Insbesondere das Konzept der Basic Engineering School ist vorbildhaft. Die TU

Ilmenau soll weitere Projekte und Ansätze, um Berufstätige und Berufsrückkehrer für die Ingenieursausbildung gewinnen zu können, integrieren.

Forschungsplattformen in Form von fakultätsübergreifenden Instituten sowie technologischen und Innovationszentren sollen die interdisziplinäre Forschung weiterführen und dabei eng mit der regionalen und überregionalen Wirtschaft kooperieren sowie gemeinsame Projekte mit außeruniversitären Einrichtungen und mit Fachhochschulen auf den Weg bringen. Die bestehenden Forschungscluster sollen auf wenige international sichtbare fokussiert werden. Das Land erwartet, dass die Hochschule ihre Beteiligung an den koordinierten Programmen der DFG sowie internationalen Forschungsaktivitäten ausbaut und enger mit anderen Universitäten in überregionalen Verbundforschungsvorhaben kooperiert. Weitere Schwerpunkte sind die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses durch attraktive Beschäftigungsbedingungen, der Ausbau eines Graduation Centers und die Einwerbung neuer Graduiertenformate. Zudem sollen die Stiftungsprofessuren besser in die Entwicklungsplanung eingebunden werden.

Eine zentrale Herausforderung für die TU Ilmenau ist die demografische Entwicklung. Das Land erwartet, dass sie die Studierendenakquise auf der Grundlage eines geschärften Profils jenseits der Landesgrenzen verstärkt. Die Anstrengungen im Bereich Transfer soll die TU Ilmenau ausbauen und organisatorisch verankern.

Die **Friedrich-Schiller-Universität Jena** soll ihre etablierten Profillinien Light, Life und Liberty vertiefen und stärker miteinander verzahnen. Das Land geht davon aus, dass sie sich weiter als forschungsstarke Hochschule profilieren und daher an der Exzellenzstrategie sowie an weiteren nationalen und europäischen Wettbewerbsverfahren beteiligen wird. Im Ergebnis soll die FSU Jena in ihren Forschungsschwerpunkten zur Spitzengruppe deutscher Hochschulen aufschließen. Dementsprechend erwartet das Land, dass mindestens das erreichte Niveau bei den Drittmiteinnahmen gehalten und moderat verbessert wird. Insbesondere die Einwerbung von Fördermitteln in den koordinierten DFG-Programmen soll erhöht werden. Dafür wird die enge Kooperation mit den außeruniversitären Forschungseinrichtungen am Wissenschaftsstandort genutzt.

Die FSU Jena soll prüfen, wie das Potential ihres breiten Fächerspektrums durch neue disziplinübergreifende Studiengänge noch besser genutzt werden kann.

Durch fest etablierte strukturierte Promotionsprogramme und professionalisierte Beratungs- und Qualifizierungsangebote soll die Nachwuchsförderung an der Hochschule auch künftig ein festes Fundament haben. Tenure-Track-Professuren werden an der FSU Jena als eigenständiger Karrierepfad in der Breite, d. h. in allen zehn Fakultäten, fest etabliert.

Als eine Universität, die sich der gesellschaftlichen Rolle und Bedeutung von Forschung und Lehre verpflichtet weiß, verstärkt die FSU Jena ihren Wissens- und Erkenntnistransfer. Sie wird dabei – auch im Rahmen von „Nucleus Jena. Paradies für Innovationen“ – intensiv mit der Ernst-Abbe-Hochschule Jena zusammenarbeiten.

Die **Bauhaus-Universität Weimar** soll in Zukunft stärker fächer- und fakultätsübergreifend an der Frage arbeiten, wie reale und virtuelle Lebensräume und die gebaute Um-

welt in der Zukunft gestaltet werden sollen. Insbesondere das Thema „Digitalisierung“ hat großes Potenzial, um in profildbildenden Projekten in Forschung, Kunst und Lehre interdisziplinär bearbeitet zu werden. Das nationale und internationale Renommee der Forschungsschwerpunkte in den Ingenieur- und Medienwissenschaften soll auf hohem Niveau gewahrt werden. Auch die erfolgreichen Internationalisierungsmaßnahmen und die Einrichtung verlässlicher Strukturen zur Promotion soll die BU Weimar weiterführen. Das Angebot von Joint-, Double- und Multiple-Degree-Studiengängen soll sie ausbauen und gleichzeitig Anreize setzen, um die Zahl der von den Studierenden absolvierten Auslandssemester zu steigern.

In der Tradition des Bauhauses sollen die Studierenden die Hochschule als einen freien und vielfältigen, attraktiven und experimentellen Studienort erfahren, an dem man sich intensiv mit der Philosophie des historischen Bauhauses auseinandersetzt und sich in dieser Perspektive an der Diskussion und Beantwortung aktueller gesellschaftlicher Fragen beteiligt.

Das Land erwartet, dass die Hochschule die organisatorische Neustrukturierung der künstlerischen Fächer in der Fakultät Kunst und Gestaltung nutzt, um eine inhaltliche Neuorientierung vorzunehmen und innovative Curricula sowie übergreifende Arbeits- und Forschungsfelder zu entwickeln. Die ab 2017 in erheblichem Umfang anstehenden Neubesetzungen von Professuren sollte die Universität als Chance nutzen, den Frauenanteil deutlich zu erhöhen.

Bisher ungenutztes Potenzial kann die BU Weimar durch intensivere Zusammenarbeit mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen und den Fachhochschulen des Landes erschließen, insbesondere im Bereich „Digital Engineering“. Dieser Forschungsschwerpunkt bietet als Querschnittsthema zudem die Chance, interdisziplinäre Bezüge zwischen den Fakultäten zu vertiefen. Insbesondere mit der Fachhochschule Erfurt soll die Universität in den ingenieurwissenschaftlichen Studiengängen in Lehre, Forschung und Transfer verstärkt kooperieren. Das Land erwartet zudem, dass sich die BU Weimar für kooperative Promotionsverfahren stärker als bisher öffnet.

Die **Hochschule für Musik Franz Liszt** soll auch künftig Persönlichkeiten heranbilden, die in Kunst, Wissenschaft und Pädagogik herausragende Leistungen erbringen. Die HfM Weimar als einzige Musikhochschule des Landes fungiert als impulsstiftendes Zentrum für die Thüringer Musikkultur und wird auch künftig Meisterkurse und internationale Wettbewerbe ausrichten. In der weltweiten Konkurrenz um die größten Talente soll sie als international sichtbare, erfolgreiche und qualitativ hochwertig ausbildende Hochschule auftreten und ihr Profil als exzellente Ausbildungsstätte in Musikpraxis, -vermittlung und -forschung schärfen. Sie wird sich international und national weiter vernetzen sowie auch die Möglichkeiten ausschöpfen, die sich aus der Zusammenarbeit mit anderen Thüringer Hochschulen, wie z. B. der BU Weimar und der FSU Jena, sowie mit Thüringer Kulturinstitutionen ergeben. Sie soll Thüringen auf dem Gebiet der Musik mit den Kulturen der Welt verbinden.

Von der **Fachhochschule Erfurt** erwartet das Land, dass sie die anwendungsbezogene Forschung durch entsprechende Anreizstrukturen sowie durch eine strategisch ausgerichtete Berufungspolitik stärkt und ihre regionalen Partnerschaften ausbaut, die

Teil eines Transfer- und Kooperationskonzepts sein sollen. Das Querschnittsthema Digitalisierung besetzt die Hochschule, um ihr breites Fächerspektrum zu vernetzen und die Idee und Gestaltung einer „Smart City“ in der Lehre und angewandten Forschung zu implementieren. Das Land erwartet zudem eine Steigerung der Drittmittelträge. Die Fachhochschule soll aktiv an der Verbesserung der Studienerfolgsquoten arbeiten, verbesserte Bedingungen für kooperative Promotionen schaffen und die Einrichtung von Schwerpunktprofessuren prüfen.

Das Land strebt an, dass die Studierenden an den Thüringer Hochschulen ihren Ausbildungsweg individualisierter gestalten können. Im Rahmen eines Pilotprojektes am Standort Erfurt entsteht ein Konzept für individuelle und interdisziplinäre Bildung. Durch ein breites Wahlangebot erhalten die Studierenden Raum, um eigene Schwerpunkte zu setzen. In Zukunft können weitere Hochschulen daran teilhaben.

Die **Ernst-Abbe-Hochschule Jena** soll ihr Profil als forschungsstarke Fachhochschule weiter schärfen und stärker mit Unternehmen und Forschungseinrichtungen in der Region sowie mit der FSU Jena im Bereich der anwendungsorientierten Forschung zusammenarbeiten. Gemeinsam mit Unternehmen baut sie den Bereich E-Commerce aus und reagiert damit auf die fortschreitende Digitalisierung und den Fachkräftebedarf im Online-Handel. Das Potenzial des Innovationsfeldes Digitalisierung soll sie insgesamt noch stärker ausschöpfen. Das Land erwartet zudem, dass die Hochschule den begonnenen Ausbau der Gesundheitswissenschaften mit den Studiengängen Physiotherapie, Rettungswesen/Notfallversorgung, Ergotherapie und Geburtshilfe/Hebammenkunde weiter vorantreibt.

Die Fachbereiche sollen stärker kooperieren und so die kleinteilige interne Struktur überwinden. Auch die Forschungsinstitute sollen sich besser vernetzen. Die EAH Jena soll aktiv an der Verbesserung der Studienerfolgsquoten arbeiten und den Anteil der Studierenden, die ein oder mehrere Semester im Ausland studieren, erhöhen.

Die Berufsplanung soll die Hochschule an einer Gesamtstrategie zur Profilbildung orientieren und die Einrichtung von Schwerpunktprofessuren prüfen.

Zentrales Aufgabenfeld der **Hochschule Nordhausen** bleibt das Angebot und die Entwicklung innovativer und arbeitsmarktgerechter Studiengänge. Dazu gehören auch ein größeres Weiterbildungsangebot sowie eine stärkere Vernetzung mit Unternehmen in der Region. Durch gezielte Bedarfs- und Arbeitsmarktanalysen soll die Hochschule die Qualitätssicherung weiter systematisieren und die Möglichkeit der Systemakkreditierung des Studienangebots prüfen. Die Hochschule soll die anwendungsorientierte Forschung im Rahmen ihrer personellen und finanziellen Möglichkeiten verstetigen sowie Förderangebote der DFG nutzen und die Auftragsforschung ausbauen.

Die Internationalisierungsstrategie umfasst die Entwicklung internationaler Studienangebote im Masterbereich sowie den Ausbau integrierter Betreuungskonzepte, mit dem Ziel, die Zahl der Auslandssemester zu steigern und gleichzeitig die Bedingungen für internationale Studierende zu verbessern und so langfristig mehr für den Studienort Nordhausen zu begeistern. Die Hochschule sollte dazu die Integration von Mobilitätsfenstern oder verpflichtenden Auslandssemestern in den Studiengängen prüfen.

Die **Hochschule Schmalkalden** soll auch in Zukunft mit sowohl klassischen als auch innovativen Studienangeboten, einer praxisorientierten Lehre und ausgewiesenen Forschungsschwerpunkten eine wichtige Rolle in der Region Südthüringen spielen. Mit einer steigenden Zahl an Drittmiteinnahmen verfügt die HSM dabei über eine gute Ausgangsbasis. Das stark an den Anforderungen des Arbeitsmarktes orientierte Studienangebot soll beibehalten werden. Das bedeutet unter anderem, dass die Hochschule ihre intensiven Beziehungen zur regionalen klein- und mittelständischen Industrie weiterhin pflegt. Aufgabe der Hochschule ist es vor allem, in der Region benötigte Fachkräfte bestmöglich auszubilden. Ihr Engagement in der wissenschaftlichen Weiterbildung soll die HSM darüber hinaus ebenfalls fortsetzen.

Mehr fakultätsübergreifende Forschung, eine bessere interdisziplinäre Zusammenarbeit in der Lehre sowie eine engere Vernetzung und Koordination der Transfer- und Gründungsaktivitäten können zu einer stärkeren Schärfung des Profils und zu einer Steigerung der Attraktivität beitragen.

Das Land begrüßt den eingeschlagenen Internationalisierungskurs. Das Ziel, mehr ausländische Studierende zu gewinnen, soll die Hochschule weiter verfolgen und entsprechende Aktivitäten an ihr Gesamtprofil und ihr regionales Umfeld anpassen. Erfolgreich arbeitet die HSM mit der Dualen Hochschule Gera-Eisenach zusammen – ein Kurs, den sie ebenfalls beibehalten soll.

Die 2016 eingerichtete **Duale Hochschule Gera-Eisenach** verknüpft die praxisnahe Ausbildung in Unternehmen mit einem Hochschulstudium. Die Zahl der an der DHGE eingeschriebenen Studierenden soll bis 2025 von gegenwärtig gut 1.300 auf rund 1.600 steigen. Das Ministerium wird die DHGE dabei unterstützen, in Kooperation mit anderen Hochschulen weitere, auf das Studienangebot abgestimmte, weiterbildende Masterstudiengänge zu etablieren. Dazu dient die Kooperation mit der Hochschule Schmalkalden als Modell. Die DHGE verfolgt das Ziel, mittelfristig für jeden ihrer drei Studienbereiche mindestens einen übergeordneten Forschungsschwerpunkt mit jeweils wenigstens zwei aktiven Forschungsprojekten in Zusammenarbeit mit Praxispartnern oder anderen institutionellen Trägern zu etablieren.

(4) Hohe Qualität der Lehre und attraktive Angebote für eine vielfältige Studierendenschaft sichern

Thüringen benötigt eine stetig hohe Zahl von Hochschulabsolvent/inn/en, um dem Bedarf an akademisch ausgebildeten Fachkräften auch in Zukunft zu entsprechen. Die Thüringer Hochschulen stehen deshalb vor der Aufgabe, durch Qualitätssicherung in der Lehre, mehr Studierende in der Regelstudienzeit zum Abschluss zu führen und die Abbruchquoten zu senken.

Um das erreichte qualitative Niveau der Lehre zu erhalten, setzen die Thüringer Hochschulen ihre erfolgreichen Maßnahmen fort. Das Netzwerk Qualitätssicherung soll als hochschulübergreifendes Forum der Qualitätssicherungsbeauftragten vor allem dazu dienen, von best-practice-Beispielen und Leuchtturmprojekten anderer Hochschulen zu partizipieren. Auch intern legen die Thüringer Hochschulen weiterhin ein Hauptaugen-

merk auf die Qualitätssicherungssysteme in Studium und Lehre. Auf dezentraler Ebene richten die Hochschulen Studienkommissionen ein, mit dem Ziel, Studium und Lehre sowie die Interessenvertretung der Studierenden zu verbessern. Darüber hinaus sollen die Hochschulen mehr Unterstützungsprogramme, insbesondere auch E-Learning-gestützt, für nicht-traditionelle Studierendengruppen (zum Beispiel nach längerer Berufstätigkeit) anbieten.

Das Land fordert die Hochschulen auf, der Empfehlung des Wissenschaftsrates folgend, abgestimmte Anrechnungsverfahren bei Wahlpflichtmodulen einzuführen, um Studierenden eine unkomplizierte und individuelle Zusammenstellung von Vertiefungsfächern zu ermöglichen. Außerdem soll eine Überspezialisierung der Bachelorstudiengänge vermieden werden.

Jede Hochschule entwickelt eine institutionelle Lehrstrategie („Lehrverfassung“), die die Lehre als wesentlicher Teil des Hochschulprofils ausgestaltet. Sie bestimmt unter Berücksichtigung der ggf. fächergruppenspezifischen Lehrprofile das Leitbild. Die Leistungen in der Lehre sollen bei Berufungen und Entfristungen von wissenschaftlichem Personal stärker berücksichtigt und Qualifizierungsangebote systematisch ausgebaut werden.

Die Hochschulen müssen weiterhin verstärkt um Studienanfänger beziehungsweise Studienwechsler werben. Die Prognosen der Kultusministerkonferenz gehen in den neuen Ländern bis 2025 zwar von einem leichten Plus bei den Schulabgängern mit Hochschulreife aus, in den alten Ländern wird diese Zahl allerdings deutlich von derzeit 400.000 auf weniger als 350.000 sinken. Demnach wird die Konkurrenz unter den Hochschulstandorten weiter zunehmen. Dadurch ergibt sich die grundlegende Aufgabe, durch systematisches und strategisches Marketing die Zahl der Studienanfänger mindestens stabil zu halten. Die Hochschulen sollen hierbei alle Zielgruppen in den Blick nehmen: Studieninteressierte aus Thüringen, dem Bundesgebiet und internationale Studierende. Ein umfassendes Kommunikationskonzept soll dabei neben dem Studium auch das Leben am Hochschulstandort sowie die beruflichen Perspektiven in der Region thematisieren. Die gemeinsamen Kampagnen des Landes und der Hochschulen für den Studienstandort Thüringen sollen im Rahmen der zur Verfügung stehenden Mittel fortgesetzt werden und auch künftig das Hochschulmarketing aller Hochschulen des Landes in wichtigen Phasen, insbesondere vor Beginn des Wintersemesters, ergänzen.

An den Hochschulen dürfen die individuelle physische und psychische Verfasstheit, die soziale Herkunft und religiöse Orientierung, die sexuelle Identität, Alter und Geschlecht bei Vorliegen der Zugangsvoraussetzungen niemanden beim Studieren behindern. Die Hochschulen stellen sich im Sinne einer diversitätsgerechten Entwicklung auf die Vielfalt ihrer Studierenden ein und verbessern durch aktives Diversitätsmanagement die Strukturen für den individuellen Studienerfolg. Alle Prozesse an den Hochschulen sollen so ausgestaltet sein, dass die genannten Diversitätsmerkmale berücksichtigt werden. Dies ist auch in der Qualitätsentwicklung bzw. -sicherung zu verankern, sodass Diversität an den Hochschulen selbstverständlich gelebt wird.

(5) Wissenstransfer stärken und Hochschulen als regionale Impulsgeber für Innovationen nutzen

Wissen und Ideen sind die Rohstoffe unserer Zeit. Es reicht deshalb nicht aus, nur neue Fachkenntnisse zu gewinnen – neues Wissen und neue Ideen müssen auch verbreitet und für die Gesellschaft nutzbar gemacht werden. Der breit angelegte Wissenstransfer wird damit neben Lehre und Forschung zur „dritten Mission der Hochschulen“ (Wissenschaftsrat).

Die Thüringer Hochschulen bauen in den kommenden Jahren im Rahmen ihrer Transferaktivitäten ihren Beitrag zur Innovationsfähigkeit des Landes deutlich aus und tragen damit zu einer höheren Wertschöpfung bei. Hierbei orientieren sie sich an der **regionalen Forschungs- und Innovationsstrategie (RIS 3)** des Freistaats. Diese legt einen Schwerpunkt auf die Spezialisierungsfelder

- industrielle Produktion und Systeme,
- nachhaltige und intelligente Mobilität und Logistik,
- gesundes Leben und Gesundheitswirtschaft,
- nachhaltige Energie und Ressourcenverwendung

sowie die Querschnittsfelder

- Informations- und Kommunikationstechnologien und
- innovative und produktionsnahe Dienstleistungen.

Das Land Thüringen unterstützt die Hochschulen dabei, geeignete Strategien für den Wissenstransfer und die wissensbasierte Verknüpfung von Wissenschaft und Gesellschaft zu entwickeln. Dazu sollen die Hochschulen die landesweite Zusammenarbeit im Transferbereich weiter vertiefen.

Die Hochschulen integrieren die bewährten Transfermechanismen – Kooperationsprojekte, Patentierung/Lizensierung und Ausgründungen – in die institutionellen Strukturen und entwickeln diese strategisch gezielt weiter.

Eine besondere Facette des Transfers sind Ausgründungen aus Hochschulen. Der Gründungsradar 2016 zeigt auf diesem Feld bereits eine erfolgreiche Entwicklung auf. Diesen Weg sollen das Land und die Hochschulen weitergehen und dazu insbesondere das Hochschulgründernetzwerk Thüringen stärken und die enge Zusammenarbeit mit den sonstigen Akteur/inn/en der Gründungsförderung im Land forcieren.

Wie im Bereich der Forschung haben auch beim Transfer feste Kontakte und etablierte Kommunikationsmöglichkeiten eine große Bedeutung. Die Hochschulen sollen deshalb zu Initiatoren agiler Innovationsregionen werden.

Als Träger der **akademischen Weiterbildung** sorgen die Hochschulen in der Region für ein beständiges Fortbildungsangebot für Fachkräfte, das auch den regionalen Unternehmen und Kultureinrichtungen zugutekommt. Um dieses zu sichern, bedarf es nachhaltiger Strukturen, insbesondere für berufsbegleitende Weiterbildungsangebote, für die kostendeckende Gebühren erhoben werden. Kapazitäten, die die Hochschulen nicht für die grundständige Ausbildung benötigen, können sie in ausgewählten Bereichen vorübergehend für solche Angebote einsetzen. Methodisch-didaktisch müssen solche an den Lernbedürfnissen berufsbegleitender Studierender ausgerichtet sein.

Daher sollen die Hochschulen neue Studienformate etablieren, die Online-Module sowie professionelle Betreuungsstrukturen für Studierende einbeziehen. Das Land erwartet, dass die Hochschulen hierbei einer Empfehlung des Wissenschaftsrats folgen und ihre Zusammenarbeit ausbauen. Zentrale Strukturen können helfen, Verwaltungsaufgaben ressourceneffizient zu organisieren.

(6) Ingenieurwissenschaften in Thüringen als Marke positionieren

Die Ingenieurwissenschaften bilden einen Schwerpunkt der Thüringer Hochschullandschaft. Der Anteil der Studierenden in dieser Fachgruppe lag im Freistaat im Wintersemester 2016/17 mit 30 Prozent über dem Bundesdurchschnitt von 27 Prozent. Zudem braucht Thüringen – aktuell und perspektivisch – Ingenieure. Die Ingenieurwissenschaften zeichnen sich darüber hinaus im Freistaat durch eine enge Forschungs- und Entwicklungszusammenarbeit mit der Thüringer Wirtschaft aus. Im System der ausdifferenzierten Studienfächer, die an Thüringer Hochschulen angeboten werden, sind die Ingenieurwissenschaften ein Schwerpunkt für eine strategischen Profilbildung und so zu positionieren, dass sie überregional sichtbar, attraktiv für Studierende und intensiv mit der Wirtschaft verbunden sind.

Der Wissenschaftsrat hat auf Bitte des Landes 2017 **Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Ingenieurwissenschaften in Thüringen** ausgesprochen. In seinem Gutachten führt er aus, dass die Ingenieurwissenschaften großes Potenzial haben, um den Freistaat in der Wissenschafts- und Innovationslandschaft zu profilieren und außenwirksam zu positionieren. Er unterstützt die Position des Landes zum Erhalt aller entsprechenden hochschulischen Standorte. Nachdrücklich empfiehlt er die Einrichtung einer strategischen Allianz, um einen institutionalisierten Austausch und einen verbindlichen Rahmen für eine übergreifende Gesamtstrategie zu gewährleisten. Das Land greift diesen Ansatz auf und wird mit den Hochschulen dessen Umsetzung prüfen.

Gleiches gilt für die Empfehlungen, die Zusammenarbeit zwischen den Fachhochschulen und den Universitäten des Landes durch gemeinsame Forschungskollegs sowie die Einrichtung einer übergreifenden Internationalisierungsstelle zu intensivieren. Um die regionale Vernetzung weiter auszubauen, sollen neben dem neuen Innovationszentrum für Quantenoptik und Sensorik weitere in den Themenfeldern Medizintechnik sowie Wertstoffe eingerichtet werden. Shared Professorships oder Tandem-Programme, die zeitgleich eine außerhochschulische Beschäftigung ermöglichen, können nicht nur die Annahme einer Professur attraktiver machen, sondern Wissenschaft und Wirtschaft noch enger verzahnen. Der Wissenschaftsrat schlägt zudem Schwerpunktprofessuren als Instrument zur Profilentwicklung vor.

Die Thüringer Hochschulen sollen sich in den Ingenieurwissenschaften insbesondere mit dem Themenfeld Digitalisierung profilieren und dieses verstärkt mit interdisziplinären Forschungsprojekten unterlegen. Das Land wird im Rahmen der zur Verfügung stehenden Beträge, den Empfehlungen des Wissenschaftsrats folgen und die als „sinnvoll“ und „zielgerichtet“ bewertete Forschungsförderung des Landes (Richtlinie zur Förderung der Forschung, FTI-Richtlinie, FuE-Personal-Richtlinie) fortsetzen sowie die

Möglichkeiten zur Reduktion des Lehrdeputats für forschungsaktive Professor/inn/en erweitern.

(7) Kooperationen umfassend ausbauen

Die deutsche Wissenschaftslandschaft ist – angetrieben von Spezialisierungseffekten – von einer institutionellen Differenzierung geprägt. Komplementär dazu ist das Bewusstsein dafür gestiegen, dass es von Vorteil ist, Aktivitäten wissenschaftlicher Einrichtungen auch regional miteinander zu koordinieren. Die Hochschul- und Wissenschaftslandschaft Thüringens lebt bereits von der intensiven Verzahnung mit außeruniversitären Instituten und Einrichtungen insbesondere der großen Forschungsorganisationen. Dazu kommen landes- und wirtschaftsnahe Einrichtungen.

Durch die Vernetzung gelingt es, exzellente Ideen in innovative Produkte und Prozesse zu überführen. In den vergangenen zehn Jahren haben verschiedene Akteure ein engmaschiges Netz geknüpft. Mit gemeinsamen Berufungen, Leibniz-WissenschaftsCampi, Fraunhofer-Leistungszentrum und zahlreichen strukturierten Programmen der DFG und des BMBF ist insbesondere in Jena ein international sichtbarer Forschungsstandort entstanden. Der Wissenschafts-Campus Beutenberg ist eine Erfolgsgeschichte und ein Vorbild für die enge Verzahnung zwischen Grundlagen- und anwendungsorientierter Forschung, zwischen Hochschulen und außeruniversitären Einrichtungen.

Potenziale für vertiefte Kooperationen liegen an den Standorten Ilmenau und Weimar vor. Diese gilt es, zu erschließen und zu nutzen. Gezielte Maßnahmen verbessern die Rahmenbedingungen für diesen Prozess:

- Die vorhandene Forschungsinfrastruktur der in Thüringen bestehenden außeruniversitären Forschungseinrichtungen wird durch eine verlässliche institutionelle Förderung gesichert und gestärkt.
- Das Land wird sich dafür einsetzen, die Zahl der durch den Bund mitfinanzierten Forschungseinrichtungen zu erhöhen.
- Das Land unterstützt die Ansiedlung neuer Forschungseinrichtungen, wie zum Beispiel das DLR-Institut für Datenwissenschaften in Jena oder das Fraunhofer-Projektzentrum Erfurt.
- Gemeinsame Berufungen werden als wirksames Instrument für eine nachhaltige Vernetzung von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen weiterhin intensiv genutzt.

Die erfolgreiche Verankerung der Thüringer Forschungseinrichtungen in der nationalen Landschaft dokumentiert sich darin, dass von derzeit elf auf Bundesebene diskutierten Vorhaben des Nationalen Roadmap-Prozesses für Forschungsinfrastrukturen zwei aus Thüringen stammen (National Photonics Labs, Leibniz-Zentrum für Photonik in der Infektionsforschung). Eine positive Entscheidung würde die Entwicklung des Forschungsstandorts Jena erheblich unterstützen.

Neben den außeruniversitären Forschungsinstitutionen sollen auch Unternehmen in die regionalen Kooperationen verstärkt einbezogen werden. Als Orientierungsrahmen

sollen dabei die „Empfehlungen zu regionalen Kooperationen wissenschaftlicher Einrichtungen“ dienen, die der Wissenschaftsrat im Januar 2018 veröffentlichte.

Kooperationen können natürlich auch Landesgrenzen überschreiten. In den vergangenen Jahren sind erfolgreiche länderübergreifende Forschungsverbünde entstanden. Ein Beispiel ist das Deutsche Zentrum für integrative Biodiversitätsforschung (iDiv), Halle-Jena-Leipzig, das als DFG-Forschungszentrum zur Spitzengruppe der Forschungseinrichtungen gehört. Der Erfolg der FSU Jena in der ersten Bewilligungsrunde der Exzellenzstrategie des Bundes und der Länder mit zwei Exzellenzcluster-Anträgen aus dem Bereich der Lebenswissenschaften, von denen einer zusammen mit der Universität Würzburg gestellt wird, ist ein weiteres gutes Signal.

Hochschulübergreifende Einrichtungen wie das Patentmanagement Thüringer Hochschulen (PATON-PTH), das Thüringer Hochschulgründernetzwerk und das IT-Dienstleistungszentrum werden fortgeführt. Der zur Erbringung zentralisierbarer Dienstleistungen im Bereich der Hochschulbibliotheken gegründete Kooperationsverbund wird seine Aktivitäten ausbauen. Insbesondere werden die regionalen Hochschulbibliothekszentren die Kooperation der Bibliotheken vertiefen. Schwerpunkte der gemeinsamen Arbeit werden im Zuge der Digitalisierung beispielsweise die Förderung von Open Access oder die Lizenzierung elektronischer Informationsressourcen sein.

Die administrativen, aufgabenspezifischen Hochschulkooperationen an den Standorten sollen ebenfalls erweitert, begonnene vertieft und verstetigt werden.

(8) Internationalisierung der Hochschulen vorantreiben

Thüringen strebt eine starke Position in der globalen Forschungs-, Bildungs- und Arbeitswelt an. Eine internationale Vernetzung und Orientierung erwartet das Land insbesondere von den Hochschulen, deren Profil entsprechend ausgerichtet ist. Sie sollen gezielt ihre internationalen Kooperationen weiterentwickeln und – insofern noch nicht erfolgt – Internationalisierungsstrategien erarbeiten.

Mehr **englischsprachige Masterstudiengänge und Lehrveranstaltungen** erhöhen die Attraktivität der Thüringer Hochschulen für internationale Studierende. Die Hochschulen sollen spezifische Strategien entwickeln und solche Angebote auf besonders geeignete Fachbereiche fokussieren. Gerade die stark am Bedarf der regionalen Wirtschaft ausgerichteten Fachhochschulen des Landes sollen vor allem in der Breite ihren Charakter als regionale Wachstumskerne stärken. Gleichwohl sollen alle Hochschulen Angebote für deutsche Studierende schaffen, die deren internationale Kompetenzen stärken.

Die **Auslandsmobilität der Studierenden in Thüringen** soll zunehmen. Dazu sollen insbesondere die lehrbezogenen Kooperationen mit ausländischen Hochschulen weiter ausgebaut werden, zum Beispiel durch planmäßige Zeitfenster für Studienaufenthalte im Ausland und Double-Degree-Angebote. Für die internationale Profilbildung sind der **internationale Dialog** und der Austausch in Forschung und Kunst sowie Lehre und Studium von zentraler Bedeutung. **Hochschulpartnerschaften** sind dafür ein wichtiger Baustein. Die Thüringer Hochschulen sollen ihre internationale Zusammenarbeit mit ausgewählten Partnerhochschulen strategisch und fachspezifisch gezielt vertiefen. Dies hat Vorrang vor einer bloßen quantitativen Erhöhung der Kooperationen.

Die Thüringer Hochschulen werden sich zudem bemühen, den Anteil der **ausländischen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie Künstlerinnen und Künstler** zu erhöhen und diese insbesondere für Professuren zu gewinnen. Dazu sollen sie nachhaltige Maßnahmen zur Integration in das soziale und kulturelle Leben anbieten und so zur **Willkommenskultur im Freistaat** beitragen. Das Land begrüßt es ausdrücklich, wenn die Hochschulen bei solchen Angeboten mit anderen Akteuren kooperieren.

(9) Standards für gute Arbeit und moderne Personalentwicklung etablieren

Die Thüringer Hochschulen entwickeln hochschulspezifische Standards für gute Arbeit und gestalten die Beschäftigungsbedingungen des wissenschaftlichen und künstlerischen Personals entsprechend aus. Das Land erwartet, dass an den Hochschulen im wissenschaftlichen Bereich vorhandene Stellen mit Daueraufgaben im Sinne der Grundsätze guter Arbeit unbefristet besetzt werden. Als Steuerungsinstrument dienen den Hochschulen dafür Personalstrukturkonzepte, in denen fakultätsspezifisch das Verhältnis von Funktions- und Qualifikationsstellen definiert wird. Die Hochschulen sollen zugleich geeignete Maßnahmen ergreifen, um im Bereich des nichtwissenschaftlichen Personals durch Aufgabenkritik und verstärkte Kooperationen sowie eine strategische Nutzung von Digitalisierungsprozessen Effizienzgewinne zu erzielen. Die nötigen fachlichen, persönlichen und sozialen Kompetenzen sollen über geeignete Fortbildungsmaßnahmen erweitert werden. Diese Maßnahmen orientieren sich unabhängig von Laufbahn, Einstufung und Lebensalter an dem wachsenden Qualifizierungsbedarf auf allen Aufgabengebieten. Weiterqualifizierung dient zudem der Arbeitszufriedenheit und dem beruflichen Aufstieg.

Zudem sollen die Thüringer Universitäten verstärkt **Tenure-Track-Professuren** einführen. Auch die Fachhochschulen sollen diese im Rahmen der Nachwuchsrekrutierung nutzen. Das Land unterstützt im Rahmen der zur Verfügung stehenden Mittel die Hochschulen bei der Beteiligung an Förderprogrammen und strebt an, dass bis 2025 rund 15 Prozent der Neuberufungen von Professuren mit Tenure Track erfolgen. Die Anzahl der Professuren in Thüringen soll mindestens stabil bleiben. Frauen erhalten auf dem Weg in die Professur besondere Unterstützung, um die hier bestehenden Ungleichgewichte zwischen den Geschlechtern zu verringern.

Die Hochschulen bemühen sich um die besten Nachwuchskräfte und ermöglichen ihnen frühzeitig eigenständiges Arbeiten. An allen Universitäten soll es eine Infrastruktur zur Karriereberatung und -begleitung für die Nachwuchskräfte geben. Die vom Wissenschaftsrat empfohlenen Maßnahmen zur Personalgewinnung und -entwicklung sollen die Fachhochschulen im Rahmen der Nachwuchsrekrutierung nutzen.

Zur besseren **Institutionalisierung der Promotionsförderung** und -betreuung sollen die strukturierten Programme an den Universitäten weiter ausgebaut werden. Das Land führt die Graduiertenförderung im Rahmen der zur Verfügung stehenden Mittel fort und gestaltet sie noch familienfreundlicher aus. Durch kooperative Promotionen erhalten qualifizierte FH-Absolventen und -Absolventinnen mit einem Masterabschluss leichteren Zugang zur Graduierung. Die Laufzeit von Arbeitsverträgen sollen die Hoch-

schulen an der Mindestdauer des Promotionsverfahrens oder der Laufzeit der Projektförderung bemessen.

Aus der fortschreitenden Internationalisierung, der Ausdifferenzierung der Studierendenschaft sowie der Digitalisierung ergeben sich Bedarfe an berufsbegleitender Weiterbildung in der Verwaltung der Hochschulen. Diese haben daher das **nichtwissenschaftliche Personal** in ihre **Personalentwicklungskonzepte** einbezogen.

Ideen, Perspektiven und Fähigkeiten von **Frauen sind auch in Wissenschaft und Kunst unverzichtbar**. Dem Land ist es daher ein wichtiges Anliegen, die Chancen in und die Beteiligung von Frauen an Forschung und Lehre zu verbessern. Es erwartet, dass die Hochschulen ihre Personalentwicklung entsprechend ausrichten und mehr Frauen als bislang auf Professuren und in Führungspositionen berufen. Um den Anteil von Frauen bis 2025 deutlich zu erhöhen, sollen 30 bis 50 Prozent der bis dahin neu zu berufenden Professoren Frauen sein. Ziel ist es, beim Anteil von Professorinnen mindestens den Bundesdurchschnitt (gegenwärtig rund 22 Prozent) zu erreichen.

Die Thüringer Hochschulen orientieren sich an den Empfehlungen des Wissenschaftsrates zur **Chancengleichheit von Wissenschaftler/inne/n** und an den forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der Deutschen Forschungsgemeinschaft. Die Hochschulen evaluieren die bislang ergriffenen Maßnahmen und entwickeln ihre Gleichstellungskonzepte weiter, um Frauen individuell zu fördern und ihre Unterrepräsentanz zu beseitigen. Die Hochschulen werden auch zukünftig am Professorinnenprogramm des Bundes und der Länder sowie an anderen relevanten Förderprogrammen und Zertifizierungen im Bereich der Personalentwicklung teilnehmen.

Die Hochschulen wirken darauf hin, die **Vereinbarkeit von Familie und wissenschaftlicher Tätigkeit beziehungsweise von Familie und Beruf** zu fördern. Sie schaffen Rahmenbedingungen und Angebote, die dazu dienen, die betrieblichen Interessen der Hochschule und die familiären Interessen der Beschäftigten in Einklang zu bringen. Dazu sollen sie unter anderem flexible Arbeitszeitregelungen ausbauen, Teilzeitarbeit ermöglichen, mehr Telearbeitsplätze einrichten sowie Betreuungsangebote weiterentwickeln. Die besondere Situation von Lehrenden mit kleinen Kindern beziehungsweise zu betreuenden Angehörigen ist bei allen organisatorischen Belangen besonders zu beachten.

Die Arbeitsbedingungen gestalten die Hochschulen so, dass sie die Leistungsfähigkeit, Gesundheit und Motivation der Mitarbeiter/innen sichern. Im Rahmen des **Betrieblichen Gesundheitsmanagements** unterstützen sie ihre Beschäftigten durch Angebote der Gesundheitsförderung.

(10) Digitalen Wandel an den Hochschulen gestalten

Die fortschreitende **Digitalisierung** stellt die Gesellschaft vor große Herausforderungen, Informationstechnologien prägen zunehmend die gesamte Arbeitswelt. Dies gilt nicht zuletzt auch für die Erzeugung und Verbreitung von Wissen. Deshalb werden die Hochschulen von der Digitalisierung vor eine doppelte Herausforderung gestellt: Digitale Medien und Sachverhalte werden zunehmend zu wissenschaftlichen Untersuchungsgegenständen beziehungsweise zu Inhalten des Curriculums. Gleichzeitig verändert die Digitalisierung grundlegend die Art und Weise, wie Hochschulen in der Leh-

re Wissen vermitteln und in der Forschung neue Erkenntnisse generieren. Das Land wird die Hochschulen bei Forschungen zu digitalen Innovationen unterstützen und den Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft fördern.

In der Hochschullehre können neue digitale Lehr- und Lernprozesse das Angebot **flexibilisieren und individualisieren**. Digitale Formate können auch dazu beitragen, Lehrkooperationen zwischen den Hochschulen auszubauen und Synergien zu nutzen. Gerade dort, wo die Hochschulen wie in den Kleinen Fächern verstärkt die Kooperation untereinander aber auch mit anderen Hochschulen außerhalb Thüringens suchen, sollten sie die Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen, um räumliche Distanzen leichter zu überbrücken.

Digitale Kompetenzen sollen zum integrativen Teil aller Fachcurricula werden. Die Anforderungen für das Lernen im Kontext der zunehmenden Digitalisierung von Gesellschaft und Arbeitswelt sollen daher insbesondere stärker in den Curricula der Lehrerbildung berücksichtigt werden. So können die in Thüringen ausgebildeten Lehrerinnen und Lehrer ihren Bildungs- und Erziehungsauftrag in einer digitalen Welt verantwortungsvoll erfüllen und zu Multiplikatoren für den Einstieg in einen reflektierten und fachkundigen Umgang mit digitalen Technologien und Medien werden.

Um den digitalen Wandel an den Hochschulen zu gestalten, haben das Land und die Hochschulen gemeinsam eine **Strategie** entwickelt. Sie integriert eine Vielzahl von bereits bestehenden Einzelprojekten und Forschungsschwerpunkten sowie daraus generierte Erfahrungen und entwirft ein Gesamtkonzept, mit dem das Potenzial der neuen Technologien zur Weiterentwicklung der Thüringer Hochschulen genutzt werden kann. Die zentralen Handlungsfelder sind:

- **Digitale Hochschullehre**

Mediengestützte Lehrformate sollen künftig breiter eingesetzt werden. Dazu soll ein Kompetenznetzwerk Digitale Lehre gegründet werden, das bestehende Beratungs- und Produktionsangebote in diesem Bereich miteinbezieht. Aus der fortschreitenden Digitalisierung ergeben sich jedoch Anforderungen, die sich nicht nur methodisch-didaktisch, sondern auch inhaltlich niederschlagen müssen. Die Hochschulen sollen daher die Curricula bestehender Studiengänge weiterentwickeln, neue Studieninhalte aufgreifen sowie Studien- und Lernformen an eine zunehmend durch Digitalisierung geprägte Lebens- und Arbeitswelt anpassen.

- **Digitalisierte Forschungsprozesse**

Die Digitalisierung eröffnet grundlegend neue Möglichkeiten für die Forschung, stellt Forschende und Hochschulen aber auch vor neue Herausforderungen. Wesentliche Herausforderungen ergeben sich in den Bereichen Forschungsdatenmanagement, Digitalisierung von Objekten sowie virtuelle Forschungsumgebungen und Langzeitarchivierung. Die Hochschulen sollen auf der Grundlage gemeinsamer Standards individuelle Forschungsdatenpolicies verabschieden. Sie bauen ein Kompetenznetzwerk für ein gemeinsames Beratungsangebot zur Unterstützung digitalisierter Forschungsprozesse auf.

- **Open Access und Lizenzierung elektronischer Informationsressourcen**

Open Access bedeutet einen fundamentalen Wandel im wissenschaftlichen Publikationsverhalten. Die Thüringer Hochschulen und das Land befürworten den mög-

lichst offenen Zugang zu den Ergebnissen wissenschaftlicher Forschung. Sie streben an, Forschungsergebnisse aus Thüringen international bekannt sowie leicht und dauerhaft zugänglich zu machen und die Verbreitung wissenschaftlicher Erkenntnisse zu befördern. Wissenschaftliche Literatur soll uneingeschränkt über das Internet weltweit zugänglich sein. Zudem streben die Hochschulen und das Land an, ein an den spezifischen Profilen der Hochschulen orientiertes Angebot an digitalen Ressourcen vorzuhalten und bedarfsorientiert auszubauen. Der Zugang zu digitalen Informationsquellen ist ein Schlüsselfaktor für eine starke Positionierung der Thüringer Hochschulen im nationalen und internationalen Wettbewerb.

- **Forschungsinformationssysteme und Wissenstransfer**

Für das Forschungsmarketing, die Vernetzung von Wissenschaftsakteuren und -einrichtungen sowie den Wissenstransfer auch in die Gesellschaft hinein hat die Digitalisierung neue Wege eröffnet. In Thüringen werden seit 2017 in einem zentralen Verzeichnis Informationen zu laufenden Drittmittelforschungsprojekten der Hochschulen online der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Damit setzen die Hochschulen die von ihnen beschlossenen „Leitlinien zur Transparenz in der Forschung und Wissenschaft“ um. Das Potenzial dieser Plattform soll künftig dazu genutzt werden, um Wissenschaft und Wirtschaft enger zu vernetzen sowie einen Dialog zu wissenschaftlichen Erkenntnissen in die Gesellschaft hinein zu gestalten.

- **Digitale Infrastruktur an Hochschulen**

Um sich dem Zukunftsthema Digitalisierung inhaltlich und konzeptionell umfassend widmen zu können, ist die Optimierung der IT-Infrastrukturen notwendige Vorbedingung. In Verwaltung und IT-Unterstützung kooperieren die Hochschulen über das IT-Dienstleistungszentrum mit den Standorten Jena und Ilmenau zunehmend intensiver. Dies erfordert eine angemessene Standardisierung von digitalen Anwendungen. Die Hochschulen sollen insbesondere bei der Weiterentwicklung ihrer Campus-Management-Systeme auf den Einsatz gleichartiger Softwaresysteme bei hochschulspezifischem Customizing setzen.

Die Thüringer Hochschulen stehen vor wichtigen Weichenstellungen bei Fragen der institutionellen Infrastruktur. Diese muss zu neuen Aufgaben und zu einer sinnvollen Arbeitsteilung passen. Die Digitalisierung fordert die Hochschulen heraus, ihre Governance und ihre Binnenstrukturen zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen.

Mit dem Landesprogramm „ProDigital“ initiiert die Landesregierung darüber hinaus ein Förderprogramm zur Unterstützung von Forschungsvorhaben mit explizitem Digitalisierungsbezug und zu Perspektiven der Digitalisierung an den Thüringer Hochschulen. Das Programm wird mit einem Umfang von 10 Mio. Euro für eine Laufzeit von fünf Jahren (2020 bis 2024) aufgelegt.

(11) Leistungsfähige Infrastrukturen festigen

Eine angemessene **apparative und bauliche Ausstattung** sind neben hochqualifiziertem Personal eine Grundvoraussetzung dafür, dass Hochschulen ihre Aufgaben in Forschung, Kunst, Lehre, Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses und

Technologietransfer erfolgreich erfüllen können. Der Hochschulstandort Thüringen verfügt über eine arbeitsfähige und in weiten Teilen gute bauliche und gerätetechnische Grundstruktur. Diese gilt es in den kommenden Jahren weiter zu modernisieren, wobei im Bereich der Thüringer Hochschulen, der außeruniversitären Einrichtungen und des Studierendenwerks Thüringen immer mehr Wert auf nachhaltiges und energieeffizientes Bauen, attraktive Architektur sowie zeitgemäße Raumprogramme gelegt werden soll. Dabei ist zu berücksichtigen, dass nach knapp 30 Jahren die in den 1990er Jahren errichteten Gebäude einen über den Bauunterhalt hinausgehenden Sanierungsbedarf aufweisen.

Die Hochschulen sehen aus heutiger Sicht für den Zeitraum von 2020 bis 2025 eine baufachlich noch zu prüfende Investitionsnotwendigkeit für den **Hochschulbau sowie Großgeräte und Erstausrüstungen von Gebäuden** in Höhe von ca. 0,5 Mrd. Euro. Hierzu kommen folgende Maßnahmen in Betracht:

- Das Land stellt nach dem Wegfall der Einnahmen aus den Entflechtungsmitteln des Bundes jährlich die Summe für den Hochschulbau zur Verfügung, die sich quotale aus dem entsprechenden Umsatzsteueraufwuchs ergibt.
- Auch in Zukunft sollen EU-Strukturfonds-Mittel für den Hochschulbau eingesetzt werden. Dies soll in die Ausgestaltung der Operationellen Programme der nächsten Förderperiode einfließen.
- Es sollen verstärkt Mittel für Forschungsbauten und Großgeräte aus den entsprechenden Förderprogrammen eingeworben werden.
- Die Hochschulen setzen zur Kofinanzierung bei Bedarf Eigenmittel ein.
- Infrastrukturprojekte und die Beschaffung teurer Großgeräte sollen nach Möglichkeit gemeinsam und mit außeruniversitären Einrichtungen – insbesondere den großen Forschungsgemeinschaften – realisiert und kooperativ genutzt werden.

Die dargestellten Mittel reichen nicht aus, um den ermittelten Bedarf bis 2025 zu decken. Daher sind weitere Investitionen des Landes notwendig. Das Land setzt sich dafür ein, dass sich der Bund an solchen Investitionen substantiell beteiligt. Die Neugestaltung von Art. 91b GG bietet dafür den rechtlichen Rahmen.

Bei Bauvorhaben im Bereich der Thüringer Hochschulen, der außeruniversitären Einrichtungen und des Studierendenwerks Thüringen sollen im Rahmen der Richtlinien für die Durchführung von Bauaufgaben des Freistaats Thüringen (RLBau) insbesondere die Maßgaben der Thüringer Nachhaltigkeitsstrategie und der Beschlüsse des Thüringer Landtages zu den Themen „Energetische Standards im öffentlichen Bau vorbildlich gestalten“ und „Photovoltaikanlagen für landeseigene Immobilien“ umgesetzt werden.

Innovative Lehre und Forschung benötigen leistungsfähige Informationsinfrastrukturen, die insbesondere die Bibliotheken und Rechenzentren der Hochschulen tragen. Moderne Hochschulbibliotheken sind universelle Mediendienstleister, die die Informationen zunehmend zum Nutzer bringen und digitale Serviceleistungen für Lehre und Forschung anbieten. Dafür benötigen sie geeignete digitale Werkzeuge und Plattformen, die in kooperativen Strukturen wie dem Kooperationsverbund Thüringer Hochschulbibliotheken und dem IT-Dienstleistungszentrum angeboten werden.