

Vorhabenbeschreibung der Hochschule Schmalkalden zum Projekt

„WORT – Weltoffene Region Thüringens“

Vernetzung regionaler Maßnahmen zur Bindung internationaler Arbeitskräfte

Das Projekt wird als Vorhaben zur Fachkräftebedarfsdeckung (Fachkräfte- und Weiterbildungsrichtlinie 2.3) von der Hochschule Schmalkalden (HSM) beantragt, die gemäß § 2 Abs. 1 ThürHG zugleich staatliche Einrichtung und Körperschaft des öffentlichen Rechts ist.

1. Ausgangssituation und Bedarf

Fachkräftemangel, demographische Entwicklung und Ressentiments gegenüber internationaler Bevölkerung beeinträchtigen den Thüringer Arbeitsmarkt erheblich. Bestätigt wird dies durch aktuelle Arbeitsmarktdaten:

- Nach wie vor besteht über alle erfassten Berufsgruppen hinweg Fachkräftemangel. Die Vakanzenzeiten haben sich in fast allen Bereichen weiter erhöht und in Fertigungsberufen wie Metall-, Kunststoff- und Holzverarbeitung inzwischen die 200-Tage-Grenze überschritten; in der Altenpflege liegt sie bei 215 Tagen gegenüber 160 Tagen im Jahr 2019¹.
- Die Zahl der Erwerbstätigen ist in Thüringen 2021 um 0,6 % gesunken (2019: -0,2 %) und verhält sich damit gegenläufig zum gesamtdeutschen Trend².
- Angesichts der sinkenden Arbeitslosenquote werden Personalressourcen auch von dieser Seite aus nicht verbessert werden können (2018: 6,5 %; 2019: 5,8 %; 2020: 5,7 %; 2021: 5,4 %; 2022: 5,3 %; jeweils Januar-Werte)³: Standen 2005/06 je Bewerber 0,53 Stellen zur Verfügung, sind es 2020/21 bereits 1,5 Stellen⁴.
- Aktuell sind geschätzt etwa 75.000 Stellen in der gewerblichen Wirtschaft Thüringens unbesetzt⁵.
- Mit -50,2 % hat Thüringen nach Sachsen-Anhalt das zweitgrößte negative Wanderungssaldo bei Hochschulabsolventen⁶. Andererseits steht der Freistaat mit einer Steigerung des Anteils internationaler Studierender um 114 % in den vergangenen 6 Jahren im bundesweiten Vergleich an der Spitze⁷, was umso dringlicher die Frage aufwirft, weshalb nur wenige Studierende bleiben.
- Die Entwicklung der Beschäftigtenzahlen im Freistaat weist 2020 für deutsche Beschäftigte einen Wert von -13.689 auf; bei internationalen Beschäftigten beträgt er +2.868⁸.
- Dennoch liegt der Anteil internationaler Beschäftigter in Thüringen mit 5,4 % nach wie vor deutlich unter dem bundesdeutschen Durchschnitt von 13,7 %. Zwar hat die Zahl der internationalen Beschäftigten zugenommen, allerdings sanken die Zuwachsraten seit 2017 kontinuierlich (von +10,6 % auf +2,2 %).

Das stark anwachsende Defizit bei der Zahl der deutschen Beschäftigten (2018: -4.705, 2019: -7.072, 2020: -13.689) verweist auf die dramatische Situation der demographischen Entwicklung in Thüringen: „Die Bevölkerung sinkt und zugleich steigt der Altersdurchschnitt. Zunehmend gehen die geburtenstarken Jahrgänge in den Ruhestand. Bereits jetzt ist das Verhältnis jüngerer Einwohner zu älteren Einwohnern nicht mehr tragfähig. Fehlen jedoch Mitarbeiter, sinkt die Wachstumsdynamik“⁹. Zu erwarten ist aufgrund der Faktenlage und von Entwicklungsprognosen ein für den Freistaat letztlich existenzkritischer Fachkräftemangel:

- Bis 2030 ist ein Rückgang der Bevölkerung um 9 % im Vergleich zu den Werten von 2017 anzunehmen. Der Anteil der dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehenden Erwerbspersonen wird sich bis 2030 um 23 % bzw. 247.000 Personen vermindern¹⁰.

¹ Bundesagentur für Arbeit Regionaldirektion Sachsen-Anhalt-Thüringen Presseinformation 032/2021.

² Landesamt für Statistik Thüringen: Pressemitteilung 018/2022 vom 25. Januar 2022: Zahl der Erwerbstätigen in Thüringen 2021 das 3. Jahr in Folge rückläufig.

³ Landesamt für Statistik Thüringen: Pressemitteilung 075/2021 vom 6. April 2021 Ausländerzentralregister: Zahl der ausländischen Mitbürger in Thüringen 2020 um 2,2 Prozent angestiegen – niedrigste Zuwachsrate seit mehr als 10 Jahren.

⁴ M. Behr (2021): Chancenland ausgebrannt? Was kommt nach A – B – C – D auf dem Arbeitsmarkt, und wie geht es mit Thüringen weiter? Vortrag im Rahmen der ESF Jahres-Konferenz, Folie 64.

⁵ TLZ, 08.01.22: Arbeitskräftemangel bremst Thüringer Wirtschaft aus.

⁶ JobValley, 27.01.22 Pressemitteilung Binnenmigration und Bildungskosten.

⁷ TLZ, 18.02.22: Immer mehr ausländische Studierende. Hochschulen verzeichnen Zuwachs.

⁸ M. Behr (2021): Chancenland ausgebrannt? Was kommt nach A – B – C – D auf dem Arbeitsmarkt, und wie geht es mit Thüringen weiter? Vortrag im Rahmen der ESF Jahres-Konferenz, Folie 53.

⁹ Thüringer Landesamt für Statistik: Entwicklung der Bevölkerung Thüringens 2015 bis 2035 nach Kreisen - Bevölkerungsvorausberechnung; https://statistik.thueringen.de/webshop/pdf/2015/01113_2015_01.pdf (Abruf 19.02.22).

¹⁰ Thüringer Landesamt für Statistik: Entwicklung der Bevölkerung Thüringens 2015 bis 2035 nach Kreisen - Bevölkerungsvorausberechnung; https://statistik.thueringen.de/webshop/pdf/2015/01113_2015_01.pdf (Abruf 19.02.22).

- Bis 2050 werden die Zahl und der Anteil älterer Menschen weiter deutlich zunehmen. Zugleich nimmt die Bevölkerung im typischen Erwerbsalter zukünftig ab. Sind gegenwärtig 57 % der Einwohner zwischen 20 und 64 Jahre alt, könnten es entsprechend der 14. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung 2050 nur noch 28,5 % sein¹¹.
- 2021 kamen auf 44 Geburten 83 Sterbefälle¹².

Die letztlich alternativlose Konsequenz zur Sicherung der Thüringer Wirtschaftskraft besteht unverändert in der Anwerbung internationaler Fachkräfte. Demgegenüber stehen als Hinderungsfaktoren gesellschaftliche Ressentiments in Bezug auf diese Zielgruppe¹³ sowie – zusätzlich – negative Imagefaktoren hinsichtlich des Standorts Thüringen¹⁴. Indikator für die skeptische Haltung gegenüber der internationalen Bevölkerung in Thüringen ist u. a. die Tatsache, dass die ausländerfeindliche AfD bei den Bundestagswahlen 2021 den höchsten Anteil sowohl an Erst- als auch an Zweitstimmen erreichen konnte. Gerade 2021 haben sich der Beratungsagentur *Ezra* zufolge immer mehr internationale Bevölkerungsteile aufgrund von Diskriminierungen dazu entschieden „Thüringen beziehungsweise Ostdeutschland auch zu verlassen“¹⁵. Selbst in der bei internationalen Fachkräften beliebten Stadt Jena sind sich laut einer 2020 durchgeführten Befragung des Zentralinstituts für Sozialforschung Halle 41 % der internationalen Fachkräfte unsicher, ob sie in Jena bzw. Deutschland bleiben werden. 30 % von ihnen berichten von Diskriminierungserfahrungen¹⁶.

Die Ergebnisse des ESF-Projektes „Wettoffen miteinander arbeiten“¹⁷, welches unter der Projektleitung von Prof. Dr. Bolten an der FSU Jena angesiedelt war, bestätigte die Ressentimentvermutung vor allem für den ländlichen Raum Thüringens. In diesem Zusammenhang konnten drei Thesen formuliert und bestätigt werden:

- a. Kenntnisse über Zahlen, Daten und Fakten zum Arbeitsmarkt, zu Fachkräftemangel, Demographie und internationaler Bevölkerung sind in der Bevölkerung insgesamt gering. Dies führt zu Fehlannahmen, die ihrerseits wiederum Vorurteile – auch gegenüber der internationalen Bevölkerung – erzeugen.
- b. Kontakte zur internationalen Bevölkerung sind überwiegend gering ausgeprägt. Es lässt sich zeigen, dass dies – im Sinne der Kontakthypothese Allports – ebenfalls zur Herausbildung von Vorurteilen und zu Abgrenzungswünschen beiträgt. Dort, wo z. B. in Betrieben, internationale Belegschaften existieren sowie Diversität und interkulturelle Öffnung gelebt werden, sind entsprechende Vorbehalte eher selten.
- c. Kommunikation schafft Realität: Polarisierungen wie „wir“ und „die anderen“, „Einheimische“ und „Ausländer“ führen zu Ausgrenzungen, gesellschaftlichen Spaltungen und Konfrontationen, die ihrerseits politisch instrumentalisiert werden.

Die entwickelten Maßnahmen des WOM-Projektes bestehen dementsprechend in:

- a. einer faktenbezogenen Aufklärung über Arbeitsmarkt, Fachkräftemangel, Demographie und internationaler Bevölkerung (Plakatkampagnen, Themenfolder für Organisationen, WOM-Website);
- b. der Initiierung von internationalen Kontakten (Software GloCom, Workshops zum konstruktiven Umgang mit unbestimmten / unsicheren / interkulturellen Situationen, Workshops zur Gestaltung diversitätsgerechter Arbeitsumgebungen) sowie Organisationsberatungen zur Etablierung interkultureller Öffnungsprozesse;
- c. Sensibilisierung durch Kommunikationskampagnen, Kommunikationstests sowie Kommunikationsberatungen für Organisationen für eine nicht-polarisierende und wertschätzende Kommunikationspraxis.

Das Vorhaben WORT baut auf Ergebnissen des Projektes WOM auf und bezieht diese auf eine abgesteckte Modellregion, in der im Sinne des aufgezeigten Problemfeldes erheblicher Handlungsbedarf besteht.

¹¹ Bund-Länder Demographieportal, <https://www.demografie-portal.de/DE/Fakten/bevoelkerung-alterstruktur-thueringen.html;jsessionid=33EC9EB231CD0631F0A59923BA818CC1.internet531> (Abruf 20.2.22).

¹² wom.uni-jena.de/faktencheck (Abruf 20.02.22).

¹³ A. Salheiser & C. Richter (2021): Die Bundestagswahl 2021 in Thüringen: Rechtsradikalismus und regionale politische Kultur. In: IDZ (Hg.), Wissen schafft Demokratie. Berlin, S. 52-64.

¹⁴ Hierzu zählen nicht zuletzt auch die Vorgänge um die Ministerpräsidentenwahl, die der Glaubwürdigkeit politischer Argumentation geschadet haben.

¹⁵ TLZ, 05.01.22: Erfahrungen von Rassismus alltäglich. Betroffene kehren Thüringen den Rücken.

¹⁶ TLZ, 01.02.22: Stadt arbeitet am Wohlfühlfaktor. Jena ist bei internationalen Fachkräften beliebt - mit Einschränkungen.

¹⁷ WOM, www.wom.uni-jena.de (Abruf 20.02.22).

2. Projektziele

2.1 Zielstellung des Projektes

Die Ergebnisse des WOM-Projektes haben Erkenntnisse in Bezug auf die Bedingungen erfolgreicher interkultureller Öffnung und den Abbau von Ressentiments gegenüber internationalen Arbeitskräften resultieren lassen: Es geht darum, die Unsicherheit von „Integrations skeptikern“¹⁸ gegenüber Internationalisierung und gesellschaftlichen Veränderungen ernst zu nehmen sowie mit Zahlen, Daten und Fakten die Notwendigkeit des Zuzugs von Arbeitskräften argumentativ plausibel vor Augen zu führen. Entsprechende Kenntnisse gilt es durch eine Initiierung von Kontaktsituationen mit internationalen Akteuren zu ergänzen, um Ängste vor Unvertrautem zu minimieren und Veränderungen als Chance für die Entwicklung Thüringens *durch* seine Internationalisierung verstehen zu lassen. Plakative Argumentationen, mit denen sich Innovations- und Integrations skeptiker in rechtspopulistische Ecken gedrängt fühlen können, gilt es zu vermeiden, wenn man diese Gruppe erreichen möchte. Es geht um die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel, zur interkulturellen Sensibilisierung und zum kooperativem, wertschätzendem Kommunikationsverhalten.

Dass die beschriebenen Faktoren *Kenntnis – Kontakt – Kommunikation* Einstellungsveränderungen herbeiführen können und die Grundlage erfolgreicher interkultureller Öffnungsprozesse bilden, konnte im Rahmen des WOM-Projektes am Beispiel der Evaluation von Kommunikationskampagnen sowie Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen unter Beweis gestellt werden. Es hat sich aber auch gezeigt, dass interkulturelle Öffnungsprozesse darauf angewiesen sind, dass sie institutionenübergreifend angelegt sind. Es muss ein Klima der „Willkommenskultur“ für alle beteiligten Akteure geschaffen werden. Ansonsten bleiben entsprechende Maßnahmen (in Abteilungen, Betrieben, Organisationen oder Verwaltungseinheiten) isolierte, nicht in ihr Umfeld eingebundene „Gutmenschen“-Enklaven. So nützt es wenig, wenn eine Organisation gegenüber neuen internationalen Mitarbeitenden eine interkulturell sensible Willkommenskultur praktiziert, aber große Teile des alltäglichen Umfelds (Handel, Dienstleistungen, Verwaltungen, Nahversorgung u. a.) umgekehrte, abwehrende Signale senden. Hieraus ergeben sich neue Fragestellungen: Wie kann eine solche Einbettung gelingen? Wie lässt sich interkulturelle Öffnung in einem Akteursfeld vernetzen? Kann es gelingen eigendynamische Entwicklungen anzustoßen, sodass ein solches Akteursfeld ohne kontinuierliche Anstöße von außerhalb interkulturelle Öffnung praktiziert? Wie können in diesem Zusammenhang Kommunikations-, Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen zusammengeführt und ganzheitlich praktiziert werden?

Diese Fragestellungen stehen im Mittelpunkt des Projektes „WORT – Weltoffene Region Thüringens“. Ihre Beantwortung setzt die Fokussierung auf einen engeren regionalen Raum voraus, um eine *Ganzheitlichkeit* der Maßnahmen, eine *Vernetzung* von Akteuren und die angestrebte *Eigendynamik interkultureller Öffnungsprozesse* der Beobachtung zugänglich und evaluierbar sein müssen. Vor diesem Hintergrund ist es zielführend, die Projektarbeit zunächst auf eine Modellregion einzugrenzen: Nur mit einer überschaubaren Anzahl an Akteuren können die auf Ganzheitlichkeit, Vernetzung und Eigendynamik angelegten Projektziele initiiert und Entwicklungen analysiert werden. Eine solche Systematik interkultureller Öffnungsprozesse gibt es bislang nicht.

Umsetzungsformen einer *Ganzheitlichkeit* von Kommunikations-, Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen bei interkulturellen Öffnungsprozessen sind mit dem Projekt WOM erstmals formuliert und praktiziert worden¹⁹. Getrennt davon existieren Netzwerke von Akteuren interkultureller Öffnung, wie z. B. Integrationsnetzwerke, IQ-Netzwerke oder das Thüringer Zentrum für Interkulturelle Öffnung. Überwiegend handelt es sich hierbei mehr um informatorische als um handlungsbezogene Vernetzungen. Das ist für den Austausch und die Wissenskommunikation der Akteure untereinander unverzichtbar²⁰, bewirkt aber nicht zwangsläufig, dass Akteure auch interagieren²¹. In den Fällen, in denen eine Zusammenarbeit entsteht, ist zu beobachten, dass dies meist durch Impulssetzungen von außen angeregt wird, dass aber eine Eigendynamik und Nachhaltigkeit, z. B. über Projektzeiträume hinaus, nicht erzielt wird.

¹⁸ M. Behr (2021): Chancenland ausgebrannt? Was kommt nach A – B – C – D auf dem Arbeitsmarkt, und wie geht es mit Thüringen weiter? Vortrag im Rahmen der ESF Jahres-Konferenz.

¹⁹ J. Bolten (2021): Kommunikationsarbeit als Herausforderung in Zeiten ökologischer, ökonomischer und sozialer Disruptionen. In: Argos 29. Jg., H. 2, S. 8-11.

²⁰ In Thüringen nimmt hier die ThAFF eine besonders wichtige Funktion als Vernetzungsinstanz ein; ähnliches gilt für die Newsletter- und Vielfalter-Aktivitäten des Thüringer Zentrums für Interkulturelle Öffnung.

²¹ Dies wird teilweise auch durch wirtschaftliche Konkurrenzverhältnisse innerhalb von Netzwerken verhindert. Das gilt es zu thematisieren und in einem zum Vorteil aller geregeltem Miteinander der Beteiligten aufzulösen. Ein Beispiel ist die im Rahmen des WOM-Projektes durchgeführte Leitbilderstellung des Erfurter „Netzwerks Integration“, womit für die beteiligten über 80 Institutionen zunächst eine gemeinsame Verständigungsbasis bzw. ein „Spirit“ geschaffen wird.

Die größte Herausforderung von WORT liegt darin, wissenschaftlich fundiert zu erreichen, dass auf Ganzheitlichkeit ihres Ansatzes zielende Vernetzungen von Maßnahmen und Akteuren interkultureller Öffnung Eigendynamiken entwickeln. Diese wiederum führen dazu, dass initiierte Netzwerke *eigenständig* Impulse entwickeln, die sie über die Projektlaufzeit hinaus langfristig nicht nur bestehen lassen, sondern auch weitere Vernetzungen hervorbringen.

Wenn sich diese Zielsetzungen realisieren lassen, hat sich das Konzept bewährt. Die in der Modellregion entwickelten und erprobten Maßnahmen können abschließend unter Transfers Gesichtspunkten zusammengefasst und anderen Regionen zur Übertragung angeboten werden, um selbst „Weltoffene Region Thüringens“ zu werden²².

2.1.1 Die Modellregion

Die wissenschaftliche Leitung des WORT-Projektes wird in Jena angesiedelt. Konkret wird dies in einem Kooperationsvertrag mit dem Verein *interculture.de* e.V. vereinbart. Darüber hinaus jedoch bedarf es der oben erwähnten regionalen Verankerung. Für eine erste modellhafte Ausarbeitung der Projektziele ist die Wahl der Region, in der das Projekt konzeptualisiert und erprobt wird, entscheidend. Sie sollte folgende Merkmale aufweisen:

- Prognose einer deutlich negativen Bevölkerungsentwicklung (> -15 %)
- hoher Anteil älterer Bevölkerungsgruppen und bevorstehender Renteneintritte
- unterdurchschnittliche Arbeitslosenquote
- geringer Anteil internationaler Bevölkerung
- Hochschule mit überdurchschnittlich hohem Anteil int. Studierender bei gleichzeitig negativem Wanderungssaldo
- überdurchschnittlicher Anteil von AfD-Wählern
- bereits etablierte Initiativen / Netzwerke interkultureller Öffnung

Vollumfänglich erfüllt werden die Merkmale von der Stadt Schmalkalden, die dementsprechend zusammen mit dem umgrenzenden Landkreis Schmalkalden-Meiningen als Modellregion ausgewählt wurde. Im Einzelnen gilt:

- Prognose Bevölkerungsentwicklung: -16,3 % (2014: 2035)²³, Geburtenrate: 6,1 ‰, Sterblichkeitsrate: 15,9 ‰²⁴
- Durchschnittsalter: 46,8; größte Bevölkerungsgruppe: 55-64 Jahre (16,7 %), die Gruppe Ü 55 belegt einen Anteil von 42,3 %, die der Gruppe U 35: 35,4 %²⁵
- Arbeitslosenquote: 4,2 % (Januar 2022)
- Anteil internationaler Bevölkerung: 4,5 %
- Anteil internationaler Studierender an der HSM: ca. 40 %, nur wenige Absolventen bleiben in der Region²⁶
- Zweitstimmenanteil der AfD bei der Bundestagswahl 2021: 26 %
- Hochschule und Stadt Schmalkalden sind aktiv in der interkulturellen Öffnung; im Landkreis gibt es ebenfalls eine Vielzahl engagierter und auch prämiierter Initiativen (z. B. „Cabrini“).

Als Ankerinstitution der Modellregion und Antragstellerin soll die HSM fungieren. Sie stellt mit über 1000 internationalen Studierenden den größten internationalen Bevölkerungsanteil Schmalkaldens. Der ausgeprägte Fachkräftemangel der Region, aber auch die Tatsache, dass kaum internationale Studierende nach ihrem Studienabschluss in der Region bleiben, veranlasste die HSM dazu, den Themenkomplex „Fachkräftebindung“ zu einer ihrer Zielsetzungen der Ziel- und Leistungsvereinbarung mit dem TMWWDG 2021-25 zu erklären und eine Strategie zur Bindung internationaler Studierender an den regionalen Arbeitsmarkt zu formulieren²⁷. Das im Dezember 2021 vom Senat verabschiedete Strategiepapier, das auf das WOM-Projekt Bezug nimmt²⁸, ist wegweisend, wenn es die Perspektive interkultureller Öffnungsaktivitäten über das Handlungsfeld der HSM hinauslenkt und Aspekte der Vernetzung mit hochschulexternen Handlungsfeldern einbezieht²⁹:

²² Eine solche Übertragung liegt im Sinne der Vernetzung von Netzwerken im Interesse der ursprünglichen Modellregion und könnte daher durchaus im *peer-to-peer*-Sinne konzeptualisiert werden.

²³ Thüringer Landesamt für Statistik: <https://statistik.thueringen.de/datenbank/TabAnzeige.asp?tabelle=kz000121%7C%7C> (Abruf 20.02.22).

²⁴ AdminStat: <https://ugeo.urbistat.com/AdminStat/de/de/compare?&a1=20212012,4&countryid=276> (Abruf 20.02.22)

²⁵ ebd.

²⁶ Der Anteil Studierender, die nach dem Abschluss in der Region bleiben, ist bislang unbekannt.

²⁷ „Fachkräftebindung International“: Strategie der Hochschule Schmalkalden zur Bindung internationaler Studierender an den regionalen Arbeitsmarkt. https://www.hs-schmalkalden.de/fileadmin/portal/International/Eramus/Fachkr%C3%A4ftebindung_International.pdf (Abruf 20.02.22).

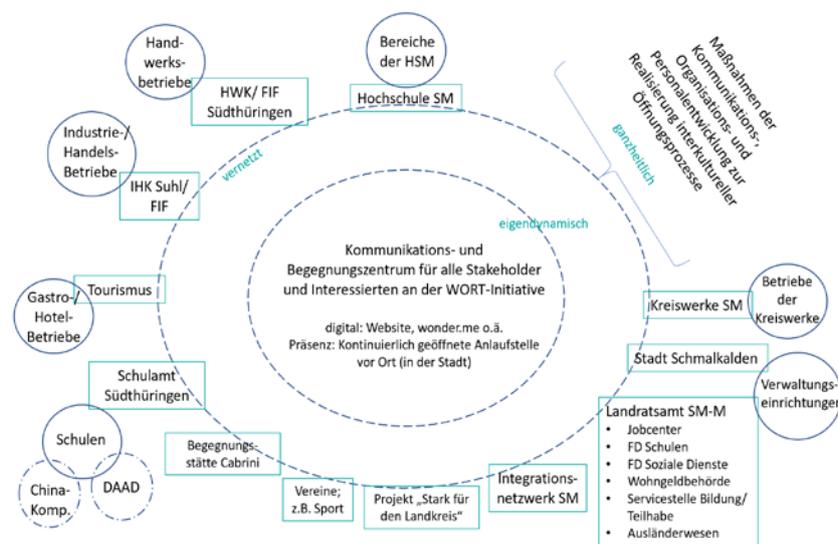
²⁸ ebd., S.6.

²⁹ ebd., S.2.



Auf diese Weise wird eine alle Ebenen der Institution betreffende interkulturelle Öffnung bewusst mit umgebenden wirtschaftlichen und sozialen Handlungsumfeldern verknüpft und darauf zugeschnitten³⁰. Fachkräftebindung wird als Querschnittsaufgabe sowohl für ihre eigene Zukunft als auch für die der Region gestaltet. Über 200 Verträge mit internationalen Partnerhochschulen indizieren überdies eine umfangreiche Vernetzung über die Region hinaus.

Die Auswahl weiterer Akteure hochschulexterner Handlungsfelder orientiert sich an *Life-Cycle*-Überlegungen: Wenn internationale Studierende nach ihrem Studienabschluss in der Region bleiben, wird es einerseits darum gehen, Unternehmen und Organisationen zu identifizieren, die nicht nur einen entsprechenden Bedarf an (internationalen) Fachkräften haben, sondern die in der Internationalisierung ihrer Organisation auch eine wesentliche Zukunftschance sehen und die zu interkultureller Öffnung bereit sind. Es geht jedoch nicht nur um punktuelle Öffnungen im Sinne der Etablierung einer betriebsbezogenen Willkommenskultur für konkrete anzuwerbende Personen, sondern darum, eine *Life-Cycle*-Struktur dergestalt zu etablieren, dass lebensgeschichtlich zentrale Stationen durch interkulturell offene Institutionen repräsentiert sind. Dazu zählen u. a. Krankenhäuser, Kindertagesstätten, Schulen, Verwaltungseinrichtungen, Medien, Freizeiteinrichtungen, Handel, Dienstleistungen und Senioreneinrichtungen. Nur wenn eine solche Kette interkulturell offener Hauptakteure existiert, werden mittel- und langfristig Bedarfe der Zielgruppe (u. a. eigene Kinder, Freizeitaktivitäten, Familiennachzug) erfüllt und frühzeitige Abwanderungen verhindert werden können. Die Hauptakteure können in ihre eigenen Bereiche hinein als Multiplikatoren wirken und weitere Akteure gewinnen – nicht zuletzt auch mit der Konsequenz, dass (entsprechend der Kontakthypothese) sich nach und nach immer mehr „Integrations skeptiker“ (s. o.) davon überzeugen, dass Internationalisierung eher eine Chance als eine Bedrohung für die Region darstellt. Den Austausch und die Vernetzung der Akteure sowie die Entwicklung eigendynamischer Impulse innerhalb des Netzwerks initiiert ein Kommunikationszentrum, das sowohl in digitaler als auch in physischer Form (in der Schmalkalder Innenstadt) als Bezugsort aller Aktivitäten existiert. Dies lässt sich beispielhaft³¹ wie folgt darstellen:



³⁰ ebd., S.6: „steht die HSM mit externen Akteuren der Region zu interkulturellen Themen in Austausch, etwa mit Wohnungsgesellschaften, Nahverkehrsanbietern und Sicherheitsbehörden.“

³¹ Die Auflistung möglicher Akteure ist beispielhaft. Teilweise sind bereits Vorgespräche geführt worden (IHK, FIF, Kreiswerke, Stadt SM, B.U.K.S., DAAD mit der Initiative „Europa macht Schule“).

2.1.2 Einordnung in die Ziele des Operationellen Programms des ESF in Thüringen

Mit der hier erläuterten thematischen Ausrichtung bzw. den dargestellten Zielen lässt sich das Projekt als Vorhaben zur Fachkräftesicherung einordnen. Es werden daher Zuschüsse gemäß der „Fachkräfte- und Weiterbildungsrichtlinie 2.3: Vorhaben zur Fachkräftebedarfsdeckung“ beantragt. Es werden in den Bereichen öffentliche Kommunikation, Organisationskommunikation, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung Maßnahmen konzipiert und umgesetzt, die einen Abbau von Ressentiments gegenüber internationalen Fachkräften und Migranten in Thüringen bewirken bzw. der Entstehung entsprechender Ressentiments vorbeugen sollen.

2.2 ESF-Querschnittsziele

Mit seinem spezifischen Fokus liefert das Projekt einen Beitrag zu allen drei ESF-Querschnittszielen: Das Ziel „Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung“ steht dabei im Mittelpunkt des Vorhabens, gilt es doch, einen Abbau von Vorurteilen in Organisationen und unter der Bevölkerung der Modellregion zu erreichen und damit zur Verbesserung der Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung auf dem Arbeitsmarkt und im gesellschaftlichen Miteinander beizutragen. Hierzu zählt auch die Etablierung kooperativen und nicht-polarisierenden Kommunikationsverhaltens. Dadurch, dass interkulturelle Öffnungsprozesse die Flexibilisierung von Arbeitsstrukturen unterstützen und so zu familienfreundlicheren Strukturen führen, wird im Rahmen des Projektes Aufmerksamkeit auf den Aspekt der Chancengleichheit von Frauen und Männern gelegt und ein Beitrag zum Ziel „Gleichstellung der Geschlechter“ geleistet.

3. Zielgruppe

Die Zielgruppe umfasst unterschiedliche Personengruppen, wobei eine erhebliche Reichweite entlang der Lebenswirklichkeit am Standort und eine inklusive Niederschwelligkeit angestrebt wird. Sie umfasst unter anderem „Integrations skeptiker“ in der Modellregion, Führungskräfte, Mitarbeiter/innen (Belegschaft) in Unternehmen, Verwaltungen und (Hoch-)Schuleinrichtungen der Modellregion, Studierende als Situationskundige (über Erfahrungen in der Modellregion bzw. Praktika) und als künftige Fachkräfte, Personen und Organisationen, die in der Modellregion bereits in interkulturelle Öffnungsmaßnahmen eingebunden sind oder dies beabsichtigen, usw.

3.1 Zugangsvoraussetzungen

Das Projekt ist auf einen niederschweligen Zugang ausgerichtet; insofern spielen Zugangsvoraussetzungen eine untergeordnete Rolle. Von Relevanz ist die Festlegung von Zugangsvoraussetzungen lediglich für die Teilnahme an den Zusatzqualifikationsangeboten „Berater/in für interkulturelle Öffnung“, „Diversity-Beratung“ und „Kooperative und wertschätzende Kommunikation“ (siehe Kapitel 4: Arbeitspakete 5, 6 und 7). Zugangsvoraussetzungen zu den Umfragen sind durch die jeweils festgelegte Zielgruppe bestimmt. Dasselbe gilt für die weiteren Maßnahmen, wie in den Arbeitspaketen näher beschrieben wird. Vergleiche hierzu auch die Erläuterungen zur Teilnehmendengewinnung im Folgenden und bei der Beschreibung der Arbeitspakete in Kapitel 4.

3.2 Teilnehmendengewinnung

Für die Auswahl der Interview-Personen für die halbstandardisierten Befragungen (AP 3) werden die in 4.3 genauer beschriebenen anderen Beteiligten (*Stakeholder*) genutzt. Im Rahmen der Studierendenbefragungen erfolgt die Teilnehmendengewinnung durch die Hochschule selbst. Auch die persönliche Ansprache, Werbung im Rahmen von Vorlesungen und anderen universitären Veranstaltungen sowie über die sozialen Netzwerke und die Internetseiten der Hochschule stellen Möglichkeiten dar, die Anzahl der an der Befragung teilnehmenden Studierenden weiter zu erhöhen. Kontaktdaten der zu befragenden Organisationen werden geeigneten Datenbanken (z. B. Amadeus) entnommen. Die Teilnehmendengewinnung erfolgt hier über telefonischen Kontakt, per E-Mail und über den Postversand von Informationsbroschüren aus dem WOM-Projekt. Es wird weiterhin auf bestehende lokale und regionale Verteiler der Hochschule und der Stadtverwaltung, des Landratsamts sowie des WOM-Projektes zurückgegriffen werden können. Die Teilprojekte bauen auf den

beschriebenen Kontakten auf und werden zur Teilnehmendengewinnung für die Weiterbildungsangebote überdies Kooperationen mit der IHK, der HWK und der ThAFF sowie interculture.de als Trägerverein für die Durchführung von Kursen der wissenschaftlichen Weiterbildung im interkulturellen Bereich nutzen.

3.3 Vertragliche Vereinbarungen

Die HSM ist Antragstellerin und Ankerinstitution in der Zielregion. In einer Kooperationsvereinbarung wird die *Governance*-Struktur des Projektes geregelt. Weitere Vereinbarungen können mit Akteuren in der Region geschlossen werden, wobei diese als „*Letters of Intent*“ oder „*Memoranda of Understanding*“ rechtsunverbindlich abgefasst werden können.

4. Projektinhalte

4.1 Arbeitsplan

Im Folgenden werden die für die Umsetzung der Projektziele geplanten Arbeitspakete (AP) beschrieben und die konkreten Aktivitäten zur Zielerreichung erläutert (für eine detaillierte Übersicht siehe 5.2). Eine Querschnittsaufgabe aller AP besteht darin, die Verzahnung von Ganzheitlichkeit (der Maßnahmen und des Entwicklungsprozesses), Vernetzung (von Akteuren und Maßnahmen) und Eigendynamik (der Interaktionen) im Blick zu halten und zu forcieren:

a. Ganzheitlichkeit

- Eine Organisation deklariert interkulturelle Öffnung als strategisches Ziel und kommuniziert dies über ein Leitbild (*top* → *down*).
- Die Phasen der Akteursbindung (*Branding, Recruiting, Onboarding, Prozessbegleitung bis Offboarding*) werden inhaltlich und kommunikativ aufeinander abgestimmt, systemisch organisiert und umgesetzt³².
- Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen (OE / PE) zur Initiierung interkultureller Öffnung werden eng aufeinander abgestimmt und durch passfähige Maßnahmen der Organisationskommunikation ergänzt.
- Personalentwicklungsmaßnahmen zur interkulturellen Öffnung beginnen an verschiedenen Mikro-Akteursfeldern einer Organisation (*bottom* → *up*).
- Die Mikro-Akteursfelder verstärken in ihrer Vernetzung den organisationalen „*Spirit*“ interkultureller Öffnung: Das Leitbild wird im Organisationsalltag gelebt (*bottom* → *up* / *top* → *down* als Wechselbewegung).

b. Vernetzung

- Die Hauptakteure der Modellregion stehen untereinander in kontinuierlichem Erfahrungsaustausch (→ Kommunikations-/Begegnungszentrum) und agieren als Multiplikatoren / Promotoren in ihren eigenen Arbeitsbereichen (→ Tiefenvernetzung).
- Diese weiteren Akteure handeln selbst im Sinne interkultureller Öffnungsgrundsätze, sodass sich in Bezug sowohl auf Neuankommende als auch auf Akteure vor Ort Synergien ergeben: z. B. regionale „Willkommenskultur“ unter Einbeziehung möglichst vieler Akteure.
- Für regionale Vernetzungen bieten sich *Life-Cycle*-Orientierungen an, sodass alle Lebensphasen neu Ankommender durch interkulturell offene Organisationen repräsentiert werden.
- Eine Vernetzung der Netzwerke ermöglicht *Good-Practice*-Austausch und wirkt imagestärkend nach außen.
- Personalentwicklungsmaßnahmen innerhalb einer Organisation erfolgen „generationenübergreifend“: Teilnehmende, z. B. eines *Diversity*-Kurses, erarbeiten Materialien, die der Nachfolgekurs aufgreift und fortschreibt. So wird einerseits dokumentiert, dass die Teilnehmenden mit ihren Gedanken ernst genommen werden. Andererseits werden die erarbeiteten Materialien in Überlegungen zur Organisationsentwicklung einbezogen. Dadurch werden OE- und PE-Maßnahmen kommunikativ vernetzt, und die Identifikation mit den Zielen wird verstärkt.

³² Im Sinne des im Projekt WOM entwickelten „*Cooperation Cycles*“.

c. Eigendynamik

- Intrinsische (wie auch extrinsische) Anreize für beteiligte Akteure werden geschaffen, um Aufgaben des interkulturellen Öffnungsprozesses *selbstständig* fortzuführen.
- Potentielle Impulsgeber für Netzwerke werden identifiziert und Multiplikatorenfunktionen übertragen.
- Partizipation und Eigeninitiativen werden gefördert (z. B. durch Kreativ-Wettbewerbe zur Verwirklichung interkultureller Öffnungsprozesse → „Miteinander“ statt Konkurrenz).
- Wissenskommunikationssysteme werden in einer Weise aufgebaut, dass Kommunikationsprozesse nicht von außen „gemanaged“ werden, sondern sich aus sich selbst heraus fortschreiben.

Die Koordination des Projektes und die Ansiedlung des Projektteams liegt im Dezernat für Studium und Internationales der HSM, das eine zentrale Schnittstelle einerseits für die Internationalisierung der Hochschule, der Stadt, der Region (durch den *Career Service*) und der internen interkulturellen Öffnungspraxis darstellt. Andererseits bietet sich genau diese praxisorientierte Schnittstelle an, um die Verknüpfung von Ganzheitlichkeit, Vernetzung und Eigendynamik theoretisch auszuformulieren und zu erproben. Die als Anlage 1 erfasste Tabelle führt die Projekt-AP aus.

4.2 Angemessenheit des Arbeitsplans

Der Arbeitsplan mit den detailliert dargestellten Arbeitspaketen trägt in angemessener Weise dazu bei, das Projektgesamtziel bzw. die jeweiligen Teilprojektziele zu erreichen. Eine wirkungsorientierte Projektplanung entlang definierter Indikatoren (Abschnitt 5.2) unterfüttert diese.

4.3 Zusammenarbeit mit anderen Beteiligten

Im Rahmen des Projektes ist eine Zusammenarbeit mit einer Vielzahl unterschiedlicher Beteiligter aus den Bereichen Politik, Wirtschaft, Hochschulen und Gesellschaft vorgesehen. Beispielhaft handelt es sich um:

| | |
|---|--|
| Politik | Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie (TMASGFF); Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft (TMWWDG) |
| Wirtschaft / wirtschaftsnahes Umfeld | NeFa - Südthüringer Netzwerk zur Fachkräftegewinnung (Tibor); Thüringer Agentur für Fachkräftegewinnung (ThAFF); Agentur für Arbeit (AfA) Erfurt; FIF/ IHK Erfurt & Suhl; Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen (LEG)/Thüringen International; Klinik Arnstadt; Rhön-Rennsteig Sparkasse; Kreiswerke SM/Meiningen |
| Verwaltungen / Behörden | Polizei, Ausländerbehörde, Einwohnermeldeamt, Standesamt |
| Hochschulen / Bildung | HS Schmalkalden: Hochschulleitung, <i>Career Service</i> , Studierendenwerk Thüringen; DAAD („Europa macht Schule“); ThILLM/ Uni Jena: Weltoffen Lernen (WOL), Henfling-Gymnasium Meiningen |
| Gesellschaft | Gewerkschaften: ver.di, Thüringer Zentrum für Interkulturelle Öffnung; B.U.K.S, Netzwerk für Integration des LK SM/M |

Innerhalb der Projektlaufzeit wird ein besonderes Augenmerk darauf liegen, weitere mögliche Beteiligte zu identifizieren und – sofern von beiden Seiten als sinnvoll erachtet – in die Projektarbeit mit einzubeziehen.

4.4 Öffentlichkeitsarbeit

Öffentlichkeitsarbeit zählt zu einem integralen inhaltlichen Bestandteil des Projektes – etwa im Rahmen der Ausarbeitung und Durchführung der Kommunikationsmaßnahmen von AP 7 und AP 2. *Social-Media*-Aktivitäten und Kommunikationskampagnen sollen während der gesamten Projektlaufzeit präsent sein. Mit auf die Modellregion bezogenen Plakaten, „CityCards“ und Wettbewerben soll ein öffentlichkeitswirksames Diskursfeld geschaffen werden, das eine Sensibilisierung in Bezug auf die Projektthematik schafft und damit eine Öffnung der genannten Zielgruppen für die beschriebenen Maßnahmen des Gesamtprojektes fördert. Ebenfalls unmittelbar öffentlichkeitsbezogen sind kontinuierliche *Good-Practice*-Berichte, die auf erfolgreiche Beispiele interkultureller Öffnung in der Modellregion verweisen. Zusätzlich werden zur

Verbreitung der Projektideen und -outcomes sowie zur Förderung der nachhaltigen Wirkung der Projektarbeit unterschiedliche Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit durchgeführt:

- Ein Informations- und Kommunikationscenter soll in der Begegnungsstätte in Schmalkalden aufgebaut werden.
- Neun Monate nach Projektbeginn soll eine Website eingerichtet sein, die kontinuierlich über alle wesentlichen Ziele und Aktivitäten des Projektes informiert und das physische Informations- und Kommunikationscenter ergänzt.
- Die Pressestelle der HSM tritt zu relevanten Zeitpunkten mit Pressemitteilungen an verschiedene (auch überregionale) Medien heran und koordinieren Pressegespräche.
- Als weitere Maßnahme sind für die Projektlaufzeit mehrere Workshops (mit jeweils ca. 20 Teilnehmenden), welche sich an externe Akteure und die Öffentlichkeit wenden, vorgesehen. Ein *Kick-Off-Workshop* zu Beginn des Projektes hat zum Ziel, die vom Projekt betroffenen *Stakeholder* zusammenzubringen und für die Projektidee zu gewinnen. Konkret soll damit eine erhöhte Teilnahmereitschaft erreicht werden. In einem weiteren Workshop, der sich auch an die o. g. Gruppen richtet, werden die bis dato erzielten Projektergebnisse zur Diskussion gestellt. In der Endphase des Projektes wird schließlich ein Workshop durchgeführt, der die zentralen Ergebnisse den interessierten *Stakeholdern* zur Diskussion stellt und auf diesem Wege zur Verbreitung der Projektergebnisse und zu einem Transfer der Modellregionserfahrungen beiträgt. Die Informations- und Publizitätsvorschriften für den Einsatz des Europäischen Sozialfonds Plus im Freistaat Thüringen in der Förderperiode 2022-2027 werden eingehalten.

4.5 Netzwerk

Der Netzwerkgedanke liegt dem Vorhaben querschnittsartig zugrunde (vgl. Abschnitt 4.1.b). Er ist insofern im Rahmen des beantragten Projektes nicht explizit zu erwirken, sondern schwingt implizit in allen Einzelmaßnahmen mit.

4.6 Lösungsansatz

4.6.1 Innovation

Der innovative Charakter des Projektes besteht, wie in Abschnitt 4.1 kurz skizziert, methodisch (a.) in der *Ganzheitlichkeit* des Ansatzes von Fachkräftebindung und interkultureller Öffnung, (b.) in der horizontalen und vertikalen *Vernetzung* unterschiedlichster Akteure zum Zweck der Minimierung von Ressentiments gegenüber internationaler Bevölkerung sowie (c.) in der Entwicklung einer *Eigendynamik* der Vorgehensweise über das Projektende hinaus. Innovativ ist dieser Ansatz vor allem in seiner Systematik:

- a. Interkulturelle Öffnung als Bedingung für die Bindung internationaler Fachkräfte wird nicht, wie meistens der Fall, auf punktuelle Personalentwicklungsmaßnahmen beschränkt (z. B. mit Workshops zu interkultureller Sensibilisierung), sondern mit Maßnahmen der Organisationsentwicklung und der Kommunikationsstrategie verknüpft: Erst wenn eine Organisation sich zu interkultureller Öffnung und zur Einbindung internationaler Fachkräfte bekennt (z. B. im Leitbild) und dies auch offen (und möglichst in begeisterungsfähiger / nachhaltiger Weise) kommuniziert, werden entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen ernst genommen und zu einem weltoffenen Selbstverständnis der Organisation bzw. zu einem *Spirit* und gelebter interkultureller Öffnung beitragen.
- b. Ebenfalls neu ist die kommunikative / regionale Vernetzung von Maßnahmen und Akteuren: Erstens in der Hinsicht, dass ein grundlegendes Netzwerk von an interkultureller Öffnung interessierten Institutionen im Sinne eines *Life Cycles* aufgebaut wird. Dadurch werden internationale Akteure nicht nur in einer bestimmten Lebensphase, sondern über alle Lebensphasen hinweg in Kontakt mit interkulturell offenen Institutionen treten, was sich in entscheidender Weise auf langfristige Bleibeabsichten, aber auch auf Fragen des Familiennachzugs auswirkt. Zudem wird eine Region auf diese Weise in einem breiten Querschnitt interkulturell offen, was die Chance erhöht, „insgesamt“ als weltoffene Region zu gelten. Zweitens wird die horizontale Vernetzung zwischen unterschiedlichen *Life-Cycle*-Bereichen vertikal dadurch vertieft, dass Akteure / Institutionen in ihren Bereichen systematisch Multiplikatoren werben und auf diese Weise ein Schneeballsystem entsteht. Hierbei übernehmen Ausschreibungen für (Kreativ-)Projekte zur interkulturellen Öffnung eine entscheidende Rolle. So wird von WORT aus beispielsweise ein Projekt zur interkulturellen Öffnung von Schulen ausgeschrieben. Schulen, die sich mit zielführenden Ideen bewerben, stehen jedoch nicht in einem Konkurrenzverhältnis, indem „einer gewinnt“, sondern sie werden dazu aufgefordert, die Mittel zur Deckung von für die Umsetzung anfallenden Kosten für eine optimale Zusammenführung ihrer Ideen in der Form zu nutzen, sodass jede

Schule von allen Ideen profitiert. In ähnlicher Weise kann bei Projekten für Betriebe, Vereine, Verwaltung etc. verfahren werden. Resultat ist eine vertikale Vernetzung in den jeweiligen Akteursfeldern, die als *Good Practice* über das Kommunikationszentrum bzw. auf digitalem Weg sowohl innerhalb der Modellregion als auch nach außen bekannt gemacht wird (die Gründung eines gemeinnützigen Vereins sichert die Fortführung über die Projektlaufzeit hinaus).

- c. Ein Problem der Nachhaltigkeitsabsichten von Projekten besteht meist darin, dass ihre Dynamik erlischt, wenn die Projektmittel erschöpft sind. Akteursvernetzung kann einen ersten Schritt darstellen, um den Staffeln an Interessierte weiterzugeben und darauf zu hoffen, dass sich Wege für Anschluss- und Fortschreibungsaktivitäten finden. WORT geht mit der Initiierung eigendynamischer Prozesse noch einen Schritt weiter: Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen sind so angelegt, dass deren Durchführung mittelfristig nicht an die Projektinitiatoren gebunden ist. Dadurch, dass z. B. Personalentwicklungsmaßnahmen zur interkulturellen Öffnung ergänzt werden durch *Train-the-Trainer*-Maßnahmen, wird den besonders interessierten Trainingsteilnehmenden die Möglichkeit geboten, sich selbst zu Trainer/innen fortzubilden und – beispielsweise in der Hochschule Schmalkalden – selbst künftige Trainings zu übernehmen. In dieser Weise wird an den Stellen des Projektes, an denen Personal-, Organisations- oder Kommunikationsmaßnahmen durchgeführt werden, immer auch eine weiterführende „Metaebene“ für diejenigen angeboten, die von den Maßnahmen begeistert sind und sie selbst durchführen möchten. Die ursprünglichen Initiatoren und Durchführenden machen sich auf diese Weise im Verlauf des Projektes überflüssig und übergeben den Staffeln an Akteure vor Ort, die dann die Maßnahmen eigenständig weiterführen können. Flankiert werden solche Prozesse durch die Identifikation von Promotoren, durch die Schaffung intrinsischer Anreize³³ sowie durch Aktivitäten eines im Akteursfeld vorgesehenen Vereins. Die Ergebnisse des WOM-Projektes fließen zur weiteren Bearbeitung in das Projekt ein.

4.6.2 Transfer und Verwertbarkeit

Die dem Projekt innewohnenden Transfer- und Nachhaltigkeitslogiken – insb. der Ansatz der Eigendynamisierung – wurden o. s. ausführlich beschrieben. Der Transfer der Ergebnisse der Arbeit in der Modellregion auf andere Regionen ist eine der wichtigen Zielsetzungen des Projektes (vgl. auch zur Methodik der Verwertbarkeit AP 8). Eine Identifikation möglicher Transferregionen zählt zur Projektarbeit. Entsprechende Vorschläge werden im letzten Projektjahr ausgearbeitet und vorgelegt. Das Vorhaben ist somit in seiner Gesamtheit auf Transfer und Verwertbarkeit ausgerichtet.

4.6.3 Wissenschaftliche Begleitung

Das Projekt wird kontinuierlich u. a. im Rahmen regelmäßiger Arbeitstreffen des Projektpersonals wissenschaftlich begleitet. Darüber hinaus werden die (vorläufigen) Projektergebnisse der interessierten Fachöffentlichkeit im Rahmen von Workshops und Tagungen vorgestellt und kritisch diskutiert. Das auf diesen Veranstaltungen bzw. im Zusammenhang mit wissenschaftlichen Veröffentlichungen generierte Feedback soll ebenso wie die internen Projektbesprechungen zu einer kontinuierlichen Reflexion und ggf. Anpassung des Vorgehens beitragen, um höchste wissenschaftliche Standards und qualitativ hochwertige, repräsentative und belastbare Ergebnisse des Projektes über die gesamte Projektlaufzeit sicherzustellen.

5. Erfolgskontrolle

5.1 Darstellung der Erfolgskontrollen in Bezug auf den Arbeitsplan

Die Erfolgskontrollen erfolgen wie in 5.2 spezifiziert auf Basis des Arbeitsplans und der definierten AP (vgl. 4.1). Für die Erfolgskontrolle selbst ist vor allem auch die Stelle „Projektcontrolling“ zuständig. Somit erfolgt eine kontinuierliche Kontrolle zur Erreichung der Maßnahmen; sobald ersichtlich wird, dass Maßnahmen nicht fristgerecht umgesetzt und Indikatoren nicht fristgerecht erreicht werden können, hat diese Stelle daher auch die Möglichkeit zur Nachsteuerung. Trotz dieser Möglichkeit zur Nachsteuerung gibt es Situationen sowie Ereignisketten (so z. B. die kürzlich durchlebte COVID-Pandemie), bei welchen eine Nachsteuerung nicht mehr möglich sein könnte. Und, obwohl die HSM hier auf langjährige

³³ So weiß man aus der sozialen Netzwerkforschung, dass beispielsweise Reputation ein wichtiger intrinsischer Motivationsfaktor sein kann (vgl. C. Stegbauer (2010): Wikipedia. Das Rätsel der Kooperation. Wiesbaden).

Erfahrungswerte zur Bewältigung dieser unvorhergesehenen Ereignisse durch die Arbeit in anderen Drittmittelprojekten vorweisen kann, sollen für das WORT-Projekt dennoch folgende Abbruchkriterien festgelegt werden: Wenn ca. 60 % der öffentlichkeitswirksamen Indikatoren nicht bis mindestens 6 Monate nach ihrer ursprünglichen Fristzielsetzung erreicht werden können, so wird das Projekt für gescheitert erklärt. Trotz dieser Festlegung wird jedoch rechtzeitig Kontakt mit dem TLVwA aufgenommen, um einen Abbruch des Projektes abzuwenden.

5.2 Indikatoren der Projekterfolgskontrolle

Wesentliche Indikatoren, anhand derer der Erfolg des Projektes abgeleitet werden kann, sind in der als Anlage 2 erfassten Tabelle nach Gegenstandsbereichen und nach Projektjahren aufgeschlüsselt.

6. Personal

Zur erfolgreichen Durchführung des Projektes ist folgende eine dem Antrag beigefügte und im Detail plausibilisierte Personalausstattung erforderlich, welche in Anhang 3 umfänglich erläutert wird.

7. Methoden, Medien und Materialien

Eingesetzt werden interpretative Methoden sowie Methoden der qualitativen und der quantitativen Sozialforschung entsprechend der Beschreibung in den Arbeitspaketen in Abschnitt 4.1 und 5.2. An Medien finden z. B. das Internet (Website, *Social-Media-Kanal*, Lernplattform *Moodle*) o. ä. (Videoproduktionen [*Educasts*], Printmedien wie *Folder*, „*CityCards*“, Plakate sowie *Podcasts*) Einsatz.

8. Arbeits- und Lernumgebung

8.1 Durchführungsort und Räumlichkeiten

8.2 Einhaltung spezieller Vorschriften

Die im Rahmen des Projektes erhobenen Daten dienen ausschließlich Forschungszwecken. Sämtliche im Projekt generierten Rohdaten werden streng vertraulich behandelt und nicht an Dritte weitergegeben. Die Weitergabe und Veröffentlichung der Daten erfolgen stets in einer Form, die keine Rückschlüsse auf die betreffende Erhebungseinheit zulässt. Die Arbeitsplatzbestimmungen der HSM werden eingehalten.

9. Referenzen

Das Projekt wird durch eine wirkungseffiziente *Governance*-Struktur geleitet. Die Projektbeantragung und -durchführung wird sowohl aus dem Dezernat für Studium und Internationales der Hochschule Schmalkalden als auch aus *interculture.de* e.V. heraus koordiniert.

Das Dezernat für Studium und Internationales der Hochschule Schmalkalden koordiniert derzeit erfolgreich mehr als 20 Drittmittel- und Mobilitätsprojekte zur Internationalisierung der Hochschule sowie des Hochschulstandortes. Dabei verfolgt das Dezernat im Rahmen seiner Internationalisierungsstrategie 2021-2025 einen ganzheitlichen Ansatz innerhalb der Hochschule und trägt so zur Internationalisierung der Lehre, Studierendenschaft und Verwaltung bei. Darüber hinaus setzen zahlreiche Projekte, insb. das Projekt WORT, entlang des gesamten (Studierenden-)Lebenszyklus an und leisten damit einen wichtigen Beitrag zur Fachkräftesicherung in der Region - ein Bestreben, das sich auch in der Strategie „Fachkräftebindung International“ der Hochschule widerspiegelt.

Interculture.de e.V. ist aus dem Bereich „Interkulturelle Wirtschaftskommunikation“ der Friedrich-Schiller-Universität Jena hervorgegangen und beschäftigt sich mit Fragen der Interkulturalität und interkulturellen Öffnung. Dabei bietet der Verein sowohl wissenschaftliche Weiterbildungen als auch Programme zur interkulturellen Personal- und Organisationsentwicklung sowie weitere Angebote zum interkulturellen Lernen an. Dabei waren Mitarbeitende des Vereins bereits in das Projekt WOM „Weltoffen miteinander arbeiten“ eingebunden.

Anlage 1: AP-Planung

| | |
|-------------|---|
| AP 1 | Strategische Projektkoordination |
| | <p>Im Mittelpunkt der strategischen Projektkoordination stehen die Entwicklung der Modellregion, die wissenschaftliche Fundierung sowie Begleitung der Maßnahmen zur Konzeptualisierung, Durchführung und Evaluation. Im Einzelnen zählen hierzu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recherchen zu Theorien und Modellen, die sich netzwerkanalytisch und unter Aspekten der Relationalitätsforschung mit Aspekten einer nachhaltigen Akteursvernetzung und eigendynamischen Partizipationsprozessen befassen; • Ausarbeitung eines <i>state of the art</i> der Konzeptualisierungen interkultureller Öffnung in Kommunen und Landkreisen; • Erarbeitung einer wissenschaftlich fundierten und praktisch tragfähigen Konzeption zur ganzheitlichen, vernetzten und eigendynamischen Gestaltung interkultureller Öffnungsprozesse in einer Modellregion; • Erstellung eines Leitfadens zur Umsetzung des Konzepts in die kommunikations-, organisations- und personalentwicklerische Praxis des Projektes; • Formulierung detaillierter Zielsetzungen und Meilensteine des Projektverlaufs unter Einbeziehung der empirischen Befunde aus AP 3; • Kontinuierliche Überprüfung der gesetzten Zielerreichung in Hinblick auf die formulierten Meilensteine; • Kontinuierliche Informationen über die Zielsetzungen und den Fortgang der Projektarbeiten im Rahmen von Vorträgen und Workshops für <i>Stakeholder</i> des Modellprojektes und zum Zweck der Werbung weiterer Akteure. |
| AP 2 | Operative Projektkoordination |
| | <p>Die operative Projektkoordination übernimmt in der Modellregion Aufgaben der Information über das Projektgeschehen, ist Ansprechperson für (potentielle) <i>Stakeholder</i> und koordiniert die Netzwerkkommunikation. Dies beinhaltet folgende Teilaufgaben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufbau eines Informations- und Kommunikationszentrums an einem zentralen Ort der Stadt: Zentrum soll als „WORT-Café“ konzipiert werden und die breite Öffentlichkeit zu regelmäßigen Besuchen animieren (z. B. internationaler Kaffee-/Tee-Ausschank, Verkauf von Kunsthandwerksprodukten von Studierenden und Schmalkalder Bürger/innen, <i>Foodsharing</i>-Anlaufstelle); • Regelmäßige Vor-Ort-Betreuung des Zentrums mit Informationen zum Projekt und zum Projektkontext, der Initiierung und Durchführung von Informationsveranstaltungen, von <i>Welcome</i>-Initiativen sowie einer Brückenkopf-Funktion zu den Fachkräftebindungs-Aktivitäten der Hochschule (Praktika-Angebote, Aufklärung über die Bedingungen für die Einstellung internationaler Hochschulabsolvent/innen, Dokumentation der Internationalisierungsaktivitäten der HSM, Einbeziehung regionaler Informationsbörsen zum Arbeitsmarkt: Wer wird wo gebraucht?); • Konzeption und Durchführung z. B. von „Weltoffen-Initiativen“ und Zukunfts-Werkstätten zur Veranschaulichung der Vorteile einer international ausgerichteten Stadt; • Initiierung/ Betreuung von Vernetzungs- und Partizipationsinitiativen wie „Dorfgesprächen“³⁴; • Multiplikatoren-Identifikation und entsprechende Öffentlichkeitsarbeit über einen (zu gründenden) gemeinnützigen Verein; • Initiierung und Durchführung von <i>Design-Thinking</i>-Workshops zur Entwicklung von Ideen für Projektausschreibungen zur Förderung interkultureller Öffnung in Institutionen der unterschiedlichen Bereiche des <i>Life Cycles</i>; • Koordination der Projektausschreibung und -prämiierung im Sinne nicht von Konkurrenz-, sondern von <i>Win-Win</i>-Projekten (Vernetzung aller Institutionen, die sich in einem Bereich bewerben). |
| AP 3 | Einstellungs- und Erfahrungsforschung |
| | <p>Die Erforschung von in der Zielregion vorherrschenden Einstellungen und Erfahrungen bildet die Grundlage gezielter Interventionen in der Modellregion. Die Erhebungen betreffen nicht nur Studierende, sondern auch andere <i>Life-Cycle</i>-Akteure.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geplant ist zu Projektbeginn eine Befragung Studierender (aus der Region / nicht aus der Region) mit folgenden Fragestellungen: <ul style="list-style-type: none"> ○ Aus welchen Gründen sind deutsche / internationale Studierende in die Region gekommen? ○ Wie sehen ihre Bleibeabsichten in der Region bzw. in Thüringen aus? ○ Was sehen sie als positive / negative Punkte gegenwärtig und im Hinblick auf einen möglichen Verbleib in der Region an? ○ Welche Erfahrungen haben sie vor Ort gemacht (entsprechend des lebensgeschichtlichen Bezugs <i>Life Cycle</i>)? • Denkbar ist ein Informationsexperiment mit positiven / negativen Informationen zur Region (bzw. unterschiedlichen Arten von positiven Informationen; man könnte einem Teil der Studierenden Informationen zum lokalen Arbeitsmarkt geben und sehen, ob dies ihre Bleibeabsicht beeinflusst). • Ebenfalls zu Beginn des Projektes sowie zu Beginn des dritten Projektjahres sollen Online-Befragungen von <i>Life-Cycle</i>-Institutionen des Landkreises Schmalkalden-Meiningen, ggf. auch weiterer Bereiche Südthüringens, stattfinden. Ziel ist es, Informationen über die Einstellungen und Erfahrungen der Betriebe / Organisationen / Verwaltungen zur Beschäftigung / Mitgliedschaft internationaler Bevölkerungsteile zu erfahren. |
| AP 4 | Interkulturelle Öffnung Hochschule Schmalkalden |
| | <p>Im Rahmen der Umsetzung der Strategie „Fachkräftebindung International“ wird an der HSM die Thematik interkultureller Öffnung diskursiv und vertieft in den Hochschulgremien thematisiert. Im Ergebnis ist die Hochschulöffentlichkeit für das Thema sensibilisiert und sowohl zentrale als auch dezentrale Struktureinheiten können im Rahmen ihrer Verantwortlichkeiten abwägen, ob und in welchem Maße zusätzliche Maßnahmen ergriffen werden können. Ein durch die Hochschulleitung eingeleiteter Diskurs dient einer gesteigerten Sensibilität für das Thema. Mehrwerte des WORT-Projektes bestehen insbesondere in Maßnahmen einer ganzheitlichen, vernetzten und eigendynamischen Organisations- und Personalentwicklung der Hochschule mit dem Ziel ihrer flächendeckenden interkulturellen Öffnung. Hierzu zählen auch die Erweiterung der Angebote „Deutsch als Fremdsprache“ (DaF, [extra]-curriculare Verankerung in den englischsprachigen Studiengängen und Fortentwicklung zu einem <i>Onboarding</i>-Kurs), die Internationalisierung des <i>Career Services</i> als Bindeglied zwischen internationaler Studierendenschaft und regionalem Arbeitsmarkt sowie die im Handlungsfeld „<i>International Mainstreaming</i>“ der Hochschulinternationalisierungsstrategie verortete Entwicklung einer Alumni-Strategie, mit der internationale Ehemalige i. S. der Eigendynamik-Strategie des WORT-Projektes motiviert werden sollen, nach ihrem Studium</p> |

³⁴ vgl. <https://www.dorfgespraeche.net/konzept> (Abruf 18.02.22).

| | |
|-------------|--|
| | <p>als Promotoren für Hochschule und Region aktiv zu werden. Ein konkreter Ansatz zur Verbesserung der internationalen Fachkräftebindung wird darin bestehen, auf interkulturell offene Unternehmen in der Zielregion hinzuwirken. Auch auf Seite der Unternehmen können Bedarfe und/oder Vorbehalte erfasst und sodann durch die Herausarbeitung kreativer Übergangsmodelle, die Vermittlung von Wissen über die verschiedenen Gruppen internationaler Studierender und gegenseitiges Erwartungsmanagement Beiträge geleistet werden. Dabei ist es wichtig, Anknüpfungspunkte nicht nur in der letzten, sondern in allen Phasen des <i>Student Life Cycles</i> aufzuarbeiten, um gegenseitig schon frühzeitig Sensibilisierung zu erreichen. Idealerweise verfolgt die HSM in einem interkulturell sensiblen Netzwerkumfeld über die Möglichkeit, internationale Studierende frühzeitig mit Unternehmen in Kontakt zu bringen. Ggf. werden hierzu neben <i>Career-Services</i>- auch Wissenschaftskommunikations- und/oder Promotoren-Kapazitäten eingebracht; flankierend wird <i>Agenda Setting</i> über Verbände, berufsständische Vertretungen und Netzwerkpartner betrieben. Der jeweilige Sachstand wird in die Beratung des <i>Career Service</i> bzw. der Studienverlaufsberatung rückgekoppelt. Im Einzelnen sind folgende Aufgaben vorgesehen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durchführung systematischer Bestands- und Bedarfsanalyse zu unterstellten „<i>Missing Links</i>“ bei den internationalen Studierenden sowie im Unternehmensumfeld (Schnittstelle zu AP 3); • Systematische Informierung regionaler Unternehmen zu den Typen, Bedarfen und Qualifikationen internationaler Studierender; in Zusammenarbeit mit dem Informationszentrum (Schnittstelle zu AP 2); • Fortentwicklung bestehender HSM-Weiterbildungsansätze interkultureller Sensibilisierung, Kompetenz und Öffnung im Sinne eines eigendynamischen Systems durch Forcierung der Vernetzung interkultureller Öffnungsprozesse in Mikroaktorsfeldern; • Gemeinsame Entwicklung und Durchführung eines Weiterbildungskurses „Interkulturelle Sensibilisierung und Öffnung (ikÖ)“ der HSM sowie Erweiterung um eine <i>Train-the-Trainer</i>-Dimension • Entwicklung und Implementierung eigendynamischer, regionalvernetzter und zielgruppenadäquater „<i>International Career Services</i>“ im Sinne eines „Brückenpfeilers“ von der Hochschule in die Region • Unterfütterung und Absicherung der Projektmaßnahmen durch gezielte Eigendynamisierung des curricularen und extracurricularen HSM-DaF-Angebots • Implementierung eines eigendynamischen Wissenskommunikationssystems für HSM-Mitarbeitende zum Zwecke der Vernetzung in einem geeigneten <i>Social-Media</i>-System • Implementierung des eigendynamischen Wissenskommunikationssystems „<i>Experience Map</i>“ für den internationalen Studierendenaustausch • Implementierung eines eigendynamischen Wissenskommunikationssystems für den Alumni-Bereich |
| AP 5 | <p style="text-align: center;">Organisationsentwicklung zu interkultureller Öffnung</p> <p>Bei der Konzeption von Maßnahmen zur Entwicklung interkulturell offener Organisationen kann teilweise bereits auf im WOM-Projekt erarbeitete Materialien (<i>Onboarding</i>-Leitfaden, <i>Cooperation Cycle</i>) sowie Beratungserfahrungen in Organisationen aufgebaut werden. Die gesammelten Erfahrungen sollen systematisiert und auf die Modellregion übertragbar gemacht werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beratung interessierter Organisationen zur Implementierung ganzheitlicher interkultureller Öffnungsstrategien; • Erstellung eines Leitfadens zur Beratungspraxis auf Basis des WORT-Konzepts von Ganzheitlichkeit, Vernetzung und Eigendynamik; • Erarbeitung und Durchführung eines Weiterbildungskurses „Zertifikat ‚Berater/in für Interkulturelle Öffnung‘“; Zielgruppe: Organisationsentwicklung, Unternehmensberatung; Ziel: eine Eigendynamik organisationsentwicklerischer Maßnahmen in der Modellregion; • Recherche zu interkulturell erfahrenen Organisationsentwicklern vor Ort in der Modellregion, Aufbau eines entsprechenden Akteurspools und eines Netzwerks zum Wissens- und Erfahrungsaustausch; • Konzeptualisierung (Schnittstelle zu AP 2), Begleitung und Evaluation von Kreativ-Projekten in Organisationen mit hoher Relevanz für interkulturelle Öffnungspraxis (KITAs, Schulen, Stadtverwaltungen / Landratsämter, Transport, Medien, Krankenversorgung, Handel, Tourismus, Dienstleistungen, Handwerk, Freizeiteinrichtungen u. a.). |
| AP 6 | <p style="text-align: center;">Personalentwicklung zu interkultureller Öffnung</p> <p>Auch im Bereich Personalentwicklung kann auf Trainingsmaterialien aufgebaut werden, die im Rahmen des WOM-Projektes entstanden sind (<i>Diversity</i>-Beratung). Erweitert werden soll das Maßnahmenangebot um niederschwelligere Kursangebote:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame Entwicklung und Durchführung eines Weiterbildungskurses „Interkulturelle Sensibilisierung und Öffnung (ikÖ)“ der an HSM (Schnittstelle zu AP 4). Zielgruppe: Mitarbeitende der am <i>Life Cycle</i> interessierten Organisationen; Ziel: Grundlegende interkulturelle Sensibilisierung im Sinne des WORT-Projektes; • Entwicklung und Durchführung eines fortgeschrittenen Weiterbildungskurses „<i>Diversity</i>-Beratung“. Zielgruppe: Mitarbeitende aus der Personalentwicklung sowie Gleichstellungs- und Diversitätsbeauftragte der am <i>Life Cycle</i> interessierten Organisationen. Ziel ist es eine Eigendynamik personalentwicklerischer Maßnahmen in der Modellregion zu erreichen; • Entwicklung und Durchführung eines <i>Train-the-Trainer</i>-Kurses „Zertifikat ‚<i>Diversity</i>-Beratung‘“. Zielgruppe: an <i>Life Cycle</i> interessierten Organisationen; Ziel: Entwicklung von ikÖ-Trainer/innen i. S. der Eigendynamik des WORT-Projektes; • Recherche zu interkulturell erfahrenen Personalentwickler/innen in der Modellregion, Aufbau eines Trainerpools und eines Netzwerks zum Wissens- und Erfahrungsaustausch; • Entwicklung und Etablierung kollegialer Trainingsformate (Zusammenarbeit / Beratung zwischen externen Trainer/innen und Personen aus Unternehmen) mit dem Ziel einer gemeinsamen Trainingsdurchführung und der Eigendynamisierung der Maßnahmen; • Konzeptualisierung und Umsetzung eines eigendynamischen Systems zur Selbstfortschreibung von Weiterbildungsmaßnahmen zur interkulturellen Öffnung mit der HSM (Schnittstelle zu AP 4). |
| AP 7 | <p style="text-align: center;">Kommunikationsmaßnahmen zu interkultureller Öffnung</p> <p>Im Rahmen des WOM-Projektes sind eine Reihe von Kampagnen zur Verknüpfung von interkultureller Öffnung und dem Abbau von Ressentiments gegenüber internationalen Arbeitskräften entwickelt und realisiert worden. Die entstandenen <i>Folder</i> (z. B. zu Kommunikation, Diversität, Umgang mit unbestimmten Situationen) können in der Modellregion weiterverwendet und an interessierte Akteure / Organisationen ausgegeben werden. Dies gilt auch für die „<i>CityCards</i>“ der Plakatkampagnen. Aufbauend sollen Maßnahmen initiiert werden, die vor allem einen bewussten Umgang mit Kommunikation fördern und dazu beitragen, Alternativen zu polarisierendem Argumentationsverhalten zu entwickeln und zu verbreiten:</p> |

| | |
|-------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung und Durchführung eines Weiterbildungskurses „Kooperative und wertschätzende Kommunikation“; Zielgruppe: Mitarbeitende der am <i>Life Cycle</i> interessierten Organisationen, Öffentlichkeit in der Modellregion, Medieninstitutionen; Ziel: Sensibilisierung für kooperatives und wertschätzendes kommunikatives Verhalten; • Entwicklung und Durchführung eines <i>Train-the-Trainer</i>-Kurses „Zertifikat ‚Kooperative und wertschätzende Kommunikation‘“; Zielgruppe: Personen aus den Bereichen Personalentwicklung und Kommunikation der am <i>Life Cycle</i> interessierten Organisationen; Ziel: Entwicklung von Kommunikationstrainer/innen i. S. der Eigendynamik des WORT-Projektes; • Aufbau eines anreizbasierten und an wissenskommunikativen Eigendynamiken orientierten Netzwerks von Akteuren interkultureller Kommunikation in der Region; gefördert durch eine Vereinsgründung; • Entwicklung von auf die Region zugeschnittenen Kampagnen zur interkulturellen Öffnung mit dem Schwerpunkt „CityCards“ und <i>Social Media</i>; • Entwicklung von Informationsmaterialien zu interkultureller Öffnung in einfacher Sprache. |
| AP 8 | Transfer |
| | Für den nachhaltigen Erfolg des Projektes entscheidend ist eine Aufbereitung der Ergebnisse in einer Form, die einen Transfer in andere Regionen problemlos ermöglicht. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Zu diesem Zweck wird während des gesamten Projektverlaufs ein Portfolio zur Zusammenstellung der einzelnen Maßnahmen einschließlich ihrer Bewertungen zur Verfügung stehen. Das Portfolio bildet am Ende des Projektes die Grundlage für die Erstellung eines Handlungsleitfadens zu Transferzwecken. • Der Aspekt „Nachhaltige Entwicklung“ wird im Projekt unter mehreren Gesichtspunkten realisiert: zum einen durch den Aufbau eigendynamischer Vernetzungsstrukturen, durch die das Projekt einerseits in der Modellregion weiterbesteht, andererseits aber auch in Transfers auf weitere Regionen fortgeschrieben wird. Zum anderen wird darüber hinaus eine nachhaltige Entwicklung der Strukturgegebenheiten der Modellregion angestrebt: Wirtschaftlich durch eine Stärkung des Arbeitsmarktes und der personalpolitischen Zukunftsfähigkeit von Unternehmen, indem die Bleibequote von Studienabsolvent/innen erhöht wird; gesellschaftlich dadurch, dass ein Miteinander zwischen zugezogener und bestehender Bevölkerung zu insgesamt weltoffeneren Einstellungen und Alltagspraktiken in der Region führt. Es geht aber auch um Nachhaltigkeit im Sinne von Bildung und Wissen: Erfahrungsvielfalt wird in die Region gebracht und in international zusammengesetzten Teams weiterentwickelt, sodass Innovationspotential entsteht, das der Region in ihrer Gesamtentwicklung neue Perspektiven eröffnen kann. |
| AP 9 | Projektkommunikation |
| | Während des gesamten Projektes wird – wie oben ausgeführt – besonderer Wert auf die kontinuierliche Einbindung der <i>Stakeholder</i> und Beteiligten sowie auf eine umfassende und kontinuierliche Kommunikation gelegt. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Zu diesem Zweck werden eine Projekt-Website sowie ein Projekt-Flyer erstellt und eine <i>Moodle</i>-Plattform (o. ä.) für Informations- und Lehrmaterialien für die Vorhaben der Personal- und Organisationsentwicklung eingerichtet. Zudem werden Berichte verfasst und Workshops veranstaltet. • Das Projektmanagement beinhaltet monatliche Treffen der Gesamtprojektleitung und zweimonatliche Treffen aller Beteiligten. |

Anlage 2: Indikatoren der Erfolgskontrolle

| | | Indikatoren der Erfolgskontrolle (Plangrößen) | | | |
|-------------|--|---|--|--|--|
| | | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| AP 1 | Strategische Projektkoordination | | | | |
| 1.1 | Desk-Research-Eigendynamik, Partizipation, Vernetzung, Commons | • 1 Kurzdokumentation | • 1 Kurzdokumentation • 1 Literaturdatenbank | | |
| 1.2 | Konzeption Modellregion: Leitfadenerarbeitung | | • 1 Leitfaden | • 1 Leitfaden ergänzt | • 1 Leitfaden für Transfer |
| 1.3 | Meilensteinformulierung in Bezug auf Ergebnisse von AP 3 | | • 1 differenzierter Meilensteinplan | | |
| 1.4 | Überprüfung der Zielerreichung (kontinuierlich) | | • 1 Zwischenbericht | • 1 Zwischenbericht | • 1 Zwischenbericht |
| AP 2 | Operative Projektkoordination | | | | |
| 2.1 | Einrichtung und Betrieb des Informationszentrums in Schmalkalden als Brückenkopf von Aktivitäten der (internationalen) Fachkräftebindung | • Abgestimmte Konzeption des Zentrums | • Eröffnung des Zentrums • Das Zentrum ist in den Folgemonaten regelmäßig für die breite Öffentlichkeit zugänglich. | • Das Zentrum ist regelmäßig für die breite Öffentlichkeit zugänglich. | • Das Zentrum ist regelmäßig für die breite Öffentlichkeit zugänglich. |
| 2.2 | Konzeption / Durchführung von Weltoffen-Initiativen, Partizipations- und Vernetzungsinitiativen | • 1 Initiative | • 2 Initiativen | • 2 Initiativen | • 1 Initiative |
| 2.3 | Durchführung von <i>Design-Thinking</i> -Workshops für Kreativ-Projekte, Ausschreibung und Würdigung | • Konzeptionspapier erstellt | • 2 Workshops • 3 Ausschreibungen | • 1 Workshop • 2 Ausschreibungen | • 1 Ausschreibung |

| | | | | | |
|-------------|--|--|---|---|---|
| 2.4 | Multiplikatoren-Identifikation im <i>Life Cycle</i> | · Einbindung von 2 Organisationen | · Einbindung von 4 Organisationen | · Einbindung von 4 Organisationen | · Einbindung von 2 Organisationen |
| AP 3 | Einstellungs- und Erfahrungsforschung | | | | |
| 3.1 | Online-Befragung: Bleibeabsichten Studierende, Öffnungsbereitschaft der Gesellschaft und ihrer Institutionen | · Konzeption der Befragung: Kurzdokumentation | · Auswertung zu Bleibeabsichten der Studierenden liegt vor: Kurzdokumentation | · Auswertung zu Öffnungsbereitschaft der Gesellschaft und ihrer Institutionen | · Abgleich der Auswertungen durch weitere Befragungen liegt vor |
| 3.2 | Identifikation und Analyse der aktuellen Vernetzungen zwischen regionalen Akteuren des <i>Life Cycles</i> | · Konzeption der problemzentrierten Interviews | · problemzentrierte Interviews: Durchführung und Auswertung | | |
| AP 4 | Interkulturelle Öffnung Hochschule Schmalkalden | | | | |
| 4.1 | <i>International Career Services (ICS)</i> | · 1 Informationsveranstaltung Konzeption ICS inkl. Monitoring-system | · 1 Informationsveranstaltung · 1 Veranstaltung zur Vernetzung; Beratungs-/Infomaterialien | · 1 Informationsveranstaltung · 1 Zwischenevaluation über Mehrwert der ICS | · 1 Informationsveranstaltung · ICS über Projektende hinaus abgesichert |
| 4.2 | <i>Pre-Onboarding „Sprache und Kultur“</i> | | · Konzeption eines <i>Pre-Onboarding-Intensivkurses</i> (Extra-)Curriculare Einbindung des Intensivkurses: Dokumentation | · Lehrmaterialien des Intensivkurses liegen vor · 1 Kursdurchlauf | · 1 Kursdurchlauf · Intensivkurs über Projektende hinaus abgesichert |
| 4.3 | HSM-Weiterbildungsangebote zu „Interkultureller Sensibilisierung und Öffnung (ikÖ)“ eigen-dynamisch fortentwickeln | · Konzept eines Weiterbildungskurses für die interessierte Öffentlichkeit ikÖ | · 2 <i>Inhouse-Veranstaltungen</i> ikÖ · 1 Angebot Weiterbildungskurs für interessierte Öffentlichkeit ikÖ | · 4 <i>Inhouse-Veranstaltungen</i> ikÖ · 2 Angebote Weiterbildungskurs für interessierte Öffentlichkeit ikÖ · Konzeption wiss. Weiterbildungsangebots des Zentrums für Weiterbildung im Themenfeld ik Sensibilisierung/ ikÖ liegt vor | · 2 <i>Inhouse-Veranstaltungen</i> ikÖ · 1 Angebot Weiterbildungskurs für interessierte Öffentlichkeit ikÖ · <i>Train-the-Trainer-Zusatzqualifikation</i> ikÖ: Kurs erstellt und 1 Angebot · ikÖ-Weiterbildungsangebot über das Projektende hinaus abgesichert |
| 4.4 | Eigendynamisches Wissenskommunikationssystem für Mitarbeitende (WKS-M) | | · Das WKS-M ist als internes <i>Social-Media-System</i> implementiert · Informationsmaterial zur Nutzung inkl. <i>Educast 2 Kick-off-Workshops</i> für Mitarbeitende · Kontinuierlicher Support | · 2 <i>Kick-off-Workshops</i> für Mitarbeitende · Kontinuierlicher Support | · 2 <i>Kick-off-Workshops</i> für Mitarbeitende · Kontinuierlicher Support · WKS-M über das Projektende hinaus abgesichert |
| 4.5 | Eigendynamisches Wissenskommunikationssystem für international mobile Studierende (WKS-S) | · 1 Konzeptpapier: Integration des WKS-S „ <i>Experience Map</i> “ in HSM-Strukturen | · 1 Informationsflyer · Die Software ist entwickelt und einsatzbereit · 2 Workshops zur Nutzung für Studierende/Lehrende · 1 <i>Educast</i> zur Nutzung | · 2 Workshops zur Nutzung für Studierende/Lehrende · 2 Partnerhochschulen für Nutzung der „ <i>Experience Map</i> “ gewonnen · Nutzbarmachung des WKS-S für die Gestaltung von 4.3-Maßnahmen | · 1 Workshop zur Nutzung für Studierende/Lehrende · WKS-S über das Projektende hinaus abgesichert |
| 4.6 | Eigendynamisches Wissenskommunikationssystem für Alumni (WKS-A) | | · Vorarbeiten zur Spezifizierung der HSM-Alumni-Strategie in Bezug auf | · 1 Workshop zur Nutzung für Studierende/Lehrende | · 1 Workshop zur Nutzung für Studierende/Lehrende |

| | | | | | |
|-------------|--|--|--|---|---|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> interkulturell-sensibles Absolvent/innenprofil: 1 Kurzdokumentation Software für Zwecke der Alumni-Kommunikation optimiert 2 Workshops zur Nutzung für Studierende/Lehrende 1 <i>Educast</i> zur Nutzung für Alumni | <ul style="list-style-type: none"> Nutzbarmachung WKS-A für 4.2-Maßnahmen für Vermittlung von Stellen | <ul style="list-style-type: none"> WKS-A über das Projektende hinaus abgesichert |
| AP 5 | Organisationsentwicklung zu interkultureller Öffnung | | | | |
| 5.1 | Ganzheitlichkeit, Vernetzung und Eigendynamik von ikÖ-Prozessen | <ul style="list-style-type: none"> 1 Leitfaden für die Beratungspraxis | <ul style="list-style-type: none"> 2 Organisationsberatungen | <ul style="list-style-type: none"> 2 Organisationsberatungen | <ul style="list-style-type: none"> 1 Organisationsberatung |
| 5.2 | Weiterbildungskurs „Zertifikat ‚Berater/in für interkulturelle Öffnung‘“ | <ul style="list-style-type: none"> 1 Konzeptions-skizze | <ul style="list-style-type: none"> 1 einsatzbereiter Kurs (Prototyp) | <ul style="list-style-type: none"> 2 Durchführungsangebote (Weiterentwicklung des Prototyps) | <ul style="list-style-type: none"> 1 Durchführungsangebot |
| 5.3 | Vernetzung mit Organisationsentwicklern der Region | <ul style="list-style-type: none"> Datenbank mit Adressen erstellt | <ul style="list-style-type: none"> 1 Informationsgespräch | <ul style="list-style-type: none"> 2 Informationsgespräche | <ul style="list-style-type: none"> 1 Informationsgespräch |
| 5.4 | Kreativ-Projekte | <ul style="list-style-type: none"> Konzeptionsübersicht erstellt (in Zusammenarbeit mit 2.3) | <ul style="list-style-type: none"> 3 Begleitungen und Evaluationen von Kreativ-Projekten | <ul style="list-style-type: none"> 2 Begleitungen und Evaluationen von Kreativ-Projekten | <ul style="list-style-type: none"> 1 Begleitung und Evaluation von Kreativ-Projekten |
| AP 6 | Personalentwicklung | | | | |
| 6.1 | Weiterbildungskurs „Diversity-Beratung“ | <ul style="list-style-type: none"> 1 Konzeptentwurf (Präsenz/ Online) | <ul style="list-style-type: none"> Trainings liegen im Präsenz- und im Online-Format vor 2 Angebote zur Durchführung | <ul style="list-style-type: none"> 2 Angebote zur Durchführung | <ul style="list-style-type: none"> 2 Angebote zur Durchführung |
| 6.2 | <i>Train-the-Trainer</i> -Kurs „Zertifikat ‚Diversity-Beratung‘“ | <ul style="list-style-type: none"> 1 Konzeptentwurf (Präsenz/ Online) | <ul style="list-style-type: none"> Kurs liegt im Präsenz-Format vor 1 Angebot zur Durchführung | <ul style="list-style-type: none"> Kurs liegt im Online-Format vor 2 Angebote zur Durchführung | <ul style="list-style-type: none"> 1 Angebot zur Durchführung |
| 6.3 | Recherche ik Personalentwicklung (PE) im Akteursfeld | <ul style="list-style-type: none"> Datenbank ist erstellt | | | |
| 6.4 | Vernetzung der PE-Anbietenden | | <ul style="list-style-type: none"> 1 Netzwerkveranstaltungen mit kollegialen Workshops für Personalentwickler/innen bzw. Trainer/innen vor Ort | <ul style="list-style-type: none"> 1 Netzwerkveranstaltungen mit kollegialen Workshops für Personalentwickler/innen bzw. Trainer/innen vor Ort | <ul style="list-style-type: none"> 1 Netzwerkveranstaltungen mit kollegialen Workshops für Personalentwickler/innen bzw. Trainer/innen vor Ort |
| 6.5 | Selbstfortschreibung von Weiterbildungsmaßnahmen ikÖ an der HSM | <ul style="list-style-type: none"> 1 Kurzbericht | <ul style="list-style-type: none"> 1 Supervision | <ul style="list-style-type: none"> 1 Supervision | <ul style="list-style-type: none"> 1 Supervision |
| AP 7 | Kommunikationsmaßnahmen zu interkultureller Öffnung | | | | |
| 7.1 | Weiterbildungskurs „Kooperative und wertschätzende Kommunikation“ | <ul style="list-style-type: none"> <i>Desk Research</i> 1 Kurzdokumentation 1 Konzeptionspapier | <ul style="list-style-type: none"> Kurs ist in der Präsenzfassung erarbeitet 1 Angebot zur Kursdurchführung | <ul style="list-style-type: none"> Kurs ist in der Onlinefassung erarbeitet 2 Angebote zur Kursdurchführung | <ul style="list-style-type: none"> 1 Angebot zur Kursdurchführung |
| 7.2 | <i>Train-the-Trainer</i> -Kurs „Zertifikat ‚Kooperative und wertschätzende Kommunikation‘“ | | <ul style="list-style-type: none"> 1 Konzeptionspapier | <ul style="list-style-type: none"> Kurs ist erarbeitet 1 Angebot zur Kursdurchführung | <ul style="list-style-type: none"> 1 Angebot zur Kursdurchführung |

| | | | | | |
|-------------|--|---|---|---|--|
| 7.3 | Aufbau eines anreizbasierten und an wissenskommunikativen Eigendynamiken orientierten Netzwerks von Akteuren interk. Kommunikation in der Region | <ul style="list-style-type: none"> · Desk Research · 1 Kurzdokumentation: „Partizipationsanreize in Netzwerken“ | · 1 Workshop | · 1 Workshop | · 1 Workshop |
| 7.4 | Öffentlichkeits-Kampagnen zur interkulturellen Öffnung | <ul style="list-style-type: none"> · Kurzdokumentation zur Kampagnenkonzeption | · 2 Kampagnen | · 2 Kampagnen | · 1 Kampagne |
| 7.5 | Informationsmaterialien zu interkultureller Öffnung in einfacher Sprache | <ul style="list-style-type: none"> · 1 Konzeptionspapier | · 2 Folder | · 2 Folder | · 1 Folder |
| AP 8 | Transfer | | | | |
| 8.1 | Portfolio-Erstellung und Fortschreibung | <ul style="list-style-type: none"> · Desk Research · 1 Konzeptionspapier zur Portfolioerstellung | · 1 Grundlagen-Portfolio | · 1 Portfolio-Fortschreibung | · 1 Portfolio-Fortschreibung mit Empfehlungen für den Transfer |
| 8.2 | Öffentlichkeitsarbeit zur Werbung von Transferregionen | <ul style="list-style-type: none"> · 1 Vortrag | · 2 Vorträge | <ul style="list-style-type: none"> · 2 Vorträge · 1 Flyer | · 1 Vortrag |
| AP 9 | Projektkommunikation | | | | |
| 9.1 | Website | | <ul style="list-style-type: none"> · 1 Website konzipiert und in Erstfassung erstellt · Website fortentwickelt / gepflegt | · Website fortentwickelt / gepflegt | · Website fortentwickelt / gepflegt |
| 9.2 | Moodle-Informationsplattform und Online-Learning-Plattform | <ul style="list-style-type: none"> · 1 Lernplattform konzipiert | · 1 Lernplattform eingerichtet / in Betrieb | · 1 Lernplattform gepflegt | · 1 Lernplattform gepflegt |
| 9.3 | Projektmanagement | <ul style="list-style-type: none"> · 3 Treffen aller Beteiligten · 1 Bericht | <ul style="list-style-type: none"> · 6 Treffen aller Beteiligten · 2 Berichte | <ul style="list-style-type: none"> · 6 Treffen aller Beteiligten · 2 Berichte | <ul style="list-style-type: none"> · 3 Treffen aller Beteiligten · 1 Bericht |

Anlage 3: Personalübersicht

| Funktionen | |
|--|--|
| Interkulturelle Öffnung | <ul style="list-style-type: none"> • Selbstständige Durchführung wissenschaftlicher Recherchen und Analysen im Bereich „interkulturelle Öffnung“ als Grundlage für eigene projektbezogene Forschungstätigkeit • Selbstständige Durchführung und Auswertung wissenschaftlicher Erhebungen im Bereich „interkulturelle Öffnung“ als Grundlage für Projektmaßnahmen • Koordination der Kommunikationsinterventionen und Konzeption der Öffentlichkeitsarbeit des Projektes in der Zielregion • Strategische Koordination des Begegnungszentrums am Standort Schmalkalden • Strategische Koordination der Netzwerk-/Kreativprojekte |
| Organisationskommunikation | <ul style="list-style-type: none"> • Selbstständige Durchführung wissenschaftlicher Recherchen im Bereich „Organisationskommunikation“ als Grundlage für eigene projektbezogene Forschungstätigkeit • Wissenschaftlich fundierte Konzeption, Entwicklung, Pilotierung und Implementierung von Weiterbildungs- und „Train-the-Trainer“-Kursen im Bereich „Kooperative und wertschätzende Kommunikation“ • Selbständiger Aufbau eines eigendynamischen Netzwerks von Anbietern im Bereich „interkultureller Organisationsentwicklung“ in der Zielregion inkl. Mitwirkung an der Konzeption und Gestaltung des Begegnungszentrums |
| Interkulturelle Personalentwicklung | <ul style="list-style-type: none"> • Selbstständige Durchführung wissenschaftlicher Recherchen im Bereich „interkulturelle Personalentwicklung“ als Grundlage für eigene projektbezogene Forschungstätigkeit • Wissenschaftlich fundierte Konzeption, Entwicklung, Pilotierung und Implementierung von Weiterbildungs- und „Train-the-Trainer“-Kursen im Bereich „interkulturelle Personalentwicklung“ • Selbständiger Aufbau eines eigendynamischen Netzwerks von Anbietern im Bereich „interkultureller Personalentwicklung“ in der Zielregion inkl. Mitwirkung an der Konzeption und Gestaltung des Begegnungszentrums |
| Organisationsentwicklung | <ul style="list-style-type: none"> • Selbstständige Durchführung wissenschaftlicher Recherchen im Bereich „Organisationsentwicklung“ als Grundlage für eigene Forschungsarbeit in den Themenfeldern Ganzheitlichkeit, Vernetzung und Eigendynamisierung interkultureller Öffnungsprozesse in Organisationen • Wissenschaftlich fundierte Konzeption, Entwicklung, Implementierung und Evaluation eines Modells zur Ganzheitlichkeit, Vernetzung und Eigendynamik interkultureller Öffnungsprozesse inkl. Mitwirkung an diesbezüglicher Publikationstätigkeit im Bereich „Organisationsentwicklung“ • Selbstständige Beratung von Organisationen in der Zielregion in Bezug auf interkultureller Organisationsentwicklung • Wissenschaftlich fundierte Konzeption, Entwicklung, Pilotierung und Durchführung einer Online-Weiterbildungseinheit zum Thema „Ganzheitliche, eigendynamische und vernetzte Organisationsentwicklung“ |

| | |
|---|---|
| International Career Services | <ul style="list-style-type: none"> • Selbstständige Konzeptionstätigkeit zu institutionalisierten „<i>International Career Services</i>“ an der HSM • Selbstständige Durchführung von Zielgruppenmaßnahmen im Bereich der „<i>International Career Services</i>“ an der HSM • Selbstständige Beratung der Projektleitung zu Aspekten der Fachkräftebindung internationaler Studierender |
| Pre-Onboarding | <ul style="list-style-type: none"> • Selbstständige technisch-didaktische Umsetzung des „<i>blended</i>“ <i>Pre-Onboarding</i>-Kurses „Sprache und Kultur“ an der HSM • Selbstständige Lehre des aufgesetzten „<i>blended</i>“ <i>Pre-Onboarding</i>-Kurses „Sprache und Kultur“ an der HS inkl. Teilnahmemanagement und Kursevaluation |
| Wissenskommunikation | <ul style="list-style-type: none"> • Selbstständige Konzeption und Implementierung eigen-dynamischer Wissenskommunikationsansätze für die Zielgruppen Mitarbeitende, international mobile Studierende sowie Alumni der HSM • Selbstständige Konzeption, Planung und Durchführung von initialen Informationsveranstaltungen sowie wiederkehrenden Workshops und Trainings in Bezug auf Wissenskommunikationsansätze und -tools |
| Projektcontrolling | <ul style="list-style-type: none"> • Selbstständige Koordination und Überwachung aller standortübergreifenden Projektmaßnahmen • Selbstständige Überwachung der Projektverwaltung |
| Begegnungszentrum | <ul style="list-style-type: none"> • Selbstständige Konzeption, Implementierung und Betreuung des Begegnungszentrums am Standort Schmalkalden • Selbstständige Konzeption, Vor- und Nachbereitung sowie Evaluation niederschwelliger Vernetzungsformate/-veranstaltungen in der Begegnungsstätte • Selbstständige Beratung der Projektleitung zu Aspekten der Standortvernetzung internationaler Studierender |
| Trainings | <ul style="list-style-type: none"> • Mitwirkung am Projektmonitoring und an der Maßnahmenevaluation; Organisation und Durchführung sonstiger interkultureller Trainings |
| Pre-Onboarding | <ul style="list-style-type: none"> • Konzeption eines <i>Pre-Onboarding</i>-DaF-Intensivkurses • Vorbereitung und Begleitung der Einbindung des <i>Pre-Onboarding</i>-Intensivkurses in international ausgerichtete Studiengänge insb. durch Gremienbefassung • Organisation und Erstdurchführung des <i>Pre-Onboarding</i>-Intensivkurses inkl. Maßnahmenevaluation |
| Trainings | <ul style="list-style-type: none"> • Mitwirkung bei der Konzeption und selbstständige Durchführung eines sich an interessierte Öffentlichkeit richtenden interkulturellen Weiterbildungskurses • Mitwirkung bei der Konzeption und selbstständige Durchführung interkultureller <i>Inhouse</i>-Schulungen an der HSM • Mitwirkung bei der Konzeption und Einführung eines wissenschaftlichen Weiterbildungsangebots an der HSM |
| Präsidium | <ul style="list-style-type: none"> • Einbindung des Projektes in den HSM-Strukturen • Teilprojektkoordination an der HSM • Projektrepräsentation im politischen Raum • Projektrepräsentation im gesellschaftlichen Raum |
| Fachvernetzung | <ul style="list-style-type: none"> • Fachspezifisches Bedarfsmonitoring • Fachspezifische Projektimplementierung • Einbindung in fachspezifisches Unternehmensumfeld |
| Fachvernetzung | <ul style="list-style-type: none"> • Fachspezifisches Bedarfsmonitoring • Fachspezifische Projektimplementierung • Einbindung in fachspezifisches Unternehmensumfeld |
| Fachvernetzung | <ul style="list-style-type: none"> • Fachspezifisches Bedarfsmonitoring • Fachspezifische Projektimplementierung • Einbindung in fachspezifisches Unternehmensumfeld |
| Career Service | <ul style="list-style-type: none"> • Übertragung des etablierten hochschulischen Unternehmensnetzwerks auf <i>International Career Services</i> • Selbstständige Beratung der Projektleitung zur Entwicklung von <i>International Career Services</i> an der HSM |
| Kommunikation | <ul style="list-style-type: none"> • Selbstständige Übernahme der strategischen Projektkommunikation in das HSM-Hochschulumfeld • Selbstständige Beratung der Projektleitung zur strategischen Projektkommunikation über das HSM-Hochschulumfeld |
| Gesamtprojektkoordination Schmalkalden | <ul style="list-style-type: none"> • Koordination des Gesamtprojektes und insb. des TP 4 • Strategische Verankerung des Projektes in der HSM • Zielgruppenansprache und Kommunikation • Input zum regionalen Kontext des Projektes |
| Gesamtprojektkoordination Jena | <ul style="list-style-type: none"> • Koordination und wissenschaftliche Leitung • Kommunikation (Vorträge, Aufsätze) • Input zum wissenschaftlichen Kontext des Projektes • Koordination der Personal- und Organisationsentwicklungsansätze des Projektes; Verzahnung mit der Kommunikationsstrategie • Analysen zur Umsetzung von Relationalitäts- und Netzwerktheorien |