

Vorhabenbeschreibung zum Projekt

WOM – Weltoffen miteinander arbeiten. Maßnahmen zur Steigerung der personalpolitischen Zukunftsfähigkeit thüringischen Unternehmen

(Prof. Dr. Jürgen Bolten, Prof. Dr. Sebastian Henn, Prof. Dr. Silke Übelmesser)

Stand: 12.11.2018

1 Ausgangssituation und Bedarf

Die Arbeitsmarktsituation in Thüringen ist durch einen sich kontinuierlich verschärfenden Fachkräftemangel geprägt. Der im Juni 2018 veröffentlichten Engpassanalyse der Bundesagentur für Arbeit zufolge ist Thüringen derzeit das einzige der östlichen Bundesländer, in dem über alle erfassten Berufsgruppen hinweg Fachkräftemangel oder zumindest Anzeichen für Fachkräfteengpässe bestehen. Indikatoren sind neben der Zunahme offener Stellen, sinkender Arbeitslosenquote und steigender Zahl von Eigenkündigungen insbesondere die gestiegenen Vakannzeiten bei der Besetzung von Fachkräftestellen, die in einer Vielzahl von Branchen deutlich über dem bundesweiten Durchschnitt von 107 Tagen liegen, wie z.B. bei Spezialisten in der Metallbearbeitung (203 Tage Stellenvakanz) oder Bodenverlegung (189) (Bundesagentur für Arbeit 2018, 25). Eine naheliegende und letztlich alternativlose Konsequenz zur Sicherung der Thüringer Wirtschaftskraft besteht in der Anwerbung internationaler Fachkräfte. An genau diesem Punkt konturiert sich der Bedarf der vorliegenden Studie, da entsprechende Anwerbungen seitens großer Teile der Thüringer Belegschaften nicht akzeptiert werden und Ressentiments gegenüber internationalen Fachkräften generieren: Entsprechend den Ergebnissen des Thüringen-Monitors 2018 halten über ein Drittel der Befragten Thüringen für überfremdet – dies bei einer aktuellen Ausländerquote von 4,1 % (Statistisches Bundesamt: Stand: 01/2018). Lediglich die Hälfte der im Freistaat Befragten schätzt das Zusammenleben von Menschen unterschiedlicher Kulturen derzeit noch positiv ein (gegenüber 68 % im Jahr 2012; Reiser und Best 2018, 8).

Für Unternehmen beinhalten entsprechende Ressentiments auf Mitarbeitererebene aus wirtschaftlicher Sicht ein immenses Risiko, da die „Primärmacht“ der Arbeitnehmer infolge der zunehmenden Knappheit auf dem Arbeitsmarkt steigt und Arbeitgeber in durchaus bestandskritischer Weise unter Druck gesetzt werden können – etwa im Sinne von Äußerungen wie: „Wenn Leute aus Land X eingestellt werden, kündige ich“. Dabei ist keineswegs von einer homogenen Reaktion der Unternehmen auf die (potenzielle) Einstellung ausländischer Fachkräfte auszugehen. Das Projekt stützt sich vielmehr auf die Hypothese, dass Unternehmensführungen und Belegschaften die Beschäftigung internationaler Fachkräfte in Regionen, die infolge von Abwanderung und Überalterung mit einem besonderen Ausmaß des Fachkräftemangels konfrontiert sind, unterschiedlich bewerten. Konkret wird in diesem Zusammenhang angenommen, dass VertreterInnen der Unternehmensführung, insbesondere großer Unternehmen, der Beschäftigung internationaler Fachkräfte mehrheitlich aufgeschlossen gegenüberstehen und fremdenfeindliche Einstellungen als geeignet erachten, den Fortbestand ihres Unternehmens oder sogar den Ruf einer gesamten Region als Wirtschaftsstandort langfristig in Frage zu stellen.¹ Auf der anderen Seite deuten jüngere Untersuchungen an, dass die Bevölkerung in demographisch schrumpfenden Regionen eine eher ablehnende Haltung gegenüber der Integration von Migranten einnimmt (zu relevanten Ursachen vgl. die Ausführungen bei Bruckner 2012). Da sich die Belegschaften, insbesondere kleiner und

¹ Dieser Sachverhalt fand jüngst auch verschiedentlich Eingang in den öffentlichen Diskurs (vgl. hierzu beispielsweise DIE WELT ONLINE vom 17.07.2017; DER SPIEGEL online v. 13.09.2018; DER SPIEGEL online vom 17.09.2018; tagesschau online vom 17.09.2018; DER SPIEGEL online vom 10.10.2018).

mittlerer Unternehmen in ländlichen Regionen, zu einem großen Anteil lokal rekrutieren, ist folglich davon auszugehen, dass solche kritischen Einstellungen auch den innerbetrieblichen Diskurs dominieren. Dies ist nicht unproblematisch, da gerade solche Unternehmen auf internationale Fachkräfte angewiesen sind, die sich aufseiten der Fachkräfterekrutierung mit besonderen Herausforderungen konfrontiert sehen (Leifels und Zeuner 2015). Mit anderen Worten kann die Entwicklung eines Unternehmens bzw. dessen Fortbestand in dem Moment nachhaltig gefährdet sein, wenn sich (a) die Belegschaft deutlich gegen die Einstellung internationaler Fachkräfte positioniert und (b) es der betreffenden Unternehmensführung nicht gelingt, die Belegschaft frühzeitig davon zu überzeugen, dass die Integration internationaler Fachkräfte zwingend erforderlich ist, um akuten betrieblichen Personalengpässen entgegenwirken zu können.

2 Projektziele

2.1 Zielstellungen des Projekts

Die übergreifende Zielstellung des Projekts besteht in der Konzeptualisierung und Umsetzung von Maßnahmen zur Steigerung der personalpolitischen Zukunftsfähigkeit Thüringer Unternehmen angesichts der beschriebenen Ausgangssituation von wirtschaftlich bestandskritischem Fachkräftemangel einerseits und deutlichen Vorbehalten innerhalb der Belegschaften – und auch der Bevölkerung – gegenüber einer (unausweichlich notwendigen) Anwerbung internationaler Fachkräfte andererseits. Dabei geht es um drei zentrale Aufgabenbereiche:

- Sicherung der personalpolitischen Zukunftsfähigkeit Thüringer Unternehmen,
- Verhaltens- und Einstellungsveränderung gegenüber internationalen Fach- und Arbeitskräften,
- Entwicklung von Tools, um Entscheidungsträger in Unternehmen zu befähigen, interkulturelle Öffnung sowohl in organisations- als auch in personalentwicklerischer Hinsicht bestmöglich realisieren zu können.

Hieraus resultieren als detaillierte Zielsetzungen:

- Ermittlung eines aktuellen Standes von Einstellungen relevanter Akteure zu Fragen der Einbeziehung internationaler Fachkräfte und Fachkräftepotentiale (internationale Studierende in Thüringen) in den Berufsalltag thüringischer Unternehmen.
- Generierung einer umfassenden Datenbasis.
- Durchführung und Auswertung empirisch unterstützter Beobachtungen zu entsprechenden Verhaltens- und Einstellungsveränderungen während der Projektlaufzeit.
- Analysen zu kontextbezogenen Hintergründen dieser Entwicklungen.
- Analyse des aktuellen Diskursszenarios in Thüringen: Welche Argumente werden in der öffentlichen und betriebsbezogenen Kommunikation in welcher Weise verwendet, die zu einer Stärkung/Schwächung von Ressentiments gegenüber internationalen Fachkräften führen?
- Fokussierung von Widerspruchsformulierungen zwischen den Antipoden “Ressentiments gegenüber internationalen Fachkräften” und “Förderung des Wachstums der thüringischen Wirtschaft”; Kommunikation dieser Widersprüche im Rahmen einer Sensibilisierungskampagne im öffentlichen Raum, in Betrieben und im schulischen Bereich (Plakate, Radio-/Kinospots, Postkarten).
- Schaffung eines Bewusstseins für die Notwendigkeit der Etablierung von Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung in Unternehmen; Konzeptualisierung und Umsetzung entsprechender Maßnahmen der Organisationsentwicklung (Onboarding; digitale Kompetenzlandkarte).

- Konzeptualisierung und Umsetzung von Angeboten einer auf interkulturelle Öffnung der Mitarbeiter zielenden Personalentwicklung (Interkulturelle Diversity-Trainings, interkulturelle Wettbewerbe).
- Sicherung der Nachhaltigkeit des Projekts durch die Entwicklung eines sechsmonatigen E-basierten Weiterbildungsstudiengangs “Zertifikat Onboarding” für Personalentwickler, die nach Projektabschluss die Maßnahmen weiterführen können.
- Intensive Kommunikation der Projektergebnisse in der Öffentlichkeit (Website, Flyer, Informationsvideos).

2.1.1 Einordnung in die Ziele des Operationellen Programms des ESF in Thüringen (Prioritätenachse und Aktion)

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 Förderrichtlinie zur Prioritätenachse C, Investitionspriorität 2 („Weiterbildungsrichtlinie“, Ziffer 2.2) beantragt.

2.2 ESF-Querschnittsthemen

Mit seinem spezifischen Fokus liefert das Projekt einen Beitrag zu allen drei ESF-Querschnittsthemen. Das Thema „*Chancengleichheit und Nicht-Diskriminierung*“ steht dabei im Mittelpunkt des Vorhabens, gilt es doch, einen Abbau von Vorurteilen in der Belegschaft in thüringischen Unternehmen im engeren Sinne und der thüringischen Bevölkerung im weiteren Sinne zu erreichen und damit zur Verbesserung der Chancengleichheit und Nicht-Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt beizutragen. Darüber hinaus wird im Rahmen des Projekts besondere Aufmerksamkeit auf den Aspekt der Chancengleichheit von Frauen und Männern gelegt und somit ein Beitrag zum Thema “*Gleichstellung von Männern und Frauen*”. Das Thema „*Nachhaltige Entwicklung*“ wird über die Ableitung von Handlungsempfehlungen adressiert, die langfristig – also auch über die Projektlaufzeit hinaus – imstande sind, zur Steigerung der personalpolitischen Zukunftsfähigkeit thüringischen Unternehmen beizutragen.

3 Zielgruppe

Die Zielgruppe umfasst unterschiedliche Personengruppen: “Integrations skeptiker” in der thüringischen Bevölkerung, Führungskräfte, Mitarbeiter (Belegschaft) in thüringischen Unternehmen, Studierende als Situationskundige (über Praktika) und als künftige Fachkräfte, Jugendliche als Multiplikatoren sowie künftige Fachkräfte interkulturelle Dienstleister zur Sicherung der Nachhaltigkeit des Projekts.

3.1 Zugangsvoraussetzungen

Von Relevanz ist die Festlegung von Zugangsvoraussetzungen lediglich für die Teilnahme am Weiterbildungsstudiengang “Zertifikat Onboarding” (siehe Kapitel 4: AP IWK C). Es wird sich hierbei um ein Angebot im Rahmen der wissenschaftlichen Weiterbildung der Universität Jena handeln. Bezogen auf die Zulassungsvoraussetzungen richten sich die Angebote “an Absolventen von Universitäten, Hochschulen und Fachhochschulen, die das in ihrer Ausbildung erworbene Wissen vertiefen, aktualisieren bzw. erweitern wollen. In bestimmtem Umfang wendet sich das Angebot auch an Bewerber, die ihre Eignung für die Teilnahme im Beruf oder auf andere Weise erworben haben” (https://www.uni-jena.de/unijenamedia/Studium/Weiterbildung/fsu_wb_studium_gesamtheft_web-p-38035.pdf).

Zugangsvoraussetzungen zu den Umfragen sind durch die jeweils festgelegte Zielgruppe bestimmt. Dasselbe gilt für die weiteren Maßnahmen, wie in den Arbeitspaketen (AP) IWK näher beschrieben wird. Vergleiche hierzu auch die Erläuterungen zur TeilnehmerInnengewinnung im Folgenden und bei der Beschreibung der AP in Kapitel 4. An vielen Stellen wird dabei auf die im Rahmen des HiTh-Projekts (WBV 160073) gewonnenen Erfahrungen zurückgegriffen.

3.2 TeilnehmerInnengewinnung

Für die Auswahl der Interview-PartnerInnen für die halbstandardisierten Befragungen (AP FIWI B) werden die in 4.3 genauer beschriebenen anderen Beteiligten (Stakeholder) genutzt. Im Rahmen der Studierendenbefragungen (AP FWI D) erfolgt die TeilnehmerInnengewinnung im engen Kontakt mit den Hochschulen. Auch die persönliche Ansprache, Werbung im Rahmen von Vorlesungen und anderen universitären Veranstaltungen sowie über die sozialen Netzwerke und die Internetseiten der Hochschulen stellen Möglichkeiten dar, die Anzahl der an der Befragung teilnehmenden Studierenden weiter zu erhöhen. Die TeilnehmerInnengewinnung für die beiden standardisierten Befragungen (AP FIWI C und E) erfolgt durch das dafür beauftragte CATI-Labor über eine Ansprache am Telefon im Rahmen der vorgesehenen CATI-Erhebungen.

Kontaktdaten der zu befragenden Unternehmen (AP WiGeo B, C, D) werden geeigneten Datenbanken (z. B. Amadeus) entnommen; die TeilnehmerInnengewinnung erfolgt hier über eine Ansprache am Telefon im Rahmen der vorgesehenen CATI-Erhebung. Kontaktdaten der zu befragenden Belegschaften (AP WiGeo E) sollen wiederum über eine geeignete im Rahmen der zuvor durchgeführten Unternehmensbefragungen bzw. über Einrichtungen von ArbeitnehmerInnenvertreterInnen und Gewerkschaften gewonnen über eigenen Recherchen gesammelt werden. Die Adressen der Akteure im Unternehmensumfeld (AP WiGeo F) werden ebenfalls im Rahmen von Recherchen gewonnen. Die Ansprache der Akteure wird per E-Mail, über das Telefon oder über Face-to-face-Kontakte (z. B. auf einem Projektworkshop) erfolgen.

Die Teilprojekte IWK A bis C bauen auf den beschriebenen Kontakten auf und werden zur TeilnehmerInnengewinnung für den Zertifikatskurs "Onboarding" überdies Kooperationen mit der "Thüringer Koordinierungsstelle für interkulturelle Öffnung", der HWK und der ThAFF sowie Interculture.de als Trägerverein für die Durchführung von Kursen der wissenschaftlichen Weiterbildung der Universität Jena im interkulturellen Bereich nutzen.

3.3 Vertragliche Vereinbarungen

Im Kontext dieses Projektvorhabens nicht von Relevanz.

4 Projektinhalte

4.1 Arbeitsplan

Im Folgenden werden die einzelnen für die Umsetzung der Projektziele geplanten Arbeitspakete im Zeitablauf beschrieben und die konkreten Aktivitäten zur Zielerreichung erläutert (für eine detaillierte Übersicht vgl. auch Anlage 12 „Arbeitsplan“ im Excel-Dokument).

TEILPROJEKT IWK

Im Rahmen der AP IWK A bis C werden in den Bereichen öffentliche Kommunikation, 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. Konkret sind in diesem Zusammenhang folgende Einzelmaßnahmen vorgesehen:

AP IWK A: Ressentiments in der öffentlichen Kommunikation in Thüringen

Ressentiments u.a. gegenüber internationalen Fachkräften entstehen und entwickeln sich vor allem im Rahmen der öffentlichen Kommunikation, zum Beispiel in Diskursen von Printmedien, Fernsehen, Radio oder Social Media. Die Diskursprozesse unterliegen dabei gerade aufgrund ihrer Vielschichtigkeit einer relativ hohen Eigendynamik und Zufälligkeit. Dementsprechend lassen sich nur selten eindeutige Steuerungsfaktoren und lineare Ursache-Wirkungs-Ketten identifizieren.

Was sich eindeutig beschreiben lässt, sind Thematisierungen, die innerhalb der Diskurse vollzogen werden sowie die Entwicklungen dieser Thematisierungen. Anders als klassische Nachrichtenmeldungen, z.B. über internationale Fachkräfte, beinhalten Thematisierungen über die Beschreibung von Sachverhalten hinaus immer reflexive Auseinandersetzungen mit diesen Sachverhalten. Sie urteilen, wägen ab oder polarisieren und sind auf diese Weise zentrale Faktoren für die Herausbildung öffentlicher Meinungen – wie etwa kollektiver Ressentiments. Beispielhaft stehen hierfür Leserbriefe, Kommentare oder Talkshows. Mit dem Fokus auf Thüringen soll – soweit möglich, mit regionalen Differenzierungen – herausgefunden und beschrieben werden, mit welchen Argumenten Ressentiments gegenüber internationalen Fachkräften und Migranten gebildet werden. Die Analyse schließt im Hinblick auf thüringische Printmedien seit Anfang 2018 erschienene Beiträge in regionalen Zeitungen ein, um auf diese Weise räumliche Thematisierungsschwerpunkte und -verschiebungen identifizieren zu können. Für den Zeitraum von Projektbeginn bis Ende April 2019 wird die Analyse zum Zweck einer optimierten Zielgruppendifferenzierung auf den Bereich Sozialer Medien erweitert. Parallel hierzu findet ein Abgleich des Aussagegehalts der gefundenen Ressentiment-Formulierungen mit der entsprechenden faktischen Situation des Thematisierungskontextes und den Ergebnissen der AP FIWI B,C statt – z.B.: „Ausländische Fachkräfte nehmen uns die Arbeitsplätze weg“ vs. belegbare Fakten zum Fachkräftemangel, die indizieren, dass wirtschaftliche Prosperität in Thüringen ohne die Einbeziehung internationaler Fachkräfte nur schwer vorstellbar ist.

Besonders gravierende und offenkundige Widersprüche zwischen geäußelter Meinung/Ressentiment einerseits und faktischem Sachverhalt andererseits sollen in einer Medienkampagne (Plakatträger, Radiospots) dokumentiert werden. Hierbei geht es nicht um ein Agieren mit erhobenem Zeigefinger, sondern darum, für die Widersprüche (durchaus auch auf humorvolle Weise) zu sensibilisieren und bei den Zielgruppen entsprechende (Selbst-)Reflexionen in Gang zu setzen. Ziel ist es, auf diese Weise im Sinne der Zukunftsfähigkeit der thüringischen Wirtschaft die Notwendigkeit eines „Miteinanders“ aufzuzeigen – und zu entsprechendem Engagement zu motivieren. Medial kann dies mit Hilfe bildlicher Darstellungen (Fotos, Comics) oder kurzer/prägnanter Sätze auf Plakatwänden und in Radioeinblendungen oder durch Kino'werbung' geschehen. Die Konzeptualisierung und Umsetzung in der ersten Phase der Kampagne („Testkampagne“) erfolgt mit Unterstützung einer Werbeagentur zwischen Juni und August 2019 in einer Testregion Ostthüringens, wie etwa Gera/Altenburg, die sich durch eine hohe Zahl an „Integrations skeptikern“ (Prof. M. Behr) auszeichnet. Wirkungsanalysen in Bezug auf Passanten vor

Ort und eine Auswertung von Thematisierungen der Kampagne in der öffentlichen Kommunikation (Juni-Oktober 2019) geben Aufschluss über Optimierungsmöglichkeiten der Kampagne bei dem für den Hauptteil geplanten Transfer in andere thüringische Regionen.

Die Ergebnisse der thüringischen Landtagswahl im Oktober 2019 werden Aussagen über aktuelle Verschiebungen von regionalen Schwerpunkten mit „Integrations skeptikern“ nahelegen und zusammen mit den bis dahin vorliegenden Ergebnissen der quantitativen und qualitativen Sozialforschungen (AP FiWi, WiGeo) in die Entscheidungen für die Auswahl der Regionen der Hauptkampagne einfließen.

Die Fortführung der Analyse ressentimentbezogener Prozesse in der öffentlichen Kommunikation geschieht methodisch auf Basis der Untersuchungen der Testphase und schließt in dieser Phase gewonnene Erfahrungen einschließlich der FIWI/WiGeo-AP-Ergebnisse mit ein. Gleiches gilt für die inhaltliche Konturierung und die Umsetzung der Hauptkampagne, die für den Zeitraum von September 2020 bis Dezember 2021 geplant ist. Die Hauptkampagne soll über den Sensibilisierungs- und Reflexionseffekt hinaus auch zur Vorbereitung der Phase einer aktiven und gleichzeitig dekonstruierenden Auseinandersetzung mit Ressentiments gegenüber internationalen Fachkräften dienen; die prägnantesten und aussagekräftigsten Kampagnenbeispiele werden auf Postkarten gedruckt und in Kneipen, Jugendeinrichtungen und Bildungseinrichtungen für Jugendliche einschließlich Hochschule(n) verteilt – verknüpft mit einem Wettbewerb, der Jugendliche zur eigenständigen Identifikation entsprechender Widersprüche motiviert. Die Gewinner des Wettbewerbs werden im Dezember 2021 zu einer zentralen Veranstaltung mit Pressebeteiligung eingeladen.

So wie die mit dem abschließenden Wettbewerb initiierte *aktive* Auseinandersetzung mit der Ressentiment-Thematik auf nachhaltige Wirkungen der Kampagne zielt, bewirken Test- und Hauptphase der Kampagne aufgrund ihrer breit angelegten Öffentlichkeit über die gesamte Laufzeit des Projektes hinweg eine kontinuierliche Sensibilisierung für die Notwendigkeit interkultureller Öffnung in thüringischen Organisationen. Gleichzeitig werden auf Basis dieser Sensibilisierung Zugänge zu den geplanten Maßnahmen der interkulturellen Organisations- und Personalentwicklung in thüringischen Institutionen im Rahmen der Arbeitspakete AP IWK B+C erleichtert.

AP IWK B: Abbau von Ressentiments gegenüber internationalen Fachkräften durch Implementierung von Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung in die Organisationsentwicklung thüringischer Unternehmen

Organisationsstrukturen und organisationskulturelle Gewohnheiten entscheiden wesentlich darüber, wie sich ein Unternehmen in seinen Netzwerken nach innen und außen positioniert, wie es dementsprechend von Stakeholdern wahrgenommen wird. Der Aspekt „Interkulturelle Öffnung“ wird vor dem Hintergrund des aktuellen Fachkräftemangels für das Anwerben von Arbeitskräften aus Unternehmenssicht zwar vielfach als relevant eingeschätzt, aber nicht systematisch in den Unternehmensalltag integriert. Gelungene Beispiele im Sinne einer „Willkommenskultur“ gibt es auch in thüringischen Unternehmen; allerdings bleiben sie in der Regel punktuell und sind häufig nur auf „ausländische“ Fachkräfte bezogen (womit gut gemeinte Integrationsbemühungen faktisch jene Separation und Ressentimententstehung zwischen „Einheimischen“ und „Ausländern“ verstärken, die sie eigentlich zu überbrücken beabsichtigen).

Vor diesem Hintergrund gehen aktuelle Forschungsergebnisse zu einer konstruktiven Praxis Interkultureller Öffnung davon aus, dass entsprechende Integrationsprozesse ganzheitlich verlaufen und *alle* Akteure einschließen müssen. Als zielführend erweisen sich hierbei

- das Bemühen, alle Akteure ernst zu nehmen hinsichtlich der Expertisen, die sie im Verlauf ihrer Sozialisation erworben haben,
- diese Expertisen transparent zu machen („wer kann was?“, „welche Expertisen nutzen dem Unternehmen und seinen Akteuren in welcher Weise?“) und sie wertzuschätzen sowie
- Kommunikations- und Interaktionspraktiken, die ein wechselseitig-konstruktives Miteinander der Akteure auf Augenhöhe fördern und eine sowohl diversitätsorientierte als auch inkludierende Sichtweise im Sinne eines „Wir sind das Unternehmen“ eröffnen – wobei die Stärke eines Unternehmens dann gerade in seinem facettenreichen, von unterschiedlichsten Expertisen getragenen ‚Wir‘ liegt.

Das dem Bereich „Organisationsentwicklung“ gewidmete Arbeitspaket IWK B formuliert in einem ersten Schritt aus entsprechenden theoretischen Konzeptualisierungen ein wissenschaftlich tragfähiges Modell, aus dem sich dann konkrete Maßnahmen ableiten lassen, um Unternehmen in die Lage zu versetzen, systematisch und nachhaltig eine Praxis interkultureller Öffnung zu implementieren und dementsprechend der Bildung von Ressentiments gegenüber internationalen Fachkräften entgegenzuwirken. Zielgruppe sind hier auch kleine Unternehmen, insbesondere aus den Bereichen Handwerk und Dienstleistungen.

Bestandteile des zu erarbeitenden Maßnahmenpakets sind:

- Materialsammlung ‚Interkulturelle Öffnung‘ mit einem Leitfaden zur Gestaltung von Onboarding- bzw. betriebliche Integrationsmaßnahmen für neue (internationale) Fachkräfte. Die Materialsammlung ist vorgesehen in einer physischen Variante (Box mit Leitfaden-Broschüre und Informationsflyer) und einer digitalen Variante (Plattform mit Erklärvideos, digitalem Leitfadendokument, Forum für den Erfahrungsaustausch und für die Dokumentation von gelungenen Praxisbeispielen). Zielgruppe: Unternehmensleitung/Organisationsentwicklung; Kammern, LEG)
- Entwicklung einer digitalen „Kompetenzlandkarte“ für die interne (auch durch soziale Medien unterstützte) Unternehmenskommunikation mit dem Ziel, Expertisen der Unternehmensakteure (auch über den engeren fachlichen Kontext hinaus) transparent zu machen, Mentorentätigkeiten anzuregen und die Akteure zu vernetzen.
- Informationsbroschüren (z.B. „Weltoffen miteinander arbeiten“/ „Wegweiser interkulturelle Öffnung“) im Anschluss an die Ergebnisse von AP WiGeo F, um Anreize zur Beteiligung an dem Maßnahmenprogramm zu schaffen.
- Auf Grundlage der Materialsammlung: Erarbeitung und Durchführung von Seminaren zur Implementierung einer Kultur interkultureller Öffnung einschließlich der Vermittlung eines Grundlagenwissens zur Realisierung von Onboarding-Maßnahmen in thüringischen Unternehmen.
- Verlinkung mit dem jährlichen „Wettbewerb um die besten Unternehmenskonzepte für interkulturelle Öffnung“ (→ Projekt HiTH), dem Wettbewerb „Bester Arbeitgeber“ (→ Great Place to Work Institut) und dem Informationspool der Thüringer Koordinierungsstelle für Interkulturelle Öffnung (→ Onboarding-Beratung).
- In Absprache mit IHKs und HWKs und aufbauend auf FIWI/WiGeo-AP-Ergebnissen: Erarbeitung eines Kriterienkatalogs zur Zertifizierung von Unternehmen als „interkulturell offen“. Die Zertifizierungsprozesse und der i-work Business Award können dabei in dem Sinn als Stufenmodell verstanden werden, dass der i-work Business Award im Kreis der zertifizierten Unternehmen ausgelobt wird.

AP IWK C: Abbau von Ressentiments gegenüber internationalen Fachkräften durch Maßnahmen der interkulturellen Personalentwicklung für thüringische Unternehmen

Entscheidend für das Gelingen von Organisationsentwicklungsmaßnahmen sind insbesondere die Motivation und der Wille der Akteure, die Ziele eines interkulturellen Öffnungsprozesses zu kennen, mitzutragen und nach Möglichkeit auch aktiv zu unterstützen. Vor diesem Hintergrund zielt das Arbeitspaket IWK C auf entsprechende Umsetzungen im Bereich Personalentwicklung. Als Maßnahmen im Rahmen der Projektarbeit sind vorgesehen:

- Entwicklung von Informationsbroschüren und kurzen Anleitungsvideos zu den Zielsetzungen und zur Nutzung der digitalen Kompetenzlandkarte; Anregung gemeinsamer Projekte insbesondere in der Einstiegsphase neuer Fachkräfte in Unternehmen.
- Entwicklung und Bereitstellung kleiner digitaler Wettbewerbe, Spiele, Quizze, die während der Gesamtlaufzeit des Projekts – auch in Verknüpfung mit AP IWK A – zu einer Sensibilisierung für interkulturelle Öffnung beitragen.
- Im Anschluss an die Ergebnisse von AP FIWI B,C Konzeptualisierung und Umsetzung eines Diversity-Trainings für Mitarbeiter thüringischer Unternehmen, das einerseits auf ein Verständnis der Ursachen von Ressentiments in Bezug auf ‚ausländische‘ Fachkräfte zielt, und das andererseits mit Hilfe interaktiver Übungen und interkultureller Projekte eine Überwindung von Ressentiments anstrebt und den Mehrwert heterogener Arbeitsgruppen verdeutlicht (→ „Wir sind das Unternehmen“).
- Zur Sicherung der Nachhaltigkeit des Projekts wird – als Bestandteil der wissenschaftlichen Weiterbildung der Universität Jena – ein Zertifikatslehrgang „Interkulturelle/r BeraterIn“ mit dem Fokus der Gestaltung von Onboarding-Maßnahmen in Organisationen entwickelt. Der Lehrgang vermittelt Grundlagen interkultureller Kompetenz sowie Kenntnisse und Fähigkeiten, um – insbesondere nach Projektende - Unternehmen bei der Implementierung von Maßnahmen interkultureller Öffnung beraten und bei der Durchführung von Onboarding-Workshops und interkulturellen Vielfalt-Trainings unterstützen zu können. Das berufsbegleitende Weiterbildungsangebot wendet sich an potentielle Multiplikatoren: interkulturelle Personalentwickler, Trainer, Berater. Es wird – plattformunterstützt - im Blended-Learning-Format durchgeführt und schließt nach sechs Monaten mit einer Zertifikatsprüfung ab.
Alle für den Weiterbildungslehrgang entwickelten Materialien werden auf einer digitalen Plattform zur Verfügung stehen. Für die Maßnahme wird ein Plan zur öffentlichkeitswirksamen Bekanntmachung erarbeitet und durchgeführt (Broschüren, Web-Informationen, Presseaktionen etc.).

Die in den AP IWK A bis C konzipierten und umgesetzten Maßnahmen, die einen Abbau von Ressentiments gegenüber internationalen Fachkräften und Migranten in Thüringen bewirken sollen, werden durch die im Folgenden beschriebenen Arbeitspakete AP FIWI und AP WiGeo unterstützt und ergänzt. Die thüringische Bevölkerung steht im Mittelpunkt der AP FIWI, während die unterschiedlichen Unternehmensakteure die den Schwerpunkt der AP WiGeo. Beide Perspektiven sind für eine allumfassendes Verständnis notwendig und liefern zudem wichtigen Input für die in den AP IWK ausgeführten Maßnahmen.

TEILPROJEKT FIWI

Detaillierte Kenntnisse über die Ressentiments in der thüringischen Bevölkerung und unter den Studierenden in Thüringen als zukünftige Fachkräfte sollen unter Berücksichtigung der Querschnittsthemen durch halbstandardisierte und standardisierte Befragungen gewonnen werden. Diese Befragungen sollen aufeinander aufbauend und eng verzahnt mit den anderen Teilprojekten durchgeführt werden, um so eine umfassende Datenbasis für die darauf aufbauenden Analysen zu generieren.

AP FIWI A: Desk Research

Im Rahmen dieses Arbeitspakets erfolgt eine intensive Auseinandersetzung mit den Einstellungen der Bevölkerung und dem damit verbundenen Verhalten. Ziel der Recherche ist es, einen umfassenden Überblick über die wissenschaftliche Literatur und vergleichbare Studien zu erhalten, um die anstehenden Erhebungen entsprechend strukturieren zu können. Es sollen bei den standardisierten und halbstandardisierten Befragungen (AP FIWI B bis E) zum Teil auch Fragen aufgenommen werden, die auf identische Art und Weise in anderen deutschlandweiten oder thüringenspezifischen Studien verwendet wurden. Dies erlaubt es, die Ergebnisse dieser im thüringischen Kontext durchgeführten Umfragen in einen größeren Rahmen zu stellen und Vergleiche hinsichtlich anderer Bundesländer bzw. anderer Zeiten vorzunehmen. Dies ist sehr wichtig, um die Ergebnisse richtig einordnen zu können und die richtigen Handlungsempfehlungen abzuleiten.

AP FIWI B: Halbstandardisierte Interviews

In einem ersten Schritt sollen 10 halbstandardisierte Interviews geführt werden, die helfen, die Vielfalt von Gründen für das Vorhandensein oder Nicht-Vorhandensein von Ressentiments sowie mögliche Entgegnungswege zu erfassen. Diese Interviews sind als Vorstudie für die folgenden, größer angelegten Befragungen zu sehen. Insbesondere dienen die dabei gewonnenen Erkenntnisse dazu, die standardisierte Befragung der thüringischen Bevölkerung (AP FIWI C) und der Studierenden in Thüringen (AP FIWI D) zielgerichtet zu gestalten.

AP FIWI C: Standardisierte Befragung der thüringischen Bevölkerung

Die Ressentiments in der thüringischen Bevölkerung besser zu verstehen, ist eine wichtige Voraussetzung dafür, Input für die Gestaltung der Kampagne (AP IWK A) zu geben. Diese richtet sich durch ihre Platzierung im öffentlichen Raum an die Bevölkerung im weiteren Sinne, trotz des inhaltlichen Fokus auf Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen. Dazu sollen durch einen externen Anbieter thüringenweite standardisierte Telefoninterviews (CATI) bei ca. 800 Personen durchgeführt werden, die repräsentative Erkenntnisse hinsichtlich unterschiedlicher Charakteristika ermöglichen. Insbesondere Alter und Bildungshintergrund sind von Interesse, aber auch möglich Unterschiede über die Regionen Thüringens.

AP FIWI D: Standardisierte Befragung von Studierenden

Die Studierenden stellen ebenfalls aus zwei Gründen eine wichtige Gruppe dar: Einerseits haben sie durch Praktika, Werkstudententätigkeiten und andere erste Kontakte mit dem Arbeitsmarkt Einblicke in offen oder unterschwellig vorhandene Ressentiments in Unternehmen erhalten und bringen so eine weitere Perspektive ein. Andererseits sind sie selbst zukünftige Fachkräfte, und es ist wichtig zu verstehen, inwieweit auf dem thüringischen Arbeitsmarkt zu beobachtenden Ressentiments ihre Entscheidung für oder gegen einen Arbeitsmarkteintritt in Thüringen beeinflussen. Hierzu sind in Jena und an zwei bis drei weiteren Universitäten Paper-Pencil-Umfragen geplant. Aus den im HiTh-Projekt gewonnenen Erfahrungen kann so ein Rücklauf in einer Größenordnung erzielt werden, der es erlaubt, belastbare Aussagen zu treffen.

AP FIWI E: Standardisierte Befragung der thüringischen Bevölkerung

In der zweiten Hälfte des Projekts (vor der Hauptkampagne, AP IWK A) soll erneut eine standardisierte CATI-Befragung der thüringischen Bevölkerung bei ca. 800 Personen erfolgen. Diese hat zum Ziel, Veränderungen über die Zeit einschätzen zu können. Dies muss auch vor dem Hintergrund der Landtagswahl 2019 gesehen werden. Mit einem zeitlichen Abstand von 1-1,5 Jahren liefert diese Befragung

Erkenntnisse zu den Einstellungen und deren Vergleichbarkeit mit den Erkenntnissen der ersten standardisierten Befragung bzw. zu möglichen Unterschieden im Hinblick auf bestimmte Gruppen. Die Erkenntnisse sollen Input für die Hauptkampagne liefern. Auch hierbei ist wieder die Repräsentativität hinsichtlich Alter und Bildungshintergrund von Interesse.

Bei allen standardisierten Befragungen soll das Befragungsdesign so gestaltet werden, dass neben Korrelationen auch Rückschlüsse auf kausale Beziehungen gezogen werden können. Dafür sollen „Survey Experiments“ genutzt werden. Diese finden sich vereinzelt in der neuesten Literatur zu Einstellungen gegenüber politischen Reformen und zur Steuermoral (siehe z.B. Doerrenberg und Peichl 2018). Diese Methode erlaubt es, zu überprüfen, woher Ressentiments kommen, und ob insbesondere mehr Informationen zu einem Abbau von Ressentiments beitragen können. Dazu werden einem zufällig ausgewählten Teil der Befragten (Treatment Gruppe) zusätzliche Informationen (z.B. zur Stärke des mit dem demographischen Wandel verbundenen, bereits vorhandenen und prognostizierten Fachkräftebedarf) zur Verfügung gestellt und einem anderen Teil, der sogenannten Kontrollgruppe, nicht. Mit diesem Vorgehen lassen sich kausale Beziehungen zwischen den hier interessierenden Variablen ermitteln und entsprechende Handlungsempfehlungen ableiten.

AP FIWI F: Teilprojektabschluss

Im Rahmen dieses Teilprojekts erfolgen ggf. Nacherhebungen und ergänzende Datenbereinigungen und -auswertungen. Darüber hinaus beinhaltet das AP den endgültigen Abschluss der Datenauswertung und eine Archivierung der erhobenen Daten.

TEILPROJEKT WiGeo

Angesichts der Tatsache, dass für Thüringen über die aktuellen Einstellungen der Belegschaften gegenüber internationalen Beschäftigten erstens bislang keine Informationen vorliegen, angesichts der fortschreitenden demographischen Entwicklung sowie der weitgehenden Erschöpfung endogener Potenziale der Zugriff auf exogene Arbeitnehmerpotenziale zweitens immer stärker an Bedeutung gewinnt und es drittens erforderlich ist, die in den AP IWK A bis C angesprochenen Maßnahmenpakete auf belastbare Informationen zu stützen, um sie zum Erfolg zu führen, sind im Rahmen des Projekts diverse unternehmensbezogene Datenerhebungen unabdingbar:

AP WiGeo A: Desk Research

Im Rahmen dieses Arbeitspakets erfolgt eine intensive Auseinandersetzung mit dem Zusammenhang zwischen den politischen Einstellungen von Belegschaften und der (antizipierten und/oder tatsächlichen) Entwicklung von Unternehmen und Regionen. Ziel der Recherchen ist es, einen umfassenden Überblick über die in diesem Zusammenhang international geführte Diskussion zu erhalten und die anstehenden Erhebungen (AP WiGeo B bis F) entsprechend strukturieren zu können. Analysiert werden in diesem Zusammenhang primär wissenschaftliche Bücher, Zeitschriftenbeiträge und sonstige Studien.

AP WiGeo B: Standardisierte Unternehmensbefragung (CATI)

In einem ersten Schritt sollen durch einen externen Anbieter thüringenweite standardisierte Telefoninterviews (CATI) mit VertreterInnen von 500 thüringischen Unternehmen geführt werden, die zum Ziel haben, vergleichbare Daten zu erheben zu (a) existenten Maßnahmen des Diversity Managements (sofern vorhanden), (b) den Einstellungen der Unternehmensführung und der Belegschaften im Hinblick auf die Integration internationaler Fachkräfte sowie (c) innerbetrieblichen Diskursen zur Integration von internationalen Fachkräften. Die Befragung richtet sich dabei ganz bewusst sowohl an Unternehmen,

von denen bekannt ist, dass sie ausländische Fachkräfte beschäftigt haben, als auch an solche Unternehmen, die bislang ohne ausländische Beschäftigte auskommen (Kontrollgruppe) (als Grundlage der Erhebung fungieren dabei die im Projekt HiTh generierten Daten). Die erhobenen Daten werden u. a. nach Unternehmensgröße, Branche und Standort gesondert ausgewertet.

AP WiGeo C: Teilstandardisierte Interviews mit VertreterInnen von Unternehmensführungen

Aufbauend auf den CATI-Erhebungen (AP WiGeo B) werden in einem nächsten Schritt leitfadengestützte Interviews mit VertreterInnen von Unternehmensführungen aus wenigstens 15 ausgewählten thüringischen Unternehmen geführt. Ziel der Interviews ist es zu erfassen, wie sich die Führung des betreffenden Unternehmens selbst im Hinblick auf die Beschäftigung internationaler Fachkräfte positioniert und wie sie die eigenen Einstellungen gegenüber der Belegschaft rechtfertigt und kommuniziert. Darüber hinaus sollen erfolgreiche („good practices“) Diversity Management-Praktiken identifiziert werden. Ausdrücklich gilt es in diesem Zusammenhang auch zu erfassen, wie ganz grundsätzlich aus Diversität (z. B. mit Blick auf unterschiedliche Altersgruppen, nationale/ethnische Heterogenität) rührende innerbetriebliche Konflikte in thüringischen Unternehmen gelöst bzw. welche Diskurse bezüglich der Integration ausländischer Fachkräfte in der alltäglichen Interaktion zwischen Unternehmensführung und Belegschaft geführt werden.

AP WiGeo D: Teilnehmende Beobachtung in ausgewählten Unternehmen

Im Rahmen teilnehmender Beobachtung sollen die in ausgewählten Unternehmen geführten Diskurse bezüglich der Integration internationaler Fachkräfte detailliert analysiert werden (Thesen, Begründungen, Belege), um auf diese Weise die innerhalb der Belegschaften ausgetauschten Argumente und die Bedingungen ihrer Reproduktion gleichsam unter „natürlichen Bedingungen“ erfassen und analysieren zu können. Wenngleich angestrebt wird, derartige Beobachtungen in fünf Unternehmen über jeweils eine Woche durchzuführen, kann die Durchführung nicht garantiert werden, da diese Erhebungsform selbstverständlich die Zustimmung der betreffenden Unternehmensführungen voraussetzt.

AP WiGeo E: Teilstandardisierte Interviews mit BelegschaftsvertreterInnen

Bestenfalls aufbauend auf den Erkenntnissen der teilnehmenden Beobachtungen (AP WiGeo D) und diese ergänzend sollen die Einstellungen in den Belegschaften in einem weiteren Schritt im Rahmen von wenigstens 15 leitfadengestützten Interviews mit VertreterInnen der ArbeitnehmerInnenseite (Belegschaften, Betriebsräte) erfasst werden. Konkret sollen in diesem Zusammenhang aktuelle Diskursmuster reflektiert und – je nach Diskussionsverlauf – die Notwendigkeit konkreter Maßnahmen diskutiert werden, die zum Ziel haben, Belegschaften gegenüber internationalen Fachkräften aufgeschlossener zu machen. Um ein umfassendes Bild einzelner Unternehmen zu erhalten und Prozesse am Beispiel konkreter Fallstudien möglichst umfassend beschreiben zu können, wird dabei versucht werden, VertreterInnen derjenigen Unternehmen zu befragen, deren Unternehmensführung sich auch an den leitfadengestützten Interviews (AP WiGeo C) beteiligt hat.

AP WiGeo F: Teilstandardisierte Interviews mit Akteuren aus dem Unternehmensumfeld

Um die regionalen Implikationen der in den Unternehmen anzutreffenden Einstellungen gegenüber Migranten abschätzen zu können, sollen zudem mindestens 10 Interviews mit Akteuren aus dem Unternehmensumfeld (z. B. mit VertreterInnen von Akteuren aus der Wirtschaftsförderung, Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern, Gewerkschaften) geführt werden. Konkret sollen in diesem Zusammenhang folgende Aspekte erfasst werden: (1) Einschätzung der Belegschaftseinstellungen gegenüber

internationalen Fachkräften aus der Perspektive Dritter; (2) Auswirkungen der Einstellungen der Belegschaften gegenüber internationalen Fachkräften auf die Außenwirkung der betreffenden Region (z. B. Stadt, Landkreis), (3) Notwendigkeit der Durchführung und konkrete Ausgestaltung (geeignete Ansprechpartner/Ebenen) entsprechender Aufklärungsmaßnahmen sowie (4) konkrete Instrumente zur Öffnung thüringischer Unternehmen (Unternehmensführung und Belegschaften) gegenüber internationalen Fachkräften.

AP WiGeo G: Teilprojektabschluss

Im Rahmen dieses Teilprojekts erfolgen ggf. Nacherhebungen und ergänzende Datenbereinigungen und -auswertungen. Darüber hinaus beinhaltet das AP den endgültigen Abschluss der Datenauswertung und eine Archivierung der erhobenen Daten.

AP BIL und KV: Projektkommunikation (Bilanzierung, AP BIL, sowie Kommunikation/Veranstaltung, AP KV)

Extern: Während des gesamten Projekts wird – wie oben ausgeführt – besonderer Wert auf die kontinuierliche Einbindung der Stakeholder und Beteiligten sowie auf eine umfassende und kontinuierliche Kommunikation gelegt. Zu diesem Zweck werden eine Projekt-Webseite erstellt, eine Moodle-Plattform für Informations- und Lehrmaterialien für die Vorhaben der Personal- und Organisationsentwicklung eingerichtet und ein Projekt-Flyer erstellt. Zudem werden Berichte verfasst und Workshops veranstaltet.

Intern: Die Hauptverantwortung für das Projektmanagement liegt bei der Gesamtprojektleitung (Prof. Bolten, Prof. Henn, Prof. Übelmesser). Daneben hat jedes Teilprojekt eine Teilprojektleitung (IWK: Frau Störmer; FIWI: Dr. Haußen; WiGeo: Dr. Schäfer), die auch die Verantwortlichkeit für die einzelnen Arbeitspakete umfasst. Das Projektmanagement beinhaltet monatliche Treffen der Gesamtprojektleitung und zweimonatliche Treffen aller Beteiligten.

4.2 Angemessenheit des Arbeitsplans

Der Arbeitsplan mit den in 4.1 detailliert dargestellten Arbeitspaketen trägt in angemessener Weise dazu bei, das Oberziel bzw. die jeweiligen Teilprojektziele zu erreichen.

4.3 Zusammenarbeit mit anderen Beteiligten

Im Rahmen des Projekts ist eine Zusammenarbeit mit einer Vielzahl unterschiedlicher Beteiligter aus den Bereichen Politik, Wirtschaft, Hochschulen und Gesellschaft vorgesehen (siehe Tabelle).²

Politik	Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie (TMAS-GFF), Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft (TMWWDG), Gesellschaft für Arbeits- und Wirtschaftsförderung des Freistaats Thüringen mbH (GfAW)
Wirtschaft/ wirtschaftsnahes Umfeld	Jenaer Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH, Jenaer Allianz für Fachkräfte (darunter u.a. Mitglieder wie die Branchenverbände OptoNet e.V., medways e.BV., Tower-Byte eG, IHK Ostthüringen, HWK Ostthüringen, Kreishandwerkerschaft Jena-Saale-Holzland-Kreis, Landratsamt Saale-Holzland-Kreis, Agentur für Arbeit Jena, BVMW sowie die Stadt Jena), Welcome Center Thuringia, Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen (LEG)/Thüringen International; Thüringer Agentur für Fachkräftegewin-

	nung (ThAFF), Initiative des Bundesministeriums für Arbeit „Fachkräfte für die Region“ über die Mitgliedschaft der Jenaer Allianz für Fachkräfte; Kommunikations-/Werbeagenturen
Hochschulen	Akad. Auslandsämter / Internationale Büros, Studierendenwerk Thüringen, Koordinatoren relevanter Projekte (z.B. STAY – Studieren. Arbeiten. Leben in Thüringen)
Gesellschaft	Jenaer Bündnis für Familie, Thüringer Allianz für Familie und Beruf, Thüringer Netzwerk Demographie, Thüringer Servicestelle Beruf und Familie, Gewerkschaften, Thüringer Koordinationsstelle für Interkulturelle Öffnung

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 Projekts – etwa im Rahmen der Ausarbeitung und Durchführung der Kommunikationskampagne von AP IWK A. Die Kampagne wird aufgrund ihrer Gliederung in eine Test- und eine Hauptkampagnenphase während der gesamten Projektlaufzeit präsent sein. Auf diese Weise soll mit Plakaten, Radiospots, Postkarten und Wettbewerben ein öffentlichkeitswirksames Diskursfeld geschaffen werden, dass – letztlich thüringenweit – eine Sensibilisierung in Bezug auf die Ressentiment-Thematik schafft und damit gleichzeitig eine Öffnung der genannten Zielgruppen für die beschriebenen Maßnahmen des Gesamtprojekts fördert. Ebenfalls unmittelbar öffentlichkeitsbezogen sind die Zertifizierungen thüringischer Unternehmungen, die auf erfolgreiche Praktiken interkultureller Öffnung verweisen können.

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

- Ein Flyer soll über das Projekt und die Projektbeteiligten informieren.
- Eine Vorstellung der Ergebnisse des Projekts erfolgt im Rahmen von Vorträgen und Posterpräsentationen anlässlich von Aktionstagen innerhalb und außerhalb der Universität Jena (z.B. Tag/Nacht der Wissenschaft, Tag der Offenen Tür, Interkulturelle Sommerakademie, Veranstaltungen von Institutionen der Wirtschaft in Thüringen).
- Sechs Monate nach Projektbeginn soll eine Website eingerichtet sein, die kontinuierlich über alle wesentlichen Ziele und Aktivitäten des Projekts informiert.
- Die Pressestelle der FSU tritt zu relevanten Zeitpunkten mit Pressemitteilungen an verschiedene (auch überregionale) Medien heran und koordiniert Pressegespräche.
- Als weitere Maßnahmen sind für die Projektlaufzeit wenigstens drei Workshops (mit jeweils etwa 35-40 Teilnehmenden) vorgesehen. Ein Kick-Off-Workshop zu Beginn des Projekts hat zum Ziel, die vom Projekt betroffenen Stakeholder zusammenzubringen und für die Projektidee zu gewinnen. Konkret soll damit eine erhöhte Teilnahmebereitschaft erreicht werden. Darüber hinaus können die von den Stakeholdern genannten Informationsbedarfe auch noch in den Erhebungen berücksichtigt 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 interessierten Stakeholdern zur Diskussion stellt und auf diesem Wege zur Verbreitung der Projektergebnisse beiträgt. Um eine nachhaltige Wirkung der Workshops auch über die Grenzen

Thüringens hinaus zu erzielen, wird deren zeitliche und organisatorische Verknüpfung mit der jährlich stattfindenden Jenaer “Interkulturellen Sommerakademie” angestrebt.

- Schließlich werden die Ergebnisse des Projekts über Publikationen in Zeitschriften/Sammelbänden der Fachöffentlichkeit aus den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften zugänglich gemacht.

Die Informations- und Publizitätsvorschriften für den Einsatz des Europäischen Sozialfonds im Freistaat Thüringen in der Förderperiode 2014-2020 werden eingehalten.

4.5 Netzwerk

Im Kontext dieses Projektvorhabens nicht von Relevanz. (Hinweis: Der Netzwerkgedanke findet sich – informell – in der geplanten Einbettung des Projekts in bereits bestehende Netzwerke wieder.)

4.6 Lösungsansatz

4.6.1 Innovation

Der innovative Charakter des Projekts besteht (a) methodisch in der Ganzheitlichkeit des Ansatzes, (b) inhaltlich in einer expertisenorientierten Sichtweise auf Prozesse interkultureller Öffnung, sowie (c) in der datenbasierten Vorgehensweise:

- a. “Interkulturelle Öffnung von Unternehmen und ihrer Akteure” stellt im Rahmen des Projekts eine Leitidee dar, mit der Ressentiments gegenüber internationalen Fachkräften wirksam abgebaut werden sollen. “Interkulturelle Öffnung” repräsentiert ihrerseits einen äußerst komplexen Sachverhalt und erfordert entsprechend umfangreiche und vielfacettige Maßnahmen: Aus der Sicht der Organisationsentwicklung geht es darum, in Unternehmen ‘offene’ Strukturen in dem Sinne zu implementieren, dass eine “Willkommenskultur” nicht nur als Label existiert, sondern gelebt wird – beispielsweise im Rahmen geplanter Onboarding- und Mentoring-Aktivitäten, die es angeworbenen (internationalen wie nationalen) Fachkräften ermöglichen, sich rasch im Unternehmensalltag zu orientieren und vor allem: sich willkommen zu fühlen. Personalentwicklungsmaßnahmen wie Interkulturelle Sensibilisierungs- und Diversity-Trainings können auf Mitarbeiterseite zu Einstellungsveränderungen beitragen. Sie werden sich aber nur als sinnvoll erweisen, wenn sie von der Organisation gewollt sind und sich mit entsprechend geschaffenen Strukturen (s.o.) als kompatibel erweisen. Umgekehrt bewirkt interkulturelle Organisationsentwicklung allein keine Einstellungsveränderungen, wenn sie nicht durch Personalentwicklungsmaßnahmen ergänzt wird. Beide Bereiche sind auf eine konstruktive und nachhaltige Kommunikation angewiesen: Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung müssen den Akteuren plausibel erscheinen und sie gleichzeitig zur Mitwirkung motivieren. Damit eine solche Kommunikation gelingen kann, ist es notwendig, möglichst detaillierte Kenntnisse über Einstellungen, Verhalten und Kommunikationspraktiken der Akteure zu kennen. Die Teilbereiche des Projekts sind in einer Weise aufeinander abgestimmt, dass der beschriebenen Vernetzung der einzelnen Maßnahmenaspekte in optimaler Weise Rechnung getragen wird. Ein in dieser Weise methodisch ganzheitlicher Ansatz ist bislang nicht realisiert worden. Genau hier dürfte aber die große Chance des Projekts liegen.
- b. Unter inhaltliche Aspekte stellt die beabsichtigte expertisenorientierte Sichtweise auf Prozesse interkultureller Öffnung den wesentlichen innovativen Faktor der Projektarbeit dar: In der Regel wird interkulturelle Öffnung unter diversitätsorientierten Gesichtspunkten in der Weise praktiziert, dass eine bestimmte Gruppe wie z.B. “ausländische” Fachkräfte in den Vordergrund gerückt wird. Was einerseits positiv ist, weil auf diese Weise auf bestimmte Rechte aufmerksam gemacht wird, erweist sich im zweiten Schritt stets auch als Negativmerkmal, weil durch diese

Hervorhebung einer Gruppe auch gleichzeitig deren Abgrenzung gegenüber anderen Gruppen erfolgt (wir – die). Genau dies bietet jedoch Boden für Ressentimentbildungen und Stereotypisierungen. Im Projekt werden Akteure als “multiple identities” verstanden, die nicht auf eine Gruppenzugehörigkeit reduziert, sondern in der Vielfalt ihrer sozialisationsgeschichtlichen Entwicklung gesehen werden müssen. Einen wesentlichen Faktor bildet in diesem Zusammenhang der Kompetenzbegriff: Jeder Mitarbeiter eines Unternehmens verfügt über für ihn spezifische Kompetenzen, die für die anderen Akteure und das Unternehmen insgesamt vor Vorteil sein können. Das Wissen um diese Kompetenzen transparent zu machen (vgl. ‘digitale Kompetenzlandkarte’, AP IWK B), ist Voraussetzung, um KollegInnen aus anderen, vielfältigeren Perspektiven wahrzunehmen und dementsprechend eine Reduzierung auf abgrenzende Attribuierungen (“der Ausländer”) zu vermeiden. Es geht dementsprechend darum, über die Kompetenzperspektive ein unternehmensbezogenes (internationale Fachkräfte einschließendes) “Wir”-Bewusstsein zu generieren. Dies unterstützt einerseits die Überwindung von Ressentiments und stärkt andererseits das wirtschaftliche Potential der Unternehmen.

- c. Das Projekt ist zudem innovativ, da sich der ganzheitliche Ansatz auf eine dafür erhobene Datenbasis stützt, die die relevanten Akteure innerhalb der Unternehmen, im Unternehmensumfeld und in der Bevölkerung insgesamt (einschließlich Studierender) umfasst (siehe die entsprechenden AP FIWI und WiGeo). Neben der engen Verbindung mit den AP IWK ermöglicht die Datenbasis weitergehende Analysen auch über die Zeit und im Vergleich mit anderen Regionen – im Rahmen dieses Projekts wie auch darüber hinaus.

4.6.2 Transfer und Verwertbarkeit

Der Transfer findet auf drei Ebenen statt: a) Transfer in die Öffentlichkeit (vgl. 4.4 oben), b) Transfer in die Praxis (insbesondere Unternehmen) sowie c) Transfer in die Wissenschaft (vgl. 4.6.3).

Der Transfer der Projektarbeit in die Praxis wird durch Maßnahmenergebnisse wie Entwicklung einer physischen/digitalen Toolbox “Onboarding”, der digitalen Kompetenzlandkarte, Trainings zur interkulturellen Sensibilisierung, interkulturelle Wettbewerbe, Kommunikationsprodukte oder den Weiterbildungsstudiengang “Interkulturelles Onboarding” unmittelbar realisiert. Die Nachhaltigkeit des Projekts wird insbesondere durch den Aufbau des Weiterbildungsstudiengangs gesichert, da auf diese Weise Kompetenzen vermittelt werden, die erforderlich sind, um – beispielsweise von Organisations- und Personalentwicklern – nach Abschluss des Projekts weiterhin dafür zu sorgen, dass entsprechende Maßnahmen in thüringischen Unternehmen erfolgreich implementiert bzw. durchgeführt werden können.

4.6.3 Wissenschaftliche Begleitung

Das Projekt wird kontinuierlich u.a. im Rahmen regelmäßiger Arbeitstreffen von den drei antragstellenden ProfessorInnen wissenschaftlich begleitet. Darüber hinaus werden die (vorläufigen) Projektergebnisse der interessierten Fachöffentlichkeit im Rahmen von nationalen und internationalen 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 Projekts über die gesamte Projektlaufzeit sicherzustellen.

5. Erfolgskontrolle

5.1 Darstellung der Erfolgskontrollen in Bezug auf den Arbeitsplan

Die Erfolgskontrollen erfolgen auf Basis des detaillierten Arbeitsplans und der dort definierten Arbeitspakete (siehe 4.1).

5.2 Indikatoren der Projekterfolgskontrolle

Die Indikatoren ergeben sich ebenfalls aus dem detaillierten Arbeitsplans und den dort definierten Arbeitspaketen (siehe 4.1).

6. Personal

Zur erfolgreichen Durchführung des Projekts ist entsprechende Personalausstattung beantragt.

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.

An Medien finden Einsatz: Internet: Website, Lernplattform: Videoproduktionen (Educasts), Printmedien wie Flyer, Postkarten, Plakate sowie Audiospots. Materialien: Eine Toolbox aus noch zu bestimmendem Material für die Onboarding-Informationen.

8 Arbeitsumgebung

8.1 Durchführungsort und Räumlichkeiten

Die Arbeitsplätze werden in den Räumlichkeiten der Friedrich-Schiller-Universität Jena (FSU) entsprechend den Regelungen der FSU für die Arbeitsplatzgestaltung wissenschaftlicher MitarbeiterInnen untergebracht. Die Durchführung der einzelnen Projektbestandteile – insbesondere die Generierung der Datengrundlage sowie die Umsetzung von Maßnahmen – erfolgt an unterschiedlichen Orten (z. B. Hochschulen, Unternehmen, öffentlicher Raum).

8.2 Einhaltung spezieller Vorschriften

Die im Rahmen des Projekts 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 FSU werden eingehalten.

Anhang

Literatur

Bruckner, E. (2012): Migration und demographischer Wandel. Bertelsmann Stiftung: Gütersloh.

Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2018): Blickpunkt Arbeitsmarkt – Fachkräfteengpassanalyse. Bundesagentur für Arbeit: Nürnberg.

DER SPIEGEL online vom 10.10.2018: Triebwerksbauer MTU warnt vor „populistischen Kräften“. URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/bayern-flugzeugbauer-mtu-warnt-belegschaft-vor-populistischen-kraeften-a-1232570.html>, Abruf: 10.10.2018.

DER SPIEGEL online vom 13.09.2018: Wirtschaft sorgt sich um Deutschlands Ruf. URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/chemnitz-wirtschaft-sorgt-sich-um-deutschlands-ruf-a-1227846.html>, Abruf: 13.09.2018.

DER SPIEGEL online vom 17.09.2018: DIHK warnt vor Schaden für Standort Deutschland durch Rechtsextremismus. URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/dihk-rechtsextremismus-schaedigt-den-standort-deutschland-a-1228426.html>, Abruf: 17.09.2018.

DIE WELT online vom 17.07.2017: Fremdenfeindlichkeit macht Ostdeutschland zum Standortrisiko. URL: <https://www.welt.de/wirtschaft/article162932181/Fremdenfeindlichkeit-macht-Ostdeutschland-zum-Risiko-Standort.html>, Abruf: 14.09.2018.

Dörrenberg, P. und A. Peichl (2018): Tax Morale and the Role of Social Norms and Reciprocity. Evidence from a Randomized Survey Experiment. *CESifo Working Paper Series*, 7149. CESifo Group München: München.

Golinski, S. und S. Henn (2017a): FDI in the Media: How Chinese Investors Are Constructed as Deviating Others in German Dailies, in Fuchs, M., Henn, S., Franz, M. und Mudambi, R. (Hrsg.). *Managing Culture and Interspace in Cross-border Investments. Building a Global Company* (Routledge Studies in International Business and the World Economy). Abingdon: Routledge, 10-23.

Golinski, S. und S. Henn (2017b): Willkommen in Deutschland? Russische Investoren im Spiegel der Tagespresse. *Standort*, 41, 1, 33-39.

Golinski, S. und S. Henn (2015): Imperialisten, Spione oder Retter? Zur Charakterisierung von Direktinvestitionen aus Russland, Indien und China in deutschen Tageszeitungen. *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 59, 1, 1-19.

Leifels, A. und J. Zeuner (2015): Flüchtlingszuwanderung erfordert Investitionen in Wohnungen, Schulen und Köpfe. *KfW Research, Fokus Volkswirtschaft*, 108, Frankfurt am Main, S. 6 (Box 3).

Reiser, M. und H. Best (2018): Thüringen Monitor 2018. Zusammenfassung, Jena URL: http://h2294096.stratoserver.net/_daten/mm_objekte/2018/11/532971_1106_10396648.pdf, Abruf: 07.11.2018.

tagesschau online vom 17.09.2018: Investoren könnten abgeschreckt werden. URL: <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/wirtschaft-fremdenhass-101.html>, Abruf: 17.09.2018.