

„Fachkräftebindung International“: Strategie der Hochschule Schmalkalden zur Bindung internationaler Studierender an den regionalen Arbeitsmarkt

(a) Vorbemerkungen

Hochschulen bilden Studierende aus unterschiedlichen Intentionen heraus und mit unterschiedlichen Schwerpunkten aus. Je nach Größe, Zuschnitt, Ansatz, Lage und Trägerschaft von Hochschulen fokussieren deren Absolvent/innenprofile beispielsweise sehr konkrete Einsatzfelder, Forschungskarrieren, Selbstständigkeitsprofile oder Generalist/innenprofile – jeweils mit unterschiedlichen (über-)regionalen Ansprüchen. Die Hochschule Schmalkalden (HSM) bildet an ihren fünf Fakultäten Studierende aus, die zwar auf global vernetzte Tätigkeiten sehr gut vorbereitet sind, zugleich aber auch gezielt für den regionalen Arbeitsmarkt gewonnen werden sollen. Die Leitlinien zur Hochschulentwicklung in Thüringen bis 2025 des Thüringer Ministeriums für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft (TMWWDG) heben die besondere Rolle der Hochschulen in der Gewinnung von Fachkräften heraus und formulieren den Auftrag an die Thüringer Hochschulen, Abwanderung von Absolvent/innen möglichst zu verhindern. Die HSM erhebt den Themenkomplex „Fachkräftebindung“ sodann zu einer ihrer drei strategischen Zielsetzungen der Ziel- und Leistungsvereinbarung mit dem TMWWDG für die Jahre 2021 bis 2025.

Eines der Wesensmerkmale der HSM ist der für ihren Zuschnitt vergleichsweise hohe Grad an Internationalisierung: Mehr als ein Viertel ihrer Studierenden kommt aus dem Ausland, es sind vier Studiengänge vollständig in englischer Sprache studierbar, das Netzwerk an Partnerhochschulen ist mit über 200 Kontrakten umfangreich und im Bereich der internationalisierungsbezogenen Dritt- und Mobilitätsmittel überzeugt sie auch im Vergleich zu weit größeren Hochschulen. Die im Frühsommer 2021 verabschiedete Internationalisierungsstrategie bündelt die internationalisierungsstrategischen Anstrengungen der HSM in neun hochschulweiten Handlungsfeldern. Insbesondere das Handlungsfeld „Thuringia Works“, auch aber „Hochschulstandortinternationalisierung“ und „Incoming-Qualifikation“ bilden die Ausgangspunkte der vorliegenden Strategie „Fachkräftebindung International“: Die HSM unternimmt bereits umfangreiche Anstrengungen zur Bindung internationaler Fachkräfte, für die zudem Projektmittel eingeworben werden: Neben Mitteln des Deutschen Akademischen Auslandsdienstes (DAAD) – insbesondere im Programm „HAW.International“ – handelt es sich dabei auch um Landesmittel, die über die Programme „Hochschule International“^{erw} des TMWWDG sowie „Pro Thuringian Engineering Life Cycle“ der Allianz der Thüringer Ingenieurwissenschaften bewirtschaftet werden. Die Komplexität erhöht sich zudem dadurch, dass es sich bei internationaler Fachkräftebindung um ein Anliegen handelt, das nicht in einer einzigen, sondern querschnittsartig in unterschiedlichen Struktureinheiten, Gremien sowie in mithin allen Fakultäten Berücksichtigung findet – aus jeweils unterschiedlichen Perspektiven. Die Formulierung einer hiervon ausgehenden Strategie, die allen bereits initiierten Einzelmaßnahmen im Bereich internationaler Fachkräftebindung eine konzeptionelle Heimstatt gibt, ist deshalb eine in der Internationalisierungsstrategie ausdrücklich abgeleitete und deshalb umzusetzende Maßnahme.

Die vorliegende Strategie wurde im Herbst 2021 vom Präsidium der HSM und vom Senat beschlossen. Der Strategieprozess umfasste neben dem Einbezug der Kommission „Internationale Beziehung“ auch die Berücksichtigung externer Beratung sowie von Best-Practice-Schilderungen der „HRK-Expertise Internationalisierung“.

(b) Strategieansatz

Inhaltlich setzt die vorliegende Strategie an den genannten Handlungsfeldern der Internationalisierungsstrategie an und entwickelt diese gezielt fort. Dies impliziert, nicht nur den konkreten Übergang internationaler Studierender in den Blick zu nehmen, sondern internationale Fachkräftebindung entlang des gesamten *Student Life Cycle* mitzudenken. Darüber hinaus hat der Strategieprozess ergeben, dass dem Interesse, mehr und zudem bessere internationale Fachkräfte an den regionalen Arbeitsmarkt zu binden, nicht durch ausschließlich hochschulseitige Maßnahmen im Sinne einer optimierten *Employability* entsprochen werden kann. Die in diesem Bereich umgesetzten Maßnahmen können sich nur dann wirkungsvoll entfalten, wenn sie auf einen fruchtbaren Boden treffen: Das wirtschaftliche und soziale

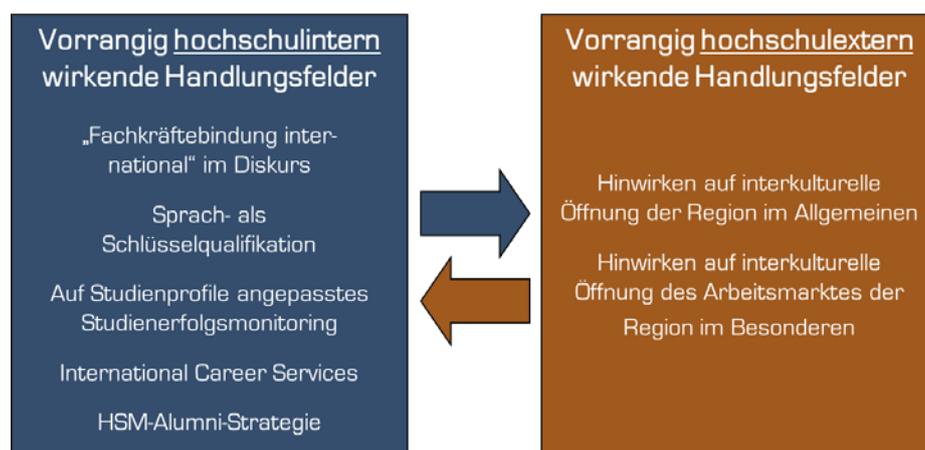
Standortumfeld spielt eine erhebliche Rolle und sollte deshalb im realistischen Rahmen hochschulischer Möglichkeiten mit adressiert werden. Die unter (c) erfassten Handlungsfelder untergliedern sich deshalb in jene, die direkt innerhalb der Hochschule wirken sollen und jene, die auf Wirkung außerhalb der Hochschule als solcher abzielen.

Funktional übernimmt die vorliegende Strategie den Ansatz der Hochschulinternationalisierungsstrategie, in Bezug auf untenstehend skizzierte zentrale Handlungsfelder jeweils IST- und SOLL-Zustände zu vergleichen und sodann adäquate Maßnahmen abzuleiten. Die in dieser Methodik identifizierten Maßnahmen sollen handlungsleitend wirken und im Sinne eines wirkungsorientierten *Monitorings* überprüfbar sein – ohne jedoch durch zu konkrete Antizipation sich bis 2025 kurzfristig ergebende Dynamiken, veröffentlichte Fördercalls und unerwartete Entwicklungen zu untergraben. Das *Monitoring* geschieht durch knappe Fortschrittsberichte, die dem Präsidium zum Ende eines Kalenderjahres zur Erörterung vorgelegt werden. Im letzten Jahr der Laufzeit wird zusätzlich ein Workshop zur Fort- bzw. Weiterentwicklung der Strategie ab 2025 unter Leitung des zuständigen Vizepräsidenten durchgeführt.

Regional zielt die vorliegende Strategie auf den deutschen Arbeitsmarkt im Allgemeinen – insbesondere wenn es um übergreifende Handlungsfelder wie Sprachqualifikation geht. Im Konkreten geht es jedoch um das Ziel, Ehemalige idealerweise nicht nur in Deutschland, sondern in Thüringen und speziell in Südthüringen zu halten – insbesondere wenn es um den Wirkungsradius hochschulexterner Handlungsfelder geht. Ein Fachkräftemangel wird einerseits in Bezug auf die gesamte Bundesrepublik beklagt; andererseits ist es einer regional verwurzelten Hochschule ein besonderes Anliegen, diesen in Bezug auf die eigene Region – Südthüringen – in besonderer Weise zu adressieren.

(c) Handlungsfelder

Im Rahmen des Strategieprozesses wurden eine Reihe unterschiedlicher Handlungsfelder identifiziert, die einerseits die Hochschule im engeren Sinne, ihre Prozesse, Ausrichtung und Angebote, und andererseits das Hochschulumfeld im weiteren Sinne ihres Grades interkultureller Öffnung betreffen:



(i) Hochschulinterne Handlungsfelder

„Fachkräftebindung international“ im Diskurs

Die HSM ist in ihrer Region fest verwurzelt. Als einer der größten Arbeitgeber, akademisches Zentrum und zudem maßgeblicher Zuwanderungsfaktor der Hochschulstadt Schmalkalden entfaltet die HSM Wirkung weit über ihren Campus hinaus. Der einleitend geschilderte und vom TMWWDG verstärkte Zusammenhang zwischen Studienstandort und Erwerbstätigkeit ergibt vor diesem Hintergrund ökonomisch Sinn: Es liegt nahe, dass am Standort aus Landesmitteln ausgebildete Studierende auch in der Region tätig werden und die Region davon profitiert.

Der IST-Zustand ist dadurch geprägt, dass die Lehr- und Betreuungsangebote der HSM eher implizit auf eine Erwerbstätigkeit in der Region vorbereiten – etwa durch die dem deutschen Fachhochschulwesen *per se* mitschwingende Praxisorientierung und damit einhergehende Verdichtung von Praxiskontakten in räumlicher Nähe zur Hochschule. Es ist jedoch nicht der Fall, dass diese implizite Orientierung bis dato in ein explizites *Commitment* der Hochschulangehörigen gemündet hätte. Dieses steht auch deshalb nicht im Fokus, weil Erfahrungswerte zeigen, dass insbesondere Studierende englischsprachiger Studiengänge aus inhaltlichen Gründen weltweite Ansprüche an ihre Erwerbstätigkeit stellen.

Der SOLL-Zustand ist dadurch geprägt, dass das Thema „Fachkräftebindung international“ diskursiv und vertieft in den Hochschulgremien thematisiert wird. 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 insofern einer gesteigerten *Awareness* für das Thema, ohne damit die Grenze der Fachlichkeit zu überschreiten.

Der Übergang vom IST- zum SOLL-Zustand kann während der Laufzeit der Strategie u. a. durch folgende Maßnahmen ermöglicht werden:

- Ergebnisoffene Diskussion in der Zentralen Studienkommission zur Aufnahme einer ggf. regionalen Arbeitsmarktorientierung (inter-)nationaler Studierender in das sogenannte „Leitbild Lehre“ der HSM
- Ergebnisoffene Diskussion des (Erweiterten) Präsidiums zur Frage, ob für die HSM ein hochschulweites Absolvent/innenprofil identifiziert werden kann, welches wiederum im Rahmen der Wissenschaftskommunikation professionell und insbesondere regional platziert werden könnte
- Aufnahme des Themas „Fachkräftebindung international“ in das Beratungsportfolio der Studienverlaufsberatung und des Career Service durch diskursive Qualifikationsmaßnahmen

Sprach- als Schlüsselqualifikation

Im Rahmen des Strategieprozesses wurden qualitative Interviews mit Vertreter/innen von Unternehmen geführt, die internationalen Studierenden gegenüber ausdrücklich positiv eingestellt sind; ebenso flossen jahrelange Erfahrungen des *Career Service* ein. Es wurde deutlich, dass Kenntnisse der deutschen Sprache in der Region in aller Regel als Ausschlusskriterien in Bezug auf Einstellungen internationaler Studierender gesehen werden. Mit steigendem Fachkräftemangel ist zwar mit einer höheren Akzeptanz zu rechnen, eine kurzfristige Abkehr von der Haltung ist jedoch nicht sehr wahrscheinlich. Das Thema ist insofern hochschulseitig mitzudenken; dabei ist allerdings erschwerend zwischen den unterschiedlichen Fachkulturen und Gruppierungen internationaler Studierender zu unterscheiden.

Der IST-Zustand ist dadurch geprägt, dass internationale Studierende immer wieder erst in der Studienausgangsphase realisieren, dass Deutschkenntnisse zum regionalen Verbleib erforderlich sind. Die meisten internationalen Studierenden müssen zudem keine Deutschkenntnisse zur Immatrikulation nachweisen, da Lehrveranstaltungen konsequent in englischer Sprache angeboten werden. Einige internationale Programme implizieren zudem nur kurze Aufenthaltsdauern, sodass ein systematischer Spracherwerb erschwert wird. Es finden derzeit an der HSM keine Vorbereitungskurse in Deutsch als Fremdsprache statt und das vom Zentrum für Fremdsprachen angebotene semesterbegleitende Lehrangebot ist regelmäßig kapazitätsmäßig stark beansprucht, sodass umfangreich externe Lehraufträge vergeben werden; Fakultäten monieren Lehrplanungsüberschneidungen des übergreifenden Angebots.

Der SOLL-Zustand ist dadurch geprägt, dass internationale Studierende mit Interesse an der Aufnahme einer Erwerbstätigkeit in der Region schon zu Beginn ihres Aufenthalts an der HSM transparent damit konfrontiert werden, dass hierzu in der Regel Kenntnisse auf dem Niveau B2+ des Europäischen Referenzrahmens erforderlich sind; angestrebt wird insofern ein realistisches Erwartungsmanagement. Ferner sollen interessierten Studierenden quantitativ hinreichend Angebote zur kostenfreien Sprachqualifikation an der HSM unterbreitet werden; je nach Bleibeperspektive soll so ein extracurricular erarbeitetes Sprachniveau besser als B2 ermöglicht werden. Erwogen werden sollte ferner, ob – je nach Studiengangskonzeption – Sprachqualifikation nicht nur extracurricular belegt, sondern auch curricular verankert werden kann, so wie das auch in deutschsprachigen Studiengängen häufig der Fall ist.

Der Übergang vom IST- zum SOLL-Zustand kann während der Laufzeit der Strategie u. a. durch folgende Maßnahmen ermöglicht werden:

- Systematisches Erwartungsmanagement durch Transparenz: Information neu immatrikulierter internationaler Studierender durch ein zentral vorgehaltenes Sensibilisierungstool
- Einführung von Vorbereitungskursen in Deutsch als Fremdsprache (vgl. hierzu Handlungsfeld „*Incoming*-Qualifikation vor Studienbeginn“ der Hochschulinternationalisierungsstrategie)
- Abwägung der curricularen Verankerung von Kompetenzen in Deutsch als Fremdsprache in allen international ausgerichteten Angeboten, sowohl als Zugangsvoraussetzungen als auch Inhalten
- Ausweitung des Angebots des Zentrums für Fremdsprachen in Deutsch als Fremdsprache zum Abbau der Überlastspitzen und zur Ausweitung fakultätsübergreifender Überschneidungsfreiheit

Auf Studienprofile angepasstes Studienerfolgsmonitoring internationaler Studierender

Ein „erfolgreicher“ Studienverlauf kann als eine unter vielen Grundvoraussetzungen eines erfolgreichen Übergangs in den (regionale) Arbeitsmarkt gesehen werden. Dem dienen in erster Linie wirksame Betreuungsangebote wie *Buddy*-Programme, *Welcome Days* und eine *Incoming-App*; derartige Maßnahmen zielen auf frustrationsfreie Studienverläufe und damit auf eine frühzeitige und vollständige Konzentration auf die jeweiligen Studieninhalte. Doch auch darüber hinaus besteht die Möglichkeit, nach Studiengruppen differenzierte *Monitoring*-Instrumente zu implementieren, um Studienverläufe engmaschig zu begleiten und ggf. durch frühzeitige Interventionen erfolgreiche Studienverläufe abzusichern.

Der IST-Zustand ist dadurch geprägt, dass überfachliche Betreuungsangebote umfangreich implementiert sind; eine *Incoming-App* wird noch im Wintersemester 2021/2022 bereitgestellt. Darüber hinaus jedoch erfolgt kein systematisches Studienerfolgsmonitoring internationaler Studierender und der Anteil an tatsächlich bis zum Studienabschluss am Standort verweilenden Studierenden ist zu gering, insb. dann, wenn man Doppelabschlussprogramme in die Bewertung einbezieht. Differenzierte Interventionen der Studienfach- oder Studienverlaufsberatung in Bezug auf spezifische Herausforderungen internationaler Studierender werden soweit ersichtlich nicht umgesetzt.

Der SOLL-Zustand ist dadurch geprägt, dass die HSM den Studienerfolg internationaler Studierender überwacht und ggf. gezielte Interventionen in die Wege leitet. Dabei werden die verschiedenen Gruppen internationaler Studierender mitsamt ihrer Spezifika berücksichtigt – auch *Exchange*-Studierende mögen Beratungs- und Betreuungsbedarf haben, wenngleich sich dieser von jenen der *Degree-Seeking-Studierenden* unterscheiden mag. Im Ergebnis hat die HSM Kenntnis über die (über-)fachlichen Erfolgshemmnisse internationaler Studierender am Standort und ist dadurch in der Lage, diese sowohl individuell in der Beratung als auch systematisch im *Curricularmanagement* abzubauen.

Der Übergang vom IST- zum SOLL-Zustand kann während der Laufzeit der Strategie u. a. durch folgende Maßnahmen ermöglicht werden:

- Operationalisierung des Indikators „Studienerfolg“ in Bezug auf internationale Studierende durch das Zentrale Qualitätsmanagement in Zusammenarbeit mit dem Dezernat 1 und den Fakultäten
- Einführung eines datengestützten Monitorings zur Überprüfung des operationalisierten Indikators „Studienerfolg“ in Bezug auf internationale Studierende im Rahmen des *Academic Controllings*
- Qualifikationsangebote für betreuendes bzw. beratendes Hochschulpersonal in Bezug auf adäquate Interventionsoptionen, jeweils sowohl fachlich als auch überfachlich

International Career Services

Nach herrschender Meinung sehen sich internationale Studierende in der Studienausgangsphase mit anderen Herausforderungen konfrontiert als nationale Studierende: Bewerbungskulturen, gegenseitige Erwartungen und Unternehmenskulturen unterscheiden sich nicht nur nach Branche, sondern auch nach Weltregion erheblich. Entsprechend halten Hochschulen spezifische Qualifikationsangebote vor, die Studierende in dieser Phase unterstützen sollen. Die im Themenfeld einschlägige Studie

„International Student Barometer“ hat gezeigt, dass die Erwartungen an Dienste des Career Service von internationalen Studierenden nicht nur als besonders wertvoll beschrieben werden, sondern auch, dass deutsche Hochschulen hierbei hinter den Erwartungen ihrer Klientelen zurückstehen.

Der IST-Zustand ist dadurch geprägt, dass an der HSM zielgruppenspezifische Angebote zur Arbeitsmarktorientierung und zum Bewerbungskoaching für die Studierenden der internationalen Masterstudiengänge angeboten werden. Diese Maßnahmen werden vom Dezernat 1 in Zusammenarbeit mit dem *Career Service* durchgeführt, gut nachgefragt und in der Regel aus Drittmitteln des Dezernats 1 finanziert. Diese Angebote unterstützen die Einzelfallberatung des *Career Service* in Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit. Aus Landesmittelprojekten werden in den nächsten Jahren *E-Learning*-Module im landesweiten Konsortium entwickelt und *Mentoring*-Kapazitäten aufgebaut. Alle diese Maßnahmen wurden seit 2018 sukzessive aufgebaut; sie mündeten bis dato jedoch nicht in ein Gesamtkonzept.

Der SOLL-Zustand ergibt sich aus einer Gesamtschau der Ziel- und Leistungsvereinbarung und der Internationalisierungsstrategie: Perspektivisch wird der *Career Service* auf Grundlage einer entsprechenden Konzeption eine „internationale Dimension“ erhalten, um als Bindeglied zwischen internationaler Studierendenschaft und regionalem Arbeitsmarkt zu fungieren. Dies umfasst auch, dass die bisher projekt- und schlaglichtartig durchgeführten Maßnahmen eine permanente Heimstatt erhalten und wiederkehrend systematisch angeboten werden. Das hierfür sinnvoll zu implementierende *Tool Kit* ergibt sich auch aus der Fachzuständigkeit für das Themenfeld innerhalb der Verwaltung; denkbar wäre z. B. die Bündelung einschlägiger Einzelmaßnahmen (*Coaching, Training, Mentoring, Career Walks, Exkursionen* usw.) in einem konzentrierten Zertifikatsangebot nach dem Vorbild anderer Hochschulen.

Der Übergang vom IST- zum SOLL-Zustand kann während der Laufzeit der Strategie u. a. durch folgende Maßnahmen ermöglicht werden:

- Verortung der Zuständigkeit für den Maßnahmenkomplex „International Career Services“ im Rahmen laufender Organisationsentwicklungsmaßnahmen
- Konzeption und Implementierung der internationalen Dimension des *Career Service* der HSM (vgl. Ziel- und Leistungsvereinbarung und Internationalisierungsstrategie) unter Einbezug von im Themenfeld bereits laufenden Förderprojekten wie ProTELC und HAW.International
- Regelmäßige und verstetigte Durchführung differenzierter Qualifikationsangebote für internationale Studierende (in Zusammenarbeit mit externen Akteuren) in Ergänzung zur Einzelberatung

HSM-Alumni-Strategie

Die Studierendenschaft ist die größte Statusgruppe einer Hochschule; die Multiplikatorwirkung dieser Zielgruppe nach ihrem Verlassen der Einrichtung kann bei strategischer Nutzbarmachung erheblich sein. Mit welchen Zielsetzungen – von schlichter Kenntnis über den Verbleib von Ehemaligen bis hin zur Nutzung der durch Erwerbsbiographien entstehenden Unternehmenskontakte – und Instrumenten – denkbar sind z. B. Verbleibstudien, plattformgestützte Netzwerke, Veranstaltungsreihen usw. – Alumni-Strategien verknüpft werden, unterscheidet sich von Hochschule zu Hochschule. Klar ist jedoch, dass Alumni-Konzepte im internationalen Kontext noch schwieriger umzusetzen sind als im nationalen.

Der IST-Zustand ist dadurch geprägt, dass Alumni-Konzepte an der HSM bis dato nur im Ansatz ausgeprägt sind und bis dato ohnehin vor allem nationale Studierende in den Blick nehmen. Im Rahmen einer DAAD-Förderung wird eine Alumni-Plattform für internationale Studierende aufgebaut und erprobt, um die Nachhaltigkeit drittmittelfinanzierter Internationalisierungsmaßnahmen abzusichern. Eine die gesamte Studierendenschaft bzw. Hochschule erfassende Alumni-Strategie existiert nicht, wird jedoch vom Präsidium als sinnvoll und erforderlich bewertet. Insbesondere besteht keine Kenntnis über den tatsächlichen Verbleib internationaler Studierender, sodass für die Ableitung und das Monitoring potenzieller Maßnahmen keine valide Datenbasis zur Verfügung steht.

Der SOLL-Zustand ist dadurch geprägt, dass den Anstrengungen um strukturierte Studieneingangsphasen auch jene zur Implementierung strukturierter Studienausgangsphasen entgegengestellt werden: Studierende werden mit einem wertschätzenden, positiven Schlusspunkt aus dem Studium entlassen

und reflektieren ihr Studium am Standort schon hierdurch nachhaltig positiver. Im Rahmen einer alle Studierenden (vgl. hierzu Handlungsfeld „*International Mainstreaming*“ der Hochschulinternationalisierungsstrategie) erfassenden Alumni-Strategie werden Ehemalige sodann engmaschig an die Hochschule und hierdurch an die Region gebunden; hierbei ist darauf zu achten, dass die eingesetzten Instrumente von internationalen Absolvent/innen praktisch nutzbar sind. Weitere Maßnahmen werden nur auf Grundlage einer differenzierten Verbleibanalyse abgeleitet.

Der Übergang vom IST- zum SOLL-Zustand kann während der Laufzeit der Strategie u. a. durch folgende Maßnahmen ermöglicht werden:

- Entwicklung und Verabschiedung einer ganzheitlichen Alumni-Strategie inkl. Zuständigkeitsklärung und Zielbestimmung, hierbei besondere Berücksichtigung internationaler Bedarfe durch vorherige Zielgruppenbefragung inkl. Verbleibanalyse
- *Roll-out* einer Alumni-Plattform zur Bindung internationaler Studierender im Rahmen von DAAD-Projektmaßnahmen als Pilotierung, Erwägung einer Zielgruppenerweiterung zum Laufzeitende
- Dezernats- und fakultätsübergreifende Neuauflage des *Student-Life-Cycle-Managements* in der Studienausgangsphase, Definition eines Prozesses des wertschätzenden Abschieds

(ii) Hochschulexterne Handlungsfelder

Hinwirken auf interkulturelle Öffnung der Region im Allgemeinen

Der Komplex „Fachkräftebindung international“ kann nicht nur hochschulseitig angegangen werden; ein zweiter und mindestens gleichermaßen bedeutsamer Hebel liegt in der interkulturellen Offenheit der Region im Allgemeinen und des unternehmerischen Umfelds im Besonderen: Nur wenn diese für internationale Studierende und Absolvent/innen offen sind, können hochschulseitig initiierte Tools verfangen. Solange internationale Studierende andere Standorte im Vergleich zur Hochschulregion als für ihre jeweilige Lebensphase attraktiver bewerten oder vor Ort gar ein internationalisierungskritisches Milieu fürchten, ist Abwanderung wahrscheinlich. In diesem Bereich kann die HSM als größter Zuwanderungsmagnet der Region Impulse setzen, indem sie proaktiv in Projekte eingebunden ist, die auf die interkulturelle Öffnung der Region zielen. Ansätze derartiger Projekte sind in der Regel das Schaffen von Transparenz sowie Wissen und hierdurch der Abbau von Missverständnissen sowie Vorurteilen; hinzu kommt der Wert professionell gesteuerter Vernetzung relevanter Akteure. Ein Beispiel hierfür bildet das Projekt „Welt offen miteinander arbeiten“ der Friedrich-Schiller-Universität Jena aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds, das auch in der Hochschulstadt Schmalkalden erste Maßnahmen initiiert hat.

Der IST-Zustand ist dadurch geprägt, dass der Bedarf interkultureller Öffnung der Region als Voraussetzung nachhaltiger Internationalisierungsansätze von der HSM erkannt wurde (vgl. hierzu Handlungsfeld „Hochschulstandortinternationalisierung“ der Hochschulinternationalisierungsstrategie). Im Rahmen des Programmes „Hochschule International^{er}“ des TMWWDG werden konkrete Maßnahmen zur Umsetzung – etwa die Vernetzung in regelmäßigen Foren – angegangen. Schlaglichtartig steht die HSM mit externen Akteuren der Region zu interkulturellen Themen in Austausch, etwa mit Wohnungsgesellschaften, Nahverkehrsanbietern und Sicherheitsbehörden.

Der SOLL-Zustand ist dadurch geprägt, dass sich die HSM sichtbar in der interkulturellen Öffnung ihres Umfeldes im Sinne einer „Modellregion Schmalkalden-Meinungen“ engagiert und hierzu maßgeblich an der Einwerbung eines gemeinsamen Projektes mit der Friedrich-Schiller-Universität Jena mitwirkt. Ein derartiges Modellprojekt zielt auf die systematische Vernetzung interkulturell-lebensgeschichtlich relevanter Akteure, die Entfaltung von Multiplikatorwirkung durch dezentrale Mikrointerventionen und die forschende Begleitung der beteiligten Hochschulen. Unabhängig davon entfalten die initiierten Teilmaßnahmen erste Wirkung, auf die aufgebaut werden kann.

Der Übergang vom IST- zum SOLL-Zustand kann während der Laufzeit der Strategie u. a. durch folgende Maßnahmen ermöglicht werden:

- Beibehaltung des internationalisierungsstrategisch eingeschlagenen Kurses der Hochschulstand-ort-internationalisierung und konsequente Umsetzung der „Hochschule International^{er}“-Ansätze
- Mitwirkung bei der Beantragung eines Projektes zur interkulturellen Öffnung einer „Modellregion Schmalkalden-Meiningen“ gemeinsam mit der Friedrich-Schiller-Universität Jena

Hinwirken auf interkulturelle Öffnung des Arbeitsmarktes der Region im Besonderen

Neben dem Ansatz, auf eine für internationale Fachkräfte lebenswert erscheinende Modellregion im Allgemeinen hinzuwirken, kann ein konkreter Hebel zur Verbesserung der internationalen Fachkräftebindung darin bestehen, auf interkulturell offene Unternehmen in der Zielregion hinzuwirken. Auch wenn realistisch nur mittelfristig Wirkung erzielt werden kann: 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 kleine Beiträge geleistet werden. Dabei ist es wichtig, Anknüpfungspunkte nicht nur in der letzten, sondern in allen Phasen des *Student Life Cycles* aufzuarbeiten, um gegenseitig schon frühzeitig *Awareness* zu schaffen.

Der IST-Zustand ist dadurch geprägt, dass der *Career Service* im Rahmen seiner Netzwerktätigkeit auch mit erfasst, inwiefern internationale Studierende für Unternehmen von Interesse sein könnten – allerdings derzeit noch nicht systematisch und nicht in der vielschichtigen Differenzierung, die die internationale Studierendenschaft aufweist. Im Rahmen von DAAD-Förderungen werden zudem erste Wege der konkret auf internationale Studierende bezogenen Unternehmenskontakte erprobt; sie beziehen sich im Wesentlichen auf Praktikums- und Projektstätigkeiten. Der konkreten Vermittlung internationaler Studierender an regionale Unternehmen wird – dem gewonnen Eindruck folgend, dass dies in der Regel keine *Matches* erbeuge – derzeit keine Priorität eingeräumt.

Der SOLL-Zustand ist von umfassender Kenntnis zu internationalen *Human-Resources*-Ansätzen bzw. -Einstellungen im HSM-Unternehmensnetzwerk gekennzeichnet. Idealerweise verfolgt die HSM in einem interkulturell sensiblen Netzwerkkumfeld über die Möglichkeit, internationale Studierende frühzeitig mit Unternehmen in Kontakt zu bringen. Ggf. werden hierzu neben *Career-Service*- auch Wissenschaftskommunikations- und/oder Promotoren-Kapazitäten eingebracht; flankierend wird *Agenda Setting* über Verbände, berufsständische Vertretungen und Netzwerkpartner betrieben. Der jeweilige Sachstand wird in die Beratung des *Career Service* bzw. der Studienverlaufsberatung rückgekoppelt.

Der Übergang vom IST- zum SOLL-Zustand kann während der Laufzeit der Strategie u. a. durch folgende Maßnahmen ermöglicht werden:

- Systematische Bestands- und Bedarfsanalyse zu unterstellten *Missing Links* wird nicht nur bei den internationalen Studierenden, sondern auch im Unternehmensumfeld durchgeführt
- Regionale Unternehmen systematisch durch die HSM (einzeln oder gemeinsam mit Dritten) zu den Typen, Bedarfen und Qualifikationen internationaler Studierender ins Bilde setzen