



Dem IT-Fachkräftemangel in deutschen KMUs entgegenwirken: Arbeitsanforderungen und - erwartungen internationaler IT- Fachkräfte

BACHELOR THESIS

Juli 2023

Autorin

Pazmiño Friesecke, Melania

Betreuungsperson

Lüders, Elke

Praxispartnerin

CareerBee

Villafuerte, Laura

Abstract

In Deutschland herrscht aufgrund des demografischen Wandels ein IT-Fachkräftemangel, der über die Rekrutierung internationaler IT-Fachkräfte abgefangen werden kann. Deren Rekrutierung gestaltet sich für KMUs herausfordernd. CareerBee, ein Start-up für Personal- und Karriereberatung, möchte die Attraktivität von KMUs für internationale IT-Fachkräfte über eine *Employer Branding* erhöhen. Dafür erforscht diese Bachelorthesis, welche Arbeitsanforderungen und -erwartungen internationale IT-Fachkräfte an eine Anstellung in deutschen KMUs haben. Über deren psychologische Vertragserwartung werden relevante Dimensionen für ein *Employer Branding* erfasst. Anhand einer quantitativen Datenerhebung über einen Online-Fragebogen wurden 60 internationale IT-Fachkräfte, im Alter zwischen 24 und 52 Jahren, aus 20 verschiedenen Ländern, befragt. Die Datenauswertung ergibt keine differenzierte Bewertung allgemeiner Anforderungen, weil fast alle Aspekte durch Teilnehmende mit hoher Wichtigkeit bewertet werden. Die Resultate zu Faktoren flexibler Arbeitszeitmodelle zeigen, dass flexible Arbeitszeiten, die Kompensation von Überstunden und Home-Office von mehr als 80 % der Befragten als wichtig erachtet werden. Ergebnisse der Anforderungen an den Bewerbungsprozess weisen auf, dass ein transparenter Bewerbungsprozess, das Kennenlernen des Vorgesetzten und von Arbeitsmitteln, für mehr als 80 % der Teilnehmenden relevant ist. Die Auswertungen von Faktoren in Bezug auf den internationalen Aspekt ergeben, dass ein *Visa Sponsorship*, die Offenheit gegenüber internationalen IT-Fachkräften und geringen Deutschkenntnissen von über 90 % der Befragten mit hoher Wichtigkeit bewertet werden. Aus den Erkenntnissen wurde ein Konzept in Form eines *Guides* entwickelt, der KMUs helfen soll, das Optimierungspotential für die Rekrutierungspraxis internationaler IT-Fachkräfte zu verstehen. Zusätzlich soll der Leitfaden KMUs dazu motivieren, ihr *Employer Brand* über eine individualisierte Beratung mit CareerBee auf internationale IT-Fachkräfte auszurichten.

Key words: IT-Fachkräftemangel, psychologische Vertragserwartungen, internationale IT-Fachkräfte, Rekrutierung in KMUs, *Employer Branding*.

Anzahl Zeichen: 124 125

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Die Praxispartnerin: CareerBee	3
1.2	Kleine und mittlere Unternehmen.....	4
1.3	Der psychologische Vertrag	6
1.3.1	Dimensionen.....	7
1.3.2	Kontextfaktoren	8
1.3.3	<i>Employer Branding</i>	10
1.4	Arbeitsanforderungen und -erwartungen von MINT-Fachkräften.....	11
1.4.1	Allgemeine Arbeitsanforderungen	14
1.4.2	Anforderungen an flexible Arbeitszeitmodelle	14
1.4.3	Anforderungen an den Bewerbungsprozess	15
1.4.4	Anforderungen in Bezug auf den internationalen Aspekt	15
1.5	Fragestellung und Thesen	16
2	Methoden	18
2.1	Fragebogen.....	18
2.2	Stichprobe	21
2.3	Datenerhebung	22
2.3.1	Pretest	22
2.3.2	Hauptstudie	23
3	Ergebnisse	24
3.1	Datenaufbereitung.....	24
3.2	Datenauswertung: methodisches Vorgehen	24
3.2.1	Methode der quantitativen Datenauswertung.....	24
3.2.2	Methode der qualitativen Datenauswertung	25
3.3	Quantitative Auswertungen	27
3.3.1	Quantitative Auswertung: allgemeine Arbeitsanforderungen.....	27
3.3.2	Quantitative Auswertung: Anforderungen an flexible Arbeitszeitmodelle	28
3.3.3	Quantitative Auswertung: Anforderungen an den Bewerbungsprozess	30
3.3.4	Quantitative Auswertung: Anforderungen in Bezug auf den internationalen Aspekt.....	31
3.4	Qualitative Auswertungen	33
3.4.1	Qualitative Auswertung: allgemeine Arbeitsanforderungen	33
3.4.2	Qualitative Auswertung: Anforderungen an flexible Arbeitszeitmodelle.....	34
3.4.3	Qualitative Auswertung: Anforderungen an den Bewerbungsprozess	35

INTERNATIONALE IT-FACHKRÄFTE FÜR KMUs GEWINNEN

3.4.4	Qualitative Auswertung: Anforderungen in Bezug auf den internationalen Aspekt	35
4	Diskussion	36
4.1	Diskussion: allgemeine Arbeitsanforderungen	37
4.2	Diskussion: Anforderungen an flexible Arbeitszeitmodelle	39
4.3	Diskussion: Anforderungen an den Bewerbungsprozess	41
4.4	Diskussion: Anforderungen in Bezug auf den internationalen Aspekt	43
4.5	Konzept: Ein <i>Guide</i> zur Rekrutierung für die Zukunft	45
4.6	Limitationen	47
4.7	Zukünftige Forschung	48
	Literaturverzeichnis	49

1 Einleitung

Der ehemalige Vorstandsvorsitzender der Bundesagentur für Arbeit – Detlef Scheele – teilte im Jahr 2021 mit, dass es 400 000 ausländische Fachkräfte benötige, um dem Fachkräftemangel in Deutschland entgegenzuwirken (Spiegel, 2021). Dieser Mangel an Fachkräften resultiert in einem jährlichen Verlust von Wirtschaftsleistungen im Wert von 86 Milliarden Euro (Spiegel, 2022). Setzt man diesen Wert in Bezug zu den wirtschaftsstärksten Nationen, steht Deutschland mit seinen wirtschaftlichen Einbussen an zweiter Stelle, nach den USA (Spiegel, 2022). Doch was hat zu diesem Ausmass an Fachkräftemangel geführt und vor allem, wie kann diesem entgegengewirkt werden?

Gemäss Trost (2012) ist der demografische Wandel in der deutschen Gesellschaft ein wesentlicher Faktor, der zum Fachkräftemangel führt. Unter demografischer Wandel versteht sich die Veränderung im Umfang und der Altersverteilung der Bevölkerung (Wilke, 2020). Durch die steigende Lebenserwartung und der sinkenden, beziehungsweise stagnierenden Geburtenrate können die jährlichen Geburten in Deutschland nicht mehr die jährlichen Sterbefälle ausgleichen – es kommt zu einer negativen Differenz (Wilke, 2020). Dieses Defizit kann aktuell über Zuwanderungsgewinne aus dem Ausland ausgeglichen werden, auch wenn der Saldo zwischen migrierenden ausländischen Staatsangehörigen und emigrierenden deutschen Staatsangehörigen schwankt (Wilke, 2020). Aufgrund dieses demografischen Wandels ist zu erwarten, dass auch die Bevölkerung im Erwerbsalter zurückgeht und die deutsche Bevölkerung somit vor die Herausforderung gestellt wird, genügend volkswirtschaftliches Einkommen für nicht am Arbeitsmarkt aktive Generationen zu erzielen (Wilke, 2020). Eine aktuelle Studie des Kompetenzzentrums für Fachkräftesicherung in Deutschland (KOFA) bietet einen Einblick in das Alter von aktuell in Deutschland angestellten Fachkräften und verdeutlicht somit die Herausforderungen im Sinne des Fachkräftemangels (Konenberg & Jansen, 2022). Die Untersuchung zeigte, dass die Anzahl der Arbeitnehmenden im Alter von 55 Jahren oder mehr zwischen den Jahren 2013 und 2020 von 4 800 000 auf 7 300 000 drastisch gestiegen ist (Konenberg & Jansen, 2022). Gemäss dem KOFA resultiert aus dieser hohen Anzahl älterer Arbeitnehmenden, dass voraussichtlich 7 300 000 Menschen in den nächsten 10 Jahren aus dem deutschen Arbeitsmarkt austreten werden und der Bedarf dieser frei gewordenen Stellen mit Nachwuchskräften nicht gedeckt werden kann (Konenberg & Jansen, 2022).

Auch wenn sich genannte Angaben auf die gesamte deutsche Arbeitsbevölkerung beziehen und ein Fachkräftemangel in unterschiedlichsten Branchen bereits vorhanden oder zu erwarten ist, zeigt sich dieser zunehmend für IT-Berufe. Der Branchenverband der deutschen Informations- und Telekommunikationsbranche (Bitkom e.V.) teilte in einer Presseinformation im November 2022 mit, dass in deutschen Unternehmen 137 000 IT-

Fachkräfte fehlen (Bitkom, 2022). Im Oktober 2011 waren es laut Angaben des Bitkom vergleichsweise 38 000 nicht besetzte IT-Stellen (Bergdolt, 2011). Diese Steigerung von 99 000 fehlenden IT-Fachkräften innerhalb von 11 Jahren deutet auf die Brisanz und Relevanz des Fachkräftemangels in IT-Berufen hin. Bereits vor 10 Jahren konnten grosse finanzielle Einbussen aufgrund des IT-Fachkräftemangels nachgewiesen werden. So verursachten die fehlenden IT-Fachkräfte, und die somit nicht besetzten IT-Stellen, Umsatzeinbussen in Höhe von 11 Milliarden Euro für deutsche Unternehmen (Freese, 2013). Neben den direkten monetären Verlusten entstehen ebenfalls wirtschaftliche Einbussen durch die Folgen des IT-Fachkräftemangels (Freese, 2013). Beispielsweise fallen zusätzliche Krankheitskosten aufgrund der Überbelastung der angestellten IT-Fachkräfte an oder höhere Fehlerquoten entstehen, beziehungsweise verringert sich die Arbeitsqualität, welche auf fehlende Ruhephasen zurückzuführen ist (Freese, 2013).

Ein Forschungsbericht des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) zeigt, dass die nationale Rekrutierung von am Arbeitsmarkt bisher nicht aktiven Personengruppen für die Erwerbstätigkeit in Mangelbranchen nicht ausreichend sein wird, um die Folgen des demografischen Wandels für die deutsche Arbeitswelt aufzufangen (Geis-Thöne, 2022). Hingegen weist das IW darauf hin, dass die Rekrutierung internationaler Fachkräfte notwendig ist, um die negativen Konsequenzen einzudämmen (Geis-Thöne, 2022). Demzufolge geben deutsche Unternehmen an, dass sie internationale IT-Fachkräfte rekrutieren wollen oder bereits nach ihnen suchen (Wolter, 2022). Diese Notwendigkeit wurde ebenfalls von der deutschen Bundesregierung erkannt, welche im Jahr 2012 das Projekt «*Make it in Germany*» ins Leben erweckte (Make it in Germany, 2023a). Hierbei handelt es sich um ein mehrsprachiges Portal, über das sich internationale Fachkräfte zum beruflichen Weg nach Deutschland informieren können (Make it in Germany, 2023a). Besonders erwähnenswert ist der Fokus auf IT-Fachkräfte, welcher auf dem «*Make it in Germany*» Portal angezeigt wird und eine auf IT-Berufe ausgerichtete Informationsquelle darstellt (Make it in Germany, 2023b). Nichtsdestotrotz geben deutsche Unternehmen vielfältige Gründe an, warum sich die Rekrutierung internationaler IT-Fachkräfte herausfordernd gestaltet (Wolter, 2022). Ein Grund, der genannt wird, ist, dass die Sprachbarriere als Herausforderung gesehen wird (Wolter, 2022). Ausserdem äussern die befragten Unternehmen Bedenken zu den rechtlichen Anforderungen und kulturellen Differenzen (Wolter, 2022).

Auf Basis des vorgenannten Hintergrundes zeigen sich die Herausforderungen, welche von Seiten der Unternehmen für die Rekrutierung internationaler IT-Fachkräfte im Vordergrund stehen. Allerdings ist es von zentraler Bedeutung herauszufinden, welche Aspekte aus Sicht internationaler IT-Fachkräfte für oder gegen eine Anstellung in einem

deutschen Unternehmen sprechen. In der Literatur sind wenige Erkenntnisse zur Perspektive internationaler Arbeitssuchenden, respektive Arbeitnehmenden zu finden und genau an dem Punkt knüpft diese Bachelorthesis an.

1.1 Die Praxispartnerin: CareerBee

Die praxisnahe Forschung zum Thema IT-Fachkräftemangel in Deutschland aus Sicht internationaler IT-Fachkräfte wird in Zusammenarbeit mit einer lokalen Praxispartnerin umgesetzt. CareerBee ist ein Start-up für Personal- und Karriereberatung, das im Jahr 2021 gegründet wurde. Es ist ein kleines deutsches Unternehmen mit zwei Vollzeit Arbeitenden – Laura Villafuerte als Mitgründerin und CEO, sowie Luca Planert als Mitgründer – und einer studentischen Hilfskraft. Das Start-up ist in Berlin situiert, bietet aber seine Dienstleistungen vorwiegend online und einen kleinen Teil vor Ort bei den Kund:innen an. CareerBee hat sich in zwei Richtungen spezialisiert.

Einerseits führen sie Personalberatungen für Unternehmen durch. Hier legen sie den Fokus, insbesondere auf die Rekrutierung von Personal für kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) in den Bereichen Automatisierung und Industrie 4.0, Nachhaltigkeit und erneuerbare Energien, sowie Biowissenschaften und Biotechnologie. Andererseits bieten sie Karriereberatungen für Arbeitssuchende an. Hier legen sie den Fokus hauptsächlich auf das Coaching von internationalen Fachkräften, mit dem Ziel eine Anstellung in Deutschland in den Bereichen IT und Technik, Marketing und Vertrieb, sowie HR und Finanzen zu erhalten.

Durch diese zwei Richtungen, in denen sich CareerBee spezialisiert hat, schliesst sich der Kreis für die Zusammenarbeit in Form dieser Bachelorthesis. Der Mangel an IT-Fachkräften stellt eine grosse Herausforderung für deutsche Unternehmen dar. Ausserdem sammelt CareerBee die Erfahrung, dass viele internationale Fachkräfte mit einigen Hürden konfrontiert werden, wenn sie sich in einem deutschen Unternehmen, besonders in einem KMU, bewerben. Auf wiederkehrende Anfragen ihrer KMU-Kund:innen dazu, wie sie ihr Unternehmen für internationale IT-Fachkräfte attraktiv gestalten und eine erfolgreiche Rekrutierung erreichen können, hat CareerBee den Entschluss getroffen, in Zusammenarbeit mit dieser Bachelorthesis internationale IT-Fachkräfte zu befragen und dafür ihr Netzwerk an internationalen Kund:innen zu nutzen.

Dass die Rekrutierung internationaler IT-Fachkräfte zielführend sein kann, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, wurde bereits einleitend dargestellt. Aus welchem Grund aber die Unterstützung von KMUs in deren Rekrutierungs-Prozess für internationale IT-Fachkräfte von besonders hoher Relevanz ist – neben der Hinsicht, dass es die Hauptkundschaft von CareerBee ist – wird folgend erläutert.

1.2 Kleine und mittlere Unternehmen

Der Begriff KMU fasst kleine und mittlere Unternehmen zusammen, welche sich in deren Anzahl Mitarbeitenden und dem jährlichen Umsatz unterscheiden. Auch wenn in der Literatur keine allgemein gültige Definition vorzufinden ist (Immerschitt & Stumpf, 2019), können KMUs anhand zweier Kriterien-Gruppen – quantitative und qualitative Kriterien – differenziert werden (Dubs, Euler & Rüegg-Stürm, 2004, zitiert nach Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 18). Unter die quantitativen Kriterien fallen der Jahresumsatz des Unternehmens und die Anzahl Mitarbeitende (Rupp, 2010, zitiert nach Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 18). Die quantitative Abgrenzung kann der Tabelle 1 entnommen werden und wird gemäss Definition der Europäischen Union wie folgt eingeteilt: Unternehmen, die 249 oder weniger Mitarbeitende beschäftigen und einen maximalen Jahresumsatz von 50 Millionen Euro erzielen, gehören zu den KMUs (Immerschitt & Stumpf, 2019). Innerhalb der Überkategorie der KMUs werden drei Unterkategorien nach Unternehmensgrösse definiert. Für diese Bachelorthesis wird der Überbegriff des KMUs als Anhaltspunkt genommen und keine Differenzierung zwischen den Unterkategorien berücksichtigt. Nichtsdestotrotz sollte vor Augen geführt werden, dass die Unternehmensgrösse Einfluss auf den Rekrutierungsprozess nimmt (Pekruhl, Vogel & Strohm, 2018).

Tabelle 1

Kategorisierung der Europäischen Union von kleinen und mittleren Unternehmen

Unternehmenskategorie	Anzahl Mitarbeitende	Jahresumsatz in Euro
Kleinstunternehmen	< 10	≤ 50 000 000
Kleine Unternehmen	< 50	≤ 10 000 000
Mittlere Unternehmen	< 250	≤ 2 000 000

Die qualitative Abgrenzung wird anhand dreier Eigenschaften vorgenommen: Führungs-, Organisations- und Personaleigenschaften des KMUs (Immerschitt & Stumpf, 2019). Unter dem Führungsaspekt in KMUs versteht sich, dass oft die Besitzenden des Unternehmens dieses auch führen, obwohl sie in der Regel keinen unternehmerischen Hintergrund haben und dadurch nicht strategisch in der Unternehmensführung ausgerichtet sind (Pfohl, 2006, zitiert nach Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 22). Dies hat zur Folge, dass KMUs nicht proaktiv unterwegs sind, sondern auf Umweltveränderungen reagieren und improvisieren (Pfohl, 2006, zitiert nach Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 22). Dieser Aspekt kann eine zusätzliche Hürde für die Rekrutierung internationaler IT-Fachkräfte darstellen, weil der Rekrutierungsprozess nicht institutionalisiert ist – wie es meistens der Fall in Grossunternehmen ist – und aufgrund dessen, Rekrutierungsmassnahmen nicht die gleiche

Qualität und Intensität vorweisen (Kay & Richter, 2010). Organisationsspezifische Eigenschaften von KMUs charakterisieren sich in vielen Fällen durch flache Hierarchien (Pfohl, 2006, zitiert nach Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 23), die es dem Besitzenden ermöglichen, flexibel und prompt auf Umweltveränderungen zu reagieren (Mugler, 2008, zitiert nach Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 23). Flache Hierarchien können wiederum von Vorteil für die Rekrutierung internationaler IT-Fachkräfte in KMUs sein, weil sie im Vergleich zu Grossunternehmen nicht über mehrere Organisationsebenen Änderungen am Rekrutierungsprozess absegnen lassen müssen. Darüber hinaus besitzen die meisten KMUs keine Personalabteilung, die unter anderem für die Gewinnung von Personal zuständig ist, obwohl sie sich – genau wie Grossunternehmen – attraktiv für Fachkräfte positionieren müssen, um erfolgreich zu rekrutieren (Pekruhl et al., 2018). Hinzu kommt, dass aufgrund der tiefen Anzahl Mitarbeitenden in KMUs, die Arbeitsleistungen Einzelner einen bedeutsameren Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben (Pekruhl et al., 2018). Die Hürde, sich auf internationale IT-Fachkräfte einzulassen, könnte durch deren Gewichtung auf den Unternehmenserfolg steigen.

Darüber hinaus gibt es Faktoren, die von Seiten der IT-Fachkräfte einhergehen und die Rekrutierung von KMUs beeinflussen. Das Beratungsunternehmen Universum führte im Jahr 2022 eine Befragung von jungen Fachkräften und Studierenden aus den MINT-Branchen (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) in Deutschland durch und fand dabei heraus, dass unter anderem ein attraktives Grundgehalt und ein hohes Einkommen in der Zukunft zu den zehn wichtigsten Anstellungsanforderungen gehören (Universum, 2022a, 2022b). Ein hohes Salär wird gemäss praktischer Erfahrung von CareerBee ebenfalls durch internationale IT-Fachkräfte priorisiert. Die Praxispartnerin vermutet, dass dieser Aspekt eine der grössten Herausforderung zur Rekrutierung internationaler IT-Fachkräfte für KMUs darstellt. Kay, Suprinovič und Werner (2010) bestätigen diese Vermutung, indem sie festlegen, dass KMUs in Bezug auf materielle Anreize – wie beispielsweise das Einkommen oder Zusatzleistungen wie ein Dienstauto – nicht mit Grossunternehmen mithalten können. Neben der Herausforderung für KMUs entsprechende monetäre Anreize zu ermöglichen, kommt hinzu, dass deren Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt im Vergleich zu Grossunternehmen, deutlich geringer zu sein scheint. Betrachtet man die Liste der 50 attraktivsten Arbeitgebenden für das Jahr 2022, wird ersichtlich, dass es sich ausschliesslich um Grossunternehmen (z.B. Google, Microsoft, Apple) handelt (Universum, 2022c).

Nachdem erläutert wurde, was unter einem KMU zu verstehen ist und welche potenzielle Rekrutierungsherausforderungen für internationale IT-Fachkräfte damit einhergehen, stellt sich die Frage, inwiefern KMUs eine Relevanz für den IT-

Fachkräftemangel in Deutschland darstellen. Betrachtet man die Verteilung unterschiedlicher Unternehmensgrößen in Deutschland, zeigt sich, dass 99,4 % aller deutschen Unternehmen KMUs sind und 55 % der in Deutschland lebenden Arbeitskräfte anstellen (Statistisches Bundesamt, 2020). Hinzu kommt, dass die IT-Branche in deutschen KMUs aktuell 84 Milliarden Euro erwirtschaftet (Make it in Germany, 2023b). Der Deutsche Mittelstands-Bund berichtet, dass 56 % der KMUs ein Risiko für die Entwicklung ihres Unternehmens durch den Fachkräftemangel sehen (Deutscher Mittelstands-Bund, 2019).

In Anbetracht der vorgenannten Fakten, kann es von grosser Wichtigkeit sein, den IT-Fachkräftemangel in KMUs über die Rekrutierung internationaler IT-Fachkräfte abzufangen. Um deutsche KMUs für internationale IT-Fachkräfte attraktiv zu gestalten und eine erfolgreiche Rekrutierung umzusetzen, soll erst einmal festgelegt werden, welche grundsätzlichen Aspekte für eine erfolgreiche Anstellung und Bindung an das Unternehmen notwendig sind. Dafür wird folgend die Bedeutung des psychologischen Vertrags für die Arbeitsbeziehung eruiert.

1.3 Der psychologische Vertrag

In der Beziehung zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden kann zwischen formalen und informalen Anteilen differenziert werden. Der formale Beziehungsanteil bezieht sich auf den finanziellen Aspekt der Arbeit, als Austauschbeziehung zwischen Arbeit und Geld, und wird über den Arbeitsvertrag juristisch geregelt (Raeder & Grote, 2012). Ausserdem werden über den Arbeitsvertrag weitere formale Aspekte, wie beispielsweise die Arbeitszeiten und die Kündigungsfrist, definiert (Raeder & Grote, 2012). Mit dem informellen Beziehungsanteil versteht sich der psychologische Anteil der Beziehung, welcher auf dem sozialen Austausch basiert (Raeder & Grote, 2012). Dieser Beziehungsanteil beinhaltet Erwartungen und Verpflichtungen, die nicht im Arbeitsvertrag definiert sind und über diesen hinausgehen (Raeder & Grote, 2012). Die informelle Beziehung zwischen Arbeitgebenden und -nehmenden wird über das Konzept des psychologischen Vertrags definiert (Raeder & Grote, 2012). Unter dem psychologischen Vertrag werden meist implizite, beziehungsweise unausgesprochene gegenseitige Erwartungen und soziale Verpflichtungen im sozialen Austauschverhältnis zwischen Arbeitgebenden und -nehmenden, verstanden (Kels, 2018). Das Zusammenspiel des formalen Arbeitsvertrages und psychologischen Vertrages definiert, wie die Arbeitsbeziehung zwischen den Mitarbeitenden und dem Unternehmen wahrgenommen wird (Raeder & Grote, 2012).

1.3.1 Dimensionen

Folgendes wird erläutert, welche Dimensionen durch den psychologischen Vertrag abgedeckt sind. Grundsätzlich gibt es unterschiedliche Möglichkeiten der Systematisierung für die Inhalte des psychologischen Vertrags. Gemeinsam haben sie jedoch alle, dass sie Dimensionen differenzieren, die in der Beziehung zwischen Arbeitnehmenden und -gebenden über den formalen Arbeitsvertrag hinausgehen (Raeder & Grote, 2012). Eine für die Praxisanwendung mögliche Unterscheidung stellen Raeder & Grote (2012) dar, in dem sie zwei Hauptdimensionen differenzieren: die Versprechen und Leistungen von Arbeitgebenden, sowie die Versprechen und Beiträge von Arbeitnehmenden. Der Abbildung 1 kann die inhaltliche Aufteilung dieser zwei Dimensionen entnommen werden. Die Hauptdimension auf Seiten der Arbeitgebenden beinhaltet den Arbeitsinhalt und die Möglichkeit auf eine Laufbahnentwicklung im Unternehmen (Raeder & Grote, 2012). Ausserdem schliessen sie finanzielle Leistungen, welche ausserhalb der Regelungen im Arbeitsvertrag erbracht werden, ein (Raeder & Grote, 2012). Zuletzt, wird der Aspekt der Work-Life-Balance, ebenfalls unter der Dimension auf Seiten der Arbeitgebenden erfasst (Raeder & Grote, 2012). Unter der Hauptdimension von Seiten der Arbeitnehmenden werden das Arbeitsverhalten und ethisches Verhalten erfasst (Raeder & Grote, 2012). Dazu kommen Flexibilität und Loyalität von Seiten der Mitarbeitenden, sowie deren Arbeitsmarktfähigkeit (Raeder & Grote, 2012).



Abbildung 1. Die zwei Hauptdimensionen im psychologischen Vertrag.

Wie die Systematisierung der Inhalte im psychologischen Vertrag anhand der zwei Dimensionen bereits darstellt, müssen zwei Perspektiven bei der Praxisanwendung differenziert werden. Wie in jedem Vertragsabschluss, sind mindestens zwei Parteien

beteiligt, die der zu unterschreibenden Abmachung zustimmen (Raeder, 2009). Bei der einen Partei handelt es sich um den Arbeitnehmenden und bei der anderen um den Arbeitgebenden. Die Partei des Arbeitgebenden wird – wie das meist auch der Fall, mit dem formellen Arbeitsvertrag ist – von Seiten der Führungskraft oder Personalverantwortlichen repräsentiert (Raeder & Grote, 2012). Diese Perspektive ist von zentraler Bedeutung, denn nur wenn auf beiden Seiten der oder die Vertragspartner:in definiert sind, kann die Arbeitsbeziehung über den psychologischen Vertrag festgelegt und realisiert werden (Raeder & Grote, 2012). Die Abgrenzung dieser zwei Perspektiven ist relevant, um zu verstehen, dass Mitarbeitende und Führungskräfte eine andere Sichtweise des psychologischen Vertrages haben (Raeder & Grote, 2012). So empfinden beispielsweise Mitarbeitende schneller mal, dass das Unternehmen seine Versprechen und Leistungen nicht hält, respektive erbringt (Lester, Turnley, Bloodgood & Bolino, 2002, zitiert nach Raeder & Grote, 2012, S. 21). Ausserdem führen Führungskräfte eine Verletzung des psychologischen Vertrages eher auf äussere Umstände zurück (z.B. Umsatzeinbussen), während Mitarbeitende davon ausgehen, das Unternehmen habe sich mit Absicht nicht an die Abmachungen gehalten (Raeder & Grote, 2012).

1.3.2 Kontextfaktoren

Nachdem ein Grundverständnis zum psychologischen Vertrag geschaffen und dessen Dimensionen erläutert wurden, stellt sich nun die Frage, wie ein psychologischer Vertrag zustande kommt und welche Konsequenzen daraus folgen können. Die Entwicklung des psychologischen Vertrags wird von unterschiedlichen Kontextfaktoren begünstigt oder auch verhindert. Diese Kontextfaktoren beziehen sich auf das Arbeitsumfeld des Unternehmens, dem Anstellungsverhältnis und der Persönlichkeit des Mitarbeitenden (Raeder & Grote, 2012).

Im Folgenden werden die Kontextfaktoren in Bezug auf das Arbeitsumfeld des Unternehmens genauer erläutert. Das Anstellungsverhältnis und die Persönlichkeit des Mitarbeitenden werden nicht weiter behandelt, weil sie für diese Bachelorthesis, in Bezug auf die Rekrutierung internationaler IT-Fachkräfte für deutsche KMUs, nicht von zentraler Bedeutung sind. Das Arbeitsumfeld des Unternehmens ist unter anderem über folgende Aspekte gekennzeichnet: das Human Resource Management (HRM) und die Organisationsstruktur im Unternehmen (Raeder & Grote, 2012). Die oberste Gestaltungsmöglichkeit für die Arbeitsbeziehung hat das HRM im Unternehmen (Raeder & Grote, 2012). So konnte nachgewiesen werden, dass eine effektive und transparente Kommunikation im Einstellungsprozess und zur Arbeitstätigkeit, sowie ein formaler Einführungsprozess neuen Mitarbeitenden ermöglicht, ihre psychologischen

Vertragserwartungen zu klären und im Weiteren einen Vertragsbruch verhindern kann (Robinson & Morrison, 2000; Conway & Monks, 2008; Guest & Conway, 2002, alle zitiert nach Raeder & Grote, 2012, S.23-24). Die Wichtigkeit des HRM für den psychologischen Vertrag könnte eine Hürde für KMUs darstellen, weil diese in der Regel keine Personalabteilung führen (Pekruhl et al., 2018). Die Organisationsstruktur, insbesondere die Grösse des Unternehmens, nimmt Einfluss auf die Arbeitsbeziehung und somit auf den psychologischen Vertrag (Raeder & Grote, 2012). In Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitenden – wie es auch der Fall in KMUs ist – sind die Versprechen und Leistungen von Seiten der Arbeitgebenden und -nehmenden nicht eindeutig definiert und entwickeln sich im Verlauf der Anstellungszeit (Raeder & Grote, 2012). Dieser Aspekt könnte eine Hürde für die Rekrutierung internationaler IT-Fachkräfte sein, wenn sie im Anstellungsprozess nicht differenzieren können, welche psychologischen Vertragserwartungen sie an das KMU stellen können und im Umkehrschluss, was von ihnen verlangt wird. Geht man von organisationalen Restrukturierungsprozessen aus, können negative Folgen für den psychologischen Vertrag erwartet werden, primär, weil Arbeitnehmende ihren psychologischen Vertrag neu entwickeln – oder gar einen Vertragsbruch wahrnehmen – ohne dass es mit den Vorstellungen des Arbeitgebenden übereinstimmt (Raeder & Grote, 2012). Bei einem psychologischen Vertragsbruch durch organisationale Restrukturierungen seitens Unternehmen, werden Versprechungen wie Karrieremöglichkeiten, Partizipation und Arbeitsplatzsicherheit gebrochen (Raeder & Grote, 2012). Die verschiedenen Elemente der Kontextfaktoren nehmen Einfluss auf die Entwicklung des psychologischen Vertrags. Genauer gesagt lenken sie, wie der psychologische Vertrag strukturiert ist und was er beinhaltet (Raeder & Grote, 2012). Zudem beeinflussen sie, ob der psychologische Vertrag erfüllt, verletzt oder gar gebrochen wird (Raeder & Grote, 2012).

Die Entwicklung und Gestaltung des psychologischen Vertrags unter Einfluss der genannten Kontextfaktoren, führt zu Konsequenzen für Arbeitnehmende in der Arbeitsbeziehung (Raeder & Grote, 2012). Somit beeinflusst der psychologische Vertrag das (Arbeits)verhalten von Mitarbeitenden, deren Einstellung zur Arbeit und ihre Gesundheit (Raeder & Grote, 2012). Hält sich das Unternehmen an seine Versprechen und erbringt die vereinbarten Leistungen für seine Mitarbeitenden, führt dies in den meisten Fällen zum gewünschten Arbeitsverhalten, im Sinne der Arbeitsleistung (Raeder & Grote, 2012). Wird der psychologische Vertrag verletzt oder gar gebrochen, ist eine gegenteilige Reaktion der Mitarbeitenden zu erwarten – sie verringern ihre Arbeitsleistung oder zeigen unerwünschtes Verhalten (Raeder & Grote, 2012). Wird der psychologische Vertrag von Seiten des Unternehmens erfüllt, trägt dies in der Regel zur Arbeitszufriedenheit und dem Engagement

der Arbeitnehmenden bei (Raeder & Grote, 2012). Ist das Gegenteil der Fall, führt dies grösstenteils zur Abnahme der Arbeitszufriedenheit und erhöht die Kündigungsabsicht (Raeder & Grote, 2012).

Der Einfluss des psychologischen Vertrags und dessen Folgen stellen nochmal deren Relevanz für die Arbeitsbeziehung dar, indem unerwünschte Konsequenzen vermieden und erwünschte gefördert werden können (Raeder & Grote, 2012).

1.3.3 Employer Branding

Für die Rekrutierung internationaler IT-Fachkräfte in KMUs kann der Einbezug des psychologischen Vertrags zielführend sein (z.B. Fust et al., 2021). Die Basis für dieses Vorgehen stellen die psychologischen Vertragserwartungen von IT-Fachkräften an Unternehmen dar und können über ein *Employer Branding* in der Unternehmenspraxis umgesetzt werden (Dabirian, Paschen & Kietzmann, 2019; Kels, 2022). In diesem Unterkapitel wird auf das Thema *Employer Brand(ing)* eingegangen. Die konkreten psychologischen Vertragserwartungen von IT-Fachkräften, werden im nachfolgenden Unterkapitel 1.4 zu Anforderungen und Erwartungen von MINT-Fachkräften an Unternehmen aufgezeigt, weil sie die Grundbasis für die Datenerhebung dieser Bachelorthesis bilden.

Das *Employer Branding*, stellt die Ausführung und Umsetzung der respektiven Dimensionen des psychologischen Vertrages in der Praxis dar (Kels, 2022). Doch was genau versteht sich unter einem *Employer Branding*? Um diese Frage zu beantworten, muss erstmal der Begriff des *Employer Brand* definiert werden. Das *Employer Brand* – auf Deutsch Unternehmensmarke genannt – kann als die Identität des Unternehmens verstanden werden, die dessen Verhaltensweisen, Wertesystem und Strategien widerspiegelt (Dell, Ainspan, Bodenber, Troy & Hickey, 2001, zitiert nach Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 36-37). Ein wesentlicher Aspekt der Unternehmensmarke besteht darin, die Zielgruppe zu definieren und sich mit deren Anforderungen und Erwartungen auseinanderzusetzen, um das *Employer Brand* entsprechend auszurichten (Lukasczyk, 2012, zitiert nach Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 38). Der Gedanke besteht darin, sich mit den Arbeitswerten, Vorlieben, Denkweisen und psychologischen Vertragserwartungen der Zielgruppe auseinanderzusetzen (Kels, 2022). Insofern kann das *Employer Branding* als der Prozess im Unternehmen, eine Unternehmensmarke umzusetzen, verstanden werden (Immerschitt & Stumpf, 2019).

Die Auswirkungen von *Employer Branding* sind weitläufig und ermöglichen unter anderem bestehende Mitarbeitende an das Unternehmen zu binden und neue Mitarbeitende für das Unternehmen zu gewinnen (Immerschitt & Stumpf, 2019; Kels, 2022).

Aus der Wirkungsrichtung des *Employer Branding* ergeben sich zwei Differenzierungen: das interne *Employer Branding*, welches den Fokus auf bestehende Mitarbeitende legt und das externe, bei dem potenzielle Arbeitnehmende ins Zentrum treten (Immerschitt & Stumpf, 2019). Für diese Bachelorthesis ist das externe *Employer Branding* von Bedeutung, weil es zur Rekrutierung von internationalen IT-Fachkräften in der KMU-Praxis eingesetzt werden kann. Durch ein externes *Employer Branding* werden passende Arbeitssuchende zum Unternehmen angezogen und dadurch die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Rekrutierung erhöht und einer Fehlbesetzung reduziert (Siemann, 2008, zitiert nach Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 43). Eine mögliche Ausrichtung des *Employer Branding* zu Rekrutierungszwecken könnte beispielsweise die Vermittlung von anstellungs- und arbeitsrelevanter Aspekte über unterschiedliche Kommunikationskanäle (z.B. Unternehmenswebsite oder LinkedIn) sein (Fust et al., 2021; Kels, 2022). Ausserdem sollte die Stellenausschreibung alle für die Zielgruppe relevanten Anstellungs- und Arbeitsaspekte enthalten, wie beispielsweise mögliche Leistungen, die über das Salär hinausgehen (Fust et al., 2021).

Auf den genauen Prozessablauf eines *Employer Branding* wird nicht weiter eingegangen, da dieser nicht Bestandteil dieser Bachelorthesis ist. Vielmehr geht es darum, ein Verständnis der Umsetzung des psychologischen Vertrags in der Unternehmenspraxis über das *Employer Branding* zu generieren, ohne dass die Gestaltung einer konkreten Unternehmensmarke erzielt wird.

1.4 Arbeitsanforderungen und -erwartungen von MINT-Fachkräften

Wie bereits im vorgehenden Unterkapitel erwähnt wurde, stellt die Gestaltung des psychologischen Vertrags, das Mittel für die Rekrutierung von IT-Fachkräften dar (Kels, Gurtner & Scherrer, 2016). Um diesen Nutzen in der Praxis anzuwenden, muss erstmals definiert werden, welche Anforderungen und Erwartungen IT-Fachkräfte an ihre Arbeitgebende haben. Diese Erkenntnisse werden aus vergangenen Studien von Gurtner und Kels (2016), Kels (2018) und Kels et al. (2016) zum Thema Arbeitgebendenattraktivität bei MINT-Fachkräften eruiert. Die berichteten Erkenntnisse basieren auf zwei Studien, in denen qualitativ – über 34 Interviews und 13 Fokusgruppen – wie auch quantitativ über einen Onlinefragebogen 563 MINT-Fachkräfte in der Schweiz befragt wurden. Alle Autor:innen-Gruppen berichten auf Basis der gleichen zwei Studien, fokussieren aber in der Auswertungsweise eher auf die qualitativen Aspekte (Kels, 2018; Kels et al., 2016) oder differenzieren die Ergebnisse auf quantitativer Basis (Gurtner & Kels, 2016). Basierend auf den Studienergebnissen werden drei Kategorien abgeleitet: allgemeine Arbeitsanforderungen und -erwartungen, Anforderungen und Erwartungen an flexible

Arbeitszeitmodelle und Anforderungen und Erwartungen an den Bewerbungsprozess. Weil der Fokus in dieser Bachelorthesis auf internationale IT-Fachkräfte liegt, wird eine vierte Kategorie definiert: Anforderungen und Erwartungen in Bezug auf den internationalen Aspekt. Die Literaturrecherche zum Thema internationale Fachkräfte in Deutschland hat wenig bis keine wissenschaftlichen Erkenntnisse ergeben. Daher stützen sich die inhaltlichen Angaben zur vierten Kategorie auf der Praxiserfahrung von CareerBee und wurden durch die Praxispartnerin, über Workshops und Coachings mit betroffenen internationalen Fachkräften, gesammelt. Die Abbildung 2 bietet eine Übersicht aller Arbeitsanforderungen und -erwartungen der entsprechenden vier Kategorien. Daraufgehend werden die Kategorien genauer erläutert.

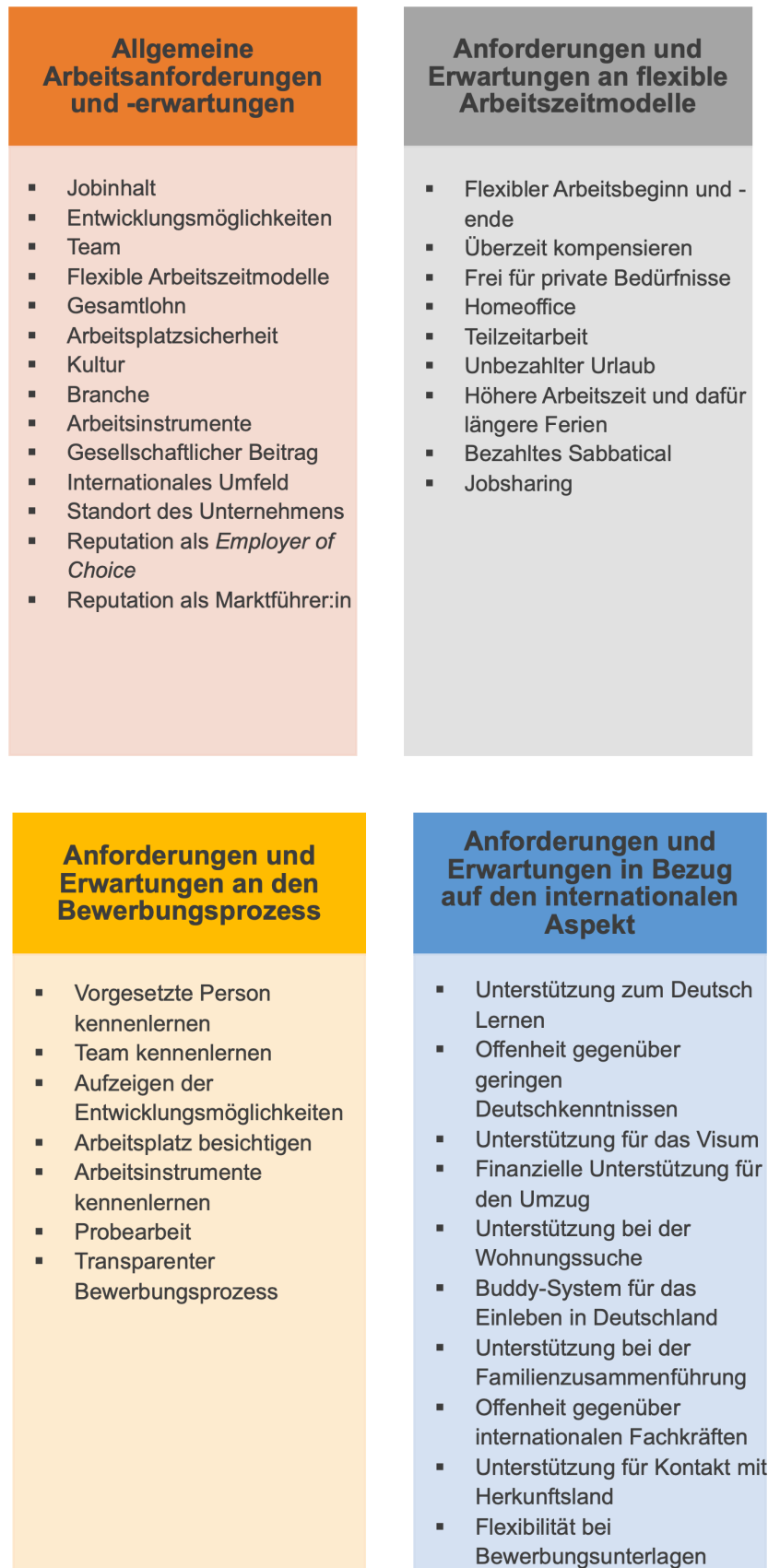


Abbildung 2. Darstellung der vier Kategorien zu Arbeitsanforderungen und Erwartungen von MINT-Fachkräften.

1.4.1 Allgemeine Arbeitsanforderungen

Unter allgemeinen Arbeitsanforderungen und -erwartungen werden Aspekte definiert, die MINT-Fachkräfte als relevant erachten, um sich für ein Unternehmen zu entscheiden (Kels et al., 2016). Der mit Abstand wichtigste Faktor, der von 85 % der Studienteilnehmenden erwähnt wurde, ist der Jobinhalt (Gurtner & Kels, 2016). Genauer gesagt, muss der Inhalt der Tätigkeit den Arbeitnehmenden ermöglichen, ihre Interessen und Fähigkeiten auszuleben, indem die Arbeitsaufgabe innovativ, komplex, intellektuell stimulierend und abwechslungsreich ist (Kels, 2018; Kels et al., 2016). Entwicklungsmöglichkeiten, das Team und flexible Arbeitszeitmodelle wurden von circa 70 % der Befragten genannt (Gurtner & Kels, 2016), und sind somit ebenfalls für die meisten MINT-Fachkräfte bedeutsam. Die hohe Bewertung der Entwicklungsmöglichkeiten zeigt, dass die wahrgenommenen Zukunftsperspektiven und in dem Sinn, das längerfristige Eingehen eines psychologischen Vertrags, zur Entscheidung für oder gegen ein Unternehmen deutlich beiträgt (Gurtner & Kels, 2016). Unter Entwicklungsmöglichkeiten verstehen die wenigsten eine hierarchisch gerichtete Karriereentwicklung, sondern vielmehr herausfordernde und anspruchsvollere Fach- und Projektaufgaben zu übernehmen (Kels, 2018). Auch dem Team wird eine hohe Bedeutung zugeschrieben, insbesondere wenn die Arbeitsaufgabe team- oder projektförmig orientiert ist (Kels, 2018). MINT-Fachkräfte erhoffen sich, verlässliche Teamkolleg:innen zu haben und wünschen einen offenen Wissens- und Informationsaustausch zu pflegen (Kels, 2018). Die häufige Nennung flexibler Arbeitszeitmodelle lässt darauf zurückschließen, dass sich Arbeitnehmende eine gute Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben vom Unternehmen wünschen (Kels et al., 2016). Der Gesamtlohn wird zwar von etwas mehr als 50 % der Befragten genannt, steht aber somit erstmal an fünfter Stelle hinter dem Jobinhalt, den Entwicklungsmöglichkeiten, dem Team und flexiblen Arbeitszeitmodellen (Kels et al., 2016). Die Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitskultur und Arbeitsbranche erwähnen ungefähr 35 % der Studienteilnehmenden als relevant, um sich für ein Unternehmen zu entscheiden (Kels et al., 2016). An letzter Stelle und von weniger als 20 % der Befragten erwähnt, sind die zur Verfügung stehenden Arbeitsinstrumente, der gesellschaftliche Beitrag des Unternehmens, ein internationales Umfeld, der Standort des Unternehmens, eine Reputation als *Employer of Choice* und die Anerkennung als Marktführer:in (Gurtner & Kels, 2016; Kels et al., 2016).

1.4.2 Anforderungen an flexible Arbeitszeitmodelle

Flexible Arbeitszeitmodelle wurden von ungefähr 70 % der Befragten als allgemeine Arbeitsanforderung genannt (Gurtner & Kels, 2016) und scheinen somit einen hohen Stellenwert für MINT-Fachkräfte zu haben. Aus diesem Grund wurde eruiert, welche

Aspekte flexibler Arbeit von zentraler Bedeutung sind. Circa 90 % der Befragten gaben an, dass ein flexibler Arbeitsbeginn und ein flexibles Arbeitsende, die Kompensation von Überzeit und Frei für private Angelegenheiten von hoher Wichtigkeit sind (Gurtner & Kels, 2016). Die Befragten erwähnten, dass ihnen eine kurzfristige Flexibilität wichtig ist, um ihr Berufs- und Privatleben entsprechend zu balancieren (Kels et al., 2016). Etwas über 50 % der Befragten bewerteten die Möglichkeit von Home-Office, Teilzeitarbeit und unbezahlter Urlaub als relevant (Gurtner & Kels, 2016). Hiermit nennen die Studienteilnehmenden, Aspekte, die es ihnen ermöglichen, eine langfristige Balance zwischen Berufs- und Privatleben zu erzielen (Kels et al., 2016). Die Option nach höherer Arbeitszeit für längere Ferien, einem bezahlten Sabbatical und Jobsharing wurde von weniger als 30 % der Studienteilnehmenden als wichtig bezeichnet (Gurtner & Kels, 2016).

1.4.3 Anforderungen an den Bewerbungsprozess

Unter Anforderungen und Erwartungen an den Bewerbungsprozess werden Aspekte definiert, die MINT-Fachkräften während des Bewerbung- und Einstellungsverfahrens wichtig sind (Kels et al., 2016). Mehr als 80 % der Studienteilnehmenden geben an, dass ihnen das Kennenlernen der vorgesetzten Person wichtig ist und ungefähr 70 % erwähnen das Kennenlernen mit dem zukünftigen Team (Kels et al., 2016). Demnach scheint ein zentraler Faktor im Bewerbungsprozess, die Personen im Unternehmen kennenzulernen (Kels et al., 2016). Das Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten und die Besichtigung des Arbeitsplatzes wird von etwas weniger als 60 % der Befragten genannt (Gurtner & Kels, 2016). MINT-Fachkräfte wünschen – beispielsweise im Bewerbungsgespräch – möglichst ausführliche Informationen zur Arbeitsaufgabe und dem Unternehmen zu erhalten (Kels et al., 2016). Weniger als 20 % der Studienteilnehmenden geben an, zukünftige Arbeitsinstrumente kennenlernen zu wollen, die Möglichkeit nach Probearbeiten zu haben und wünschen sich einen transparenten Bewerbungsprozess (Gurtner & Kels, 2016; Kels et al., 2016). Auch wenn die wenigsten einen transparenten Bewerbungsprozess quantitativ nennen, geben die befragten MINT-Fachkräfte an, Wert auf Ehrlichkeit und Offenheit im Bewerbungsprozess zu legen (Kels et al., 2016). All die Aspekte deuten darauf hin, dass erzielt wird, ein möglichst umfassendes und realitätsnahes Bild des Arbeitgebenden, der Arbeitsaufgabe und der Mitarbeitenden zu erhalten (Kels et al., 2016).

1.4.4 Anforderungen in Bezug auf den internationalen Aspekt

Unter dieser Kategorie verstehen sich Anforderungen und Erwartungen, die dem internationalen Aspekt von im Ausland rekrutierten IT-Fachkräften in Deutschland, zugeschrieben werden können. Erneut erwähnenswert ist, dass folgende Angaben nicht

wissenschaftlich hergeleitet sind, sondern auf Praxiserfahrungen von CareerBee basieren. Dementsprechend handelt es sich um rein qualitative Aussagen, denen keine quantitative Beurteilung zugeschrieben werden kann.

Ein sehr zentraler Aspekt scheint die Sprachbarriere zu sein. So wünschen sich internationale Fachkräfte Unterstützung des Unternehmens zum Deutsch-Lernen und erwarten eine gewisse Offenheit des Arbeitgebenden für Bewerbende mit geringen oder keinen Deutschkenntnissen. Weitere wesentliche Faktoren hängen mit der Umzugsplanung, der Einreise und dem Einfinden in Deutschland zusammen. Die Unterstützung durch den Arbeitgebenden bei der Beantragung und Erlangung des Visums (Visumsporsoring) ist hier von zentraler Bedeutung. Hinzu kommt die finanzielle Unterstützung für die Umzugskosten nach Deutschland und Hilfestellung durch das Unternehmen bei der Wohnungssuche. Ausserdem würden internationale Fachkräfte begrüßen, wenn ein Buddy-System im Unternehmen etabliert ist, das zur Unterstützung beim Einleben in Deutschland dient (z. B. Ansprechpartner:in für bürokratische Angelegenheiten). Ein zusätzlicher relevanter Aspekt bezieht sich auf die Herkunft der internationalen Fachkraft. So wird erwartet, dass sich das Unternehmen für die Familienzusammenführung einsetzt (z. B. Visumsporsoring für Familienangehörige) und Unterstützung bietet, um mit dem Herkunftsland in Kontakt zu bleiben (z. B. jährlicher Flug ins Heimatland). Ausserdem wird eine Offenheit gegenüber internationalen Fachkräften im Unternehmen gefordert, beispielsweise indem wichtige Arbeitsunterlagen auf Englisch zur Verfügung stehen. Zuletzt erwarten internationale Fachkräfte Flexibilität durch deutsche Unternehmen bei den geforderten Bewerbungsunterlagen. Standardmässig wird bei der Bewerbung meist nach einem Arbeitszeugnis gefragt, obschon dieses in vielen Ländern nicht standardmässig ausgestellt wird.

1.5 Fragestellung und Thesen

In der vorgehenden Einführung in die Problemstellung zu Beginn dieser Bachelorthesis ist detailliert beleuchtet, dass in Deutschland ein Fachkräftemangel herrscht. Besonders vom Fachkräftemangel betroffen ist die Berufsgruppe der IT-Fachkräfte. Um dem IT-Fachkräftemangel in Deutschland entgegenzuwirken, besteht die Möglichkeit – und gemäss deutschem Staat, die Notwendigkeit – Fachkräfte aus dem Ausland zu rekrutieren. Die Praxispartnerin, CareerBee, bietet Personalberatung für KMUs an und erhält wiederkehrende Anfragen von Unternehmen, welche ihr *Employer Brand* auf internationale IT-Fachkräfte ausrichten möchte.

In Zusammenarbeit mit CareerBee verfolgt diese Bachelorthesis das Ziel, zu analysieren, welche Aspekte internationalen IT-Fachkräften für einer Anstellung in einem

deutschen KMU wichtig sind. Auf Basis des psychologischen Vertrags soll über einen online-Fragebogen erforscht werden, welche Arbeitsanforderungen und Erwartungen internationale IT-Fachkräfte an deutsche KMUs haben. Die Analyse der psychologischen Vertragserwartung soll CareerBee dazu dienen, die Rekrutierungsherausforderungen internationaler IT-Fachkräfte zu verstehen und ihre Personalberatung für KMUs auf internationale IT-Fachkräfte auszurichten, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Konkret soll ein Verständnis dafür geschaffen werden, welche Arbeitsanforderungen und -erwartungen erfüllt sein müssen, damit sich internationale IT-Fachkräfte für eine Anstellung in einem deutschen KMU entscheiden. Mithilfe der gewonnenen Erkenntnisse aus der quantitativen Befragung soll eine Konzeptentwicklung für die Beratungs-Praxis von CareerBee vorgenommen werden. Das Konzept soll CareerBee als Arbeitstool, für den Erstkontakt mit KMUs zum Thema Rekrutierung internationaler IT-Fachkräfte, dienen. Darüber hinaus sollen die Ergebnisse der Online-Befragung CareerBee als Basis dienen, um KMUs für ein auf internationale IT-Fachkräfte ausgerichtetes *Employer Branding* zu beraten. Somit lautet die Fragestellung dieser Bachelorthesis wie folgt:

«Welche Arbeitsanforderungen und -erwartungen haben internationale IT-Fachkräfte an eine Anstellung in einem deutschen kleinen und mittleren Unternehmen?»

Die Fragestellung setzt ein exploratives Vorgehen voraus, weshalb keine statistischen Hypothesen abgeleitet werden. Vielmehr werden qualitative Thesen aufgestellt, die sich auf der wissenschaftlichen Literatur abstützen. Die Anforderungen und Erwartungen internationaler IT-Fachkräfte können in vier Kategorien unterteilt werden, zu denen jeweils inhaltliche Thesen formuliert werden können. Für die erste Kategorie – allgemeine Arbeitsanforderungen und -erwartungen – sind folgende vier Aspekte als relevant zu erwarten:

- I. Der Jobinhalt: die Arbeitsaufgabe ist innovativ, komplex, intellektuell stimulierend und abwechslungsreich.
- II. Entwicklungsmöglichkeiten: das Unternehmen bietet herausfordernde und anspruchsvolle Fach- und Projektaufgaben.
- III. Team: das Team ist verlässlich und pflegt einen offenen Wissens- und Informationsaustausch.
- IV. Flexible Arbeitszeitmodelle: das Unternehmen ermöglicht eine gute Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben.

Für die zweite Kategorie – Anforderungen und Erwartungen an flexible Arbeitszeitmodelle – sind folgende drei Aspekte als relevant zu erwarten:

- I. Das Unternehmen ermöglicht einen flexiblen Arbeitsbeginn und ein flexibles Arbeitsende.
- II. Im Unternehmen ist es möglich, Überzeit zeitnah zu kompensieren.
- III. Das Unternehmen erlaubt es freizunehmen für private Bedürfnisse.

Für die dritte Kategorie – Anforderungen und Erwartungen an den Bewerbungsprozess – sind folgende zwei Aspekte als relevant zu erwarten:

- I. Die vorgesetzte Person während dem Bewerbungsprozess kennenzulernen.
- II. Das zukünftige Team während dem Bewerbungsprozess kennenzulernen.

Für die vierte Kategorie – Anforderungen und Erwartungen in Bezug auf den internationalen Aspekt – sind vier Aspekte als relevant zu erwarten. Wichtig zu erwähnen ist, dass diese Thesen, im Vergleich zu den Thesen der anderen Kategorien, nicht wissenschaftlich hergeleitet, sondern auf die Praxiserfahrungen von CareerBee zurückzuführen sind.

- I. Sprachbarriere: das Unternehmen unterstützt die Arbeitnehmenden beim Deutsch-Lernen und zeigt sich offen gegenüber Bewerbenden mit keinen, beziehungsweise geringen Deutsch-Kenntnissen.
- II. *Visa Sponsorship*: das Unternehmen unterstützt den Arbeitnehmenden bei der Beantragung und Erlangung des Visums.
- III. Buddy-System: das Unternehmen bietet internationalen Fachkräften eine:n lokale:n Ansprechpartner:in.
- IV. Das Unternehmen zeigt sich offen gegenüber internationalen Fachkräften.

2 Methoden

Im Kapitel 2 wird die Methodik zur Vorgehensweise der Datenerhebung erläutert. Zuerst wird die Erstellung des Fragebogens und anschliessend die Stichprobe präsentiert. Darauf folgend wird das Vorgehen zur Rekrutierung der Teilnehmenden und Befragungsdurchführung erläutert.

2.1 Fragebogen

Um die Rekrutierung internationaler IT-Fachkräfte in deutschen KMUs zu optimieren, musste erstmal erfasst werden, welche Anforderungen und Erwartungen sie an eine Anstellung haben. Dafür wurde ein Online-Fragebogen auf Englisch über Tivian erstellt, über den internationale IT-Fachkräfte angeben konnten, welche Aspekte ihnen für eine

Anstellung in einem deutschen KMU wichtig sind. Wie die Operationalisierung der Variablen und die Fragebogenkonstruktion vorgenommen wurde, wird im Folgenden erläutert.

Im Unterkapitel 1.4 wurden die Ergebnisse vergangener Studien von Gurtner und Kels (2016), Kels (2018) und Kels et al. (2016) zum Thema Arbeitgebendenattraktivität bei MINT-Fachkräften vorgestellt. Diese Erkenntnisse basieren auf den psychologischen Vertragserwartungen von MINT-Fachkräften – einer Berufsgruppe, der IT-Fachkräfte angehören – und stellen somit die Grundlage für die Datenerhebung dieser Bachelorthesis dar. Dementsprechend wurde angenommen, dass die Arbeitsanforderungen internationaler IT-Fachkräfte, denen nationaler gleichen. Die Anforderungen und Erwartungen aus der Literatur wurden für die drei Kategorien – Allgemeine Arbeitsanforderungen, Anforderungen an flexible Arbeitszeitmodelle und Anforderungen an den Bewerbungsprozess – abgefragt. Das Ziel der Befragung lag ebenfalls darin zu erfassen, was IT-Fachkräfte aus dem Ausland für Anforderungen haben, und aus dem Grund wurden sie, auf Basis der Praxiserfahrung von CareerBee, auch zur vierten Kategorie – Anforderungen in Bezug auf den internationalen Aspekt – befragt.

Um die Anforderungen und Erwartungen zu operationalisieren, wurden die Erkenntnisse aus den erwähnten Studien und der Praxiserfahrung von CareerBee in Items formuliert. Es kann von einer personenbezogenen-empirischen methodischen Vorgehensweise gesprochen werden, bei der auf existierende Befunde aus der Literatur zur Fragebogenkonstruktion zurückgegriffen wurde (Bühner, 2011). Die Items sind somit subjektive Indikatoren, mithilfe denen die Einstellung der Studienteilnehmenden zu Arbeitsanforderungen erfragt wurden (Bühner, 2011). Es handelte sich bei den Items um qualitative Variablen, die sich darüber kennzeichnen, dass kein quantitativer Unterschied von einer zu anderen Variablen festgestellt werden kann, sondern es sich um rein qualitativ-inhaltliche Differenzen handelt (Hussy, Schreier & Echterhoff, 2013). Zu allen vier Kategorien wurden gebundene Item-Formate festgelegt, bei denen die Teilnehmenden anhand einer Ratingskala das jeweilige Item bewerten mussten und es wurde auch die Möglichkeit geboten, über offene Item-Formate, freie Antworten zu den Kategorien zu ergänzen (Bühner, 2011). Die gebundenen Antworten erfolgten anhand einer fünfstufigen, bipolaren Likert-Skala (Bühner, 2011). Die befragten internationalen IT-Fachkräfte mussten die jeweiligen Items nach deren Wichtigkeit über die fünf Abstufungen bewerten: «Sehr wichtig», «Wichtig», «Teils-Teils», «Unwichtig» und «Gar nicht wichtig». Auch bei freien Antwortalternativen wurden die Teilnehmenden gebeten, diese nach deren Wichtigkeit zu beurteilen.

Der Fragebogen wurde auf sieben Seiten, die allen Teilnehmenden gezeigt wurden, und zwei weiteren Seiten, die durch eine Filterfrage ausgelöst wurden und somit nur für

einen Teil ersichtlich war, aufgebaut. Der gesamte Fragebogen kann dem Anhang A entnommen werden. Auf der ersten Seite wurden die Studienteilnehmenden über den Inhalt des Fragebogens und der Datennutzung aufgeklärt. Ausserdem wurden sie über die Verlosung von drei *CV-Reviews* durch CareerBee informiert, an der sie auf freiwilliger Basis teilnehmen konnten. Sofern sie mit der Teilnahme einverstanden waren, gaben Sie auf dieser Seite ihre Einwilligung. Die zweite Seite des Fragebogens erfasste die Erhebung demografischer Daten wie das Alter, Geschlecht, Nationalität, Bildungsstand und Berufsausübung. Unter anderem konnte anhand dieser Angaben festgestellt werden, ob es sich bei der teilnehmenden Person um eine IT-Fachkraft handelte. War dies nicht der Fall, wurden die erhobenen Falldaten von der Auswertung ausgeschlossen. Auf der zweiten Seite wurde der erste Filter gesetzt. Gaben die Teilnehmenden an, dass sie sich zu dem Zeitpunkt im Bewerbungsprozess mit einem deutschen Unternehmen befanden, wurden sie zur Filterfrage – die genauere Angaben zum Bewerbungsprozess erfasste – weitergeleitet. Alle anderen Teilnehmenden wurden an die dritte Seite weitergeleitet, auf der allgemeine Arbeitsanforderungen und Erwartungen erfragt wurden. Hier wurden ihnen die gebundenen Items zu der Kategorie vorgestellt und sie wurden dazu instruiert diese nach der Wichtigkeit auf der fünfstufigen Likert-Skala zu bewerten. Am Ende der Seite erhielten Teilnehmende noch die Möglichkeit, maximal drei freie Antworten zu ergänzen und ebenfalls nach der Wichtigkeit zu beurteilen. Auf der dritten Seite befand sich der zweite Filter. Wenn die Teilnehmenden flexible Arbeitszeitmodelle als «Sehr wichtig» oder «Wichtig» bewerteten, wurden sie zur Filterfrage weitergeleitet. Diese Filterfrage befasste sich damit, die Kategorie der Anforderungen und Erwartungen an flexible Arbeitszeitmodelle zu erfassen, um festzustellen, welche Aspekte davon zentral sind. Die vierte und fünfte Seite waren analog der dritten Seite konzipiert und erfassten die Anforderungen und Erwartungen der Befragten an den Bewerbungsprozess, respektive bezüglich des internationalen Aspekts. Auf der sechsten Seite hatten die Teilnehmenden die Möglichkeit, ihre E-Mail-Adresse anzugeben, um bei der Verlosung der drei *CV-Reviews* teilzunehmen. Auf der letzten und siebten Seite wurde den Befragten für ihre Teilnahme gedankt und auf das Ende der Umfrage hingewiesen.

Nachdem der Fragebogen konzipiert war und bevor die Rekrutierung der Teilnehmenden gestartet hatte, wurde die Ethikcheckliste gemäss dem Ethikreglement der Hochschule für Angewandte Psychologie ausgefüllt. Aus diesem Vorgehen konnte definiert werden, dass kein Antrag an die Ethikkommission für die Studiendurchführung notwendig war und die Datenerhebung vorgenommen werden konnte. Die ausgefüllte Ethikcheckliste kann dem Anhang B entnommen werden.

2.2 Stichprobe

Bei der erhobenen Stichprobe handelte es sich um eine Kombination aus einer Quotenstichprobe und einer anfallenden Stichprobe (Hussy et al., 2013). Mit dem Ziel, die Anforderungen und Erwartungen internationaler IT-Fachkräfte zu erfassen, war die Voraussetzung zur Teilnahme: ausländische Fachkräfte, die im IT-Bereich arbeiten oder ausgebildet sind. Diese Voraussetzung wurde bei der Rekrutierung der Teilnehmenden, aber vor allem für die Datenauswertung berücksichtigt und kann dementsprechend den Merkmalen einer Quotenstichprobe zugeordnet werden (Hussy et al., 2013). Um an möglichst viele internationale IT-Fachkräfte zu gelangen, wurden die *Community* und *Social-Media*-Kanäle von CareerBee genutzt. Dies wiederum repräsentierte den anfallenden Teil der Stichprobe, weil die Rekrutierungsform dazu führte, möglichst viele, leicht verfügbare Personen zu erheben (Hussy et al., 2013). Durch dieses Vorgehen wurde keine repräsentative Stichprobe erhoben, die allgemeine Rückschlüsse auf die gesamte Population internationaler IT-Fachkräfte, ermöglicht. Aufgrund des explorativen Vorgehens dieser quantitativen Befragung, wurde keine Stichprobengröße a priori festgelegt.

Gesamthaft bestand die Stichprobe aus 60 Studienteilnehmenden, von denen sich 15 als Männer und 45 als Frauen ausgaben. Die Befragten hatten ein Durchschnittsalter von 33.5 Jahren ($SD = 6.596$; $Minimum = 24$ und $Maximum = 52$) und gaben 20 verschiedene Nationalitäten an. Die Verteilung der Nationalitäten aller Teilnehmenden kann der Abbildung 3 entnommen werden. Erwähnenswert ist hier, dass von allen Befragten, 41.7 % indischer Herkunft waren, während der Rest der Teilnehmenden, mit Häufigkeiten von 1 bis 5 den anderen Nationalitäten zugehörten.

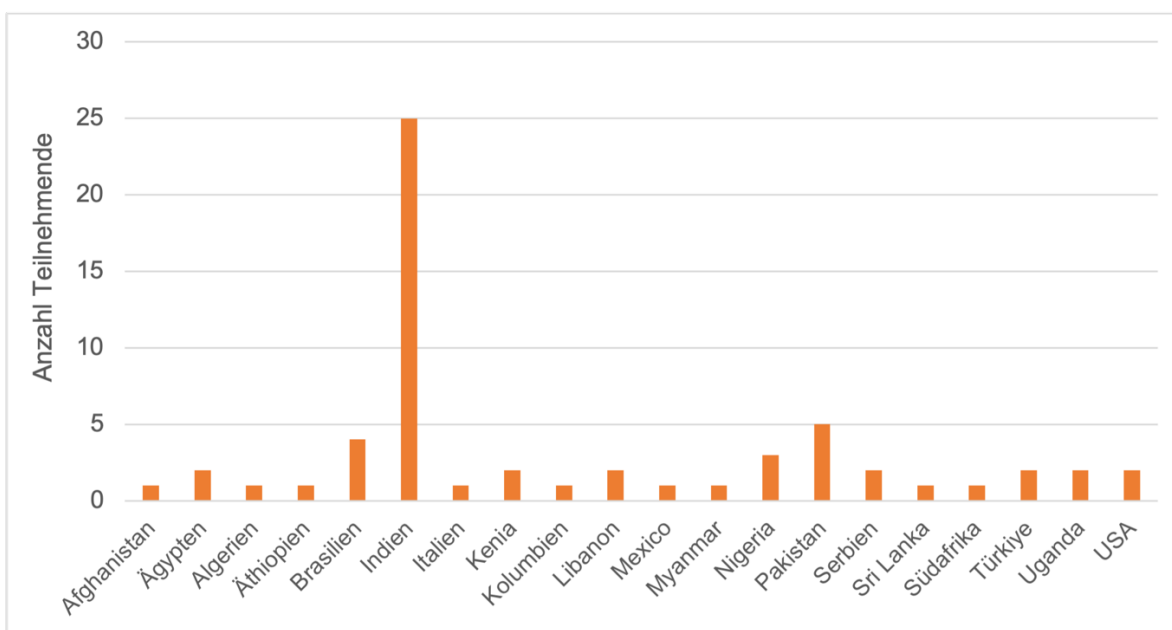


Abbildung 3. Häufigkeitsverteilungen der Nationalitäten aller 60 Studienteilnehmenden.

Von allen 60 Befragten, gaben 4 an, eine schulische oder berufliche Bildung auf Sekundärstufe zu besitzen, während die restlichen 56 auf Tertiärstufe ausgebildet waren. Zudem gaben 46 Personen an, zum Erhebungszeitpunkt im IT-Bereich beruflich tätig gewesen zu sein. Die anderen 14 Personen hatten zwar eine Bildung oder berufliche Erfahrung im IT-Bereich, gingen aber zu dem Zeitpunkt anderen Tätigkeiten nach. Eine Person gab beispielsweise an, eine IT-Ausbildung zu besitzen, arbeitete zu dem Zeitpunkt jedoch in der Landwirtschaft. Weitere Gründe, die unter anderem angegeben wurden, waren Mutterschaftsurlaub oder Arbeitslosigkeit. Ebenfalls erwähnenswert war, dass 50 Befragte angaben, Interesse an einer Anstellung in Deutschland zu haben, 2 sich zu dem Zeitpunkt im Bewerbungsprozess mit einem deutschen Unternehmen befanden und 6 bereits in Deutschland arbeitstätig waren. Somit hatte sich der grösste Teil aller Teilnehmenden mit dem Thema – Arbeiten in Deutschland – bereits auseinandergesetzt.

2.3 Datenerhebung

In diesem Unterkapitel wird die Durchführung der Datenerhebung dargestellt. Zuerst wird erläutert, wie der Pretest erfolgt ist und welche Änderungen am Fragebogen anhand dessen vorgenommen wurden. Anschliessend wird das Vorgehen für die Hauptstudie geschildert.

2.3.1 Pretest

Der Pretest erfolgte mit Elisa Lunkenheimer – der studentischen Hilfskraft von CareerBee – und einer internationalen IT-Fachkraft aus der CareerBee *Community* am 28. März 2023. Diese zwei Personen wurden bewusst gewählt, denn mithilfe von Elisa – die im Frühlingsemester 2023 ihr Psychologiestudium abschliesst – konnte der methodische Part des Fragebogens abgefangen werden. Durch Rückmeldung der internationalen IT-Fachkraft wurde das Verständnis inhaltlicher Aspekte abgedeckt. Beide Personen nahmen an der Befragung über Tivian teil und hatten die Möglichkeit auf jeder Seite über die Kommentar-Funktion direkt Rückmeldung zu geben.

Aus dem Pretest konnten hilfreiche Änderungsvorschläge für die Hauptstudie gezogen werden. Beispielsweise wurden dadurch die Beschriftungen der Skalenabstufungen, für ein besseres Verständnis, optimiert. Ausserdem konnten einige Items, im Anschluss an den Pretest, etwas trennschärfer definiert und somit Missverständnisse oder Fehlinterpretationen möglicherweise verhindert werden. Insbesondere der Aufbau der Fragen zur beruflichen Bildung und Ausübung – für die Feststellung, ob es sich bei dem/der Befragten um eine IT-Fachkraft handelt – wurde verbessert und vereinfacht.

2.3.2 Hauptstudie

Die Datenerhebung über den Online-Fragebogen erfolgte vom 30. März 2023 bis zum 5. April 2023. Die Rekrutierung der Teilnehmenden für die Befragung wurde von der Praxispartnerin CareerBee übernommen. Zu Beginn des Erhebungszeitraumes startete CareerBee einen Teilnahme-Aufruf über deren LinkedIn Kanal und in ihrer CareerBee Community. Der Abbildung 4 kann eine beispielhafte Bildschirmaufnahme der Rekrutierungsaufrufe entnommen werden. Nachdem sich die Teilnahmen über diese zwei Kanäle herausfordernd gestalteten und die geringe Anzahl befragter Personen nur eine Beendigungsquote von circa 30 % aufwiesen, wurde entschlossen, die Rekrutierung auf weitere Kanäle auszuweiten. In dem Sinn startete CareerBee einen zweiten Teilnahme-Aufruf über Ihre TikTok und Instagram Kanäle. Die Rekrutierung erfolgte hier nicht über den schriftlichen Weg, sondern über Videobotschaften. Die TikTok Videobotschaft kann unter folgendem Link eingesehen werden: <https://www.tiktok.com/@laurafromcareerbee/video/7218177205854031110>. Mithilfe dieser Intervention nahmen mehr Personen an der Befragung teil und es konnte schlussendlich eine Beendigungsquote von 65 % erreicht werden.

If you are an IT professional with an international background or not living in Germany yet, your insights will make a big difference. Why?

We want to make sure we fully understand what can make small and medium sized companies in Germany more attractive for international talents in the IT field.

For that, and in collaboration with the FHNW university, we created a questionnaire to understand:

★ What matters most for you when thinking about employers in Germany

★ How companies can position themselves better to become more attractive for you

★ What benefits and general conditions you expect from employers in Germany

We promise this won't take up too much of your time. The questionnaire only takes around 10 minutes.

And as a little thank you 🎁 you can choose to participate in the raffle of three professional CV reviews done by a recruiting professional here in Germany!

Are you ready? Participate today!

👉 https://lnkd.in/gCTtt_Ny

Abbildung 4. Bildschirmaufnahme des Aufrufs auf dem LinkedIn-Kanal von CareerBee zur Teilnahme an der Datenerhebung.

3 Ergebnisse

Das Kapitel 3 befasst sich mit der Auswertung der erhobenen Daten. Zuerst wird die Aufbereitung der exportierten Daten erläutert und anschliessend das methodische Vorgehen für die Datenauswertung dargestellt. Nachfolgend wird die quantitative Auswertung der vorgegebenen Items beleuchtet. Abschliessend wird die qualitative Auswertung der freien Antwortalternativen beschrieben.

3.1 Datenaufbereitung

Nach Abschluss der Datenerhebung wurden die Daten von 65 Befragten im SPSS-Format von Tivian exportiert. In einem ersten Schritt wurden die Daten visuell auf Unstimmigkeiten überprüft und falls notwendig bereinigt. Hier wurde einerseits auf die Bearbeitungszeit und andererseits auf die Antworten der Befragten geachtet. So konnten zwei Befragte ausgeschlossen werden, welche eine sehr kurze oder sehr lange Bearbeitungszeit hatten und alle Items gleich beantwortet haben (z.B. alles mit «Sehr wichtig» bewerteten). Ausserdem konnten drei Befragte ausgeschlossen werden, welche aufgrund ihrer Antworten, nicht eindeutig angegeben haben, ob Sie vom IT-Bereich kommen. Nach der Datenbereinigung wurde die Auswertung der Daten von 60 Befragten mit *IBM SPSS Statistics 27* durchgeführt. Die SPSS-Outputs können dem Anhang C entnommen werden. Ausschliesslich für die Erstellung der Grafiken wurde *Microsoft Excel* genutzt.

3.2 Datenauswertung: methodisches Vorgehen

Im Unterkapitel 3.2. wird das methodische Vorgehen für die Datenauswertung beschrieben. Zunächst wird das explorative Vorgehen zur quantitativen Auswertung der vorgegebenen Items erläutert. Anschliessend wird das qualitative Vorgehen zur Auswertung der freien Antworten dargestellt.

3.2.1 Methode der quantitativen Datenauswertung

Alle im Fragebogen implementierte Items (Variablen), zum Thema Anforderungen und Erwartungen internationaler IT-Fachkräfte an deutsche KMUs, weisen ein ordinalskaliertes Skalenniveau auf. Es bestand eine Rangordnung unter den Items: Eine Variable war inhaltlich bedeutsamer als die andere, je nachdem wie sie durch die Teilnehmenden bewertet wurde (Heimsch, Niederer & Zöfel, 2018). Allerdings war die Differenz der Abstufungen zwischen den Variablen in der Rangordnung nicht immer gleich gross, beziehungsweise konnte nicht inhaltlich gleichmässig definiert werden und somit bestand keine Intervallskalierung (Heimsch et al., 2018). Die explorative Auswertung der ordinalskalierten Variablen erfolgte über deskriptive Statistik durch Häufigkeitsnennungen,

sowie der Berechnung des Medians (Heimsch et al., 2018; Hussy et al., 2013). Neben den beobachteten (absoluten) und prozentualen Häufigkeiten, wurden auch die kumulierten (prozentualen) Häufigkeiten ordinalskaliertes Daten ausgewertet. Dadurch konnte ein Rückschluss dazu gezogen werden, wie gross der Anteil aller Teilnehmenden war, die eine gewisse Bewertung auf der fünfstufigen Likert Skala abgegeben hatten (Heimsch et al., 2018; Hussy et al., 2013). Beispielsweise wenn bei einem Item die kumulierte prozentuale Häufigkeit von 70 % bei der Antwortalternative «Wichtig» lag, bedeutete dies, dass mehr als die Hälfte der Teilnehmenden das Item als «Sehr wichtig» oder «Wichtig» einstufen und dadurch eine gesamthafte hohe Relevanz abzuleiten war. Neben den Häufigkeitsnennungen, wurde als zweiter Referenzpunkt, die Bewertung des Medians vorgenommen. Der Median ist der in der Mitte liegende Wert der Häufigkeitsverteilungen, das heisst, es befinden sich die genau gleiche Anzahl Werte darüber und darunter (Heimsch et al., 2018; Hussy et al., 2013). Die Berechnung des Medians ist zielführend, weil er durch Extremwerte (Ausreisser) nicht beeinflusst wird und somit bei nicht normalverteilten Daten – wie es der Fall bei den meisten Variablen dieser Befragung war – keine Verzerrung entsteht (Heimsch et al., 2018). Zuletzt wurde definiert, welche Kodierungen den Abstufungen der fünfstufigen Likert Skala zugeschrieben wurden. Die Skalenabstufungen von «Sehr wichtig» bis «Gar nicht wichtig» erhielten die Werte 1 bis 5. Somit erhielt die Bewertung «Sehr wichtig» der Wert 1 und «Gar nicht wichtig» den Wert 5. Die Kodierungen widerspiegeln die semantische Relevanz der Item-Bewertungen. Items, denen eine hohe Wichtigkeit (Wert von 1 oder 2) zugeordnet wurde, zeigten eine höhere Relevanz für die Rekrutierungspraxis internationaler IT-Fachkräfte in deutschen KMUs. Für eine differenzierte Betrachtung der Ergebnisse wurden die Daten zusätzlich unterteilt nach weiblichem und männlichen Geschlecht, sowie dem Alter der Teilnehmenden, ausgewertet. Zur Differenzierung nach Alter wurden aus den intervallskalierten Altersangaben zwei Alterskategorien gebildet: Alterskategorie I mit 20–39-Jährigen und Alterskategorie II mit 40–59-Jährigen. Eine differenzierte Auswertung nach Nationalitäten wurde nicht durchgeführt, weil 41.7 % aller befragten Personen indischer Herkunft waren und dadurch keine aussagekräftigen Schlüsse abgeleitet werden konnten.

Grundsätzlich war die Zuordnung des Wichtigkeitsgrades der Ausgangspunkt zur Interpretation der Ergebnisse und im Weiteren für die Ableitung relevanter Aspekte für die Beratungs-Praxis von CareerBee.

3.2.2 Methode der qualitativen Datenauswertung

Die Auswertung der freien Antwortalternativen lehnte sich an der qualitativen Inhaltsanalyse an (Mayring, 2020). Um das Vorgehen nachzuvollziehen, muss ein Schritt zu

den Möglichkeiten offener Antwortalternativen im Fragebogen zurückgegriffen werden. Die vier Kategorien – allgemeine Arbeitsanforderungen, Anforderungen an flexible Arbeitszeitmodelle, Anforderungen an den Bewerbungsprozess und Anforderungen an den internationalen Aspekt – wurden in der genannten Reihenfolge auf separaten Seiten im online Fragebogen dargestellt. Am Ende jeder Seite stand den Befragten die Möglichkeit zur Verfügung, freie Antwortalternativen zu geben, um neue Aspekte einzubringen oder bestehende Items zu ergänzen. Aus den offenen Antwortalternativen konnte schlussgefolgert werden, dass die Konzipierung vom Fragebogen nicht eindeutig genug vermittelte, dass die Befragten Items zu den vier Kategorien bewerten mussten. So äusserten sich beispielsweise auf der ersten Seite zu allgemeinen Arbeitsanforderungen viele Befragte in ihren freien Texteingaben zu Aspekten, die dem internationalen Aspekt zugeordnet wurden. Aus dem Grund wurden in einem ersten Schritt alle freien Antworten in einem deduktiven Vorgehen inhaltlich den vier Kategorien zugeordnet (Mayring, 2020). Diese Zuordnung erfolgte in tabellarischer Form und kann am Beispiel der Kategorie «Anforderungen an den internationalen Aspekt» dem Anhang D entnommen werden.

Anschliessend erfolgte eine induktive Kategorienbildung (Mayring, 2020). Dafür wurden die Freitexteingaben tabellarisch, inhaltlich sortiert und gruppiert. Anhand der inhaltlichen Gruppierung konnten dann Kategorien in Form von Überbegriffen gebildet werden, zu denen die entsprechen Freitexteingaben zugeordnet wurden. In diesem Schritt wurden ebenfalls Freitexteingaben aussortiert, welche entweder inhaltlich nicht verständlich waren und eine subjektive Interpretation notwendig gewesen wäre, um eine Zuordnung vorzunehmen. Oder es wurden Freitexteingaben aussortiert, welche bereits durch vordefinierte Items abgebildet waren, jedoch von den Befragten auf einer anderen vorangegangenen Seite zu einer anderen Kategorie, ergänzt wurden. Beispielsweise gab es auf der ersten Seite zu den «allgemeinen Arbeitsanforderungen» einige Freitexteingaben zu den Themen «Deutschkenntnisse» oder «Visum», welche aber auf der vierten Seite bei den «Anforderungen an den internationalen Aspekt» abgebildet waren. Das Ergebnis dieses induktiven Vorgehens kann am Beispiel der Kategorie «Anforderungen an den internationalen Aspekt» dem Anhang E entnommen werden.

Anhand der induktiv gebildeten Kategorien und der zugehörigen Freitexteingaben wurde eine explorative Auswertung über deskriptive Statistik durch Häufigkeitsnennungen und der Auswertung des Medians vorgenommen (Heimsch et al., 2018) – analog der im Unter-Unterkapitel 3.2.1 beschriebenen Datenauswertung für die vordefinierten Items. Die Berichterstattung der Ergebnisse aus den Freitexteingaben setzt sich aus der inhaltlich-qualitativen Erläuterung der Kategorien, sowie der quantitativen Bewertung derselben zusammen, welche durch die Befragten abgegeben wurde.

3.3 Quantitative Auswertungen

Im Unterkapitel 3.3 werden die quantitativen Auswertungen, also Häufigkeiten und der Median, der vordefinierten Items aus den vier Kategorien dargestellt. Alle Grafiken in diesem Unterkapitel sind hierarchisch geordnet, dies bedeutet, dass Items, bei denen die grössere Anzahl Teilnehmende eine hohe Bewertung abgab, (z.B. als «Sehr wichtig» oder «Wichtig» einstuft) zuoberst aufgezeigt sind.

3.3.1 Quantitative Auswertung: allgemeine Arbeitsanforderungen

Die Abbildung 5 zeigt die Bewertung der vorgegebenen Items zu den allgemeinen Arbeitsanforderungen basierend auf den Häufigkeitsnennungen aller 60 Befragten. Ein erster Blick auf die Abbildung 5 zeigt, dass alle allgemeinen Arbeitsanforderungen – mit Ausnahme des Standortes vom Unternehmen – von mehr als der Hälfte der Teilnehmenden als «Sehr wichtig» oder «wichtig» eingestuft wurden. Die Arbeitsplatzsicherheit wies als einzige Variable einen Median von 1 auf und wurde von 55 % der Teilnehmenden als «Sehr wichtig» eingestuft. Die Variablen zur Förderung eines internationalen Arbeitsumfeldes, dem Team, den verfügbaren Arbeitsmitteln, den Entwicklungsmöglichkeiten, dem Gehalt und der Reputation als *Employer of Choice* wiesen einen Median von 2 und eine kumulative prozentuale Häufigkeit zwischen 88.3 % und 93.3 % auf der Stufe «Wichtig» auf. Insofern stuften über 80 % der Teilnehmenden diese allgemeinen Arbeitsanforderungen als «Sehr wichtig» oder «Wichtig» ein. Die Variablen zum gesellschaftlichen Beitrag des Unternehmens, den flexiblen Arbeitszeitmodellen, einem abwechslungsreichen und anspruchsvollen Arbeitsinhalt, sowie der Reputation als Marktführer:in wurden von mehr als der Hälfte der Befragten als «Sehr wichtig» oder «Wichtig» eingestuft und wiesen einen Median von 2 auf. Allerdings zeigte sich eine etwas geringere kumulative prozentuale Häufigkeit zwischen 55 % und 76.7 %. Ausserdem war ersichtlich, dass im Vergleich zu den vorangegangenen Items, hier die grössere Anzahl der Teilnehmenden eine «Wichtig» Bewertung abgaben.

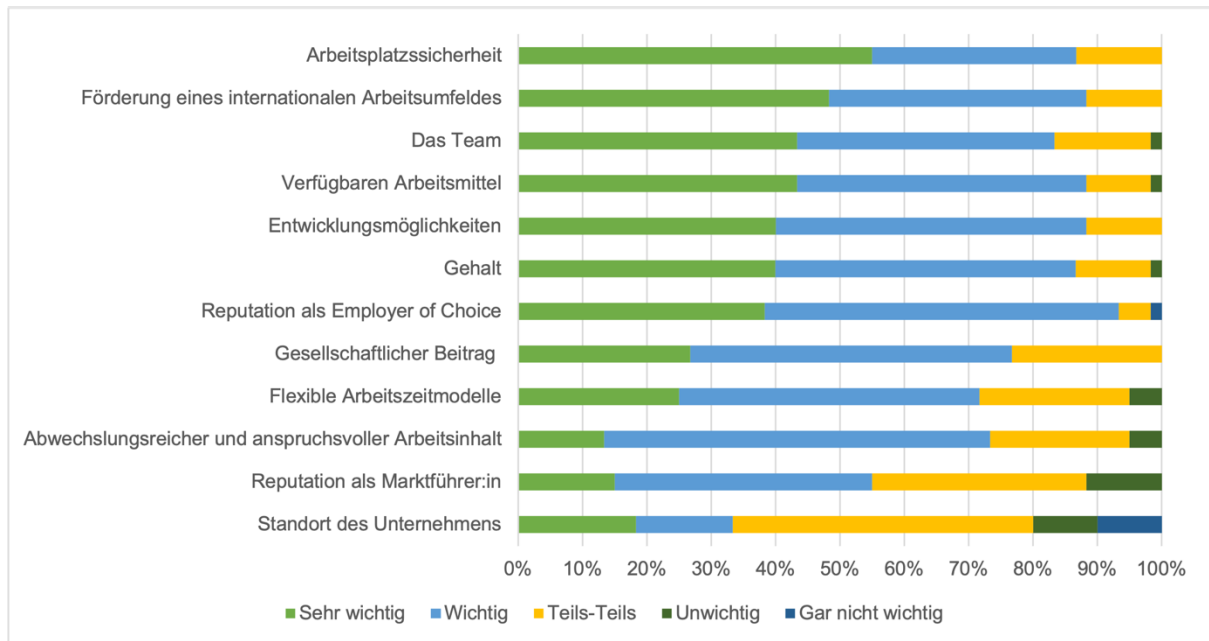


Abbildung 5. Prozentuale Häufigkeitsnennungen der Bewertungen der Items auf der fünfstufigen Likert Skala zu den allgemeinen Arbeitsanforderungen und -erwartungen internationaler IT-Fachkräfte an deutsche KMUs.

Eine Analyse, unterteilt nach männlichen und weiblichen Teilnehmenden, deutete auf eine unterschiedliche Bewertung bei zwei Variablen hin. Teilnehmerinnen gaben der Arbeitsplatzsicherheit und der Förderung eines internationalen Arbeitsumfeldes eine höhere Bewertung mit einem Median von 1, im Vergleich zu Teilnehmern mit einem Median von 2. So wurde beispielsweise die Arbeitsplatzsicherheit von 80 % der weiblichen und von 46.7 % der männlichen Teilnehmenden als «Sehr wichtig» bewertet.

Die Untersuchung, unterteilt nach der Alterskategorie I (20-39 Jahre) und Alterskategorie II (40-59 Jahre), deutete auf eine unterschiedliche Bewertung bei ebenfalls zwei Variablen hin. Ältere Teilnehmende bewerteten das Team und verfügbare Arbeitsmittel mit einem Median von 1, höher als jüngere Teilnehmende mit einem Median von 2. Somit bewerteten beispielsweise 69.2 % der 40–59-Jährigen und 36.2 % der 20–39-Jährigen das Team als «Sehr wichtig».

3.3.2 Quantitative Auswertung: Anforderungen an flexible Arbeitszeitmodelle

Die Abbildung 6 stellt die Bewertung der vorgegebenen Items zu den Anforderungen an flexible Arbeitszeitmodelle basierend auf den Häufigkeitsnennungen von den 43 Befragten, bei denen die Filterfragen ausgelöst wurden. Teilnehmende, welche flexible Arbeitszeitmodelle bei den allgemeinen Arbeitsanforderungen als «Sehr wichtig» oder «Wichtig» einstufen, lösten einen Filter aus, bei dem die Aspekte flexibler

Arbeitszeitmodelle abgefragt wurden (siehe Unterkapitel 2.1). Die ersten fünf Variablen zu flexiblen Arbeitszeiten, der Kompensation von Überstunden, dem Home-Office, einem bezahlten Sabbatical und Freizeit für private Angelegenheiten wiesen alle einen Median von 2 auf und eine kumulative prozentuale Häufigkeit zwischen 67.4 % und 88.3 % auf der Bewertungsstufe «Wichtig». Daher stuften deutlich mehr als die Hälfte der Befragten diese Aspekte von flexiblen Arbeitszeitmodellen als «Sehr wichtig» oder «Wichtig» ein. Hingegen wiesen die letzten vier Variablen zu Jobsharing, einer längeren Arbeitszeit für längeren Urlaub, dem unbezahlten Urlaub und der Teilzeitarbeit eine deutlich tiefere Häufigkeitsnennung der hohen Bewertungen auf. Erwähnenswert war, dass bei diesen vier Variablen erstmals alle Antwortkategorien von «Sehr wichtig» bis «Gar nicht wichtig» gewählt wurden und somit eine grössere Verteilung der Item-Bewertungen vorlag. Das Jobsharing und eine längere Arbeitszeit für einen längeren Urlaub zeigten einen Median von 2 auf und beide eine kumulative prozentuale Häufigkeit von 53.5 % auf der Bewertungsstufe «Wichtig». Der unbezahlte Urlaub und die Teilzeitarbeit hingegen wiesen einen Median von 3 und eine kumulative prozentuale Häufigkeit von 46.5 %, respektive 41.9 % auf der Bewertungsstufe «Wichtig», auf.

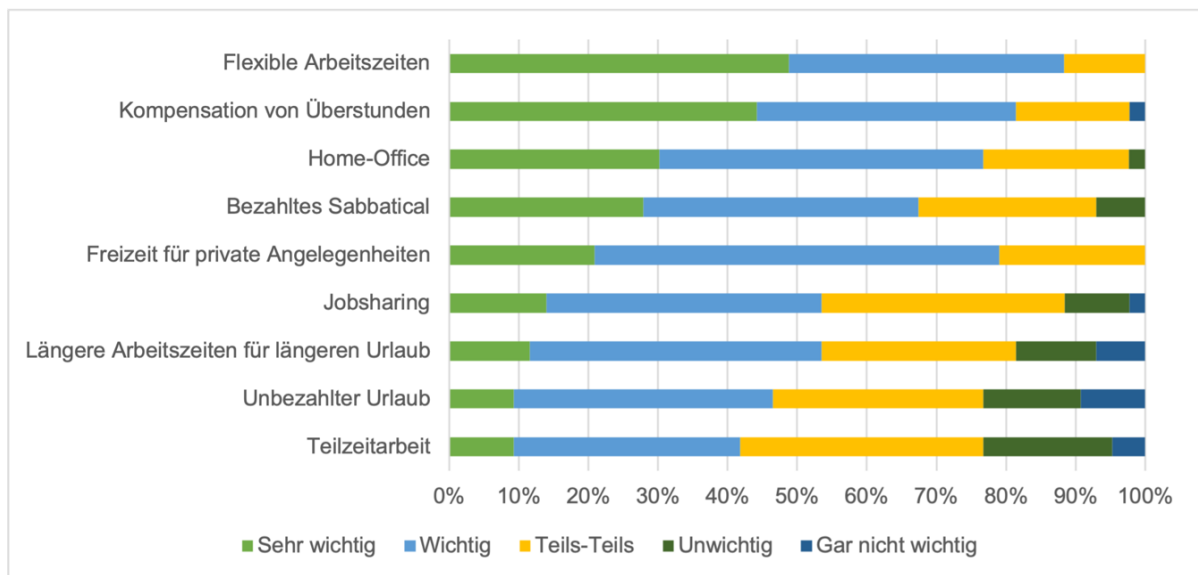


Abbildung 6. Prozentuale Häufigkeitsnennungen der Bewertungen der Items auf der fünfstufigen Likert Skala zu den Anforderungen internationaler IT-Fachkräfte an flexible Arbeitszeitmodelle in deutschen KMUs. (Die prozentualen Angaben beziehen sich auf die gültigen Prozente und berücksichtigen somit nicht die 17 Befragten, welche diese Filterfragen nicht bearbeitet haben.)

Eine Unterscheidung, unterteilt nach männlichen und weiblichen Teilnehmenden, deutete auf eine unterschiedliche Bewertung bei drei Variablen hin. Teilnehmerinnen gaben

flexiblen Arbeitszeiten und Jobsharing eine höhere Bewertung mit einem Median von 1, respektive 2, im Vergleich zu Teilnehmern mit einem Median von 2, respektive 2.5. Andersrum war es bei den längeren Arbeitszeiten für längeren Urlaub, welche von Teilnehmern mit einem Median von 2 höher bewertet wurde als von Teilnehmerinnen mit einem Median von 3. So wurden beispielsweise flexible Arbeitszeiten von 63,6 % der weiblichen Befragten und von 43.8 % der männlichen Befragten als «Sehr wichtig» eingestuft.

Die Analyse, unterteilt nach der Alterskategorie I (20-39 Jahre) und Alterskategorie II (40-59 Jahre), deutete auf eine unterschiedliche Bewertung bei sieben von neun Variablen. Ältere Teilnehmende bewerteten die Kompensation von Überstunden, flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, unbezahlter Urlaub, Home-Office und ein bezahltes Sabbatical höher als jüngere Teilnehmende. Im Gegenzug, bewerteten jüngere Teilnehmende das Jobsharing höher als ältere. Beispielsweise lag die kumulative Häufigkeit für Teilzeitarbeit auf der Bewertungsstufe «Wichtig» bei 40–59-Jährigen bei 71.4 % und bei den 20–39-Jährigen bei 36.1 %.

3.3.3 Quantitative Auswertung: Anforderungen an den Bewerbungsprozess

Die Abbildung 7 stellt die Bewertung der vorgegebenen Items zu den Anforderungen an den Bewerbungsprozess basierend auf den Häufigkeitsnennungen aller 60 Befragten. Ein erster Blick auf die Abbildung 7 zeigt, dass die ersten vier Items von mehr als 80 % der Befragten als «Sehr wichtig» oder «Wichtig» bewertet wurden, während die letzten drei Items von circa der Hälfte der Befragten gleichmässig eingestuft wurden. Die Variable zu einem transparenten Bewerbungsprozess wies einen Median von 1 auf, während die Variablen zu dem Kennenlernen des Vorgesetzten, dem Kennenlernen von Arbeitsmitteln und das Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten einen Median von 2 aufwiesen. Die kumulative prozentuale Häufigkeit dieser vier Variablen befand sich zwischen 85 % und 95 % auf der Bewertungsstufe «Wichtig». Somit stuften der grösste Anteil der Befragten diese vier Aspekte zum Bewerbungsprozess als «Sehr wichtig» oder «Wichtig» ein. Die Variablen zum Probearbeiten und dem Kennenlernen des Teams wiesen einen Median von 2 auf und eine kumulative prozentuale Häufigkeit von 58.3 % auf der Bewertungsstufe «Wichtig». Die Variable zur Arbeitsplatzbesichtigung zeigte einen Median von 3 und eine kumulative prozentuale Häufigkeit von 41.6 % auf der Bewertungsstufe «Wichtig». Insofern bewerteten die Teilnehmenden diese drei Aspekte zum Bewerbungsprozess mit einer geringeren Wichtigkeit als die ersten vier Aspekte, bei denen ein grosser Teil der Befragten eine hohe Wichtigkeit angaben.

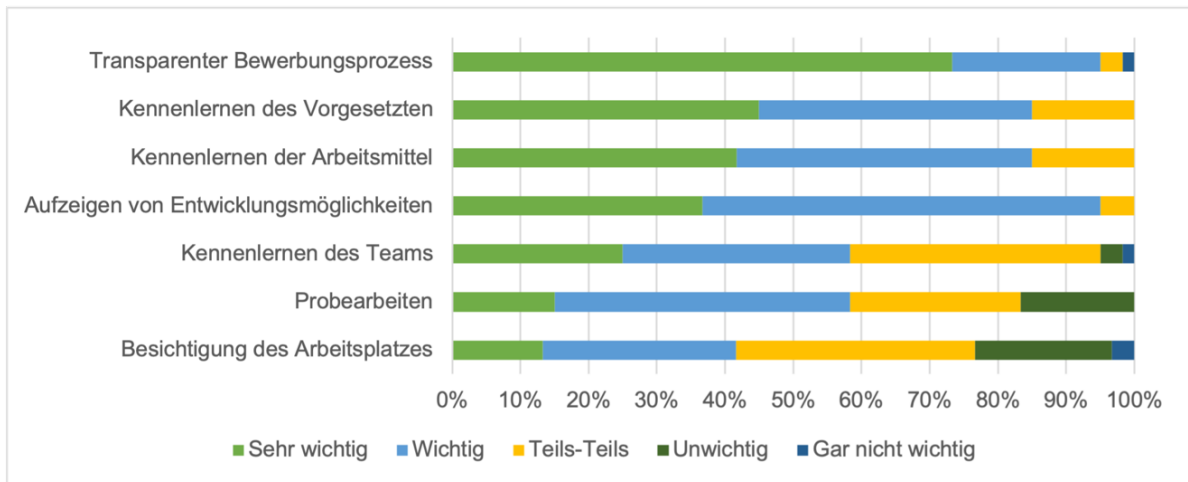


Abbildung 7. Prozentuale Häufigkeitsnennungen der Bewertungen der Items auf der fünfstufigen Likert Skala zu den Anforderungen internationaler IT-Fachkräfte an den Bewerbungsprozess in deutschen KMUs.

Eine Analyse, unterteilt nach männlichen und weiblichen Teilnehmenden, deutete auf keine unterschiedliche Bewertung der Variablen hin.

Die Untersuchung, unterteilt nach der Alterskategorie I (20-39 Jahre) und Alterskategorie II (40-59 Jahre), deutete auf eine unterschiedliche Bewertung bei einer Variable hin. Ältere Teilnehmende bewerteten das Kennenlernen der vorgesetzten Person mit einem Median von 1 höher als jüngere Teilnehmende mit einem Median von 2. Von den 40–59-Jährigen bewerteten 61.5 % das Kennenlernen der vorgesetzten Person als «Sehr wichtig», während es bei den 20–39-Jährigen 40.4 % waren.

3.3.4 Quantitative Auswertung: Anforderungen in Bezug auf den internationalen Aspekt

Die Abbildung 8 stellt die Bewertung der vorgegebenen Items zu den Anforderungen in Bezug auf den internationalen Aspekt basierend auf den Häufigkeitsnennungen aller 60 Befragten dar. Bei Betrachtung der Abbildung 8 wird ersichtlich, dass die ersten drei Variablen von über 90 % der Befragten als «Sehr wichtig» oder «Wichtig» eingestuft wurden. Die darauffolgenden sieben Variablen wiesen eine grössere Verteilung der Bewertungen auf den fünf Stufen von «Sehr wichtig» bis «Gar nicht wichtig» auf. Die Variablen zum *Visa Sponsorship*, der Offenheit gegenüber internationalen IT-Fachkräften und der Offenheit gegenüber Arbeitnehmenden mit geringen Deutsch-Kenntnissen wiesen einen Median von 1 auf und eine kumulative prozentuale Häufigkeit von 90 % bis 96.7 % auf der Bewertungsstufe «Wichtig». Die Variablen zur Unterstützung für die Familienzusammenführung, einem Buddy-System, der Flexibilität bei den geforderten Bewerbungsunterlagen und die Unterstützung beim Deutsch-Lernen wurden von 70 % bis

85 % der Befragten als «Sehr wichtig» oder «Wichtig» bewertet und wiesen einen Median von 2 auf. Die Variablen zur Unterstützung bei der Wohnungssuche, der Unterstützung für den Umzug und der Unterstützung, um mit dem Herkunftsland in Kontakt zu bleiben, zeigten ebenfalls einen Median von 2 respektive 3. Allerdings zeigte sich hier die kumulative prozentuale Häufigkeit der Befragten zwischen 48.3 % und 61.7 % auf der Bewertungsebene «Wichtig». Die restliche Hälfte der Befragten bewertete diese Aspekte zwischen «Teils-Teils» und «Gar nicht wichtig».

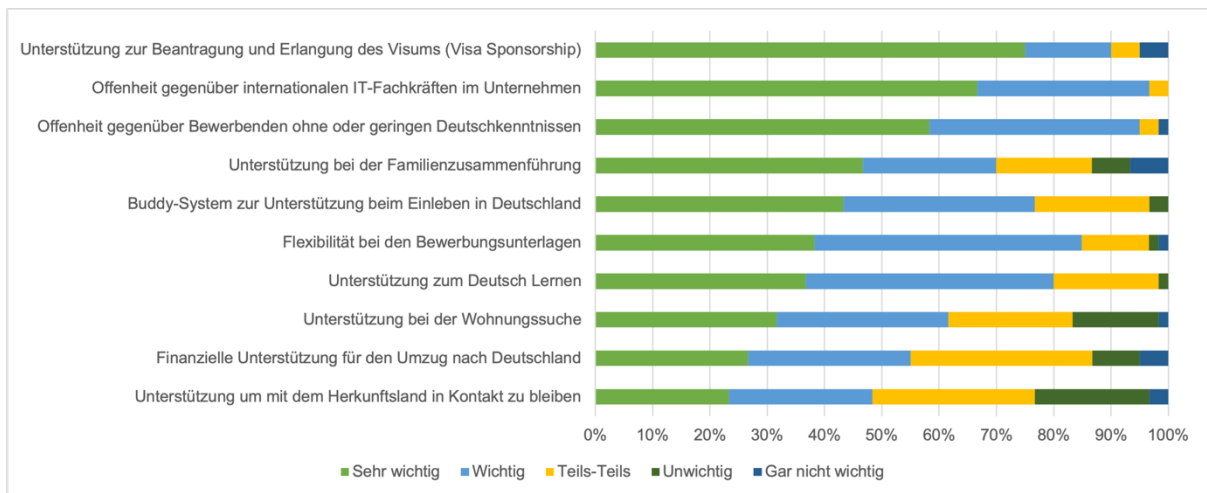


Abbildung 8. Prozentuale Häufigkeitsnennungen der Bewertungen der Items auf der fünfstufigen Likert Skala zu den Anforderungen an den internationalen Aspekt internationaler IT-Fachkräfte in deutschen KMUs.

Die Untersuchung, unterteilt nach männlichen und weiblichen Teilnehmenden, deutete auf eine unterschiedliche Bewertung bei drei Variablen hin. Teilnehmerinnen gaben dem Buddy-System, der Unterstützung bei der Familienzusammenführung und der Unterstützung, um mit dem Herkunftsland in Kontakt zu bleiben eine höhere Bewertung mit einem Median von 1, respektive 2, im Vergleich zu Teilnehmern mit einem Median von 2, respektive 3. Beispielsweise wurde das Buddy-System zur Unterstützung beim Einleben in Deutschland von 73.3 % der weiblichen Befragten und von 33.3 % der männlichen Befragten als «Sehr wichtig» eingestuft.

Eine Analyse, unterteilt nach der Alterskategorie I (20-39 Jahre) und Alterskategorie II (40-59 Jahre), deutete auf eine unterschiedliche Bewertung bei einer Variable hin. Jüngere Teilnehmende bewerteten die finanzielle Unterstützung für den Umzug nach Deutschland mit einem Median von 2 höher als ältere Teilnehmende mit einem Median von 3. Die kumulative prozentuale Häufigkeit für die finanzielle Unterstützung lag auf der

Bewertungsstufe «Wichtig» bei 20–39-Jährigen bei 57.4 % und bei den 40–59-Jährigen bei 46.2 %.

3.4 Qualitative Auswertungen

Im Unterkapitel 3.4 werden die qualitativen Auswertungen, also die induktiv gebildeten Kategorien anhand der Freitexteingaben, bei den jeweiligen vier Kategorien der Anforderungen und Erwartungen internationaler IT-Fachkräfte an deutsche KMUs dargestellt. Ausserdem werden die quantitativen Bewertungen der induktiv gebildeten Kategorien über deren Häufigkeiten und dem Median dargestellt.

3.4.1 Qualitative Auswertung: allgemeine Arbeitsanforderungen

Wie in Abbildung 9 ersichtlich ist, wurden aus der induktiven Kategorienbildung für die allgemeinen Arbeitsanforderungen folgende vier Überbegriffe abgeleitet: Leistungen der Gesundheitsfürsorge, Life Domain Balance, Belohnungssysteme und Unterstützung bei der Einführung in das Arbeitsfeld. Freitexteingaben zu Leistungen der Gesundheitsfürsorge wurden von sechs Befragten ausgefüllt und zeigten einen Median von 1.5 auf. Dementsprechend bewerteten sie diesen Aspekt als «Sehr wichtig» bis «Wichtig». Die zwei Hauptmerkmale der Freitexteingaben richteten sich an eine gute Krankenversicherung für die Arbeitnehmenden, aber auch für deren Familienangehörigen. Die Angaben einer Life Domain Balance wurden von fünf Befragten getätigt und wiesen einen Median von 1 auf. Somit bewerteten alle fünf diesen Aspekt als «Sehr wichtig». Wie es der Name der Kategorie bereits ahnen lässt, äusserten die Befragten, die Anforderung an eine gesunde Life Domain Balance zu haben. Hinweise auf Belohnungssysteme wurden von drei Befragten erwähnt und zeigten einen Median von 1 auf. Insofern stuften diese drei Befragten Belohnungssysteme als «Sehr wichtig» ein. Erwähnt wurden beispielsweise Aspekte wie Anreize für besondere und innovative Ideen. Die Freitexteingaben zur Unterstützung bei der Einführung in das Arbeitsfeld kamen von zwei Befragten und wiesen einen Median von 1.5 auf. Dementsprechend bewerteten die Befragten diesen Aspekt als «Sehr wichtig» und «Wichtig». Das Hauptmerkmal zu diesem Aspekt lag darin, Unterstützung durch beispielsweise der vorgesetzten Person oder einem:r Expert:in für die Einarbeitung zu ermöglichen.

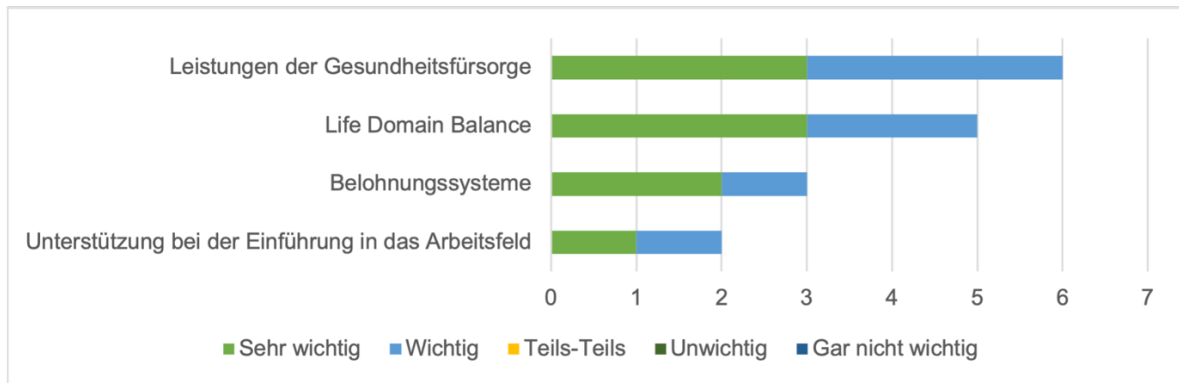


Abbildung 9. Darstellung der induktiven Kategorien aus den freien Antwortmöglichkeiten zu den allgemeinen Anforderungen internationaler IT-Fachkräfte an deutsche KMUs.

Dargestellt sind absolute Häufigkeitsnennungen der Bewertungen der Freitexteingaben der jeweiligen Kategorien auf der fünfstufigen Likert Skala.

3.4.2 Qualitative Auswertung: Anforderungen an flexible Arbeitszeitmodelle

Wie der Abbildung 10 entnommen werden kann, entstanden aus der induktiven Kategorienbildung für die Anforderungen an flexible Arbeitszeitmodelle folgende zwei Überbegriffe: flexible Feriengestaltung und flexibler Arbeitsort. Äusserungen zur flexiblen Feriengestaltung wurden von vier Befragten getätigt und wiesen einen Median von 1 auf. Daher bewerteten die vier Befragten diesen Aspekt als «Sehr wichtig» oder «Wichtig». Die Teilnehmenden erwähnten, dass die Abwesenheitsplanung für Ferien flexibel gestaltet werden sollte. Ausserdem äusserten sie, dass eine Urlaubsregelung für Notfälle erwünscht wäre. Hinweise zu einem flexiblen Arbeitsort wurden von drei Befragten erwähnt und zeigten einen Median von 1 auf. Die drei Teilnehmenden stufen auch diesen Aspekt als «Sehr wichtig» ein. Erwähnt wurde der Wunsch nach einem hybriden Arbeitsmodell oder die Möglichkeit von Remote-Arbeit.

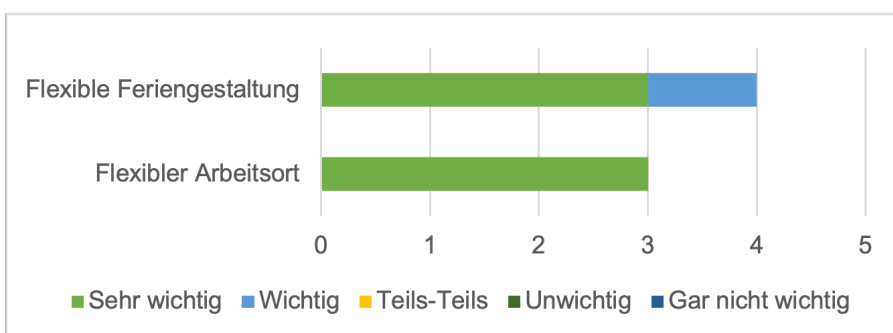


Abbildung 10. Darstellung der induktiven Kategorien aus den freien Antwortmöglichkeiten zu den Anforderungen internationaler IT-Fachkräfte an flexible Arbeitszeitmodelle in deutschen KMUs. Dargestellt sind absolute Häufigkeitsnennungen der Bewertungen der Freitexteingaben der jeweiligen Kategorien auf der fünfstufigen Likert Skala.

3.4.3 Qualitative Auswertung: Anforderungen an den Bewerbungsprozess

Wie in Abbildung 11 ersichtlich ist, wurden aus der induktiven Kategorienbildung für die Anforderungen an den Bewerbungsprozess folgende zwei Überbegriffe abgeleitet: stellenbezogene Informationen und Informationen zur Arbeits- und Teamkultur. Freitextangaben zu stellenbezogenen Informationen wurden von fünf Befragten ausgefüllt und wiesen einen Median von 1 auf. Die fünf Teilnehmende bewerteten diesen Aspekt als «Sehr wichtig» oder «Wichtig». Die Befragten erwähnten Themen, wie eine zeitliche Projektion der Erwartungen und Ziele oder Informationen zu den Anstellungs- und Arbeitsbedingungen der betreffenden Arbeitsstelle. Hinweise zu Informationen zur Arbeits- und Teamkultur erwähnten ebenfalls fünf Befragte und wiesen einen Median von 1 auf. Auch diesen Aspekt bewerteten die Teilnehmenden als «Sehr wichtig» und «Wichtig». Wie bereits durch die Kategorie angedeutet, erwähnten die Befragten, während des Bewerbungsprozesses Informationen zur Kultur im Unternehmen und Team erhalten zu wollen.

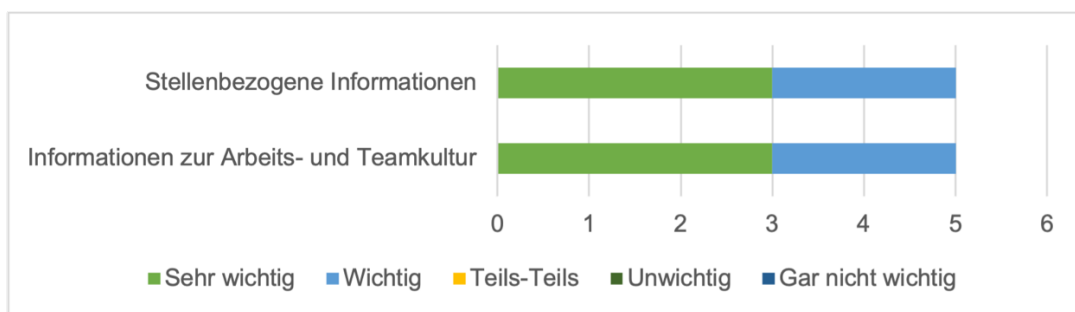


Abbildung 11. Darstellung der induktiven Kategorien aus den freien Antwortmöglichkeiten zu den Anforderungen internationaler IT-Fachkräfte an den Bewerbungsprozess in deutschen KMUs. Dargestellt sind absolute Häufigkeitsnennungen der Bewertungen der Freitexteingaben der jeweiligen Kategorien auf der fünfstufigen Likert Skala.

3.4.4 Qualitative Auswertung: Anforderungen in Bezug auf den internationalen Aspekt

Wie der Abbildung 12 entnommen werden kann, wurden aus der induktiven Kategorienbildung für die Anforderungen in Bezug auf den internationalen Aspekt folgende drei Überbegriffe abgeleitet: Sprachbarrieren, Integration und Nicht-EU Bewerbungen. Äusserungen zur Sprachbarriere wurden von sechs Befragten getätigt und wiesen einen Median von 1 auf. Alle sechs Teilnehmenden stufte diesen Aspekt als «Sehr wichtig» ein. Es wurde zum einen erwähnt, dass die Anforderung an die Bewerbenden von einem Basiswissen in Deutsch sein sollte oder sogar die Berücksichtigung, dass die Interessent:innen die Sprache gerade erst lernen. Zum anderen wurde vorgeschlagen,

Stellen anzubieten, die Englisch als primäre Arbeitssprache vorgeben. Freitexteingaben in Bezug auf die Integration wurden von fünf Befragten getätigt und zeigten einen Median von 1. Auch dieser Aspekt wurde von den fünf Teilnehmenden als «Sehr wichtig» bewertet. Hier erwähnten die Befragten, sich ein Verständnis für die ausländische Herkunft zu wünschen und die Förderung der Diversität, indem beispielsweise Feiertage aus anderen Kulturkreisen berücksichtigt werden. Ausserdem wurde ein proaktiver Integrationsprozess in die deutsche (Arbeit) Kultur erwähnt. Äusserungen zu Nicht-EU Bewerbungen wurden von drei Befragten getätigt und wiesen einen Median von 1 auf. Die Teilnehmenden bewerteten diesen Aspekt als «Sehr wichtig» oder «Wichtig». Die Kategorie deutet bereits an, dass es sich um Bewerbungen von Nicht-EU Bürger:innen handelt. Geäussert wurde, dass Anstellungsmöglichkeiten und damit auch *Visa Sponsorship* für Nicht-EU Angehörige ermöglicht und gefördert werden sollte.

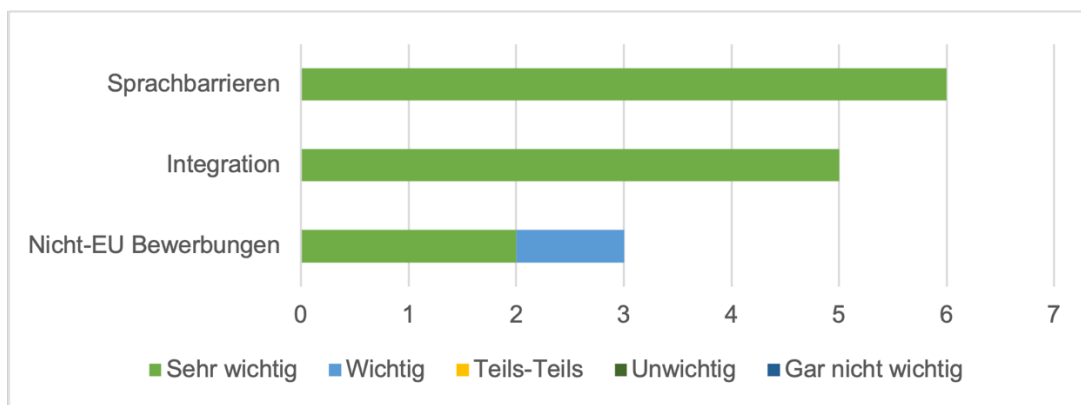


Abbildung 12. Darstellung der induktiven Kategorien aus den freien Antwortmöglichkeiten zu den Anforderungen in Bezug auf den internationalen Aspekt internationaler IT-Fachkräfte in deutschen KMUs. Dargestellt sind absolute Häufigkeitsnennungen der Bewertungen der Freitexteingaben der jeweiligen Kategorien auf der fünfstufigen Likert Skala.

Nachdem im vorgehenden Kapitel 3 die Ergebnisse aus der Datenerhebung dargestellt wurden, folgt im nächsten Kapitel die Interpretation und Diskussion der Ergebnisse.

4 Diskussion

Der IT-Fachkräftemangel in Deutschland stellt insbesondere KMUs vor eine grosse Herausforderung. Um das Missverhältnis zwischen offenen IT-Stellen und zur Verfügung stehenden IT-Fachkräften in Deutschland abzufangen, besteht die Möglichkeit internationale IT-Fachkräfte zu rekrutieren. Dieser Rekrutierungsprozess stellt allerdings von Seiten der internationalen IT-Fachkräfte, wie auch für deutsche KMUs eine

Schwierigkeit dar. Das Start-up für Personal- und Karriereberatung – CareerBee – hat es sich zur Aufgabe gemacht, die Rekrutierung internationaler IT-Fachkräfte für deutsche KMUs zu optimieren. In Zusammenarbeit mit dieser Bachelorthesis wird folgende Fragestellung analysiert:

«Welche Arbeitsanforderungen und -erwartungen haben internationale IT-Fachkräfte an eine Anstellung in einem deutschen kleinen und mittleren Unternehmen?»

Um diese Fragestellung zu erforschen, wurden 60 internationale IT-Fachkräfte über einen online-Fragebogen zu deren Arbeitsanforderungen und -erwartungen an deutsche KMUs befragt. Konkret wurden Teilnehmende zu vier verschiedenen Kategorien befragt: allgemeine Arbeitsanforderungen und -erwartungen, Anforderungen und Erwartungen an flexible Arbeitszeitmodelle, Anforderungen und Erwartungen an den Bewerbungsprozess und Anforderungen und Erwartungen in Bezug auf den internationalen Aspekt. Mittels der Auswertung der erhobenen Daten sollen Optimierungsmassnahmen für den Rekrutierungsprozess und einer erfolgreichen Anstellung abgeleitet werden.

Zur Beantwortung der Fragestellung werden folgend die Ergebnisse zu jeder der vier Kategorien und im Weiteren zu deren jeweiligen Thesen diskutiert, sowie die praktischen Implikationen dargestellt. Anschliessend wird die Ableitung der Gestaltungsmassnahmen, im Sinne der Konzeptentwicklung für die Beratungs-Praxis von CareerBee aufgezeigt. Zum Schluss wird auf die Limitationen dieser Bachelorthesis eingegangen und abschliessend werden Anregungen für zukünftige Forschung dargelegt.

4.1 Diskussion: allgemeine Arbeitsanforderungen

Für diese Kategorie wurden, in Anlehnung an vergangenen Befunden zu Anforderungen und Erwartungen von MINT-Fachkräften, vier Thesen formuliert. Diese beinhalten Aspekte, welche für MINT-Fachkräfte eine hohe Relevanz haben. Folgend werden die vier Thesen nochmals visualisiert:

- I. Der Jobinhalt: die Arbeitsaufgabe ist innovativ, komplex, intellektuell stimulierend und abwechslungsreich.
- II. Entwicklungsmöglichkeiten: das Unternehmen bietet herausfordernde und anspruchsvolle Fach- und Projektaufgaben.
- III. Team: das Team ist verlässlich und pflegt einen offenen Wissens- und Informationsaustausch.
- IV. Flexible Arbeitszeitmodelle: das Unternehmen ermöglicht eine gute Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben.

Die Betrachtung der Ergebnisse aus dieser Befragung zeigt, dass diese nicht mit den formulierten Thesen übereinstimmen. Teilnehmende haben der Reihenfolge nach die Arbeitsplatzsicherheit, die Förderung eines internationalen Arbeitsumfeldes, das Team und die verfügbaren Arbeitsmittel als erste vier Aspekte mit einer hohen Wichtigkeit bewertet. Somit kann keine Übereinstimmung der erwarteten Ergebnisse anhand der Thesen und den tatsächlichen Resultaten gefunden werden. Eine Ausnahme ist das Team, welches ebenfalls in dieser Befragung an dritter Stelle steht. Die qualitativen Aspekte der Thesen, wie beispielsweise eine innovative, komplexe, intellektuell stimulierende und abwechslungsreiche Aufgabe als Kriterium für die Wichtigkeit des Jobinhalts wurden anhand der quantitativen Methodik zum grössten Teil nicht erfasst und können daher nicht als Referenzpunkt für die Einordnung der Ergebnisse genutzt werden.

Grundsätzlich kann aus den Bewertungen der Teilnehmenden zu den einzelnen vorgegebenen Items nur begrenzt eine Erkenntnis draus gezogen werden. Bei Berücksichtigung aller Items und damit aller Aspekte zu allgemeinen Arbeitsanforderungen und -erwartungen, die mit hoher Wichtigkeit bewertet wurden, sind 11 von 12 Items relevant. Nur der Standort des Unternehmens wurde von weniger als der Hälfte der Befragten mit hoher Wichtigkeit bewertet und stellt daher eine geringere Relevanz dar. Neben den ersten vier Items, die mit hoher Wichtigkeit bewertet wurden, treten weitere Aspekte in den Vordergrund, die den Teilnehmenden wichtig zu sein scheinen. So wurden unter anderem Entwicklungsmöglichkeiten, das Gehalt, flexible Arbeitszeitmodelle und der Arbeitsinhalt von deutlich mehr als der Hälfte der Teilnehmenden mit hoher Relevanz bewertet. Ein massgebender Unterschied zwischen lokalen MINT-Fachkräften und internationalen IT-Fachkräften scheint die Bewertung des Arbeitsinhaltes, der Arbeitsplatzsicherheit und der Förderung des internationalen Arbeitsumfeldes zu sein. In der Studie von Kels et al. (2016) war der Arbeitsinhalt das mit Abstand wichtigste Kriterium, während Erkenntnisse aus dieser Studie den Arbeitsinhalt an drittletzter Stelle einordnen und von weniger als 20 % der Befragten als «Sehr wichtig» eingestuft wird. Die Arbeitsplatzsicherheit und Förderung des internationalen Arbeitsumfeldes wird von internationalen IT-Fachkräften in dieser Studie mit hoher Relevanz bewertet, während sie bei nationalen MINT-Fachkräften eine geringere Bedeutung finden (Kels, 2018). Erwähnenswert ist, dass für nationale wie auch internationale Fachkräfte das Gehalt nicht an erster Stelle liegt und somit der Vermutung, dass Gehaltsvorstellungen internationaler IT-Fachkräfte die Rekrutierung für KMUs schwierig macht, entgegen setzt. Ein Vergleich der Relevanz von Aspekten, unterteilt nach weiblichen und männlichen Teilnehmenden, zeigte, dass besonders die Arbeitsplatzsicherheit von ungefähr doppelt so viel Frauen wie Männern als «Sehr wichtig» bewertet wurde. Dies widerspiegelt nicht frühere Befunde von Gurtner &

Kels (2016), wo besonders flexible Arbeitszeitmodelle von Frauen höher gewichtet wurden. Die Unterscheidung der Wichtigkeit von Aspekten, differenziert nach älteren und jüngeren Teilnehmenden ergab, dass das Team von älteren Teilnehmenden als wichtiger bewertet wird. Die Erkenntnisse sind konträr zu denen von Gurtner & Kels (2016), bei denen das Team von jüngeren Teilnehmenden höher gewichtet wurde.

Aus der qualitativen Auswertung der freien Antworten zu allgemeinen Arbeitsanforderungen und -erwartungen können zwei zentrale Aspekte abgeleitet werden: Leistungen der Gesundheitsfürsorge und Life Domain Balance. Die Wichtigkeit einer guten Life Domain Balance wurde im Fragebogen nicht direkt erfragt, stellt aber ein zentraler Bestandteil des psychologischen Vertrags dar (Raeder & Grote, 2012) und sollte daher für die Anstellung internationaler IT-Fachkräfte berücksichtigt werden. Leistungen der Gesundheitsfürsorge wird von einigen Teilnehmenden erwähnt und scheint somit ein wichtiger Anstellungsfaktor zu sein. Eine mögliche Erklärung hierfür könnte sein, dass den Befragten nicht bewusst ist, dass die gesundheitliche Fürsorge in Deutschland vorerst staatlich geregelt und Pflicht ist.

Die gewonnenen Erkenntnisse stellen insofern eine Unterstützung für die Beratung von KMUs durch CareerBee dar, weil sie einen Anhaltspunkt der Wichtigkeit unterschiedlicher Aspekte in Bezug auf allgemeine Arbeitsanforderungen und -erwartungen von internationalen IT-Fachkräften, bieten. Dadurch kann die Relevanz für die Rekrutierungspraxis und der Gestaltung des psychologischen Vertrags abgeleitet werden. Auch wenn keine differenzierte Aussagekraft der unterschiedlichen vorgegebenen Aspekte aufgrund der ähnlich hohen Bewertungen der Befragten erreicht wird, stellen die unterschiedlichen Items und deren Gewichtung, Gestaltungsmöglichkeiten, die individuell auf das Unternehmen und deren IT-Fachkräfte-Suche ausgerichtet werden kann, dar. Insbesondere, weil aus den Ergebnissen ersichtlich wird, dass nationale und internationale Fachkräfte die verschiedenen Aspekte deutlich unterschiedlich gewichten.

4.2 Diskussion: Anforderungen an flexible Arbeitszeitmodelle

Für diese Kategorie wurden, in Anlehnung an vergangenen Befunden zu Anforderungen und Erwartungen von MINT-Fachkräften, drei Thesen formuliert. Diese beinhalten Aspekte, welche für MINT-Fachkräfte eine hohe Relevanz haben. Folgend werden die drei Thesen nochmals visualisiert:

- I. Das Unternehmen ermöglicht einen flexiblen Arbeitsbeginn und ein flexibles Arbeitsende.
- II. Im Unternehmen ist es möglich, Überzeit zeitnah zu kompensieren.
- III. Das Unternehmen erlaubt es freizunehmen für private Bedürfnisse.

Ein Blick auf die Ergebnisse dieser Befragung verrät, dass diese zum grössten Teil mit den formulierten Thesen übereinstimmen. Teilnehmende haben der Reihenfolge nach die flexible Arbeitszeit, die Kompensation von Überzeit und Home-Office als erste drei Aspekte mit einer hohen Wichtigkeit bewertet. Demnach stimmen die ersten zwei Thesen mit den Ergebnissen dieser Studie überein und zeigen somit zusammenhängende Anforderungen und Erwartungen an flexible Arbeitszeitmodelle für nationale wie auch internationale Fachkräfte.

In dieser Kategorie kann aus den Bewertungen der Teilnehmenden zu den einzelnen vorgegebenen Items ein differenzierter Schluss gezogen werden. Neben den drei wichtigsten, bereits genannten Aspekten, bewerten mehr als die Hälfte der Teilnehmenden, dass ein bezahltes Sabbatical, Freizeit für private Angelegenheiten, Jobsharing und längere Arbeitszeiten für längeren Urlaub eine hohe Wichtigkeit haben und damit relevant für die Anstellungspraxis sind. Interessanterweise zeigen Erkenntnisse aus früheren Studien teilweise abweichende Bewertungen dieser Aspekte durch MINT-Fachkräfte auf. Ein bezahltes Sabbatical und Jobsharing wurde von deutlich weniger als der Hälfte der Befragten mit hoher Wichtigkeit bewertet (Gurtner & Kels, 2016). Hingegen bewerten nationale MINT-Fachkräfte Teilzeitarbeit und unbezahlten Urlaub mit einer höheren Wichtigkeit (Gurtner & Kels, 2016), als es internationale IT-Fachkräfte in dieser Studie getan haben. Grundsätzlich scheinen aber die Anforderungen und Erwartungen von flexiblen Arbeitszeitmodellen in KMUs eine gleich hohe Relevanz für nationale, wie auch internationale Fachkräfte zu haben. In dieser, wie auch in vergangenen Studien geben circa 70 % der Teilnehmenden an, dass ihnen flexible Arbeitszeitmodelle «Sehr wichtig» oder «Wichtig» sind. Der Vergleich von Wichtigkeitsbewertungen zwischen weiblichen und männlichen Teilnehmenden, zeigte, dass Frauen flexible Arbeitszeiten und Jobsharing wichtiger sind, während Männer längere Arbeitszeiten für längeren Urlaub als relevanter erachten. Dies deckt sich nicht mit Befunden von Gurtner & Kels (2016), welche herausfanden, dass Frauen Teilzeitarbeit und die Möglichkeit von unbezahltem Urlaub wichtiger sind als Männern. Die Analyse der Relevanz von Aspekten, differenziert nach älteren und jüngeren Teilnehmenden, ergab deutliche Abweichungen in der Bewertung von Aspekten durch die zwei Altersklassen. Ältere Teilnehmende bewerteten flexible Arbeitszeiten, Home-Office, die Kompensation von Überstunden und unbezahlter Urlaub mit einer höheren Wichtigkeit als jüngere Teilnehmende. Frühere Befunde von Kels et al. (2016) weisen ein Stück weit Übereinstimmungen auf: flexible Arbeitszeiten und Home-Office sind für ältere Teilnehmende relevanter. Allerdings finden sich auch Diskrepanzen, denn die Kompensation von Überstunden und der unbezahlte Urlaub wurde von jüngeren Teilnehmenden mit einer höheren Wichtigkeit bewertet (Kels et al., 2016).

Dementsprechend weisen diese Differenzierungen nach Geschlecht und Altersklasse Abweichungen in der Wichtigkeitsbewertung zwischen nationalen und internationalen Fachkräften auf.

Die qualitative Auswertung der Freitext-Antworten zu den Anforderungen und Erwartungen an flexible Arbeitszeitmodelle weisen zwei zentrale Aspekte auf: eine flexible Feriengestaltung und ein flexibler Arbeitsort. Die flexible Feriengestaltung wird vermutlich erwünscht, um den Kontakt mit dem Heimatland und dem sozialen Umfeld dort gestalten zu können. Ein flexibler Arbeitsort kann für internationale IT-Fachkräfte attraktiv sein, um sich für eine Anstellung in einem KMU zu entscheiden. Jansen, Flake und Schirner (2020) geben in einer KOFA-Studie ebenfalls die Empfehlung ab, den Arbeitsort in KMUs flexibel zu gestalten, um ausländische IT-Fachkräfte erfolgreich zu rekrutieren, indem sie Alternativen zu den weltweiten Standorten von Grossunternehmen bieten.

Die gewonnenen Erkenntnisse zeigen grundsätzlich einen ähnlich hohen Stellenwert von flexiblen Arbeitszeitmodellen für nationale wie auch internationale IT-Fachkräfte. Nichtsdestotrotz ergeben sich unterschiedliche Priorisierungen der Aspekte von flexiblen Arbeitszeitmodellen durch internationale IT-Fachkräfte und weisen somit eine Relevanz für die Rekrutierungs- und Anstellungspraxis in KMUs. Die Abweichungen zwischen den Ergebnissen aus dieser Studie und früheren Erkenntnisse lassen den Schluss ziehen, dass flexible Arbeitszeitmodelle je nach Zielgruppe unterschiedlich priorisiert werden und daher in der Praxis individuell mit den Arbeitnehmenden besprochen und vereinbart werden sollten. Für die Beratungspraxis von CareerBee bieten die unterschiedlichen Gewichtungen der Aspekte ein Anhaltspunkt zur Gestaltung eines auf internationale IT-Fachkräfte ausgerichteten *Employer Brand*.

4.3 Diskussion: Anforderungen an den Bewerbungsprozess

Für diese Kategorie wurden, in Anlehnung an vergangenen Befunden zu Anforderungen und Erwartungen von MINT-Fachkräften, zwei Thesen formuliert. Diese beinhalten Aspekte, welche für MINT-Fachkräfte eine hohe Relevanz haben. Folgend werden die zwei Thesen nochmals visualisiert:

- I. Die vorgesetzte Person während dem Bewerbungsprozess kennenzulernen.
- II. Das zukünftige Team während dem Bewerbungsprozess kennenzulernen.

Anhand der Ergebnisse aus dieser Studie kann keine vollständige Übereinstimmung mit den formulierten Thesen gefunden werden. Teilnehmende haben zwar das Kennenlernen der vorgesetzten Person mit hoher Wichtigkeit bewertet, jedoch an zweiter Stelle nach einem transparenten Bewerbungsprozess priorisiert. Das Kennenlernen des

Teams wurde nur von knapp mehr als der Hälfte der Teilnehmenden mit hoher Wichtigkeit bewertet.

Ein Vergleich der Resultate aus dieser Befragung mit Befunden aus früheren Studien zeigen teilweise Überschneidungen, aber auch Abweichungen in der Priorisierung von Aspekten durch nationale MINT-Fachkräfte und internationalen IT-Fachkräften. Das Kennenlernen des Vorgesetzten, Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten und das Kennenlernen des Teams wird von nationalen, wie auch internationalen IT-Fachkräften priorisiert, indem mehr als die Hälfte der Befragten diesen Aspekten eine hohe Wichtigkeit zuschreiben (Kels et al., 2016). Für die befragten internationalen IT-Fachkräfte in dieser Studie stellen ein transparenter Bewerbungsprozess, als wichtigstes Kriterium, und das Kennenlernen von Arbeitsmitteln eine hohe Relevanz dar. Nationale MINT-Fachkräfte hingegen bewerten diese Aspekte mit geringer Wichtigkeit. Eine mögliche Erklärung für die Priorisierung eines transparenten Bewerbungsprozesses durch internationale Fachkräfte, könnte sein, dass sie gerne erfahren möchten, wie ihre Chancen auf eine Anstellung stehen und vor allem Feedback zu Verbesserungsmöglichkeiten in ihrer Bewerbung erhalten möchten. Im Vergleich zu nationalen Fachkräften ist zu erwarten, dass sie wenig bis keine Erfahrung mit deutschen Bewerbungsprozessen haben. Wiederum bewerten nationale MINT-Fachkräfte die Besichtigung des Arbeitsplatzes mit einer hohen Wichtigkeit (Kels et al., 2016), während deutlich weniger als die Hälfte der befragten internationalen IT-Fachkräfte eine hohe Wichtigkeit zuschreibt. Möglicherweise liegt das an dem finanziellen und zeitlichen Aufwand für internationale Fachkräfte, eine Arbeitsplatzbesichtigung in Deutschland vorzunehmen. Ein Vergleich der Relevanz von Aspekten, unterteilt nach älteren und jüngeren Teilnehmenden zeigt, dass älteren Befragten das Kennenlernen der vorgesetzten Person wichtiger ist als jüngeren. Diese Befunde spiegeln Erkenntnisse aus früheren Studien wider (Gurtner & Kels, 2016; Kels et al., 2016). Sowohl in dieser Studie, als auch in früheren, wurden keine Unterschiede in der Priorisierung der Aspekte in Bezug auf den Bewerbungsprozess zwischen weiblichen und männlichen Teilnehmenden gefunden (Gurtner & Kels, 2016).

Die qualitative Auswertung der freien Antworten zu den Anforderungen an den Bewerbungsprozess ergab, dass internationalen IT-Fachkräften wichtig ist, stellenbezogene Informationen einfach zugänglich zu erhalten. Ausserdem äusserten sie die Relevanz von Informationen zu Arbeits- und Teamkultur während des Bewerbungsprozesses. Besonders der zweite Aspekt deutet auf eine Wichtigkeit in Bezug auf die psychologischen Vertragserwartungen internationaler IT-Fachkräfte hin, denn es werden auf Thematiken hingewiesen, die über den formellen Vertrag hinausgehen. Daraus bietet sich wiederum die

Möglichkeit in der Rekrutierungspraxis über diese Aspekte zu informieren, um die Attraktivität des KMUs für internationale Fachkräfte zu steigern (Fust et al., 2021).

Die Resultate zu den Anforderungen und Erwartungen internationaler IT-Fachkräfte an den Bewerbungsprozess ermöglichen CareerBee, die erste Anlaufstelle und den Einstellungsprozess in KMUs zu optimieren. Insbesondere die Transparenz während des Bewerbungsprozesses ist ein zentraler Aspekt, der sich in KMUs herausfordernd gestalten könnte. Grund dafür ist, dass KMUs oft keine Personalabteilung haben und wenig strukturierte Prozesse vorweisen, weshalb unter anderem die Kommunikation mit Bewerbenden verbesserungsbedürftig ist und damit einhergehend der Prozess als intransparent wahrgenommen wird (Fust et al., 2021; Kay & Richter, 2010; Pekruhl et al., 2018). Ein bewerbendenorientierter Rekrutierungsprozess ermöglicht dem KMU seine Stärken aufzuzeigen und insbesondere auf nicht materielle Anreize aufmerksam zu machen (Fust et al., 2021), welche einen Einfluss auf die psychologische Vertragsgestaltung nehmen.

4.4 Diskussion: Anforderungen in Bezug auf den internationalen Aspekt

Für diese Kategorie wurden vier Thesen formuliert, welche im Vergleich zu den Thesen in vorgehenden Kategorien nicht wissenschaftlich hergeleitet sind, sondern auf der Praxiserfahrung von CareerBee basieren. Diese vier Thesen beinhalten Aspekte, welche eine hohe Relevanz in Bezug auf Anforderungen und Erwartungen internationaler IT-Fachkräfte zum internationalen Aspekt haben. Folgend werden die vier Thesen nochmals visualisiert:

- I. Sprachbarriere: das Unternehmen unterstützt die Arbeitnehmenden beim Deutsch-Lernen und zeigt sich offen gegenüber Bewerbenden mit keinen, beziehungsweise geringen Deutsch-Kenntnissen.
- II. *Visa Sponsorship*: das Unternehmen unterstützt den Arbeitnehmenden bei der Beantragung und Erlangung des Visums.
- III. Buddy-System: das Unternehmen bietet internationalen Fachkräften eine:n lokale:n Ansprechpartner:in.
- IV. Das Unternehmen zeigt sich offen gegenüber internationalen Fachkräften.

Da es sich bei den Thesen um rein qualitative Aussagen handelt, denen keine quantitative Beurteilung, im Sinne einer Zuordnung der Relevanz entsprechend, zugeschrieben werden kann, wird auch nicht auf Übereinstimmung mit den Ergebnissen der Studie eingegangen. Vielmehr werden die Ergebnisse auf deren inhaltliche Relevanz

diskutiert und mit Gestaltungsempfehlungen für die Praxis aus der KOFA-Studie untermauert.

Aus den Resultaten dieser Studie können drei Faktoren identifiziert werden, die über 90 % der Befragten mit hoher Wichtigkeit bewerten und daher eine hohe Relevanz für die Praxis aufweisen. Der wichtigste Aspekt scheint die Unterstützung zur Beantragung und Erlangung des Visums zu sein – auch *Visa Sponsorship* genannt. Dies könnte damit zusammenhängen, dass der grösste Teil der Stichprobe aus Nicht-EU-Ländern stammt und daher ein Visum für die berufliche Tätigkeit in Deutschland benötigen. Das *Visa Sponsorship* erhält ebenfalls eine Bedeutung für die Unterstützung bei der Familienzusammenführung, welche ebenfalls eine hohe Relevanz für die Praxis darstellt. An zweiter und dritter Stelle bewerten die Teilnehmenden mit hoher Wichtigkeit die Offenheit gegenüber internationalen Fachkräften im Unternehmen und die Offenheit für Bewerbende mit geringen Deutschkenntnissen. Jansen et al. (2020) weisen in ihrer KOFA-Studie auf genau diese Aspekte hin und empfehlen deutschen KMUs die kulturelle Vielfalt zu fördern. Beispielsweise können bestehende Mitarbeitende und Führungskräfte in ihrer kulturellen Kompetenz geschult werden, um einen wertschätzenden Umgang und guten Teamzusammenhalt zu erreichen (Jansen et al., 2020). Teilnehmende dieser Studie erwähnen ebenfalls Integrationsaspekte in Bezug auf die Diversität, zum Beispiel, indem Feiertage aus anderen Kulturkreisen berücksichtigt werden. Eine weitere Möglichkeit wäre, die Arbeitssprache anzupassen und wo möglich in Englisch zu kommunizieren (Jansen et al., 2020). Die Anpassung der Arbeitssprache wird ebenfalls von den Befragten dieser Studie vorgeschlagen oder zumindest die Anforderungen auf ein Basisniveau-Deutsch anzupassen. Allerdings bewerten circa 80 % der Befragten die Unterstützung zum Deutsch-Lernen durch das Unternehmen mit hoher Wichtigkeit, was darauf hinweist, dass der Wille und das Interesse zum Erlernen der Sprache vorhanden ist. Ebenfalls von deutlich mehr als der Hälfte der Befragten werden das Buddy-System zur Unterstützung beim Einleben im in Deutschland, sowie eine gewisse Flexibilität bei den angeforderten Bewerbungsunterlagen, mit hoher Wichtigkeit bewertet. Die Relevanz dieser Aspekte wurden ebenfalls in der KOFA-Studie aufgegriffen. Zum einen empfehlen die Autor:innen, dass KMUs, internationale IT-Fachkräfte bei der Anerkennung ihrer Berufsqualifikationen unterstützen und das Anforderungsprofil der Stelle auf Fähigkeiten und Fertigkeiten ausrichten und weniger auf formale Abschlüsse begrenzen (Jansen et al., 2020). Zum anderen kann der Einstieg in das Berufsleben, aber auch die Eingewöhnung in Deutschland über ein Buddy-System, mit Mentor:innen, erleichtert werden (Jansen et al., 2020). Der Wunsch nach einem proaktiven Integrationsprozess in die deutsche (Arbeit) Kultur wird ebenfalls von den Teilnehmenden dieser Studie erwähnt. Ein weiterer Aspekt, der von mehr als der Hälfte der Befragten

angegeben wird, ist die Unterstützung bei der Wohnungssuche. Dieses Bedürfnis könnte beispielsweise über das Buddy-System abgefangen werden, oder über einen Leitfaden, anhand dessen Portale zur Wohnungssuche und hilfreiche Tipps weitergegeben werden. Der Wunsch nach finanzieller Unterstützung für den Umzug nach Deutschland und die Unterstützung, um mit dem Herkunftsland in Kontakt zu bleiben, beispielsweise durch die jährliche Finanzierung eines Fluges, bewerten ungefähr die Hälfte der Befragten mit hoher Wichtigkeit. Diese Aspekte könnten eine Herausforderung für die KMU-Praxis darstellen, weil materielle Anreize, je nach finanzieller Lage des Unternehmens, nur begrenzt möglich sind (Kay et al., 2010). Eine Alternative diese Aspekte abzufangen wäre über die Gestaltung flexibler Arbeitszeitmodelle, indem Fernarbeit ermöglicht wird.

Die gewonnenen Erkenntnisse zeigen auf, dass die erfragten Faktoren zum internationalen Aspekt von einem grossen Teil der Befragten mit hoher Wichtigkeit bewertet werden und dementsprechend relevant für die Praxis sind. Darüber hinaus bestätigen die Bewertungen der Teilnehmenden, wie auch deren Inputs über Freitexteingaben, die Empfehlungen, welche über die KOFA-Studie weitergegeben werden. Die Untermauerung dieser Aspekte durch die erhobenen Daten dieser Studie bieten CareerBee eine wissenschaftlich gestützte Grundlage für die Beratungspraxis von KMUs für ein auf internationale IT-Fachkräfte ausgerichtetes *Employer Brand*.

4.5 Konzept: Ein *Guide* zur Rekrutierung für die Zukunft

Anhand der gewonnenen Erkenntnisse aus der Befragung und der abgeleiteten Praxisrelevanz wurde in Zusammenarbeit mit CareerBee ein *Guide* entwickelt. Dafür wurde die inhaltliche Grundlage für den Leitfaden an CareerBee geliefert und durch Elisa Lunkenheimer, der studentischen Hilfskraft, in den entsprechenden Unternehmensfarben und -designs formatiert. Die wissenschaftlichen Erkenntnisse für den *Guide* aus dieser Bachelorthesis wurden zu deren Umsetzbarkeit durch CareerBee mit Anregungen für die Praxis ergänzt. Der offizielle *Guide* kann dem Anhang F entnommen werden.

Um die Aufmerksamkeit von KMUs für den Leitfaden zu wecken, wird auf der ersten Seite auf die Problematik hingewiesen und die Nützlichkeit des Leitfadens aufgezeigt. Der Einstieg in den *Guide* erfolgt über Fragen wie z.B. «Haben Sie Schwierigkeiten, internationale IT-Fachkräfte zu rekrutieren?» und «Wissen Sie nicht, wie Sie Ihre offenen IT-Stellen besetzen sollen?». Anhand dieser Fragen sollen KMUs sich mit der Problematik identifizieren können und einen Grund zur weiteren Betrachtung des *Guide* finden. Anschliessend werden die Vorteile, beziehungsweise der Nutzen des Leitfadens aufgezeigt. Den Unternehmen wird vermittelt, dass sie einen Einblick in die Anforderungen und Erwartungen internationaler IT-Fachkräfte an deutsche KMUs erhalten und von Praxistipps

für eine erfolgreiche Rekrutierung profitieren. Grundsätzlich soll der *Guide* ihnen helfen das Optimierungspotential für die Rekrutierungspraxis zu verstehen, mit dem Ziel sich für eine individualisierte Beratung, im Hinblick auf ein *Employer Brand*, bei CareerBee zu melden.

In einem zweiten Schritt wird den KMUs die Herleitung der Inhalte des Leitfadens erläutert. Sie werden über die Befragung mit internationalen IT-Fachkräften im April 2023 informiert und die vier Befragungskategorien werden dargestellt. An diesem Punkt wird auf die Herleitung der Praxisrelevanz anhand der Item-Bewertungen in der Befragung hingewiesen. Damit soll den KMUs verständlich gemacht werden, dass die vorgeführten Ergebnisse durch eine hohe Anzahl der Teilnehmenden als relevant betrachtet werden. Ausserdem werden KMUs darauf hingewiesen, dass der *Guide* ein erster Anhaltspunkt für die Rekrutierungspraxis internationaler IT-Fachkräfte bietet, sie aber für eine individualisierte Beratung, basierend auf den gesamten Ergebnissen, mit CareerBee in Kontakt treten sollen.

Darauffolgend wird den KMUs ein Einblick in die zentralen Ergebnisse der Datenerhebung – unterteilt zu den jeweiligen Erhebungskategorien – ermöglicht. An diesem Punkt wird auf zwei Faktoren geachtet: der präsentierten Reihenfolge der Kategorien, sowie dem inhaltlichen Einblick in die Erkenntnisse. Für einen Einstieg in den Aspekt, der bei der Rekrutierung an erster Stelle steht, werden die drei relevantesten Erkenntnisse zu den Anforderungen und Erwartungen internationaler IT-Fachkräfte an den Bewerbungsprozess, erläutert. Dazu werden den KMUs Anregungen für die Umsetzung in der Praxis geboten. Anschliessend werden die drei wichtigsten Resultate zu flexiblen Arbeitszeitmodellen vorgestellt, weil davon ausgegangen wird, dass internationale IT-Fachkräfte einen grossen Wert auf diesen Aspekt legen und dadurch die Attraktivität des KMUs zur Rekrutierung verbessert wird. In Anbetracht, dass flexible Arbeitszeitmodelle für manche KMUs eine Herausforderung für die Umsetzung in der Praxis darstellen könnten, werden Tipps für eine schrittweise Implementierung geboten. Darauffolgend wird auf die drei relevantesten Erkenntnisse in Bezug auf den internationalen Aspekt eingegangen. Diese Kategorie ist von besonderer Bedeutung, weil sie einerseits zentrale Wünsche und Bedürfnisse internationaler IT-Fachkräfte aufzeigt. Andererseits ermöglicht sie den KMUs einen ersten Einblick in die Faktoren, welche besonders die Rekrutierung nationaler Fachkräfte von der Rekrutierung internationaler differenziert. Auch hier erhalten KMUs Anregungen für die Umsetzung in der Praxis, die ihnen aufzeigen sollen, dass auch mit wenig Aufwand und in kleinen Schritten auf internationale IT-Fachkräfte eingegangen werden kann. Zuletzt wird auf die allgemeinen Arbeitsanforderungen und -erwartungen eingegangen. Hier wird den KMUs zwei zentrale Aspekte vorgestellt, die von den meisten Befragten mit hoher Wichtigkeit bewertet wurden. Da diese Kategorie eine geringe Aussagekraft anhand der

Resultate zeigt, weil 11 von 12 Aspekte mit hoher Wichtigkeit bewertet wurden, werden keine weiteren Faktoren aufgezeigt. Das Ziel soll dadurch sein, dass sich KMUs auf eine individuelle Beratung mit CareerBee einlassen und die Resultate gezielt auf das KMU bewertet werden können.

Abschliessend wird im *Guide* den KMUs die Möglichkeit geboten, sich für eine individuelle Beratung in Bezug auf die erfolgreiche Rekrutierung internationaler IT-Fachkräfte bei CareerBee zu melden.

4.6 Limitationen

Nachdem in den vorgehenden Unterkapiteln die Ergebnisse der vier Kategorien zu Anforderungen und Erwartungen internationaler IT-Fachkräfte diskutiert wurden, werden in diesem Unterkapitel die Limitationen der Studie aufgezeigt.

Eine methodische Einschränkung dieser Studie ist die alleinige quantitative Erhebung der Daten. Neben dem Vorteil der quantitativen Bewertung von vorgegebenen Items für die Ableitung der Praxisrelevanz benachteiligt diese Erhebungsform die qualitativen Aussagen der Teilnehmenden über die freien Antwortmöglichkeiten. Auch wenn das deduktive und induktive Vorgehen für die Auswertung der Freitexteingaben eine möglichst objektive Herangehensweise darstellt, ist nicht auszuschliessen, dass subjektive Bewertungen oder Interpretationen Einfluss nehmen.

Die geringe Repräsentativität der Stichprobe stellt eine weitere Beschränkung dar. Die anfallende Stichprobe ermöglichte zwar eine schnelle und weitläufige Rekrutierung, minimiert allerdings das Rückschliessen von den Ergebnissen anhand der Stichprobe auf die Population. Ausserdem stellt die Verteilung der Nationalitäten der erhobenen Stichprobe eine Limitation dar. Über 40 % der Teilnehmenden sind Inder:innen und nehmen somit einen grossen Einfluss auf das Gesamtergebnis der Datenerhebung. Möglicherweise sind die Resultate dadurch auf indische Teilnehmende subjektiv und kulturell beeinflusst.

Das Forschungsvorhaben dieser Bachelorthesis setzt den Fokus auf den Blickwinkel der Mitarbeitenden, indem internationale IT-Fachkräfte nach ihren Anforderungen und Erwartungen an deutsche KMUs gefragt werden. Diese einseitige Sichtweise bedeutet aber gleichzeitig eine Restriktion für die Umsetzbarkeit der Erkenntnisse in der Praxis. Die Möglichkeiten der Umsetzung von Gestaltungsmaßnahmen für die erfolgreiche Rekrutierung internationaler IT-Fachkräfte durch KMUs werden nicht berücksichtigt und erschweren dadurch eine allgemeingültige Aussage.

4.7 Zukünftige Forschung

Wie den im Unterkapitel 4.5 genannten Limitationen entgegengewirkt werden kann, wird folgend über Empfehlungen für zukünftige Forschung erläutert.

Um das quantitativ-explorative Vorgehen dieser Studie zu optimieren, wäre es sinnvoll in Zukunft dieses über qualitative Interviews zu ergänzen. Somit könnten die Freitextangaben der Befragten tiefgründig analysiert werden und die induktive Kategorienbildung methodisch optimiert werden. Insbesondere für die allgemeinen Arbeitsanforderungen und Erwartungen wäre es hilfreich festzustellen, aus welchem Grund die meisten Aspekte entsprechen hoch bewertet wurden. Idealerweise könnte dadurch eine trennschärfere Relevanz für die Praxis abgeleitet werden.

Ebenfalls zielführend könnte eine Replikation dieser Studie mit einer repräsentativeren Stichprobe sein. Dadurch könnte einerseits festgestellt werden, ob die Anforderungen und Erwartungen internationaler IT-Fachkräfte vergleichbar ausfallen. Andererseits könnte die Methodik optimiert werden, indem nicht auf eine anfallende Stichprobe zurückgegriffen wird, um die Aussagekraft für die Population und im weiteren Sinne für die Praxis zu stärken.

Ein weiterer zentraler Aspekt wäre den Blickwinkel der Unternehmen zu erforschen, mit dem Ziel, die Praxistauglichkeit der Erkenntnisse dieser Bachelorthesis zu überprüfen. Eine Möglichkeit dafür könnte die Evaluation des abgeleiteten Konzeptes für CareerBee sein. Hier gilt es herauszufinden, wie nützlich der *Guide* für die Beratungspraxis von CareerBee ist und gleichzeitig wie umsetzbar die Empfehlungen für KMUs in der Praxis sind. Spannend wäre es hier einen Schritt weiterzugehen und zu analysieren, ob anhand des *Guide* eine Optimierung in der Rekrutierungspraxis internationaler IT-Fachkräfte durch KMUs ersichtlich ist. Ausserdem wäre es zielführend, die Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse für eine *Employer Branding* zu begleiten.

Literaturverzeichnis

- Arbeitsagentur-Chef: Deutschland braucht 400.000 Zuwanderer – pro Jahr (2021). *Der Spiegel*. Verfügbar unter: <https://www.spiegel.de/wirtschaft/arbeitsagentur-chef-detlef-scheele-deutschland-braucht-400-000-zuwanderer-pro-jahr-a-09e57364-5114-4471-91d6-b7002e202da0>
- Bergdolt, R. (2011). Zeitenwende am IT-Arbeitsmarkt – werden Sie Wunscharbeitgeber? *Wirtschaftsinformatik & Management*, 3, 60-68. <https://doi.org/10.1365/s35764-011-0097-3>
- Bitkom e.V. (2022). *Trotz Krieg und Krisen: In Deutschland fehlen 137.000 IT-Fachkräfte*. Verfügbar unter: <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Deutschland-fehlen-137000-IT-Fachkraefte>
- Bühner, M. (2011). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion* (3., aktualisierte und erweiterte Aufl.). München: Pearson.
- Dabirian, A., Paschen, J. & Kietzmann, J. (2019). Employer Branding: Understanding Employer Attractiveness of IT Companies. *IT Professional*, 21, 82-89. <https://doi.org/10.1109/MITP.2018.2876980>
- Deutscher Mittelstands-Bund (2019). *Ursachen und Folgen des Fachkräftemangels*. Verfügbar unter: <https://www.mittelstandsbund.de/themen/arbeitsbildung/themenschwerpunkt-fachkraeftemangel/ursachen-folgen>
- Deutsche Wirtschaft verliert den Anschluss (2022). *Der Spiegel*. Verfügbar unter: <https://www.spiegel.de/wirtschaft/studie-fehlende-arbeitskraefte-kosten-ueber-80-milliarden-im-jahr-a-fa090858-bc38-4620-9f7c-43daf7dfd457>
- Freese, C. (2013). Die Kombination von Employer Branding, Organisations- und Personalentwicklung als Antwort auf den „War for Talents“. *Wirtschaftsinformatik & Management*, 5, 10-19. <https://doi.org/10.1365/s35764-013-0358-4>
- Fust, A., Mahler, M., Graf, A., Züger, T., Bolliger, N. & Brunner, C. (2021). *KMU-Leitfaden zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. Mit effektivem Employer Branding und geeigneten Massnahmen den Fachkräftemangel angehen*. Verfügbar unter: <https://www.alexandria.unisg.ch/handle/20.500.14171/109999>
- Geis-Thöne, W. (2022). *Zuwanderung aus Indien: Ein großer Erfolg für Deutschland: Entwicklung und Bedeutung für die Fachkräftesicherung* (IW-Forschungsbericht Nr. 1). Köln: Institut der deutschen Wirtschaft (IW). Verfügbar unter: <http://hdl.handle.net/10419/248809>
- Gurtner, A. & Kels, P. (2016). Arbeitgeberattraktivität aus Sicht von MINT-Fachkräften. *Personalquarterly Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis*, 28-35. Verfügbar

- unter: <https://www.haufe.de/download/personalquarterly-42016-corporate-social-responsibility-personalquarterly-391390.pdf>
- Heimsch, F., Niederer, R. & Zöfel, P. (2018). *Statistik im Klartext* (2., aktualisierte und erweiterte Aufl.). Hallbergmoos: Pearson.
- Hussy, W., Schreier, M. & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften* (2., überarbeitete Aufl.). Berlin: Springer.
- Immerschitt, W. & Stumpf, M. (2019). *Employer Branding für KMU: Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber* (2., überarbeitete Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23133-0>
- Jansen, A., Flake, R. & Schirner, S. (2020). *Die Fachkräftesituation in IT-Berufen und Potentiale der Zuwanderung*. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft. Verfügbar unter: https://www.kofa.de/media/Publikationen/Studien/IT-Fachkraefte_2020_04.pdf
- Kay, R. & Richter, M. (2010). *Fachkräftemangel im Mittelstand: Was getan werden muss*. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung. Verfügbar unter: <https://library.fes.de/pdf-files/wiso/07079.pdf>
- Kay, R., Suprinovič, O. & Werner, A. (2010). *Deckung des Fachkräftebedarfs in kleinen und mittleren Unternehmen: Situationsanalyse und Handlungsempfehlungen* (IfM-Forschungsbericht Nr. 200). Bonn: Institut für Mittelstandsforschung (IfM). Verfügbar unter: <http://hdl.handle.net/10419/51544>
- Kels, P. (2018). Psychologische Vertragserwartungen von Knowledge Workers im Zeitalter flexibler Karrieren. In O. Geramanis & S. Hutmacher (Hrsg.), *Identität in der modernen Arbeitswelt: Neue Konzepte für Zugehörigkeit, Zusammenarbeit und Führung* (S. 131–145). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18786-6_9
- Kels, P. (2022). Psychologische Verträge gestalten. In S. Kaudela-Baum, S. Meldau & M. Brasser (Hrsg.), *Leadership und People Management: Führung und Kollaboration in Zeiten der Digitalisierung und Transformation* (S. 161–172). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35521-0_11
- Kels, P., Gurtner, A. & Scherrer, S. (2016). *Employing the New Generation: Personalgewinnung und Führung der Generation Y in MINT-Berufen* (Forschungsbericht). Hochschule Luzern Wirtschaft und Berner Fachhochschule Wirtschaft. Verfügbar unter: https://arbor.bfh.ch/14285/1/Kels%2C%20Gurtner%2C%20Scherrer_2016_NewGen_Studienbericht.pdf
- Konenberg, F. & Jansen, A. (2022). *Ältere am Arbeitsmarkt: Herausforderungen und Chancen für die Fachkräftesicherung*. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft.

- Verfügbar unter: <https://www.kofa.de/media/Publikationen/Studien/Engpassstudie-Aeltere.pdf>
- Make it in Germany (2023a). Verfügbar unter: <https://www.make-it-in-germany.com/de/ueber-uns/make-it-in-germany>
- Make it in Germany (2023b). *IT-Spezialisten*. Verfügbar unter: <https://www.make-it-in-germany.com/de/arbeiten-in-deutschland/gefragte-berufe/it-spezialisten>
- Mayring, P. (2020). Qualitative Inhaltsanalyse. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie: Band 2: Designs und Verfahren* (2. Auflage, S. 495–511). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-26887-9_52
- Pekruhl, U., Vogel, C. & Strohm, O. (2018). *Integriertes Personalmanagement in kleinen Unternehmen*. Berlin: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56477-6>
- Raeder, S. (2009). *Der psychologische Vertrag: Was kann ein gutes Human Resource Management bewirken?* Verfügbar unter:
https://www.researchgate.net/profile/Sabine-Raeder/publication/265468680_Der_psychologische_Vertrag_Was_kann_ein_gutes_Human_Resource_Management_bewirken/links/5c07b33aa6fdcc315f9e2a73/Der-psychologische-Vertrag-Was-kann-ein-gutes-Human-Resource-Management-bewirken.pdf
- Raeder, S. & Grote, G. (2012). *Der psychologische Vertrag*. Göttingen: Hogrefe.
- Statistisches Bundesamt (2020). *Kleine und mittlere Unternehmen*. Verfügbar unter:
<https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/aktuell-beschaefigte.html>
- Trost, A. (2012). *Talent Relationship Management*. Berlin: Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-642-17078-2>
- Universum. (2022a). *Die Attraktivsten Arbeitgeber in Deutschland Young Professionals*. Verfügbar unter: <https://universumglobal.com/de/deutschlands-attraktivste-arbeitgeber-2022-young-professionals/>
- Universum. (2022b). *Die Attraktivsten Arbeitgeber Deutschlands Studierende*. Verfügbar unter: <https://universumglobal.com/de/studentsurvey2022/>
- Universum. (2022c). *World's Most Attractive Employers*. Verfügbar unter:
<https://universumglobal.com/wmae2022/>
- Wilke, C. B. (2020). Demografischer Wandel in Deutschland – Hintergründe, Zukunftsszenarien und Arbeitsmarktpotenziale. In L. Rebggiani, C. B. Wilke & M. Wohlmann (Hrsg.), *Megatrends aus Sicht der Volkswirtschaftslehre: Demografischer*

Wandel – Globalisierung & Umwelt – Digitalisierung (S. 3-24). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-30129-3_1

Wolter, U. (2022). Suche nach IT-Fachkräften wird immer internationaler.

Personalwirtschaft. Verfügbar unter:

<https://www.personalwirtschaft.de/news/recruiting/suche-nach-it-fachkraeften-wird-immer-internationaler-145742/>