

**REPUBLIK TÜRKEI**  
**TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT**  
**INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN**  
**M.A. INTERKULTURELLES MANAGEMENT**

**INTERNATIONALE STUDIERENDE IN DEUTSCHLAND  
UND IHRE KARRIEREVORSTELLUNGEN –  
EINE MÖGLICHE ZIELGRUPPE FÜR KMU IN ZEITEN  
DES FACHKRÄFTEMANGELS?**

**MASTERARBEIT**

**Corina BRANDT**

**BETREUERIN**

**Dr. Martina MALETZKY**

**ISTANBUL, November 2018**

**REPUBLIK TÜRKEI**  
**TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT**  
**INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN**  
**M.A. INTERKULTURELLES MANAGEMENT**

**INTERNATIONALE STUDIERENDE IN DEUTSCHLAND  
UND IHRE KARRIEREVORSTELLUNGEN –  
EINE MÖGLICHE ZIELGRUPPE FÜR KMU IN ZEITEN  
DES FACHKRÄFTEMANGELS?**

**MASTERARBEIT**

**Corina BRANDT**  
**(1481021118)**

Abgabedatum:

Datum der Masterprüfung:

Betreuerin: Dr. Martina Maletzky

Mitglieder der Kommission:

**ISTANBUL, November 2018**

**REPUBLIK TÜRKEI**  
**TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT**  
**INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN**  
**M.A. INTERKULTURELLES MANAGEMENT**

**INTERNATIONALE STUDIERENDE IN DEUTSCHLAND  
UND IHRE KARRIEREVORSTELLUNGEN –  
EINE MÖGLICHE ZIELGRUPPE FÜR KMU IN ZEITEN  
DES FACHKRÄFTEMANGELS?**

**MASTERARBEIT**

**Corina BRANDT**  
**(1481021118)**

**BETREUERIN**  
**Dr. Martina MALETZKY**

**ISTANBUL, November 2018**

# INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSVERZEICHNIS	i
ZUSAMMENFASSUNG (TÜRKISCH)	ii-iii
ZUSAMMENFASSUNG (ENGLISCH)	iv-v
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	vi
TABELLENVERZEICHNIS	vii
1. EINLEITUNG	1
2. THEORETISCHE GRUNDLAGEN	4
2.1 BEGRIFFSKLÄRUNG „KARRIERE“	4
2.2 KARRIERETHEORIEN	6
2.3 KULTUR UND KARRIERE	13
3. KLEINE UND MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMEN (KMU) IN DEUTSCHLAND	17
3.1 GRUNDLAGEN	18
3.2 PERSONALMANAGEMENT IN KMU	23
3.3 HERAUSFORDERUNG: FACHKRÄFTEMANGEL	26
4. INTERNATIONALE STUDIERENDE IN DEUTSCHLAND	31
5. EMPIRISCHER TEIL	39
5.1 METHODIK	39
5.2 ALLGEMEINE ERGEBNISSE	44
5.3 BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGEN	67
6. AUSBLICK	76
6.1 MAßNAHMEN FÜR KMU	76
6.2 ABSCHLIEßENDE BEMERKUNG	80
7. QUELLENVERZEICHNIS	82
ANHANG	

## ZUSAMMENFASSUNG (TÜRKISCH)

Tez Almanya'daki uluslararası üniversite öğrencilerin kariyer yönlendirmeleriyle ve uzman eleman eksikliği durumunda küçük ve orta boy işletmeler için hedef grubu olup olmadığını soruyla ilgilenmektedir. İki odak noktaları nitelenmektedir. İlk bölümünde Almanya'daki uluslararası üniversite öğrencilerin kariyer yönlendirmelerin tespit etmesi ve onların kültürel etkiyi dikkati verilmektedir. İkinci bölüm demografik değişim nedeniyle olan uzman eleman eksikliği durumu düşünerek Almanya'da bulunan küçük ve orta boy işletmeler için araştırma sonuçlarından çıkarılmış önlemler hakkında olmaktadır. Almanya'daki uzman elemanın az sayıda olduğunu ve ona karşı önlem uluslararası uzman elemanların işe alınması düşünülmektedir,

Uluslararası uzman elemanlar heterojen grup olarak görüldüğü için bu tezde odak noktası Alman iş piyasası ve o halde Alman işletmeler için prospektif iş gücü olarak uluslararası üniversite öğrencilerine koyunmaktadır. Bu nedenle ikinci bölümünde deneysel araştırmadan çıkarılmış küçük ve orta boy işletmeler için önlemler tartışılmaktadır. Uluslararası öğrencilerin kariyer yönlendirmelerini incelemek için teori olarak kariyer konseptleri boundaryless career ve protean career temel olmaktadır. Deneysel araştırma kapsamında boundaryless ve protean career yönlendirmeleri analiz edebilmek için anketi oluşturulmuştur. Anket eğitim geçmişi, mesleki tecrübeler, boundaryless ve protean career yönlendirmeleri, eleman ve işveren arasındaki ilişki ve gelecek işverene ilişkin hayaller ve düşünceler ile ilgili sorular içermektedir.

Uluslararası üniversite öğrencilerin kariyer yönlendirmelerin kültürel etkiye yönelik soruyla ilgili alınan bulgular net sonuçları çıkarılmak için yeterli değildir. Ankete iki yüz öğrencilere katılmalarına rağmen çok çeşitli ülkelerinden asıdır. Bir ülkeden gelen olarak en büyük grubu %27 tüm probandlardan olmaktadır. Tüm probandlarından ikinci sıradaki grubun payı %11'dir. Bu sebeple tüm probandlardan gruplar oluşturması yeterli sonuçlarına getirememiştir.

Uluslararası üniversite öğrencilerin kariyer yönlendirmeleri ile ilgili olan tezin sorusuna ilişkin bulgular boundaryless career yönlendirmeleri ve protean career yönlendirmelerine yönelik eğilimi göstermektedir. Probandların bir işletmeden bağımsız yönlendirmeleri işletme değiştirmesi, iş için coğrafik bölge değiştirmesi ve bağımsızlık yönelik görüşler bulgular göstermektedir.

Bundan başka protean career orientation ile ilgili bulgular probandların kendi kariyer geliştirmesi ve planlaması kendi sorumlu olmalarına eğilimli olduklarını göstermektedir. Bu şekilde geleneksel kariyer anlayışını tespit edilmemiştir. Önlemlere ilişkin öğrencilerin değişik işverenlere açık olmalarını tespit edilmiştir ve işletmelerin büyüklüğü öğrencilerin işyeri için kararlarında öncelikle olmamaktadır. Bundan başka, küçük ve orta boy işletmeleri bölgesel özellikler ile nitelendirilmiştir. Uluslararası öğrenciler yada mezunların işe alınması için hedef odaklı hareket etmesi farkındalığı olmak ve bölgesel tanıma derecesi sınırlarını gecirmek lazımdır. Bu münasip ve hedef grubu odaklı personel pazarlama strateji ile uygulanabilmektedir.

Anahtar kelimeler: Boundaryless Career Orientation, Protean Career Orientation, uluslararası öğrenciler, Alman küçük ve orta boy işletmeler.

## **ZUSAMMENFASSUNG (ENGLISCH)**

The master thesis deals with the topic “Career Orientations of International University Students in Germany – a target group for small and medium-sized enterprises in times of shortage of skilled professionals?”. It is characterized by two main aspects. The first part focuses on the identification of career aspirations among international university students in Germany and if these career aspirations are culturally embedded. The second part concerns with measures derived from the results of the first part for small and medium-sized enterprises in Germany in times of the shortage of skilled professionals because of the demographic development in Germany. The assumption is that there is a lack of skilled professionals and that one of the measure against the shortages for enterprises is the recruitment of international professionals. Since international professionals are seen as a heterogeneous group, it seems interesting to put the focus on international students as a possible future workforce for the German labor market and therefore German enterprises. Therefore, in the second part follows a discussion of what measures can be derived from the insights of the first part and at the same time the core of the empirical research part for small and medium-sized enterprises. The discussion underlies the assumption of the so-called “shortage of skilled professionals in Germany”.

For analyzing the career orientations of international university students in Germany, the career concepts of the boundaryless career and protean career shape the theoretical framework. An online questionnaire was conceptualized to explore the boundaryless career orientation and protean career orientation. The questionnaire contains questions concerning educational background and professional experiences, boundaryless career and protean career orientation, employee-employer relationship and opinions concerning their future employer.

Concerning the question what career aspirations international university students in Germany have, the results show that the probands tend to show tendencies towards a boundaryless career orientation and protean career orientation. They seem to orientate independent from organizational boundaries, which reflects their aspirations concerning openness towards changing the employer, willingness to change the geographical area for their job and independency towards acquiring knowledge, which can be applied in diverse organizations. Concerning the protean career orientation results have shown that the probands tend to think that they are responsible for their career development and not the company which is more likely for a traditional understanding of career.

Concerning the question if career aspirations are culturally embedded, the data was not sufficient to show clear results. Even in the survey participated 200 international students; there was a huge variety of the countries of origin. The largest group by country of origin contained approximately 27% of the probands. The second largest country group had a share of 11% of all probands. Therefore it was hard to form adequate groups, e.g. by country of origin, and compare them and get insights concerning the cultural embeddedness of career orientations. Concerning the measures, it was identified that the students were open for different employers and the size of the company was secondary. Additionally, small and medium-sized enterprises are characterized by regionalism; the SME are mainly known regionally. In order to gain international absolvents it is important to create an awareness which target-orientation and cross the boundary of their regional awareness. This could be implemented by a appropriate and target group orientated marketing strategy.

**Key Words:** Boundaryless Career Orientation, Protean Career Orientation, International Students, German small and medium-sized enterprises.

## **ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abbildung 1: Internationale Studierende und deren Anteil an allen Studierenden in ausgewählten Gastländern 2014	32
Abbildung 2: Ausländische Studierende in den Wintersemestern 2012/2013 bis 2016/2017 (Universitäten)	33
Abbildung 3: Ausländische Studierende in den Wintersemestern 2012/2013 bis 2016/2017 (Fachhochschulen)	34
Abbildung 4: Ausländische Studierende in den Wintersemestern 2012/2013 bis 2016/2017 nach Fächergruppen	36
Abbildung 5: Bildungsausländer mit Abschlussabsicht in Deutschland nach Hochschul- und Abschlussart seit 2010	37
Abbildung 6: Übersicht der Herkunftsländer	45
Abbildung 7: Verteilung der Befragten nach Hochschulart und Bundesland	46
Abbildung 8: Absichten nach dem Studium	48
Abbildung 9: Mittelwerte im Ländervergleich BCO	71
Abbildung 10: Mittelwerte im Ländervergleich PCO	74

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Bildungsausländer-Absolventen nach Fächergruppe seit 2006	37
Tabelle 2: Karriereorientierung I. BCO	50
Tabelle 3: Karriereorientierung II. PCO	56
Tabelle 4: Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung	59
Tabelle 5: Zukünftiger Arbeitgeber I.	60
Tabelle 6: Zukünftiger Arbeitgeber II. A	62
Tabelle 7: Zukünftiger Arbeitgeber II. B	64
Tabelle 8: Zukünftiger Arbeitgeber II. C	77

# 1. EINLEITUNG

Aktuell werden Themen wie demographischer Wandel in Deutschland und deren Auswirkungen wie Fachkräftemangel in Bezug auf die Bedeutung für Unternehmen von diversen Institutionen diskutiert. Eine Veröffentlichung des Centre of Human Resources Information Systems der Universität Bamberg und Frankfurt am Main aus dem Jahr 2014 zeigt, dass von den befragten Unternehmen die zwei wichtigsten externen Trends, die Einfluss auf die Personalbeschaffung haben, der demographische Wandel und Fachkräftemangel sind. Der Fachkräftemangel ist je nach Region, Branche, und Unternehmensgröße unterschiedlich ausgeprägt (Bahrke et al. 2014, 1 ff.). Besonders kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) sind beziehungsweise werden stärker von Fachkräfteengpässen betroffen sein als Großkonzerne. Die KMU stehen in dieser Hinsicht größeren Herausforderungen gegenüber, da ihnen beziehungsweise geringere finanzielle Mittel zur Verfügung stehen, es oft kein strategisches Personalmanagement gibt und KMU meistens einen geringeren Bekanntheitsgrad im Vergleich zu überregional oder international agierenden Unternehmen aufweisen (Bußmann 2015, S. 46.). Insgesamt lässt sich festhalten, dass KMU im sogenannten „war for talents“<sup>1</sup> grundsätzlich größeren Herausforderungen gegenüber stehen, der durch Fachkräfteengpässe weiter verstärkt wird (Drews et al. 2013, S. 70). Daher ist es wichtig, in Zeiten von möglichen Engpässen die Sicherung zukünftiger Arbeitskräfte für KMU näher zu thematisieren.

Es werden zahlreiche Handlungsempfehlungen und Maßnahmen für Unternehmen diskutiert, wie diese mit den Herausforderungen einer knapperen Verfügbarkeit von Fachkräften der betroffenen Berufsgruppen umgehen können. Hinsichtlich des Fachkräftemangels von Hochqualifizierten ist eine der Handlungsempfehlungen das Recruiting internationaler Fachkräfte. Die Kategorie

---

<sup>1</sup> Mit „war for talents“ ist der Kampf um Nachwuchskräfte gemeint.

„internationale Fachkräfte“ ist allerdings nicht als homogene Gruppe zu verstehen. Es macht beziehungsweise einen Unterschied hinsichtlich des Komplexitätsgrades des Recruitingprozesses, ob ein Unternehmen eine internationale Fachkraft rekrutiert, die sich im Ausland befindet oder internationale Studienabsolventen, die ihr Studium in Deutschland absolviert haben, anwirbt und somit auf vorhandene Ressourcen in Deutschland zurückgreift. Im letzteren Fall werden weitere Herausforderungen, wie etwa die Anerkennung von Bildungsabschlüssen durch das Studium in Deutschland, gemindert. Zu unterschätzen ist auch nicht, dass sich internationale Studierende während des Studienaufenthalts gegebenenfalls schon ein Netzwerk aufbauen, Deutschland kennenlernen können und damit interkulturelle Barrieren, die auch im Alltag beziehungsweise im Berufsleben auftreten können, vermindert werden. Der Anteil ausländischer Studierender an deutschen Hochschulen und Universitäten machte im WS 2016/17 durchschnittlich 12,8 % (Statista 2017) an der Gesamtzahl der Studierenden aus. Es gibt bereits zahlreiche Publikationen, die sich mit dieser Gruppe beschäftigen. Unter anderem wurden Gründe und Motive für ein Studium in Deutschland und die Bleibe- und Rückkehrmotivation untersucht.

In dieser Arbeit möchte ich mich mit dieser Zielgruppe auseinandersetzen und dabei der Frage nachgehen, welche Karrierevorstellungen internationale Studierende in Deutschland haben, da sie eine relevante Zielgruppe als zukünftige Arbeitnehmer in Deutschland darstellt. Im zweiten Schritt erfolgt die Auseinandersetzung mit der Frage, ob diese Karriereaspirationen kulturell eingebunden sind.

Neben den Kernfragen dieser Arbeit soll aus den Ergebnissen zur Beantwortung der Forschungsfrage untersucht werden, welche Maßnahmen sich für das Personalmanagement für KMU ableiten lassen, womit ich die Kernfrage in den übergeordneten Kontext<sup>2</sup> einordnen möchte. Da sich die vorliegende Arbeit aus unterschiedlichen Themenbereichen zusammensetzt, die in Zusammenhang gebracht werden sollen, gelten neben dem Kernthema der Karrierevorstellungen von internationalen Studierenden in Deutschland folgende Themenschwerpunkte:

---

<sup>2</sup> Mit übergeordnetem Kontext ist der Kontext gemeint, der sich daraus ergibt, dass der Fachkräftemangel in gewissen Bereichen besteht, vom KMU tendenziell stärker vom Fachkräftemangel betroffen sind. Eines der Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel stellen internationale Fachkräfte da, wobei auch internationale Absolventen von deutschen Hochschulen und Universitäten darunter zählen.

demografischer Wandel, Fachkräftemangel und kleine und mittelständische Unternehmen. Es soll dargestellt werden, wie die Schwerpunkte jeweils aufgearbeitet wurden und wo die Schwachstellen beziehungsweise Unzureichbarkeiten liegen, was mich dazu bewegt hat, die einzelnen Bereiche im Zusammenhang zu diskutieren. Diese Arbeit soll einen Beitrag dazu leisten, mit einem interdisziplinären Ansatz die Verwobenheit unterschiedlicher Themenbereiche darzustellen. Außerdem soll die Betrachtung der Karrierevorstellungen der internationalen Studierenden ein erster Schritt sein, diese Zielgruppe stärker in den Fokus der Diskussion zu richten. Den Kern der Arbeit stellt der empirische Teil da, in dem untersucht werden soll, welche Karrierevorstellungen internationale Studierende in Deutschland haben und ob diese kulturell eingebunden sind. Dabei liegen die Schwerpunkte auf der Boundaryless Career Orientation (BCO), der Protean Career Orientation (PCO) und auf Erwartungen internationaler Studierender an ihren zukünftigen Arbeitgeber. Darüber hinaus wird auch die Einstellung zu KMU und Großunternehmen untersucht und geschaut, wie die Präferenzen hinsichtlich der Arbeitgeberwahl sind.

## **2. THEORETISCHE GRUNDLAGEN**

### **2.1 BEGRIFFSKLÄRUNG „KARRIERE“**

Die Karrierevorstellungen von internationalen Studierenden stellen den Kern der Arbeit dar, weshalb zunächst auf ein paar grundlegende theoretische Grundlagen eingegangen werden soll. Ein wesentlicher Bestandteil ist die Definition des Begriffs „Karriere“ beziehungsweise der englischen Entsprechung „career“. Es lässt sich zunächst feststellen, dass hinsichtlich der Begriffe in den deutsch- und englischsprachigen Raum ein unterschiedliches Verständnis vorliegt. Während der Begriff „Karriere“ im deutschsprachigen Raum oft eng mit einem hierarchischen Aufstieg assoziiert wird, geht die Bedeutung des Begriffs „career“ eher in Richtung „Berufsentwicklung“ beziehungsweise „Laufbahn“ (Williams 1993, 193ff.). Stock-Homburg stellt ebenso fest, dass das Begriffsverständnis zu „Karriere“ oftmals mit der klassischen Kaminkarriere gleichgesetzt wird. Das heißt, dass Karriere mit dem Aufstieg innerhalb der Hierarchie in einem Unternehmen oder Funktionsbereich in Verbindung gebracht wird (Stock-Homburg 2013, 266). Demel geht wiederum auf eine zeitliche Dimension des Begriffs ein. Dabei verändert sich „Karriere im Laufe des Arbeitslebens einer Person“ (Demel 2010, 13). Schmeisser et al. definieren den Begriff „Karriere“ hingegen als eine berufliche Laufbahn die eine berufliche Entwicklung eines Menschen ist, die objektiv oder subjektiv bewertet wird. Als Kennzeichen gelten berufliche Veränderungen, die als Mehrwert für den Arbeitnehmer, den es betrifft, wahrgenommen wird. Dabei kann ein Mehrwert auf eine Gehaltserhöhung, Zunahme von Verantwortung und Entscheidungsmacht und Statussymbole bezogen werden. Ebenso kann ein Mehrwert die Erfüllung von besonderen beruflichen Vorstellungen darstellen (Schmeisser et al. 2018, 285).

Da die verwendete Literatur und die Karrierekonzepte, die im Kapitel 2.2 Karrieretheorien thematisiert werden, sind überwiegend im US-amerikanischen Raum entstanden. Daher soll auch auf die Definition des englischen Pendant „career“ eingegangen werden. Eine gängige Definition stellt dabei die von Arthur et. al dar, bei der „career“ als „the evolving sequence of a person’s work experiences over time“ (Arthur et al. 1989, 8) aufgefasst wird. Gunz et al. definieren in ihrem erschienen Sammelband den Begriff „career“ als „a multifaceted concept that is used in many different senses in a broad range of literatures that overlap to varying degrees.“ (Gunz et al. 2018, 21) und als „a pattern of a career actor’s positions and condition within a bounded social and geographic space over their life to date“ (Gunz et al. 2018, 70). Latzke et al. weisen ebenfalls auf den multidimensionalen Charakter von Karrieren hin (Latzke et al. 2017, 20).

Um Karrieren im globalen und internationalen Kontext beschreiben zu können, gibt es weitere Ergänzungen wie „internationale Karriere“ und „globale Karriere“. Ursprünglich sind die Begrifflichkeiten in der Literatur zum Expatriatemanagement und Mitarbeiterentsendungen entstanden (Tams et al. 2007, 87). Als internationale Karriere werden Karrieren bezeichnet, bei der mehrere internationale Karriereschritte während der beruflichen Laufbahn vollzogen werden. Diese Schritte können innerhalb oder außerhalb einer Organisation erfolgen (Andresen et a. 2017, 7f.). Als globale Karriere definieren Peiperl et al. wiederum eine Karriere „that takes place in more than one region of the world, either sequentially or concurrently“ (Peiperl et al. 2007, 351). Wie schon erwähnt wurde, sind die Begrifflichkeiten internationale und globale Karriere im Kontext des Expatriatemanagements entstanden und an einen organisationalen Kontext gebunden. Die global Boundaryless Career basiert wiederum auf der Initiative des Expatriates ohne Unterstützung einer Organisation (Szűcs 2018, 466 ff.).

Vor dem Hintergrund der dargestellten Möglichkeiten, die Begriffe „Karriere“ und „career“ zu definieren, wird in der vorliegenden Arbeit Karriere als ein mehrdimensionales Konzept angesehen. „Karriere“ wird dabei als eine Laufbahn und Entwicklung eines Individuums verstanden, die sich auf den beruflichen Kontext beziehen. Es ist sozusagen eine Abfolge von beruflichen Sequenzen. Karriere ist dabei nicht zwingend an eine Organisation gebunden und kann sich in unterschiedlichen geografischen Räumen, das heißt auch international, entwickeln.

## **2.2 KARRIERETHEORIEN**

Karrieretheorien und Karrierekonzepte sind Teil der Karriereforschung, einem Forschungsbereich, bei dem zahlreiche Publikationen aus unterschiedlichen Disziplinen wie Psychologie, Politikwissenschaften, Sozialpsychologie, Soziologie, Anthropologie, Wirtschaftswissenschaften vorzufinden sind und der besonders angloamerikanisch geprägt ist (Latzke et al. 2017, 4). Dabei sind viele theoretische Zugänge entwickelt und unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt worden. Besonders in den 1970er Jahren konzentrierte sich die Forschung zumeist darauf, den Zusammenhang und das Zusammenspiel zwischen Individuum und der Organisation zu erläutern (Latzke et al. 2017, 5). Karrierekonzepte beschreiben die Art des Karriereverlaufs in ihrer Struktur. Dabei spielen nicht nur das Individuum oder die Organisationsstrukturen eines Unternehmens alleine eine Rolle, sondern es steht das Verhältnis zwischen Organisation, das heißt der Kontext (Mayrhofer et al. 2007, 215), und der Arbeitnehmer, im Fokus. Sie schließen auch Wertehaltungen vom Arbeitgeber und Arbeitnehmer wie beziehungsweise den psychologischen Vertrag<sup>3</sup> und die Rollen der beiden Komponenten ein.

---

<sup>3</sup> „Der psychologische Vertrag bezieht sich auf Verpflichtungen, Versprechen und Erwartungen in Bezug auf die Beschäftigungsbeziehung. Die bestehende Forschung zeigt Zusammenhänge zwischen relationalen psychologischen Verträgen, Vertragserfüllung oder Vertragsinhalten einerseits und Laufbahn und Karriere andererseits auf. Laufbahnförderliche organisationale Maßnahmen führen bei sorgfältiger Umsetzung zu relationalen Verträgen und Vertragserfüllung. Relationale Verträge und Vertragserfüllung bieten günstige Voraussetzungen für Laufbahn und Karriere.“ (vgl. Raeder 2017, 1)

Als Faktoren für den Wandel beruflicher Laufbahnen und Arbeitswelten in westlichen, industrialisierten Ländern werden beziehungsweise die fortschreitende Globalisierung, der technologische Fortschritt, politische und gesellschaftliche Veränderungen, Veränderungen von sozialen Normen, demografische Herausforderungen, neue Geschäftsmodelle wie Outsourcing aber auch Strukturveränderungen von Organisationen oder Arbeitsstrukturen und Flexibilisierung in Unternehmen angeführt (Schmeisser et al 2018, 212; Gubler 2017, 2). Hinzukommen auch beispielweise Veränderungen in der Haltung zu Arbeit und des Verhältnisses des Individuums zur Arbeit beziehungsweise die „Arbeitsmoral“<sup>4</sup> (Brousseau et al. 1996, 53). Dennoch herrschen in der wissenschaftlichen Diskussion unterschiedliche Meinungen darüber, welche der beiden Komponenten Treiber der Veränderungen der Karriereentwicklungen ist. Genauer gesagt, bleibt die Frage oft ungeklärt, ob veränderte Organisationsstrukturen auf die Karriereverlaufsart des Individuums einwirken oder ob Individuen aufgrund von Veränderungen auf der gesellschaftlicher Ebene wie Wertewandel und damit einhergehende Veränderungen hinsichtlich der Einstellung zu Arbeit und Karriere auf die Personalpolitik von Unternehmen einwirken. Diese Fragen sind oft nicht eindeutig geklärt oder es werden sehr eindimensionale Sichtweisen entwickelt, wodurch die Komplexität nicht voll erfasst wird.

Bei der genaueren Untersuchung der Karrieretheorien und Karrierekonzepte ist festzustellen, dass es eine Trennung von zwei groben Strömungen, der traditionellen Karriere und neuen Karriereformen, gibt. Dabei wurden traditionelle Karrieren, auch bekannt als Kaminkarriere (Mense-Petermann 2014, 7), vor ein paar Jahrzehnten als gängige Karriereform angesehen. Daneben wurden in den letzten dreißig Jahren neuere, flexiblere Formen von Laufbahnen eines Individuums identifiziert. Als Folge der Entwicklung wurden in der Karriereforschung zahlreiche Karrieremodelle und -konzepte entwickelt, die diese neuen Berufslaufbahnen beschreiben sollen. Charakteristisch für diese Modelle ist die Annahme, dass individuelle Autonomie bei Laufbahnentscheidungen zunehmend relevanter wird. Zentral im Diskurs zu Karriereverlaufstypen sind Theorien und Modelle die „Protean Career“ (Hall 1996,

---

<sup>4</sup> Brousseau et al. sprechen in ihrem Artikel von „work values“ (vgl. Brousseau et al. 1996, 54), die als Arbeitsmoral übersetzt wurde.

2004), die „Boundaryless Career“ (Arthur und Rousseau 1996), die vorwiegend die Diskussion bestimmen. Daneben gibt es auch die „spiral career“ (Brousseau et al. 1996), „post-corporate career“ (Peiperl et al. 1997), „chaotic career“ (Peterson et al. 2002), „chronically flexible career“ (Iellatchitch et al. 2003) und das Kaleidoscope Career Model (Mainiero und Sullivan 2005). Karrierekonzepte, die als neuere beziehungsweise moderne Karriereformen bezeichnet werden, weisen untereinander ähnliche Charakteristika auf und stehen im Kontrast zu traditionellen Karriereverläufen. Sie haben grundsätzlich gemein, dass die Karriere nicht mehr an das Unternehmen gebunden beziehungsweise eingebunden ist, wie bei traditionellen Konzepten.

### *Traditionelle Karriere*

Innerhalb des Forschungsbereich zu Karrieren wird, wie eingangs erwähnt, von der traditionellen Karriere und neuen beziehungsweise modernen Karriereformen gesprochen (Sullivan et al. 2009, 1542), (Olbert-Bock et al. 2014, 436). Mit der traditionellen Karriere, die auch als organisationale Karriere<sup>5</sup> bezeichnet wird, soll eine Karriereform beschrieben werden, bei der die Karriere eines Individuums stark an das Unternehmen gebunden ist. Sie ist von wenigen Arbeitgeberwechseln innerhalb der beruflichen Laufbahn des Individuums gekennzeichnet. Die Karriere entwickelt sich in einem Unternehmen, in einem Kontext mit stabilen und klaren Organisationsstrukturen (Sullivan et al. 2009, 1563) und geht einher mit dem Aufstieg einer Hierarchie in dem Unternehmen. Die Verantwortung für die berufliche Entwicklung, der Karriere des Mitarbeiters, übernimmt der Arbeitgeber und gibt dem Mitarbeiter Jobsicherheit (Gerber et al. 2009, 304). Der Arbeitnehmer hingegen ist loyal dem Arbeitgeber gegenüber. Dieses Verhältnis ist im traditionellen Karriereverständnis von einer Art Austauschverhältnis von Loyalität und Performance, dem psychologischen Vertrag, geprägt. Diese traditionelle Form der Karriere, die besonders in den 1950er und 1960er bis in die 1980er (Kattenbach et al. 2011, 295) (Arthur et al. 1996, 4) eine dominante Karriereform war, wurde in der Gesellschaft durch die Familienstruktur des eher männerdominierten „Brotverdieners“ unterstützt sowie in Zeiten des wirtschaftlichen Wachstums (Sullivan et al. 2009, 1563). Diese Karriereform wird auch oft als

---

<sup>5</sup> Neben dem Begriff „traditionelle Karriere“ wird auch oft von „organizational career“ (Arthur et al. 1996) (Gerbert et al 2009, 304) oder Kaminkarriere (Mense-Petermann 2014) gesprochen.

Normkarriere wahrgenommen, wie Olbert-Bock et al. in ihrem Artikel beschreibt (Olbert-Bock et al. 2014, 448).

### *Protean Career*

Zu den mit am meist diskutierten neueren Karrierekonzepten gehört das der proteischen Karriere, welches von Douglas T. Hall entwickelt wurde. Die Idee, die hinter diesem Konzept steckt, formulierte er bereits im Jahr 1976, erlang aber 1996 durch sein Werk „The Career is dead – long live the career“ mehr an Popularität (Sullivan et al. 2009, 1544). Der Begriff selbst „proteische Karriere“ leitet sich metaphorisch vom griechischen Gott Proteus ab, der sich nach seinen eigenen Wünschen verändern konnte (Gubler et al. 2017, 6). So ist derjenige, der dieses Karrieremuster aufweist, jemand, der in der Lage ist, sein Wissen und seine Fähigkeiten den Anforderungen des Arbeitgebers anzupassen. Während im traditionellen Verständnis der Arbeitgeber nicht wechselt, da sich die Karriere in einem Unternehmen vollzieht und eine Art transaktionelle Beziehung zwischen dem Arbeitgeber und Arbeitnehmer besteht (Sullivan et al. 2009, 1543), ist dies dem Konzept der proteischen Karriere fremd und eine Anpassung an wechselnde Arbeitsumgebungen notwendig. Das Individuum übernimmt hinsichtlich seiner Karriere eine aktive Rolle. Individuelle Bedürfnisse wie Selbstverwirklichung nehmen zudem einen Platz ein, was so in den traditionellen Karrierekonzepten nicht erwähnt wurde. Zunehmend entwickelt beziehungsweise agiert das Individuum unabhängiger vom Unternehmen, das Selbstmanagement der eigenen Karriere rückt in den Fokus, was ein zentraler Unterschied zum traditionellen Verständnis darstellt (Sullivan et al. 2009, 1545). Die Dimensionen „value driven“ und „self-directed“<sup>6</sup> sind entscheidende Kennzeichen, nach denen das Individuum seine Karriereentscheidungen basierend auf den eigenen Werten trifft und diese selbst steuert (Briscoe et al. 2006b, 8).

---

<sup>6</sup> “We define the Protean Career as a career in which the person is (1) values driven in the sense that the person’s internal values provide the guidance and measure of success for the individual’s career; and (2) self-directed<sup>1</sup> in personal career management—having the ability to be adaptive in terms of performance and learning demands.” (Briscoe et al. 2006b, 8)

### *Boundaryless Career*

Neben dem proteischen Karrieretyp wurde zudem das Konzept der Boundaryless Career im Jahr 1996 von Michael B. Arthur und Denise M. Rousseau entwickelt. Dabei bezieht sich der Begriff „boundaryless“ auf frühere Konzepte wie die „bounded“ beziehungsweise „organizational career“ (Arthur et al. 1996, 3). Während die Dimensionen des Karriereansatzes von Hall auf die Werte des Individuums und selbstgelenktem Handeln und Verhalten basiert, steht beim Ansatz der Boundaryless Career die Überwindung von organisationalen Grenzen eine Rolle (Briscoe et al. 2006a, 1). Arthur und Rousseau sehen das Konzept der Boundaryless Career als Gegenteil zu einer Karriere in Organisationen, einem traditionellerem Verständnis von Karriere (Arthur et al. 1996, 5). Boundaryless Karrieren zeichnen sich dadurch aus, dass das Individuum selbst mehr Verantwortung für die Gestaltung der eigenen Karriere übernimmt. Es handelt sich um ein dynamischeres Verständnis von Beschäftigung, anders als es bei der traditionellen Karriere innerhalb der Organisation der Fall ist (Arthur et al. 1996, 11). Dabei spielt auch die Schaffung von Netzwerken, die als Lernsysteme dienen, eine Rolle. Es liegt nahe, dass diese Netzwerke stabile Faktoren und Aspekte einer Organisation ersetzen und sie deswegen notwendig sind. Des Weiteren ist die Boundaryless Career charakterisiert durch häufige Arbeitgeberwechsel, da die Karriere nicht mehr an eine Organisation gebunden ist.

### *Weitere Konzepte*

Neben diesen beiden Konzepten, auf die sich der empirische Teil stützen wird, gibt es noch das Konzept der „spiral career“, der „post-corporate career“, des „kaleidoscope career model“. Der Ansatz bei der „spiral career“ unterstreicht eine lineare Karriereentwicklung. Die Entwicklung der beruflichen Laufbahn ist beim Ansatz der „spiral career“ von mehreren Wechseln zwischen Disziplinen und beruflichen Feldern, die miteinander artverwandt sind (wie beziehungsweise Entwicklungsbereich zu Produktentwicklung) gekennzeichnet, wobei diese Sprünge im Idealfall alle sieben bis zehn Jahre stattfinden. Einerseits basiert sich das Individuum auf das Wissen aus dem alten Arbeitsbereich, lernt aber gleichzeitig bei den neuen Tätigkeiten neue Fähigkeiten und Kenntnisse dazu. Der zeitliche Rahmen gewährleistet, dass das Individuum auch tiefe Kenntnisse in dem Arbeitsgebiet erlangen kann (Brousseau et al 1996, 57). Pieperl et al.

wiederum haben sich im Detail mit der post-corporate career beschäftigt. Pieperl und Baruch sind für die neuen Karrieremuster von Individuen die Veränderungen in den Organisationsstrukturen der Unternehmen und zwei Aspekte wie die Supportstrukturen und globale Verbindungen ausschlaggebend, getragen von einer globalen Infrastruktur und Transportsystemen (Pieperl et al. 1997, 21). Beziehungsweise entwickelt sich auch erst eine Karriere im Bereich der Supportstrukturen großer Unternehmen, wenn der Arbeitnehmer das Unternehmen verlässt (Pieperl et al. 1997, 11). Dabei ändert sich auch der psychologische Arbeitsvertrag, also Aspekte, die mit Werten wie Loyalität und Verantwortung verbunden sind (Pieperl et al. 1997, 7f.). Nach Pieperl et al. herrschen eine höhere Flexibilisierung und eine Verschiebung von vertikaler zu horizontaler Karriereformen, wobei die Veränderungen dahin u. a. mit der Globalisierung zusammenhängen. In Unternehmen werde daher mehr auf Generalisten, die flexibel einsetzbar sind, gesetzt und globale Manager in den Managementebenen ausgebildet (Pieperl et al. 1997, 9). Das Konzept der Kaleidoscope Career wiederum wurde von Mainiero and Sullivan aus dem Jahr 2005 und orientiert sich stark an Karriereverlauf von Frauen, bei denen es typischer war, dass diese keine traditionellen Karriereverläufe hatten. Zentral dabei ist die Berücksichtigung von Wechsel, Unterbrechungen, Veränderungen und Kompromissen, die ein Arbeitnehmer in seinem Erwerbsleben erlebt. Es werden zudem Aspekte berücksichtigt, die außerhalb des Arbeitskontextes eine Rolle spielen (Mainiero et al. 2005, 108f). Daher sind nach diesem Konzept Karriereentscheidungen relational und in einem größeren Entscheidungsrahmen eingebunden, die nicht nur die Arbeit oder Karriere betreffen. Die Metapher „Kaleidoscope“ bezieht sich auf die Beobachtung der Karriereverläufe von Frauen, die im Vergleich zu Männern, ihre Muster der Karriere ändern, indem sie unterschiedliche Aspekte ihres Lebens so anordnen, dass sie ihre Rolle und Beziehung auf neuen Wegen identifizieren können (Mainiero et al. 2005, 111). Die Autoren haben für den Entscheidungsprozess bei Frauen im Rahmen ihres ABC-Modells die drei Parameter Authenticity, Balance und Challenge festgelegt (Mainiero et al. 2005, 113).

### *Kritische Würdigung der Karrierekonzepte*

In dem Vorangegangenen wurde aufgezeigt, dass es hinsichtlich der Karrierekonzepte zwei grobe Richtungen, die der traditionelleren Karrierevorstellung und die der moderneren Karriereformen wie die grenzenlose Karriere, gibt. Bei den als neue beziehungsweise moderne deklarierten Formen von Karriere bestehen leichte Unterschiede. Jedoch haben sie gemein, dass sie konträr zum traditionellen Karriereverständnis stehen. Zu den Karrierekonzepten lassen sich allerdings noch zwei kritische Anmerkungen machen, wie die Rolle des Individuums und dessen freien Willen bei der Karriereplanung versus veränderte Organisationsstrukturen, die dazu führen, dass Organisation eine an diese gebundene Karriere weniger bieten können.

Teilweise werden die Karrierekonzepte wie die Boundaryless Career und Protean Career so dargestellt, als ob der Wille und das Freiheitsstreben des Individuums treibende Kraft bei der Karriereplanung wäre. Allerdings herrscht keine Einigkeit und Klarheit darüber, welche Rolle Individualismus und freier Wille bei Karrieremustern spielen und welches den Organisationsstrukturen geschuldet ist. Einige Wissenschaftler halten an der Form der Karriere in der Organisation fest. Andere Forscher hingegen kritisieren an den Konzepten, dass gegenwärtig die Karrieren von Menschen nur an individuellen Entscheidungen abhängen. Besonders die Überlegungen zu Protean Career und die Boundaryless Career unterstreichen Individualismus, freien Willen des Arbeitnehmers und geringen Einfluss der Organisation (Latzke et al. 2017, 5). Es geht um Handlungsfreiheit in einer dynamischen und unsicheren Arbeitswelt. Sicherlich ist auch diese Frage nicht eindeutig zu beantworten. Es ist eher davon auszugehen, dass Karriereverläufe durch unterschiedliche Faktoren beeinflusst werden, so wie es eingangs auch erläutert wurde.

Zudem sind die Karrierekonzepte ungenau. Es gibt in diesem Bereich eine Vielfalt an Veröffentlichungen und einer damit verbundenen Komplexität, was ein wichtiger Aspekt ist, da Karrieren auch von unterschiedlichen Faktoren wie Geschlecht, soziale Herkunft etc. beeinflusst wird. Daher umfasst der Themenbereich eine Komplexität und unterschiedliche Ansätze zu Karrierekonzepten. Die Forschungslandschaft spiegelt dieses Mosaik der Realität wieder. Nach Latzke et al. sei es daher noch unabdinglich,

dass auch im Bereich der Theoriebildung eine stärkere Systematisierung vollzogen wird. Nach neusten Erkenntnissen weist er darauf hin, dass die Karriereforschung drei Dimensionen hat, wie die der ontischen, räumlichen und zeitlichen<sup>7</sup> (Latzke et al. 2017, 6f.). Dazu sei auch hinzuzufügen, dass der Umgang mit der Begrifflichkeit „boundaryless“ sehr unterschiedlich interpretiert wird.

## **2.3 KULTUR UND KARRIERE**

In einer global und international vernetzten Welt ist es heute notwendig, den Einflussfaktor Kultur zu berücksichtigen. Auch in den letzten Jahrzehnten wird sich im Rahmen der Karriereforschung mit dem Aspekt Kultur beschäftigt und dessen Einfluss untersucht. Der Aspekt Kultur bleibt in der Karriereforschung allerdings oft auch unberücksichtigt. Einige Wissenschaftler sind sich allerdings einig, dass der kulturelle Kontext einen Einfluss auf „Karriere“ hat. Dieser Einfluss bezieht sich dabei beziehungsweise auf Karrierevorstellungen und Karrierewahl (Thomas et al. 2007, 463). Die Betrachtung von Kultur im Zusammenhang mit Karriere ist bedeutend, da ökonomische, rechtliche und politische Charakteristika einer Gesellschaft mit der Kultur verbunden sind. Der Einfluss von Kultur ist aber etwas eher „unsichtbares“ und oftmals schwieriger zu erkennen und herauszustellen. Zudem ist durch Einstellungen, Ansichten und Erwartungen, die auf der Kultur basieren, die Karriere der Individuen beeinflusst (Thomas et al. 2007, 455). Bevor genauer auf den Zusammenhang von Karriere und Kultur eingegangen wird, soll sich zunächst mit dem Kulturbegriff näher auseinander gesetzt werden.

Es gibt zahlreiche Definitionen von Kultur. Der Begriff an sich leitet sich vom lateinischen Wort „colere“ ab, „was so viel bedeutet wie (pflegen, urbar machen) beziehungsweise „cultura“ und „cultus“ (Landbau, Anbau, Bebauung, Pflege und Veredlung von Ackerboden). Der Begriff stammt also aus der Landwirtschaft und verweist auf einen zentralen Aspekt sämtlicher Kulturbegriffe. Es geht um das „vom Menschen Gemachte“ beziehungsweise „gestaltend Hervorgebrachte“ – im Gegensatz zu

---

<sup>7</sup> Karriereforschung mittels Social Chronology Framework, die drei Dimensionen aufweisen: ontisch, räumlich, zeitlich

dem, was nicht vom Menschen geschaffen, sondern von Natur aus vorhanden ist.“ (BPB 2018). Eine verbreitete Definition von „Kultur“ ist von Hall aus dem Jahr 1977, der Kultur als die Summe des erlernten Verhaltens, Muster und Einstellungen der Menschen beschreibt. In den Kulturwissenschaften sticht auch Geert Hofstede hervor, der in seiner Kulturdefinition Kultur als eine kollektive Programmierung des Geistes, welche Mitglieder unterschiedlicher Gruppen voneinander unterscheidet, sieht. Nach Trompenaars umfasst Kultur wiederum ein gemeinsames System von Bedeutungen, die Art und Weise wie gesellschaftliche Gruppen dazu neigen Probleme hinsichtlich Beziehungen mit anderen, Zeit und Umwelt zu lösen (Vaiman et al. 2014, 2). Eine weitere Definition ist, dass unter Kultur ein „erlerntes Orientierungs- und Referenzsystem von Werten, Praktiken und Artefakten, das von Angehörigen einer bestimmten Gruppe oder Gesellschaft kollektiv gelebt und tradiert wird und sie von Angehörigen anderer Gruppen und Gesellschaften unterscheidet“ verstanden wird (Barmeyer 2012, 96).

Aus den Definitionsansätzen lässt sich ableiten, dass Kultur im Grunde genommen ein Orientierungssystem darstellt. Ein universelles Konstrukt, wobei allerdings die Menschen in spezifischen Kulturen leben und diese auch weiter entwickeln. Das Orientierungssystem ermöglicht dem Individuum, die ihn umgebenden Gegenstände, Dinge, Personen, Ergebnisfolgen und komplexen Prozessabläufen Bedeutung und Sinn zu verleihen (Thomas 2005, 22). Somit beeinflusst es das Denken, Handeln, Werten und Wahrnehmen der Mitglieder einer Gruppe. Das Verständnis von Kultur umfasst neben diesen Aspekten auch eine dynamische Perspektive und ist daher nicht statisch (Barmeyer 2012, 97). Im Sozialisationsprozess lernt das Individuum, welche bestehenden Normen, Regeln etc. in seiner sozialen Umgebung gelten (Thomas 2005, 23). Auch wenn der Kulturbegriff sehr vielfältig ist und es unzählige Definitionen gibt, herrscht allerdings eine hohe Übereinstimmung darüber, dass zu Kultur Sprachen, Werte, Ideen, Traditionen, Institutionen, Techniken, Zeremonien, Symbole und auch Normen gehören (Khapova et al. 2012, 16f.).

In der interkulturellen Forschung gibt es drei sich ergänzende Konzepte, die Kultur als ein Interpretationssystem, als durch die Sozialisation erworbenes Wertesystem und als System zur Zielerreichung und Problembewältigung sehen. In den oben genannten verschiedenen Definitionen zeigt sich unter anderem, dass sich der Kulturbegriff nicht nur auf Nationen oder Gesellschaften, sondern auf alle Formen kultureller Gruppen wie Organisationen, Regionen, Generationen, Berufsgruppen etc. beziehen kann (Barmeyer 2012, 96). Nicht ganz uninteressant sind hierbei auch die vorgestellten Definitionen um die Kulturstandards zu ergänzen. Kulturstandards können als eine Art Beschreibungsparameter und Bewertungsmaßstab angesehen werden. Denn anhand von Kulturstandards, die durch die Sozialisation erworben wurden, gelten Verhaltensweisen als „normal“, „zielführend“, „akzeptabel“ etc. und bestimmt somit auch vom Kulturstandard und damit von der Gruppe abweichendes Verhalten (Barmeyer 2012, 108).

#### *Zusammenhang Kultur und Karriere*

Nachdem geklärt wurde, was unter dem Begriff Kultur zu verstehen ist, bleibt die Frage offen, wie Kultur und Karriere nun genau in einem Zusammenhang stehen. Grundsätzlich lässt sich sagen, dass es einen kontextuellen Einfluss auf Karrieren und somit auf Karrierevorstellungen gibt, der sich auf der Makro- und Mikroebene beobachten lässt. Auf dem Makrolevel sind beziehungsweise gesellschaftliche, ökonomische und soziale Einflüsse zu beobachten, während sich das Mikrolevel auf den kulturellen Kontext bezieht (Khapova et al. 2012, 15). Vaiman et al. erwähnt in diesem Zusammenhang den kulturellen und institutionellen Ansatz. Dabei besagt der institutionelle Ansatz, dass die physikalische Umgebung wie die Größe, Infrastruktur, demografische Beschaffenheit, Wohlstand, und selbst das Klima in einem Land, einen Effekt darauf hat, wie Unternehmen in einer bestimmten Umgebung funktionieren. Hinzukommen die gesellschaftlichen Aspekte wie das politische System, Bildung, Arbeitsmärkte und Klassenstrukturen, die einen Einfluss auf die Unternehmenswelt und Karriere haben (Vaiman et al. 2014, 6).

Wie erläutert wurde, manifestiert sich Kultur immer in einem für eine Nation, Gesellschaft, Organisation oder Gruppe typischen Orientierungssystem. Es wird in der jeweiligen Gesellschaft, Organisation oder Gruppe tradiert, das heißt an die nachfolgende Generation weitergegeben (Thomas 2005, 22). Bei der Betrachtung von Karriere und der Einfluss kontextueller Faktoren ist Kultur ein primärer Aspekt für Unterschiede und Besonderheiten. Schein schrieb 1984 „I would like to explore several facets of culture as an environment for careers and to demonstrate that career research is inevitably culture-bound.“ (Schein 1984, 71). Kontext bedeutet hierbei zum einen der interne Kontext der Organisation und zum anderen die kulturelle (z. B. Nationalkultur und Werte) und institutionelle (wie z. B. gesetzliche Richtlinien) Umgebung. Kultur und die Sozialisation in unterschiedlichen Kontexten formen die Karrierevorstellungen, Karrieremuster und Karrierepraktiken der Individuen in einer Gruppierung. So beeinflusst Kultur beziehungsweise die individuellen Werte hinsichtlich Arbeit und Karriere, was auch die World Values Survey zeigt (Khapova 2012, 26). Darüber hinaus ist formale und informelle Bildung, auch an der Entwicklung dieser Vorstellungen beteiligt. Daher ist es unabdingbar, diesen kulturellen Faktor bei der Forschung von Karriere mit zu berücksichtigen (Chudzikowski et al. 2012, 147). In der Karriereforschung beschäftigt sich Andresen et al. beziehungsweise mit unterschiedlichen Karrieresystemen in verschiedenen Ländern. Unterschiede von Karrieresystemen verschiedener Nationen deuten darauf hin, dass auch die Vorstellungen von Karriere und das Verständnis von Karriere in den Landeskontext eingebunden sind. Andresen et al. unterscheidet zwischen diversen Karrieremodellen<sup>8</sup> und geht auch auf die damit verbundenen landesspezifischen Unterschiede hinsichtlich der Recruitingpraxis von Unternehmen, des Berufseinstiegs von Absolventen und Beförderungen in Unternehmen ein (Andresen et al. 2017, 15f.).

Alles in allem lässt sich festhalten, dass ein Individuum im Rahmen des Sozialisationsprozesses ein Orientierungssystem, was Vorstellungen, Werte, Regeln, Normen und Kulturstandards umfasst und in der spezifischen sozialen Umgebung geltend ist, erfährt. Dieser Prozess ist daher kontextbezogen und die Vorstellungen, unter anderem auch Einstellungen zur Arbeit oder zu Karriere, sind in Referenz dieses Systems

---

<sup>8</sup> Andresen et al. hat vier Karrieremodelle, das „germanische Modell“, das „lateinische Modell“, das „japanische Modell“ und das „Anglo-Niederländisches Modell“ (vgl. Andresen et al. 2017, 15ff.)

geprägt worden und daher kulturell beeinflusst. An dieser Stelle ist allerdings auch zu beachten, dass Kultur nicht der einzige erklärende Faktor bei internationalen und interkulturellen Fragestellungen ist. Teilweise erweist es sich als schwierig, den Einfluss von Kultur auf das menschliche Verhalten und Einstellungen hinsichtlich der Karriere und Arbeitswelt theoretisch und empirisch nachzuweisen. Dennoch wird in dieser Arbeit davon ausgegangen, dass Karrierevorstellungen vom Kontext, in dem das Individuum sozialisiert wurde, durch kulturelle aber auch institutionelle Faktoren beeinflusst wird. Mittels des empirischen Teils dieser Arbeit soll ein Versuch unternommen werden, herauszufinden, inwieweit eine kulturelle Eingebundenheit hinsichtlich der Karrierevorstellungen besteht. Auch wenn sich in dieser Arbeit einem breiter gefassten Kulturverständnis angeschlossen wird, also Kultur nicht nur mit Nation assoziiert wird, sondern alle Formen kultureller Gruppen wie Organisationen, Regionen, Generation, Berufsgruppen etc. (Barmeyer 2012, 108) einschließt, konzentriere ich mich in dieser Arbeit auf nationale Faktoren.

### **3. KLEINE UND MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMEN (KMU) IN DEUTSCHLAND**

Im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit stehen die Karrierevorstellungen von internationalen Studierenden in Deutschland. Diese Untersuchung wird in den Kontext möglicher Fachkräftemangelszenarien von kleinen und mittelständischen Unternehmen eingebunden. Denn im Rahmen der Diskussionen zum Fachkräftemangel in Deutschland sind zahlreiche Publikationen entstanden, wie diesem entgegen gewirkt werden könnte beziehungsweise welche Maßnahmen Unternehmen ergreifen können, um Fachkräftengpässe möglichst gering zu halten. Damit im Ergebnis Maßnahmen für KMU aus dem empirischen Teil abgeleitet werden können, soll es in diesem Abschnitt um die grundlegende Situation zu kleinen und mittelständischen Unternehmen gehen. Da

der Fachkräftemangel ein Aspekt der Personalbeschaffung von Unternehmen ist, soll auch auf das Personalmanagement eingegangen werden. Zu guter Letzt soll genauer erörtert werden, wie sich der Fachkräftemangel auf kleine und mittelständische Unternehmen auswirkt.

### 3.1 GRUNDLAGEN

In Publikationen ist viel von kleinen und mittelständischen Unternehmen, Familienunternehmen und dem Mittelstand die Rede. Teilweise wird dabei auch der Begriff Mittelstand mit kleinen und mittelständischen Unternehmen gleich gesetzt. Zudem wird er auch als Synonym für Familienunternehmen verwendet. Im Gegensatz zum englischsprachigen Raum, bei dem klar zwischen „small and medium sized enterprise“ und „family firms“ unterschieden wird, lässt sich feststellen, dass hinsichtlich der deutschen Entsprechungen keine allumfassende Definition und klare Trennung zwischen den Begriffen existiert (Becker et al. 2009, 2). Becker et al. geht soweit, dass er sagt, dass es den Mittelstand aufgrund der Heterogenität und der strukturellen Unterschiede nicht gäbe (Becker et al. 2009, 5). Zu den gängigsten Definitionen und quantitativen Abgrenzungen des KMU-Begriffs zählen das Begriffsverständnis des Instituts für Mittelstandsforschung (IMF) in Bonn und die der Europäischen Kommission. Die Definition der Europäischen Kommission ging aus der EU-Empfehlung 2003/361/EG<sup>9</sup> hervor und ist bei vielen Mittelstandsförderprogrammen Grundlage für Entscheidungen. Diese orientiert sich an Kriterien wie Größe, Mitarbeiterzahl und Bilanzsumme des Unternehmens, wobei nur ein Kriterium zutreffen muss. Es lässt sich beobachten, dass bei der Definition überwiegend quantitative Merkmale vorherrschend sind und sich die in den Definitionen eingeschlossenen Aspekte an gesetzlichen Vorschriften, Förderrichtlinien und Institutionen orientieren. Dabei ist der § 267 Abs. 2 HGB die Grenze für mittelgroße Kapitalgesellschaften<sup>10</sup>, bei der die Bilanzsumme <19,25 Millionen Euro pro Jahr und der Umsatz <38,5 Millionen Euro pro Jahr betragen darf. Die Zahl der Arbeitnehmer im Jahresdurchschnitt ist auf < 250 festgesetzt (Ilhau et al.

---

<sup>9</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=DE>; seit 1. Januar 2005 in Kraft und ersetzt die Empfehlung 96/280/EG; die EU strebt eine Revision der Definition an („Revision of the EU SME Definition“ [https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/initiatives/ares-2017-2868537\\_en](https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/initiatives/ares-2017-2868537_en))

<sup>10</sup> Im Handelsgesetzbuch sind ebenso die Grenzen für kleine und große Kapitalgesellschaften bestimmt. [https://beck-online.beck.de/?vpath=bibdata/komm/BeBiKo\\_7/HGB/cont/BeBiKo.HGB.p267%2Ehtm](https://beck-online.beck.de/?vpath=bibdata/komm/BeBiKo_7/HGB/cont/BeBiKo.HGB.p267%2Ehtm)

2013, 5). Zwei dieser Kriterien dürfen an zwei aufeinander folgenden Bilanzstichtagen nicht überschritten werden, damit die Schwelle zur mittelgroßen Kapitalgesellschaft nicht erreicht wird. Es zeigt sich allerdings auch die Kritik an der reinen quantitativen Orientierung beim Mittelstandsbegriff. Becker et al. weist beziehungsweise darauf hin, dass der Mittelstandsbegriff eine gesellschaftliche und auch psychologische Dimensionen beinhalte (Becker et al. 2018, 29). Im Gegensatz zu den Definitionen der EU Kommission und des IMF Bonns, wurde von der Universität Bamberg am Deloitte Mittelstandsinstitut eine Definition entwickelt. Sie unterscheidet sich zu der der EU Kommission und des IMF Bonns insofern, dass die quantitativen Grenzen nach oben angepasst wurden. Damit soll gewährleistet sein, dass auch Unternehmen berücksichtigt werden, die gemäß der IFM und EU-Definition ausgeschlossen wären, doch aufgrund ihres mittelständischen Charakters dazu zählen würden (Becker et al. 2018, 43).

Charakteristische Merkmale, die auch qualitative Faktoren einschließen, erweisen sich besonders in der betriebswissenschaftlichen Forschung zu kleinen und mittelständischen Unternehmen als sehr praktikabel (Becker et al 2018, 31). Als qualitative Faktoren lassen sich laut Becker et al. folgende drei Merkmale anführen: wirtschaftliche und rechtliche Selbstständigkeit des Unternehmens, die Einheit von Eigentum, Kontrolle und Leitung sowie Personenbezogenheit der Unternehmensführung (Becker et al. 2009, 3). Darüber hinaus erfolgt eine Charakterisierung anhand von Parametern wie Unternehmensführung, Organisationsstrukturen, Produktion, Absatz, Logistik, Finanzierung, Forschung und Entwicklung, und Personal, um nur ein paar Beispiele zu nennen. Auf den Kontext der vorliegenden Arbeit bezogen, soll auf spezifische Merkmale von KMU zur Unternehmensführung, Organisationsstruktur und Personalmanagement eingegangen werden. Da es um Herausforderungen der Personalbeschaffung durch den Fachkräftemangel und die Recruitingzielgruppe internationale Studierende geht, wird auf die Charakteristika des Personalmanagements in KMU gesondert eingegangen (vgl. Kapitel „3.2 Personalmanagement in KMU“ in dieser Arbeit).

Hinsichtlich der Unternehmensführung ist anzumerken, dass kleine und mittelständische Unternehmen oftmals von der Persönlichkeit des Unternehmers geprägt sind und der Leiter des Unternehmens auch meistens der Eigentümer ist, was für Großunternehmen eher unspezifischer ist. Dabei ist der Kontakt zwischen Unternehmensleitung, Führungskräften und Mitarbeitern meist eng und informell und es gibt persönliche Beziehungen unter ihnen. Damit verbunden ist oft ein patriarchalisches Führungsverhalten. Das Management von KMU ist laut Pfohl tendenziell auch durch Improvisation und Intuition und kaum geplantes Vorgehen gekennzeichnet. Zudem gibt es geringe Ausgleichsmöglichkeiten bei Fehlentscheidungen. Daraus lässt sich schließen, dass eigentlich ein gezieltes und strategisches Handeln notwendig wäre, um ressourcenschonend zu agieren (Pfohl 2013, 19). Hinsichtlich der Organisationsstruktur lässt sich wiederum feststellen, dass eine Funktionshäufigkeit vorliegt statt einer eher auf Arbeitsteilung basierenden Struktur wie in Großunternehmen. Daher gibt es auch nicht immer eine Abteilungsbildung. Kommunikations- und Informationswege sind kurz und direkt und weniger vorgeschrieben wie in Großunternehmen. Weisungen und Kontrolle erfolgen meist im direkten personenbezogenen Kontakt statt einer formalisierten Herangehensweise. Eine starke persönliche Bindung ist zentral. Ganz besonders kennzeichnend für KMU sind auch der geringe Formalisierungsgrad und die hohe Flexibilität in ihren Organisationsstrukturen, so dass diese rascher auf Umweltveränderungen reagieren können als Großunternehmen (Pfohl 2013, 19). Zudem zeichnet sich auf allen Hierarchieebenen eine eher generalistische Ausrichtung ab, während Abteilungen in Großunternehmen stärker differenziert und spezialisiert sind (Armutat et al. 2018, 9). Ein weiteres wichtiges Merkmal ist auch die oftmals ausgeprägte regionale Ver- und Eingebundenheit von KMU (Armutat et al. 2018, 9).

Insgesamt lässt sich festhalten, dass kein eindeutiges Begriffsverständnis von kleinen und mittelständischen Unternehmen existiert. Die Definition ist bisher noch ziemlich ungenau gefasst und basiert überwiegend auf quantitativen Faktoren. Aufgrund der Vielzahl an möglichen Konstellationen und Rahmenbedingungen für KMU ist es möglicherweise auch nicht sinnvoll, eine Definition zu haben, mit der die Vielfalt der KMU beschrieben werden kann. So ist beziehungsweise ein kleines Dienstleistungsunternehmen hinsichtlich der Struktur, Organisation und Führung anders

aufgestellt als ein Zulieferer in der Automobilindustrie. Dieses Beispiel verdeutlicht gegebenenfalls die Definitionsproblematik besser. Daher wäre es möglicherweise noch wichtig, weitere Parameter festzulegen und bei der Definition zu berücksichtigen. Es wäre möglicherweise sinnvoll, die KMU nach Größenklassen, Branchen, oder anderen notwendigen Parametern zu definieren und zu untersuchen. Im Rahmen dieser Arbeit ist beziehungsweise der regionale Charakter von KMU ein entscheidender Aspekt, wenn es um den Fachkräftemangel, den Stellenwert des Bekanntheitsgrades von KMU und der Recruitingzielgruppe internationale Studierende geht.

### *Bedeutung des Mittelstands für die deutsche Wirtschaft*

Die Bedeutung des Mittelstands für die deutsche Wirtschaft wird in der Regel recht hoch bewertet und lässt sich auf unterschiedlichen Parametern wie der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Ebene betrachten. Mit weltweit bekannten Produktmarken stehen Großunternehmen für Politik und Medien im Vordergrund und mittelständische Unternehmen dabei eher im Hintergrund. In den letzten Jahrzehnten ist immer mehr auch in der Mittelstandsforschung der volkswirtschaftliche Nutzen von KMU, die im Gegensatz zu Großunternehmen die Mehrheit an Unternehmen ausmachen, thematisiert worden (Hamer 2013, 28). Die meisten Unternehmen mit einem Anteil von 99,5% waren im Jahr 2016 KMU und sie beschäftigen die Mehrheit aller Erwerbstätigen in Deutschland mit knapp 60 %. Im Jahr 2006 waren 60,4 % aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten in KMU beschäftigt, im Jahr 2011 59,4 % und im Jahr 2016 58,2 %<sup>11</sup>. Zudem werden um die 82% aller Auszubildenden in mittelständischen Betrieben ausgebildet (Wirtschaftsmotor Mittelstand 2017, 2). Insgesamt wird den KMU in Deutschland hinsichtlich ihres Anteils an wichtigen Kennzahlen wie der Anzahl an Unternehmen, dem Umsatz oder den Investitionen eine tragende Rolle in der deutschen Wirtschaft zugesprochen (Söllner 2014, 50). Hinsichtlich der Umsatzlage sind klar die Großunternehmen die am mehr als KMU insgesamt erwirtschaften. So stellte die IFM Bonn heraus, dass im Jahr 2016 die erzielten Umsätze von kleinen und mittelständischen Unternehmen bei 35,3 % lag, was einem Betrag von 2.273 Milliarden Euro entspricht. Großunternehmen erwirtschafteten

---

<sup>11</sup> <https://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-einzelnen/#accordion=0&tab=2>

wiederum im Jahr 2016 einen Umsatz von 4.160 Milliarden Euro, was einem Anteil von 64,7 % am in Deutschland erwirtschafteten Gesamtumsatz ausmacht (IFM Bonn 2018).

#### *Umsatzzahlen zu KMU*

Der Anteil der KMU nach Definition des IFM Bonn an den von Unternehmen in Deutschland erzielten Umsätzen lag in 2016 bei 35,3 %. KMU vereinten Umsätze in Höhe von insgesamt 2.273 Milliarden Euro auf sich. Die Großunternehmen kamen insgesamt auf einen Umsatzanteil von 64,7 % im Wert von 4.160 Milliarden Euro. Die Wirtschaftsbereiche, in denen die Unternehmen in Deutschland im Jahr 2016 mit Abstand die höchsten Umsätze erzielten, waren mit 2.094 Mrd. € das verarbeitende Gewerbe (32,5 % des Gesamtumsatzes) und mit 1.928 Mrd. € der Handel (30,0 %). Auf Großunternehmen des verarbeitenden Gewerbes entfiel allein ein Anteil von 39,1 % am Gesamtumsatz dieser Unternehmensgruppe. KMU erzielten demgegenüber in den Wirtschaftsbereichen des Dienstleistungssektors vergleichsweise höhere Umsatzanteile.

#### *Verteilung in Deutschland*

Die Analysen für das Jahr 2016 zeigen auch, dass der Großteil (76 %) der mittelständischen Unternehmen im Dienstleistungsbereich tätig sind, wobei die Hälfte davon, das heißt 38 % aller KMU in wissensintensiven Bereichen Dienstleistungen anbieten. Darüber agieren 10 % der kleinen und mittelständischen Unternehmen in der Baubranche, 6 % im Bereich „sonstiges verarbeitendes Gewerbe“, 1 % wiederum nur im FuE-intensiven verarbeitenden Gewerbe (KfW Mittelstandpanel 2017). Hinsichtlich der Verteilung der KMU in Deutschland lässt sich eine mehrheitliche Konzentration in westdeutschen Bundesländern mit 82 % und 18 % in ostdeutschen Bundesländern feststellen. Die meisten erwerbstätigen Personen, das heißt die Hälfte aller erwerbstätigen Personen von insgesamt 30,9 Mio., waren in KMU in den Bundesländern Nordrhein-Westfalen, Bayern und Baden-Württemberg beschäftigt. Die Anzahl der dort Beschäftigten entspricht der Anzahl der Erwerbstätigen in den restlichen 13 Bundesländern zusammen (KfW Mittelstands atlas 2018, 1).

### **3.2 PERSONALMANAGEMENT IN KMU**

Gemäß dem Motto „A Small Business is not a Little Big Business“ (Welsh et al. 1981, 18) sind die spezifischen Anforderungen von kleinen und mittelständischen Unternehmen zu berücksichtigen. Besonders auch hinsichtlich des Personalmanagements sind Unterschiede zwischen KMU und Großunternehmen festzustellen. Um zu verstehen, unter welchen Bedingungen KMU operieren, wurde anhand der Aspekte Unternehmensführung und Organisationsstruktur versucht, die KMU näher zu charakterisieren. Nun soll in diesem Kapitel speziell auf das Personalmanagement in KMU eingegangen werden. Unter Personalmanagement an sich wird die Summe personeller Gestaltungsmaßnahmen zur Verwirklichung der Unternehmensziele verstanden. Synonyme des Begriffs sind unter anderem Personalwesen, Personalwirtschaft und im angelsächsischen Bereich mittlerweile durch Human Resource Management ersetzt (Kompaktlexikon 2013, 104). Im Rahmen des Personalmanagements gibt es unterschiedliche Handlungsfelder wie Personalführung, Personalcontrolling, Personalentwicklung, Personaladministration, Planung des Personalbedarfs, Personalbeschaffung, Personaleinsatzplanung, Personalfreisetzung, Personalentlohnung, Personalbeurteilung (Jung 2011, 5). Die Aufgaben des Personalmanagements in KMU unterscheiden sich grundsätzlich nicht von Großunternehmen. Im Folgenden sollen nun charakteristische Merkmale des Personalwesens in KMU thematisiert werden, wobei auf Aspekte wie die Struktur der Personalabteilungen, die Personalbeschaffung und die Arbeitgeberattraktivität vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels eingegangen werden soll.

Einige Autoren gehen davon aus, dass es in KMU weniger institutionalisierte Personalabteilungen gibt (Hamel 2013, 261). Einen Einfluss auf die Personalarbeit hat dazu auch das oftmals patriarchalische Verhalten in kleinen und mittelständischen Unternehmen, die inhabergeführt werden (Armutat et al. 2018, 9). Darüber hinaus stehen was Personalarbeit in KMU betrifft, die Personalverwaltung und das operative Tagesgeschäft im Vordergrund, sodass für strategische Überlegungen oft Zeit und personelle Ressourcen fehlen (Helbig et al. 2015, 263). Die eher reaktive bedarfsorientierte Herangehensweise statt einer strategischen Vorgehensweise im Personalmanagement ist eher in der Praxis anzutreffen. Ein Personalrisikomanagement

und proaktives Agieren ist selten (Becker et al. 2018, 87). Das Management von Personal ist eher als ein aktiv zu gestaltendes, methodisch und inhaltlich fundiertes System zu verstehen statt einem eher auf Verwaltungsaufgaben ausgerichtetes passives Personalwesen (Helbig et al. 2015, 273). Anderen Autoren sprechen wiederum davon, dass wenn Personalabteilungen bestehen, dann bestehen diese in KMU meist aus HR-Generalisten statt aus ausgebildeten HR-Spezialisten, die sich beziehungsweise speziell um das Recruiting oder die Personalentwicklung kümmern. Helbig et al. bezeichnet die Personalabteilungen in Großunternehmen im Vergleich zu denen der KMU als „professionell besetzte“ Personalabteilungen und funktional ausdifferenzierter (Helbig et al. 2015, 263). Sie besitzen oftmals eine speziellere Marktkenntnis (Hartmann 2015, 224). Die oftmals knappere Ressourcenlage im Vergleich zu Großunternehmen umfasst nicht nur finanzielle Ressourcen und Mittel, sondern auch Wissensressourcen wie mangelnde Fachkompetenz, besonders im Bereich Personalrecruiting, in juristischen Fragen zur Personalbetreuung, Angebote im Bereich Personalentwicklung (Meyer 2012, 3). Es herrscht oft eine gering und regional begrenzte Bekanntheit von KMU bei potentiellen neuen Arbeitnehmern und besonders auch Hochschulabsolventen aus anderen Regionen oder Ländern.

Hinsichtlich der Personalbeschaffung und aus der Sicht des Arbeitsmarktes ist anzumerken, dass sich oft weniger Bewerber auf eine ausgeschriebene Vakanz bei kleinen und mittelständischen Unternehmen bewerben als bei Großunternehmen. Das stellt KMU im „war for talents“ und der Gewinnung von Fachkräften schlechter auf dem Arbeitsmarkt dar (Pekruhl et al. 2018, 124). Zudem ist Auslandsrecruiting für viele Unternehmen eine Frage der Wirtschaftlichkeit und wird als kompliziert wahrgenommen. Zudem wird es mit vielen Risiken assoziiert (Goinger Kreis e.V. 2015, 153). Hinsichtlich des Recruitings ist es auch wichtig, dass der Recruiter über ausgeprägte analytische Fähigkeiten hinsichtlich des Verstehens von Bewerberunterlagen und -biographien besitzt. Hinsichtlich der Zielgruppe der internationalen Studierenden, die eine potentielle Bewerbergruppe darstellen, wären möglicherweise interkulturelle Kompetenzen zusätzliche Softskill. Ohne dem besteht die Gefahr der Fehlauselese aufgrund abweichender Traditionen im Erstellen von Bewerbungsunterlagen. Bildungssysteme unterscheiden sich je nach landesspezifischem Kontext und bedingen beziehungsweise

unterschiedliche Notensysteme oder divergierende Studiengänge/-abschlüsse.“ (Brewster et al. 2000, 301f.).

Es wurde bereits angemerkt, dass die Ressourcenausstattung von KMU im Gegensatz zu Großunternehmen geringer ist. Die Ressourcenausstattung hinsichtlich des Personalmanagements sind materielle Anreize wie Gehälter, Zusatzleistungen wie Sozialleistungen oder Altersvorsorge. Diese sind in KMU niedriger und weniger umfangreicher als bei Großunternehmen. Zudem sind auch Entwicklungsmöglichkeiten wie Weiterbildungs- oder Aufstiegschancen begrenzter als in Großunternehmen (Behrends 2012, 3). Sowohl Anreize als auch Entwicklungsmöglichkeiten sind ein wichtiger Bestandteil bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber. Daneben spielt die Arbeitsmarktsegmentierung aufgrund der eher regionalen Präsenz von KMU auch in Hinblick auf die Gewinnung von neuem Personal eine Rolle. So haben KMU oft einen Nachteil hinsichtlich eines mangelnden (überregionalen) Bekanntheitsgrades. Der Bekanntheitsgrad eines Unternehmens erfolgt unter anderem über die Produktmarke des Unternehmens oder aufgrund von publizistischer Aufmerksamkeit, besonders wenn Großunternehmen in der Berichterstattung auftauchen. Darüber hinaus darf nicht der Aspekt der Regionalität unberücksichtigt bleiben. Der Aspekt der Regionalität bedeutet auch, dass potentielle Bewerber eher aus der Region rekrutiert werden (Hamel 2013, 257). Das kann unter anderem auch das Unternehmen limitieren, da der Handlungsspielraum für Personalabteilungen von KMU aufgrund der kontextuellen Bedingungen eingeschränkt ist. Zunehmend werden auch die Themen Personalmarketing und Employer Branding für KMU diskutiert, um Lösungen zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades zu erreichen (Armutat et al. 2018, 97).

#### *Herausforderungen des Personalmanagements von KMU*

Viele der aktuellen Herausforderungen von KMU wie der Fachkräftemangel haben einen Bezug zum Personalmanagement, was besonders die Aspekte Führung, Gewinnung, Bindung und Qualifizierung von Fach- und Führungskräften betrifft (Becker et al. 2018, 21). Hinsichtlich der gegenwärtigen externen Faktoren und Herausforderungen für das Personalmanagement werden im Folgenden der demografische Wandel und der damit einhergehende Fachkräftemangel näher

beschrieben. Daraus folgt ein „war for talents“, der Rückgang qualifizierter Fach- und Führungskräfte, eine Überalterung der Belegschaft und Stellenbesetzungsprobleme, was zu Wachstumshemmnissen führen und die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens gefährden kann. Darüber hinaus wird die Digitalisierung zunehmend auch relevanter für KMU. Insgesamt vollzieht sich ein Kultur- und Wertewandel in der Arbeitswelt, was beziehungsweise in veränderten Einstellungen zur Arbeit sichtbar wird (Immerschmitt et al. 2014, 7f.).

### **3.3 HERAUSFORDERUNG FACHKRÄFTEMANGEL**

Die Gewinnung qualifizierter Fachkräfte unterliegt unterschiedlichen Faktoren. Dazu zählen u. a. unternehmensspezifische Aspekte wie Lage des Unternehmens, Branche, die gesuchten Qualifikationen sowie die Unternehmensgröße (Fahrenschon et al. 2015, 600). KMU haben dabei häufiger Probleme bei der Fachkräftegewinnung als Großunternehmen. Grundsätzlich ist qualifiziertes Personal unabdinglich für die Funktionsfähigkeit in Unternehmen. Engpässe oder längere Nicht-Besetzungen von offenen Vakanzen kann diese stark einschränken, was mit Kosten beziehungsweise durch Verzögerungen im Betriebsablauf wie bei Produktions- oder Dienstleistungsprozessen für Unternehmen verbunden ist. Die Gründe von nicht-besetzten Stellen können vielfältig sein. Es können unternehmensinterne<sup>12</sup> und unternehmensexterne<sup>13</sup> Faktoren eine Rolle spielen. Fachkräfteengpässe können zu höheren Ausgaben für das Unternehmen führen und das Wachstumspotential von Unternehmen einschränken (Fahrenschon et al. 2015, 603). Der Mangel an Fachkräften ist ein viel diskutiertes Thema in den Medien, der Politik und der Wirtschaft. Überwiegend wird es als Folge der demografischen Entwicklung und dem sogenannten demografischen Wandel, was zum Schlagwort der öffentlichen Diskussion geworden ist, angesehen. Die Auseinandersetzung mit dem Thema Demografie, besonders mit dem demografischen Wandel, scheint ein „Megatrend“ beziehungsweise eine „Modethema“ zu sein (Rademacher 2013, 19). Im diesem Kapitel soll der Fachkräftemangel als Folge des demografischen Wandels betrachtet werden und

---

<sup>12</sup> Zu unternehmensinternen Faktoren zählen unter anderem Unzufriedenheit von Mitarbeitern mit einer, einhergehende hohe Fluktuationsrate, Mangel an Entwicklungschancen.

<sup>13</sup> Unternehmensexterne Faktoren können unter anderem mit dem vorhandenen Angebot auf dem Arbeitsmarkt (wie beziehungsweise der Fachkräftemangel) zusammenhängen.

daher zunächst auf die demografische Entwicklung in Deutschland eingegangen werden. Im Anschluss daran, soll genauer betrachtet werden, was sich genau hinter dem Fachkräftemangel verbirgt und was seine Ausmaße in Deutschland sind.

### *Demografischer Wandel*

Die Demografie beschäftigt sich im Allgemeinen mit der Größe und der Zusammensetzung der Bevölkerung, aber auch mit deren Wandel und welche Faktoren ihn beeinflussen. In diesem Zusammenhang ist die Demografie mit dem Messen von Geburten, Todeszahlen, Migration und anderen Ereignissen, die einen direkten Beitrag zu Bevölkerungsveränderungen leisten (Yusuf et al. 2014, 7). Die Daten zur Demografie in Deutschland werden überwiegend vom Statistischen Bundesamt ermittelt und bekannt gegeben. Daneben werden auch Vorausberechnungen wie Bevölkerungsprognosen und Bevölkerungsszenarien erstellt, die oftmals Entscheidungsgrundlage für politische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Prozesse sind (Günther 2012, 5). Der demografische Wandel wiederum kann als eine Strukturveränderung charakterisiert werden. Dabei geht es zum einen um die Abnahme der Gesamtbevölkerung und zum anderen um eine immer älter werdende Bevölkerung (Schirmer 2016, 1).

Die Prognosen zur demografischen Entwicklung liegen Modellrechnungen zugrunde. Diese Modellrechnungen basieren auf Annahmen zu Trends einzelner Komponenten der Bevölkerungsentwicklung und dienen als Planungsgrundlage für verschiedene politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Bereiche (Gans et al. 2011, 729). Bei den strukturellen Veränderungen sind die Aspekte der „natürlichen“ Bevölkerungsbewegungen wie Geburtenzahlen und Todesfälle in ein Verhältnis zu setzen sowie der Zu- und Abwanderungssaldo zu berücksichtigen (Bollwitt 2010, 13). In den Industrieländern, wie auch in Deutschland, werden Entwicklungen von einer schrumpfenden und alternden Bevölkerung festgestellt (Hüther 2010, 81). Was hinsichtlich der demografischen Entwicklungen in Deutschland noch anzumerken ist, ist dass sich dieser je nach Region unterschiedlich entwickelt und der demografische Wandel unterschiedliche Auswirkungen hat. Die Verteilung und Entwicklung der Bevölkerung ist unterschiedlich ausgeprägt in Städten, im ländlichen Raum und in unterschiedlichen Regionen Deutschlands (Fliedner 2017, 6). Beziehungsweise gab es starke

Veränderungen in den 1990er in den heutigen neuen Bundesländern und den damaligen Gebieten Ostdeutschlands. Bei der Betrachtung von Bevölkerungsentwicklung und -verteilung ist neben der Geburtenrate, Sterberate, Lebenserwartung und dem Zu- und Abwanderungssaldo auch die Binnenmigration in Deutschland, die Urbanisierung, die zu räumlichen Ungleichheiten in der Bevölkerungsstruktur führt, zu beachten. Strukturschwache Gebiete sind tendenziell stärker von demografischen Entwicklungen betroffen und die Erwerbsbevölkerung ist dort niedriger. Hingegen sind wirtschaftlich erfolgreiche Städte und Regionen attraktiv für Fachkräfte und Hochqualifizierte (Stracke et al. 2016, 13). Von 1945 – 2010 stellt Günther fest, dass es eine Phase von niedrigen Geburten- und Sterberaten gibt. Dabei herrscht teilweise schon ein negatives Bevölkerungswachstum. Ab 2010 gibt es eine schnellere Phase der Alterung bei gleichzeitig sinkender konstanter Geburtenrate (Günther 2012, 6).

### *Fachkräftemangel*

Als Folge des demografischen Wandels wird der Fachkräftemangel sich vielfach in der breiten Öffentlichkeit und auch wissenschaftlichen Publikationen mit den Themen beschäftigt. Unter Fachkräftemangel kann das Auseinanderklaffen der regionalen Angebot und Nachfrage von Fachkräften verstanden werden, wobei die Nachfrage höher als das Angebot ist. Solche Fachkräfteengpässe sind immer berufsbezogen zu ermitteln und zu beurteilen (Fahrenschon et al. 2015, 601). Zudem spielen, wie schon an einigen Stellen zuvor erwähnt, die Region und Branche eine Rolle. Allerdings wäre diese Betrachtung und Erklärung zum Entstehen von Fachkräfteengpässen zu einseitig. Weiterhin können Fachkräfteengpässe auch zyklische oder temporäre Ursachen haben. Beziehungsweise ist die Konjunktur ein Faktor, da bei einer beziehungsweise hohen Konjunkturphase bei besonders wachsenden und expandierenden Branchen der Bedarf an Fachkräften höher sein kann als das Angebot auf dem Arbeitsmarkt hergibt. Zudem beeinflussen Absolventenzahlen von Ausbildungsberufen und Studium die Anzahl der Berufseinsteiger und damit die auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehenden Ressourcen an Fachkräften. Nicht zuletzt entscheidet auch das Berufswahlverhalten den Fachkräftenachwuchs, wobei ein besonderer Mangel in den MINT-Fächern zu verzeichnen ist (Mesaros et al. 2009, 20). Die Daten zum Thema Fachkräftemangel basieren auf Statistiken zu Arbeitslosen und gemeldeten offenen Stellen der

Bundesagentur für Arbeit (BA). Dabei bilden die offenen Stellen bei der Bundesagentur für Arbeit die Fachkräftenachfrage, wobei allerdings zu berücksichtigen ist, dass nicht alle Unternehmen der Bundesagentur für Arbeit ihre Vakanzen melden (Bußmann 2015, 7).

#### *Maßnahmen gegen Fachkräftemangel*

Fachkräfteengpässe können für Unternehmen wachstumshemmend wirken und sind u. a. auch mit Kosten verbunden. Hinsichtlich der Bedarfsdeckung von Fachkräften wurden dazu Maßnahmen für Unternehmen diskutiert, wie etwa die Verbesserung im Bildungssystem, die Erschließung ausgeschöpften Erwerbspotentials, welche berufstätige Frauen, Arbeitslose, ältere Personen, Niedrigqualifizierte und Personen mit Migrationshintergrund nicht umfassen (Mesaros et al. 2009, 31). Im Rahmen der Diskussionen zu den aktuellen Herausforderungen des Personalmanagements im Kontext der demografischen Entwicklung, wurde besonders das Thema des demografieorientierten Personalmanagement aufgegriffen, bei dem überwiegend die Situation einer älteren Belegschaft, die Förderung und altersgerechte Arbeitsbedingungen thematisiert werden. Eine weitere Maßnahme ist die Gewinnung von internationalen Fachkräften. In dieser Arbeit wird unter internationalen Fachkräften allerdings keine homogene Gruppe gesehen. Es wird – nicht zuletzt aufgrund der vorherigen Ausführungen – empfohlen, dass Unternehmen sich (noch) stärker auf internationale Studierende beziehungsweise Absolventen deutscher Hochschulen und Universitäten konzentrieren.

#### *Kritische Würdigung: Maßnahmen gegen Fachkräftemangel*

Derweil wird es vereinzelt als umstritten angesehen, inwieweit der demografische Wandel wirklich einen Einfluss auf die Engpässe an Arbeitskräften hat. Es wird prognostiziert, dass ab ca. 2020 ein relevanter Rückgang am Erwerbspersonenpotential zu erwarten ist, wobei das Potential an Erwerbspersonen (wie z. B. Arbeitslose, Frauen und Ältere nicht ausgeschöpft sei) (Mesaros et al. 2009, 21). Hinsichtlich der Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel ist festzustellen, dass es auch eine Reihe von fragwürdigen Vorschlägen wie „Erhöhen der Wertschöpfung der Arbeitskräfte“, „Erhöhung des Arbeitszeitvolumen“, „Schulabgänge ohne Abschluss reduzieren“,

„Ausbildungsabbrüche reduzieren“, „Studienabbrüche reduzieren, Frauen Erwerbsbeteiligung erhöhen“, „Menschen über 55 Erwerbsbeteiligung erhöhen“ gibt (Bundesagentur für Arbeit 2011, 10). Im Rahmen von regionalen Initiative wie auch regionale Netzwerke und intensiven Zusammenarbeit zwischen Kommunen und der lokalen Wirtschaft, sind solche Maßnahmen möglicherweise in gezielten Projekten zur Beschäftigung von Studienabbrechern oder Ausbildungsabbrechern realisierbar. Diese Punkte als eine flächendeckende Lösung zu behandeln ist eher unrealistisch. Zudem wirft die Erhöhung der Erwerbstätigkeit von Frauen weitere Fragen zur Realisierbarkeit auf, wie etwa das Problem der Doppelbelastung. Hinsichtlich des Fachkräftemangels spielt die Attraktivität von Regionen und Unternehmen eine zentrale Rolle, um erfolgreich damit umgehen zu können. Dies kann dazu führen, dass Regionen aber auch Unternehmen stärker in Konkurrenz stehen werden (Bahrke et al. 2014, 13). Bezüglich der Unternehmen wird besonders der Aspekt der Arbeitgeberattraktivität und regionale Bekanntheit von kleinen und mittelständischen Unternehmen in Kapitel 3 thematisiert. Die Datenbasis hinsichtlich der Fachkräftenachfrage ist wie im vorhergegangenen fraglich. Durch unvorhersehbare Schwankungen kann sich diese Datenlage verändern, was auch für die Prognosen und Modellrechnungen gilt. In Publikationen zum Personalmanagement im demografischen Wandel wird konstatiert, dass es sich um ein Faktum handelt. Hingegen zeigt sich in Publikationen zur Bevölkerungsentwicklung, dass vielmehr der Charakter einer Prognose, Modellrechnung etc. angenommen wird. Dies wird oft bei den Publikationen nicht kritisch betrachtet.

## 4. INTERNATIONALE STUDIERENDE IN DEUTSCHLAND

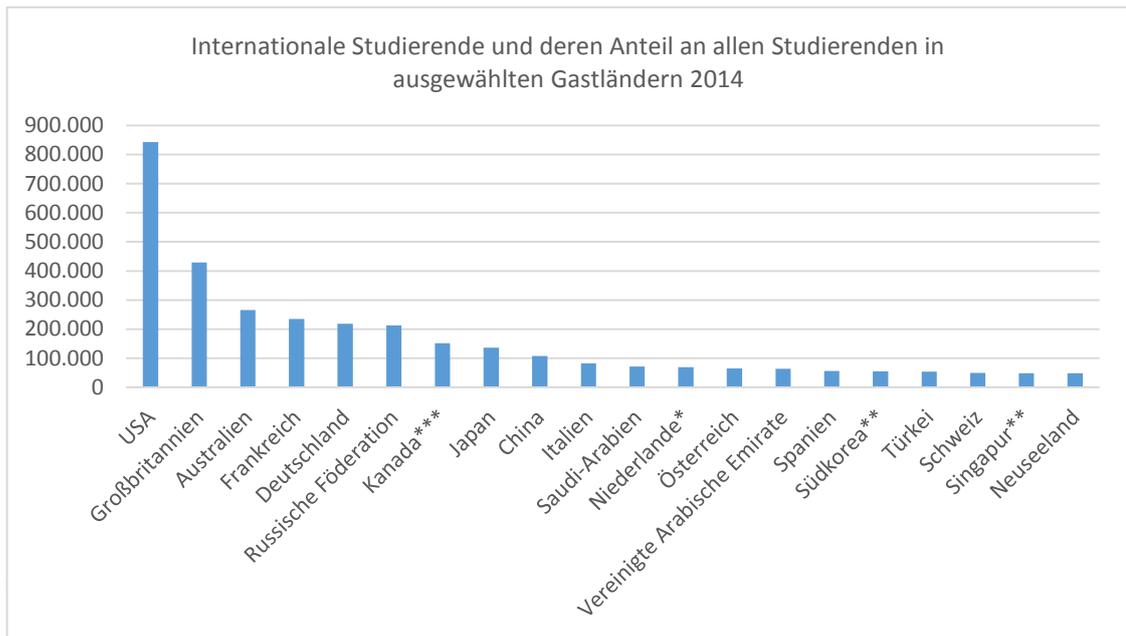
Dieses Kapitel soll in den Themenschwerpunkt „internationale Studierende in Deutschland einleiten, die Zielgruppe beim empirischen Teil sind. Es gibt unterschiedliche Institutionen, die sich mit internationalen Studierenden in Deutschland befassen und beziehungsweise Datenerhebungen zur Studierendenmobilität durchführen. Westeuropa ist dabei die führende Gastregion mit 33%, was sich aber im Vergleich zum 2004 um 10% verringert hat (DAAD 2017, 16). Es gibt unterschiedliche Mobilitätsformen unter internationalen Studierenden<sup>14</sup>. Nicht nur im Rahmen des Erasmusprogramms, Free-Mover, Austauschstudium kommen internationale Studierende für einen Studienaufenthalt nach Deutschland. Viele beginnen auch ein Studium als Vollzeitstudierende.

Bei einer weltweiten Betrachtung der Mobilitätsströme internationaler Studierender und diesbezüglichen Mobilitätsbilanzen ist die USA mit um die 842 000 das Gastland mit den meisten internationalen Studierenden<sup>15</sup>. Das entspricht knapp 20% Anteil an allen Auslandsstudierenden weltweit.

---

<sup>14</sup> Die Bezeichnung laut Statistischem Bundesamt ist Bildungsausländer.

<sup>15</sup> Dies bezieht sich auf die totalen Zahlenwerte. Wird beziehungsweise die internationalen Studierenden und deren Anteil an allen Studierenden eines Gastlandes betrachtet, so ändert sich das Ranking. Luxemburg wäre beziehungsweise ein Land, wo die internationalen Studierenden einen Anteil von 47% an der Gesamtzahl der Studierenden haben. Vgl. dazu DAAD Wissenschaft Weltoffen 2017, 22.

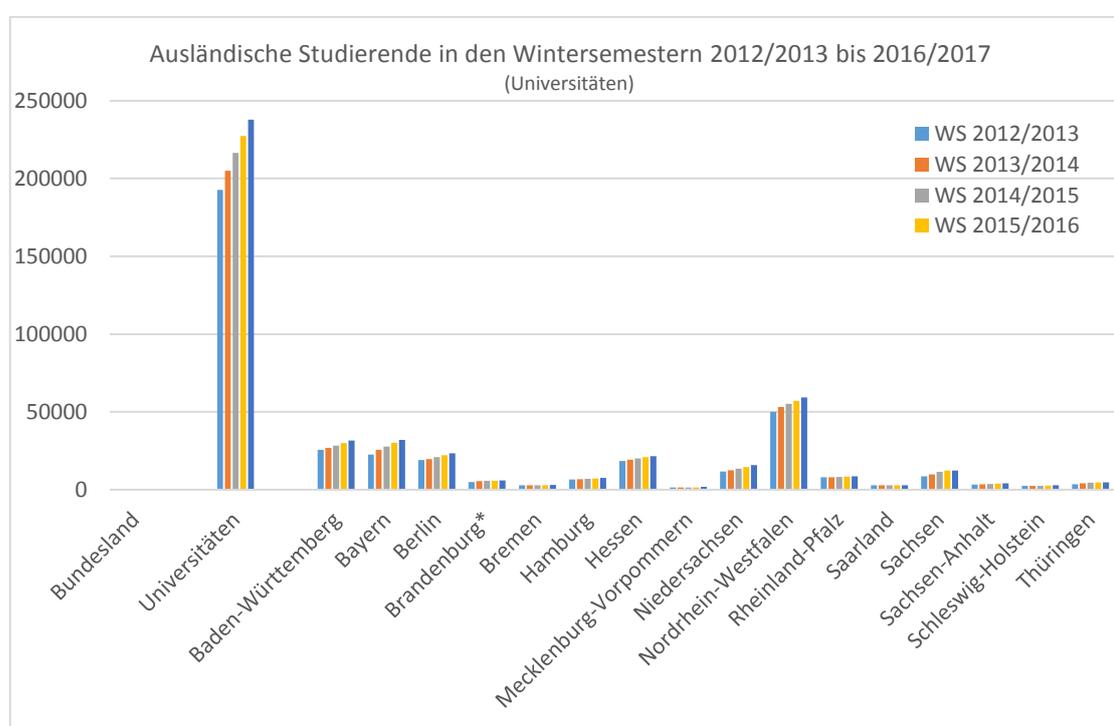


**Abbildung 1: Internationale Studierende und deren Anteil an allen Studierenden in ausgewählten Gastländern 2014**

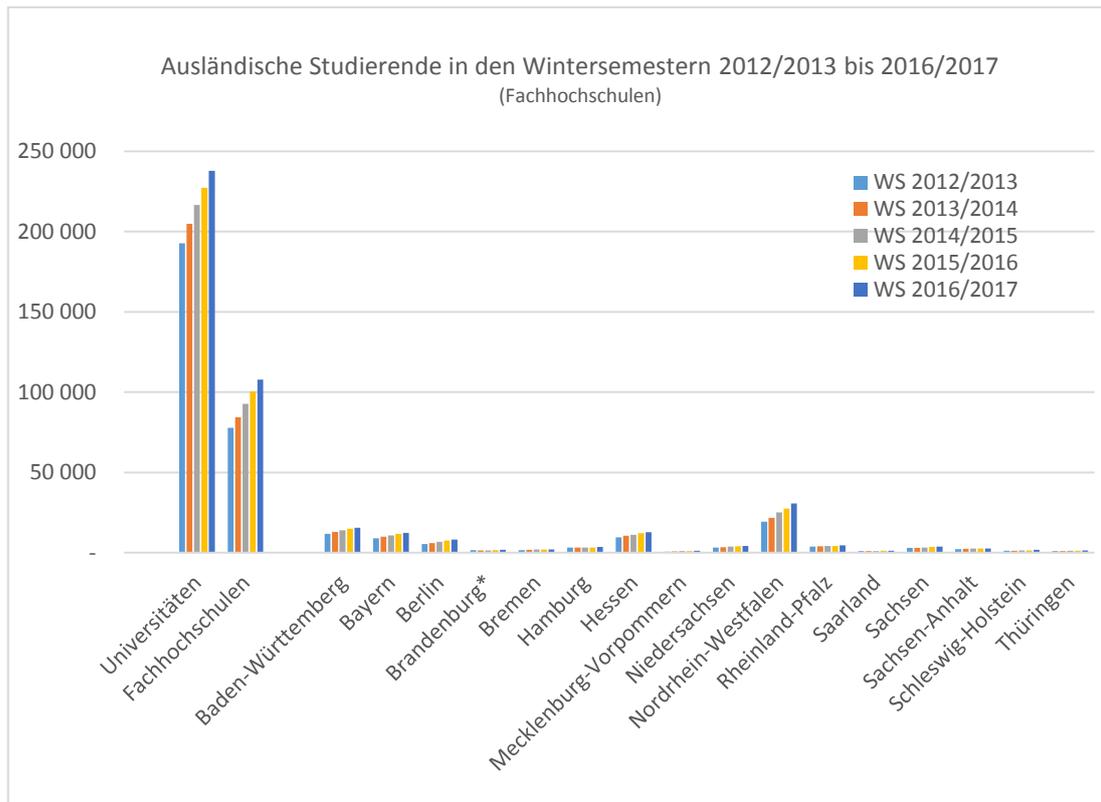
Deutschland ist als Hochschulstandort und Gastland wiederum für internationale Studierende im internationalen Vergleich nach den USA, Großbritannien, Australien und Frankreich mit 218 848 eines der Länder mit den meisten internationalen Studierenden. Das entspricht einem Anteil von internationalen Studierenden an allen Studierenden in Deutschland von 8,4 % und einen Anteil von 5,1% an Auslandsstudierenden weltweit (Weltoffen 2017, 22). Diese Zahlen spiegeln sich auch in der Untersuchung<sup>16</sup> der Studierendenwerke in Kooperation mit dem Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung aus dem Jahr 2012. In dieser Untersuchung werden die ausländischen Studierenden unter anderem zu ihrem bevorzugten Studienland gefragt. So gaben 61% der Bildungsausländer(innen) an, dass Deutschland ihre erste Wahl als Studienort gewesen sei. Als Alternativen wurden am häufigsten die USA (20%) und Großbritannien (10%) angegeben (Apolinarski et al. 2013, 52). Das Deutschland das zweitliebste Studienland gewesen sei, geben 16% der Befragten an und 23% gaben an, dass Deutschland weder erste noch zweite Wahl gewesen sei. Für die letztere Gruppe standen englischsprachige Länder wie die USA (42%), Großbritannien (29%) und Australien (8%) an erster Stelle.

<sup>16</sup> 2012: Ausländische Studierende in Deutschland

Insgesamt ist die Zahl der sogenannten Bildungsausländer im Betrachtungszeitraum von Wintersemester 2012/2013 bis Wintersemester 2016/2017 an Universitäten steigend. Die mit Abstand meisten internationalen Studierenden befinden sich in diesem Zeitraum in Nordrhein-Westfalen mit durchschnittlich rund 55.000 Studierende jährlich, gefolgt von Baden-Württemberg mit 28.546 und Bayern mit durchschnittlich 27.682 internationalen Studierenden. Die wenigsten internationalen Studierenden sind in Mecklenburg-Vorpommern mit durchschnittlich 1.564 jährlich, Schleswig-Holstein mit 2.606 und dem Saarland mit 2.885 internationalen Studierenden vertreten.



**Abbildung 2: Ausländische Studierende in den Wintersemestern 2012/2013 bis 2016/2017 (Universitäten)**



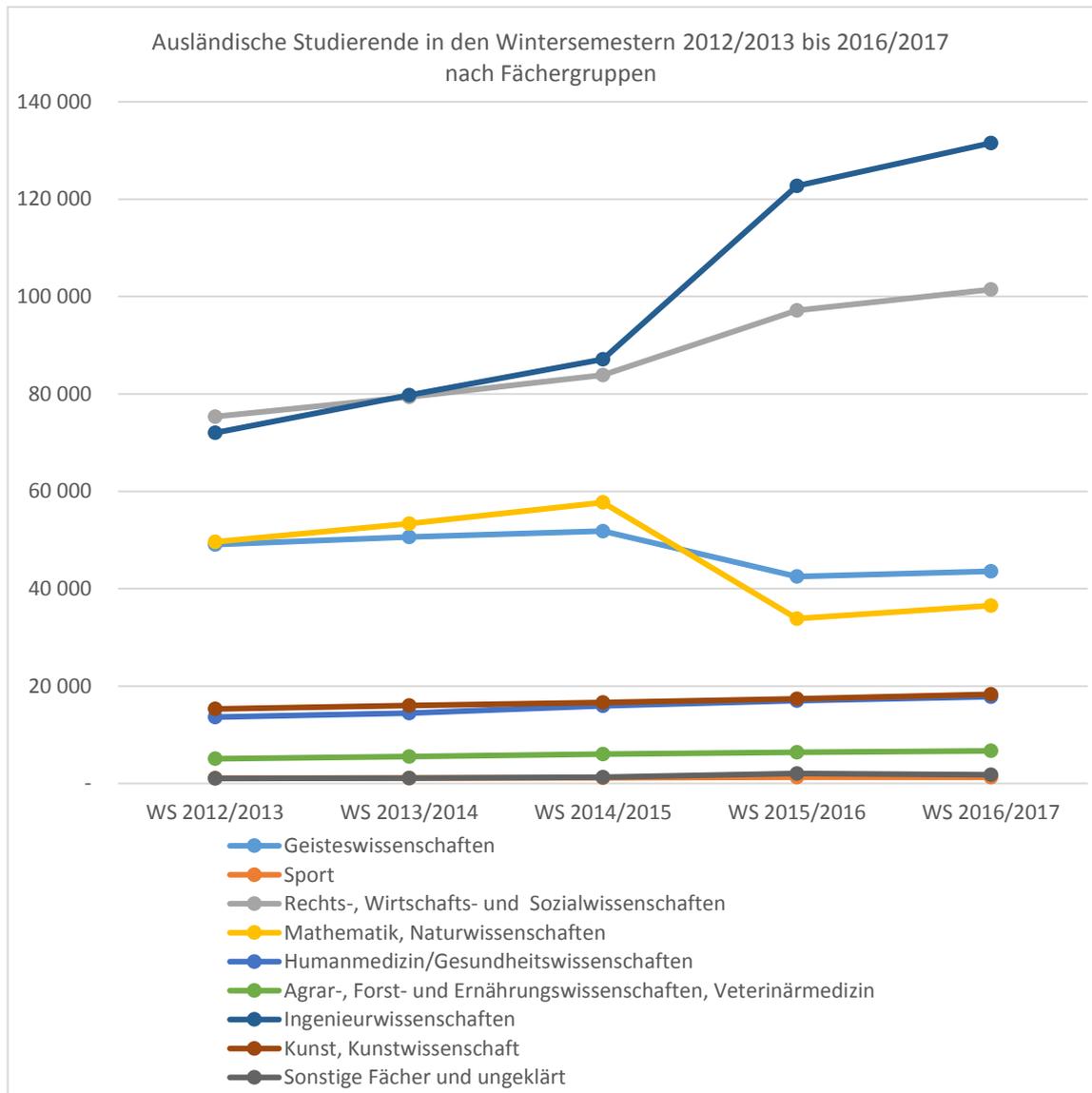
**Abbildung 3: Ausländische Studierende in den Wintersemestern 2012/2013 bis 2016/2017 (Fachhochschulen)**

Für die Anzahl an internationalen Studierenden an Fachhochschulen ist die Verteilung auf die Bundesländer ähnlich wie die Anzahl an Universitäten. Dabei sind die meisten Studierenden an Fachhochschulen in Nordrhein-Westfalen mit etwas über 24 800 Studierenden durchschnittlich, Baden-Württemberg mit rund 13 800 und Hessen vor Bayern mit etwa 11 280 internationalen Studierenden. Die Bundesländer mit den wenigsten ausländischen Studierenden an Fachhochschulen sind ebenso Mecklenburg-Vorpommern mit durchschnittlich 930 pro Wintersemester im Betrachtungszeitraum, das Saarland mit 1.100 und Thüringen mit fast 1.200 internationalen Studierenden durchschnittlich an Fachhochschulen im Wintersemester zwischen 2012 und 2017.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Zahl der internationalen Studierenden an Universitäten und Fachhochschulen steigend ist. Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg, Bayern und Hessen sind die Bundesländer, in denen die meisten ausländischen Studierenden immatrikuliert sind. Dahin gegen sind in Mecklenburg-Vorpommern, dem Saarland und Thüringen die wenigsten internationalen Studierenden

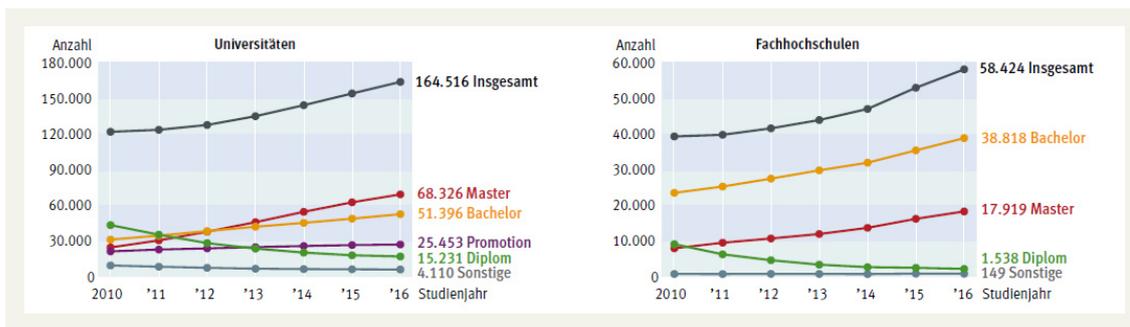
an Universitäten und Fachhochschulen zu finden, wenn die Bilanzen im Bundesländervergleich und nach Hochschulart betrachtet werden.

Statistische Erhebungen zu den Fächergruppen zeigen deutliche Schwerpunkte. Die meisten internationalen Studierenden sind im Bereich Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Ingenieurwissenschaften, Mathematik und Naturwissenschaften und Geisteswissenschaften anzutreffen. Die Entwicklungen zwischen dem Betrachtungszeitraum Wintersemester 2012/2013 bis Wintersemester 2016/2017 zeigen, dass besonders die Fächergruppe ein starker Anstieg festzustellen ist. Auch im Bereich der Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften ist ein weniger starker, aber mäßiger Anstieg an Studierenden zu verzeichnen. Die Bereich Mathematik und Naturwissenschaften und Geisteswissenschaften haben wiederum ab dem Wintersemester einen leichten Rückgang im Vergleich zu den vorherigen Wintersemestern des Betrachtungszeitraums. Der Bereich Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften, Veterinärmedizin und Sport gehören zu den Fächergruppen, in denen im Verhältnis zu den anderen Zweigen internationale Studierende immatrikuliert sind (Statistisches Bundesamt 2017, 20).



**Abbildung 4: Ausländische Studierende in den Wintersemestern 2012/2013 bis 2016/2017 nach Fächergruppen**

Zu den 20 stärksten Studienfächern, in denen ausländische Studierenden studieren, ist laut des Statistischen Bundesamts Betriebswirtschaftslehre an der Spitze. Darauf folgen Studienrichtungen wie Maschinenbau/-wesen, Informatik, Elektrotechnik, Elektronik und Allgemein Medizin. Wie hier auch zu sehen ist, sind Fächer in den künstlerischen Bereich nicht vertreten.



<sup>17</sup> **Abbildung 5: Bildungsausländer mit Abschlussabsicht in Deutschland nach Hochschul- und Abschlussart seit 2010 (DAAD 2017, 53)**

Hinsichtlich der Abschlussarten ist festzustellen, dass die meisten Studierende aus dem Ausland an Universitäten in einem Masterprogramm eingeschrieben sind. Besonders seit 2010 ist eine steigende Tendenz der Zunahme an Masterstudierenden aus dem Ausland zu verzeichnen. Danach gefolgt sind Bachelorstudienprogramme, in denen internationale Studierende an Universitäten in Deutschland studieren. Insgesamt bilden Bachelor- und Masterstudierende mit 72,8% die Mehrheit aller Bildungsausländer an Universitäten aus. An Fachhochschulen studieren die meisten Bildungsausländer in Bachelorstudiengängen (38.818 internationale Bachelorstudierende). Dabei studieren etwa doppelt so viele Studierende aus dem Ausland in Bachelorprogrammen als in Masterprogrammen (17.919 Bildungsausländer) an Fachhochschulen. Internationale Bachelor- und Masterstudierenden bilden mit 97,1% die Mehrheit unter den Studierenden, wenn die Abschlussart betrachtet wird.

Fächergruppen	Bildungsausländer-Absolventen nach Fächergruppe seit 2006									
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Fächergruppen insg.</b>	<b>20.397</b>	<b>23.777</b>	<b>25.651</b>	<b>27.095</b>	<b>28.208</b>	<b>30.386</b>	<b>30.806</b>	<b>32.137</b>	<b>34.012</b>	<b>36.370</b>
Geisteswissenschaften	2.328	2.661	3.148	3.155	3.321	3.374	3.545	3.469	3.834	3.696
Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwiss.	6.249	7.533	8.042	8.912	8.804	9.340	9.497	9.828	10.199	10.847
Mathematik, Naturwiss.	2.457	2.683	2.793	2.912	3.117	3.340	3.454	3.714	3.911	4.498
Humanmedizin, Gesundheitswiss.	1.027	1.177	1.232	1.416	1.740	1.784	1.433	1.413	1.583	1.544
Agrar-, Forst- und Ernährungswiss., Veterinärmed.	606	640	694	760	754	890	876	892	966	1.012
Ingenieurwissenschaften	6.098	7.264	7.817	7.967	8.492	9.447	9.687	10.475	11.133	12.040
Kunst, Kunstwissenschaften	1.607	1.799	1.896	1.961	1.980	2.205	2.310	2.346	2.384	2.733
Außerhalb der Studienbereichsgliederung/Sonstige Fächer	25	20	29	12	-	6	4	-	2	-

**Tabelle 1: Bildungsausländer-Absolventen nach Fächergruppe seit 2006**

Werden die Absolventenzahlen von Bildungsausländern betrachtet, so gibt es im Studienjahr 2015 insgesamt 36.370 internationale Studienabsolventen. Die meisten dieser Absolventen haben dabei ein ingenieurwissenschaftliches Studium absolviert. Auch

hinsichtlich der Absolventenzahlen ist eine steigende Tendenz erkennbar. Die Zahl der Absolventen hat sich von 2006 auf 2015 mit 20.397 auf 36.370 Bildungsausländern, die ein Studium absolviert haben, fast verdoppelt. 33,1% der Bildungsausländer-Absolventen schließen ein Studium in einem ingenieurwissenschaftlichem Studiengang ab. 29,8% wiederum haben einen Abschluss im Bereich Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften absolviert. So stammen ca. zwei Drittel aller Absolvierenden aus diesen Fächergruppen. Besonders im ingenieurwissenschaftlichen Bereich, hat sich die Zahl der Absolventen von 2006 bis 2015 verdoppelt, was der Entwicklung der Gesamtanzahl an internationalen Absolventen entspricht.

In einer Erhebung aus dem Jahr 2012 von den Studierendenwerken und dem Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung wurden auch nach den Gründen für ein Studium in Deutschland gefragt. Dabei wurde unterschieden, ob sich hinter der Studienortwahl um landes- oder studienbezogene Motivationsgründe verbargen. Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Studierenden eher studienbezogene Gründe für ein Studium in Deutschland bewegt haben. Als studienbezogene Gründe werden bessere Berufschancen (81%), spezielle Fachkenntnisse erwerben (74%), Möglichkeit international anerkannten Abschluss zu erhalten (71%), guter Ruf der deutschen Hochschulen (74%), bessere Studienbedingungen (69%) an. Bei den landesbezogenen Gründen wurde am meisten „um die Sprachkenntnisse zu vertiefen“ (61%) angegeben. Darauf folgen „weil Deutschland ein hochtechnisiertes Land ist“ (71%), „um Deutschland kennenzulernen“ (54%), „weil ein Studium in Deutschland meinen finanziellen Möglichkeiten entspricht“ (48%), „Freunde/Bekannte haben in Deutschland studiert“ (34%) an (Apolinarski et al. 2013, 46f.)

Hinsichtlich der Herkunftsländer der Bildungsausländer ist anzumerken, dass die Mehrheit der internationalen Studierenden zum Zeitpunkt Wintersemester 2014/2015 bis 2016/2017 aus der Türkei, China, Indien, Russland, Iran, Kamerun kamen, was die Nicht-EU-Staaten angeht.

## **5. EMPIRISCHER TEIL**

### **5.1 METHODIK**

Im Mittelpunkt dieser Arbeit stehen die Forschungsfragen, welche Karrierevorstellungen internationale Studierende in Deutschland haben und ob diese Karriereaspirationen kulturell eingebunden sind. Darüber hinaus sollen auf Basis der erhobenen Ergebnisse und in Zusammenhang mit der theoretischen Basis Maßnahmen für das Personalmanagement von KMU diskutiert werden. Zur Klärung der beiden Forschungsfragen ist es zunächst notwendig, auf Basis von Karrieretheorien die Karrierevorstellungen von internationalen Studierenden an deutschen Hochschulen und Universitäten zu erheben. Um diese zu untersuchen und auch Maßnahmen für KMU ableiten zu können, wurde ein Online-Fragebogen entwickelt. Zentral bei der Untersuchung der Karriereorientierungen sind die im Theorieteil erwähnten Karrierekonzepte „Boundaryless Career“ und „Protean Career“. Bei den Karrierekonzepten wird zwischen dem Boundaryless Career Path, Boundaryless Career Orientation, Protean Career Path und Protean Career Orientation unterschieden. In dieser Arbeit wurde sich für die Boundaryless Career Orientation (BCO) und Protean Career Orientation (PCO) entschieden und die entsprechenden Fragenkataloge übernommen. BCO und PCO wurden ausgewählt, weil sie sich auf die Laufbahnorientierung und die Präferenz, eine solche Laufbahn einschlagen zu wollen, beziehen. Dabei ist selbstverständlich zu berücksichtigen, dass das tatsächliche Handeln davon abweichen kann (Gubler 2017, 8ff.). Bei der Befragung stehen die Präferenzen und Vorstellungen hinsichtlich der zukünftigen beruflichen Laufbahn der internationalen Studierenden im Vordergrund. Durch die vorherige Verwendung der Fragenkataloge und Items zur BCO und PCO in früheren empirischen Arbeiten, musste das Fragebogeninstrument nicht weiter auf Validität geprüft werden. Die BCO und PCO wurden in zahlreichen Studien

bereits angewendet und untersucht. Allerdings ist anzumerken, dass die Items minimal angepasst wurden.

Bei der Zielgruppe, der internationalen Studierenden in Deutschland wurde ein Schwerpunkt auf ingenieurs-, wirtschaftswissenschaftlichen und technischen Studiengängen gelegt. Um die Probanden zu erreichen, wurde sich zum größten Teil an Ansprechpartner für internationale Studierende von Akademischen Auslandsämtern von staatlichen Universitäten und Fachhochschulen gewandt. In der Regel waren Hochschulen, die bessere Wahl, weil hier stärker Studiengänge aus den relevanten Studiengängen vertreten waren. Von den Universitäten, an die ich mich gewandt hatte, wurde auch teilweise zurückgemeldet, dass internationale Studierende bei ihnen überwiegend in geisteswissenschaftlichen und medizinischen Studiengängen eingeschrieben sind. Zudem gab es an einigen Bildungsinstitutionen, mit denen ich Kontakt aufgenommen hatte, auch Projekte im Rahmen des Career Service und Ansprechpartner, die sich auf Maßnahmen zur Berufsorientierung oder beruflichen Integration nach dem Studium beziehen. Nur vereinzelt wurde sich an Fachschaften gewählter Fachbereiche gewandt. Der Rücklauf war sehr gering, so dass sich dies nicht als ein geeigneter Kanal erwies, die Zielgruppe zu erreichen. Da die Zielgruppe deutschlandweit verteilt ist, wurden sich an Hochschulen und Universitäten in allen Bundesländer gewandt. Der Befragungszeitraum betrug vier Wochen und der Online-Fragebogen war zwischen dem 16.07.2018 und 12.08.2018 aufrufbar.

Bei der Fragebogenkonstruktion sind die beiden Hauptforschungsfragen und der ausgewählte theoretische Rahmen maßgeblich. Um Forschungsfragen zu den Karrierevorstellungen und der kulturellen Eingebundenheit beantworten und Maßnahmen für die KMU ableiten zu können, wurde zunächst der Fragebogen zur Ermittlung der BCO und PCO übernommen. Ergänzend dazu wurden auch Fragen zu demografischen Merkmalen, Studienverlauf, bisheriger Arbeitserfahrungen, Mobilitätslevel, aber auch Intentionen nach dem Studium und Vorstellungen zum zukünftigen Arbeitgeber gestellt. Teilweise haben diese Fragen auch eine inhaltliche Nähe zu den Frageabschnitten zur Boundaryless Career Orientation (BCO) und Protean Career Orientation (PCO), z. B. hinsichtlich dem Aspekt „Grenzenlosigkeit“. Allerdings dienen die Fragen aus diesen

Bereichen, besonders zum zukünftigen Arbeitgeber, dazu herauszufinden, welche Einstellungen internationale Studierende zu KMU in Deutschland haben. Dabei stellen zentrale Aspekte „Bekanntheitsgrad“ und „Relevanz von Größe des Unternehmens“ dar. Der Fragebogen wurde in acht Abschnitte unterteilt, um den Befragten eine Besserung Orientierung während des Befragungsvorgang zu geben und die Fragen zu ordnen. Dabei gilt folgende Reihenfolge der Kategorien:

1. Personal information I.
2. Education and professional experience
3. Career Orientation I.
4. Career Orientation II.
5. Employee/Employer Relationship
6. Future Employer I.
7. Future Employer II.
8. Personal information II.

Bei der Anordnung der Fragen wurde darauf geachtet, vom Allgemeinen zum Besonderen zu gehen. Sensiblere Daten wie Nationalität, Angaben zu Ländern, in denen der Befragte gelebt hat oder untergeordneten Daten wie beziehungsweise Sprachkenntnisse, sind dabei am Ende des Fragebogens platziert worden. Zur Boundaryless Career wurden in den letzten zwei Jahrzehnten unterschiedliche Studien durchgeführt. Einige Studien haben die Relevanz der Boundaryless Career für unterschiedliche Bereiche wie die IT-Branche<sup>18</sup> untersucht. Hinter der Boundaryless Career Orientation (BCO) speziell geht es darum, inwieweit ein Individuum einer Boundaryless Career Laufbahn präferiert und Anzeichen dafür aufweist. Es wurden Untersuchungen zum Zusammenhang der BCO und Commitment von Briscoe und Finkelstein (2009) untersucht. Des Weiteren wurde auch die BCO und Berufserfolg im Zusammenhang untersucht<sup>19</sup>. Seit der Entstehung des Konzepts gab es Operationalisierungen zur BCO.

---

<sup>18</sup> Vergleiche dazu die Studien von Saxenian (1996) und Bidwell und Briscoe (2010)

<sup>19</sup> Vergleiche dazu Studien Verbruggen (2012) und Volmer und Spurk (2011).

Für diese Arbeit wurde die Operationalisierung von Gubler et al. (2014) zugrunde gelegt und 17 Fragen übernommen, die der Probandenzielgruppe der internationalen Studierenden gestellt wurden konnten<sup>20</sup>. Die PCO ist die Laufbahnorientierung zum von Hall (1976, 2002) definierten Karrierekonzept, was auch in Kapitel „2.2 Karrieretheorien“ erläutert wurde. Die Items<sup>21</sup> zur PCO, die im Fragebogen verwendet wurden, basieren auf der Operationalisierung von Baruch (2014).

Der Abschnitt „Personal Information“ wurde in zwei Teile untergliedert. Der erste Teil befasst sich mit klassischen demografischen Fragen wie der Frage nach Geschlecht und Geburtsjahr. Außerdem wird auch abgefragt, seit wann sich der Befragte in Deutschland befindet. Der zweite Teil befasst sich mit genaueren Fragen zur Nationalität, Herkunftsland, Ländern, in denen der Befragte bereits gelebt hat und Sprachkenntnissen. Dieser Teil wurde bewusst an das Ende des Fragebogens und hinter die inhaltlichen Aspekte gestellt, damit zum einen schneller zu den Kernaspekten des Themas, Karriereorientierungen, hingeleitet werden kann. Zum anderen soll der Befragte nicht gleich mit der Eingabe solcher persönlichen Daten konfrontiert werden, bevor er nicht genau weiß, worum es bei der Befragung geht. Es ist anzunehmen, dass diese Informationen für den Teilnehmenden als eher private und sensible Fragen wahrgenommen werden. Zudem ist eventuell die Bereitschaft höher, diese Daten nach dem Ausfüllen des Fragebogens anzugeben (Baur et al. 2014, 54).

Im Abschnitt 2 zum Aspekt Bildung und berufliche Erfahrung werden die Probanden gebeten, Angaben zum derzeitigen Studium wie Studiengang, angestrebter Abschluss und Universität und Angaben zum vorherigen Studium, falls es sich nicht um einen Studienanfänger handelt, zu machen. Außerdem werden nach berufsrelevanter Praxiserfahrung durch beziehungsweise Festanstellungen, Werkstudententätigkeiten,

---

<sup>20</sup> Eine der Fragen bezog sich zu stark auf das tatsächliche Berufsleben, die an Probanden adressiert waren, die bereits im Berufsleben stehen. Aus diesem Grund wurden diese Fragen nicht mit aufgenommen. Darüber hinaus wurden die Items minimal angepasst. Dabei betrafen die Anpassungen die Ansprache der Zielgruppe. So wurde beziehungsweise das Item "If my organization provided lifetime employment, I would never seek work in other organizations." mit dem Wort "future" (das heißt in "If my future organization provided lifetime employment, I would never seek work in other organizations." angepasst.

<sup>21</sup> Ein Item, "If my current work does not support my values, I'll try to change it", musste in diesem Fall auch angepasst werden, damit es sich auf die zukünftige Arbeit bezieht. Das angepasste Item ist "If my future work does not support my values, I'll try to change it".

Praktika etc. gefragt, die die Probanden möglicherweise bis dato schon gesammelt haben. Im Abschnitt 5 zum Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis steht der psychologische Vertrag im Vordergrund. Das heißt es geht um die Erwartungen an den zukünftigen Arbeitgeber und dem, was der Befragte bereit ist dem zukünftigen Arbeitgeber zu bieten. In den Abschnitten 6 und 7, zukünftiger Arbeitgeber I und II, werden nochmals Karrierevorstellungen hinsichtlich der Wichtigkeit nach hierarchischem Aufstieg, Work-Life-Balance, Stellenwert von familiäre Angelegenheiten und Arbeitsatmosphäre erfragt. Es werden zudem auf Grundlage von fünfzehn vorgegeben Faktoren die Probanden aufgefordert anzugeben, wie wichtig diese, welche die fünf wichtigsten sind und nach welcher Prioritätsabfolge. Im Abschnitt 7 werden auch auf Karriereentscheidungspräferenzen hinsichtlich der Unternehmensgröße eingegangen und danach gefragt, inwieweit den Probanden KMU, deren Zielgruppe Absolventen ihres Studienfachs sind, in Deutschland bekannt sind und ob sie sich vorstellen könnten, in KMU zu arbeiten. Da die Regionalität von KMU eine wichtige Rolle spielt und da Großunternehmen tendenziell einen höheren Bekanntheitsgrad haben als KMU, soll hier auch ergründet werden, woher die Probanden KMU kennen, falls sie KMU in Deutschland kennen.

Bei der Erhebung der einzelnen Aspekte werden Fragen zu Einstellungen und Vorstellungen zur Karriere und zukünftigem Arbeitgeber gestellt. Die Befragten sind aufgefordert, der jeweiligen Aussage mittels einer in der Personal-, Persönlichkeits- und Organisationsforschung übliche Skala von 1 (I strongly disagree / Ich stimme überhaupt nicht zu) bis 5 (I strongly agree / Ich stimme vollkommen zu) zu bewerten. Daneben wird auch zur Beurteilung der Wichtigkeit eine Skala<sup>22</sup> von 1 (not important / nicht wichtig) bis 5 (very important / sehr wichtig) angewendet. Die Wahl der 5er-Likert-Skala ist darin begründet, dass die Items in den Fragebögen zur BCO und PCO ebenfalls mit einer 5er-Likert-Skala versehen sind. Bei der Beantwortung der Fragen werden die Probanden nicht nur zu einer Bewertung der Items auf einer 5er-Likert-Skala gebeten, sondern auch an einigen Stellen Textfelder zur freie Texteingabe vorgeben. Dies ist der Fall bei Fragen zur Herkunft, Sprachenkenntnissen und woher sie KMU kennen. Darüber hinaus wurden

---

<sup>22</sup> (1 = not important / nicht wichtig, 2 = slightly important / ein wenig wichtig, 3 = moderately important / mittelmäßig wichtig, 4 = important / wichtig, 5 = very important / sehr wichtig)

Filterfragen eingebaut, so dass nur bestimmte Folgefragen bei den entsprechenden Probanden gestellt werden.

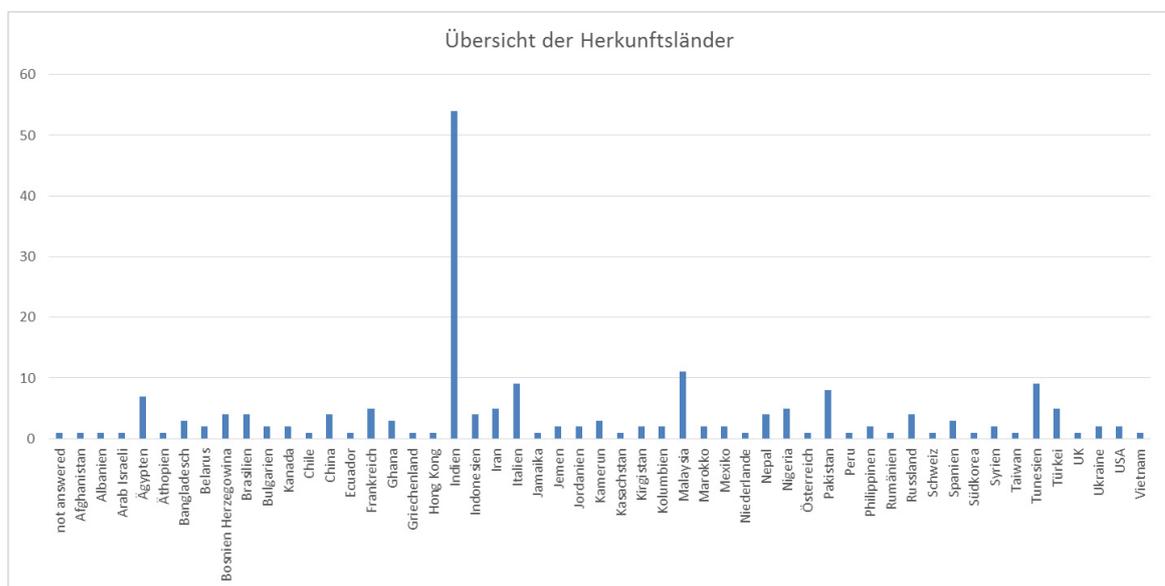
## **5.2 ALLGEMEINE ERGEBNISSE**

Um ein Profil der befragten Studierenden zu erhalten wurden neben demografischen Daten wie Geschlecht, Geburtsjahrgang, Aufenthaltsdauer und Herkunftsland nach dem Bildungshintergrund und beruflicher Erfahrung gefragt. Die Informationen zum Bildungshintergrund umfassen den Studiengang, den beabsichtigten Abschluss und die derzeitige Bildungsinstitution. Es wurde zudem gefragt, ob vor dem Studium in Deutschland bereits studiert wurde oder nicht. Außerdem wurden nach der bis dato gesammelten beruflichen Erfahrung, worunter Praktika, Werkstudententätigkeiten und Festanstellungen fallen, gefragt.

An der Online-Befragung haben mehr als 200 internationale Studierende teilgenommen. Letztendlich ergaben sich daraus 200 gültig ausgefüllte Fragebögen, die für die Datenauswertung verwendbar waren. Davon waren 64% männliche Teilnehmer und 36% weibliche Teilnehmer vertreten. Die Geburtsjahrgänge der Teilnehmer der Online-Befragung reichen von 1983-1999. Davon machten die Geburtsjahrgänge mit insgesamt 44% die Jahrgänge 1991 mit 14 %, 1992 mit 15,5% und 1994 mit 14,5% die meist vertretenen Jahrgänge unter den Befragten aus.

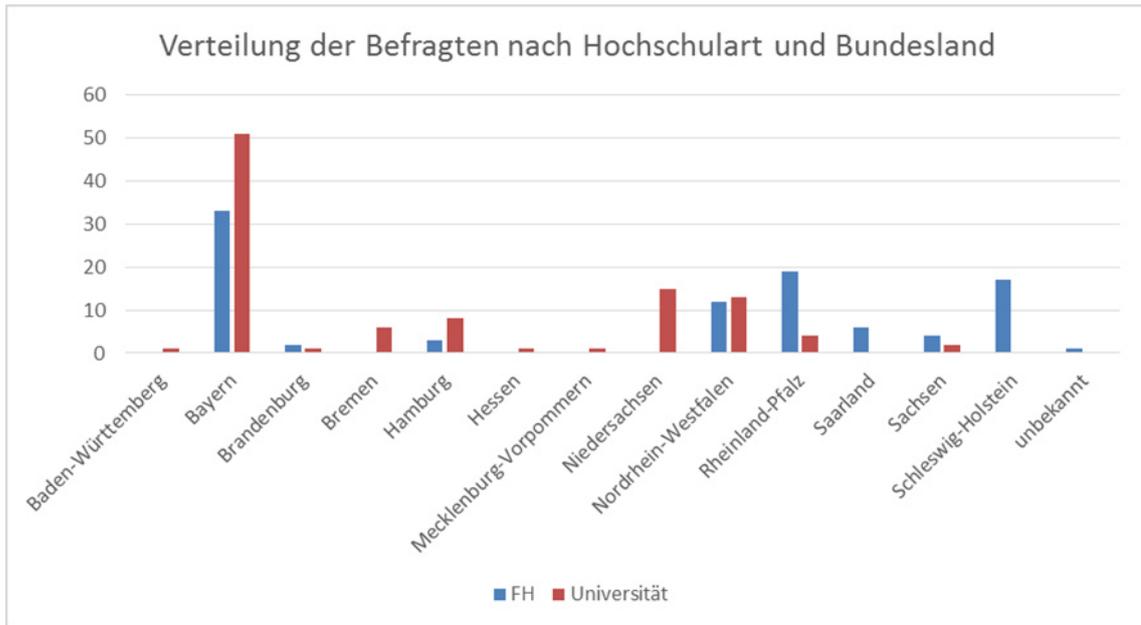
Eine deutliche Konzentration hinsichtlich der Aufenthaltsdauer in Deutschland liegt auf den Zeiträumen zwischen 6 Monaten und 3 Jahren mit 76,5%. Dabei bildet die größte Gruppe mit 19,5% die Studierenden, die sich seit 1,5-2 Jahren in Deutschland befinden. Danach folgt die Gruppe mit einer Aufenthaltsdauer mit bis zu einem Jahr mit einem Anteil an der Gesamtzahl der Befragungsteilnehmer von 15%, mit einer Dauer von bis zu 6 Monaten einen Anteil von 12%, zwischen 2 und 2,5 Jahren 11,5 %, 1-1,5 Jahren mit 11 % und 2,5-3 Jahren 7,5% vertreten. 13,5% der Befragten halten sich in Deutschland seit mehr als 5 Jahren bis zu 10 Jahren auf.

Bei der Abfrage nach der Herkunft gaben 92,5% ein Land und 7,5% zwei Herkunftsländer an. Hinsichtlich des Herkunftslands gibt es eine breite Streuung. Insgesamt wurden 52 verschiedene Herkunftsländer angegeben. Ein Teilnehmer hat keine Angabe zu seinem Herkunftsland gemacht. Die größte Gruppe der Befragten bilden die Teilnehmer mit dem Herkunftsland Indien, welche mit 54 Teilnehmern einem Anteil von 27% an der Gesamtheit aller Befragten hat. Darauf folgen Befragungsteilnehmer aus Malaysia mit einem Anteil von 11%, Italien und Tunesien mit jeweils 4,5%, Pakistan mit 8 Teilnehmern, was 4% entspricht und Ägypten mit 3,5% Anteil.



**Abbildung 6: Übersicht der Herkunftsländer**

Die meisten der Befragten, 135 Teilnehmer, was 67,5% entspricht, gehen in Deutschland einem Masterstudium nach. 59 Bachelorstudierende haben an der Online-Befragung teilgenommen, was 29,5 % entspricht. 3% der Befragten haben das Ziel ein Diplom, PhD oder MBA zu erlangen. Von den 200 Teilnehmern, die an der Online-Befragung teilgenommen haben, studieren knapp die Hälfte (48,5%) an einer Hochschule und 51,5% an einer Universität.



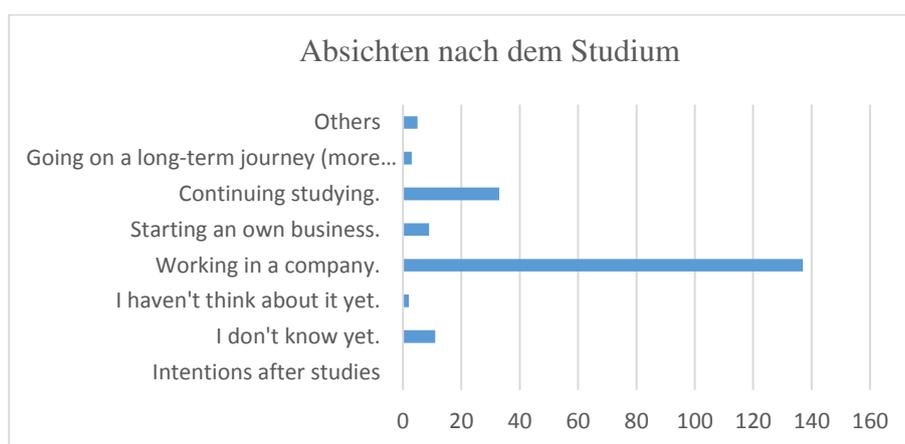
**Abbildung 7: Verteilung der Befragten nach Hochschulart und Bundesland**

Die Teilnehmer studieren deutschlandweit, wobei allerdings die Bundesländer in Berlin, Sachsen-Anhalt, Thüringen nicht vertreten waren. Die meisten internationalen Studierenden, die an der Umfrage teilgenommen haben, studieren an Universitäten oder Hochschulen in Bayern (insgesamt 42% der Befragten). Darauf folgen Nordrhein-Westfalen, wo 12,5% der befragten Studierenden studiert und Rheinland Pfalz mit 11,5%. Die meisten Befragten, das heißt 73,5%, was 147 Studierende entspricht, haben zuvor schon etwas studiert. Von diesen 147 Studierenden haben rund 70,1% ein Bachelorstudium außerhalb von Deutschland absolviert. 13,6% der Teilnehmenden, die bereits studiert haben, haben zuvor in einem Bachelorstudiengang studiert und in Deutschland erneut ein Bachelorstudium begonnen. Überwiegend stand das Bachelorstudium, was außerhalb von Deutschland absolviert wurde, in keinem Zusammenhang zum ausgewählten Studiengang in Deutschland (z. B. außerhalb von Deutschland wurde Lehramt für Deutsch und Englisch studiert und in Deutschland Marketing, Physik und in Deutschland Sozialökonomie, Recht und in Deutschland International Business and Engineering).

Hinsichtlich der Sprachkenntnisse ist zu beobachten, dass die überwiegende Mehrheit der befragten Studierenden (53,5%) meist nur eine Muttersprache besitzen. 56 der Befragten, was 28% entspricht, gaben wiederum an, dass Sie bilingual seien und 18,5% gaben an, dass Sie drei Muttersprachen hätten. Die internationalen Studierenden, die drei Muttersprachen beherrschen, kamen überwiegend aus Indien, Malaysia, Tunesien, Pakistan, Marokko, Iran und Kamerun. Die bilingualen Studierenden waren auch überwiegend aus Indien, Kamerun, Tunesien, Kirgistan, Ukraine, Pakistan, Schweiz, Bangladesch, Iran, Bosnien-Herzegowina. Neben der Muttersprache wurden auch nach Fremdsprachkenntnissen, die die Teilnehmenden in ihrem beruflichen Alltag anwenden könnten, gefragt. Dabei gaben 92,5% der internationalen Studierenden an, dass sie Fremdsprachenkenntnisse besitzen, die sie im zukünftigen Berufsleben verwenden könnten. Teilweise gaben die Befragten nochmals ihre Muttersprachen an. Nach Selbsteinschätzung der Teilnehmenden gaben 63,8% an, dass sie Deutsch beherrschen würden. Darüber hinaus wurden Fremdsprachkenntnisse wie Englisch, Französisch, Spanisch, Arabisch, Russisch, Chinesisch, Türkisch, Niederländisch angegeben.

Neben den demografischen Daten und dem Bildungshintergrund wurde auch nach Berufserfahrung gefragt. Praktische Erfahrung spielt eine große Rolle für den Berufseinstieg, weshalb sich dazu entschieden wurde, die bereits gesammelte berufliche Erfahrung abzufragen. Zur beruflichen Erfahrungen wurde neben einer Festanstellung in Teil- und Vollzeit auch Praktika und Werkstudentenstellen gezählt und konnten mit angegeben werden. 159 von 200 Probanden gaben an, dass Sie bereits Praxiserfahrung gesammelt hätten. Knapp ein Drittel derjenigen, die laut der Erhebung über berufliche Erfahrung verfügen, haben zwischen 6 Monaten und 1 Jahr Erfahrung sammeln können. Insgesamt haben 61,6% Praxiserfahrung mit bis zu 2 Jahren gesammelt. 38,9% haben zwischen 2 – 5 Jahren und mehr Jahren an beruflicher Erfahrung sammeln können. Diese sind oft auch älter und aus den 1980er Jahrgängen. Diejenigen, die bis zu einem Jahr praktische Erfahrung sammeln konnten, decken diese mit Praktika ab. Die internationalen Studierenden, die angaben, mehr als 1 Jahr Praxiserfahrung zu verfügen, hatten häufig auch Werkstudentenstellen und hatten diese im Rahmen eines Teilzeit- oder Vollzeitbeschäftigungsverhältnis sammeln können.

Nachdem die Teilnehmenden zu Ihrem Bildungshintergrund und beruflichen Erfahrungen gefragt wurden, wurde auch auf die Frage eingegangen, was denn die Intentionen nach dem Studium seien. Danach sollte explizit gefragt werden, da nicht davon auszugehen ist, dass jeder Studierender in Erwägung zieht, nach dem Studium in den Arbeitsmarkt einzutreten. Von den 200 befragten Studierenden gaben 33 an, dass sie nach dem Studium weiter studieren wollten. Darunter waren 20 von 59 Bachelorstudierende. Eine entscheidende Mehrheit, 68,5% der internationalen Studierenden, die an der Befragung teilgenommen hatten, möchten in einem Unternehmen arbeiten. 4,5% der Teilnehmenden ziehen in Erwägung, sich nach dem Studium selbstständig zu machen, und 6,5% haben noch keine Vorstellung davon, was sie nach dem Studium machen wollen - entweder, weil sie es noch nicht wussten oder noch nicht darüber nachgedacht hatten. 1,5% gab noch an, dass sie eine längere Reise machen wollten. Bei dieser Frage gab es auch die Möglichkeit für die Probanden, eine freie Antwort zu geben, falls die vorgegebenen Antworten nicht auf sie zutreffen würden. 5 der Befragten, was 2,5% an der Gesamtheit aller teilnehmenden Studierenden ausmacht, gaben an, dass sie eine akademische Laufbahn, also Forschung, anstreben, als Dozent an der Universität arbeiten wollen oder zunächst Berufserfahrung sammeln und später weiterstudieren wollen. Bei der Frage, ob es ihre Absicht wäre, nach dem Studium in Deutschland zu arbeiten, antworteten 74% mit „Ja“, 20% mit „Ich weiß noch nicht.“ und 6% mit „Nein“.



(Abbildung 8: Absichten nach dem Studium)

Daneben stellt der Kern der Befragung die Karrierekonzepte der „Boundaryless Career“ und der „Protean Career“ dar. Der Frageblock Karriereorientierungen I. bezieht sich auf die Boundaryless Career Orientation (BCO) und die Items des Abschnitts Karriereorientierung II. bezieht sich auf die Protean Career Orientation (PCO). Zunächst werden die Ergebnisse des Frageblocks zur BCO vorgestellt. Der Frageblock zur Abfrage der BCO enthielt insgesamt 17 Items, wobei der Befragte seine Zustimmung auf einer 5er Likert-Skala<sup>23</sup> von „I strongly disagree / Ich stimme überhaupt nicht zu.“ bis „I strongly agree / Ich stimme vollkommen zu.“ bewerten konnte. Zur Messung der BCO wurden sich auf fünf Aspekte bezogen, zu denen jeweils Aussagen formuliert wurden und den Studienteilnehmern vorgelegt wurden. Die fünf Aspekte sind „Überschreitung organisationaler Grenzen“<sup>24</sup>, „Überschreitung organisationaler Grenzen“<sup>25</sup>, „Gefühl der Unabhängigkeit von Arbeitgebern“<sup>26</sup>, „akkumuliertes Arbeitgeber-unabhängiges Wissen“<sup>27</sup> und „Ablehnen von Karriereemöglichkeiten aus persönlichen Gründen“<sup>28</sup>.

---

<sup>23</sup> (1 = I strongly disagree / Ich stimme vollkommen zu, 2 = I disagree / Ich stimme zu, 3 = I neither agree nor disagree / Ich stimme weder zu noch nicht zu, 4 = I agree / Ich stimme zu, 5 = I strongly agree / Ich stimme vollkommen zu)

<sup>24</sup> Crossing organizational boundaries Based on: Sullivan and Arthur (2006); Arthur and Rousseau (1996)

<sup>25</sup> Crossing geographical boundaries Based on: Sullivan and Arthur (2006)

<sup>26</sup> Feeling independent of any one employer Based on: Sullivan & Arthur (2006); DeFillippi & Arthur (1996); Arthur & Rousseau (1996)

<sup>27</sup> Accumulating employer-independent know-how Based on: Sullivan and Arthur (2006); DeFillippi and Arthur (1994); DeFillippi and Arthur (1996); Arthur and Rousseau (1996)

<sup>28</sup> Rejecting career opportunities for personal reasons Based on: Sullivan and Arthur (2006); Arthur and Rousseau (1996)

### Karriereorientierung I. BCO

(1 = I strongly disagree, 2 = I disagree, 3 = I neither agree nor disagree, 4 = I agree, 5 = I strongly agree)

		MW	STABW
I like the predictability that comes with working continuously for the same organization.	Ich mag die Planbarkeit, was einhergeht mit einer Anstellung in einem gleichen Unternehmen	3,4	0,9
I prefer to stay in an organization I am familiar with rather than looking for other organisations frequently.	Ich bevorzuge in einer Organisation zu bleiben anstatt ständig nach anderen Organisationen zu schauen.	3,4	1,0
If my future organization provides lifetime employment, I would never seek work in other organizations.	Wenn mein zukünftige Organisation (Arbeitgeber) eine Festanstellung auf Lebenszeit anbieten würde, dann würde ich nie nach Arbeit in einer anderen Organisation suchen.	2,8	1,1
In my ideal career, I would work for only one organization.	In meinem idealen Karriereverlauf würde ich nur für eine Organisation arbeiten.	2,5	1,1
I prefer to stay in a geographical location I am familiar with rather than look for employment elsewhere.	Ich bevorzuge in einer geografischen Umgebung zu sein, mit der ich vertraut bin, anstatt nach einer Anstellung wonanders zu schauen.	2,5	1,1
I would find it motivating to take on a job in another geographical location than my home country.	Ich finde es reizvoll eine Arbeit in einer anderen geografischen Umgebung als mein Herkunftsland anzunehmen.	3,8	0,9
I would find it motivating to take on a job in another geographical location than Germany.	Ich finde es reizvoll eine Arbeit in einer anderen geografischen Umgebung als Deutschland anzunehmen.	3,3	1,0
I can imagine to change jobs and moving to a different geographical location.	Ich kann mir vorstellen meine Arbeit zu wechseln und dabei auch die geografische Umgebung zu wechseln.	3,7	1,0
I define myself in terms of my profession or subject of study rather than in terms of the employer (company).	Ich definiere mich über meinen Beruf oder Studiengang als über meinen Arbeitgeber.	3,8	0,9
In my opinion, changing jobs between organizations is a sign of disloyalty toward employers.	Meiner Meinung nach ist das Wechseln von Arbeitgebern ein Zeichen von Treulosigkeit gegenüber dem Arbeitgeber.	2,3	1,0
For my future work life I am interested in assignments that allow me to learn something new.	Hinsichtlich meiner zukünftigen beruflichen Tätigkeit bin ich an Aufgaben interessiert, bei denen ich etwas Neues lernen kann.	4,5	0,8
I try to develop skills and competencies that can be used in various organizations.	Ich versuche mit Fähigkeiten und Kompetenzen anzueignen, die ich in unterschiedlichen Organisationen nutzen kann.	4,3	0,8
If I was offered a job at a higher hierarchical level tomorrow, I would take it regardless of my current personal situation.	Wenn mir ein Job auf einen höheren hierarchischen Stufe angeboten werden würde, würde ich diesen annehmen ohne Rücksicht auf meine persönliche Situation.	3,1	1,1
My personal situation matters in my decisions in accepting a job offer or not.	Meine persönlichen Situationen hat einen Einfluss bei Entscheidungen hinsichtlich der Annahme einer beruflichen Tätigkeit oder nicht.	3,8	0,9
In order to move up the organization I am willing to make sacrifices in terms of my personal work-life balance.	Ich bin bereit Opfer hinsichtlich meiner persönlichen Work-Life-Balance zu bringen, um in der Organisation aufzusteigen.	3,0	1,1
I would reject a new job if it did not allow me to contribute something meaningful to society.	Ich würde ein Jobangebot ablehnen, wenn ich nicht die Möglichkeit hätte damit etwas Bedeutsames zur Gesellschaft beizutragen.	3,4	0,9
I make my career choices based primarily on financial considerations.	Meine Karriereentscheidungen basieren vordergründig auf finanziellen Überlegungen.	3,1	1,0

(Tabelle 1: Karriereorientierung I. BCO)

Auf den ersten Blick lässt sich festzustellen<sup>29</sup>, dass die Standardabweichung der Mittelwerte aller Items zwischen 0,8 und 1,1 liegt. Die ersten vier Aussagen bezogen sich auf den zu untersuchenden Aspekt der Überschreitung organisationaler Grenzen, welcher auf Sullivan und Arthur (2006) und Arthur und Rousseau (1996) basiert. Vordergründig fokussieren sich alle Aussagen dieser Kategorie auf den Aspekt, inwieweit der Befragte

<sup>29</sup> Vergleiche dazu auch Tabelle 1: Karriereorientierung I. BCO).

gerne in einer Organisation arbeiten würde oder grundsätzlich eine Wechselbereitschaft besteht, obwohl dieser in der derzeitigen Organisation zufrieden wäre. Die Beim ersten Item, „Ich mag die Planbarkeit, was einhergeht mit einer Anstellung in einem gleichen Unternehmen“ stimmten 43,5% der Befragten dieser Aussage zu. Knapp ein Drittel der Probanden entschieden sich für den dritten Rang in der Skala „weder zustimmen noch nicht zustimmen“. Dieses Ergebnis spiegelt auch der Mittelwert von 3,4 für dieses Item wieder. Die Standardabweichung beträgt hierbei 0,9. Beim zweiten Item „Ich bevorzuge in einer Organisation zu bleiben anstatt ständig nach anderen Organisationen zu schauen.“ lag der Mittelwert ebenfalls bei 3,4 mit einer Standardabweichung von 1,0. Die meisten, 36% der Befragten, stimmten dem Item zu. 30% der an der Umfrage teilgenommen hatten, entschieden sich für die mittlere Antwortkategorie und fast ein Fünftel der Probanden, 17,5%, stimmten dieser Aussage nicht zu. Lediglich 3,5% aller gültigen Ergebnisse wählten „Ich stimme überhaupt nicht zu“. Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Teilnehmenden diesen Aussagen zustimmen. Sie tendieren dazu, die Gebundenheit an einer Organisation als positiv zu bewerten. Für das Item 3 „Wenn mein zukünftige Organisation (Arbeitgeber) eine Festanstellung auf Lebenszeit anbieten würde, dann würde ich nie nach Arbeit in einer anderen Organisation suchen.“ liegen der Mittelwert bei 2,8 und die Standardabweichung bei 1,1, einer der höchsten Werte für Standardabweichungen innerhalb des Fragenblocks für die Boundaryless Career Orientation. 32,5% der Befragten stimmten dieser Aussage nicht zu und 32% der Befragten entschieden sich für den mittleren Wert „weder zustimmen noch nicht zustimmen“. Das restliche knappe Drittel der Befragten gaben bei diesem Item die anderen drei Bewertungsmöglichkeiten an, wobei sich die Stimmen fast gleichmäßig auf diese drei Optionen aufteilen. Beim letzten item des Aspekts „Überschreitung organisationaler Grenzen“, Item 4 „In meinem idealen Karriereverlauf würde ich nur für eine Organisation arbeiten.“, war der Mittelwert bei 2,5% und die Standardabweichung beträgt 1,1. 39% der Befragten stimmten dieser Aussage nicht zu, und 18,5% stimmten überhaupt nicht zu. Die Befragten scheinen also den Ergebnissen zufolge auf eine gewisse Planbarkeit Wert zu legen und ständige Wechsel bei Zufriedenheit mit dem aktuellen Arbeitsplatz abzulehnen. Allerdings scheint ein Arbeitsverhältnis auf Lebenszeit und für die ein und dieselbe Organisation zu arbeiten, kein unbedingt erstrebenswerter Zustand

zu sein. Daraus lässt sich eine generelle Wechselbereitschaft der Probanden schließen lässt.

Die Items 5 – 8 beziehen sich auf den Aspekt „Überschreitung von geografischen Grenzen“. In dieser Kategorie wurden die Befragten gebeten, die Aussage „Ich bevorzuge in einer geografischen Umgebung zu sein, mit der ich vertraut bin, anstatt nach einer Anstellung woanders zu schauen.“ zu bewerten. Dabei stimmten 39% aller Teilnehmenden an, dass sie dieser Aussage nicht zustimmen, und 20% stimmten dieser Aussage überhaupt nicht zu. Am dritthäufigsten wurde sich mit insgesamt 19,5% für die dritte Antwortkategorie „weder zustimmen oder nicht zustimmen“ entschieden. Dieser Ergebnisse werden auch durch den Mittelwert von 2,5 widerspiegelt. Die Standardabweichung beträgt für dieses Item 1,1. Bei den weiteren drei Aussagen zum Aspekt „Überschreitung geografischer Grenzen“ ging es um das Interesse des Befragten, in einer anderen geografischen Region als sein Herkunftsland, Deutschland oder eine andere geografische Region (weder Herkunftsland noch Deutschland) arbeiten zu wollen. Das Antwortverhalten unterscheidet sich von „andere geografische Region als Herkunftsland“ und „andere geografische Region“ nur im geringen Maß. Für das Item „Ich finde es reizvoll eine Arbeit in einer anderen geografischen Umgebung als mein Herkunftsland anzunehmen.“ gilt der Mittelwert 3,8 mit einer Standardabweichung 0,9. Die Bereitschaft, in einem anderen Land als dem Herkunftsland zu arbeiten, war relativ hoch. 46,5% der Befragten stimmten dieser Aussage zu, 23,5% stimmten diesem Statement vollkommen zu und 22,5% stimmten weder zu noch stimmten sie nicht zu und entschieden sich somit für die mittlere Antwortkategorie. Lediglich 7,5% stimmten dieser Aussage nicht zu beziehungsweise überhaupt nicht zu. Dem Item „Ich finde es reizvoll eine Arbeit in einer anderen geografischen Umgebung als Deutschland anzunehmen.“ wiederum liegt ein Mittelwert von 3,3 zugrunde und einer Standardabweichung von 1,0. Die stärksten Antwortkategorien stellen dabei „weder zustimmen noch nicht zustimmen“ und „ich stimme zu“ mit jeweils 34% da. 17% der gültigen Ergebnisse war „nicht zustimmen“. Bei der Frage nach der Bereitschaft, die Arbeitsstelle zu wechseln und damit verbunden auch die geografische Lage, „Ich kann mir vorstellen meine Arbeit zu wechseln und dabei auch die geografische Umgebung zu wechseln.“, lag der Mittelwert bei 3,7 und die Standardabweichung bei 1,0. 49% der Studienteilnehmer stimmten dieser

Aussage zu, 20,5% stimmten vollkommen zu und 19% entschieden sich bei diesem Item für die mittlere Antwortoption „weder zustimmen noch nicht zustimmen“. Auffällig bei den Bewertungen zu den Aussagen zum Aspekt der Boundaryless Career Orientation „Überschreitung geografischer Grenzen“ ist die Tendenz, dass die internationalen Studierenden eine hohe Bereitschaft haben, in unterschiedlichen geografischen Regionen zu leben. Es zeigt sich besonders beim Item 5 dieses Frageblocks, dass die Mehrheit der Teilnehmenden eine vertraute Umgebung wichtiger ist, als einfach die Arbeitsstelle zu wechseln. Grundsätzlich können sie sich allerdings mehrheitlich vorstellen, in einer anderen geografischen Region als dem Herkunftsland der Teilnehmer und auch Deutschland zu arbeiten.

Der dritte Aspekt aus dem Fragenkatalog zur BCO umfasst das Gefühl der Unabhängigkeit von Arbeitgebern. Zu diesem Aspekt enthält der Fragebogen zwei Aussagen. Dazu gibt es eine Aussage hinsichtlich der Identifikation mit dem Job oder mit dem Arbeitgeber. So stimmten 46,5% der Aussage „Ich definiere mich über meinen Beruf oder Studiengang als über meinen Arbeitgeber.“ zu und 22,5% stimmten dieser vollkommen zu. 21,5% entschieden sich für „weder zustimmen noch nicht zustimmen“ und insgesamt 9,5% fallen auf die Antwortkategorien „nicht zustimmen“ und „überhaupt nicht zustimmen“. Bei der Häufigkeitsverteilung ergeben sich ein Mittelwert von 3,8 und eine Standardabweichung von 0,9. Bei der zweiten Aussage dieser Kategorie, „Meiner Meinung nach ist das Wechseln von Arbeitgebern ein Zeichen von Treulosigkeit gegenüber dem Arbeitgeber.“, liegen der Mittelwert bei 2,3 und die Standardabweichung bei 1,0. 41,5% der an der Umfrage teilgenommenen Studierenden stimmten dieser Aussage nicht zu und entschieden sich so für die Antwortkategorie 2. 23,5% stimmten diesem Item überhaupt nicht zu und 21,5% stimmten weder zu noch stimmten sie nicht zu.

Unter den nächsten Aspekt „akkumuliertes Arbeitgeber-unabhängiges Wissen“ fallen zwei Items. Beim ersten Item „Hinsichtlich meiner zukünftigen beruflichen Tätigkeit bin ich an Aufgaben interessiert, bei denen ich etwas Neues lernen kann.“ entschieden sich 59% der Befragten für die fünfte Antwortkategorie und stimmten somit vollkommen zu. Dieses Item hat den höchsten Wert hinsichtlich der Antwortkategorie in Anbetracht aller

Items zur Messung der BCO erhalten. 32,5% der stimmten der Aussage zu und 5% entschieden sich für die mittlere Antwortkategorie. 3,5% der Antworten verteilen sich auf die Antwortkategorie 1 „überhaupt nicht zustimmen“ und 2 „nicht zustimmen“. Der Mittelwert liegt bei 4,5 und die Standardabweichung bei 0,8. Beim zweiten Item „Ich versuche mit Fähigkeiten und Kompetenzen anzueignen, die ich in unterschiedlichen Organisationen nutzen kann.“ ist das Bewertungsverhalten ähnlich. Der Mittelwert liegt bei 4,3 und die Standardabweichung bei 0,8. Der Aussage stimmten 50% der befragten internationalen Studierenden vollkommen zu, 38,5% stimmten zu. Die restlichen Antworten verteilen sich auf die Antwortkategorien 1-3.

Dem letzten Aspekt, „Ablehnen von Karrieremöglichkeiten aus persönlichen Gründen“<sup>30</sup>, sind fünf Aussagen zugeordnet. Das erste Item dieser Kategorie lautet „Wenn mir ein Job auf einen höheren hierarchischen Stufe angeboten werden würde, würde ich diesen annehmen ohne Rücksicht auf meine persönliche Situation.“. Die Antwortkategorie mit den meisten Zustimmungen erhielt die mittlere Antwortkategorie „weder zustimmen noch nicht zustimmen“ von 31,5% aller Befragten. 28,5% der Studienteilnehmer stimmten der Aussage zu und 24,5% stimmten der Aussage nicht zu. 10% stimmten vollkommen zu und 5,5% stimmten überhaupt nicht zu. Bei dieser Häufigkeitsverteilung der unterschiedlichen Antwortkategorien ergeben sich für dieses Item ein Mittelwert von 3,1 und eine Standardabweichung von 1,1. Das Item „Meine persönlichen Situationen hat einen Einfluss bei Entscheidungen hinsichtlich der Annahme einer beruflichen Tätigkeit oder nicht.“ wiederum hat einen Mittelwert von 3,8 und eine Standardabweichung von 0,8. Dies spricht grundsätzlich für eine hohe Zustimmung der Aussage. 49% der befragten Studierenden stimmten der Aussage zu und 23% stimmte weder zu noch stimmten sie nicht zu. 19,5% stimmten der Aussage vollkommen zu und 7% stimmten der Aussage nicht zu. Bei der Aussage „Ich bin bereit Opfer hinsichtlich meiner persönlichen Work-Life-Balance zu bringen, um in der Organisation aufzusteigen.“ wählten 39,5% die mittlere Antwortkategorie und 35,5% stimmten dieser Aussage zu. Dagegen stehen 28,5% der befragten Studierenden, dieser Aussage nicht zustimmten. Der Mittelwert für dieses Item liegt bei 3,0 und die

---

<sup>30</sup> Rejecting career opportunities for personal reasons Based on: Sullivan and Arthur (2006); Arthur and Rousseau (1996)

Standardabweichung bei 1,1. Bei der darauffolgenden Aussage ging es um Beitrag zur Gesellschaft durch Arbeit. Hinsichtlich der Häufigkeitsverteilung ist festzustellen, dass 39,5% der Aussage „Ich würde ein Jobangebot ablehnen, wenn ich nicht die Möglichkeit hätte damit etwas Bedeutungsvolles zur Gesellschaft beizutragen.“ weder zu noch nicht zustimmen. Mit einem Unterschied von 8 Teilnehmern gaben 35,5% der internationalen Studierenden an, dass sie dieser Aussage zustimmen. Jeweils knapp 10% verteilen sich auf „nicht zustimmen“ und „vollkommen zustimmen“. 5% der Befragten stimmten dieser Aussage überhaupt nicht zu. Der Mittelwert liegt bei diesem Antwortverhalten bei 3,4 und die Standardabweichung bei 0,9. Das letzte Item dieser Antwortkategorie und gleichzeitig des Frageblocks zur Boundaryless Career Orientation lautete „Meine Karriereentscheidungen basieren vordergründig auf finanziellen Überlegungen.“. Hierbei betrug der Mittelwert 3,1 und die Standardabweichung 1,0.

### *PCO*

Der Frageblock zur Protean Career Orientation enthielt insgesamt zehn Aussagen, die jeweils auch wieder mit 5 Antwortoptionen<sup>31</sup>, eine Likert-Skala von „I strongly disagree“ bis hin zu „I strongly agree“ bewertet werden konnte. Grundsätzlich ist zu erkennen, dass die Mittelwerte im Durchschnitt 3,7 betragen und die Standardabweichungen zwischen 0,7 und 1,0 variieren. In allen Fällen wurde am häufigsten die Antwortkategorie 4 „zustimmen“ selektiert.

---

<sup>31</sup> (1 = I strongly disagree / Ich stimme vollkommen zu, 2 = I disagree / Ich stimme zu, 3 = I neither agree nor disagree / Ich stimme weder zu noch nicht zu, 4 = I agree / Ich stimme zu, 5 = I strongly agree / Ich stimme vollkommen zu)

### Karriereorientierung II. PCO

(1 = I strongly disagree, 2 = I disagree, 3 = I neither agree nor disagree, 4 = I agree, 5 = I strongly agree)

		MW	STABW
For me, career success is how I am doing against my goals and values.	Für mich ist Karriereerfolg, wie ich gegenüber meinen Zielen und Werten agiere.	3,7	1,0
I navigate my own career, mostly according to my plans.	Ich lenke meine Karriere meistens nach meinen eigenen Plänen.	3,8	0,8
I am in charge of my own career.	Ich bin verantwortlich für meine eigene Karriere.	3,9	0,8
I take responsibility for my own development.	Ich übernehme Verantwortung für meine eigene Entwicklung.	4,3	0,7
Freedom and autonomy are driving forces in my career.	Freiheit und Autonomie sind treibende Kräfte in meinem K	3,9	0,8
I consider a wide variety of possible career moves.	Ich ziehe eine breite Variätit von möglichen Karriereschritten in Betracht.	3,9	0,8
Choosing between two career options, I'll prefer the one I haven't tried yet.	Wenn ich zwischen zwei Karriereoptionen entscheiden müsste, würde ich die bevorzugen, die ich noch nicht ausprobiert habe.	3,1	0,9
My focus is on enhancing my employability rather than just the tasks in a job.	Mein Fokus liegt darauf, meine Employability zu verbessern als sich nur auf die Aufgaben im Job.	3,8	0,9
I often explore other work options, even when my current job goes well.	Ich schaue oft nach anderen beruflichen Möglichkeiten, obwohl mein derzeitiger Job gut läuft.	3,1	1,0
If my future work does not support my values, I would try to change it.	Wenn meine zukünftige Arbeitsstelle nicht meine Werte vertritt, dann würde ich versuchen die Arbeit zu wechseln.	4,0	0,9

(Tabelle 3: Karriereorientierung II. PCO)

Beim ersten Item "Für mich ist Karriereerfolg, wie ich gegenüber meinen Zielen und Werten agiere." gab es 49,5% die dieser Aussage zustimmten und 18%, die dieser Aussage vollkommen zustimmten. 17,5% der Befragten stimmten diesem Item weder zu noch stimmten sie diesem nicht zu. Die restlichen 15% verteilten sich auf die ersten beiden Antwortkategorien „nicht zustimmen“ und „überhaupt nicht zustimmen“. Der Mittelwert beträgt 3,7 und die Standardabweichung 1,0. Das zweite Item zur PCO lautete „Ich lenke meine Karriere meistens nach meinen eigenen Plänen.“ Hierbei lag der Mittelwert bei 3,8 und die Standardabweichung lag bei 0,8. 59,5% stimmten dieser Aussage zu und 20,5% stimmten weder zu noch stimmten sie nicht zu und 13,5% stimmten dieser Aussage vollkommen zu. 6,5% der Aussagen befindet sich im Bereich der ersten beiden Antwortkategorien „nicht zustimmen“ und „überhaupt nicht zustimmen“. Dem Item „Ich bin verantwortlich für meine eigene Karriere.“ stimmten 57% zu und 35,5% stimmten der Aussage vollkommen zu. Damit liegen 92,5% der Antworten in den beiden höchsten Antwortkategorien 4 „zustimmen“ und 5 „vollkommen zustimmen“. 2% der Antworten sind im Bereich der ersten beiden Antwortkategorien „nicht zustimmen“ und „überhaupt nicht zustimmen“ angesiedelt. Der Mittelwert ist mit 4,3% der höchste im gesamten Fragenblock und weist mit 0,7 die geringste

Standardabweichung vom Mittelwert auf. Beim Item „Freiheit und Autonomie sind treibende Kräfte in meinem Karriereverlauf“ liegen der Mittelwert bei 3,9 und die Standardabweichung bei 0,8. 51% der Probanden entschieden sich für die Antwortkategorie 4 „zustimmen“ und jeweils 21% von den Befragten stimmten der Aussage sogar vollkommen zu oder selektierten die mittlere Antwortkategorie. Für das darauffolgende Item im Fragenbogen, „Ich ziehe eine Bandbreite von möglichen Karriereschritten in Betracht.“, lag der gleiche Mittelwert von 3,8 und die gleiche Standardabweichung von 0,8 vor. Hierbei lag die Zustimmung, das heißt die Entscheidung für die Antwortkategorie 4 „zustimmen“, bei etwas über 50%. 19% stimmten dieser Aussage vollkommen zu und 18,5% stimmten dieser weder zu noch stimmten sie dieser nicht zu. Beim Item „Wenn ich zwischen zwei Karriereoptionen entscheiden müsste, würde ich die bevorzugen, die ich noch nicht ausprobiert habe.“ wurde sich am häufigsten mit 46,5% für die mittlere Antwortkategorie „weder zustimmen noch nicht zustimmen“ entschieden. Darauf folgen 23%, die der Aussage zustimmen, aber auch 21%, die dieser Aussage nicht zustimmten. Aus der Häufigkeitsverteilung ergeben sich ein Mittelwert von 3,1 und eine Standardabweichung von 0,9. Bei der Aussage „Mein Fokus liegt darauf, meine Employability zu verbessern als sich nur auf die Aufgaben im Job.“ lagen der Mittelwert wiederum bei 3,8 und die Standardabweichung bei 0,9. Fast die Hälfte (49,5%) der internationalen Studierenden, die an der Online-Befragung teilgenommen haben, stimmten dieser Aussage zu, 24% stimmten weder zu noch stimmten sie nicht zu und 18,5% stimmten vollkommen zu. Insgesamt 8% der Befragten verteilen sich auf die Antwortkategorien „überhaupt nicht zustimmen“ und „nicht zustimmen“. Die Aussage „Ich schaue oft nach anderen beruflichen Möglichkeiten, auch wenn der derzeitige Job gut läuft.“ hatte im gesamten Frageblock zur Protean Career Orientation einen mit der niedrigsten Mittelstandswerte von 3,1 und einer Standardabweichung von 1,0. Die meisten Antworten verteilten sich um die Antwortkategorien 2-4<sup>32</sup>. 32% stimmten der Aussage zu, 29% stimmten weder zu noch stimmten nicht zu und 27% stimmten der Aussage nicht zu. Das letzte Item „Wenn meine zukünftige Arbeitsstelle nicht meine Werte vertritt, dann würde ich versuchen die Arbeit zu wechseln.“ hat einen Mittelwert von 4,0 und eine Standardabweichung von 0,9. 52% der internationalen Studierenden stimmten der Aussage zu und 28,5% stimmten der

---

<sup>32</sup> „nicht zustimmen“, „weder zustimmen noch nicht zustimmen“ und „zustimmen“.

Aussage vollkommen zu. 12% entschieden sich für die mittlere Antwortkategorie und insgesamt 7,5% der Antworten verteilen sich auf die ersten beiden Antwortkategorien „nicht zustimmen“ und „überhaupt nicht zustimmen“.

### *Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung*

In dem Fragebogen, mit dessen Hilfe die Karrierevorstellungen von internationalen Studierenden untersucht werden sollen, geht es im Kern um die Vorstellungen, wie das Verhältnis zwischen dem zukünftigen Arbeitnehmer und dem Arbeitgeber gestaltet werden soll, wie es aussehen soll. Ein Teil der Beziehung macht auch den psychologischen Vertrag, der sich im Zuge der wandelnden Beziehungsgefüge und Organisationsstrukturen verändert. Im Fragebogen wurde zum einen danach gefragt, was die Probanden von seinem zukünftigen Arbeitgeber erwarten würde und im zweiten Schritt wurde gefragt, was sie bereit sind dem Arbeitgeber zu geben. Dazu wurden Items angegeben, die der Befragte auf einer 5-stufigen Skala<sup>33</sup> von 1 „not important / nicht wichtig“ bis hin zu 5 mit „very important / sehr wichtig“ bewerten konnte.

Insgesamt ist festzustellen, dass am häufigsten gewählten Antwortkategorie 4 „zustimmen“ ist, außer bei einem Item ist die höchste Antwortkategorie 5 „vollkommen zustimmen“. Zunächst wurden die internationalen Studienteilnehmer gefragt, welche Erwartungen sie an den zukünftigen Arbeitgeber stellen und wurden gebeten, die in Tabelle 4 „Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung“ dargestellten Items zu bewerten. Das am mit der höchsten Antwortkategorie 5 bewerteten Item ist „interessante Arbeitsinhalte“. 49,5% der Befragten stimmten dem Item vollkommen zu und 41,5% stimmten diesem zu. Insgesamt ergibt sich für dieses Item ein Mittelwert von 4,4 und einer Standardabweichung von 0,7. Im Anschluss daran folgte das Item „Entwicklungsperspektive im Unternehmen“ mit einem Mittelwert von 4,3 und einer Standardabweichung von 0,7, „eine breite Palette von Fähigkeiten mit vielfältigen Einsatzmöglichkeiten“ und „Aufstiegsmöglichkeiten“ mit einem Mittelwert von 4,2. Einen Mittelwert von 4,1 erreichten auch die Items „Loyalität“, „Arbeitsplatzsicherheit“ und „Möglichkeiten, Eigenverantwortung zu übernehmen“.

---

<sup>33</sup> (1 = not important / nicht wichtig, 2 = slightly important / ein wenig wichtig, 3 = moderately important / mittelmäßig wichtig, 4 = important / wichtig, 5 = very important / sehr wichtig)

In diesem Itemblock lagen die niedrigsten Mittelwerte bei 3,8 mit einer Standardabweichung von 0,8 für das Item „Identifikation mit dem Unternehmen“ und das Item „Identifikationsmöglichkeiten mit den Tätigkeiten“ einen Mittelwert von 4,0, wofür eine Standardabweichung bei 0,7 lag. Bei der Betrachtung der Häufigkeitsverteilung bei dem betrachteten Frageabschnitt „Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung“ und bei der Aufsummierung der Anzahl der Antworten für die Kategorien 4 „zustimmen“ und 5 „vollkommen zustimmen“ gelten die höchsten Werte mit 91% aller Befragten „für interessante Arbeitsinhalte“. Darauf folgt das Item „Entwicklungsperspektive im Unternehmen“ mit 88,5% Zustimmung, „Aufstiegsmöglichkeiten“ mit 86,5%, „Möglichkeiten, Eigenverantwortung zu übernehmen“ und „eine breite Palette von Fähigkeiten mit vielfältigen Einsatzmöglichkeiten“ mit jeweils 85% Zustimmung aller befragten Studierenden. Was auffallend ist, dass Entwicklungsmöglichkeiten hinsichtlich neuem Wissen und Aufstieg innerhalb einer Organisation bei der Mehrheit der Probanden im Vordergrund stehen.

#### **Arbeitgeber-Arbeitnehmer Beziehung**

Was erwarten Sie von Ihrem zukünftigen Arbeitgeber?

		MW	STABW
Opportunities for identification with the work tasks	Identifikationsmöglichkeiten mit Tätigkeiten	4,0	0,7
Opportunities for identification with the company	Identifikationsmöglichkeiten mit dem Unternehmen	3,8	0,8
Loyalty	Loyalität	4,1	0,9
Job security and long-term employment	Arbeitsplatzsicherheit und langfristige Beschäftigung	4,1	0,8
Interesting work contents	interessante Arbeitsinhalte	4,4	0,7
Opportunity for responsibility in the work task	Möglichkeiten, Eigenverantwortung zu übernehmen	4,1	0,8
Wide range of skills and applying them in a variety of contexts	eine breite Palette von Fähigkeiten mit vielfältigen Einsatzmöglichkeiten	4,2	0,7
Career development prospects within the company	Entwicklungsperspektive im Unternehmen	4,3	0,7
Opportunities for promotion	Aufstiegsmöglichkeiten	4,2	0,8
Support of my own employability	Unterstützung meiner Arbeitsmarktfähigkeit	4,0	0,9

(Tabelle 4: Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung)

### Zukünftiger Arbeitgeber I.

Im Fragebogenabschnitt „Zukünftiger Arbeitgeber I“ lagen bei den vorgegeben Aussagen vordergründig der Fokus auf der Erfassung der Einstellungen zu Charakteristika von KMU (flache Hierarchien, familiäre Atmosphäre, persönlichen Kontakt zum Unternehmer und Kollegen), Anreizen (materiell vs. immateriell), der Rolle des Privatlebens in Bezug auf Arbeit, was Hobbies, Familie, soziales Umfeld und Aktivitäten mit einschließt. Die Probanden wurden gebeten, die Bewertung der Items mit Hilfe einer fünfstufigen Skala<sup>34</sup> von „not important / nicht wichtig“ bis „very important / sehr wichtig“ vorzunehmen.

Zukünftiger Arbeitgeber I.			
Was denken Sie über die folgenden Statements?			
(1 = not important, 2 = slightly important, 3 = moderately important, 4 = important, 5 = very important)			
		MW	STABW
A hierarchical rise of job levels is important for me in my future career.	Ein hierarchischer Aufstieg in einem Unternehmen ist mir wichtig.	3,6	1,0
I prefer to work in a company with flat hierarchies.	Ich bevorzuge einen Arbeitgeber mit flachen Hierarchien, wo ich eigenen Gestaltungsspielraum habe und ich viel Eigenverantwortung trage.	3,2	1,1
The opportunity to extend and deepen my job-specific knowledge and develop personally at my future work place would be more important than monetary incentives (e.g. raise in salary).	Mein Fachwissen bei meiner Arbeit zu erweitern und mich persönlich entwickeln ist mir wichtiger als monetäre Anreize wie eine Gehaltserhöhung.	3,7	0,9
A good work-life balance is important for me so that I have enough time for social activities and hobbies.	Eine gutes Gleichgewicht im Berufsleben ist mir wichtig, damit ich Zeit für Soziales und meine Hobbies habe.	4,3	0,7
I would give up my work to settle problematic family issues or concerns.	Ich würde meine Arbeit aufgeben um problematische Familienangelegenheiten oder –anliegen zu regeln.	3,2	1,1
A friendly working environment in which all employees know each other is important for me.	Eine familiäre Arbeitsatmosphäre, in der sich alle Mitarbeiter kennen, wäre mir wichtig.	4,1	0,9
I would prefer direct contact between the owner, employees and colleagues how it is usual in small and medium-sized enterprises.	Persönlicher Kontakt zum Unternehmer und Kollegen im Unternehmen wie s in kleineren Unternehmen üblich ist, ist mir sehr wichtig.	3,8	1,0

(Tabelle 5: Zukünftiger Arbeitgeber I.)

Hinsichtlich der Häufigkeitsverteilung ist festzustellen, dass das Item „Eine gutes Gleichgewicht im Berufsleben ist mir wichtig, damit ich Zeit für Soziales und meine Hobbies habe.“ besonders hohe Zustimmungswerte für die Antwortkategorie 5 „sehr wichtig“ mit 46,5% und Kategorie 4 „wichtig“ mit 42% erreicht hat. Ebenso wurde das Item „Eine familiäre Arbeitsatmosphäre, in der sich alle Mitarbeiter kennen, wäre mir wichtig.“ mit 37,5% „wichtig“ und 39% „sehr wichtig“ bewertet. Die Aussage „Persönlicher Kontakt zum Unternehmer und Kollegen im Unternehmen wie es in kleineren Unternehmen üblich ist, ist mir sehr wichtig.“ wurde von 41% aller befragten

<sup>34</sup> (1 = not important / nicht wichtig, 2 = slightly important / ein wenig wichtig, 3 = moderately important / mittelmäßig wichtig, 4 = important / wichtig, 5 = very important / sehr wichtig)

Studierenden mit „wichtig“ und 26,5% mit „sehr wichtig“ bewertet, 20% schrieben dem Item einen mittleren Wichtigkeitsgrad zu. Darüber hinaus lagen die Mittelwerte für das „Eine gutes Gleichgewicht im Berufsleben ist mir wichtig, damit ich Zeit für Soziales und meine Hobbies habe.“ bei 4,3 mit einer Standardabweichung von 0,7, der Wert für „Eine familiäre Arbeitsatmosphäre, in der sich alle Mitarbeiter kennen, wäre mir wichtig.“ bei 4,1 und 0,9 (Standardabweichung) und das Item „Persönlicher Kontakt zum Unternehmer und Kollegen im Unternehmen wie es in kleineren Unternehmen üblich ist, ist mir sehr wichtig.“ wurde ein Mittelwert von 3,8 mit einer Standardabweichung von 1,0 bewertet.

### *Zukünftiger Arbeitgeber II.*

Bei diesem Frageblock wurde der Fokus auf Entscheidungsparameter bei der Arbeitgeberwahl gelegt. Die Befragten wurden gebeten vorgegebene Aspekte zu bewerten und damit anzugeben, inwieweit diese bei der Arbeitgeberwahl entscheidet wäre. Bei Bewertung erfolgte auf Basis einer fünf-stufigen Skala<sup>35</sup> von 1 = not important / nicht wichtig und 5 = very important / sehr wichtig anzugeben. In einem zweiten Schritt wurden die Befragungsteilnehmer aufgefordert, die für sie fünf wichtigsten Items auszuwählen und diese Auswahl nach Prioritäten zu ordnen. Außerdem wurde abgefragt, inwieweit die Unternehmensgröße eine Rolle bei der Arbeitgeberwahl spielen könnten und ob kleine und mittelständische Unternehmen, attraktiv unter den internationalen Studierenden wären.

---

<sup>35</sup> (1 = not important / nicht wichtig, 2 = slightly important / ein wenig wichtig, 3 = moderately important / mittelmäßig wichtig, 4 = important / wichtig, 5 = very important / sehr wichtig)

Zukünftiger Arbeitgeber II.			
Welche Aspekte sind Ihnen hinsichtlich der Arbeitgeberwahl wichtig?			
(1 = not important, 2 = slightly important, 3 = moderately important, 4 = important, 5 = very important)			
		MW	STABW
Product brand	Produktmarke	3,3	1,1
Competitive work environment	Kompetitives Arbeitsumfeld	3,5	1,0
Performance	Leistung	4,0	0,7
Salary	Gehalt	4,2	0,7
Job security	Jobsicherheit	4,3	0,7
Opportunity to take responsibility	Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen	4,1	0,8
Flexible work arrangements (e.g. home office)	Flexible Arbeitszeiten (z.B. homeoffice)	3,8	1,0
Time for hobbies and social activities (e.g. meeting friends)	Zeit für Hobbies und Soziales (z.B. Freunde treffen)	4,2	0,8
Good work-life balance an sufficient time for own family life	Gute work-life balance mit ausreichender Zeit für eigene Familie	4,4	0,7
Recognition from employer/manager	Vom Arbeitgeber/Manager wahrgenommen werden	4,1	0,7
Reputable and famous company	Angesehenes und bekanntes Unternehmen	3,3	1,1
Opportunity for job and profession specific knowledge development	Möglichkeit zur beruflichen Entwicklung	4,2	0,7
Opportunity to work abroad (home country)	Möglichkeit im Ausland zu arbeiten (Herkunftsland)	3,6	1,2
Opportunity to work abroad (Germany)	Möglichkeit im Ausland zu arbeiten (Deutschland)	3,7	1,1
Opportunity to work abroad (except Germany and home country)	Möglichkeit im Ausland zu arbeiten (weder Herkunftsland noch Deutschland)	3,5	1,2

(Tabelle 6: Zukünftiger Arbeitgeber II. A)

In der Tabelle 6 sind die Ergebnisse dargestellt. Insgesamt bewegen sich die Mittelwerte zwischen 3,3 und 4,5 und die Standardabweichungen zwischen 0,7 und 1,2. Den höchsten Mittelwert erreichte der Aspekt „Gute Work-Life Balance mit ausreichender Zeit für eigene Familie“ mit 4,4 und einer Standardabweichung von 0,7. 52% der Probanden bewerteten diesen Aspekt mit der Antwortkategorie 5, was „sehr wichtig“ entspricht und 38% die Kategorie 4 „wichtig“. Darauf folgt der zweithöchste Mittelwert beim besagten Fragebogenabschnitt der Aspekt „Jobsicherheit“ mit 4,3 und einer Standardabweichung von 0,7. Hierbei gaben 44% der Probanden an, dass Ihnen Jobsicherheit wichtig sei und 41,5%, dass es Ihnen sehr wichtig sei. Drei weitere hoch bewertete Items sind „Gehalt“, „Zeit für Hobbies und Soziales (z. B. Freunde treffen)“ und „Möglichkeiten zur beruflichen Entwicklung“ mit jeweils einem Mittelwert von 4,2 und einer geringen Streuung mit einer Standardabweichung zwischen 0,7 und 0,8. Für 48,5% der internationalen Studierenden wäre das Gehalt bei der Arbeitgeberwahl wichtig und für 36,5% sehr wichtig, Jobsicherheit wäre für 44% wichtig und für 41,5% sehr wichtig und Zeit für Hobbies und soziale Aktivitäten (z. B. Freunde treffen) wäre 38,5% sehr wichtig und 43,5% wichtig. Die niedrigsten Mittelwerten erhalten in diesem Fragenblock wiederum die Items „Angesehenes und bekanntest Unternehmen“ mit 3,1 und einer Standardabweichung von 1,2, und Produktmarke mit 3,2 und einer Standardabweichung von 1,2. Knapp zwei Drittel der Befragten bewerteten die Produktmarke des Unternehmens bei der Arbeitgeberwahl als „moderately important / mittelmäßig wichtig“ und wichtig. Die restlichen Drittel verteilen sich auf die Antwortkategorien 1,2 und 5 recht gleichmäßig. Ähnlich fiel die Bewertungen für den Aspekt „Angesehenes und

bekanntes Unternehmen“ aus. Allerdings war die Verteilung der Gesamtzahl der gewählten Antwortkategorien zwischen 2-5 mit dem Unterschied anders, dass sich 20,5% für „ein wenig wichtig“, 30% für „moderately important / mittelmäßig wichtig“ entschieden und 25% für sehr wichtig.

Im Anschluss an die reine Bewertung der Items mit den fünf Antwortmöglichkeiten, wurden die Probanden gebeten, aus diesen fünfzehn Items die fünf wichtigsten zu wählen und in priorisierter Reihenfolge anzugeben. Dabei zeigte sich folgendes Ergebnis. Die Aspekte „Möglichkeit im Ausland zu arbeiten“ - „im Herkunftsland“, „in Deutschland“ und „weder Herkunftsland noch Deutschland“ - waren die Items aus der Auswahl, die am wenigsten im Ranking verwendet wurden. Zwischen 5,5% und 10 % der Probanden verwendeten diese Items im Ranking und wenn diese verwendet wurde, dann überwiegend auf Rang 5. Die am häufigsten verwendeten Items waren wiederum von 81,5% „Gehalt“, 68% „eine gute Work-Life Balance und Zeit für die eigene Familie“ und 63,5% „Jobsicherheit“. Auf dem Rang 1 wurde der Aspekt „Jobsicherheit“ von 20,5% der Probanden angegeben. Darauf folgte das Item „eine gute Work-Life Balance und Zeit für die eigene Familie“ mit 17 % und „Gehalt“ mit 12% aus insgesamt fünfzehn Auswahlmöglichkeiten. Auf Rang 2 haben wiederum knapp ein Drittel mit 29% „Gehalt“ angeben und auf Rang 3 18,5%. Auf Rang 4 ist das Item „gute Work-Life Balance mit ausreichender Zeit für eigene Familie“ mit 14% ausgewählt worden und bildet die am meist gewählte Antwortoption für diesen Rang. Auf dem Rang 5 verteilen sich 49% der Auswahl auf die Aspekte „gute Work-Life Balance mit ausreichender Zeit für eigene Familie“, „Gehalt“, „flexible Arbeitszeiten (z. B. Homeoffice)“, „Jobsicherheit“ und „Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen“ mit einem jeweiligen Anteil von 8,5% bis 11% pro Aspekt an der Gesamtheit der Antworten.

Auf die Frage, welche Faktoren bei der zukünftigen Arbeitgeberwahl entscheidend wären, wurde mit dem nächsten Untersuchungsblock speziell auf die Größe von Unternehmen eingegangen. Dabei sollte geschaut werden, wie diesbezüglich die Präferenzen sind, ob Großunternehmen bevorzugt werden, oder ob auch kleine und mittelständische Unternehmen von den Probanden in Betracht gezogen werden. Die Befragten wurden wieder gebeten, die vorgegebenen Items auf einer 5er Skala mit

Antwortmöglichkeiten „1 = I strongly disagree / Ich stimme überhaupt nicht zu“ und „5 = I strongly agree / Ich stimme vollkommen zu“ zu bewerten. Bei der Aussage „Wenn ich an meinen zukünftigen Arbeitgeber denke, ist die Größe des Unternehmens kein relevanter Aspekt hinsichtlich meiner Entscheidung, ob ich die Arbeit annehme oder nicht“ stimmten 45% zu, jeweils 20,5% vollkommen zu und 20,5% weder zu noch stimmten sie nicht zu. Insgesamt erreichte dieses Item einen Mittelwert von 3,7 und einer Standardabweichung von 1,0. Die Ergebnisse zeigen auch, dass 44,5% zustimmen, dass sie sich vorstellen können, in einem weniger bekannten Unternehmen zu arbeiten, 27% dem vollkommen zustimmten und 19,5% weder zustimmten noch nicht zustimmten. Dem Item „Wenn ich an meinen zukünftigen Arbeitgeber denke, ist die Größe des Unternehmens kein relevanter Aspekt hinsichtlich meiner Entscheidung, ob ich die Arbeit annehme oder nicht“ stimmten 36,5% nicht zu und 11,5% überhaupt nicht zu. 24% gaben an, dass sie der Aussage weder zustimmen noch nicht zustimmen und 23,5% stimmen zu. Darüber hinaus gaben 37,5% an, dass sie dem Item „Es ist wichtig für mich in einem Unternehmen mit einem hohen Bekanntheitsgrad zu arbeiten.“ weder zustimmten noch nicht zustimmten und sich somit die meisten Antworten in der Antwortkategorie 3 sammelten. 23,5% gaben an, dass sie dem nicht zustimmen würden und 19% stimmten zu.

<b>Zukünftiger Arbeitgeber II.</b>			
Was denken Sie über Ihren zukünftigen Arbeitgeber hinsichtlich der Unternehmensgröße und dem Bekanntheitsgrad? (1 = I strongly disagree, 2 = I disagree, 3 = I neither agree nor disagree, 4 = I agree, 5 = I strongly agree)			
		<b>MW</b>	<b>STABW</b>
When I think about my future employer, the size of the company is not a relevant aspect for my decision if I take a job there or not.	Die Größe des Unternehmens spielt keine Rolle für mich.	3,7	1,0
I can imagine working in a less known company.	Ich kann mir vorstellen, in einem weniger bekannten Unternehmen zu arbeiten.	3,9	0,9
When I think about my future employer, the size of the company is an important aspect for me.	Die Größe des Unternehmens ist ein wichtiger Faktor.	2,7	1,1
It is important for me to work in a company with a high level of awareness and popularity.	Es ist wichtig für mich in einem Unternehmen mit einem hohen Bekanntheitsgrad zu arbeiten.	2,9	1,1

**(Tabelle 7: Zukünftiger Arbeitgeber II. B)**

Im Anschluss daran wurde eine Filterfrage gestellt. Die Probanden wurden gefragt, ob sie sich vorstellen könnten, in einem kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland zu arbeiten. Dabei gaben 93,5% an, dass sie sich dies vorstellen könnten. Die restlichen 6,5%, was 13 Probanden entspricht, haben mit „nein“ geantwortet und

wurden nach den Gründen ihrer Antwort gefragt. Auf diese Nachfrage gaben zwei Probanden keinen Grund an. Die Anderen wiederum gaben Gründe an wie „because I don't like Germany“, „Small-sized enterprises are often located in the middle of nowhere.“, “I do not like the German Arbeitsethos”, “More opportunities, good reputation, good productivity, dedicated working Environment”, “Germany is boring”, “Because I usually work in an International Company which has more diverse and open culture than the small-medium sized of businesses in Germany”, “I don't think of working in Germany”, “It is my goal to work in a famous company”, “Because it would require proficiency in German language. It is impossible to learn German within two years that you could use it in the business environment on a proficient level. You would most likely not be able to express yourself proficient enough, which would make you look less competent than your colleagues.”, “lack of internationalism” und “limited resources”. Natürlich ist die Anzahl derjenige, die sich nicht vorstellen können, in einem kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland zu arbeiten, im Verhältnis zur Gesamtzahl der Probanden sehr gering. Die angegebenen Antworten sind nicht so repräsentativ, doch sie berühren Aspekte, die mit der Internationalität, die die Probanden durch ihr Studium und ein mögliches zukünftiges Erwerbstätigkeit in Deutschland innehaben. Die angebenen Gründe beziehen sich auf die Internationalität von Unternehmen und kontextbezogene Aspekte wie Sprache und den „deutschen Arbeitsethos“, was auf kulturelle Faktoren hinweist.

Im Anschluss daran wurden weitere Fragen zu KMU und Großunternehmen gestellt, um herauszufinden, inwieweit die internationalen Probanden im Laufe ihres Studienaufenthalts in Deutschland KMU oder Großunternehmen kennen, deren Zielgruppe Absolventen ihres Studienbereichs sind. 53,5% der Befragten<sup>36</sup> gaben dabei an, dass sie keine KMU in Deutschland kennen würden, deren Zielgruppe Absolventen ihres Studienbereichs sind und 46,5% kannten welche. Bei der Frage, wie viele KMU sie in Deutschland kennen würden, gaben 26 von 93 Befragten (28%) „mehr als fünf“ an, 20,4% „drei“, 12,9% „mehr als zehn“ an und 11,8% kennen fünf KMU in Deutschland, deren Zielgruppe Absolventen ihres Studienbereichs sind. Die Probanden wurden auch

---

<sup>36</sup> Dies entspricht 93 von 200 Probanden.

gefragt, ob sie sich dort bewerben würden. Darauf wählten 74,2% aus drei vorgegeben Antwortkategorien „Ja“, 23,7% „Vielleicht“ und 2,1% „Nein“.

Im Anschluss daran wurden die Probanden die gleichen Fragen nochmal gestellt, mit dem Unterschied, dass KMU durch Großunternehmen ersetzt war. Bei der Frage an die Probanden, ob sie Großunternehmen in Deutschland kennen würden, deren Zielgruppe Absolventen ihres Studienbereiches sind, antworten 74,5% mit „Ja“ und 25,5% mit „Nein“. Es wurde auch gefragt, wie viele Großunternehmen sie kennen würden. Dabei gaben 29,5% derjenigen an, die zuvor geantwortet hatten, dass sie Großunternehmen in Deutschland kennen würden, deren Zielgruppe Absolventen ihres Studienbereichs sind, dass sie mehr als 5 Unternehmen kennen. Die zweit- und drittgrößten Werten aus insgesamt sieben Antwortoptionen gelten wie folgt: 22,8% wählten „mehr als 10“ Unternehmen und 12,7% antworteten, dass sie zwei Großunternehmen in Deutschland kennen würden.

Zum Ende des Fragebogens wurde nochmals auf persönliche Informationen eingegangen. Der Schwerpunkt lag dabei auf Herkunftsland beziehungsweise Herkunftsländer, Auslandserfahrung und Sprachkenntnissen, die auch eine wichtige Ressource bei einem internationalen Studien- und später Erwerbsleben darstellen. Auf die Herkunft der Probanden wurde die Ergebnisse eingangs schon vorgestellt. Hinsichtlich der Auslandserfahrung der Befragten hat sich gezeigt, dass 27,5% bisher schonmal zuvor mehr als 3 Monate im Ausland gelebt haben und 72,5% gab an, dass sie dies nicht getan haben. So handelt es sich für die Mehrheit der Probanden bei ihrem derzeitigen Studienaufenthalt um ihre erste Auslandserfahrung, die länger als 3 Monate dauert. Bei den Fragen nach den Muttersprachkenntnissen gaben 53,5% an, dass sie eine Muttersprache besitzen. 28% gaben wiederum an, dass sie zwei Muttersprachen besitzen und 18,5% beherrschen drei Muttersprachen. Hinsichtlich der Fremdsprachkenntnisse wurden die Probanden gefragt, ob sie Fremdsprachkenntnisse hätten, die sie in ihrem Arbeitsleben anwenden könnten und wenn ja welche. Dabei gaben 92,5% an, dass sie welche besitzen und 7,5%, dass sie über keine Fremdsprachkenntnisse verfügen, die sie im zukünftigen Arbeitsleben anwenden können.

### 5.3 BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGEN

Im Zentrum des Fragebogens standen die Frageabschnitte zur Boundaryless Career Orientation und zur Protean Career Orientation, die im Theorieteil erläutert wurden. Der Frageblock zur Abfrage zur Boundaryless Career Orientation enthielt insgesamt 17 Items, wobei der Befragte seine Zustimmung auf einer 5er Likert-Skala<sup>37</sup> von „I strongly disagree / Ich stimme überhaupt nicht zu.“ bis hin zu „I strongly agree / Ich stimme zu.“ bewerten konnte. Zur Messung der BCO wurden sich auf fünf Aspekte bezogen, zu denen jeweils Aussagen formuliert wurden und den Studienteilnehmern vorgelegt wurden. Zur Beantwortung der Frage, welche Karrierevorstellungen internationalen Studierenden haben, soll zunächst die Auswertung der Ergebnisse dieser Abschnitte genauer vertieft werden. Die Messung der Boundaryless Career Orientation beruht auf fünf Aspekten: Die fünf Aspekte sind „Überschreitung organisationaler Grenzen“, „Überschreitung geografischer Grenzen“, „Gefühl der Unabhängigkeit von Arbeitgebern“, „akkumuliertes Arbeitgeber-unabhängiges Wissen“<sup>38</sup> und „Ablehnen von Karrieremöglichkeiten aus persönlichen Gründen“<sup>39</sup>. Bei der Beantwortung der Forschungsfrage soll geschaut werden, in welche Richtungen die Vorstellungen der internationalen Studierenden in diesen Bereichen tendieren. Daher ergeben sich die Fragestellungen, welche Karrierevorstellungen die Probanden hinsichtlich der Überschreitung organisationaler Grenzen, Überschreitung der geografischen Grenzen, Unabhängigkeit vom Arbeitgeber, akkumuliertes Wissen in Unabhängigkeit vom Arbeitgeber und hinsichtlich des Ablehnens von Karrieremöglichkeiten haben. Die Aspekte gehen auf organisationale und geografische Grenzen, Unabhängigkeit vom Arbeitgeber, Wissen und der Einfluss von persönlicher Belange auf Karriereentscheidungen ein. Es wird dabei immer geschaut, inwieweit die Haltungen an die Organisation gebunden sind, abhängig oder unabhängig sind.

---

<sup>37</sup> (1 = I strongly disagree / Ich stimme vollkommen zu, 2 = I disagree / Ich stimme zu, 3 = I neither agree nor disagree / Ich stimme weder zu noch nicht zu, 4 = I agree / Ich stimme zu, 5 = I strongly agree / Ich stimme vollkommen zu)

<sup>38</sup> Accumulating employer-independent know-how Based on: Sullivan and Arthur (2006); DeFillippi and Arthur (1994); DeFillippi and Arthur (1996); Arthur and Rousseau (1996)

<sup>39</sup> Rejecting career opportunities for personal reasons Based on: Sullivan and Arthur (2006); Arthur and Rousseau (1996)

### *Überschreitung organisationaler Grenzen*

Es zeigen sich in diesem Bereich widersprüchliche Ergebnisse. Zum einen erhielten die Items hinsichtlich des Mögens der Planbarkeit, was mit einer Anstellung in einem Unternehmen zusammenhängt und nach der Präferenz, in einem Unternehmen zu bleiben anstatt ständig nach anderen Arbeitgebern Ausschau zu halten, höhere Zustimmungswerte der Antwortkategorien 3 (weder zustimmen noch nicht zustimmen) und 4 (zustimmen). Daraus lässt sich schließen, dass die Probanden tendenziell auf gewisse Stabilität hinsichtlich des Arbeitsplatzes statt einen ständigem Wechsel bevorzugen und der Aspekt der Planbarkeit dabei auch einen wichtigen Faktor darstellt. Andererseits zeigen die Ergebnisse zu den Items, „ob man nach einer Arbeit in einer Organisation suchen würde, wenn der derzeitige Arbeitgeber eine Festanstellung auf Lebenszeit anbietet“ und „dass der ideale Karriereverlauf sein würde, in nur einer Organisation zu arbeiten“, höhere Werte bei der Angabe der Antwortkategorien 2 (nicht zu stimmen) und 3 (weder zustimmen noch nicht zustimmen), was Mittelwerte von 2,5 und 2,8 mit einer Standardabweichung von 1,1 zeigen. Daraus lässt sich insgesamt ableiten, dass einerseits Stabilität im Arbeitsverhältnis eine Rolle spielen, dass die Probanden allerdings auch, wenn notwendig den Arbeitgeber wechseln würden. In diesem Aspekt weisen die Probanden Vorstellungen auf, die eher einem Boundaryless Career Orientation zuzuordnen sind als einer traditionelleren Vorstellung wie das Arbeiten auf Lebenszeit in einem Unternehmen.

### *Überschreitung der geografischen Grenzen*

In dem Bereich bezogen sich die Items besonders auf, inwieweit es zutrifft, dass der Befragte mit der geografischen Umgebung vertraut sein müsse und inwiefern es reizvoll ist, in einer anderen geografischen Umgebung als im Herkunftsland oder Deutschland zu arbeiten und ob eine Bereitschaft besteht, die geografische Umgebung zu wechseln. Dabei zeigt sich dem Antwortverhalten der Probanden nach zu urteilen, dass grundsätzlich eher eine große Bereitschaft besteht, in einer anderen geografischen Umgebung als das Herkunftsland oder Deutschland zu arbeiten und dass die Probanden generell dem offen gegenüberstehen, für den Arbeitsort die geografische Umgebung zu wechseln. Der Aspekt „Vertrautheit“ mit der geografischen Umgebung, in dem sich der Arbeitsort befindet, scheint eine untergeordnetere Rolle zu spielen. Bei diesem Item

wurde ein Mittelwert von 2,5 und einer Standardabweichung von 1,1 erreicht. 34% der Befragten stimmen dieser Aussage nicht zu, während sich 20% dem überhaupt nicht zustimmen und 19,5% weder zustimmen noch nicht zustimmen. Daraus lässt sich schließen, dass die Probanden generell zu einem Wechsel von geografischen Umgebungen für ihre berufliche Tätigkeit bereit sind und sie sich vorstellen können außerhalb ihres Studienstandorts Deutschland und Herkunftslandes zu arbeiten.

#### *Unabhängigkeit vom Arbeitgeber*

Zum Aspekt „Unabhängigkeit vom Arbeitgeber“ wurden die Items „Ich definiere mich über meinen Beruf oder Studiengang als über meinen Arbeitgeber“ und „Meiner Meinung nach ist das Wechseln von Arbeitgebern ein Zeichen von Treulosigkeit gegenüber dem Arbeitgeber“ zur Bewertung vorgelegt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Tendenz, sich über den Studiengang beziehungsweise beruflichen Fachrichtung zu orientieren, besteht und die Probanden ein Wechseln von Arbeitgebern nicht mit Treulosigkeit in Verbindung steht. Dies spricht auch eher gegen ein traditionelles Verständnis von Karriere, bei dem der Arbeitnehmer tendenziell nicht wechseln, die berufliche Laufbahn in der einen Organisation erfolgt und der Arbeitnehmer dem Arbeitgeber gegenüber sozusagen treu ist. Zudem ist die Identifikation mit der Fachrichtung stärker ausgeprägt und somit auf das Individuum gerichtet als die Identifikation mit einem Arbeitgeber.

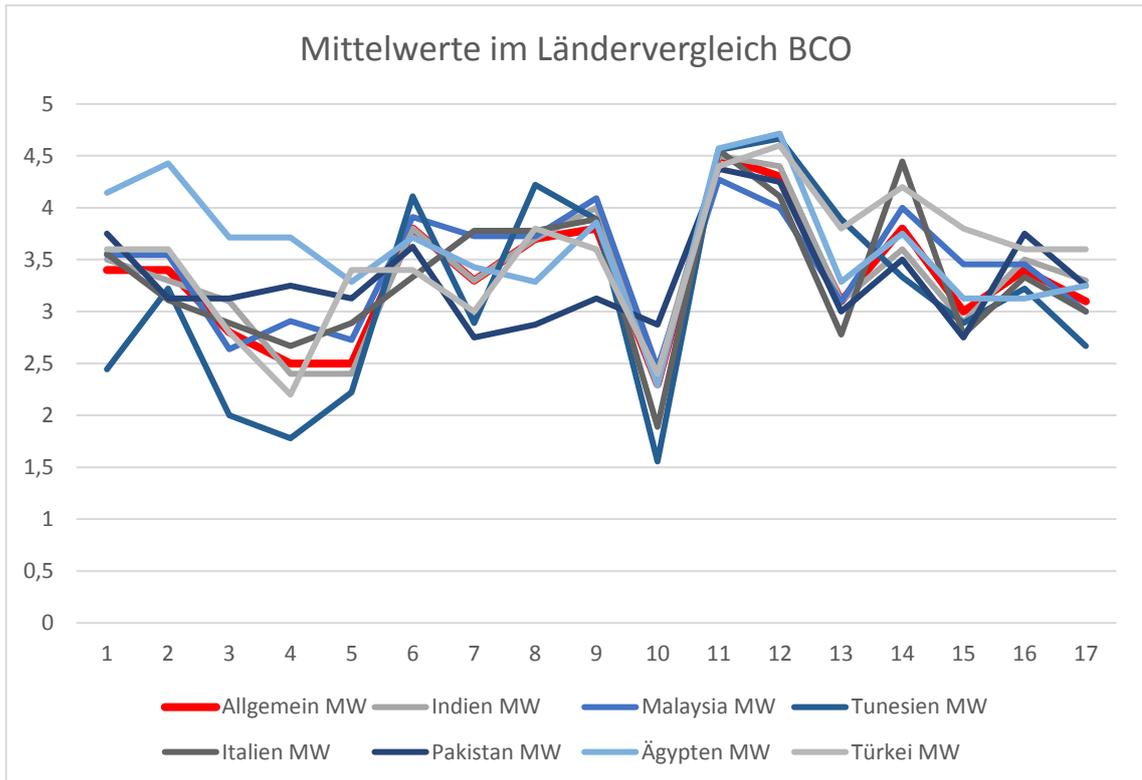
#### *Akkumuliertes Arbeitgeber-unabhängiges Wissen*

Zum Aspekt des akkumulierten Wissens, welches vom Arbeitgeber unabhängig ist, waren in dem Fragebogenabschnitt zwei Aussagen, die der Proband bewerten sollte. Sie bezogen sich auf die Möglichkeit, bei zukünftigen beruflichen Tätigkeiten das eigene Wissen zu erweitern und auf die Aneignung von Fähigkeiten und Kompetenzen, die in unterschiedlichen Organisationen anwendbar sind. Die Ergebnisse zeigen eine große und deutliche Zustimmung, bei der über 50% die Antwortkategorie „vollkommen zustimmen“ auswählte. Die Probanden zeigen hinsichtlich des Aspekts Wissen ein vom Arbeitgeber unabhängige Haltung.

### *Ablehnen von Karrieremöglichkeiten aus persönlichen Gründen*

Beim letzten Aspekt der Boundaryless Career Orientation ging es um die Rolle der persönlichen Situation und Karriereentscheidungen. Beim Antwortverhalten der Probanden auf die vorgehenden Aussagen ist auffällig, dass die Probanden angeben, dass ihre persönliche Situation bei der Entscheidung, einen Job anzunehmen, eine Rolle spielen würde. Dabei stimmten 49% zu, 31,5% stimmten weder zu noch stimmten nicht zu und 19,5% stimmten vollkommen zu. Allerdings zeigt sich für die anderen Aussagen, dass sich die Antworten überwiegend gleichmäßig auf die Antwortkategorien 2-4, das heißt „nicht zustimmen“, „weder zustimmen noch nicht zustimmen“ und „zustimmen“ verteilt. So wären 25% der Probanden bereit, Einschränkungen in ihrer Work-Life Balance hinzunehmen, wenn sie die Chance hätten, in der Unternehmenshierarchie aufsteigen zu können. Dabei stimmten 25% der Befragten nicht zu und andere knappe 25% stimmen weder zu noch nicht zu. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Probanden hinsichtlich ihrer beruflichen Situationen und der persönlichen Situation bereit sind, ihrer beruflichen Tätigkeiten Vorrang zu geben, besonders bei Möglichkeiten des beruflichen Aufstiegs in Organisationen. Zudem spielen finanzielle Aspekte bei knapp einem Drittel im Vordergrund. Ein weiteres Drittel entschied sich wiederum für die dritte Antwortkategorie und 21,5% wiederum stimmten dem nicht zu.

Hinsichtlich der Frage, ob Karrierevorstellungen kulturell eingebunden sind, wurde ein Ländervergleich gemacht. Wie bereits in Kapitel „5.2 Allgemeine Ergebnisse“ erläutert wurde, stammen die Probanden aus insgesamt 52 unterschiedlichen Ländern. Daher gestaltet sich die Auswertung zunächst schwierig, da die Länder meistens nur durch einen Probanden vertreten werden. Es wurde sich dennoch entschieden, die größten Ländergruppen wie Indien mit 54 Probanden, Malaysia mit 11 Probanden, Tunesien und Italien mit jeweils 9 Probanden, Pakistan mit 8 Probanden, Ägypten mit 7 auszuwählen und die Mittelwerte zu vergleichen. Dabei wurden Auffälligkeiten in den Zahlenwerten herausgestellt und nun im Folgenden erläutert.



(Abbildung 9: Mittelwerte im Ländervergleich BCO)

Der Verlauf der Graphen zu den Mittelwerten (siehe Abbildung 9: Mittelwerte im Ländervergleich BCO) zeigt im Vergleich zu den anderen ausgewählten Ländern Besonderheiten bei Tunesien. Dabei sind Auffälligkeiten beim Aspekt „Überschreitung organisationaler Grenzen“, „Überschreitung geografischer Grenzen“ und „Unabhängigkeit vom Arbeitgeber“ festzustellen. Hinsichtlich der Aussagen zur Planbarkeit, was einhergeht mit einer Anstellung in einem gleichen Unternehmen, Arbeitgebersuche, auch wenn der aktuelle Arbeitgeber eine Festanstellung auf Lebenszeit anbieten würde und der ideale Karriereverlauf, bei der man nur in einer Organisation arbeitet, erhielten eine stärkere Ablehnung im Vergleich der Kurve, die die Ergebnisse aller Befragten darstellt (siehe Graph „Allgemein MW“ in Abbildung 9: Mittelwerte im Ländervergleich BCO). Bezüglich der geografischen Grenzen zeigen die Probanden, die als Herkunftsländer „Tunesien“ angegeben haben zu einer hohen Bereitschaft außerhalb des Herkunftslands und Deutschland zu arbeiten, größer als die Ergebnisse der Gesamtzahl aller Probanden zeigt. Dabei ist die Bereitschaft außerhalb des Herkunftslands zu arbeiten höher als außerhalb Deutschlands zu arbeiten. Das bedeutet, dass beim Untersuchungsfilter „Herkunftsland“, die meisten zu einer hohen Bereitschaft

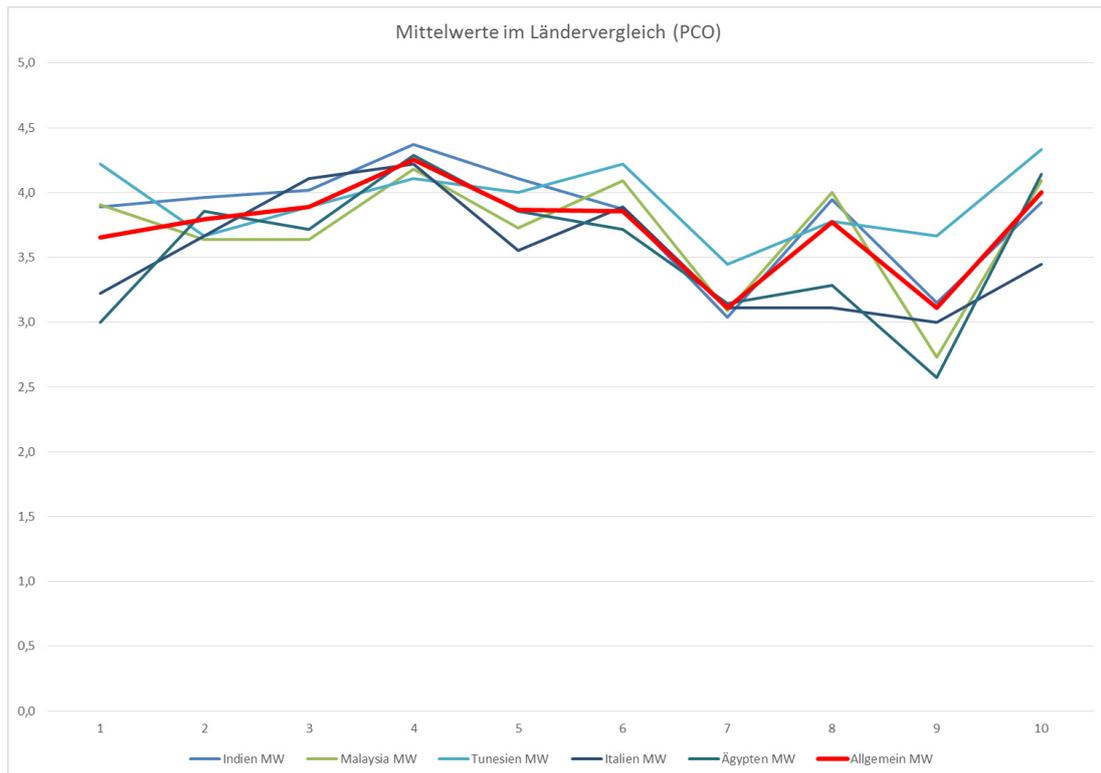
tendieren, organisationale und geografische Grenzen zu überschreiten. Darüber hinaus ist der Mittelwert der Probanden aus Tunesien mit 1,6 besonders niedrig und einer Standardabweichung von 0,5, bei der Aussage, dass häufiges Wechseln der Organisation ein Zeichen von Treulosigkeit dem Arbeitgeber gegenüber ist. Die Probandengruppe sehen überwiegend keine Treulosigkeit seitens des Arbeitnehmers aufgrund häufigem Wechseln der Organisation. Der Mittelwertsgraph der Probanden, die angegeben haben, dass sie aus Ägypten stammen, weisen auch im Bereich „Überschreitung organisationaler Grenzen“ besondere Abweichungen vom Mittelwert aller Probanden aus. Anders als bei den Probanden aus Tunesien, weisen die Ergebnisse der ägyptischen Befragten hohe Zustimmungswerte auf. Für die Aussage „Ich bevorzuge in einer Organisation zu bleiben anstatt ständig nach anderen Organisationen zu schauen.“ gilt ein Mittelwert von 4,4 mit einer Standardabweichung von 0,8. Die Ergebnisse der ägyptischen Probanden weisen eher die Tendenz auf, dass die Bereitschaft geringer ist, organisationale Grenzen zu überschreiten. Bei den Aussagen zum Aspekt „Ablehnen von Karrieremöglichkeiten aus persönlichen Gründen“ weisen die Ergebnisse für Malaysia und Italien geringe Abweichungen vom Gesamtergebnis auf. Einen höheren Mittelwert, als der Gesamtmittelwert, mit 3,5 und einer Standardabweichung von 0,8, erreichen die Studierenden aus Malaysia bei der Aussage „Ich bin bereit Opfer hinsichtlich meiner persönlichen Work-Life-Balance zu bringen, um in der Organisation aufzusteigen.“ auf. Den Ergebnissen nach zu urteilen bringen sie im Ländervergleich eine höhere Bereitschaft mit, ihre Work-Life Balance zu vernachlässigen, wenn die Möglichkeit besteht, innerhalb der Organisation aufzusteigen. Die italienische Probandengruppe schreibt wiederum den Einfluss ihrer persönlichen Situation auf die Entscheidungen hinsichtlich der Annahme einer beruflichen Tätigkeit einer besonderen Wichtigkeit zu. Für dieses Item ergab sich ein Mittelwert von 4,4 mit einer Standardabweichung von 0,5 im Vergleich zum Gesamtmittelwert aus den Antworten aller Probanden. Zu guter Letzt möchte ich auf die letzte größere Probandengruppe, aus dem Herkunftsland Pakistan besteht. Die Auffälligkeiten betreffen wie bei Tunesien die Bereiche „Überschreitung organisationaler Grenzen“, „Überschreitung geografischer Grenzen“ und „Unabhängigkeit vom Arbeitgeber“. Der Mittelwert aus den Antworten der pakistanischen Probanden zum Item „In meinem idealen Karriereverlauf würde ich nur für eine Organisation arbeiten.“ weist einen höheren Wert von 3,3 und einer

Standardabweichung von 0,8 im Vergleich zum Gesamtmittelwert von 2,5 und einer Standardabweichung von 1,1. Tendenziell wird von den Befragten aus Pakistan eine ideale Karriere angesehen, bei der sie nur für eine Organisation arbeiten. Bei der Überschreitung von geografischen Grenzen, was zum einen das Arbeiten außerhalb des Herkunftslandes und außerhalb Deutschlands betrifft, ist dies stärker ausgeprägt als bei dem Gesamtmittelwert. Bei den Aussagen „Ich definiere mich über meinen Beruf oder Studiengang als über meinen Arbeitgeber“ ist der Mittelwert im Vergleich zu den anderen Ländergruppen und dem Gesamtmittelwert am geringsten. Er liegt bei 3,1 mit einer Standardabweichung von 0,8. Bei der Aussage „Meiner Meinung nach ist das Wechseln von Arbeitgebern ein Zeichen von Treulosigkeit gegenüber dem Arbeitgeber“ wiederum ist ein Mittelwert von 2,9 mit einer Standardabweichung von 1,1 festzustellen während der Gesamtmittelwert 2,3 mit einer Standardabweichung von 1,0 beträgt. Im Vergleich der Länder haben ist der Mittelwert für das genannte Item in der Probandengruppe aus Pakistan am höchsten. Insgesamt kann festgehalten werden, dass ein Ländervergleich schwierig zu realisieren war, um Rückschlüsse auf die kulturelle Eingebundenheit von Karrierevorstellungen zu ziehen. Das hat vor allem damit zu tun, dass die Probandenzahl pro Land relativ gering war und somit keine generellen Aussagen getroffen werden können. Im Rahmen der Möglichkeiten wurden dennoch die stärksten Ländergruppen gebildet und miteinander verglichen. Es zeigten sich im Vergleich wie beschrieben kleine Unterschiede.

Neben der Boundaryless Career Orientation wurden auch die Karrierevorstellungen hinsichtlich der Protean Career Orientation gemessen, indem den Probanden Aussagen vorgelegt wurden und sie diese wieder auf einer 5er Skala<sup>40</sup> bewerten sollten.

---

<sup>40</sup> (1 = I strongly disagree / Ich stimme vollkommen zu, 2 = I disagree / Ich stimme zu, 3 = I neither agree nor disagree / Ich stimme weder zu noch nicht zu, 4 = I agree / Ich stimme zu, 5 = I strongly agree / Ich stimme vollkommen zu)



(Abbildung 10: Mittelwerte im Ländervergleich PCO)

Die Mittelwerte der einzelnen Ländergruppen liegen zwischen 3,1 und 4,3. Generell ist festzustellen, dass die Mittelwerte und Verläufe der Graphen recht ähnlich sind und nur geringe Abweichungen oder Auffälligkeiten festzustellen sind, auf die im Folgenden näher betrachtet werden sollen. Besonders bei den Aussagen „Ich bin verantwortlich für meine eigene Karriere.“, „Ich übernehme Verantwortung für meine eigene Entwicklung.“ und „Wenn ich zwischen zwei Karriereoptionen entscheiden müsste, würde ich die bevorzugen, die ich noch nicht ausprobiert habe.“ liegen die Mittelwerte dicht bei einander und variieren überwiegend mit max. 0,4. Den höchsten Mittelwert erreichen beim Item „Ich übernehme Verantwortung für meine eigene Entwicklung.“ die Probanden indischer Herkunft mit einem Mittelwert von 4,4 und somit einer hohen Zustimmung. Die Standardabweichung war in diesem Fall auch gering mit 0,7. Besonders hohe Zustimmungswerte im Vergleich zum Gesamtmittelwert und den anderen Ländergruppen sind bei folgenden Items festzustellen: „Für mich ist Karriereerfolg, wie ich gegenüber meinen Zielen und Werten agiere.“, „Ich ziehe eine Bandbreite an möglichen Karriereschritten in Betracht.“, „Wenn ich zwischen zwei Karriereoptionen entscheiden müsste, würde ich die bevorzugen, die ich noch nicht ausprobiert habe.“, „Ich

schaue oft nach anderen beruflichen Möglichkeiten, obwohl mein derzeitiger Job gut läuft.“ und „Wenn meine zukünftige Arbeitsstelle nicht meine Werte vertritt, dann würde ich versuchen die Arbeit zu wechseln.“ Die Tendenz zur Offenheit gegenüber neuen beruflichen Herausforderungen, was auch einen Unternehmenswechsel bedeuten könnte, wird hierbei sehr deutlich. Die Probanden, die angaben ihr Herkunftsland ist Italien, erreichen wiederum hohe Mittelwerte bei den Items „Ich bin verantwortlich für meine eigene Karriere.“ mit 4,1 und einer Standardabweichung von 0,9. Einen im Vergleich niedrigen Mittelwert von 3,6 und einer Standardabweichung von 1,1 hat sich für das Item „Freiheit und Autonomie sind treibende Kräfte in meinem Karriereverlauf.“ während der Mittelwert für die pakistanische Probandengruppe den höchsten Mittelwert mit 4,3 und einer Standardabweichung von 0,7 beträgt. Bei der Aussage „Wenn meine zukünftige Arbeitsstelle nicht meine Werte vertritt, dann würde ich versuchen die Arbeit zu wechseln.“ trifft auf eine sehr hohe Zustimmung. Besonderheiten bei den Mittelwerten sind für die Probanden aus Pakistan auch 4,3 und einer Standardabweichung von 0,5 bei der Aussage „Ich lenke meine Karriere meistens nach meinen eigenen Plänen.“. Hinsichtlich der Karriereplanung tendieren die Probanden aus dieser Ländergruppe, sich im Zentrum der Karriereplanung zu sehen von ihren individuellen Vorstellungen zu gestalten. Bei der Aussage „Wenn ich zwischen zwei Karriereoptionen entscheiden müsste, würde ich die bevorzugen, die ich noch nicht ausprobiert habe.“ wiederum stimmten die Probanden dieser Gruppe dieser weniger zu. Auffällig ist zudem das Antwortverhalten der ägyptischen Befragten, hinsichtlich des Items „Für mich ist Karriereerfolg, wie ich gegenüber meinen Zielen und Werten agiere.“ Der Mittelwert dieser Gruppe ist mit 3,0 und einer Standardabweichung von 1,2, was auch auf eine größere Streuung hinweist. Der Aussage „Ich schaue oft nach anderen beruflichen Möglichkeiten, obwohl mein derzeitiger Job gut läuft.“ wurde hingegen im Vergleich zu anderen Ländergruppen weniger zugestimmt und erreichte einen Mittelwert von 2,6 mit einer Standardabweichung und somit einer geringen Streuung. Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Mittelwerte über die Ländergruppen hinweg recht eng beieinander lagen.

## **6. AUSBLICK**

### **6.1 MAßNAHMEN FÜR KMU**

Die Arbeit hat zum einen das Ziel die Karrierevorstellungen von internationalen Studierenden und die kulturelle Eingebundenheit zu untersuchen. Zum anderen soll ein Zusammenhang zwischen den Themenschwerpunkten demografischer Wandel, Fachkräftemangel und KMU hergestellt und diskutiert werden. Auch ausgehend von den empirischen Ergebnissen, sollen in diesem Zusammenhang Maßnahmen für KMU abgeleitet werden. Wie bereits erwähnt, wurde, wird von einem Fachkräftemangel, die unterschiedliche Berufsgruppen und Akademiker betreffen, gesprochen, was dazu führt, dass Unternehmen Maßnahmen ergreifen müssen, um im einhergehenden „war for talents“ bestehen zu können. Mit Maßnahmen im Umgang mit möglichen Fachkräfteengpässen wurde sich bereits in Kapitel „3.3 Herausforderung: Fachkräftemangel“ beschäftigt. Eine der Maßnahmen ist, dass Unternehmen auf internationale Fachkräfte zugreifen. Zudem wurde erwähnt, dass KMU grundsätzlich stärker von Fachkräfteengpässen betroffen sind, als Großunternehmen. Zusätzlich spielt die Ressourcenausstattung des Personalmanagements auch eine Rolle und weshalb dieser Faktor auch in der Diskussion berücksichtigt werden sollte. Vor dem Hintergrund des theoretischen und empirischen Teils dieser Arbeit werden als mögliche Recruitingzielgruppe für KMU internationale Studierende beziehungsweise Absolventen deutscher Hochschulen und Universitäten angesehen. Bisher wurde diese Zielgruppe wenig berücksichtigt und noch nicht ausgiebig genug in den Fokus gerückt. Es ist empfehlenswert, dass sich KMU in Zeiten des Fachkräftemangels stärker mit den internationalen Studierenden beziehungsweise Absolventen in Deutschland als Zielgruppe auseinandersetzen. Wenn KMU die Zielgruppe kennen, können sie

zielgerichteter auf diese zugehen. Besonders zielgerichtetes Handeln ist wichtig, um möglichst passenden Kandidaten für die zu besetzten Stellen zu finden.

Ein erster Anknüpfungspunkt bei der Auseinandersetzung mit dieser Zielgruppe ist die Betrachtung ihrer Vorstellungen zu Karriere und zu ihrem zukünftigen Arbeitsumfeld. Dabei ist interessant zu ermitteln, ob es bei internationalen Studierenden, die die zukünftigen Fachkräfte darstellen, eine Rolle spielt, ob sie in einem KMU oder in einem Großkonzern arbeiten möchte. Im Kapitel 3 wurde bereits erwähnt, dass KMU oftmals mit weniger Ressourcen ausgestattet sind, was sich auch in materiellen Anreizen wie Gehalt, betriebliche Altersvorsorge etc. bemerkbar macht. Zudem sind KMU oftmals regionaler geprägt und weniger international, was für internationale Fachkräfte eine Herausforderung darstellen könnte. Hinzukommen die Erkenntnisse aus dem empirischen Teil, die zu dieser Diskussion herangezogen werden können. Bei der Online-Befragung wurden Fragen hinsichtlich der Arbeitgeberpräferenzen gestellt, um herauszufinden, ob sich die Probanden vorstellen können, in KMU zu arbeiten. Zum anderen wurde auch versucht herauszufinden, inwieweit internationale Studierende KMU in Deutschland kennen, deren Zielgruppe Absolventen ihres Studienganges sind. Die Probanden wurden danach gefragt, ob die Unternehmensgröße und der Bekanntheitsgrad hinsichtlich Ihres zukünftigen Arbeitgebers eine Rolle spielen würde. Die Ergebnisse (siehe Tabelle 8) zeigen, dass überwiegend die Unternehmensgröße mit einem Mittelwert von 3,7 und einer Standardabweichung von 1,0 keinen signifikanten Faktor darstellt. Zudem können sich die Probanden gut vorstellen, in einem KMU zu arbeiten, was der Mittelwert von 3,9 mit einer Standardabweichung widerspiegelt.

<b>Zukünftiger Arbeitgeber II.</b>			
Was denken Sie über Ihren zukünftigen Arbeitgeber hinsichtlich der Unternehmensgröße und dem Bekanntheitsgrad? (1 = I strongly disagree, 2 = I disagree, 3 = I neither agree nor disagree, 4 = I agree, 5 = I strongly agree)			
		<b>MW</b>	<b>STABW</b>
When I think about my future employer, the size of the company is not a relevant aspect for my decision if I take a job there or not.	Die Größe des Unternehmens spielt keine Rolle für mich.	3,7	1,0
I can imagine working in a less known company.	Ich kann mir vorstellen, in einem weniger bekannten Unternehmen zu arbeiten.	3,9	0,9
When I think about my future employer, the size of the company is an important aspect for me.	Die Größe des Unternehmens ist ein wichtiger Faktor.	2,7	1,1
It is important for me to work in a company with a high level of awareness and popularity.	Es ist wichtig für mich in einem Unternehmen mit einem hohen Bekanntheitsgrad zu arbeiten.	2,9	1,1

(Tabelle 8: Zukünftiger Arbeitgeber II. C)

Zum anderen wurden die Probanden konkret gefragt, ob sie sich vorstellen könnten, in einem KMU in Deutschland zu arbeiten. Dabei gaben 93,5% der internationalen Befragten an, dass sie sich dies vorstellen können. An dieser Stelle war auch eine Filterfrage gesetzt und die Befragten, die bei dieser Frage mit „nein“ antworteten nach dem Grund gefragt. 11 von 13 Probanden, die sich nicht vorstellen können in einem KMU in Deutschland zu arbeiten, gaben Gründe an, die sich auf eine abgeschiedene Standortlage von KMU bezog und dem Ansehen eines Unternehmens. Einem Proband ist es wichtig, in einem angesehenen Unternehmen zu arbeiten. Ein weiterer wiederum legt auf viele Möglichkeiten wert und ein weiterer Proband wiederum gab an, dass er eine internationale Firma bevorzugen würde, da es dort mehr Diversität gäbe und die Kultur offener sei, als in KMU in Deutschland. Darüber hinaus wurden die Probanden noch gefragt, ob sie KMU in Deutschland, deren Zielgruppe Absolventen ihres Studienganges seien, kennen würden. Dabei gaben 46,5% der Befragten an, dass sie KMU kennen würden. Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass die internationalen Studierenden, die an der Befragung teilgenommen haben überwiegend offen für eine Anstellung in einem kleinen und mittelständischen Unternehmen sind. Dies bekräftigt daher auch den in dieser Arbeit vertretenden Ansatz, sich (als KMU) stärker auf internationale Studierende beziehungsweise Absolventen deutscher Hochschulen und Universitäten in Zeiten des Fachkräftemangels und „war for talents“ zu fokussieren.

Neben diesem Aspekt, ob internationale Studierende überhaupt KMU präferieren, ist auch wichtig zu schauen, inwieweit KMU von ihren Zielgruppen wahrgenommen wird. In diesem Zusammenhang wird für KMU empfohlen wird, die Arbeitgebermarke im Rahmen von Employer Branding oder Personalmarketing stärker zu positionieren und zielgruppenorientiert zu kommunizieren. Hierbei ist allerdings auch wieder anzumerken, dass KMU über knappe Ressourcen verfügen, wobei es fraglich ist, wie dieses Employer Branding aussehen könnte, um den Bekanntheitsgrad eines KMU bei der Zielgruppe zu erhöhen. Ein weiterer zu berücksichtigender Faktor, der mit dem Bekanntheitsgrad zusammenhängt ist, dass KMU überwiegend regional statt überregional eingebunden und bekannt sind. Dabei stellt sich die Frage, wie KMU über ihren „regionalen Tellerrand“ hinaus schauen und auch wahrgenommen werden können. Um eine zielführende Maßnahme für KMU entwickeln zu können, sollten die Zielgruppenmerkmale, die

knapp Ressourcenlage von KMU und der regionale Charakter berücksichtigt werden. Daher würde sich anbieten, beziehungsweise Kooperationen mit Universitäten anzustreben, sowohl direkt mit den Fakultäten als auch mit Career Center der Universitäten und die Zusammenarbeit zu suchen. Es wäre beziehungsweise eine Möglichkeit über das Angebot von Abschlussarbeiten, Praktika oder Werkstudententätigkeiten zum einen auf sich als Arbeitgeber der ins Auge gefassten Zielgruppe aufmerksam zu machen, und zum anderen auch ressourcenschonend zu agieren.

Was allerdings auch notwendig wäre ist, dass sich KMU auch mit interkulturellen Themen auseinandersetzen, da sie mit internationalen Studierenden oder Absolventen in Kontakt wären. Hierbei sei auch wieder die Ausstattung mit Ressourcen hinsichtlich der Kompetenzen von Personalern in KMU. So wäre es im Rahmen der Gewinnung von internationalen Studierenden beziehungsweise Absolventen deutscher Hochschulen und Universitäten notwendig, interkulturelle Kompetenzen anzueignen. Die Herausforderungen, mit denen KMU sich aktuell auseinandersetzen sollten, bedeuten einen Wandel in der bestehenden Praxis. Interkulturelle Trainings im Bezug auf Personalmanagement zur Wissenserweiterung könnten dabei unterstützend wirken und die Mitarbeiter in den Personalabteilungen von KMU für diese Themen sensibilisieren. Möglicherweise bedeutet der Wandel nicht nur, dass neues Wissen und neue Kompetenzen gefragt sind, sondern auch, dass die Auswahlmethoden oder das Bewerbungsunterlagencreening im Rahmen der Personalbeschaffung angewandt werden müsste. Da die Art und Weise, wie Unternehmen operieren und auch Bewerbungspraktiken kontextuell eingebunden sind (vgl. dazu Kapitel „2.3 Kultur und Karriere“), werden diese Themen möglicherweise relevanter, wenn sich auf internationale Fachkräfte beziehungsweise internationale Studierende und Absolventen in Deutschland als Recruitingzielgruppe fokussieren würde. Am Ende ist es eine Frage, wie Veränderungen und Wandel angenommen wird und entsprechende Maßnahmen zur Bewältigung der Herausforderungen angestrebt werden möchten. Wenn sich allerdings KMU vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels mit internationaler Personalbeschaffung auseinandersetzen wollen, wäre es empfehlenswert zunächst aus den in dieser Arbeit genannten Gründen auf internationale Studierende und Absolventen

deutscher Hochschulen und Universität zu fokussieren. Dabei wird die regionale Beschaffenheit von KMU sicher auch herausgefordert werden.

## **6.2 ABSCHLIEßENDE BEMERKUNG**

Diese Arbeit hatte das Ziel, die Karrierevorstellungen von internationalen Studierenden an deutschen Universitäten und Hochschulen zu untersuchen und dabei auch zu schauen, ob diese kulturell eingebunden sind. Neben diesen Hauptfragen, die durch den empirischen Teil versucht wurden zu beantworten, war es auch das Ziel, dies in einen übergeordneten Kontext einzuordnen und Maßnahmen für KMU abzuleiten. Mit übergeordneter Kontext ist der Kontext gemeint, der sich daraus ergibt, dass der Fachkräftemangel in gewissen Bereichen besteht und KMU tendenziell stärker vom Fachkräftemangel betroffen sind. Eines der Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel ist die Gewinnung von internationalen Fachkräften, wobei internationale Absolventen von deutschen Hochschulen und Universitäten dem dieser Arbeit zugrundeliegenden Verständnis dazu zählen. Dabei sollten Maßnahmen für das Personalmanagement für KMU abgeleitet werden. Die Analyse der Themenbereiche hat ergeben, dass bei der Entwicklungen von geeigneten Maßnahmen die knappe Ressourcenlage und die regionale Eingebundenheit zu berücksichtigende Faktoren sind.

Es hat sich sicher gezeigt, dass die interdisziplinäre Betrachtungsweise unterschiedlicher Themenschwerpunkte, die miteinander verbunden sind und sich bedingen, sinnvoll ist. Allerdings ist die Darstellung der Verkettungen mit Komplexität verbunden, die den Rahmen einer Masterarbeit überschreiten können. Dennoch sind solche interdisziplinären Ansätze und die Berücksichtigung der Mehrdimensionalität eines Themas notwendig, um wirklich detailliertere Kenntnisse über einen Sachverhalt zu erlangen und Probleme genau zu erörtern.

Es empfiehlt sich auch, sich mit Karrierevorstellungen internationaler Studierender in Deutschland ausgiebiger und detaillierter zu beschäftigen. Beziehungsweise wären bei der Erörterung der kulturellen Eingebundenheit der Karriereaspirationen mehrere Probandengruppen sinnvoll, die jeweils in einem Land sozialisiert sind, der gleichen Generation angehören und den gleichen oder einen

ähnlichen Studiengang studieren. So wäre es gegebenenfalls möglich genauer die kulturelle Eingebundenheit zu untersuchen und zu schauen, welche Einflussfaktoren die Vorstellungen bedingen (Studienfachgruppe, Generationszugehörigkeit, Nationalkultur). In dieser Arbeit war die Probandengruppe hinsichtlich dieser Parameter nicht gegeben, was es erschwert hat, stichfestere Ergebnisse zur Frage der kulturellen Eingebundenheit zu erhalten.



## 7. QUELLENVERZEICHNIS

### BÜCHER

- [1] Abrahamczik, C. (2012), Die erfolgreiche Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmungen (KMU) : Modellentwicklung, empirische Überprüfung sowie Handlungsempfehlungen für die Managementpraxis, München: Hampp Verlag.
- [2] Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). The Boundaryless Career: A new employment principle for a new organizational era. New York, NY: Oxford University Press.
- [3] Barmeyer, C. (2012). Taschenlexikon Interkulturalität. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- [4] Baur, N. & Blasius, J. (2014), Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden: Springer Verlag.
- [5] Becker, M. (2009), Personalentwicklung: Bildung, Förderung, und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- [6] Becker, W., Ulrich, P. & Stradtman, M. (2018), Geschäftsmodellinnovationen als Wettbewerbsvorteil mittelständischer Unternehmen, Wiesbaden: Springer Verlag.
- [7] Bollwitt, B. (2010), Herausforderung demographischer Wandel: Employer Branding als Chance für die Personalrekrutierung, Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.
- [8] Demel, B. (2010), Karrieren von Expatriates und Flexpatriates. Eine qualitative Studie europaweit tätiger ManagerInnen aus Österreich, München: Hampp.

- [9] Dickmann, M. & Baruch, Y. (2011), *Global Careers*, New York: Routledge.
- Goinger Kreis e.V. (2015), *Zukunft Personal Beschäftigung - Zwischen Praxis und Innovation, Unternehmen und Gesellschaft*, Wiesbaden: Springer Verlag.
- [10] Gubler, M. (2011), *Protean and Boundaryless Career Orientations - an empirical study of IT professionals in Europe*, Loughborough (UK).
- [11] Gunz, H., & Mayrhofer, W. (2018). *Rethinking career studies: Facilitating conversation across boundaries with the Social Chronology Framework*. Cambridge (UK): Cambridge University Press.
- [12] Ilhau, S., Duscha, H., Gödecke, S. (2013). *Besonderheiten bei der Bewertung von KMU: Planungsplausibilisierung, Steuern, Kapitalisierung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- [13] Immerschmitt, W., Stumpf, M. (2014), *Employer Branding für KMU : Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- [14] Jung, H. (2011), *Personalwirtschaft*. München: Oldenbourg Verlag
- [15] Pekruhl, U., Vogel, C, Strohm, O. (2018), *Integriertes Personalmanagement in kleinen Unternehmen. Ein Praxisratgeber*, Berlin: Springer Verlag.
- [16] Rademacher, C. (2013), *Deutsche Kommunen im Demographischen Wandel - Eine Evaluation lokaler bevölkerungspolitischer Maßnahmen*, Wiesbaden: Springer Verlag.
- [17] Schirmer, U. (2016), *Demografie Exzellenz. Handlungsmaßnahmen und Best Practices zum demografieorientierten Personalmanagement*, Wiesbaden: Springer Verlag.
- [18] Schmeisser, W, Andresen, M. & Kaiser, S. (2018), *Personalmanagement*, 2. verb. Aufl., München: UVK Verlagsgesellschaft mbH mit UVK/Lucius.

[19] Springer Gabler (2013), Kompakt-Lexikon HR: 650 Begriffe nachschlagen, verstehen, anwenden, Wiesbaden: Springer Verlag.

[20] Stock-Homburg, R. (2013), Personalmanagement: Theorien - Konzepte – Instrumente, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Verlag.

[21] Yusuf, F., Martins, J. M. & Swanson, D. A. (2014), Methods of Demographic Analysis, Dordrecht: Springer Verlag.

#### **ARTIKEL IN SAMMELBÄNDEN**

[22] Andresen, M., Bergdolt, F. (2017), *Internationale Karrieren von Erwerbstätigen. Wege, Pfade, Systeme und Erfolge*, In: S. Kauffeld & D. Spurk (Hrsg.), Handbuch Laufbahnmanagement und Karriereplanung, Berlin: Springer-Verlag, 1-22.

[23] Armutat, S. (2018), *Personalmanagement im Mittelstand – Aufgaben und Besonderheiten*, In: S. Armutat, N. Bartholomäus, S. Franken, V. Herzig, B. Helbich (Hrsg.), Personalmanagement in Zeiten von Demografie und Digitalisierung Herausforderungen und Bewältigungsstrategien für den Mittelstand, Wiesbaden: Springer Verlag, 7-20.

[24] Arthur, Michael B., Douglas T. Hall, Barbara S. Lawrence (1989), *Generating new directions in a career theory: the case for a transdisciplinary approach*, In: M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (1989). Handbook of career theory. Cambridge (UK): Cambridge University Press., 7-25.

[25] Becker, Fred G. (2015). Personalmanagement im Mittelstand. In: W. Becker & P. Ulrich, *BWL im Mittelstand – Grundlagen, Besonderheiten, Entwicklungen*, Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 251-263.

- [26] Becker, W. & Ulrich, P. (2011). *Internationalisierung mittelständischer Familienunternehmen - Gründe, Erscheinungsformen, Fallstudien*. In: F. Keuper & H. A. Schunk (Hrsg.), *Internationalisierung deutscher Unternehmen. Strategien, Instrumente und Konzepte für den Mittelstand*, Wiesbaden: Springer Verlag, 51-72.
- [27] Behrends, T. (2012), *Die Unternehmensgröße als Determinante des Person-Organization-Fit - Eine vergleichende Analyse arbeitsbezogener Präferenzen und Orientierungen von Beschäftigten in Klein-, Mittel- und Großunternehmen*, In: J.-A. Meyer (Hrsg.): *Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen* Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen, Köln: Josef-Eul Verlag: 13-38.
- [28] Brewster, C. & Kabst, R. (2000), *Personalpraktiken national und international tätiger Unternehmen*, In: J. Kienbaum, R. Kabst, J. Gutmann, *Internationalisierung im Mittelstand: Chancen - Risiken – Erfolgsfaktoren*, Wiesbaden: Springer Verlag, 289-314.
- [29] Briscoe, J. P., Hall, Douglas T. & Mayrhofer, W. (2012), *Careers Around the World*, In.: J. P. Briscoe, D. T. Hall & W. Mayrhofer (Hrsg.), *Careers Around the World. Individual and Contextual Perspectives*, New York: Routledge, 3-14.
- [30] Bußmann, S. (2015), *Fachkräftemangel am deutschen Arbeitsmarkt*, In: J. Lempp, G. van der Beek & T. Korn (Hrsg.), *Aktuelle Herausforderungen in der Wirtschaftsförderung. Konzepte für eine positive regionale Entwicklung*, Wiesbaden: Springer Verlag, 45-40.
- [31] Chudzikowski, K., Ogliastrì, E., Briscoe, J.P. Ituma, A., Reichel, A., Mayrhofer, W., & Khapova, S. 2012. Culture and context: Understanding their influence upon careers. In J.P. Briscoe, D.T. Hall, & W. Mayrhofer (Eds). *Careers Around the World: Individual and Contextual Perspectives*, New York: Routledge, 147-165. New York: Routledge.

- [32] Dlouhy, K., Biemann, T. (2017), *Methodische Herausforderungen in der Karriere- und Laufbahnforschung*, In: S. Kauffeld & D. Spurk (Hrsg.), *Handbuch Laufbahnmanagement und Karriereplanung*, Berlin: Springer-Verlag, 1-17.
- [33] Drews, C. & Höfer, S. (2013), *Internationales Bewerbermanagement - Chancen und Herausforderungen für deutsche Unternehmen*, In: H. Künzel, *Erfolgsfaktor Employer Branding - Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen*, Heidelberg: Springer Gabler, 63-76.
- [34] Gans, P. & Pott, A. (2011), Kapitel 17 Bevölkerungsgeographie, In: H. Gebhardt, R. Glaser, U. Radtke & P. Reuber (Hrsg.), *Geographie – Physische Geographie und Humangeographie*, Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag, 715-743.
- [35] Gubler, M. (2017), *Neue Laufbahnmodelle in Theorie und Praxis: Eine kritische Würdigung*, In: S. Kauffeld & D. Spurk (Hrsg.), *Handbuch Laufbahnmanagement und Karriereplanung*, Berlin: Springer-Verlag, 1-27.
- [36] Günther, T. (2010), Die demografische Entwicklung und ihre Konsequenzen für das Personalmanagement, In: Preißing, D. (Hrsg.), *Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel*, München: Oldenbourg, 1-40.
- [37] Hamel, W. (2013), *Personalwirtschaft*, In: H.-C. Pohl (Hrsg.), *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung*, Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, 245-274.
- [38] Hamer, E. (2013), *Volkswirtschaftliche Bedeutung von Klein- und Mittelbetrieben*, In: H.-C. Pohl (Hrsg.), *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung*, Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, 27-54.

- [39] Hartmann, R. (2015), *Rekrutierung im Mittelstand: Trends und Herausforderungen im Personalmanagement oder von Trüffelschweinen und Wollmilchsäuen*, In: M. Hartmann (Hrsg.), *Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt – HR-Aufgaben optimal vernetzen*, Wiesbaden: Springer Verlag, 215-234.
- [40] Helbig, B. & Herzig, V. (2015), *Arbeitgeberattraktivität und Personalrekrutierung im Mittelstand. Durch strategisches Personalmanagement die Generation Y finden und binden*, In: P. Haag & P. Roßmann (Hrsg.), *Management kleiner und mittlerer Unternehmen. Strategische Aspekte, operative Umsetzung und Best Practice*, De Gruyter Oldenbourg, 263-297.
- [41] Hüther, M. (2010), *Langfristige wirtschaftliche Entwicklung und Fachkräftebedarf in Deutschland*, In: T. Salzmann, V. Skirbekk, M. Weiberg (Hrsg.), *Wirtschaftspolitische Herausforderungen des demografischen Wandels*, Wiesbaden: Springer Verlag, 81-106.
- [42] Hüther, M. (2015), *Fachkräfteengpässe als Wachstumsbremse im Mittelstand*, In: G. Fahrenschon, A. G. Kirchhoff, D. B. Simmert (Hrsg.), *Mittelstand - Motor und Zukunft der deutschen Wirtschaft Erfolgskonzepte für Management, Finanzierung und Organisation*, Wiesbaden: Springer Verlag, 599-609.
- [43] Inkson, K. & Khapova, S. N. (2008). *International Careers*. In P. B. Smith, & M. F. Peterson (Hrsg.), *Handbook of Cross-Cultural Management Research*, Thousand Oaks CA: Sage Publications, 151-164.
- [44] Khapova, S. N., Briscoe, J. P. & Dickmann, M. (2012), *Careers in Cross-Cultural Perspective*, In: J. P. Briscoe, D. T. Hall & W. Mayrhofer (Hrsg.), *Careers Around the World. Individual and Contextual Perspectives*, New York: Routledge, 15-38.
- [45] Latzke, M., Schneidhofer, T. M., Pernkopf, K., Mayrhofer, W. (2017), *Karriereforschung - konzeptioneller Rahmen, zentrale Diskurse und neue Forschungsfelder*, In: S. Kauffeld & D. Spurk (Hrsg.), *Handbuch Laufbahnmanagement und Karriereplanung*, Berlin: Springer-Verlag, 1-33.

- [46] Mayrhofer, W., Meyer, M. & Streyrer, J. (2007), *Contextual Issues in the Study of Careers*, In: H. Gunz & M. Peiperl (Hrsg.), *Handbook of Career Studies*, Thousand Oaks (CA): Sage Publications, 13-38.
- [47] Mayrhofer, W. & Larsen, H.H. (2006), *European HRM: a distinct Field of Research and Practice*, In: H.H. Larsen & W. Mayrhofer, *Managing Human Resources in Europe*, London: Routledge, 1-17.
- [48] Meyer, J. A. (2012), *Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen - Überblick über das Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2012*, In: J. A. Meyer, *Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen* Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen, Köln: Josef Eul Verlag, 3-10.
- [49] Moore, C., Gunz, H. & Hall, D.T. (2007), *Tracing the Historical Roots of Career Theory in Management and Organization Studies*, In: H. Gunz & M. Peiperl (Hrsg.), *Handbook of Career Studies*, Thousand Oaks (CA): Sage Publications, 13-38.
- [50] Peiperl, M. & Jonsen, K. (2007), *Global Careers*, In: H. Gunz & M. Peiperl (Hrsg.), *Handbook of Career Studies*, Thousand Oaks (CA): Sage Publications, 350-372.
- [51] Pfohl, H.C. (2013), *Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben*, In: H.-C. Pohl (Hrsg.), *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung*, Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, 27-54.
- [52] Raeder, S. (2017), *Der psychologische Vertrag - Ein Baustein für Karriere und Laufbahn*, In: S. Kauffeld & D. Spurk (Hrsg.), *Handbuch Laufbahnmanagement und Karriereplanung*, Berlin: Springer-Verlag, 1-33.

- [53] Reichel, A., Chudzikowski, K., Schiffinger, M. & Mayrhofer, W. (2010), *Mehr Unabhängigkeit im neuen Karrierekontext? Der Kampf um Arbeit und die rosa Brille der Karriereforschung*, In: G. Schweiger, B. Brandl (Hrsg.), *Der Kampf um Arbeit Dimensionen und Perspektiven*, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 379-402.
- [54] Saxenian, A. (1996). *Beyond boundaries: Open labor markets and learning in Silicon Valley*. In: M. B. Arthur & D.M. Rousseau (Hrsg.), *The Boundaryless Career: A new employment principle for a new organizational era*, New York: Oxford University Press, 23–39.
- [55] Stracke, S. & Schöneberg, K. (2016), *Die demografische Entwicklung: Trends und Folgen für die Unternehmen*, In: F. W. Nerdinger, P. Wilke, S. Stracke & U. Drews (Hrsg.), *Innovation und Personalarbeit im demografischen Wandel. Ein Handbuch für Unternehmen*, Wiesbaden: Springer Verlag, 11-26.
- [56] Szűcs, N. (2018), *Global Careers*, In: B. C. Venegas, K. Thill & J. Domnanovich (Hrsg.), *Personalmanagement - Internationale Perspektiven und Implikationen für die Praxis*, Wiesbaden: Springer Verlag, 453-474.
- [57] Thomas, A. (2005), *Kultur und Kulturstandards*, In: A. Thomas, E.-U. Kinast, S. Schroll-Machl, *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation - Band 1: Grundlagen und Praxisfelder*, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- [58] Thomas, D. C., Inkson, K. (2007), *Careers across Cultures*, In: H. Gunz & M. Peiperl (Hrsg.), *Handbook of Career Studies*, Thousand Oaks (CA): Sage Publications, 451-470.
- [59] Williams, R. S. (1995): *Berufsentwicklung, Laufbahn und Beratung*. In: S. Greif, H. Holling, N. Nicholson, (Hrsg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie – Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen*. Weinheim, 193-199.

## **ZEITSCHRIFTENARTIKEL**

- [60] Baruch, Y. (2014), The development and validation of a measure for Protean Career Orientation, *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (19), 2702-2723.
- [61] Baruch, Y., Szucs, N. & Gunz, H. (2015). Career studies in search of theory: the rise and rise of concepts, *Career Development International*, 20(1), 3-20.
- [62] Becker, W., Nolte M. & Kleinhaus S. (2017), Personalmanagement im Mittelstand – Status Quo und Handlungsempfehlungen, *Controller Magazin*, 43(2), 84 – 88.
- [63] Becker, W. & Ulrich, P. (2009). Mittelstand, KMU und Familienunternehmen in der Betriebswirtschaftslehre, *WiST (Wirtschaftswissenschaftliches Studium)* Nr. 1, 2-7.
- [64] Bidwell, M., & Briscoe, F. (2010). The dynamics of interorganizational careers. *Organization Science*, 21(5), 1034–1053.
- [65] Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006a). Special section on boundaryless and Protean Careers: Next steps in conceptualizing and measuring boundaryless and Protean Careers. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 1-3
- [66] Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006b). The interplay of boundaryless and Protean Careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4-18.
- [67] Brousseau, K. R., Driver, M. J., Eneroth, K., & Larson, R. (1996). Career pandemonium: Realigning organizations and individuals. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 52-66.
- [68] Gerber, M., Wittekind, A., Grote, G., & Staffelbach, B. (2009). Exploring types of career Orientation: A latent class analysis approach. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 303-318.

- [69] Gubler, M., Arnold, J., Coombs, C. (2014) "Organizational boundaries and beyond: A new look at the components of a Boundaryless Career Orientation", *Career Development International*, 19 (6), 641-667.
- [70] Kattenbach, R., Lücke, J., Schlese, M. & Schramm, F.. Same Same but Different – Changing Career Expectations in Germany?, *German Journal of Human Resource Management* 25(4), S. 292 – 312.
- [71] Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt-out“ Revolution. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 106-123.
- [72] Mense-Petermann, U. (2014). Von der Kaminkarriere zur boundaryless und Protean Career? Zum Verhältnis von organisationaler und individueller Karrieresteuerung am Beispiel von Auslandseinsätzen, *Arbeit - Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 23(1), 5-21.
- [73] Olbert-Bock, S., Mannsky, A., Roger, M. (2014). Karrierekonzepte: Eine Typisierung Individuellen Karrieredenkens und –handelns, *German Journal of Human Resource Management*, 28(4), S. 432-451.
- [74] Peiperl, M., & Baruch, Y. (1997). Back to square zero: The post-corporate career. *Organizational Dynamics*, 25(4), 7-22.
- [75] Schein, E. H. (1984). Culture as an environmental context for careers. *Journal of Organizational Behavior*, 5(1), 71-81.
- [76] Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542-1571.
- [77] Tams, S. & Arthur, M. B. (2007), Studying careers across cultures, *Career*

[78] Vaiman, V., & Brewster, C. (2014). How far do cultural differences explain the differences between nations? Implications for HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(2), 151-164.

[79] Verbruggen, M. (2012). Psychological mobility and career success in the ‚new‘ career climate. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 289–297.

[80] Volmer, J., & Spurk, D. (2011). Protean and Boundaryless Career attitudes: Relationships with subjective and objective career success. *Journal for Labour Market Research*, 43, 207–218.

[81] Welsh, J. A. und J. F. White. (1981). A small business is not a little big business. *Harvard Business Review* 59(4), 18-32.

## **SONSTIGE QUELLEN**

[82] Apolinarski, B., Poskowsky, J. (2013), *Ausländische Studierende in Deutschland 2012*, Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.)

[83] Bahrke, M. & Kempermann, H. (2014), *Regionen im Wettbewerb – Ergebnisse des IW-Regionalrankings*, Institut der Deutschen Wirtschaft, Köln.

[84] Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2011), *Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland*, Bonn.

[85] Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.) (2017), *Wirtschaftsmotor Mittelstand - Zahlen und Fakten zu den deutschen KMU*,

[86] Bundeszentrale für politische Bildung (BPB), <http://www.bpb.de/gesellschaft/bildung/kulturelle-bildung/59917/kulturbegriffe> [Zugriff: 01.09.2018, 14:35 Uhr]

- [87] DAAD (Deutscher Akademischer Auslandsdienst) (Hrsg.) (2017), Wissenschaft weltoffen - Daten und Fakten zur Internationalität von Studium und Forschung in Deutschland, Bielefeld: Bertelsmann Verlag.
- [88] Fliedner, O. (2017), Demografischer Wandel, Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, Kommunalakademie.
- [89] IFM Bonn (2018), Mittelstand im Einzelnen, <https://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-einzelnen/#accordion=0&tab=1>
- [90] KfW Bankengruppe (Hrsg.) (2018), KfW-Mittelstandsatlas 2018 - Regionale Gesichter des Mittelstands: ein Bundesländervergleich, Frankfurt.
- [91] KfW Bankengruppe (Hrsg.) (2017), KfW Mittelstandspanel 2017, Frankfurt.
- [92] Mesaros, L., Vanselow, A. & Weinkopf, C. (2009), Fachkräftemangel in KMU : Ausmaß, Ursachen und Gegenstrategien, Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, Abt. Wirtschafts- und Sozialpolitik.
- [93] Söllner, R. (2014), Die wirtschaftliche Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen in Deutschland, Wirtschaft und Statistik, H. 1 (2014), S. 40-51.
- [94] Statista (2017), Anteil ausländischer Studierender an deutschen Hochschulen vom Wintersemester 1998/1999 bis 2016/2017.
- [95] Statistisches Bundesamt (2017), Bildung und Kultur - Studierende an Hochschulen Wintersemester 2016/2017, Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Fachserie 11 Reihe 4.1
- [96] SVR (2012), Mobile Talente? Ein Vergleich der Bleibeabsichten internationaler Studierender in fünf Staaten der Europäischen Union, Berlin.5.



## Career Orientations of International Students at German Universities

# Herzlich Willkommen to the survey!

Dear survey participant,

first of all, I would like to thank you for taking your time and participating in the survey. Before the survey begins, I would like to provide some preliminary information.

My empirical research project is part of my master thesis within the scope of my double degree master program „International Culture and Business Studies“ (University of Passau) and „intercultural Management“ (Turkish-German University in Istanbul).

In my research project, I analyze the career orientation and aspirations regarding their future work environment of international university students in Germany.

The questionnaire mainly consists of questions and statements where you have to indicate the level of importance and your agreement on a scale (ranges: disagree/agree and not important/very important).

It takes approx. 15 minutes to complete the survey.

Keep in mind that this survey is anonymous. Be sure that the collected data will just be used within the scope of thesis research project and will not be given to third parties.

For further questions, you are also welcome to contact me ([brandt21@gw.uni-passau.de](mailto:brandt21@gw.uni-passau.de)).

Now I wish you a good time while doing the survey,  
Corina Brandt



## Personal Information I.

Let's start the survey with some personal information before the questionnaire continues with the main part regarding your career orientation and your attitudes concerning your future employer.

### 1. What is your sex?

male

female

### 2. In which year were you born?

[Please choose] ▼

### 3. Since when are you living in Germany?

[Please choose] ▼

## Education and Professional Experiences

This part concerns with questions focusing on your current studies and professional experience (including internships, working student positions) which you could gain so far.

### 4. What are you currently studying, where are you studying and what degree are trying to obtain?

(For example: Subject of studies: Computer Science; University: University of Passau; Degree: Master's degree)

Subject of studies:

University:

Degree:

### 5. Have you studied elsewhere before?

Yes.

No.

**6. What have you studied before, where have you studied and what degree have you obtained?**

(For example: Subject of studies: Computer Science; University: University of Passau; Degree: Master's degree)

If you have not obtained any degree, then please indicate it by writing "none" in in the third line (Degree: "none").

Subject of studies:

University:

Degree:

## Education and Professional Experiences

**7. Do you have professional experience (e.g. through vocational training, internships, working student positions etc.)?**

Yes.

No.

**8. If yes, how much professional experience could you gain so far in total?****9. What kind of professional experience?**

Please indicate what kind of professional experience (e.g. vocational training, internships, working student positions, full-time employment, part-time employment etc.). If you want to name more than one type of employment, then separate the items by a semicolon (;).

## Education and Professional Experiences

### 10. What do you intend doing after your studies?

I don't know yet.

I haven't think about it yet,

Working in a company

Starting an own business

Continuing to study

Going on a long-term journey (more than 3 month)

Others

### 11. Do you intend to work in Germany after you complete your studies?

Yes.

No.

I don't know yet.

### 12. If you intend to continue studying after your graduation of your current studies, what do you like to study?

Please name the subject.

If you don't plan continue studying, then indicate it by writing "none" in the blank.

## Career Orientation I.

This part concerns with your career orientation.



**13. Please indicate what is the most suitable according your career aspirations.**

I strongly disagree    I disagree    I neither agree or disagree    I agree    I strongly agree

I like the predictability that comes with working continuously for the same organization.

I prefer to stay in an organization I am familiar with rather than looking for other organisations frequently.

If my future organization provides lifetime employment, I would never seek work in other organizations.

In my ideal career, I would work for only one organization.

I prefer to stay in a geographical location I am familiar with rather than look for employment elsewhere.

I would find it motivating to take on a job in another geographical location than my home country.

I would find it motivating to take on a job in another geographical location than Germany.

I can imagine to change jobs and moving to a different geographical location.

I define myself in terms of my profession or subject of study rather than in terms of the employer (company).

In my opinion, changing jobs between organizations is a sign of disloyalty toward employers.

For my future work life I am interested in assignments that allow me to learn something new.

I try to develop skills and competencies that can be used in various organizations.

If I was offered a job at a higher hierarchical level tomorrow, I would take it regardless of my current personal situation.

My personal situation matters in my decisions in accepting a job offer or not.

In order to move up the organization I am willing to make sacrifices in terms of my personal work-life balance.

I would reject a new job if it did not allow me to contribute something meaningful to society.

I make my career choices based primarily on financial considerations.

## Career orientation II.

This part concerns with your career orientation.

### 14. Please indicate what is the most suitable according your career aspirations.

I strongly disagree	I disagree	I neither agree or disagree	I agree	I strongly agree
---------------------	------------	-----------------------------	---------	------------------

For me, career success is how I am doing against my goals and values.

I navigate my own career, mostly according to my plans.

I am in charge of my own career.

I take responsibility for my own development.

Freedom and autonomy are driving forces in my career.

I consider a wide variety of possible career moves.

Choosing between two career options, I'll prefer the one I haven't tried yet.

My focus is on enhancing my employability rather than just the tasks in a job.

I often explore other work options, even when my current job goes well.

If my future work does not support my values, I would try to change it.

## Employee-Employer Relationship

This part deals with your expectations regarding your future employer and what you would be willing to offer.

### 15. What do you expect from your future employer?

Please indicate the level of importance of the following items.

<b>I expect from my future employer...</b>	not important	slightly important	moderately important	important	very important
Opportunities for identification with the work tasks					
Opportunities for identification with the company					
Loyalty					
Job security and long-term employment					
Interesting work contents					
Opportunity for responsibility in the work task					
Wide range of skills and applying them in a variety of contexts					
Career development prospects within the company					
Opportunities for promotion					
Support of my own employability					

**16. What would you offer your future employer?**

Please indicate the level of importance of the following items.

**I would offer my future employer...**

not      slightly      moderately      very  
important      important      important      important      important

Loyalty

Identification with the job/company

Take self-responsibility

Achievement orientation

Mobility (locational flexibility)

Temporal flexibility

Acceptance of uncertainty

Specialization

Employability

Self-responsibility for own career development



## Future Employer I.

The section deals with questions concerning the characteristics of the future work place and employer.

### 17. What do you think about the following statements concerning your future work environment?

Please indicate the importance of the following statements.

not      slightly      moderately      very  
important      important      important      important      important

A hierarchical rise of job levels is important for me in my future career.

I prefer to work in a company with flat hierarchies.

The opportunity to extend and deepen my job-specific knowledge and develop personally at my future work place would be more important than monetary incentives (e.g. raise in salary).

A good work-life balance is important for me so that I have enough time for social activities and hobbies.

I would give up my work to settle problematic family issues or concerns.

A friendly working environment in which all employees know each other is important for me.

I would prefer direct contact between the owner, employees and colleagues how it is usual in small and medium-sized enterprises.

## Future Employer II.

This section is the last part concerning with your thoughts about your future employer and work place.

### 18. What aspects are important concerning the selection of your future employer?

not      slightly      moderately      very  
important      important      important      important      important

Product brand

Competitive work environment

Performance

Salary

Job security

Opportunity to take responsibility

Flexible work arrangements (e.g. home office)

Time for hobbies and social activities (e.g. meeting friends)

Good work-life balance an sufficient time for own family life

Recognition from employer/manager

Reputable and famous company

Opportunity for job and profession specific knowledge development

Opportunity to work abroad (home country)

Opportunity to work abroad (Germany)

Opportunity to work abroad (except Germany and home country)

**19. What are the five most important aspects for you?**

Please select five of the items and prioritize them.

<b>1. priority</b>	<b>Product brand</b>	<b>Competitive work environment</b>
<b>2. priority</b>	<b>Performance</b>	<b>Salary</b>
<b>3. priority</b>	<b>Job security</b>	<b>Opportunity to take responsibility</b>
<b>4. priority</b>	<b>Flexible work arrangements (e.g. home office)</b>	<b>Time for hobbies and social activities (e.g. meeting friends)</b>
<b>5. priority</b>	<b>Good work-life balance an sufficient time for own family life</b>	<b>Recognition from employer/manager</b>
	<b>Reputable and famous company</b>	<b>Opportunity for job and profession specific knowledge development</b>
	<b>Opportunity to work abroad (home country)</b>	<b>Opportunity to work abroad (Germany)</b>
	<b>Opportunity to work abroad (except Germany and home country)</b>	

**20. What do you think about your future employer concerning the size of the company and level of awareness?**

strongly disagree    disagree    neither agree nor disagree    agree    strongly agree

When I think about my future employer, the size of the company is not a relevant aspect for my decision if I take a job there or not.

I can imagine working in a less known company.

When I think about my future employer, the size of the company is an important aspect for me.

It is important for me to work in a company with a high level of awareness and popularity.

**21. Could you imagine working for a small and medium-sized enterprise in Germany?**

Yes.

No.

22. If not, why not?

## Future Employer II.

This section is the last part concerning with your thoughts about your future career, employer and work place.

23. Do you know small and medium-sized enterprises in Germany where you could apply because graduates of your studies are their target group?

Yes.

No.



**24. If yes, from where did you know them?**

You can name up to 5 sources (or channels, institutions, persons, events etc.) from where you know them.

Please use for each item one blank.


**25. If yes, how many do you know?**

1

2

3

4

5

more than 5

more than 10

**26. If yes, would you apply to one/some?**

Yes.

No.

Maybe.

**Future Employer II.**

This section is the last part concerning with your thoughts about your future career, employer and work place.

**27. Do you know large enterprises, where you could apply because graduates of your studies are their target group?**

Yes.

No.

**28. If yes, from where did you know them?**

You can name up to 5 sources (or channels, institutions, persons, events etc.) from where you know them.

Please use for each item one blank.


**29. If yes, how many to you know?**

1

2

3

4

5

more than 5

more than 10

**Personal Information II.**

Finally, you have reached the last page of the questionnaire.

Global student life, global working life?

The question of this section focus on your global mobility and languages skills which are aspects of an international career.

**30. What is your country of origin (nationality)?**

If you have a dual citizenship, you can name more than one country.

Country

Country

**31. Have you already lived abroad more than 3 months (except your home country and Germany)?**

Yes.

No.

**32. In which countries have you already lived more than 3 months (except your home country and Germany)?**

Please name the countries and the duration in month or years.

(For example: Spain, 6 month; France, 1,5 years).

Country / duration in month	<input type="text"/>
Country / duration in month	<input type="text"/>
Country / duration in month	<input type="text"/>
Country / duration in month	<input type="text"/>
Country / duration in month	<input type="text"/>

**33. What is (are) your native language(s)?**

If you are bi- or multi-lingual, you have the opportunity to name more than one.

Native language	<input type="text"/>
Native language	<input type="text"/>
Native language	<input type="text"/>

**34. Do you know foreign languages which you could also use for your professional life?**

Yes.

No.

**35. Which languages do you speak fluently and could you apply in your working life environment?**

Please just name languages which you could use in your professional life.

Language	<input type="text"/>
Language	<input type="text"/>
Language	<input type="text"/>
Language	<input type="text"/>
Language	<input type="text"/>

## Thank you for completing the questionnaire!

I appreciate your help with my research project for my master studies. Your answers were transmitted, you may close the browser window or tab now.

If you are interested in a short copy of the results or if you have further questions concerning my research project, you are welcome to contact via e-mail ([brandt21@gw.uni-passau.de](mailto:brandt21@gw.uni-passau.de)).

Good luck for your studies and projects!

Corina Brandt

(Master student of International Culture and Business Studies, University of Passau / Intercultural Management, Turkish-German University Istanbul)

# LEBENS LAUF

## PERÖNLICHE ANGABEN

---

Name: Corina Brandt  
Emailadresse: corina\_brandt@web.de

## AUSBILDUNG

---

09/2014 bis dato **Doppelmasterstudium „International Culture and Business Studies“ / „Interkulturelles Management“**  
Universität Passau / Türkisch-Deutsche Universität Istanbul

09/2011 – 06/2012 **Austauschstudentin im Rahmen des Bachelorstudiums**  
Boğaziçi Universität in Istanbul

10/2008 – 02/2013 **Bachelorstudium an der Universität Hamburg**  
Turkologie und Soziologie  
Bachelor of Arts, Dt. Note: 1,63

09/2004 – 06/2007 **Fritz Reuter Schule Bad Bevensen**  
Abschluss: Allgemeine Hochschulreife

## STIPENDIEN

---

09/2014 – 10/2015 **TÜBİTAK Türkei Leistungsstipendium**  
2215 Graduate Scholarship Program for International Students

02/2013 **“Hamburglobal” Stipendium, Universität Hamburg**

09/2011 – 06/2012 **Erasmus-Stipendium, Universität Hamburg**

Istanbul, 05. November 2018

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig angefertigt habe; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher auch noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und nicht veröffentlicht.

Istanbul, den 07.11.2018



Unterschrift der Verfasserin

