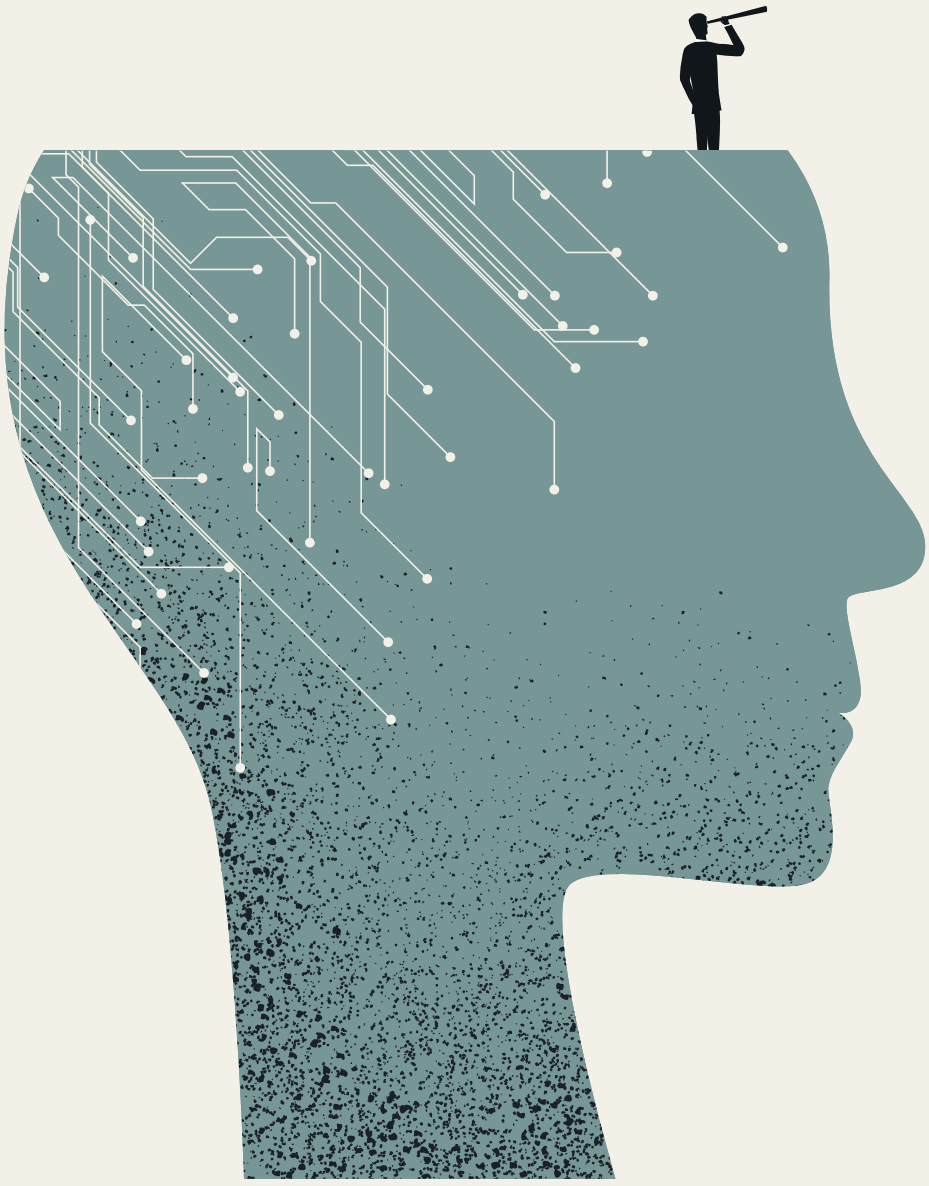
Feinjustierte Talentsuche in globalen Wachstumsmärkten managen

Fachkräftemangel in IT-Unternehmen

Der Fachkräftemangel hält sich fest auf der Agenda von IT-Firmen aller Größen und Spezialisierungen. Ob Softwareentwickler, Full-Stack-Developer, DevOps Engineers und Cybersecurity-Experten: Händeringend gesucht werden geschulte Talente überall. Neu ist, wie stark der ausgeprägte Mangel inzwischen strategische Unternehmensfragen berührt. Lange wurde er vor allem als einzelnes Recruitingproblem verstanden: Zu wenige Bewerbungen mischten sich mit zu hohen Gehaltsforderungen. Heute zeigt sich deutlicher, dass es um mehr geht. Der Mangel an Young Talents beeinflusst die gesamte Performance von Tech-Unternehmen.



© jozefmicic/stock.adobe.com

In Märkten wie Deutschland wächst das Problem kontinuierlich: Bereits 2020 meldete die BITKOM 86.000 offene Stellen für IT-Fachkräfte. Fünf Jahre später sind es 109.000. Eine Zunahme von über einem Viertel binnen weniger Jahre. Dazu mischt sich eine pessimistische Stimmung in der hiesigen Wirtschaft. Circa 80 % der befragten Organisationen gehen von einer Verschlechterung der Lage hin zu mehr Mangel aus. 42 % rechnen mit einem erhöhten Bedarf an Fachkräften aufgrund von AI-Instrumenten.
Wer allerdings nur kurzfristig Kapazitäten einkaufen will, wird die kompletten Potenziale eines Arbeitnehmermarktes kaum ausschöpfen. Für HR-Verantwortliche bedeutet das: Woher kommen die Young Talents von morgen? Welche Regionen sind interessant? Und welche mittel- sowie langfristigen Anforderungen werden an Arbeitgeber gestellt?

FACHKRÄFTEMANGEL IST NICHT GLEICH FACHKRÄFTEMANGEL

Doch einmal ganz von vorne: In der öffentlichen Debatte wird der Begriff Fachkräftemangel oft sehr allgemein verwendet. Für Unternehmen ist diese Unschärfe problematisch. Denn im IT-Bereich fehlt nicht überall dasselbe Profil. Gesucht werden Entwicklerinnen und Entwickler, Cloud- und DevOps-Spezialisten, Cybersecurity-Expertinnen, Data Engineers, AI- und Machine-Learning-Kompetenzen, Product Owner, IT-Architektinnen, Support- und Operations-Teams sowie Fachkräfte, die technische und regulatorische Anforderungen miteinander verbinden können.
Die Engpässe unterscheiden sich je nach Unternehmensgröße, Branche und technologischem Reifegrad. Gerade in regulierten Branchen steigt der Bedarf an Fachkräften, die neben tiefgreifenden Programmierskills Verständnis für Prozesse, Risiken, Datenschutz, Compliance und Dokumentation mitbringen sollten. Ganzheitliche Kompetenzen gewinnen so deutlich an Relevanz.
Daraus folgt eine wichtige Erkenntnis für HR: Es reicht nicht aus, Stellenanzeigen zu veröffentlichen und passiv auf den Markt zu warten. Firmen müssen sehr genau definieren, welche Kompetenzen sie tatsächlich benötigen. Ist für eine Rolle ein Senior-Profil notwendig oder kann ein Young Talent mit guter Begleitung hineinwachsen? Muss die Person vor Ort arbeiten oder ist eine hybride beziehungsweise internationale Struktur möglich? Welche Kompetenzen können intern aufgebaut werden? Welche müssen extern rekrutiert werden?
Viele Stellenprofile enthalten Anforderungen, die in dieser Form kaum erfüllbar sind. Gesucht wird dann eine zukünftige Kollegin oder ein zukünftiger Kollege mit mehreren Programmiersprachen, Branchenkenntnis, Projektmanagementerfahrung, Deutsch auf Muttersprachniveau, internationaler Erfahrung und sofortiger Verfügbarkeit. Solche Profile sind nicht unmöglich, aber selten. Wer sie zur Norm macht, verengt den Kandidatenmarkt unnötig. Eine moderne IT-Talentstrategie beginnt daher mit Priorisierung.

KI VERSCHÄRFT BEDARF AN QUALIFIZIERTEN KRÄFTEN

Künstliche Intelligenz wird sehr häufig als alleinige Antwort auf den Fachkräftemangel diskutiert. Ein fataler Gedanke. Denn in der Praxis ist das nur die halbe Wahrheit. KI kann Tätigkeiten unterstützen, Prozesse beschleunigen und Routinen automatisieren. Sie ersetzt aber nicht den Bedarf an qualifizierten IT-Fachkräften. Im Gegenteil: Wer KI-Lösungen sinnvoll einsetzen will, benötigt Menschen, die Datenqualität bewerten, Modelle auswählen, Integrationen planen, Risiken erkennen, Defizite bereinigen und Governance-Strukturen aufbauen.
Für Unternehmen entsteht dadurch ein doppelter Effekt. Einerseits können KI-Tools bestimmte Aufgaben effizienter machen. Andererseits entstehen neue Rollenprofile und zusätzliche Anforderungen. Softwareentwicklung verändert sich, weil Code-Assistenten und Automatisierung stärker in den Entwicklungsprozess einziehen. Cybersecurity verändert sich, weil Angriffe komplexer werden und KI sowohl auf Angreifer- als auch auf Verteidigerseite eine Rolle spielt. Datenmanagement verändert sich, weil Unternehmen bessere Datenstrukturen benötigen, um KI sinnvoll einsetzen zu können.
HR muss in diesem mächtigen Spanungsfeld frühzeitig mitdenken. Wenn KI-Projekte nur aus der Technologieperspektive geplant werden, fehlt später oft das Personal, um sie zu betreiben, zu kontrollieren und weiterzuentwickeln. Die Einführung neuer Tools ist vergleichsweise einfach. Schwieriger ist der Aufbau einer Organisation, die mit diesen Tools produktiv und verantwortungsvoll arbeiten kann.
Das betrifft auch Young Talents. Junge IT-Fachkräfte treten heute in einen Markt ein, in dem sich Technologien sehr schnell verändern. Sie bringen häufig hohe Lernbereitschaft, internationale Orientierung und ein gutes Verständnis für digitale Arbeitsweisen mit.
Gleichzeitig benötigen sie klare Entwicklungswege. Unternehmen sollten daher nicht erwarten, dass junge Talente alle Spezialkompetenzen bereits mitbringen. Entscheidend ist vielmehr, ob sie methodisch stark sind, sauber arbeiten, Verantwortung übernehmen wollen und auch ein Stück weit intrinsisch motiviert sind.

ÜBER BEKANNTE TALENTMÄRKTE HINAUSBLICKEN

Wo also suchen? Viele deutsche Unternehmen zieht es für internationale IT-Fachkräfte in der Umsetzung zunächst in naheliegende Märkte: Beispielsweise die EU. An sich auch eine gute Idee. Denn diese Standorte bleiben relevant. Aufgrund von wirtschaftlicher Stärke, weniger Bürokratie und hohen Ausbildungsstandards. Gleichzeitig steigt dort der Wettbewerb. Gute IT-Fachkräfte sind weltweit gefragt. Wer international rekrutiert, konkurriert nicht nur mit Unternehmen aus Deutschland, sondern auch mit Arbeitgebern aus der Schweiz, den USA, Großbritannien, Skandinavien oder zunehmend mit lokalen Tech-Unternehmen in den Herkunftsländern.

Deshalb lohnt sich ein differenzierter Blick auf Regionen, die geografisch näher an Deutschland liegen, aber in der deutschen HR-Debatte noch nicht immer ausreichend berücksichtigt werden.
Dazu gehört primär das europäische Nicht-EU-Ausland, Beispiel Westbalkan. Dieser unentdeckte „hidden champion" glänzt mit einem kompetitiven Bildungssystem, das IT-Fertigkeiten früher als vermutet lehrt. Das steigert schon in der aktiven Schulzeit Awareness und Fertigkeiten in diesem Segment.
Viele Fachkräfte arbeiten bereits für ausländische Unternehmen, sprechen Englisch, sind an Remote- oder Hybridarbeit gewöhnt und kennen europäische Arbeitskulturen. Der Kosovo ist in diesem Zusammenhang besonders interessant. Das Land hat eine junge Bevölkerung, eine wachsende IT- und Start-up-Szene sowie eine global orientierte, junge Generation, die enge Verbindungen nach Deutschland, Österreich und in die Schweiz pflegt. Vor Ort hat sich in den vergangenen Jahren ein sichtbares Technologieumfeld entwickelt. Für Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum kann das ein Vorteil sein: Die geografische Nähe erleichtert die Akquise enorm.
Gleichzeitig ist die Motivation vieler junger Talente hoch, an internationalen Produkten, professionellen Entwicklungsprozessen und langfristigen Karrierewegen mitzuwirken. Ohne dafür an das andere Ende des Globus ziehen zu müssen oder in einer anderen Zeitzone remote zu arbeiten.
Wichtig ist jedoch, solche Standorte nicht durch eine reine Kostenbrille zu betrachten. Wer den Westbalkan lediglich als günstigen Ausweichmarkt versteht, reproduziert alte Outsourcing-Muster. Gute IT-Fachkräfte erwarten professionelle Leadership, klare Aufgaben, moderne Arbeitsmittel, faire Vergütung, Entwicklungsmöglichkeiten und Respekt für die eigene Arbeit. Das sind die Grundsteine für ein von Vertrauen geprägtes Arbeitsverhältnis. Talente vor Ort kennen ihren Wert und verlangen berechtigterweise ein angemessenes Angebot der Arbeitgeberseite.
Die entscheidende Frage lautet daher nicht: Wo finden wir möglichst günstige Entwickler? Sondern: Wo können wir langfristig Kompetenz aufbauen, Talente entwickeln und Teams schaffen, die in unsere Organisation integriert werden?

INTERNATIONALE TALENTAKQUISE BRAUCHT LOKALE VERANKERUNG

Unternehmen, die international erfolgreich rekrutieren wollen, sollten die Bedeutung lokaler Strukturen nicht unterschätzen. Ein Standort vor Ort, ein verlässliches Netzwerk, Kooperationen mit Hochschulen, Kontakt zu lokalen Communities und ein Verständnis für kulturelle Erwartungen sind oft entscheidender als einzelne und oft sehr teure Recruitingkampagnen.
Junge Fachkräfte wollen schließlich wissen, wie sie lernen können, wer sie begleitet, welche Rolle sie im Team spielen und welche Perspektiven sich ergeben. Unternehmen, die in einem Land sichtbar sind, Praktika anbieten, mit Bildungseinrichtungen kooperieren oder lokale Führungskräfte einbinden, wirken glaubwürdiger als Arbeitgeber, die nur remote einzelne Profile suchen.
Für deutsche Arbeitgeber ist das auch aus Compliance- und arbeitsorganisatorischer Sicht relevant. Denn internationale Beschäftigungsmodelle müssen sauber aufgesetzt werden. Es macht einen Unterschied, ob Mitarbeitende in Deutschland angestellt werden, ob ein lokaler Standort besteht, ob mit Dienstleistern gearbeitet wird oder ob projektbezogene Zusammenarbeit stattfindet. Steuerliche, sozialversicherungsrechtliche, aufenthaltsrechtliche und datenschutzrechtliche Fragen gehören von Beginn an in die Planung.
Internationale Talentstrategien harmonisieren daher HR, Finance, Legal, IT und Fachbereiche gemeinsam. Wer erst rekrutiert und danach die Struktur klärt, riskiert Verzögerungen, Unsicherheit und Enttäuschungen auf beiden Seiten.

WAS DEUTSCHLAND ALS STANDORT LEISTEN MUSS

Der Fachkräftemangel im IT-Bereich ist nicht allein ein Problem der Unternehmen. Er betrifft auch den Wirtschaftsstandort Deutschland. Wenn internationale Talente gewonnen werden sollen, müssen Rahmenbedingungen stimmen. Dazu gehören effiziente Visaverfahren, transparente Anerkennungsprozesse, digitale Verwaltungswege, verlässliche Informationen und eine Willkommenskultur, die über politische Schlagworte hinausgeht.
Deutschland hat in den vergangenen Jahren dafür hilfreiche gesetzliche Schritte unternommen, um Fachkräfteeinwanderung zu erleichtern. Für IT-Spezialistinnen und IT-Spezialisten wurden Zugänge vereinfacht, auch wenn nicht immer ein klassischer Hochschulabschluss vorliegt, sondern einschlägige Berufserfahrung nachgewiesen werden kann. Die Westbalkanregelung wurde entfristet und ihr Kontingent erhöht. Das sind wichtige Signale. In der Praxis entscheiden jedoch nicht nur Gesetze, sondern auch regulatorische Umsetzungsgeschwindigkeit und langfristige Planbarkeit.
Für Arbeitgeber ist Zeit in dieser teils unübersichtlichen Gemengelage ein kritischer Faktor. Wenn ein Auswahlprozess erfolgreich war, aber Visum, Zustimmung, Terminvergabe oder administrative Klärungen Monate dauern, steigt das Risiko, dass Talente andere Angebote annehmen. Für Kandidatinnen und Kandidaten ist Unsicherheit ebenfalls belastend. Ein attraktiver Arbeitsmarkt braucht daher verlässliche Prozesse.
Auch Sprache spielt eine differenzierte Rolle. In vielen IT-Teams ist Englisch längst Arbeitssprache. Gleichzeitig bleibt Deutsch für Integration, Alltag, Kundenkontakt, Führung und langfristige Bindung wichtig. Unternehmen sollten deshalb keine unrealistisch hohen Sprachanforderungen als Einstiegshürde setzen, wenn sie für die konkrete Rolle nicht notwendig sind. Sinnvoller ist ein stufenweises Modell: Englisch für den beruflichen Einstieg, Deutschförderung für Integration und Entwicklung.

YOUNG TALENTS: NICHT NUR FINDEN, SONDERN FÖRDERN

Besonders wertvoll ist der Blick auf internationale Standorte folglich, wenn Unternehmen daraus Learnings für die Entwicklung junger Talente ableiten. Denn der Fachkräftemangel lässt sich vordergründig durch Ausbildung, Qualifizierung und interne Entwicklung adressieren.
Young Talents im IT-Bereich möchten lernen, Verantwortung übernehmen, an relevanten Projekten arbeiten und Feedback erhalten. Viele sind international geprägt, digital sozialisiert und weniger stark an klassische Karrierepfade gebunden. Gleichzeitig erwarten sie Klarheit: Welche Technologien werden eingesetzt? Wie modern ist die Arbeitsumgebung? Wie viel Gestaltungsspielraum gibt es? Wie wird Leistung bewertet? Welche Entwicklungsmöglichkeiten bestehen?
Für Unternehmen bedeutet das, dass Nachwuchsprogramme konkreter werden müssen. Erfolgreiche Programme beinhalten klare Lernpfade, Mentoring, Code Reviews, Projektverantwortung, regelmäßiges Feedback und realistische Übergänge in Fach- oder Führungskarrieren.
Internationale Teams können hierbei ein großer Vorteil sein. Wenn junge Beschäftigte gemeinsam an Produkten arbeiten, entsteht ein Lernraum, der fachliche und kulturelle Kompetenzen verbindet. Voraussetzung ist allerdings, dass Zusammenarbeit bewusst gestaltet wird. Remote-Arbeit allein schafft noch kein Team. Es braucht klare Kommunikationsregeln, gemeinsame Standards, regelmäßige persönliche Begegnungen und Führungskräfte, die über Standorte hinweg Vertrauen aufbauen.

ANFORDERUNGEN AN HR VERÄNDERN SICH

Der IT-Fachkräftemangel verändert somit auch die Rolle von HR. Personalabteilungen werden stärker zu strategischen Partnern der Geschäftsführung und der Fachbereiche. Sie müssen Arbeitsmärkte analysieren, Talentpools aufbauen, internationale Rahmenbedingungen verstehen, Skills prognostizieren und Organisationsmodelle entwickeln. Klassisches Recruiting bleibt wichtig, reicht aber nicht aus.
Der Einsatz von KI durch Bewerbende birgt ein zunehmendes Risikopotenzial für die Personalselektion: KI-Tools generieren häufig scheinbar makellose Bewerbungsunterlagen, die exakt auf das Stellenprofil zugeschnitten sind. Diese formale Perfektion sagt jedoch wenig über die tatsächliche fachliche und persönliche Eignung aus. HR ist daher gefordert, solche Bewerbungen einer vertieften Prüfung zu unterziehen – etwa durch strukturierte Assessments, praxisnahe Fallstudien oder gezielte Interviewtechniken, die über die reine Dokumentenanalyse hinausgehen.
Ein weiterer kritischer Punkt betrifft den Einsatz von KI-gestützten Selektionstools auf Unternehmensseite: Automatisierte Systeme zur Vorauswahl von Bewerbungen lassen sich gezielt umgehen, etwa durch strategische Keyword-Optimierung oder algorithmisch orientierte Formulierungen. Dies kann zur Fehlklassifikation führen – weniger geeignete Profile werden als passend markiert, während qualifiziertere Kandidatinnen und Kandidaten unter Umständen unberücksichtigt bleiben.
Vor diesem Hintergrund ist ein kompetenter und reflektierter Umgang mit KI-Technologien in der Personalselektion von zentraler Bedeutung. HR-Fachpersonen benötigen entsprechende KI-Kompetenzen, um die Möglichkeiten und Grenzen dieser Systeme fundiert einschätzen und die Selektionsprozesse entsprechend steuern zu können.
Eine weitere zentrale Aufgabe besteht darin, Skill-Transparenz herzustellen. Viele Unternehmen wissen zu wenig darüber, welche IT-Kompetenzen intern bereits vorhanden sind, welche in den nächsten Jahren benötigt werden und welche durch Weiterbildung aufgebaut werden könnten. Ohne diese Transparenz werden Stellen oft reflexartig extern ausgeschrieben. Dabei kann es sinnvoller sein, Mitarbeitende weiterzuentwickeln, Rollen neu zu schneiden oder Teams anders zusammenzustellen.
Auch Employer Branding muss fachlicher werden. IT-Talente interessieren sich nicht nur für Homeoffice und Benefits. Sie wollen wissen, welche technischen Herausforderungen es gibt, wie Entscheidungen getroffen werden, wie modern die Tool-Landschaft ist, ob Qualität ernst genommen wird und ob sie von erfahrenen Kolleginnen und Kollegen lernen können. Unternehmen sollten daher nicht nur ihre Kultur beschreiben, sondern ihre Arbeitsrealität transparent machen.

FAZIT

Der IT-Fachkräftemangel wird Unternehmen auch 2027 begleiten. Er ist eine Altlast, aber keine Ausrede. Die Lage ist anspruchsvoll, doch Unternehmen können reagieren. Sie können ihre Anforderungen schärfen, Nachwuchs besser entwickeln, internationale Standorte erschließen und Zusammenarbeit professioneller gestalten.
Beispielsweise der Blick in den Westbalkan zeigt, dass Talentmärkte vielfältiger sind, als die deutsche Debatte manchmal vermuten lässt. Diese Region bietet Potenziale, wenn Unternehmen bereit sind, genauer hinzusehen und langfristig zu investieren. Dabei geht es nicht um eine Abkehr vom Standort Deutschland. Im Gegenteil: Internationale Talentstrategien können Deutschland stärken, wenn sie dazu beitragen, Digitalisierung, Innovation und Wettbewerbsfähigkeit abzusichern.
Für HR bedeutet das eine anspruchsvolle, aber auch gestaltende Rolle. Personalverantwortliche müssen Brücken bauen: Zwischen Geschäftsstrategie und Kompetenzbedarf, zwischen Ausbildung und Praxis, zwischen lokalen Teams und internationalen Standorten, zwischen Technologie und Organisation. Wer diese Rolle annimmt, wird im Wettbewerb um IT-Talente nicht jedes Problem lösen. Aber er schafft Strukturen, die Unternehmen deutlich fitter für die Zukunft machen.



© Swiss GRC

Natalie Metry
Head Admin, HR und Finance
bei Swiss GRC