

Executive Summary

Internationales Recruiting:

Auswirkungen kultureller Unterschiede auf
das Recruiting in Unternehmen der DACH-
Region

Amela Memagić

Executive Summary

Internationales Recruiting: Auswirkungen kultureller Unterschiede auf das Recruiting in Unternehmen der DACH-Region

Einleitung

Viele Unternehmen verfolgen zunehmend das Ziel, ihre Recruiting-Aktivitäten international auszuweiten, um den Zugang zu qualifiziertem Personal zu verbessern. Insbesondere der Arbeits- und Fachkräftemangel in der DACH-Region zwingt Unternehmen, ihre Recruiting-Strategien anzupassen und qualifiziertes Personal aus dem Ausland zu gewinnen. Dabei sehen sich Unternehmen mit verschiedenen Herausforderungen konfrontiert. Neben bürokratischen und sprachlichen Barrieren können auch kulturelle Unterschiede eine entscheidende Rolle spielen. Kulturelle Unterschiede können sich in unterschiedlichen Wertesystemen, Verhaltensweisen und Kommunikationsstilen zeigen, was wiederum den Recruiting-Prozess beeinflussen kann.

Forschungsziele und -fragen

Bisherige Forschungen haben sich vor allem mit Herausforderungen wie fehlenden Sprachkenntnissen, unterschiedlichen Bildungsstandards und nicht anerkannten Abschlüssen befasst, während die Auswirkungen kultureller Unterschiede auf den Recruiting-Prozess weitgehend unbeachtet blieben. Die vorhandenen Studien konzentrieren sich überwiegend auf den nordamerikanischen und asiatischen Raum, während konkrete Untersuchungen zur DACH-Region fehlen.

Basierend auf dem beschriebenen Sachverhalt hat sich folgende Forschungsfrage ergeben:

„Inwiefern werden Unternehmen der DACH-Region mit kulturellen Herausforderungen konfrontiert, wenn sie internationales Recruiting betreiben und Arbeitnehmer:innen aus dem Ausland einstellen?“. Untersucht wird, wie Unternehmen der DACH-Region effektiv Mitarbeiter:innen aus dem Ausland rekrutieren können, ohne von kulturellen Unterschieden und Vorurteilen beeinflusst zu werden. Ziel ist es, ein Verständnis für kulturelle Unterschiede zu schaffen, ihre Auswirkungen auf den Recruiting-Prozess zu analysieren und aufzuzeigen, wie Missverständnissen, Vorurteilen und Fehleinschätzungen während dieses vorgebeugt werden kann.

Theoretischer Rahmen

Die Arbeit basiert auf einer umfassenden theoretischen Grundlage, die zentrale Konzepte und Modelle im Bereich Recruiting abdeckt. Zunächst werden Kernbegriffe des Human Resource Managements und Recruitings definiert, darunter auch internationales und online Recruiting. Daraufhin folgt eine detaillierte Betrachtung des gesamten Recruiting-Prozesses und möglicher kognitiver Verzerrungen. Ein wesentlicher Bestandteil des theoretischen Rahmens ist die Analyse der kulturellen Dimensionen nach Hofstede (wie Power Distance, Individualism vs. Collectivism, Masculinity vs. Femininity, Uncertainty Avoidance und Long Term vs. Short Term Orientation). Diese Konzepte werden verwendet, um zu verstehen, welche kulturellen Werte bestehen und wie diese den Recruiting-Prozess beeinflussen können. Abschliessend wird konkret auf die Kultur und die Recruiting-Methoden in der DACH-Region eingegangen.

Methodik

Für die Beantwortung der Forschungsfrage wurde aufbauend auf dem theoretischen Rahmen eine qualitative Forschung in Form von leitfadengestützten Experteninterviews durchgeführt. Diese wurde mit zehn Personalmitarbeitenden aus Unternehmen der DACH-Region durchgeführt.

Diese Forschungsmethode zielte darauf ab, ein tiefgehendes Verständnis für das Thema zu erlangen, indem unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen gesammelt wurden. Dabei standen insbesondere die Herausforderungen und möglichen Lösungsansätze im internationalen Recruiting im Fokus, um praxisnahe Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen zu entwickeln. Die erhobenen Daten wurden transkribiert und mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet, um systematisch Schlüsselthemen, Muster und Zusammenhänge zu identifizieren und daraus neue Kategorien und Theorien abzuleiten.

Hauptergebnisse

Die Ergebnisse der Arbeit verdeutlichen die komplexen Aspekte des internationalen Recruitings. Die Befragten betonen, dass für eine effektive Ansprache der Zielgruppe soziale Netzwerke entscheidend sind und dass bei der Auswahl der Kandidat:innen die Übereinstimmung der Werte und die Persönlichkeit eine zentrale Rolle spielen.

Kulturelle Unterschiede, insbesondere in der Kommunikation, können die Einschätzung und Beurteilung der Bewerber erschweren. Kulturen mit hoher Machtdistanz und steilen Hierarchien, wie viele asiatische Nationen, neigen zu weniger offener und direkter Kommunikation, was die Beurteilung im Vergleich zu Nationen mit niedriger Machtdistanz und flachen Hierarchien, wie der DACH-Region, erschwert. Darüber hinaus können kulturelle Unterschiede in Erwartungshaltungen und Arbeitsmoral zusätzliche Herausforderungen mit sich bringen.

Eine umfassende Vorbereitung, transparente Kommunikation und effektive Inklusionsstrategien sind entscheidend, um Schwierigkeiten zu vermeiden. Die Forschung zeigt, dass der Einfluss kultureller Unterschiede auf das Recruiting variieren kann: Je grösser die kulturellen Unterschiede, desto ausgeprägter sind die Herausforderungen. Ein grundlegendes Verständnis dieser Unterschiede sowie spezielle Schulungen für Recruiter:innen können dazu beitragen, den Recruiting-Prozess fairer und erfolgreicher zu gestalten.

Bedeutung & Praxisrelevanz

Die Forschungsergebnisse bieten wertvolle Einsichten für Unternehmen, die internationales Recruiting betreiben oder planen. Unternehmen sollten sich mit der Kultur und den Werten anderer Nationen auseinandersetzen, um ein besseres Verständnis für Kandidaten und potentielle Bewerber:innen aufzubauen. In der Praxis bedeutet das, wenn beispielsweise ein Unternehmen der DACH-Region ein Bewerbungsgespräch mit einem Kandidaten aus China führt, kann es starke Kommunikationsunterschiede geben, vor allem in Bezug auf die Direktheit. Zudem wird der:die Kandidat:in vermutlich sehr zurückhaltend wirken im Vergleich zu Bewerber:innen aus der DACH-Region. Recruiter:innen, welche Schulungen zum Thema Kultur besucht haben, sind diese Unterschiede bewusst und werden sich daher nicht so stark von den Unterschieden beeinflussen lassen.

Diese Forschung liefert neue Einsichten, indem sie aufzeigt, wie tiefgreifend kulturelle Werte und Verhaltensweisen den Recruiting-Prozess in verschiedenen Bereichen beeinflussen können. Die Arbeit verdeutlicht ausserdem die Notwendigkeit, kulturelle Sensibilität zu entwickeln und angepasste Kommunikationsstrategien zu nutzen, insbesondere im Umgang mit Kulturen, deren Werte stark von den eigenen abweichen. Dies unterstützt Unternehmen dabei, den Recruiting-Prozess zu optimieren und eine inklusivere und gerechtere Auswahl von Talenten zu gewährleisten, indem Vorurteile und Missverständnisse minimiert werden. Die Forschung erweitert das Verständnis für internationale Recruiting-Herausforderungen in der DACH-Region.

Limitationen

Eine Limitation der Arbeit ist die Stichprobengrösse und -auswahl, welche aus dem begrenzten Rahmen der qualitativen Forschung resultiert. Zudem stammen die Forschungsteilnehmer:innen überwiegend aus ländlichen Regionen. Des Weiteren konzentriert sich die Arbeit ausschliesslich auf Hofstede's Kulturdimensionen. Neben Hofstede's Kulturdimensionen gibt es zahlreiche weitere kulturelle Forschungsansätze, welche aufgrund des Umfangs der Arbeit nicht vertieft betrachtet werden konnten.

Abschluss

Die Arbeit stellt die Bedeutung kultureller Unterschiede und Auswirkungen dieser in den Fokus und liefert praxisnahe Handlungsempfehlungen. Damit leistet sie einen innovativen Beitrag zur aktuellen Forschung im Bereich des internationalen Recruitings. Die abgeleiteten Lösungsansätze der qualitativen Analyse haben Potenzial, Unternehmen der DACH-Region massgeblich bei der Überwindung kultureller Herausforderungen zu unterstützen. Kulturelle Sensibilität, Inklusion und Chancengleichheit sind essenziell für

erfolgreiches internationales Recruiting, was die Relevanz dieser Arbeit weiter unterstreicht und einen wertvollen Beitrag zur Weiterentwicklung im Human Resource Management darstellt. Daher verdient diese Arbeit besondere Anerkennung.

Literaturliste

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Dessain, N. (2016). Human Resources Marketing and Recruiting: Introduction and Overview. In M. Zeuch (Eds.), *Handbook of human resources management* (pp. 3-22). Springer.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-26. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Ma, R., & Allen, D. G. (2009). Recruiting across cultures: A value-based model of recruitment. *Human Resource Management Review*, 19(4), 334–346. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.03.001>
- Manroop, L., Boekhorst, J. A., & Harrison, J. A. (2013). The influence of cross-cultural differences on job interview selection decisions. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(18), 3512–3533. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777675>
- Mayring, P. (2023). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (7., überarbeitete Aufl.). Beltz.
- Mergener, A., & Maier, T. (2019). Immigrants' Chances of Being Hired at Times of Skill Shortages: Results from a Factorial Survey Experiment Among German Employers. *Journal of International Migration and Integration*, 20(1), 155–177. <https://doi.org/10.1007/s12134-018-0598-5>
- Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2002). Fairness reactions to personnel selection techniques in Singapore and the United States. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(8), 1186–1205. <https://doi.org/10.1080/09585190210149475>
- Segalla, M., Sauquet, A., & Turati, C. (2001). Symbolic vs functional recruitment: Cultural influences on employee recruitment policy. *European Management Journal*, 19(1), 32–43. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(00\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(00)00069-4)
- Tayeb, M. H. (2005). *International human resource management: A multinational company perspective*. Oxford University Press.