

Whitepaper

Internationales Recruiting

Kulturelle Unterschiede meistern und internationale Talente erfolgreich integrieren

Mai 2025

Einleitung

Der Fachkräftemangel ist aktueller denn je. Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz sind zunehmend darauf angewiesen, qualifiziertes Personal auch über nationale Grenzen hinweg zu gewinnen. Dabei wird deutlich: Internationales Recruiting ist mehr als nur die Übersetzung bestehender Prozesse in eine andere Sprache. Es erfordert ein tiefes Verständnis für kulturelle Unterschiede, institutionelle Rahmenbedingungen und verschiedene Lebensrealitäten. Kulturelle Unterschiede wirken sich auf viele Ebenen aus: Sie beeinflussen, wie Bewerbende kommunizieren, sich präsentieren, auf Fragen reagieren oder Erwartungen an den Arbeitgeber formulieren. Unterschiede im Umgang mit Hierarchien, Feedback, Zeitverständnis oder Teamarbeit können den Auswahlprozess von neuen Mitarbeitenden und die spätere Integration ins Unternehmen maßgeblich beeinflussen. Gleichzeitig eröffnen internationale Talente neue Perspektiven, die weit über rein fach-

liche Kompetenzen hinausgehen. Um dieses Potenzial zu nutzen, braucht es eine neue Sensibilität in HR-Prozessen und eine gezielte Auseinandersetzung mit interkulturellen Aspekten.

Dieses Whitepaper basiert auf der Bachelorarbeit von Amela Memagić „Internationales Recruiting: Auswirkungen kultureller Unterschiede auf das Recruiting in Unternehmen der DACH-Region“ und bietet einen fundierten Einblick in die kulturellen Herausforderungen im internationalen Recruiting. Um einen ganzheitlichen Blick auf die DACH-Region zu ermöglichen, wurden die Erkenntnisse von Amela Memagić um zusätzliche Informationen aus weiteren Studien ergänzt. Das Whitepaper liefert praxisnahe Handlungsempfehlungen für die erfolgreiche Integration internationaler Talente – und zeigt, wie Unternehmen kulturelle Sensibilität gezielt als Erfolgsfaktor im „War for Talents“ nutzen können.



Amela Memagić

Teilnehmerin des Umantis HR Student Award 2024

Amela Memagić ist Absolventin des Studiengangs Management & Law an der MCI | Die Unternehmerrische Hochschule®. In ihrer Bachelorarbeit beleuchtet sie, wie Unternehmen der DACH-Region kulturelle Herausforderungen im internationalen Recruiting meistern – und welche Erfolgsfaktoren dabei den Unterschied machen. Im Zentrum stehen die Perspektiven von HR-Verantwortlichen aus unterschiedlichen Branchen und Ländern. Die Arbeit liefert praxisnahe Impulse für die strategische Weiterentwicklung internationaler Recruiting-Prozesse. Mit ihrer fundierten, praxisnahen Analyse wurde Amela Memagić für die Top 25 des Umantis HR Student Award 2024 nominiert.

Weitere Informationen: www.umantis.com/award/



Inhaltsverzeichnis

Einleitung	2
Inhaltsverzeichnis	3
Status quo: Internationales Recruiting in der DACH-Region	4
Chancen kultureller Vielfalt im Recruiting	6
Herausforderungen im Umgang mit kulturellen Unterschieden	7
Rechtlicher Rahmen und organisatorische Anforderungen	8
Handlungsempfehlungen für Unternehmen und HR-Teams	9
Fazit und Ausblick	11



Status quo: Internationales Recruiting in der DACH-Region



Die DACH-Region ist **kulturell und wirtschaftlich** eng verflochten – entsprechend ähnlich sind die Herausforderungen im Personalwesen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Seit 2020 ist die Zahl offener Stellen in allen drei Ländern deutlich gestiegen und bleibt seither hoch. Besonders in Österreich ist der **Fachkräftemangel** ausgeprägt: Mit einer Quote von **4,6 % unbesetzter Stellen** hat das Land EU-weit den grössten Fachkräftemangel. Vor diesem Hintergrund **gewinnt die Rekrutierung internationaler Fachkräfte zunehmend an Bedeutung**. Viele Unternehmen – von multinationalen Konzernen

bis hin zu KMU – setzen heute bewusst auf internationale Recruiting-Strategien. Der Ablauf unterscheidet sich dabei nur wenig von dem nationalen Recruiting, bringt jedoch zusätzliche Anforderungen mit sich. Themen wie Visa oder die Anerkennung von Qualifikationen erfordern eine sorgfältige Vorbereitung und enge Abstimmung zwischen HR, Fachabteilungen und externen Partnern.

Die Studie von Amela Memagić zeigt Unterschiede zwischen dem Status Quo in den drei Ländern im DACH-Raum auf:

Deutschland

Der Arbeitsmarkt ist stark reguliert, bietet aber vergleichsweise gute Voraussetzungen für Fachkräftezuwanderung. Die Anerkennung ausländischer Abschlüsse ist herausfordernd, aber systematisch geregelt. Unternehmen berichten über formale Hürden und langwierige Visumverfahren, sehen aber auch grosse Chancen im internationalen Recruiting.



Österreich

Mit der höchsten Quote unbesetzter Stellen in der EU ist der Fachkräftemangel in Österreich besonders präsent. Das Bewusstsein dafür, dass internationales Recruiting unverzichtbar geworden ist, wächst zunehmend. Es herrscht bereits eine ausgeprägte Sensibilität im Umgang mit kulturellen Unterschieden – trotzdem verhalten sich manche Unternehmen noch zurückhaltend.

Schweiz

Die Rekrutierung aus Drittstaaten ist in der Schweiz stark reguliert. Unternehmen benötigen spezielle Bewilligungen für ausländische Mitarbeitende, und die Auswahlprozesse sind durch kantonale und nationale Vorgaben geregelt. Besonders in ländlichen Regionen sind kulturelle Integration und Sprachkenntnisse zentrale Themen. In der Schweiz steht vor allem die fachliche Qualifikation und die langfristige Passung zum Team im Fokus.

Besonders herausfordernd ist, dass **Abschlüsse aus dem Ausland** aufgrund des hohen Bildungsstandards in der DACH-Region oft **nicht als gleichwertig anerkannt** werden. Hinzu kommen **sprachliche und kulturelle Missverständnisse**. In Bezug auf **grundlegende kulturelle Werte und Arbeitskulturen** unterscheiden sich die Länder der DACH-Region jedoch nur wenig. Deutschland, Österreich und die Schweiz weisen laut dem „Country Comparison Tool“ von the Culture Factor Group (Hofstede Insights) ähnliche Ausprägungen bei zentralen **Kul-**

turdimensionen auf: eine **niedrige Machtdistanz**, starke Individual- und Leistungsorientierung, eine hohe **Unsicherheitsvermeidung**, eine **langfristige Zukunftsorientierung** und eine vergleichsweise geringe Ausprägung von **Genussorientierung**. **Diese kulturelle Nähe kann die Zusammenarbeit in internationalen Teams innerhalb des DACH-Raums erleichtern** – schafft jedoch keine automatische Offenheit gegenüber kultureller Vielfalt aus Drittstaaten.





Chancen kultureller Vielfalt im Recruiting

Die bewusste Integration kultureller Vielfalt im Recruiting-Prozess bietet Unternehmen zahlreiche strategische Vorteile. In einem zunehmend globalisierten Arbeitsmarkt können Organisationen, die gezielt internationale Talente ansprechen, auf einen deutlich **grösseren Talentpool** zugreifen. Das eröffnet neue Möglichkeiten zur **Deckung des Fachkräftebedarfs** und fördert gleichzeitig eine **vielfältigere Unternehmenskultur**.

Vielfalt im Team bedeutet mehr als nur unterschiedliche Herkunft: Es geht um **neue Perspektiven, kreative Lösungsansätze** und ein **besseres Verständnis für globale Märkte und Kundenbedürfnisse**. Studien belegen, dass **diverse Teams innovativer arbeiten, resilienter auf Veränderungen reagieren und erfolgreicher bei der Markterschliessung sind**. Gerade im internationalen Wettbewerb kann kulturelle Diversität ein entscheidender Erfolgsfaktor sein.

Auch das **Employer Branding** profitiert: Unternehmen, die sich aktiv für Vielfalt und Inklusion einsetzen, positionieren sich als **attraktive und zukunftsorientierte Arbeitgeber**. Das stärkt nicht nur das **Vertrauen** von Bewerbenden, sondern auch die **Bindung** der Mitarbeitenden.

Voraussetzung für diese positiven Effekte ist eine **gezielte und gut begleitete Integration**. Nur wenn Vielfalt aktiv gefördert und strukturell unterstützt wird – etwa durch **interkulturelle Trainings, transparente Kommunikation und inklusive Führung** – entfaltet sie ihr volles Potenzial und trägt zur langfristigen Weiterentwicklung der Organisation bei.

Herausforderungen im Umgang mit kulturellen Unterschieden

Ausländische Abschlüsse werden in der DACH-Region häufig **nicht als gleichwertig anerkannt**. Hinzu kommen **sprachliche und kulturelle Hürden**, die den Einstieg für internationale Talente erschweren. Insbesondere der Nachweis **ausreichender Deutschkenntnisse** stellt eine zentrale Barriere dar, vor allem bei Positionen mit direktem Kundenkontakt. Ein weiterer zentraler Aspekt, der Unternehmen im internationalen Recruiting vor Herausforderungen stellt, ist der **Umgang mit kulturellen Unterschieden**. Diese zeigen sich insbesondere in der Kommunikation, im **Werteverständnis** und in den **Erwartungen internationaler Bewerbender**. So berichten Recruiterinnen und Recruiter beispielsweise von kulturell bedingten **Kommunikationsstilen**, die es erschweren, Aussagen eindeutig zu interpretieren oder die Motivation von Kandidatinnen und Kandidaten korrekt einzuschätzen. Während in der DACH-Region eine **direkte, offene Kommunikation** üblich ist, neigen Bewerbende aus Kulturen mit hoher Machtdistanz – beispielsweise aus Teilen Asiens – zu indirekten oder ausweichenden Antworten. Das kann im Bewerbungsgespräch zu Unsicherheiten führen und erschwert eine authentische Einschätzung potenziell neuer Mitarbeitenden.

Hinzu kommen **unterschiedliche Erwartungen an den Recruiting-Prozess** selbst. Manche Kandidatinnen und Kandidaten erwarten eine umfassende Betreuung durch das Unternehmen – bis hin zur sozialen Integration. Wird dieser Erwartung nicht entsprochen, kann das zu Frustration auf beiden Seiten führen.

Zudem steht bei der Auswahl geeigneter Kandidatinnen und Kandidaten das **Werteverständnis** im Fokus: In kollektivistischen Kulturen zum Beispiel ist die Passung zur Gruppe zentraler als individuelle Leistungen. In individualistisch geprägten Ländern wie Deutschland, Österreich und der Schweiz hingegen liegt der Fokus oft auf **fachlicher Qualifikation** und **Persönlichkeit im Abgleich mit der Unternehmenskultur**. Diese Unterschiede können zu Missverständnissen oder einer unbewussten Benachteiligung von Bewerbenden führen.

Für Recruiterinnen und Recruiter ergibt sich daraus die Herausforderung, **kulturelle Eigenheiten zu erkennen** und angemessen zu berücksichtigen – ohne dabei in stereotypische Zuschreibungen zu verfallen. Es gilt, zwischen individuellen Eigenschaften und kulturell geprägten Verhaltensweisen zu unterscheiden und gleichzeitig **faire, transparente Auswahlprozesse sicherzustellen**. Schulungen im Bereich interkultureller Kompetenz, ein strukturierter Interviewleitfaden sowie die Offenheit für alternative Perspektiven im Auswahlprozess können dazu beitragen, diesen Herausforderungen wirksam zu begegnen und die **Chancengleichheit zu fördern**. Dabei spielt auch die strukturierte Vorbereitung eine zentrale Rolle: Unternehmen, die sich im Vorfeld mit kulturellen Differenzen auseinandersetzen, vermeiden nicht nur potenzielle Fehlentscheidungen, sondern stärken zugleich ihre **internationale Arbeitgeberattraktivität**.

Internationales Recruiting leicht gemacht

Mit der Umantis HR-Suite erreichen Sie Talente schneller und gezielter – dank mehrsprachiger Benutzeroberflächen, globalem Multiposting, digitalem Bewerbermanagement und standortübergreifender Prozesse. Gestalten Sie Ihr Recruiting effizient und transparent – über Landesgrenzen hinweg.

Rechtlicher Rahmen und organisatorische Anforderungen

Neben sprachlichen und kulturellen Hürden stellt der **rechtliche Rahmen** eine zentrale Herausforderung im internationalen Recruiting dar. Unternehmen der DACH-Region müssen sich mit einer **Vielzahl nationaler und internationaler Bestimmungen** auseinandersetzen, wenn sie Fachkräfte aus dem Ausland einstellen möchten.

Arbeitsbewilligungen und Visa sind besonders im Umgang mit Drittstaaten ein komplexes Thema. So zeigt die qualitative Forschung von Amela Memagić, dass insbesondere Schweizer Unternehmen die restriktive Bewilligungspraxis als erhebliches Hindernis wahrnehmen. Der zusätzliche bürokratische Aufwand – etwa bei der Beantragung von Aufenthalts- und Arbeitsgenehmigungen – kann dazu führen, dass Unternehmen auf qualifizierte Kandidatinnen und Kandidaten aus dem Ausland verzichten.

Ein weiterer bereits genannter kritischer Punkt betrifft die **Anerkennung von Bildungs- und Berufsabschlüssen**. Diese werden nicht automatisch als gleichwertig eingestuft, was sowohl die Integration ins Arbeitsumfeld als auch die rechtliche Absicherung der Arbeitnehmenden erschwert.

Hinzu kommt die Pflicht zur **Einhaltung arbeitsrechtlicher Gleichbehandlungsgrundsätze**. Trotz klarer gesetzlicher Vorgaben ist Diskriminierung im Bewerbungsprozess nach wie vor ein Thema – sei es aufgrund von Herkunft, Namen oder kulturellen Zuschreibungen. Arbeitgebende sind daher verpflichtet, faire Auswahlverfahren und diskriminierungsfreie Entscheidungen sicherzustellen.

Welche konkreten gesetzlichen Grundlagen in Deutschland, Österreich und der Schweiz gelten, zeigt die folgende Übersicht:

	Deutschland	Österreich	Schweiz
Arbeitsbewilligung & Visa	Das Fachkräfteeinwanderungsgesetz (FEG) erleichtert qualifizierten Fachkräften aus Drittstaaten den Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt. Ergänzend dazu bietet die Blaue Karte EU qualifizierten Fachkräften mit Hochschulabschluss attraktive Vorteile wie einen schnellen Familiennachzug und erleichterten Zugang zum Daueraufenthalt.	Die Rot-Weiss-Rot-Karte (RWR-Karte) ermöglicht qualifizierten Drittstaatsangehörigen auf Basis eines Punktesystems den Aufenthalt und die Beschäftigung in Österreich – je nach Kategorie etwa für Hochqualifizierte, Mangelberufe oder Studienabsolventinnen und -absolventen.	In der Schweiz erhalten Drittstaatsangehörige nur kontingentierte Arbeitsbewilligungen – meist nur für qualifizierte Fachkräfte mit Hochschulabschluss und Berufserfahrung oder bei einem Mangel an EU/EFTA-Kandidatinnen und Kandidaten.
Anerkennung von Abschlüssen	Das Berufsqualifikationsfeststellungsgesetz (BQFG) gewährt einen Rechtsanspruch auf Prüfung der Gleichwertigkeit ausländischer Berufsqualifikationen. Zuständig sind je nach Beruf verschiedene Stellen, etwa die Zentrale Servicestelle Berufsanerkennung (ZSBA) .	Die Anerkennung ausländischer Qualifikationen erfolgt über die Anlaufstellen für Personen mit im Ausland erworbenen Qualifikationen (AST) . Für reglementierte Berufe sind spezifische Verfahren vorgesehen.	Die Anerkennung ausländischer Bildungsabschlüsse erfolgt durch das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) für nicht reglementierte Berufe. Für reglementierte Berufe sind spezifische Anerkennungsverfahren vorgesehen.
Diskriminierungsschutz	Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) schützt vor Diskriminierung im Arbeitsleben aufgrund von Herkunft, Geschlecht, Religion, Alter, sexueller Identität oder Behinderung. Arbeitgebende sind verpflichtet, Gleichbehandlung sicherzustellen.	Das Gleichbehandlungsgesetz (GIBG) schützt vor Diskriminierung im Arbeitsleben. Es umfasst auch Massnahmen zur Förderung der Gleichstellung und sieht Schlichtungsstellen für Diskriminierungsfälle vor.	Das Bundesgesetz über die Gleichstellung von Frau und Mann (GIG) schützt vor Diskriminierung im Erwerbsleben. Es sieht unter anderem Beweislastentleicherungen, Schlichtungsverfahren und Klagemöglichkeiten vor.

Die Ergebnisse der Bachelorarbeit machen deutlich: Der rechtliche Rahmen ist kein formaler Nebenschauplatz, sondern ein **zentraler Erfolgsfaktor** im internationalen Recruiting. Unternehmen sind daher gut beraten, sich frühzeitig mit nationalen Vorschriften auseinanderzusetzen und bei Bedarf juristische Expertise einzubeziehen – insbesondere bei der Einstellung von Drittstaatsangehörigen oder der Bewertung ausländischer Qualifikationen.

Handlungsempfehlungen für Unternehmen und HR-Teams

Damit kulturelle Vielfalt im internationalen Recruiting nicht zur Hürde, sondern zum Erfolgsfaktor wird, braucht es ein **strukturiertes Vorgehen und gezielte Massnahmen** entlang des gesamten Recruiting-Prozesses. Die folgenden Empfehlungen unterstützen HR-Teams dabei, kulturelle Unterschiede konstruktiv zu nutzen und eine langfristige Integration zu fördern:

5 Quick Wins für erfolgreiches internationales Recruiting im Überblick

- 1 **Mehrsprachig kommunizieren:** Stellenanzeigen etc. in weiteren Zielsprachen anbieten.
- 2 **Kulturkompetenz stärken:** Kurztrainings für HR und Führungskräfte zu kulturellen Unterschieden.
- 3 **Patinnen und Paten einsetzen:** Begleitung neuer Mitarbeitender durch erfahrene Mitarbeitende.
- 4 **Offen & authentisch sein:** Realistisches Bild von Job, Team und Standort vermitteln.
- 5 **Bürokratie vorbereiten:** Visa-, Anerkennungs- und Aufenthaltsprozesse frühzeitig klären.

1. Vorbereitung und Strategie

- **Zielgruppen- und Marktanalyse im Vorfeld:** Wer international rekrutieren will, sollte die Zielmärkte gut kennen – inklusive Qualifikationsprofile, kulturelle Werte und Bewerbungsstandards.
- **Interne Abstimmung über Anforderungen:** Frühzeitige Klärung, welche sprachlichen und kulturellen Kompetenzen im Team notwendig sind, um das Recruiting erfolgreich zu gestalten. Dazu gehört beispielsweise ein Abgleich zwischen Wunschprofil und tatsächlichen Integrationsressourcen im Unternehmen.
- **Integration in die Gesamtstrategie:** Internationales Recruiting sollte Teil einer übergeordneten Personalstrategie sein – nicht nur eine Notlösung bei Fachkräftemangel.

2. Sensibilisierung und Schulung

- **Interkulturelle Trainings:** Regelmässige Schulungen für HR und Fachbereiche fördern das Verständnis für kulturell geprägte Kommunikationsstile, Erwartungshaltungen und Verhaltensmuster.
- **Bias-Awareness-Trainings:** Programme zur Reflexion unbewusster Vorurteile helfen, objektivere Auswahlentscheidungen zu treffen und Diskriminierung im Bewerbungsprozess zu vermeiden.
- **Peer Learning & Austausch:** Erfahrungsberichte von Unternehmen, die bereits mit internationalen Mitarbeitenden arbeiten, schaffen Praxisnähe und fördern den Wissenstransfer.

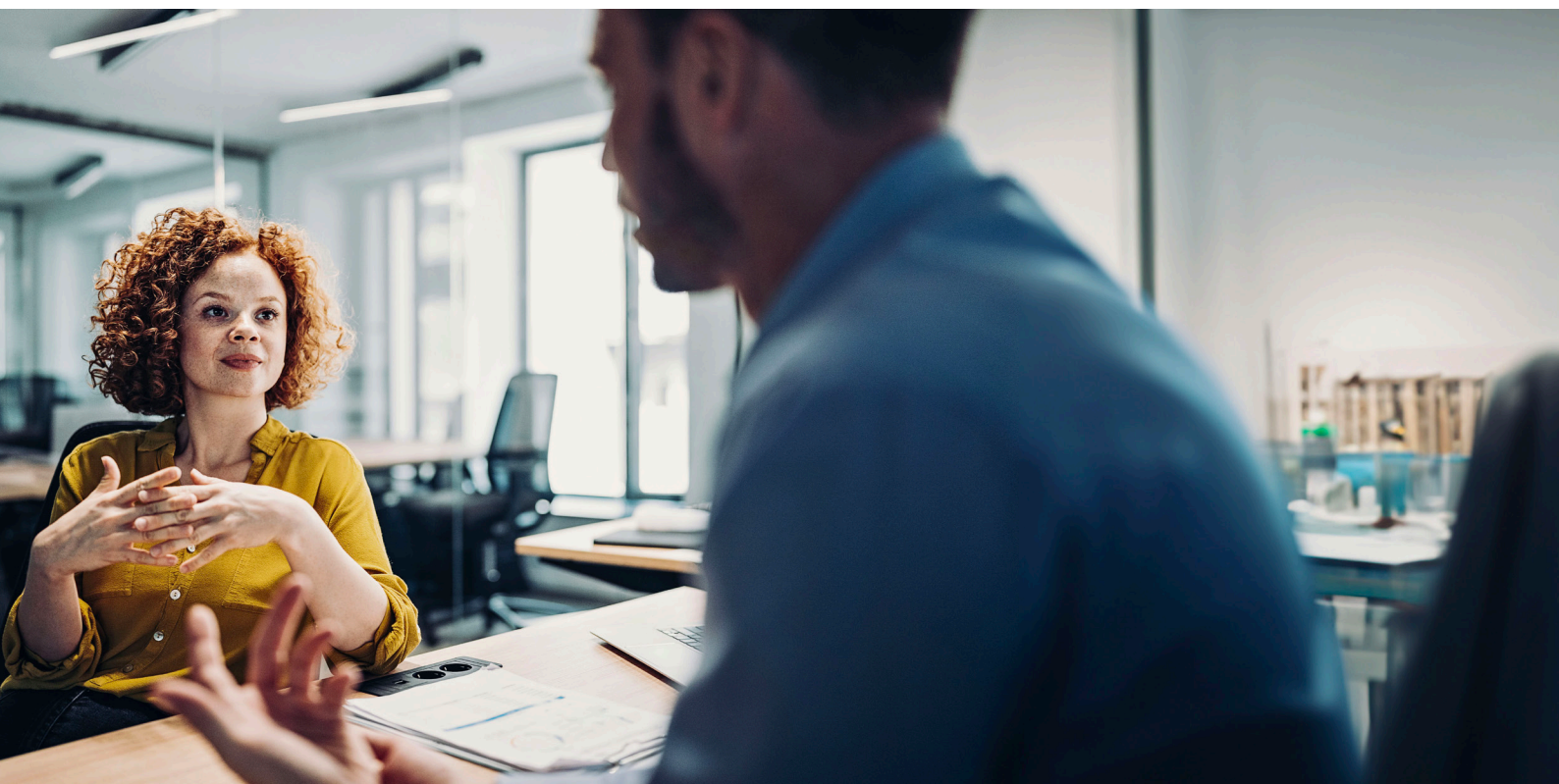


3. Integrationsmassnahmen

- **Patensysteme:** Erfahrene Mitarbeitende begleiten neue Kolleginnen und Kollegen aus dem Ausland – fachlich wie sozial. Das erleichtert die Orientierung im Unternehmen und im Alltag.
- **Interne Netzwerke & Austauschformate:** Plattformen für internationale Mitarbeitende fördern Zugehörigkeit, Vernetzung und gegenseitige Unterstützung.
- **Unterstützung bei praktischen Anliegen:** Hilfe bei Sprachkursen oder anderen Anliegen signalisiert Interesse am Wohl der neuen Mitarbeitenden.

4. Transparente Kommunikation

- **Klare Erwartungen auf beiden Seiten:** Eine offene Kommunikation über Aufgaben, Arbeitsweisen und gegenseitige Erwartungen schafft Vertrauen und kann Missverständnisse verhindern.
- **Realistische Darstellung von Job & Alltag:** Die Darstellung im Recruiting sollte keine idealisierte Werbeinszenierung sein, sondern ein ehrliches Bild vom Arbeitsplatz, der Unternehmenskultur und dem Lebensumfeld vermitteln.
- **Mehrsprachige Informationen:** Onboarding-Unterlagen, FAQs, Stellenanzeigen etc. in mehreren Sprachen erleichtern den Zugang für internationale Talente und signalisieren Offenheit.



Fazit und Ausblick

Internationales Recruiting ist längst mehr als eine Antwort auf den Fachkräftemangel – es ist eine strategische Kernaufgabe mit weitreichendem Potenzial für Arbeitgebende. Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz stehen zunehmend vor der Herausforderung, qualifizierte Fachkräfte über Landesgrenzen hinweg zu finden, rechtssicher einzustellen und langfristig zu binden. Die Bachelorarbeit von Amela Memagić zeigt klar, dass es dabei nicht nur um administrative Verfahren geht, sondern vor allem um den sensiblen Umgang mit kulturellen Unterschieden.

Wer internationale Talente für sich gewinnen möchte, muss versuchen, neue Perspektiven zu verstehen und ins eigene Unternehmen zu integrieren – von der Kommunikation im Bewerbungsprozess

bis hin zur Einarbeitung neuer Mitarbeitenden. Kulturelle Vielfalt verlangt ein **bewusstes, strukturiertes Vorgehen**. Entscheidend dabei ist die Fähigkeit, Vielfalt zu akzeptieren und zu gestalten – durch Vorbereitung, interkulturelle Kompetenz und transparente Prozesse.

Ein Blick nach vorn macht deutlich: Unternehmen, die kulturelle Sensibilität fest in ihrer Recruiting-Strategie verankern, steigern nicht nur ihre **Arbeitgeberattraktivität**, sondern auch ihre **Innovations- und Zukunftsfähigkeit**. Denn wer kulturelle Vielfalt aktiv lebt, gewinnt nicht nur neue Mitarbeitende – sondern auch neue Perspektiven. Der Schlüssel liegt in einem Recruiting, das nicht ausgrenzt oder gleichmacht, sondern verbindet – über kulturelle, sprachliche und geografische Grenzen hinweg.

