



Internationale Rekrutierung – Realität oder Rhetorik?

Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung
und Employability (IBE) im Auftrag der Hays AG

Vorwort von Prof. Dr. Jutta Rump

Geschäftsführende Leiterin des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) und Vizepräsidentin der Fachhochschule Ludwigshafen



Die Arbeitswelt befindet sich im Umbruch. Die demografische Entwicklung, der Trend zur Wissensgesellschaft, die Globalisierung, eine rasante technologische Entwicklung, steigende Veränderungsgeschwindigkeit und Komplexität sowie der gesellschaftliche Wertewandel sind in diesem Zusammenhang einige Stichwörter. Die Umbrüche und Veränderungen stellen Unternehmen und Beschäftigte heute und in Zukunft vor nicht zu unterschätzende Herausforderungen. Die wohl bedeutendste Herausforderung ist dabei im Spannungsfeld einer schrumpfenden Erwerbspersonenzahl bei gleichzeitig steigendem Bedarf an qualifizierten Fachkräften zu sehen.

Von einem generellen Fachkräfteengpass zu sprechen, entspricht jedoch nicht den Tatsachen. Angesichts der zunehmenden Wissensintensität in Systemen, Strukturen und Prozessen und der steigenden Bedeutung von Innovationsfähigkeit als Wettbewerbsfaktor erhöht sich vor allem die Nachfrage nach hochqualifizierten Arbeitskräften. Mehr als 60 % der Unternehmen beurteilen nach Untersuchungen des DIHK sowie des Instituts der Deutschen Wirtschaft die Verfügbarkeit von Personen, die MINT-Berufe ausüben (Ingenieurwesen, Informatik, Chemie, Physik, Mathematik, Naturwissenschaften), sowie von Technikerinnen und Technikern sowie Meisterinnen und Meistern als schlecht. Auch Fachkräfte in der Logistik, im Vertrieb und in der Gesundheitswirtschaft werden vermehrt gesucht. 65 % der Unternehmen sehen in diesen Berufsfeldern in Zukunft einen steigenden Bedarf, der über die demografiebedingte Ersatzbeschaffung deutlich hinausgeht. Darüber hinaus klagen 11 % der Handwerksbetriebe derzeit über Schwierigkeiten, Fachkräfte-Stellen zu besetzen.

Die Wege, mit dem Fachkräftemangel umzugehen, sind vielfältig. Investitionen in Ausbildung, Kooperationen mit Schulen und Hochschulen, das „Entdecken“ der Frauen auf den Arbeitsmärkten, die Bindung und Weiterbildung von älteren Mitarbeitern sowie Employer Branding sind hier zu nennen. Auch die internationale Rekrutierung spielt in diesem Zusammenhang eine nicht unerhebliche Rolle. Doch während Ausbildung und Kooperationen sowie zielgruppenspezifische Rekrutierung und Mitarbeiterbindung im Kontext von Fachkräfteengpässen thematisiert werden, sind die Erkenntnisse zum Thema „Internationale Rekrutierung“ begrenzt. Die vorliegende Studie soll Abhilfe schaffen. Sie wurde vom Institut für Employability und Beschäftigung (IBE) gemeinsam mit der Hays AG durchgeführt. Befragt wurden Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branche, die zu ihren bisherigen Erfahrungen bzw. zukünftigen Erwartungen hinsichtlich der internationalen Rekrutierung Stellung nehmen. Das Ergebnis zeigt: Internationale Rekrutierung ist ein wichtiges Handlungsfeld, dessen Potential jedoch noch nicht ausgeschöpft ist.

Eine anregende Lektüre wünscht Ihnen
Prof. Dr. Jutta Rump

Vorwort von Klaus Breitschopf

Vorstand der Hays AG



Die Globalisierung der Wirtschaft macht vor kaum mehr einem Unternehmen Halt. Ausländische Kunden zu betreuen und im globalen Kontext Lieferanten zu suchen, gehört mittlerweile zur gängigen Praxis von Unternehmen – unabhängig von ihrer Größe. Gerade viele deutsche mittelständische Firmen sind seit Jahren deshalb so erfolgreich, weil sie ihr Geschäft sehr früh auf internationale Beine gestellt haben.

Egal ob Großunternehmen oder Mittelständler – für alle Unternehmen ist es prinzipiell mit hohen Herausforderungen verbunden, auf globalen Märkten zu agieren. Denn jedes Land verfügt über eigene Kulturen, auch und gerade in Bezug auf geschäftliche Beziehungen und Herangehensweisen. Um diese Unterschiede auszuloten, bedarf es daher in der eigenen Organisation eines hohen Maßes an interkulturellen Kompetenzen. Sie sorgen dafür, dass Unternehmen ihre Globalisierung nachhaltig vollziehen und sich sensibel an nationale oder regionale Gegebenheiten anpassen.

Damit verbunden ist, gezielt Mitarbeiter aus anderen Ländern zu rekrutieren. Trotz höherer Kosten und des damit verbundenen Aufwands, sie in die Organisation zu integrieren, lohnt es sich. Denn ohne ihre interkulturellen Fähigkeiten können Unternehmen auf Dauer nicht global agieren. Nur die Unternehmen werden auf Dauer auf den internationalen Märkten erfolgreich sein, die genau diese Kompetenzen aufbauen und weiterentwickeln. Ohne Unterschiede glattzubügeln. Vielmehr bereichern sie die Organisation durch neue Sichtweisen und Ansätze. Ein internationales Unternehmen in diesem Sinne ist mehr als die Summe der ausländischen Mitarbeiter, die in der Organisation tätig sind.

Als Personaldienstleister sehen wir noch keinen stabilen Trend bei der internationalen Rekrutierung. Vieles – dies zeigt auch die Studie – läuft ad hoc und ohne eine klare Strategie, wie internationale Rekrutierung einen nachhaltigen Beitrag für den Unternehmenserfolg leistet. Aber – und dies stimmt uns positiv – wir selbst rekrutieren für unsere Kunden immer häufiger neue Mitarbeiter im Ausland. Oder suchen für unsere Kollegen aus anderen Ländern neue Mitarbeiter aus dem deutschsprachigen Raum für ihre Märkte. Tendenz steigend. Dies zeigt, dass das Thema in den Fokus der Unternehmen rückt.

Auf welche Weise Unternehmen international rekrutieren, zeigt Ihnen die vorliegende Studie auf. Aus unserer Sicht stehen wir noch am Anfang, verbunden mit einem hohen Lernbedarf. Wir hoffen, dass Ihnen die Ergebnisse der Studie einige Anregungen geben, wie Sie künftig international rekrutieren. Über Ihre Anregungen und Kommentare freuen wir uns.

Klaus Breitschopf

➤ 1. Einführung	5
➤ 2. Management Summary	6
➤ 3. Methodik und Statistik	7
➤ 3.1 Die Befragten und die Fragestellungen	7
➤ 3.2 Leitung des internationalen Rekrutierungsprozesses	8
➤ 4. Zentrale Ergebnisse der Studie	9
➤ 4.1 Beweggründe, international zu rekrutieren	9
➤ 4.2 Positionen, die international besetzt werden	10
➤ 4.3 Die Bedeutung von Kompetenzen und Qualifikationen	11
➤ 4.4 Aktueller Bedarf und zukünftige Entwicklung	12
➤ 4.5 Rekrutierungsländer und -regionen	13
➤ 4.6 Rekrutierungswege im Ausland	15
➤ 4.7 Bisherige Erfahrungen bei internationaler Rekrutierung	18
➤ 5. Künftige Herausforderungen	19

1 Einführung

Vor dem Hintergrund eines immer stärkeren Wettbewerbsdrucks, einer herausfordernden demografischen Situation sowie eines nachhaltigen Fachkräftemangels in Deutschland stellt sich die Frage, inwieweit Unternehmen verstärkt auf internationalen Arbeitsmärkten neue Mitarbeiter rekrutieren.

Im Auftrag der Hays AG hat das Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) der Fachhochschule Ludwigshafen daher eine Online-Studie zum Thema „Internationale Rekrutierung – Realität oder Rhetorik?“ durchgeführt, um das Thema tiefer zu analysieren: Ist die internationale Rekrutierung bereits gängige Unternehmenspraxis oder steht sie noch am Anfang?

Im Rahmen der Studie wurden daher Unternehmen zu ihren bisherigen Erfahrungen bzw. zukünftigen Erwartungen hinsichtlich der internationalen Rekrutierung befragt. Dabei standen sowohl die Beweggründe bei der internationalen Rekrutierung als auch der Bedarf, die benötigten Qualifikationen, die Rekrutierungswege sowie die Länder, in denen Mitarbeiter gesucht werden, im Mittelpunkt der umfassenden Befragung.



2 Management Summary

Die wichtigsten Erkenntnisse aus der Studie lassen sich in den folgenden Punkten zusammenfassen:

- Die Mehrheit der Großunternehmen rekrutiert bereits international.
- Die Personalabteilung hat den Lead bei der internationalen Rekrutierung.
- 75% der befragten Unternehmen haben keine klare Strategie für ihre internationale Rekrutierung und gehen das Thema pragmatisch an.
- Hauptgrund für die internationale Rekrutierung ist der Aufbau interkultureller Kompetenzen in der Organisation.
- International werden vor allem hochqualifizierte Spezialisten (Wissensarbeiter) gesucht: IT sowie Forschung und Entwicklung sind hier an der Spitze.
- Osteuropa ist gegenwärtig und künftig Nummer eins bei den Ländern, in denen international rekrutiert ist.
- Die Verfügbarkeit qualifizierter Kandidaten und bestehende Kontakte geben den Ausschlag, in welchen Ländern gesucht wird.
- Die unternehmenseigene Website ist der entscheidende Kanal für die internationale Rekrutierung. Künftig werden Praktikumsangebote und Hochschulkontakte bei der internationalen Rekrutierung eine sehr starke Rolle spielen.
- Integrationsmaßnahmen sind für den Erfolg der internationalen Rekrutierung notwendig, da die kulturellen Unterschiede hoch sind.

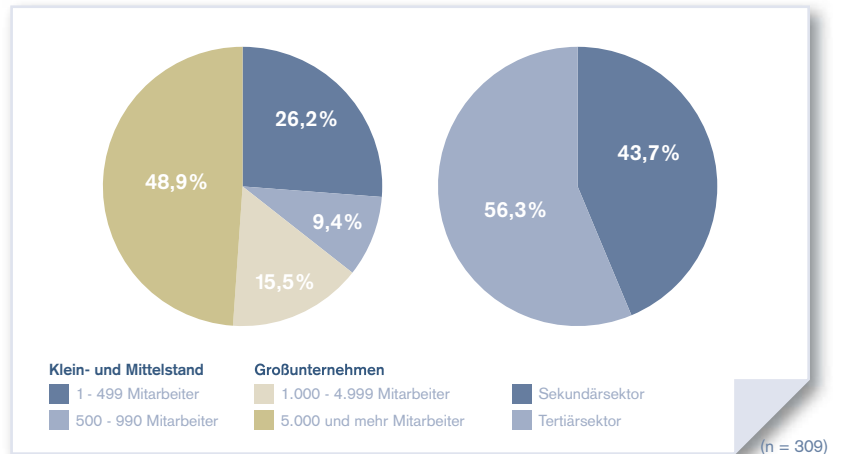
3 Methodik und Statistik

3.1 Die Befragten und die Fragestellungen

An der Studie beteiligten sich 309 Entscheider aus Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größe. Fast 50 % der befragten Unternehmen haben mehr als 5.000 Beschäftigte. Dabei lassen sich 56 % der Unternehmen dem **Tertiärsektor** und 43 % dem **Sekundärsektor** zuordnen (Abbildung 1). Von allen Befragten kommen über 59 % aus **Fachabteilungen**. Die restlichen Entscheider lassen sich entweder der **Personalabteilung** (27 %) zuordnen oder sie gehören der **Unternehmensleitung** (14 %) an.

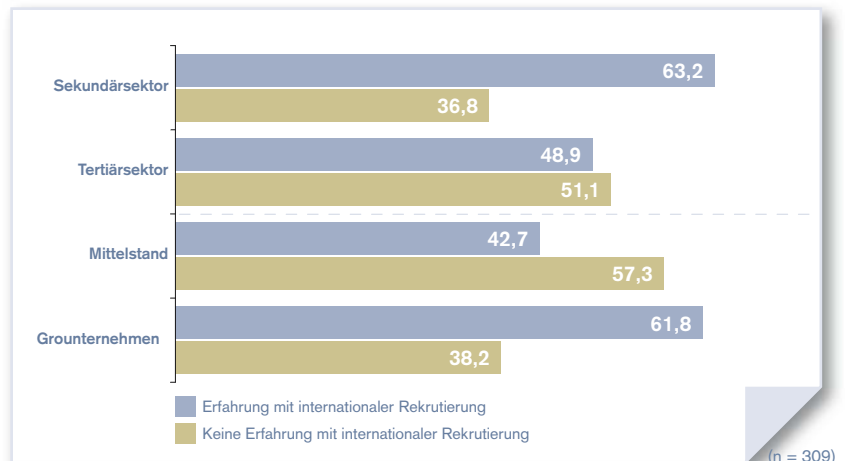
Mehr als die Hälfte (55 %) der befragten Unternehmen hat bereits Erfahrung mit internationaler Rekrutierung. Fast zwei Drittel der **Großunternehmen** (mit mehr als 1.000 Mitarbeitern) und der Unternehmen aus dem **Sekundärsektor** (Industrie) rekrutieren bereits international. Im Vergleich dazu weisen Unternehmen aus dem **Mittelstand** und dem **Tertiärsektor** (Dienstleistungsgewerbe) mit 43% und 49% geringere Erfahrungswerte auf (Abbildung 2).

Abb. 1: Unternehmensgröße und -sektor



➤ Großunternehmen und Tertiärsektor stellen Mehrheit der befragten Unternehmen

Abb. 2: Erfahrung mit internationaler Rekrutierung



➤ Großunternehmen und Sekundärsektor rekrutieren deutlich häufiger international als Mittelstand und Tertiärsektor

3 Methodik und Statistik

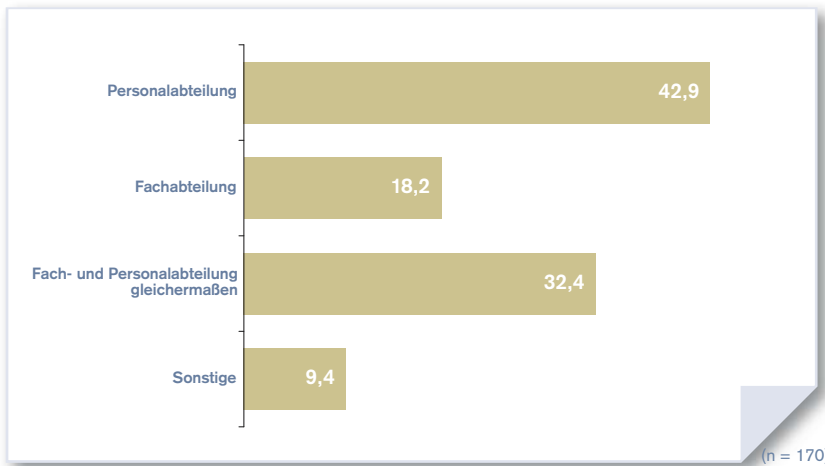
3.2 Leitung des internationalen Rekrutierungsprozesses

Die Leitung bei der internationalen Rekrutierung trägt am häufigsten die Personalabteilung (zu 43%). Am zweithäufigsten (32%) gaben die Befragten an, dass Personal- und Fachabteilung gleichermaßen involviert sind (Abbildung 3).

Dabei hängt jedoch die Wahrnehmung, welcher Bereich die Verantwortung hat, stark davon ab, aus welcher Abteilung die befragten Entscheider kommen. Die **Personalabteilung** sieht sich selbst als den federführenden Unternehmensbereich bei der internationalen Rekrutierung. Dagegen

tendieren Befragte aus den **Fachabteilungen** dazu, diese Kompetenzen sich selbst und der Personalabteilung gleichermaßen zuzuordnen. Dieses Ergebnis wirft die Frage auf, inwieweit die Personal- von der Fachabteilung als Kompetenzzentrum für internationale Rekrutierung wahrgenommen wird. Umgekehrt ist es ein wichtiger Punkt, inwieweit die Personalabteilung die Bedürfnisse der Fachabteilung ausreichend berücksichtigt. Die Abstimmung zwischen beiden Bereichen hinsichtlich internationaler Rekrutierung scheint verbesserungswürdig zu sein.

Abb. 3: Wer hat Lead bei internationaler Rekrutierung?



➤ Personalbereich ist tendenziell federführend bei internationaler Rekrutierung

4 Zentrale Ergebnisse der Studie

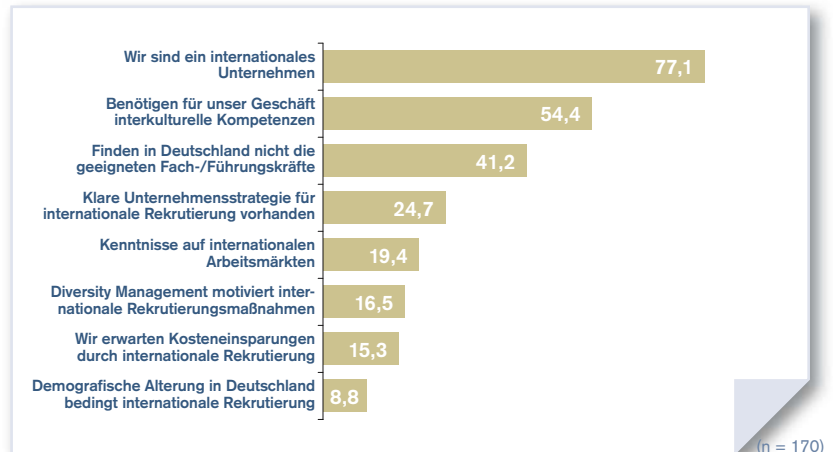
4.1 Beweggründe, international zu rekrutieren

Die Ergebnisse zeigen (Abbildung 4), dass die Internationalität eines Unternehmens und daher die Notwendigkeit, interkulturelle Kompetenzen aufzubauen, die internationale Rekrutierung maßgeblich motiviert. Unternehmen, die bereits international rekrutieren, geben zu 77 % an, internationale Unternehmen zu sein und interkulturelle Kompetenzen für ihr Geschäft zu benötigen (55 %).

Vor diesem Hintergrund überrascht das Fehlen einer klaren Unternehmensstrategie zu Rekrutierungsmaßnahmen im Ausland. Es scheint, dass eher pragmatische Ad-hoc-Entscheidungen getroffen werden und eine klare Stoßrichtung für die internationale Rekrutierung fehlt. Offensichtlich gibt es hier ein deutliches Steigerungspotential.

Ebenfalls auffällig ist, dass die demografiebedingte Alterung der deutschen Gesellschaft keinen Grund für die Suche auf internationalen Arbeitsmärkten darstellt. Dieses Ergebnis überrascht im Hinblick auf die öffentlichen Diskussionen zum demografischen Wandel in Deutschland und dessen Implikationen für den einheimischen Arbeitsmarkt. Offenbar besteht hier eine deutliche Kluft zwischen den geführten Debatten und den tatsächlich umgesetzten Handlungen, ein sogenannter talking-action-gap.

Abb. 4: Beweggründe, international zu rekrutieren



► 75 % haben keine Unternehmensstrategie für internationale Rekrutierung

Zitat eines Teilnehmers:

„Aufgrund einer begrenzten Anzahl von Experten in gewissen Bereichen, rekrutieren wir international.“

4 Zentrale Ergebnisse der Studie

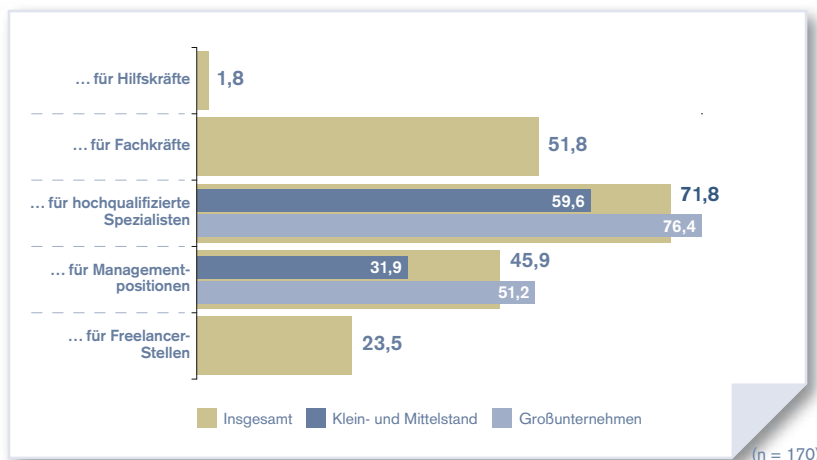
4.2 Positionen, die international besetzt werden

Ganz im Sinne der derzeitigen Diskussion um Engpässe bei Fachkräften geben die Unternehmen mit Erfahrungen auf dem Gebiet der internationalen Rekrutierung an, im Ausland vor allem hochqualifizierte Spezialisten zu suchen (Abbildung 5). In **Großunternehmen** werden zudem auch Managementpositionen international besetzt.

Der **Mittelstand** hingegen handelt eher operativ und besetzt neben Stellen für hochqualifizierte

Spezialisten vornehmlich solche für Fachkräfte mit internationalen Mitarbeitern. Ein ähnlicher Unterschied lässt sich entlang der Sektoren beobachten. Während der **Sekundärsektor** auch Positionen im Management häufiger international besetzt, rekrutiert der **Tertiärsektor** ausländische Manager deutlich zurückhaltender. In Dienstleistungsunternehmen spielt die kulturelle Übereinstimmung von Mitarbeitern mit den Gegebenheiten der nationalen Märkte für die Geschäftsentwicklung noch eine höhere Rolle.

Abb. 5: Für welche Positionen international rekrutiert wird



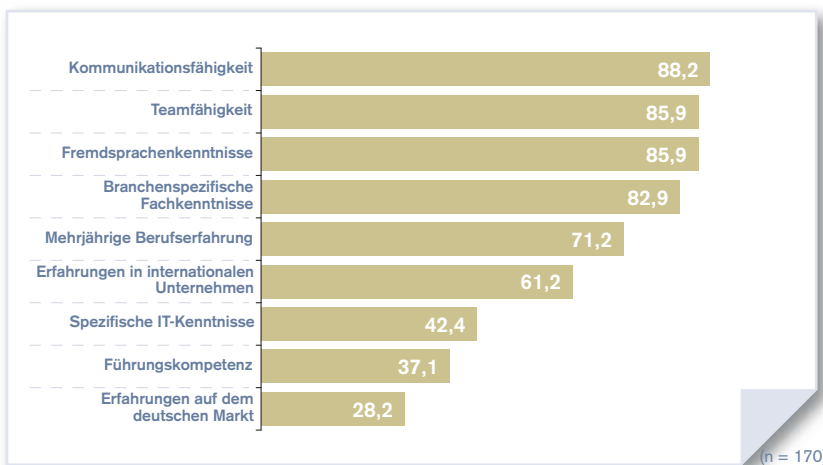
- Vor allem hochqualifizierte Spezialisten werden international rekrutiert, Großunternehmen rekrutieren häufiger für Managementpositionen

4.3 Die Bedeutung von Kompetenzen und Qualifikationen

Die große Mehrheit der befragten Entscheider legt bei der Auswahl von internationalen Mitarbeitern Wert auf Kommunikations- und Teamfähigkeit, Sprach- und Branchenkenntnisse sowie auf mehrjährige Berufserfahrung (Abbildung 6). Von hochqualifizierten Spezialisten und Fachleuten aus dem Ausland werden also neben den selbstverständlichen Fachkompetenzen ebenfalls die klassischen Soft Skills erwartet. Dieses Profil ist ein klares Spiegelbild der Anforderungen an die Employability von Mitarbeitern.

Die Nachfrage bestimmter Kompetenzen und Qualifikationen gestaltet sich im **Mittelstand** und in **Großunternehmen** sehr ähnlich. Vor allem Großunternehmen bewerten dabei Erfahrungen in internationalen Unternehmen zusätzlich als wichtig. Auch die Differenzen zwischen **Sekundär-** und **Tertiärsektor** fallen relativ gering aus. Nur die Bewertung von IT-Kenntnissen unterscheidet sich deutlich. 57 % der Befragten des Tertiärsektors erachten sie als wichtig, dem stehen lediglich 27 % aus dem Sekundärsektor gegenüber.

Abb. 6: Welche Bewerberkompetenzen geben den Ausschlag



► Auch bei internationaler Rekrutierung sind Soft Skills zentrale Kriterien

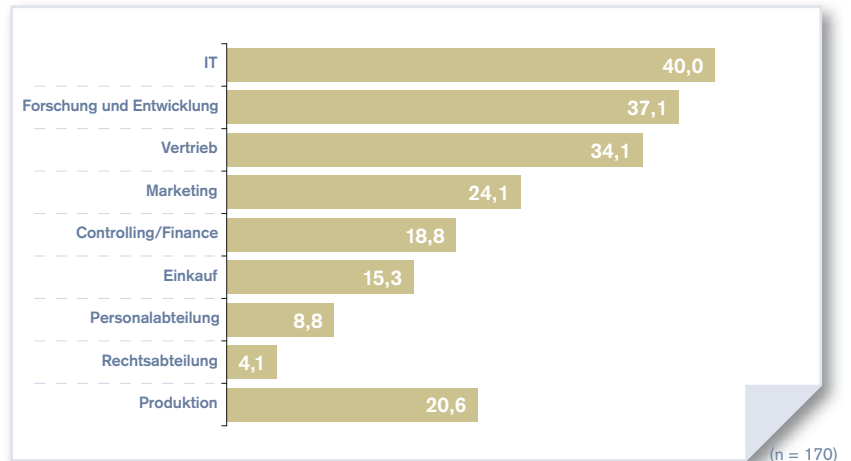
4 Zentrale Ergebnisse der Studie

4.4 Aktueller Bedarf und zukünftige Entwicklung

In den Bereichen IT (40%), in der Forschung und Entwicklung (37%) und im Vertrieb (34%) setzen die befragten Unternehmen mit internationaler Rekrutierungserfahrung am häufigsten internationale Mitarbeiter ein (Abbildung 7). Dieser Trend wird sich in Zukunft noch deutlich verstärken (Abbildung 8). Über 70% der Unternehmen erwarten einen erhöhten bzw. gleichbleibenden Bedarf an internationalen Mitarbeitern im Bereich IT. Innerhalb der technischen Bereiche und der Forschung und Entwicklung trifft dies auf über 60% der Unternehmen zu und für den Vertrieb und das Marketing auf über 50%.

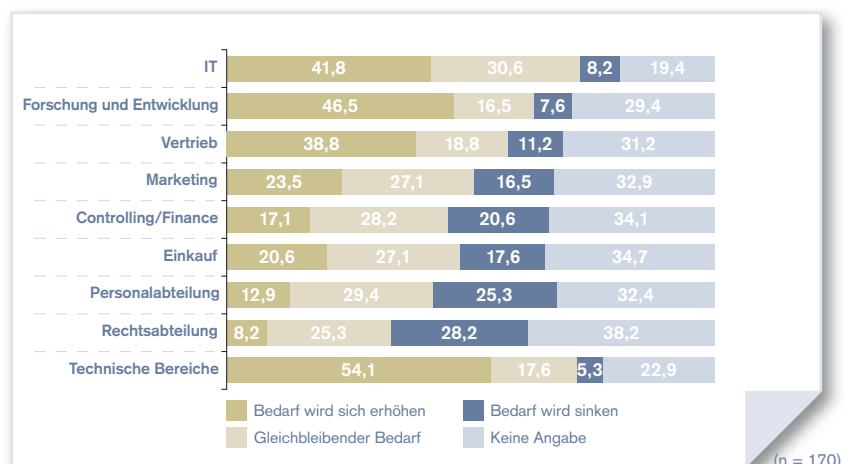
Diese Ergebnisse sind Spiegelbild der derzeitigen Debatte um den Fachkräftemangel. Der Bedarf an Fachkräften insbesondere im IT-Bereich, in technischen Berufen und im Bereich Forschung und Entwicklung geht über die demografiebedingte Ersatzbeschaffung hinaus. Unternehmen benötigen in Zukunft mehr Fachkräfte, um der steigenden Bedeutung von Wissen als Wettbewerbsfaktor, der erhöhten Beschleunigung und Veränderungsgeschwindigkeit sowie der Verdichtung und Komplexität von Arbeit zu begegnen.

Abb. 7: Bereiche, für die international rekrutiert wird



► Wissensintensive Bereiche – IT, Forschung und Entwicklung – stehen im Fokus

Abb. 8: Wie sich der Bedarf in den Bereichen zukünftig entwickelt



► Für Spezialisten aus IT, Forschung und Entwicklung besteht weiter hoher und noch steigender Bedarf

4.5 Rekrutierungsländer und -regionen

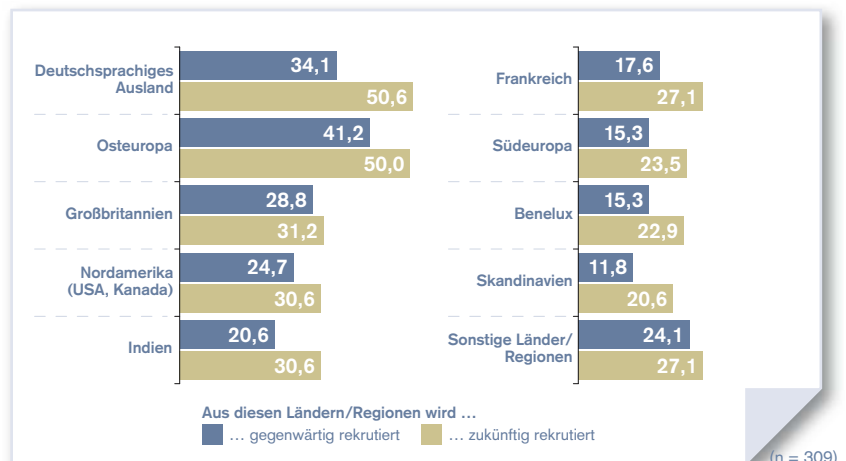
Dabei werden IT, Forschung und Entwicklung und technische Bereiche unabhängig von der Unternehmensgröße als Hotspots und zukünftige Wachstumsbereiche identifiziert. Die Zustimmungswerte der **Großunternehmen** fallen jedoch insgesamt höher aus. Ursachen für diesen Befund liegen in ihrem höheren Personalgrundbedarf. Darüber hinaus verfügen große Unternehmen häufiger über eigene IT- sowie Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, während mittelständische Unternehmen diese Bereiche seltener selbst abdecken und Projekte häufiger auslagern. Demgegenüber entwickelt der **Mittelstand** zukünftig vor allem im Vertrieb einen deutlich höheren Bedarf an internationalen Mitarbeitern.

Auch zwischen **Sekundär-** und **Tertiärsektor** zeigen sich systematische Differenzen hinsichtlich der momentan und zukünftig gewählten Rekrutierungsbereiche. Während im Sekundärbereich vor allem in technischen Bereichen sowie in Forschung und Entwicklung große Bedarfe vorhanden sind und weiter entstehen, trifft dies im Tertiärbereich vor allem auf die IT zu. Diese Unterschiede sind größtenteils auf branchentypische Unternehmensmerkmale zurückzuführen, wie z.B. ein hoher Anteil von IT-Unternehmen im Tertiärsektor.

Es ist außerdem zu beobachten, dass die Erwartungen über den zukünftigen Bedarf unabhängig davon sind, ob in den Unternehmen bereits Erfahrungen mit internationaler Rekrutierung gemacht wurden oder nicht.

Mitarbeiter aus Osteuropa werden von den befragten Unternehmen mit internationaler Rekrutierungserfahrung am häufigsten eingestellt (Abbildung 9). Erst auf Platz zwei folgt das deutschsprachige Ausland und auf Platz drei Großbritannien. In der Zukunft planen die Unternehmen ihre Rekrutierungsmaßnahmen international auszuweiten, d.h. auf eine größere Anzahl von Ländern auszudehnen (Abbildung 9).

Abb. 9: Aus welchen Ländern momentan/zukünftig rekrutiert wird



► Osteuropäische Kandidaten noch vor deutschsprachigem Ausland gefragt. Internationalität wird sich weiter erhöhen

Zitat eines Teilnehmers:
 „Der Mangel an heimischen Ingenieuren motiviert uns Mitarbeiter aus Osteuropa zu rekrutieren.“

4 Zentrale Ergebnisse der Studie

Neben bereits bestehenden Kontakten in die Region lassen sich vielfältige Gründe für die Dominanz von Osteuropa anführen (Abbildung 10): eine bessere Verfügbarkeit der gesuchten Qualifikationen; ein ähnliches Qualifikationssystem; ähnliche kulturelle Werte wie in Deutschland bzw. Kenntnisse über kulturelle Hintergründe; eine geringere Sprachbarriere durch schulischen Deutsch- und Englischunterricht. Fraglich bleibt jedoch, inwieweit die bevorstehende Verknappung von hochqualifizierten Arbeitskräften in Osteuropa die Befriedigung der deutschen Rekrutierungsnachfrage behindern wird.

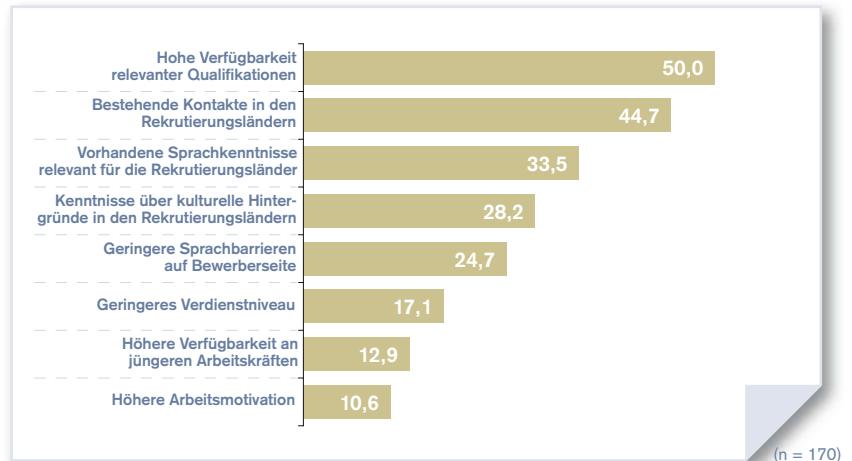
Zitat eines Teilnehmers:

„Für den geplanten Einsatz in Osteuropa brauchen wir Mitarbeiter aus dieser Region.“

Die benannten Beweggründe sind ein Indikator für einen pragmatischen Rekrutierungsansatz vieler Unternehmen und sprechen eher gegen einen systematischen, strategiegesteuerten Rekrutierungsprozess.

Mittelstand und **Großunternehmen** treffen eine ähnliche Auswahl von Rekrutierungsländern. Auch Unternehmen des **tertiären Sektors** folgen den oben beschriebenen Präferenzen. Demgegenüber hat der **Sekundärsektor** keine eindeutigen

Abb. 10: Warum Bewerber aus diesen Ländern rekrutiert werden



► Verfügbarkeit von Qualifikationen und bestehende Kontakte ausschlaggebend

Vorlieben für bestimmte Länder, mit Ausnahme Osteuropas.

Die befragten Unternehmen, die bisher **noch keine Erfahrung mit internationaler Rekrutierung** haben, beabsichtigen in der Zukunft, vorzugsweise Mitarbeiter aus dem deutschsprachigen Ausland einzustellen, falls sie eine internationale Rekrutierung in Erwägung ziehen. Dennoch lässt sich auch hier eine leichte Präferenz für Osteuropa beobachten.

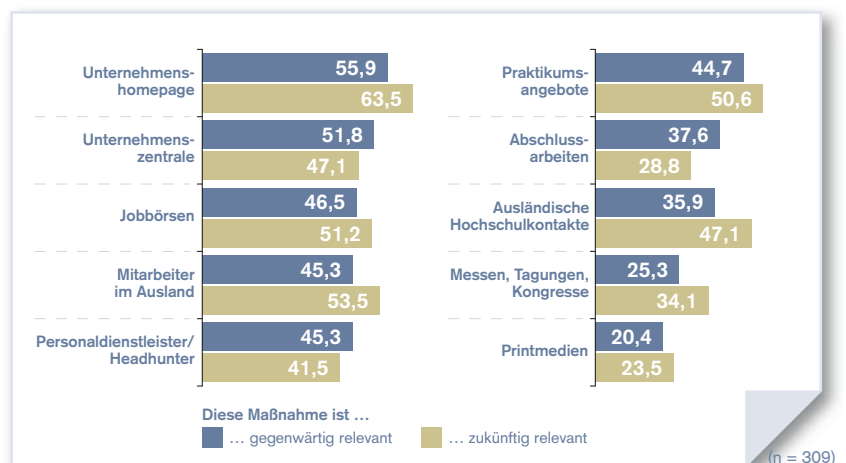
4.6 Rekrutierungswege im Ausland

Die Mehrheit der Befragten **mit internationaler Rekrutierungserfahrung** bewertet das Internet (Unternehmenshomepage, Jobbörsen) als zentralen Rekrutierungsweg (Abbildung 11). Seine globale Einsetzbarkeit und die elektronische Steuerung der administrativen Rekrutierungsprozesse via Web sprechen für sich.

Darüber hinaus rekrutieren über 50 % der bereits erfahrenen Unternehmen direkt über die Unternehmenszentrale. Auch die Unterstützung durch Personaldienstleister und Headhunter findet großen Anklang. Die von 45 % gewählte Rekrutierung über Praktika ermöglicht zudem eine „Testphase“ – sowohl für den Arbeitgeber als auch für den Einzelnen – und eine frühe Bindung von potentiellen internationalen Mitarbeitern. Printmedien sind im gesamten internationalen Rekrutierungsprozess dagegen nur wenig relevant.

Im Vergleich zur momentanen Situation werden in Zukunft internetbasierte Rekrutierungsmaßnahmen weiter an Bedeutung gewinnen (Abbildung 9). Des Weiteren wird auch die Rekrutierung über eigene Mitarbeiter im Ausland und über Kontakte zu ausländischen Hochschulen deutlich zunehmen. Letzterer Weg erfährt absolut gesehen den höchsten Bedeutungszuwachs.

Abb. 11: Welche Wege gegenwärtig und künftig genutzt werden



- Eigene Website ist/wird zentraler internationaler Rekrutierungskanal, Praktikumsangebote und Hochschulkontakte werden immer wichtiger

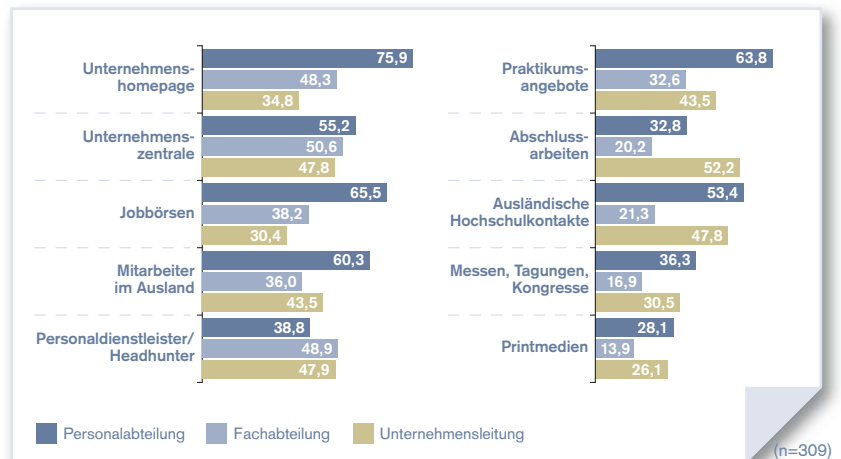
4 Zentrale Ergebnisse der Studie

Während Befragte aus der **Personalabteilung** das Internet, Praktikumsangebote, Kontakte der Mitarbeiter vor Ort sowie Verbindungen zu ausländischen Hochschulen für internationale Rekrutierungsmaßnahmen nutzen, bevorzugen die Befragten aus den **Fachabteilungen** Personaldienstleister sowie die direkte Rekrutierung durch die Unternehmenszentrale (Abbildung 12).

Die unterschiedlichen Vorlieben zwischen Personal- und Fachabteilung lassen sich unter anderem damit erklären, dass die von der Personalabteilung aufgeführten Rekrutierungswege Teil des eigenen Tagesgeschäfts sind, während bei Fachabteilungen das Rekrutierungsgeschäft nicht zum „daily business“ gehört. Daraus resultiert, dass Fachabteilungen eher nach professioneller Unterstützung suchen. Die unterschiedliche Wahrnehmung von Rekrutierungswegen impliziert, dass eine effiziente Kooperation zwischen Fach- und Personalabteilung hinsichtlich internationaler Rekrutierungsmaßnahmen verbesserungswürdig ist. Es bleibt von entscheidender Bedeutung, bereichsspezifische Vorstellungen und Rekrutierungskonzepte zu synchronisieren.

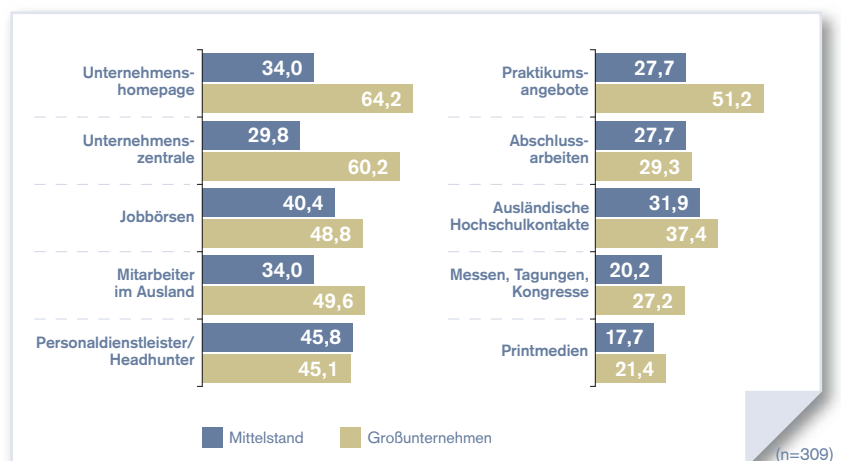
Je nach Unternehmensgröße variieren die Wege, über die international Personal rekrutiert wird. **Großunternehmen** nutzen bevorzugt das Internet, die Unternehmenszentrale und Mitarbeiter im Ausland (Abbildung 13). Befragte des **Mittelstandes** identifizieren als wichtigste internationale Rekrutierungswege Personaldienstleister und Headhunter sowie Jobbörsen. Diese unterschiedlichen Schwerpunkte sind vor allem darauf zurückzuführen, dass der Mittelstand seltener über geeignete Ressourcen verfügt, selbst international zu rekrutieren.

Abb. 12: Welche Wege gegenwärtig genutzt werden



- Personalabteilungen sehen vielfältigere Rekrutierungswege, betonen dabei das Internet, unternehmensinterne Maßnahmen und Kontakte ins Ausland

Abb. 13: Welche Wege gegenwärtig genutzt werden



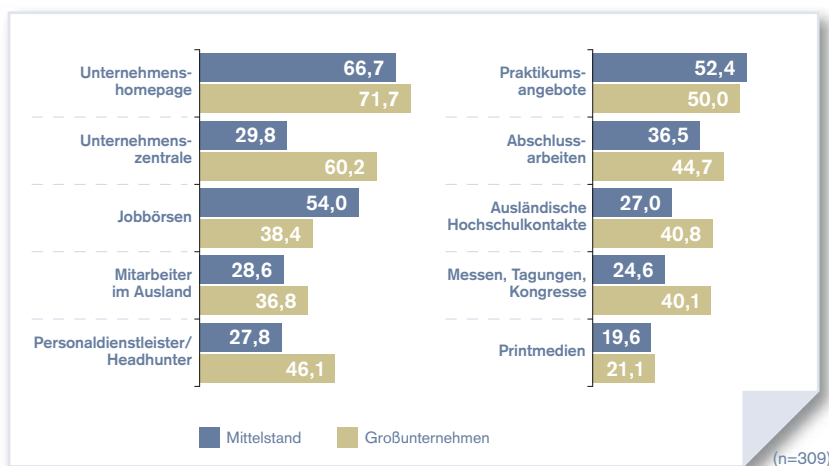
- Großunternehmen setzen auf Internet, Unternehmenszentrale und Praktika, Mittelstand setzt auf externe Unterstützung und Internet

Die befragten Unternehmen, die bisher **keine Erfahrung mit internationaler Rekrutierung** haben, ziehen zukünftig vor allem das Internet (sowohl Jobbörsen als auch die Unternehmenshomepage), Praktikumsangebote sowie die Begleitung von Bachelor- und Masterarbeiten für die Einstellung internationaler Mitarbeiter in Betracht (Abbildung 14). Ähnlich wie bei bereits erfahrenen Unternehmen zielen diese Maßnahmen auf eine frühzeitige Mitarbeiterbindung und einen Erprobungszeitraum ab. Darüber hinaus setzen Unternehmen ohne Erfahrung vermehrt auf die Unterstützung durch Personaldienstleister. Es ist davon auszugehen, dass vor allem die hohe Komplexität der

internationalen Rekrutierung die Suche nach externem professionellem Know-how befördert. Diese Art des Outsourcings stellt eine attraktive Alternative zum kosten- und zeitintensiven Aufbau eigener Kompetenzen dar.

Der **Sekundärsektor** setzt stärker als der **Tertiärsektor** auf die Begleitung von Abschlussarbeiten, die Unterstützung durch Personaldienstleister und eine Rekrutierung durch die Unternehmenszentrale oder Mitarbeiter im Ausland. Im Vergleich dazu stellt der Tertiärsektor stärker Kongresse, Tagungen, Kontakte zu ausländischen Hochschulen sowie die Unterstützung durch Personaldienstleister in den Vordergrund.

Abb. 14: Welche Wege zukünftig genutzt werden sollen



Unternehmen ohne Erfahrung: Großunternehmen setzen auf Homepage, Zentrale und Praktika; Mittelstand präferiert Homepage, Jobbörsen und Praktika

4 Zentrale Ergebnisse der Studie

4.7 Bisherige Erfahrungen bei internationaler Rekrutierung

Die bisher gemachten Erfahrungen von Unternehmen im Zusammenhang mit der internationalen Rekrutierung sind vielfältig (Abbildung 15). Fast zwei Drittel der Unternehmen bewerten es positiv, dass die erworbenen interkulturellen Kompetenzen zum Unternehmenserfolg beitragen. Zudem ist mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen der Ansicht, dass internationale Belegschaften die Unternehmensreputation erhöhen. Der Aussage, dass internationale Rekrutierung die Unternehmensentwicklung erleichtert, stimmen allerdings nur 38% der Befragten zu.

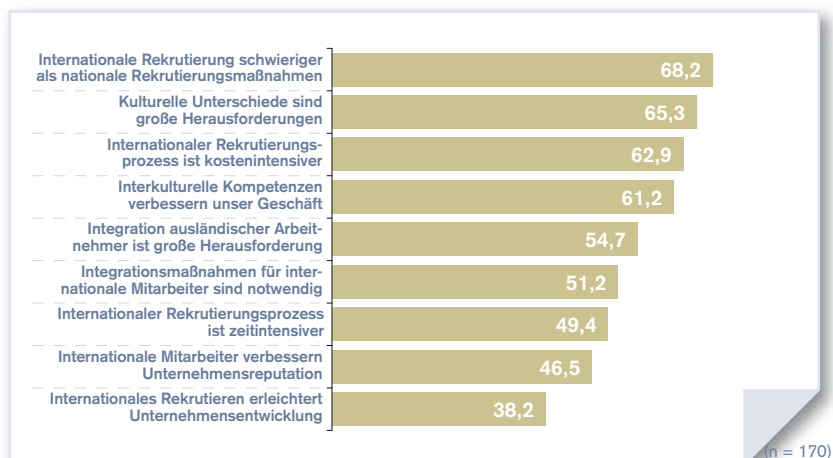
Diesen positiven Aspekten stehen die Herausforderungen gegenüber, die der internationale Rekrutierungsprozess mit sich bringt. Die Integration von ausländischen Mitarbeitern, die Zeitintensität des Rekrutierungsprozesses sowie die Berücksichtigung von kulturellen Unterschieden werden von den befragten Unternehmen als erfolgskritische Faktoren wahrgenommen. Diese Erfahrungen führen zu der bereits erwähnten pragmatischen Herangehensweise: Um mögliche Probleme zu minimieren, wählen Unternehmen bevorzugt Rekrutierungsländer aus, die Ähnlichkeiten zu Deutschland aufweisen – sowohl im Hinblick auf Qualifikationen und Bildung der künftigen Mitarbeiter als auch hinsichtlich kultureller Werte und vorhandener Sprachkenntnisse.

Großunternehmen sind sich der Vielfalt von Chancen und Herausforderungen deutlich bewusster als der Mittelstand. Dementsprechend weisen sie bei fast allen Bereichen hohe Zustimmungswerte auf. Dagegen bewertet der **Mittelstand** die aufgeführten Aspekte verhaltener: Mittelständische Unternehmen verfügen über

weniger Erfahrung als große Unternehmen bei der internationalen Rekrutierung, vor allem was die Quantität von ausländischen Mitarbeitern angeht. Dennoch sehen auch sie die Bedeutung von Integrationsmaßnahmen, die Bewältigung von kulturellen Unterschieden und den Erwerb von interkultureller Kompetenz für ihr Geschäft als zentrale Punkte der internationalen Rekrutierung an.

Die Befragten aus der **Personalabteilung** bestätigen die aufgeführten positiven Aspekte deutlich häufiger als die Entscheider aus den anderen Bereichen. Denn die Personalabteilung ist mit den konkreten Chancen und Herausforderungen bei der Rekrutierung internationaler Mitarbeiter am häufigsten und direkt konfrontiert. Mehr Probleme sehen die befragten Personaler generell bei den administrativen Prozessen. Die Befragten aus den **Fachabteilungen** sehen die Herausforderungen insbesondere in den kulturellen Unterschieden und nehmen die höhere Zeitintensität wahr.

Abb. 15: Bisherige Erfahrungen bei internationaler Rekrutierung



➤ Aufgrund kultureller Unterschiede haben Integrationsmaßnahmen sehr hohe Bedeutung

5 Künftige Herausforderungen

Viele Unternehmen stehen bei der internationalen Rekrutierung längst nicht mehr am Anfang, sondern verfügen bereits über einen höheren Erfahrungshorizont. In Zukunft benötigen Unternehmen statt kurzfristiger Ad-hoc-Maßnahmen einen größeren Weitblick. Pragmatismus ist gut, aber mehr Weitblick gefragt. Denn aufgrund der demografischen Entwicklung in der „westlichen“ Welt und einer immer stärkeren Globalisierung

der ökonomischen Beziehungen steht die Wirtschaft bei der internationalen Rekrutierung noch am Anfang. Um dem verstärkten Druck nach qualifizierten Mitarbeitern gut gewappnet zu sein, bedarf es neuer Wege.

Vor allem auf folgenden Feldern ergibt sich aus der Interpretation der Studienergebnisse Handlungsbedarf:

- Derzeit herrschen bei der internationalen Rekrutierung noch pragmatische Ansätze vor. In Zukunft benötigen Unternehmen ein klares Konzept, in welchen Ländern und auf welchen Wegen sie geeignete Akteure rekrutieren. Eine fundierte Strategie beinhaltet auch eine effiziente Kooperation zwischen Fach- und Personalabteilung, um bereichsspezifische Rekrutierungskonzepte zu synchronisieren.
- Auch die internationale Rekrutierung wird immer stärker durch den „War for Talents“ geprägt sein. Daher gilt es künftig, geeignete Kandidaten sehr früh zu entdecken und zu binden, z. B. über Praktika und Studienarbeiten.
- Ohne umfassende Integrationsmaßnahmen wird die internationale Rekrutierung langfristig nicht auskommen. Denn die Bearbeitung kultureller Unterschiede bleibt für den Erfolg internationaler Rekrutierung ein zentrales Element.
- Die Unternehmenszentrale wird an Bedeutung verlieren. Auf Basis der globalen Rekrutierungsstrategie stehen die dezentralen Akteure künftig stärker in der Verantwortung. Auch dies muss strategisch geregelt sein.

Hays
Willy-Brandt-Platz 1–3 · 68161 Mannheim
Tel. +49 (0)621 1788-0 · Fax +49 (0)621 1788 1299
info@hays.de · www.hays.de

Unsere Niederlassungen finden Sie unter
www.hays.de/standorte

Hays Österreich GmbH Personnel Services
Marc-Aurel-Straße 4 · 1010 Wien
Tel. +43 (0) 1 5353 443-0 · Fax +43 (0) 1 5353 443 299
info@hays.at · www.hays.at

Unsere Niederlassungen finden Sie unter
www.hays.at/standorte

Hays (Schweiz) AG
Nüscherstrasse 32 · 8001 Zürich
Tel. +41(0) 44 225 50 00 · Fax +41 (0) 44 225 52 99
info@hays.ch · www.hays.ch

Unsere Niederlassungen finden Sie unter
www.hays.ch/standorte