www.personalwirtschaft.de

05 2022

Auslandsentsendung

Personalwirtschaft
Das Magazin für den Job HR

Special

Aus Krisen lernen

TRAVEL-MANAGEMENT BRAUCHT MEHR RISIKOBEWUSSTSEIN DENN JE

+++ **Round Table:** Folgen von Krieg und Pandemie +++ **China:** Expats auf dem Rückzug +++
+++ **Recht:** Dienstreisen und Remote Work haben Tücken +++ **Richtlinien:** Mehr Flexibilität +++

ISSN 0341-4698

HR-Software Guide 2022 | Print | Online

MENSCH UND TECHNOLOGIE VORAUS!

Kompletten Guide gratis downloaden!

Der **„HR-Software Guide 2022“** hält neben der Präsentation wichtiger Dienstleister für HR-Software eine Fülle an redaktionellen Inhalten bereit. Er beleuchtet aktuelle technologische Trends, liefert Ihnen fundiertes Hintergrundwissen und bietet Orientierung für den sinnvollen Einsatz der Tools. Profitieren Sie von den zahlreichen Praxistipps.

Anbieterverzeichnis und Download:
pwgo.de/hr-software-guide-2022

Personalwirtschaft

Die Fürsorgepflicht **wiegt schwer**

Eine Entsendung ins Ausland war lange ein Appetithappen für Talente und aufstrebende Führungskräfte: Es ging darum, Erfahrungen zu sammeln, in fremde Kulturen einzutauchen, Führungspraxis zu gewinnen und die Persönlichkeit zu entwickeln. Vielleicht gab es auch noch eine Prise Abenteuer obendrauf. Corona brachte eine neue Perspektive: Über Nacht wurden der Zugang zu Impfstoff sowie nationale Quarantäne- und Einreiseregeln bestimmende Themen.

Und jetzt? Wie sieht es in Kriegszeiten aus? Deutsche Unternehmen sind – oder waren – vielfältig in der Ukraine (und Russland) engagiert. Die Sorge um die Beschäftigten stellt die Verantwortlichen vor Fragen von enormer Tragweite: Kann die Organisation überhaupt weitermachen? Wie können Mitarbeitende, die vor Ort bleiben (müssen), unterstützt werden? Und wer kann im Ernstfall Personen aus Krisengebieten evakuieren? Die aus der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers erwachsende Verantwortung wog wohl selten so schwer wie heute.

Und doch gibt es Dinge, die sich – bei allem Wandel – nicht ändern: Auch künftig werden Unternehmen Mitarbeitende ins Ausland schicken. Sie werden dort Maschinen aufbauen und Kontakte pflegen. Auch der polyglotte Nachwuchs fordert weiter grenzüberschreitende Arbeitserfahrungen ein.

Globale gesundheitliche und geopolitische Verwerfungen haben aber dazu geführt, dass die ehemals süßen Verlockungen ferner Länder heute vielfach einen bitteren Beigeschmack haben. Die Aufgabe von HR und Travelmanagement-Experten ist, Auslandsaufenthalte sicher und attraktiv zu gestalten. Denn klar ist eines: In Zukunft brauchen Unternehmen – und Gesellschaft – mehr denn je Menschen, die gelernt haben, andere Kulturen, Denk- und Arbeitsweisen zu verstehen. Und sie benötigen Führungskräfte, die wissen, wie es sich anfühlt, die eigene Komfortzone zu verlassen.

Christina Petrick-Löhr

Christina Petrick-Löhr
Redakteurin

Deloitte.

Remote Work

So nutzen Arbeitgeber heute
die neuen Chancen

Erfahren Sie mehr auf
www.deloitte.de/remote-work

AUSLANDSENTSENDUNG 05_2022

3	EDITORIAL	Die Fürsorgepflicht wiegt schwer
6	ROUND TABLE	Die Folgen von Krieg, Pandemie und Remote Work
12	INTERVIEW	Was tun, wenn im Entsendeland Krieg ausbricht?
15	ANALYSE	China zeigt die Krallen
18	RATGEBER	Neuer Standard fürs Travel-Risk-Management
20	FACHBEITRAG	Dienstreisen mit juristischen Tücken
23	PRAXISBEISPIEL	Problemfälle Shanghai und Taiwan
26	FACHBEITRAG	Onboarding: Willkommen auf Distanz
29	INTERVIEW	Expats wünschen mehr Flexibilität und mehr Purpose

6

IMPRESSUM

VERLAG: F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH –
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe,
Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main

REDAKTION: F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH –
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe,
Redaktion Personalwirtschaft, Regus – Cologne, Colonius Carré,
Subbelrather Straße 15a, 50823 Köln, Telefon: 069 7591-3416 und -3551,
E-Mail: kontakt@personalwirtschaft.com, www.personalwirtschaft.de

HERAUSGEBER: Erwin Stickling

CHEFREDAKTEUR: Cliff Lehnen

REDAKTION: Christina Petrick-Löhr (Projektleitung)

KORREKTORAT: Britta Dubilier

FREIE MITARBEITERINEN UND MITARBEITER DIESER AUSGABE:
Winfried Gertz, Annette Neumann, David Schahinian

ANZEIGEN:
Denise Fei (Anzeigenmarketing), Telefon: 069 7591-3413
E-Mail: denise.fei@faz-bm.de
Christian Sachs (Anzeigenmarketing), Telefon: 069 7591-2143
E-Mail: denise.fei@faz-bm.de s
Jörg Walter (Anzeigenverkauf), Telefon: 0931 359515-66
E-Mail: joerg.walter@wanema.de

HERSTELLUNG: Dione Bork

GESTALTUNG: www.auhage-schwarz.de

BILDNACHWEIS: i-stock/gettyimages

DRUCKEREI: Westdeutsche Verlags- und Druckerei GmbH,
64546 Mörfelden-Walldorf

COPYRIGHT: F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH –
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

Mit Namen gekennzeichnete Beiträge stellen nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Verlages dar. Für unverlangt eingesandte Manuskripte übernehmen wir keine Haftung. Mit der Annahme zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Verfasser alle Rechte, einschließlich der weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Wir streben an, gut lesbare Texte zu veröffentlichen und dennoch in unseren Texten alle Geschlechter abzubilden. Das kann durch Nennung des generischen Maskulinums, Nennung beider Formen („Unternehmerinnen und Unternehmer" bzw. „Unternehmer/-innen") oder die Nutzung von neutralen Formulierungen („Studierende") geschehen. Bei allen Formen sind selbstverständlich immer alle Geschlechtergruppen gemeint – ohne jede Einschränkung. Von sprachlichen Sonderformen und -zeichen sehen wir ab.

F.A.Z. BUSINESS MEDIA GMBH –
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe
Sitz der Gesellschaft: Frankenallee 71–81
60327 Frankfurt am Main
Telefon: 069 7591-3239
E-Mail: verlag@faz-bm.de
Geschäftsführer: Dominik Heyer, Hannes Ludwig
HRB-Nr.: 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main
Umsatzsteuer-ID-Nr.: DE218022242

Die Europäische Kommission stellt unter http://ec.europa.eu/consumers/odr/ eine Plattform zur außergerichtlichen Online-Streitbeilegung (sog. OS-Plattform) bereit. Wir weisen darauf hin, dass wir an einem Streitbeilegungsverfahren vor einer Verbraucherstreitschlichtungsstelle nicht teilnehmen.

Eine Publikation von

F.A.Z. BUSINESS MEDIA
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

DEUTSCHER
PERSONAL
WIRTSCHAFTS
PREIS
2022

30 Jahre DPP!

Der renommierteste HR-Preis Deutschlands feiert sein Jubiläum.
Seien Sie dabei und reichen Sie Ihr Top-HR-Projekt beim
Deutschen Personalwirtschaftspreis 2022 ein!

Die Kategorien:

Recruiting & Employer Branding ■ **Ausbildung & Duales Studium**
BGM & Mental Health ■ **Talent & Learning**
HR-Tech & Digital ■ **Leadership & Kultur**

Zusätzlich gibt es einen Sonderpreis **Gamechanger des Jahres**

Alle Informationen zum Bewerbungsverfahren finden Sie unter
www.deutscher-personalwirtschaftspreis.de

Veranstalter

Personalwirtschaft

ZUKUNFT PERSONAL

Partner

AZUBIYO

EY Building a better working world

stellenanzeigen.de

TK Die Techniker

Alles ist **in Bewegung**

Beim Round Table der Personalwirtschaft berichten Experten und Expertinnen für Global Mobility, welche Auswirkungen der Krieg, die Pandemie und die Erfahrungen mit Remote Work auf grenzüberschreitende Einsätze haben.

VON DAVID SCHAHINIAN

▸ Die Ukraine und Russland stehen für die meisten Unternehmen in Deutschland zwar nicht im Fokus. Dennoch hat der Krieg großen Einfluss auf Auslandsentsendungen allgemein, unter verschiedenen Gesichtspunkten.

Auwirkungen des Krieges in der Ukraine

Einreisebeschränkungen etwa gelten nicht nur für die beiden Länder selbst, berichtet Giovanni De Carlo von Crown World Mobility: „Auch Reisen nach Asien sind momentan problematisch, weil die meisten Fluggesellschaften Russland nicht überfliegen." Außerdem ist die temporäre Unterbringung von Auslandsreisenden mancherorts mangels Kapazitäten noch schwieriger geworden, als sie es ohnehin schon war. Das gilt vor allem für Länder, die viele Geflüchtete aufgenommen haben, sowie für Staaten wie die Türkei, die Vereinigten Arabischen Emirate oder Serbien, in die russische Staatsbürger visumfrei einreisen können. „Hinzu kommt die konstante Unsicherheit, wie sich die Situation weiterentwickelt." Das Problem von mangelndem Wohnraum könnte sich auch in Deutschland weiter verschärfen, ergänzt Jens Gehrmann von HR Hochzwei: „Wenn der Krieg länger andauert, ist davon auszugehen, dass sich mehr Geflüchtete dauerhaft in Deutschland niederlassen möchten." Aus der Perspektive des Inpat-Managements stelle sich für Unternehmen, die sie hier anstellen möchten, dann schnell die Frage, wo und wie man sie vernünftig unterbringen kann.

„Wir gehen davon aus, dass deutsche Unternehmen, die Mitarbeiter in das Kriegsgebiet entsandt hatten, sie allesamt frühzeitig zurückbeordert haben", sagt Omer Dotou vom BDAE. „Unternehmen, die ukrainische Staatsbürger in der Ukraine etwa als Programmierer beschäftigten, haben nun die Möglichkeit, die geflüchteten Mitarbeiter aus den Aufnahmeorten (etwa Polen, Deutschland) weiterhin arbeiten zu lassen. Hintergrund ist die Aktivierung der sogenannten Massenzustrom-EU-Richtlinie, welche den Schutzsuchenden Mindeststandards wie den Zugang zu Sozialhilfe und eine Arbeitserlaubnis garantiert", betont Omer Dotou. Entgegen den bisherigen Erfahrungen bei Asylsuchenden soll Geflüchteten aus der Ukraine unabhängig von einem konkreten Arbeitsverhältnis die Erlaubnis zur Aufnahme einer Beschäftigung bereits in den Aufenthaltstitel eingetragen werden.

Was Russland betrifft, haben viele Unternehmen den Rückzug aus diesem Markt angekündigt oder schon vollzogen, berichtet Michael Weiss von Deloitte: „Während entsandte Mitarbeitende vorzeitig in ihre Heimatländer zurückkehren können, wird es für russische Staatsbürger, die das Land verlassen wollen, immer schwieriger." Ein Grund dafür ist, dass die Beantragung von Visa aus Russland heraus kaum mehr möglich ist. „Daher liegt der Fokus darauf, die Mitarbeitenden übergangsweise in solche Länder zu bringen, in denen kein Einreisevisum erforderlich ist, um von dort Visaanträge – etwa für die Weiterreise nach Deutschland – zu stellen."

INFORMATIONEN ZUM ROUND TABLE

Für ausgewählte aktuelle Themen holt sich die Personalwirtschaft Experten und Expertinnen an einen Tisch, um mit diesen Trends, den Markt und die Bedürfnisse von HR zu diskutieren. Die **Expertenrunde Auslandsentsendung,** die aus Pandemie-Gründen als Videokonferenz stattfand, wurde von **Cliff Lehnen**, Chefredakteur der Personalwirtschaft, moderiert.

„Immer mehr Unternehmen passen ihre bestehenden Entsenderichtlinien an oder ergänzen diese um neue Einsatzarten, die es bisher in dieser Form nicht gab."

Michael Weiss, Director Global Employer Services/Global Mobility, Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Und was ist mit der Versicherung? „Wir haben unsere Kunden bereits vor Kriegsausbruch proaktiv informiert, dass unter Einhaltung bestimmter Rahmenbedingungen weiterhin Versicherungsschutz besteht. Gleichzeitig haben wir jedoch auch auf die zukünftigen Unsicherheiten hingewiesen, die ein Krieg mit sich bringt, und die Möglichkeit zum Abschluss einer entsprechenden Sicherheitsassistenz zur Unterstützung der Mitarbeiter aufgezeigt", erklärt Gisela Baum von AXA. Auch sie berichtet von vielfältigem und individuellem Beratungsbedarf. So bemühten sich etwa zahlreiche Unternehmen vermehrt darum, nicht nur Expats, sondern auch lokale Mitarbeitende und ihre Familien aus den beiden Ländern zu holen. „Uns erreichen Anfragen, wie ihnen auch in einem anderen Land ein adäquater Versicherungsschutz gewährt werden kann."

„Unsere Inhouse-Assistance war und ist ebenfalls gefragt, um Evakuierungen von der polnisch-ukrainischen Grenze aus durchzuführen. Wir haben bereits mehr als 600 Personen ausgeflogen", schildert Claus-Helge Welling von Passportcard. Dazu zählten Versicherte wie Unversicherte, denn viele Unternehmen hätten nicht nur ihre Expats, sondern auch ihre ukrainischen Beschäftigten in Sicherheit bringen wollen. „Ein wichtiges Element bei der Krisenbewältigung sind soziale Netzwerke, um sich miteinander zu verbinden und auch Unterstützung abseits der eigenen Unternehmensressourcen zu finden."

Dirk Keppler von der WTS Stb GmbH ergänzt: „Deutsche Unternehmen, deren ukrainische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geflüchtet sind, haben nun das Problem, dass diese in vielen verschiedenen Ländern angekommen sind. Sie müssen Mittel und Wege finden, um sie gegebenenfalls in dort existierende Landesgesellschaften zu integrieren. Damit sind viele Fragen, beispielsweise zum Vertrags-, Steuer- und Sozialversicherungsrecht, verbunden."

Flexibilität – aber nicht um jeden Preis

Homeoffice, Remote Work, New Work – wie man es auch nennen mag, fest steht: Die Arbeitswelt wird immer flexibler. Sobald dabei aber Landesgrenzen überschritten werden, ist besondere Vorsicht geboten. Dass grundsätzlich Handlungsbedarf besteht, ist klar. David Rooney von Ernst & Young untermauert dies mit Zahlen aus der „Work Reimagined"-Umfrage, die die Beratung 2021 durchführte: 76 Prozent der Arbeitgeber sagten, dass sie ohne eine Flexibilisierung möglicherweise nicht mehr in der Lage sein werden, Talente zu akquirieren oder zu halten. Auf der anderen Seite gaben 54 Prozent der Mitarbeiter an, eventuell den Arbeitgeber wechseln zu wollen, wenn dieser keine flexiblen Arbeitsmodelle anbietet. „Das hängt mit der allgemeinen Firmenkultur zusammen, betrifft aber zunehmend auch den Mobilitätsbereich." Er empfiehlt unter anderem einen sogenannten „Controlled Flexibility"-Ansatz, bei dem sich Mitarbeitende – innerhalb eines festgelegten Rahmens – entscheiden können, auf welche Aspekte sie mehr und auf welche sie weniger Wert legen.

Der Trend hin zu vielfältigeren Entsendeformen sei schon vor der Pandemie zu beobachten gewesen, betont Michael Weiss. Er wurde durch sie aber nochmals beschleunigt. „Immer mehr Unternehmen passen daher ihre bestehenden Richtlinien an oder ergänzen diese um neue Einsatzarten, die es bisher in dieser Form nicht gab." Dazu zählten Regelungen zu grenzüberschreitendem Homeoffice, internationalem Remote Work beziehungsweise einem Mobile Office bis hin zu Hybrideinsätzen. Dabei wechseln sich Einsätze im Gastland mit einer virtuellen Tätigkeit für das Gastland aus dem Heimatland heraus ab. „Die hohen Compliance-Anforderungen stellen allerdings oft eine große Herausforderung dar."

Personalabteilungen brauchen hier besonderes Fingerspitzengefühl, weil sie sich in einem Spannungsfeld befinden, glaubt Dirk Keppler: „Einerseits müssen sie Angebote machen, um Talente für sich zu gewinnen und an Bord zu halten. Andererseits kann es gravierende Konsequenzen haben, manche Angebote weltweit zu gewähren." Daher sei es zunächst einmal wichtig, dass HR immer im Bilde ist, wo sich die Mitarbeitende gerade aufhalten. Das war, insbesondere während der Pandemie, keine Selbstverständlichkeit. „Information ist wichtig. Umso mehr, wenn man auch im Ausland flexible Arbeits-

„Viele ausländische Fachkräfte wollen mittlerweile in ihrer Heimat bleiben und wenn überhaupt, dann nur sporadisch nach Deutschland kommen."

Omer Dotou, Head of Global Mobility Services, BDAE Holding GmbH

„2020 hörte man hier und da noch aus den Unternehmen: ‚Telemedizin brauchen wir nicht'. Mittlerweile wissen die meisten um ihren Mehrwert."

Claus-Helge Welling, Senior Business Development Manager, PassportCard Deutschland GmbH

strukturen zulassen möchte. Dann sollte man auch wissen und sich darüber bewusst sein, wo die Risiken liegen."

„Steuern, Sozialversicherung, Betriebsstättengründung", zählt Giovanni De Carlo einige Risiken auf. Auch Vorgaben rund um Datensicherheit und Datenschutz müssten beachtet werden: „Es kann für einen Arbeitgeber sehr bedeutend sein, aus welchem Land und in welcher Form sich der Mitarbeiter mit dem Unternehmensserver verbindet." Unabhängig von Auslandsentsendungen stünden Arbeitgeber auch vor der Herausforderung, Konzepte zu finden, die eine Gleichbehandlung der Belegschaft sicherstellen. Während für manche Homeoffice eine attraktive Option ist, muss insbesondere operatives Personal physisch am Arbeitsplatz sein.

Jens Gehrmann ist noch eine weitere Unterscheidung wichtig: „Im kleineren Mittelstand spielt das Thema Flexibilisierung eine viel geringere Rolle als in größeren Konzernen." Ein Grund dafür sei, dass Mitarbeitende oft vor Ort sein müssen – um Vertriebsarbeit zu leisten, Maschinen zu installieren und zu reparieren oder technischen Support bereitzustellen. Dennoch wüchsen auch in diesem Bereich die Anforderungen der Belegschaft. „Hier stoßen viele Mittelständler dann an ihre Grenzen, weil sie Entsendungen allein schon aus administrativen Gründen nicht beliebig unterschiedlich ausgestalten können. Zu bedenken ist auch, dass es in vielen Fällen keinen Spezialisten für Global Mobility im Unternehmen gibt." Eine solche Abteilung könne mit ihrer Expertise auf Augenhöhe mit dem Management diskutieren, Regelungen aushandeln und sie in Betriebsvereinbarungen gießen, erklärt Claus-Helge Welling. „Unternehmen ohne Global-Mobility-Erfahrung hingegen sind mitunter sehr rigoros und verbieten etwa Homeoffice im Ausland grundsätzlich."

Gerade die rechtliche Prüfung solcher Aspekte beschäftige derzeit die meisten Unternehmen, berichtet Omer Dotou. Sie müssten sich aber damit auseinandersetzen, weil die Anzahl der Anfragen nach Homeoffice oder Remote Work im Ausland steigt. Aufgrund der Komplexität und Vielschichtigkeit der Themen seien manche sogar zu Einzelfallentscheidungen übergegangen, anstatt Guidelines zu erstellen. Bei sogenannten virtuellen Entsendungen schieden sich beim Round Table allerdings die Geister. Darunter versteht man Mitarbeitende, die Aufgaben im Gastland erfüllen, physisch aber in ihrer Heimat bleiben. Kritiker monieren daran unter anderem, dass persönlicher und kultureller Austausch so kaum möglich ist. In Krisensituationen wie etwa beim Ukraine-Krieg habe sie aber ihre Berechtigung, so Dotou: „Wenn ein Know-how-Träger vor der Gefahr geflohen ist, stellt sich die Frage, wer das Team im Ausland weiter führt. Dann kann eine virtuelle Entsendung sinnvoll sein – wohlgemerkt mit vorangegangenem interkulturellem Training."

Mental Health wird immer wichtiger

Zwei Jahre Pandemie mit all ihren Folgen für die Arbeitswelt und nun auch noch ein Krieg in Europa – das kann an die Nerven gehen. „Die Bedeutung von Mental Health nimmt weiterhin zu", sagt Gisela Baum. Das sehe man beispielsweise an der Vielzahl von Studien zu dem Thema, aber auch in den Ausschreibungen der Unternehmen im Versicherungsbereich, die entsprechende Maßnahmen vermehrt fordern. „Im Zusammenhang mit dem internationalen Krankenversicherungsschutz wird mittlerweile auch immer auf ein Employee Assistance Program geachtet, Telemedizin wird ebenfalls nachgefragt. Wir erkennen daran, dass Unternehmen ihre Fürsorgepflicht sehr ernst nehmen und unterstützen unsere Kunden gerne mit unserem Virtual Care Service."

Aber auch die Mitarbeitenden selbst stehen in der Pflicht, ergänzt Giovanni De Carlo: „Hier geht es vor allem darum, Entsandte für die Wichtigkeit ihrer Gesundheit und eine gute Work-Life-Balance zu sensibilisieren." Bei jenen, die ihre Entsendung noch vor sich hatten oder haben, reagierten die Arbeitgeber mit mehr Flexibilität bei der Unterbringung. „Das kann eine Wohnung im Ausland sein, die unweit von Naherholungszonen liegt, oder ein zusätzliches Zimmer, damit Homeoffice oder Homeschooling leichter fallen."

„Eine ganzheitliche Beratung zu Mobility Services aus einer Hand ist viel einfacher, als mit verschiedenen Dienstleistern zusammenarbeiten zu müssen."

Giovanni De Carlo, Business Development Director EMEA, Crown World Mobility

„Wenn Unternehmen auch im Ausland flexible Arbeitsstrukturen zulassen möchten, sollten sie sich darüber bewusst sein, wo die Risiken liegen."

Dirk Keppler, Director, Head of Global Expatriate Services, WTS Steuerberatungsgesellschaft mbH

Unternehmen haben damit aber teilweise größere Schwierigkeiten, gibt Claus-Helge Welling zu bedenken. Weniger, was die Angebotsausgestaltung angeht, als vielmehr, die vorhandenen Angebote auch zu kommunizieren. „HR kann zum Beispiel gemeinsam mit dem Versicherer Tipps geben, dass Mitarbeitende, die sich auf einen Auslandsaufenthalt vorbereiten, wissen, welche Ressourcen es gibt und wie Hilfe geboten wird." Telemedizin sieht auch er als eine Option, die künftig sicher noch häufiger genutzt wird: „2020 hörte man hier und da noch aus den Unternehmen: ‚Das brauchen wir nicht'. Mittlerweile wissen die meisten um ihren Mehrwert."

Neue und alte Märkte

Die deutsche Wirtschaft ist stark exportorientiert. In Zeiten großer geopolitischer Unsicherheiten kann das zum Problem werden. Trotzdem gibt es einige Auslandsmärkte, die künftig vielleicht (wieder) eine größere Rolle spielen könnten.
Jens Gehrmann sieht in Afrika viel Potenzial. „Unter anderem in der Automobilindustrie gibt es schon länger Bestrebungen, Lieferketten zu diversifizieren. Nach den Erfahrungen mit China und Russland könnten einige afrikanische Länder noch stärker in den Fokus rücken." Dort gebe es nicht nur junge, gut ausgebildete und hochmotivierte Gesellschaften. Zudem verteile sich das Risiko stärker, weil man nicht von einem einzigen Land, seiner Volkswirtschaft und Politik abhängig ist. Das geplante Lieferkettengesetz könnte außerdem für „einen Push Richtung Europa" sorgen.
„Wir dürfen aber nicht vergessen, dass manche dieser Bewegungen nicht nur geschäfts-, sondern teilweise auch talentgetrieben sind", betont David Rooney. Viele Juniorzalente würden trotz Pandemie sehr viel Wert auf Auslandserfahrungen legen. Umgekehrt setzen viele Unternehmen diese Möglichkeit ein, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. „Der Arbeitsmarkt ist kein Verkäufer-, sondern ein Käufermarkt. Unternehmen müssen sich also dafür einsetzen, jungen Menschen diese Mobilität zu ermöglichen."

Gisela Baum hat beobachtet, dass die USA seit Januar 2021 – dem Amtsantritt von Präsident Joe Biden – wieder stärker in den Vordergrund gerückt ist: „Viele Unternehmen sehen vermutlich nun wieder eine höhere Chance, Geschäfte mit den Vereinigten Staaten zu machen." Einen Trend will sie darin noch nicht sehen, aber die Richtung sei deutlich erkennbar. „Darüber hinaus werden viele Mitarbeiter in Richtung Mittlerer Osten, beispielsweise nach Dubai oder in die Vereinigten Arabischen Emirate, entsendet."

Wettbewerb um Talente und Spitzenkräfte

Auslandserfahrung macht sich im Lebenslauf immer gut. Für einige Positionen ist sie Voraussetzung, für manche Beschäftigte ein Traum, den sie sich erfüllen wollen. Zahlreiche Arbeitgeber wollen dem entgegenkommen – oder müssen es mittlerweile sogar schon.
„Viele Unternehmen in Deutschland haben lediglich eine Langzeit- und eine Kurzzeit-Entsenderichtlinie. Das passt nicht mehr in die heutige Zeit", ist David Rooney überzeugt. Daher sollten sie ihre Mobilitätsstrategie intern neu entwickeln sowie mit der Talentstrategie und den Geschäftszielen verknüpfen. „Die Möglichkeit, beispielsweise eine Langzeitentsendung flexibler zu gestalten, indem mehr auf den individuellen Bedarf der Mitarbeiter eingegangen wird, kann dazu beitragen, Talente zu halten."
Dass die Interessen der entsandten Mitarbeitenden immer mehr in den Fokus rücken, bestätigt Michael Weiss. Das sei auch nötig: „Um sie auch nach dem Auslandseinsatz ans Unternehmen zu binden, ist eine langfristige Karriereplanung unabdingbar. Ihre Erwartungen – und auch die ihrer Familien – müssen aktiv gemanagt werden." Dazu gehöre unter anderem, die Kontakte aus dem Heimatland heraus während der gesamten Dauer des Auslandsaufenthalts zu halten und konkrete Perspektiven für die Zeit nach der Entsendung aufzuzeigen, kurz: „der aktive Schulterschluss zwischen Talent Management und Global Mobility". Dirk Keppler bringt einen weiteren Aspekt in die Diskussion ein: „Einige Unternehmen haben es mittlerweile

„Auslandsreisen und -entsendungen werden weiterhin stattfinden, auch wenn es weltweit mehr Unsicherheiten gibt als zuvor."

Gisela Baum, Vertriebsdirektorin Internationale Krankenversicherung, AXA Konzern AG

„Viele Mittelständler stoßen bei Auslandsentsendungen an ihre Grenzen, weil sie sie allein schon aus administrativen Gründen nicht beliebig unterschiedlich ausgestalten können."

Jens Gehrmann, Geschäftsführer, HR² – HR Hochzwei GmbH

aufgegeben, auf dem deutschen Arbeitsmarkt zu suchen, weil die entsprechenden Fachkräfte im Inland gar nicht mehr zu finden sind oder nicht mehr bezahlt werden können. Sie richten den Blick ins Ausland und suchen dort nach Personal." Das verkompliziere manches Arbeitsverhältnis – etwa, wenn ein Mitarbeiter aus Land A für seinen deutschen Arbeitgeber in Land A oder B tätig wird.
Omer Dotou erklärt den Grund für solche aufwendigen Konstruktionen: „Früher war es von den Unternehmen und auch politisch gewollt, die hierzulande fehlenden Fach- und Spitzenkräfte aus dem Ausland zu rekrutieren. Da war es für manchen ausländischen Mitarbeiter durchaus ein Luxus, sagen zu können: ‚Ich arbeite in Deutschland für ein deutsches Unternehmen.'" Mittlerweile sei das anders, nicht zuletzt wegen der Erfahrungen mit Remote Work in der Pandemie: „Viele ausländische Fachkräfte wollen mittlerweile in ihrer Heimat bleiben und wenn überhaupt, dann nur sporadisch nach Deutschland kommen. Für Unternehmen, die darauf beharren, Mitarbeiter bei sich in den Büroräumen zu haben, ist das ein großes Problem."

DIE FÜNF WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE

1 Der russische Krieg in der Ukraine hat **große Auswirkungen auf Auslandsentsendungen.** Zunächst ging es darum, gefährdete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Sicherheit zu bringen. Mittlerweile liegt der Fokus auf **mittel- und langfristigen Folgen** wie Flugverbotszonen und Reiserestriktionen.

2 Die Flexibilisierung der Arbeitswelt **erhöht die Mobilität des Personals.** Dabei müssen Unternehmen den Bedürfnissen der Beschäftigten entgegenkommen, um sie zu halten und zu binden. Steuer- und versicherungsrechtliche Risiken stehen dem aber mitunter im Weg, sie müssen **gewissenhaft und frühzeitig geprüft werden.**

3 Die Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeitenden spielt für Unternehmen eine immer größere Rolle. Sie sind sich bewusst, dass sie ihre **Fürsorgepflicht** auch und gerade angesichts der Pandemie und geopolitischer Unsicherheiten ernst nehmen müssen.

4 Die Suche nach neuen Märkten und Produktionsstandorten **gestaltet sich derzeit schwierig.** Potenzial wird Afrika eingeräumt. Zudem blühen Geschäftsbeziehungen in die USA wieder auf. Außerdem zeichnet sich bei den Produktionsstätten eine **Rückbesinnung auf den heimischen Kontinent** ab.

5 Die vielfältigen Rahmenbedingungen bei Auslandsentsendungen sind mittlerweile zu **komplex und wechselhaft**, als dass sie von den Unternehmen alleine gestemmt werden können. Ohne die **Unterstützung von Dienstleistern** wie Beratungen, Versicherungen und Logistikern laufen Organisationen Gefahr, unbewusst hohe Risiko einzugehen.

Die Rolle der Dienstleister

Bei Auslandsentsendungen oder Dienstreisen treffen derzeit meist zahlreiche regulatorische Vorgaben auf ebenso viele weltpolitische Unsicherheiten. Dienstleister spielen eine wichtige Rolle, um Unternehmen die komplexen Vorgänge und Aufgaben zu erleichtern.
„Virtuelles Arbeiten im Ausland kann man wegen seiner Komplexität im Bereich Compliance de facto nicht ohne einen internationalen Steuerberater anbieten", erklärt David Rooney. Es deshalb auszublenden, sei keine Option, weil viele qualifizierte Fachkräfte mittlerweile erwarteten, virtuell aus dem Ausland für eine deutsche Firma arbeiten zu können.
„Die Komplexität bei der Immigration hat sich während der Pandemie weiter zugespitzt", fährt Giovanni De Carlo fort. Fachleute könnten hier viel Unterstützung geben, etwa beim Einholen von Arbeitsbewilligungen und weiteren mit der Einwanderung verbundenen Dienstleistungen. Er empfiehlt eine ganzheitliche Beratung zu Mobility Services aus einer Hand: „Das ist viel einfacher, als mit verschiedenen Dienstleistern zusammenarbeiten zu müssen und manches vielleicht auch noch intern gestemmt kriegen zu wollen. Viele Unternehmen werden dabei von der Geschwindigkeit der sich verändernden Richtlinien in den einzelnen Ländern überholt."
Schnelle Antwortzeiten, proaktive Unterstützung sowie regelmäßige Updates zu aktuellen Themen und gesetzlichen Änderungen zählen Michael Weiss zufolge zu den Services, die besonders geschätzt werden. „Eingebettet und digital unterstützt ist dies alles idealerweise durch eine holistische Technologielösung, die alle am Prozess beteiligten Stakeholder miteinander verbindet – oder zumindest die einzelnen vorhandenen Tools oder Plattformen und Systeme zusammenführt und miteinander kommunizieren lässt."
Omer Dotou hat einen Tipp: „Die Compliance-Anforderungen sollten unbedingt ernst genommen werden, und zwar im Vorfeld des Tätigwerdens im Ausland." Früher war die Welt oftmals einfacher strukturiert: Unternehmen hatten eine Policy für Auslandsentsendungen, sie kannten die Spielregeln an den Standorten ihrer Niederlassungen. „Durch die Flexibilisierung der Arbeitswelt steht nicht mehr von vornherein fest, in welchen Ländern Mitarbeiter für das eigene Unternehmen arbeiten. Die rechtlichen Risiken dabei sind enorm, daher sollten Dienstleister frühzeitig kontaktiert werden."
Dirk Keppler sieht auch den Gesetzgeber in der Pflicht, Unternehmen Auslandsentsendungen zu erleichtern. „In den Bereichen Steuern und Sozialversicherung hinkt man der Entwicklung in der Arbeitswelt hinterher. Deshalb fällt man mit neuen Modellen immer wieder zurück in alte Gesetzgebungen, die dafür nicht gemacht waren." Mit

„Viele Unternehmen in Deutschland haben lediglich eine Langzeit- und eine Kurzzeit-Entsenderichtlinie. Das passt nicht mehr in die heutige Zeit."

David Rooney, Executive Director EY, Leiter Mobility Transformation

entsprechendem Know-how gelinge es Unternehmen zwar trotzdem, ihre Anforderungen umzusetzen. Aber: „Die schlechteste Option ist es, sich nicht bereits im Vorfeld über die Risiken zu informieren. Irgendwann holt das die meisten Unternehmen ein, und dann treffen sie die Konsequenzen völlig unvorbereitet."

Gisela Baum hebt den Mehrwert von Versicherungen hervor: „Auslandsreisen und -entsendungen werden weiterhin stattfinden, auch wenn es weltweit mehr Unsicherheiten gibt als zuvor. Wir können unsere Unternehmenskunden hier insbesondere im Hinblick auf die Fürsorgepflicht für ihre Mitarbeiter beraten." Dabei gehe es zum einen um medizinische Aspekte, zum anderen um Leistungen rund um die Sicherheitsassistenz.

„Insbesondere für die HR-Abteilung ist es zudem wichtig, Unterstützung bei der Kommunikation nach innen zu haben", sagt Jens Gehrmann. In Geschäftsführungen herrsche mitunter das Verständnis, dass „alles geht" und „Working From Anywhere" kein Problem sei. Oft fände sich HR dann in der Rolle des Bremsers wieder. „Da können Berater eine große Rolle spielen, indem sie ihre Argumentation stützen und auf Risiken hinweisen." Darüber hinaus können sie bei der Prozess- und Organisationsgestaltung helfen – beispielsweise, wenn es um die Einführung von kundenspezifisch programmierten Softwarelösungen geht.

Claus-Helge Welling bringt es abschließend auf den Punkt: „Dienstleister können Haftungsrisiken und damit einhergehende Kostenrisiken minimieren, ob in Form von Versicherungen oder von Rechtsberatung. Sie tragen dazu bei, dass Unternehmensprojekte erfolgreich gestaltet werden." Dieser Aspekt sei nicht zu unterschätzen, denn dass etwas schiefläuft, werde bei einer Projektierung meist nicht ausreichend berücksichtigt – und bei Auslandsentsendungen kann eine Menge schieflaufen, wenn sie nicht richtig vorbereitet und durchgeführt werden. Das gelte für Großkonzerne wie KMU gleichermaßen. ■

„Wir wissen, wie schnell sich eine **Panzerkolonne bewegt“**

Rund 2000 deutsche Unternehmen sind in der Ukraine aktiv. Um ihre Beschäftigten zu schützen, suchen viele von ihnen professionelle Unterstützung. Axel Wochinger, Experte für Risiko- und Krisenmanagement, berichtet von Evakuierungen und Plänen für Worst-Case-Szenarien.

INTERVIEW: CHRISTINA PETRICK-LÖHR

▸ Der russische Krieg in der Ukraine ist das bestimmende Thema dieser Tage – auch für deutsche Unternehmen. Laut Angaben der Deutsch-Ukrainischen Industrie- und Handelskammer waren bis zum Kriegsbeginn rund 2000 deutsche Unternehmen in dem Land ansässig und beschäftigten insgesamt etwa 50 000 Personen, für die sie Verantwortung tragen. In der Not wenden sich viele Unternehmen an spezialisierte Dienstleister wie Axel Wochinger. Er ist Geschäftsführer der Result Group, einem international arbeitenden Beratungsunternehmen für Risiko- und Krisenmanagement mit Sitz am Starnberger See.

Personalwirtschaft: Herr Wochinger, wie sehr ist Ihr Beratungsunternehmen für Risiko- und Krisenmanagement derzeit in der Ukraine gefordert?
Axel Wochinger: Durch den Ukraine-Krieg befinden wir uns in einer absoluten Sonder- und Ausnahmesituation: Die deutsche Wirtschaft ist in der Ukraine sehr präsent, dementsprechend sind viele Deutsche dort beschäftigt und noch mehr einheimische Mitarbeitende deutscher oder internationaler Unternehmen. Die zahlenmäßige Betroffenheit ist ungleich höher als etwa in Afghanistan oder Libyen. Seit Ende Februar erreichen uns deswegen sehr viele Anfragen in einer weiten Bandbreite.

Was bedeutet das? Welche Aufgaben übernehmen Sie?
Es geht los mit Beratung und Analyse der Situation bis hin zu organisatorischen Fragen wie etwa der Abholung von Personen an den Grenzen der Ukraine. In vielen Fällen leisten wir Hilfe zur Selbsthilfe: Wir unterstützen also Menschen mit Informationen, etwa welche Wege, Eisenbahnlinien oder Straßen benutzbar sind, oder in welche Landesteile sie innerhalb der Ukraine sie fliehen können.

Haben Sie auch Personen evakuiert?
Wir haben Teams vor Ort – bestehend aus eigenen Mitarbeitern oder Freelancern – die versuchen, Menschen abzuholen und zu Sammelpunkten zu bringen. Manche Menschen haben wir in sogenannte Safe Houses gebracht, wo ein geringes Risiko besteht, und von dort die Weiterreise organisiert. Bei unmittelbaren Kampfhandlungen in einem Ort ist es aber oft auch besser, wenn die Personen vor Ort bleiben und sich in einem Keller oder Bunker in Sicherheit bringen. In solchen Ausnahmesituationen sind bei der Beurteilung der Möglichkeiten und Risiken Erfahrung mit Gefahren und Improvisationsvermögen gefragt.

Woher haben Ihre Mitarbeitenden solche Kenntnisse und Fertigkeiten?
Unsere Mitarbeiter haben oftmals einen behördlichen Hintergrund, kommen also beispielsweise von der Bundeswehr oder Polizei- und Sicherheitsbehörden, manche haben auch ein Studium in Sicherheitsmanagement gemacht. Dadurch sind wir in der Lage, in Situationen, wie wir sie jetzt in der Ukraine sehen, adäquat zu handeln, denn wir haben Leute, die wissen, was es heißt, wenn ein Luftangriff erfolgt oder wie schnell sich eine Panzerkolonne bewegt. Wir können also eine realistische Worst-Case-Planung durchführen.

Auf welchen Wegen erhalten Ihre Teams Informationen?
Unsere Teams stehen mit uns in Verbindung, um Informationen zu bekommen, und so weit wie möglich auch mit lokalen Stellen. Es ist eine Kombination aus Open-Source-Infos und nicht frei zugänglichen Informationen – ganz viel läuft über Kontakte und Netzwerke.

Wie ist in solchen Krisenfällen das Procedere? Wer wendet sich an Sie? Wie gehen Sie vor?
Unsere Auftraggeber sind grundsätzlich Unternehmen oder Konzerne. Manche davon sind bereits unsere Kunden – die genießen Priorität. Andere Unternehmen wenden sich erst in einer Notlage an uns, und natürlich versuchen wir auch die

Foto: Result Group

Axel Wochinger ist Geschäftsführer der Result Group. Das Beratungsunternehmen beschäftigt sich mit Risiko- und Krisenmanagement.

zu unterstützen, wenn es geht. Wir bezeichnen das als sogenannte Responsefälle – Antworten auf akute Gefahrenereignisse, wie es sie glücklicherweise eher selten gibt. Diese sind aus unserer Sicht die ungünstigste Form des Umgehens mit Gefahrenlagen. Wir empfehlen grundsätzlich eine präventive Herangehensweise, um Risiken zu minimieren.

Was geschieht im Responsefall?
Tritt ein solcher Fall ein, etwa bei der Evakuierung von Personen, müssen zuerst bestimmte Fragen geklärt werden: Wo halten sich die Personen auf? Wie viele sind es? Gibt es Einschränkungen, Krankheiten oder Behinderungen? Ist eine Evakuierung zu dem Zeitpunkt überhaupt möglich? Können wir unsere eigenen Mitarbeiter in ein Kampfgebiet schicken, ohne ihr Leben zu gefährden? Je nach Auftrag und Lagebewertung handeln wir dann – und jeder einzelne Fall ist dabei eine neue Herausforderung, der eine individuelle Antwort erforderlich macht.

Haben Unternehmen, die in der Ukraine tätig sind, Sie auch schon vor den russischen Angriffen kontaktiert?
Das gab es auch. Ein Beispiel ist ein deutsches Unternehmen mit einem Produktionsstandort in der Ukraine. Das Unternehmen hat uns schon Wochen vor Kriegsbeginn kontaktiert, als Putin seine Truppen rund um die Ukraine stationierte. Wir haben dann zusammen mit dem Unternehmen einen Plan erstellt, wie sie im Ernstfall vorgehen sollten, um ihre Mitarbeitenden in Sicherheit zu bringen. Die Vorbereitungen haben es dann bei Kriegsbeginn dem Unternehmen viel einfacher gemacht, zu reagieren.

„EY" und „wir" beziehen sich auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von **Ernst & Young Global Limited**, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht. ED None. MUK 2204-385/2

Wie kann globales Wissen lokal wirken?

Wir beraten Sie ganzheitlich in allen mitarbeiterbezogenen Themen, rund um Steuern, Vergütung, Optimierung von Organisationsstrukturen, Prozessen und HR Systemen. **ey.com/de**

EY
Building a better working world

The better the question.
The better the answer.
The better the world works.

Die Situation in der Ukraine ist ein Extremfall – wie sollten Arbeitgeber auch jenseits davon präventiv vorgehen, wenn potenziell gefährliche Auslandsaufenthalte von Mitarbeitenden anstehen?
Aus der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers leitet sich ab, dass er für sichere Rahmenbedingungen beim Einsatz seiner Mitarbeitenden sorgen muss – man nennt das TraveI Risk Management. Im Fall potenziell gefährlicher Auslandseinsätze müssen also eine ganze Reihe von Fragen vorab geklärt werden: Wo geht der Mitarbeiter hin? Wie ist am Zielort die allgemeine Sicherheitslage, und wie hoch ist gegebenenfalls das Risiko durch Kriminalität? Ist sichergestellt, dass jederzeit klar ist, wo sich die Person befindet und wie sie zu erreichen ist? Gibt es eine sichere Unterkunft und sichere Transporte zwischen Ankunftsort, Wohnort und Arbeitsort? Gibt es dort die Möglichkeit einer medizinischen Versorgung? Der oder die Mitarbeiter wiederum sollten schon vorab eine Schulung erhalten, um auf den Einsatz vorbereitet zu werden. Grundsätzlich gilt dies für jede Auslandsreise, natürlich in einer an das Risiko angepassten Form.

Was kann zusätzlich für die Sicherheit von Beschäftigten getan werden, wenn diese bereits am Einsatzort sind?
Es sollte eine zentrale Datenverwaltung geben, damit sichergestellt ist, dass es im Krisenfall keine Abstimmungsprobleme gibt. Handelt es sich um Orte mit labiler Sicherheitslage, sollte die Person mit aktuellen Infos über das jeweilige Land und die Sicherheitslage durch Push-Nachrichten versorgt werden, beispielsweise per App. Es sollte auch eine Hotline geben, an die sich Mitarbeitende im Krisenfall oder medizinischen Notfällen rund um die Uhr wenden können.

Wie funktioniert die Vorbereitung potenziell gefährlicher Auslandsaufenthalte ganz praktisch, was ist Ihre Aufgabe als Dienstleister?
Ich gebe Ihnen ein Beispiel: Ein Kunde hat eine große Baumaschine nach Syrien verkauft – und Monteure mussten dann vor Ort dafür sorgen, dass die Maschine in Betrieb genommen werden konnte. Bevor die Männer nach Syrien reisten, haben wir eine Lageeinschätzung und Risikobewertung erarbeitet. Das sieht dann grundsätzlich so aus, dass wir bei Projekten in gefährlichen Regionen im Voraus die Sicherheitssituation vor Ort überprüfen. Wir fahren also an den späteren Einsatzort, schauen uns an, welche Stadt, welches Viertel und welches Hotel infrage kommt. Wir suchen in der Nähe gute Krankenhäuser und prüfen, welches Leistungsspektrum diese anbieten. Die vor Ort gewonnenen Erkenntnisse sind dann die Basis für die Projektdurchführung unserer Kunden. Ich selbst war im Auftrag von Unternehmen oder NGOs im vergangenen Jahr in Angola, in der Demokratischen Republik Kongo, im Libanon, in Syrien, Pakistan und Nigeria.

Unterstützen Sie auch Organisationen, die Mitarbeitende in die Ukraine entsenden – beispielsweise Journalisten oder Mitarbeitende von Hilfsorganisationen? Wie sieht das aus?
Das machen wir – ein großes Medienunternehmen ist auf uns zugekommen, das ein Korrespondententeam in das Krisengebiet schicken wollte. Diesem Team haben wir einen Sicherheitsspezialisten mitgegeben. Wir bieten auch Schulungen und Trainings für Journalisten oder Mitarbeitende von NGOs als Vorbereitung auf Einsätze in gefährlichen Gegenden an – sogenannte Hostile Environment Awareness Trainings, in denen Verhaltensmuster eingeübt werden, die in Hochrisikogebieten wichtig sind. Es geht dabei viel um Notfallplanung, also Fragen wie: Was nehme ich mit? Wie verhalte ich mich an einem Checkpoint? Was bedeutet es, wenn Granaten einschlagen? Was mache ich, wenn ich als Geisel genommen werde? Wie funktioniert ein Satellitentelefon? Wie liest man eine Karte? Für Zivilpersonen sind das Ausnahmesituationen, mit denen sie besser schon in einem Training konfrontiert werden sollten. Man kann in Krisen vieles falsch machen – und das ist dann wirklich gefährlich.

Über Kosten spricht man nicht gerne, wenn es um Menschenleben geht, trotzdem muss ja irgendwann die Rechnung bezahlt werden. In welcher Größenordnung bewegen sich Ihre Leistungen?
Präventive Leistungen sind grundsätzlich günstiger – auch preislich. Wenn einer unserer Berater beispielsweise eine Woche in einem afrikanischen Land ist zum Fact Finding, dann wird das mit Analysen und Recherchen knapp fünfstellig, wobei natürlich viele Faktoren den Preis beeinflussen – Reisekosten, Aufenthaltsdauer, nötige Unterstützungsleistungen vor Ort und so weiter. Eine Evakuierung aus einem Krisengebiet dagegen kann auch schnell mehrere Zehntausend Euro und mehr kosten, beispielsweise wenn ein Flugzeug gechartert werden muss.

Haben Sie grundsätzlich den Eindruck, dass der Schutz von Mitarbeitenden im Ausland für die Unternehmen an Dringlichkeit zunimmt?
Die geopolitische Lage in der Welt verschlechtert sich, sie wird dynamischer und unberechenbarer. Veränderungen erfolgen immer schneller, und Voraussagen sind unzuverlässiger. Diese Diagnose ist nicht besonders schwierig, denn das sehen wir im Moment sehr eindrücklich. Vor diesem Hintergrund müssen sich gerade die Unternehmen der exportorientierten deutschen Wirtschaft schon die Frage stellen, wie sie die Sicherheit ihrer Beschäftigten gewährleisten, denn es geht eben vieles, aber nicht alles remote und online. Viele Unternehmen müssen ihr Sicherheitsmanagement besser aufstellen, weil die Mitarbeiter und die Unternehmen sonst mittelfristig Schaden nehmen werden. ■

Der Drache **zeigt die Krallen**

Nachdem die Wirtschaftsgroßmacht China lange für Expats und ihre Arbeitgeber als bevorzugtes Ziel galt, sorgen die Null-Covid-Politik und strikte Regeln für Ernüchterung. Viele Firmen suchen nach alternativen Standorten in Asien.

VON WINFRIED GERTZ

▸ Was die Bewohner und Unternehmen in der chinesischen 25-Millionen-Metropole Shangai seit Ende März ertragen mussten, ging über die bisherigen Maßnahmen zur Eindämmung von Infektionen weit hinaus. Block für Block fuhren die Behörden das öffentliche Leben herunter. Nachrichten von hungernden Bürgern und desaströsen Verhältnissen in staatlichen Isolationseinrichtungen machten die Runde. Dem Staat ist es auch einerlei, ob die Maßnahmen die Wirtschaft abwürgen und weltweite Lieferketten lahmlegen: Gnadenlos zieht er seine Null-Covid-Strategie durch. Doch das Konzept geht offenbar nicht auf: In Shanghai registrierten die Behörden bis Mitte April insgesamt mehr als 250 000 Corona-Fälle, täglich kamen rund 20 000 weitere dazu.

Nicht nur seinen Bürgern mutet China temporär ein Leben im Ausnahmezustand zu. Betroffen sind auch Hunderttausende Menschen aus aller Herren Länder, die von ihren Arbeitgebern ins Reich der Mitte geschickt werden. Ihr Auftrag in der nach allem Ermessen bald führenden Wirtschaftsnation heißt: Fabriken bauen, Maschinen reparieren oder Vertriebsgesellschaften gründen, um neues Geschäft zu generieren – auch zum Vorteil der gastgebenden Nation. Wird jedoch ein Lockdown verhängt, wie jüngst in Shenzhen an der Grenze zu Hongkong oder in Changchun im Norden, wo in drei Produktionsstätten von VW die Bänder mehrere Tage stoppten, sind Expats quasi handlungsunfähig. „Virtuelle Business Meetings sind keine Problemlösung", sagt Malte Zeeck, Gründer und Co-CEO der Expat Community, Internations, mit Sitz in München. „Auf solche Einschränkungen im Berufs- und Privatleben müssen Arbeitgeber und Expats zurzeit vorbereitet sein."

Die für den temporären Einsatz in internationalen Märkten ausgewählten Angestellten gut vorzubereiten, dazu verpflichtet sich auch der Autobauer BMW. Auf Nachfrage bekräftigt die für Personalthemen zuständige Sprecherin Angela Konert, die Zahl der nach China entsandten Fach- und Führungskräfte bewege sich „weiterhin auf hohem Niveau". Erst seit 2018 betreibt der Münchner Konzern ein Joint Venture mit dem chinesischen Hersteller Brilliance China Auto. Im nordöstlich gelegenen Shenyang wird der X3 in Gestalt eines auf die chinesischen Kundenbedürfnisse zugeschnittenen Derivats gefertigt.

Während BMW den Umsatz in China trotz Pandemie erhöhen konnte, brachen die Verkäufe von Volkswagen wegen des Chipmangels und Problemen mit Lieferketten im wichtigsten Markt ein. Mehr als 30 Produktionsstandorte unterhält der weltweit größte Autobauer in China – und ist seit Ausbruch der Pandemie deshalb auch deutlich mehr als Wettbewerber von der Null-Covid-Politik betroffen. Wie stark sich solche Einschränkungen auf Entsendungen auswirken, darüber schweigt der Konzern jedoch. Ausrichten ließ die für Personalthemen zuständige Sprecherin Alexandra Bakir immerhin, dass die mit Entsendungsaufgaben betrauten Unternehmensbereiche stark ins Krisenmanagement eingebunden seien. Null Covid in China, und nun auch noch die Ukraine-Krise: Für HR und die mit Fragen der „International Mobility" befassten Entscheidungsträger gab es schon mal ruhigere Zeiten.

Unternehmen und Expats bremsen

Sagen wir es so: Für Expats und ihre Arbeitgeber ist das asiatische Land längst kein Eldorado mehr. Hatten Entsendungen nach China noch vor wenigen Jahren höchste Priorität in vielen Unternehmen, durchkreuzte Corona diese Pläne. „Bis heute werden Entsendungen auf einem deutlich niedrigeren Niveau als vor der Pandemie realisiert", sagt **Lea Fiebelkorn,** Unternehmensberaterin der BDAE Gruppe, die auf Auslandsentsendungen und Aus-

Lea Fiebelkorn,
Unternehmensberaterin,
BDAE

landsversicherungen spezialisiert ist. Dass Arbeitgeber ihre Fürsorgepflicht nun ernst nehmen und deshalb bei Entsendungen nach China auf die Bremse treten, sei gut begründet. Würden Expats bei Einreise häufig für drei Wochen ins Quarantänehotel verwiesen, wo man sich laut Fiebelkorn „schlicht weggesperrt fühlt", müssten sie im Falle einer Corona-Impfung hintanstehen, weil „der Schutz der eigenen Bevölkerung" für den Staat Vorrang habe.

Oliver Maaßen,
CHRO, TRUMPF SE + Co. KG

Die Erfahrung, ausgeliefert und nicht mehr handlungsfähig zu sein, ist für viele Expats und ihre Arbeitgeber eine Zäsur. Fiebelkorn zufolge drücken sie die „Reset-Taste", weil sie die scharfen Bestimmungen von Null Covid nicht mehr hinnehmen wollen und die vom Staat ausgegebene Losung „Self Reliance", die Bevorzugung einheimischer Unternehmen, als herbe Benachteiligung empfinden. „Immer mehr Firmen suchen deshalb nach einer geeigneten Alternative zu China, wovon Taiwan, Malaysia und Singapur nicht zuletzt dank ihrer hervorragenden Infrastruktur profitieren." Für **Tobias Preising**, Partner der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG und dort für Global Mobility Services zuständig, habe Singapur „eindeutig" die Nase vorn. So offeriere der Stadtstaat Unternehmen niedrige Steuersätze und attraktive Bedingungen bei einer vergleichbar hohen Lebensqualität wie in Hongkong, der traditionellen Expat-Hochburg Asiens.

Tobias Preising,
Partner KPMG, zuständig
für Global Mobility Services

Singapur ist eine Alternative

Doch während die einstige britische Kronkolonie seit geraumer Zeit eher mit schwindelerregenden Infektionszahlen von sich reden macht und die Reisefreiheit zwischen Hongkong und China ziemlich eingeschränkt ist, bietet der südostasiatische Stadtstaat Singapur – nicht zuletzt wegen seiner fast eidgenössischen Sauberkeit und Ordnungsliebe – eine vergleichsweise hohe Sicherheit für Investoren. Dahinter fielen laut Preising alternative Standorte, die wie Kuala Lumpur, Bangkok oder Ho-Chi-Minh-Stadt häufig wegen ihrer Luft- und Umweltverschmutzung als problematisch angesehen würden, beträchtlich zurück. „Jüngere Expats lassen sich davon nicht abschrecken. Manager, die mit ihrer Familie ins Ausland gehen, tun sich damit jedoch schwer."

Trumpf bleibt in China

Sich von China zu verabschieden kommt in Ditzingen, dem Stammsitz des führenden Anbieters von Werkzeugmaschinen und Lasertechnik, Trumpf SE + Co. KG, niemandem in den Sinn. Allen potenziell verlockenden Alternativen zum Trotz bekennt sich die Firmenleitung zu China – immerhin dem „nach Deutschland und den USA wichtigsten Markt, der mit zuletzt gut einer halben Milliarde Euro Umsatz ein Siebtel zum Gesamtergebnis beiträgt", wie CHRO **Oliver Maaßen** nicht versäumt zu betonen. Freilich weiß der Personalchef, dass China unter Expats nicht sonderlich geschätzt wird und in der Beliebtheitsskala weit hinter Spitzenreiter USA zurückfällt. Kandidaten für eine Entsendung seien zunehmend verunsichert, ob sie überhaupt ins Ausland, gar nach China, gehen sollten. Angesichts zahlreicher pandemiebedingter Einschränkungen würden sie befürchten, ihren Aufgaben während der Entsendung kaum angemessen nachgehen zu können. Davon sei keine Region ausgenommen, betont Maaßen. „Auch in den USA gab es Probleme: Einige Mitarbeiter haben länger als ein Jahr ihre Familie nicht gesehen." Deshalb, betont Maaßen, sei die Zahl der Expats rückläufig: Von insgesamt etwa 180 Entsendungen vor der Pandemie sind inzwischen rund 80 übrig geblieben.

Der familiengeführte Mittelständler will von seiner Entsendungspolitik keineswegs Abstand nehmen: Erst jüngst bekräftigte der Trumpf-Vorstand noch einmal seine Internationalisierungsstrategie. Deren Ziele seien Maaßen zufolge nur zu erreichen, sofern an Entsendungen als Bestandteil der Führungskräfteentwicklung nicht gerüttelt werde. Der Umkehrschluss laut Maaßen: „Nur wer im Ausland war, kommt auch für entsprechende Führungsaufgaben infrage."

Professionelle Vorbereitung ist ein Muss

Wer für eine Entsendung vorgesehen ist, sollte deshalb auch professionell vorbereitet werden. Was jedoch längst nicht mehr gewährleistet sei, meint zumindest Fritz Audebert, Gründer des Dienstleisters ICUnet. „Wie Leadership in China funktioniert und wie man mit Behörden umgehen muss – dafür tun die Unternehmen wenig." Dauerte die Vorbereitung früher eine Woche, bliebe heute dafür häufig nur noch ein einziger Tag, weil der Einkauf nach Kostengesichtspunkten entscheide. Trumpf-Personalchef Maaßen findet das verwerflich. Erfolgreich könnten Entsendungen nur sein, wenn auch die „Cultural Awareness"

STEUERERLEICHTERUNGEN BLEIBEN

Dank hartnäckiger Lobbyarbeit ausländischer Handelskammern zog China das für Ende 2021 angekündigte Auslaufen von Steuererleichterungen für Ausländer zurück. Wer steuerlich in China ansässig ist, kann weiterhin Zuschüsse für Wohnen, Sprachkurse, Heimatflüge oder Umzugskosten absetzen. Wäre es beim ursprünglichen Entscheid geblieben, so die Europäische Handelskammer in China, hätte die höhere finanzielle Belastung zu einem weiteren Rückgang internationaler Entsendungen nach China geführt.

Quelle: EUHK

geschärft werde. Unternehmen sollten deshalb unbedingt dafür sorgen, dass Expats tatsächlich in die Kultur eintauchen könnten. „Statt in Expat-Ghettos sollten sie dort eine Bleibe finden, wo das Leben pulsiert – sofern es die Sicherheitslage erlaubt."

Dennoch müssen Arbeitgeber ihre Expats eng führen. Aus mehreren Gründen: Ist die Entsendung eine konkrete Personalentwicklungsmaßnahme, sollte die Förderung des Leistungspotenzials, wie BMW es beispielsweise versteht, von den Fachstellen kontinuierlich definiert und überprüft werden. Audebert empfiehlt hierzu, vor Ort einen Coach einzuschalten. „So erkennt man die Stärken und Schwächen von Expats viel besser." KPMG-Experte Preising verweist auf den sich verändernden kulturellen Rahmen, in dem sich Expats bewegen müssen: „China entwickelt sich derzeit von einem Partner, dem man auf Augenhöhe begegnet, zu einem Partner, der den Ton angibt."

Das Land mit seinen Menschen weiß um seine immens gestiegene Wirtschaftskraft. Die geteilte Erwartung, womöglich bald als einflussreichste Nation den Amerikanern den Rang abzulaufen, stärkt das Selbstbewusstsein zutiefst. Wie Preising beobachtet, entwickelt China dabei einen eigenen Stil: „Hin und wieder zeigt man erst breite Brust und setzt Zeichen, um anschließend doch wieder nachzugeben und Entscheidungen abzumildern." Wie bei der steuerlichen Begünstigung von Expats geschehen: Eigentlich sollte dieser Vorteil Ende 2021 auslaufen. Doch an Silvester entschied China plötzlich, das alte Verfahren vorläufig beizubehalten (siehe Kasten).

Bleibt das Reich der Mitte ein berechenbarer Partner für deutsche Unternehmen? Laut der letzten Geschäftsklima-Umfrage der Deutschen Außenhandelskammer (AHK) in Peking besteht das Vertrauen in den Wachstumsmarkt China fort. Zu Beginn des Jahres blickten die Unternehmen optimistisch noch nach vorn, ihr Engagement im Markt schien unerschüttert. Das änderte sich Ende März: Inzwischen hatte sich die Ukraine-Krise auf die wirtschaftlichen Bedingungen in China ausgewirkt, die durch die praktizierte No-Covid-Politik und die zahlenmäßig zunehmenden Lockdowns ohnehin in Mitleidenschaft gezogen waren. Laut einer neuen AHK-Befragung schiebt ein Drittel der deutschen Unternehmen geplante Investitionen auf, für 46 Prozent sinkt die Attraktivität des Standorts China deutlich. Wer unter diesen Vorzeichen weiterhin Mitarbeitende entsendet, braucht unbedingt schlagende Argumente. ■

STOLPERSTEINE FÜR ENTSENDUNGEN IN CHINA

- Expats sind laut der Umfrage „Expat Insider 2021" mit ihrer finanziellen Lage und den Karriereoptionen zufrieden, **beklagen aber eine niedrige Lebensqualität infolge der Luft- und Umweltverschmutzung in Großstädten.**
- Von der „Great Firewall of China" sind viele Expats betroffen. **Der Zugang zu Informationen aus dem Ausland bleibt massiv eingeschränkt.**
- **Kulturschock und Sprachbarrieren erschweren Expats, sich in China schnell zurechtzufinden.** Jeder Vierte fühlt sich deshalb in China nicht wohl, so die Umfrage „Expat Insider 2021".
- **Arbeitgeber müssen verschärfte Einreisebestimmungen beachten.** Arbeitsvisa erhält nur, wer bei den örtlichen Behörden einen Antrag auf ein offizielles Einladungsschreiben (PU letter) stellt.
- Die strikte Null-Covid-Politik veranlasst Arbeitgeber, ihre Expats noch stärker zu schützen. **Von einer Auslandskrankenversicherung wird erwartet, dass sie Zugang zu Privatkliniken vor Ort und im Notfall einen sicheren Rücktransport in die Heimat. garantiert.**

Quelle: Internations.org

Different kinds of people need a different breed of policy

Creative program design for a diverse workplace

How the world works better

crownworldmobility.com

CROWN WORLD MOBILITY

Die ISO 31030 setzt **neue Standards**

Die Zahl der Arbeitseinsätze im Ausland nimmt wieder zu. Das klingt zwar positiv, hat aber einen Haken: Auch die Gesundheits- und Sicherheitsgefahren für Reisende sind größer geworden. Eine neue internationale Norm liefert eine Anleitung für professionelles Reiserisikomanagement.

▸ Aufgrund der Pandemie ist der Zugang zu einer qualitativ hochwertigen Gesundheitsversorgung in vielen Ländern zu einer großen Herausforderung geworden. Ist diese im bereisten Land unzureichend oder nicht verfügbar, ist oftmals eine medizinische Evakuierung zwingend erforderlich. Die Daten von International SOS zeigen, dass das Risiko für eine medizinische Evakuierung während einer Geschäftsreise heute neunmal höher ist als 2019. Dies ist auf die direkten Auswirkungen von Covid-19 zurückzuführen, gekoppelt mit einem erhöhten Bedarf an medizinischer Versorgung und aufgrund komplexer Anforderungen bezüglich Tests, Isolation und Quarantänemaßnahmen. Noch dazu sind medizinische Evakuierungen sehr viel komplexer geworden: Die Bearbeitungszeit für die Abwicklung einer medizinischen Evakuierung für Covid-19-Fälle und Nicht-Covid-19-Fälle ist wegen der aufwändigen Logistik und Einholung aller erforderlichen Bewilligungen gestiegen.

Prozesse auf den Prüfstand stellen

Umso wichtiger ist es, dass Unternehmen ihre Prozesse für das Reiserisikomanagement eingehend auf die Probe stellen. Was wäre da hilfreicher als ein neuer Standard, der aufzeigt, welche Aktivitäten sich weltweit bewährt haben, wenn es um den Schutz von Mitarbeitenden auf Reisen und Entsendungen geht. Zwar beschäftigen sich viele Unternehmen schon seit Jahren oder Jahrzehnten mit dem Reiserisikomanagement. Neu ist aber, dass es nun einen Standard auf internationaler Ebene gibt: Die ISO 31030, die im September 2021 veröffentlicht wurde. Was sich vorher an nationalen Gesetzen und Empfehlungen orientiert hat, ist damit jetzt länderübergreifend festgehalten worden.

In Deutschland bildet das Arbeitsschutzgesetz die Grundlage zum Schutz der Mitarbeitenden. In Paragraf 5 heißt es: „Der Arbeitgeber hat durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind." Das umfasst auch Gefährdungen auf Geschäftsreisen im In- und Ausland. Diese Vorgaben bestehen allerdings nicht in allen beziehungsweise nicht einheitlich in allen Ländern. Anhand des ISO-Standards lassen sich Empfehlungen für einen optimalen Travel-Risk-Management-Prozess sowie konkrete Maßnahmen herauslesen, die ein Unternehmen zum Schutz seiner Mitarbeitenden treffen sollte.

Praxisbeispiel: Entsendung in die Osttürkei

Doch was bedeutet der ISO-Standard 31030 für die Umsetzung von Projekten und die Entsendung von Mitarbeitenden ins Ausland? Betrachten wir einmal folgenden Fall aus der Praxis:

Ein Maschinen- und Anlagenbauer aus Deutschland baut für einen türkischen Kunden über einen Zeitraum

von neun Monaten Maschinen auf einer Produktionsanlage nahe dem Ort Diyarbakir auf. 25 Mitarbeiter werden dorthin entsendet. Der Ort liegt abgelegen, rund 35 Kilometer von Diyarbakir.
Wie dem Standard ISO 31030 zu entnehmen ist, ist die Risikobeurteilung Grundlage jeglicher Risikomanagement-Prozesse – ihr wird dementsprechend ein eigenes Kapitel im Standard gewidmet. Die Beurteilung der Lage ist in diesem Fall wesentlich: Einerseits birgt die geografische Lage Risiken. In Diyarbakir in der Südosttürkei sind die Mehrheit der Bewohner Kurden, und die Grenzen zu Syrien, Iran und Irak sind nicht weit weg. Es handelt sich um ein volatiles Umfeld. Zudem hat die Region in den letzten Jahren mehrere bewaffnete Konflikte erlebt. Andererseits sind im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung auch Gefahren wie Kriminalität, soziale Unruhen, Konflikte, Naturkatastrophen, Straßenverkehr oder kulturelle Aspekte zu betrachten. Das Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau hat dementsprechend Vorbereitungen getroffen in Bezug auf den Umgang mit diesen Risiken, im ISO-Standard „Risk Treatment“ genannt.

Individuelles Profil des Entsandten und Bewertung der medizinischen Risiken

Bei der Bewertung des Risikos ist auch das individuelle Profil der Entsandten und Reisenden wichtig. Bei einem Travel-Risk-Management, das den Anforderungen des ISO-Standards genügt, kommt deshalb auch die Gefährdungsbeurteilung aus medizinischer Sicht zum Einsatz. Dabei werden erforderliche Impfungen, Vorerkrankungen und individuelle Risiken des Einzelnen sowie Infektionskrankheiten, die medizinische Infrastruktur und spezielle Risiken vor Ort betrachtet. Teil der medizinischen Gefährdungsbeurteilung ist darüber hinaus die Bewertung möglicher psychischer Belastungen, die mit der Entsendung nach Diyarbakir einhergehen könnten.

Was der neue Standard zur Risikoreduktion vorsieht

Ziel des Reiserisikomanagement-Standards ist der Schutz der Mitarbeitenden im Rahmen ihrer Tätigkeit für das Unternehmen. Eine Auswahl an Sicherheitsmaßnahmen, die das Unternehmen aus dem Fallbeispiel umgesetzt hat, können aus den Empfehlungen in Kapitel sieben abgeleitet werden:

- Zugang zu Schulungen zu medizinischen und Sicherheitsthemen schon vor dem Einsatz im Ausland. Die Schulungen sollen ein Grundlagenverständnis der Mitarbeitenden schaffen, wie sie Risiken minimieren könnten, zum Beispiel im Straßenverkehr oder in Bezug auf Kleinkriminalität.
- Lageberichte und -beobachtung zur Situation vor Ort, damit die Verantwortlichen wissen, wie sich die Situation vor Ort darstellt oder über die nächste Zeit entwickeln könnte.
- Möglichkeit, sich bei Fragen an einen Experten innerhalb des Unternehmens zu wenden beziehungsweise an einen Assistenz-Dienstleister, der 24/7 medizinische oder sicherheitstechnische Informationen liefern kann.
- Auswahl von Hotels und Unterkünften, aber auch von Transportunternehmen vor Ort, wenn Mitarbeitende wie im Fall von Diyarbakir von der Unterkunft zum Arbeitsplatz transportiert werden müssen.
- Auswahl von verlässlichen Wachdienstleistern, um Unterkünfte zu sichern und den Produktionsstandort zu schützen.

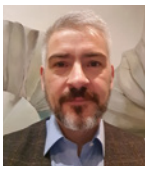
Travel Risk Management kommt nicht ohne Notfallpläne aus

Der ISO-Standard 31030 führt auch die Notwendigkeit von medizinischen und Sicherheitsplänen beziehungsweise Notfallplänen auf. Dienstleister wie International SOS können zum einen bei der Erstellung von präventiven Plänen helfen, das heißt, Maßnahmen zu entwerfen mit dem Ziel, eine Gefährdung zu mindern. Unternehmen können zum anderen Unterstützung bei der Erstellung von Notfallplänen erhalten, durch die eine Organisation schnell und strukturiert reagieren kann, sobald ein Notfall beziehungsweise eine Krise eintritt. Im konkreten Fall in der Osttürkei hat das Unternehmen gemeinsam mit einem Dienstleister Evakuierungs- und Krisenmanagementpläne entwickelt, um sicherzustellen, dass Mitarbeitende im Notfall medizinisch evakuiert oder außer Gefahr gebracht werden können.

Fazit

Aus dem neuen Leitfaden zum ISO-Standard 31030 können Unternehmen Maßnahmen ablesen, die das Unternehmen treffen sollte, um seine Mitarbeitenden sicher auf Geschäftsreise zu schicken oder zu entsenden. Der Standard bietet eine Schritt-für-Schritt-Anleitung dazu, welche Aspekte das Unternehmen für ein umfassendes Reiserisikomanagement treffen sollte. Für einen langjährigen Travel-Risk-Experten mögen die Empfehlungen nicht neu sein. Neu ist aber, dass Unternehmen jetzt auf einen internationalen Benchmark und eine Auswahl an internationalen Best Practices zurückgreifen können. ■

AUTOR



Dr. Alexander Hasenstab,
Regional Security Manager,
International SOS, Neu-Isenburg,
alexander.hasenstab
@internationalsos.com

Dienstreisen mit **juristischen Tücken**

Jede berufliche Tätigkeit im Ausland ist rechtlich eine Entsendung, selbst wenn sie nur wenige Stunden dauert. Die Regeln dazu sind komplex und Verstöße können teuer sein – für das Unternehmen wie für die Beschäftigten.

▸ Steht für eine Kollegin oder einen Kollegen zeitnah ein Arbeitseinsatz im Ausland an, bedeutet dies für die zuständigen Personalverantwortlichen häufig einen hohen juristischen Aufwand. Arbeits-, aufenthalts- und versicherungsrechtliche Richtlinien müssen befolgt, die notwendigen Dokumente rechtzeitig beantragt werden. Diese ohnehin schon komplexe Grundsituation wird durch den zunehmenden Trend zum Homeoffice aus dem Ausland oder dem digitalen Nomadentum verstärkt, bei dem Arbeitnehmer einem ortsunabhängigen Anstellungsverhältnis nachgehen. Um sich bei der Vielzahl von juristischen Anforderungen nicht zu verlieren, lohnt ein grundsätzlicher Überblick über die geltenden Gesetzesvorgaben.

> Kann ein Arbeitnehmer die Posted Worker Notification bei einer Kontrolle nicht vorweisen, droht ein Bußgeld von bis zu 10 000 Euro.

Regeln im EU-Ausland

Nach mehr als zwei Jahren pandemiebedingter Reisebeschränkungen nutzen immer mehr Beschäftigte die wiedergewonnene Möglichkeit zu Dienstreisen ins europäische Ausland. Hierbei ist allerdings Vorsicht geboten, denn die vielzitierte „kurze Dienstreise ins Ausland" befreit die Reisenden nicht von juristischen Pflichten. Fehlen notwendige Dokumente beim Arbeitseinsatz im Ausland, kann dies empfindliche Strafen nach sich ziehen, auch wenn man bereits innerhalb eines Tages das Land wieder verlässt.

Die A1-Bescheinigung

Besonders relevant ist in diesem Zusammenhang die sogenannte A1-Bescheinigung, die auch bereits bei einem nur wenige Stunden dauernden Arbeitseinsatz beantragt werden muss. Das Dokument weist nach, dass der jeweilige Arbeitnehmer in einem anderen EU-Land sozialversicherungspflichtig beschäftigt ist und deshalb bereits dort den entsprechenden Beitrag zahlt. Bei einer fehlenden A1-Bescheinigung könnte ansonsten leicht der Verdacht entstehen, dass man Leistungen aus der ausländischen Sozialkasse zu beziehen gewillt ist, ohne zugleich in diese eingezahlt zu haben. Je nach nationaler Gesetzeslage können bei Nichtvorlage der A1-Bescheinigung eine sofortige Niederlegung der Arbeit, zusätzliche Sozialversicherungszahlungen und Bußgelder drohen. Die A1-Bescheinigung gilt neben den EU-Mitgliedsstaaten für die Länder der Europäischen Freihandel-

sassoziation EFTA Liechtenstein, Norwegen, Island und die Schweiz sowie nach dem Brexit auch für Großbritannien. Während die Abwicklung zuvor in aller Regel über Papieranträge erfolgte, muss die Bescheinigung seit dem 1. Juli 2019 von deutschen Arbeitgebern elektronisch auf der Plattform sv.net/standard (gkvnet-ag.de) beantragt werden.

Frankreich und Österreich kontrollieren besonders gründlich

Die einzelnen EU-Staaten handhaben den Umgang mit der A1-Bescheinigung allerdings äußerst unterschiedlich. In Luxemburg müssen ausländische Beschäftigte die A1-Bescheinigung beispielsweise bereits bei der digitalen Anmeldung zur Entsendung vorweisen, während es in Frankreich ausreicht, dass die Bescheinigung zum Entsendezeitpunkt beantragt wurde. Arbeitgeber sind hier gefordert, die notwendigen Informationen rechtzeitig einzuholen, damit die Entsendeten nicht vor Ort ein böses Erwachen erleben. So sind die Nachbarländer Frankreich und Österreich bekannt dafür, insbesondere in der Bau- und Transportbranche äußerst streng zu kontrollieren und gegebenenfalls empfindliche Bußgelder zu erheben. Wer also Mitarbeitende dorthin entsendet, sollte besonders darauf achten, dass diese alle notwendigen Unterlagen entsprechend der nationalen Regeln vorweisen können.

Die „Posted Worker Notification“

Die A1-Bescheinigung ist nicht das einzige Dokument, das bei einem Arbeitsaufenthalt im Ausland erforderlich ist. Für Dienstreisen deutscher Arbeitnehmer ins EU-Ausland besteht zudem die Pflicht, eine sogenannte „Posted Worker Notification“ zu beantragen. Kann ein Arbeitnehmer das Dokument bei einer Kontrolle nicht vorweisen, droht dem verantwortlichen Unternehmen ein Bußgeld von bis zu 10 000 Euro, das bei mehrfacher Nichteinhaltung sogar auf bis zu 500 000 Euro anwachsen kann. Der Beschäftigte selbst muss mit einem Bußgeld von bis zu 5000 Euro rechnen. Die „Posted Worker Notification“, die in anderen EU-Staaten oftmals einen leicht unterschiedlichen Namen trägt, liefert dem Entsendeland die erforderlichen Informationen über die Einkommensverhältnisse im Herkunftsland. Die Grundidee hierfür findet sich in der sogenannten Entsenderichtlinie von 1996, die das Europäische Parlament sowie der Rat der Europäischen Union beschlossen haben. Die gemeinsame Intention hinter der Richtlinie bestand in der Schaffung eines juristischen Rahmens für Arbeitsleistungen im EU-Binnenmarkt. Hierdurch sollte sichergestellt werden, dass Arbeitnehmer im Entsendeland im Vergleich zu vor Ort angestellten Kolleginnen und Kollegen gleichberechtigt behandelt werden und Lohndumping verhindert wird.

Arbeitserlaubnis für Beschäftigte aus Nicht-EU-Ländern

Für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus Drittstaaten ist darüber hinaus eine Arbeitserlaubnis im jeweiligen Einsatzland vonnöten. Eine A1-Bescheinigung stellt nämlich keineswegs einen Ersatz für eine Arbeitserlaubnis dar, sondern ist neben der „Posted Worker Notification“ ein zusätzlich erforderliches Dokument. Und auch die Arbeitserlaubnis wird von den einzelnen EU-Ländern unterschiedlich gehandhabt. In Deutschland zum Beispiel handelt es sich lediglich um einen Eintrag im Aufenthaltstitel. Eine separate Arbeitserlaubnis gibt es in dieser Form nicht mehr. Fehlt diese jedoch, drohen ebenfalls empfindliche Strafen. In Deutschland stellt die illegale Beschäftigung von Ausländern beispielsweise eine Ordnungswidrigkeit dar, die gleichermaßen Arbeitgeber und Arbeitnehmer betrifft.

Die Rechtslage bei Entsendungen innerhalb der EU ist also komplex und verlangt nach einer aufmerksamen Prüfung der rechtlichen Anforderungen. Dies ist in der Regel allerdings mit einem hohen Zeitaufwand seitens der zuständigen Personalabteilung verbunden. Und so kommt es immer wieder vor, dass die genannten Dokumente nicht rechtzeitig oder gar nicht beantragt werden. Häufig unterliegen Unternehmen und Beschäftigte auch der irrigen Annahme, eine vermeintlich „kurze Dienstreise ins Ausland“ bedürfe keiner besonderen Nachweispflichten, wie etwa die A1-Bescheinigung oder einen Aufenthaltstitel. Bisweilen verzichtet man wider besseres Wissen sogar auf die zwingend benötigten Dokumente. Insbesondere, wenn die Reise nur wenige Stunden dauert. Deshalb sei an dieser Stelle noch einmal explizit darauf hingewiesen, dass jede noch so kurze berufliche Tätigkeit im Ausland rein juristisch betrachtet eine Entsendung darstellt.

Gerade vor dem Hintergrund, dass beispielsweise in Österreich und Frankreich die Kontrollen zuletzt massiv verschärft wurden, birgt eine Missachtung der Nachweispflichten also ein unkalkulierbares Risiko. Selbst wenn bei der Einreise keine Überprüfung stattfindet, fallen fehlende Unterlagen in aller Regel spätestens bei der internen Kontrolle durch den Arbeitgeber oder einer externen Überprüfung durch die zuständige Finanzpolizei auf. In Deutschland übernimmt in der Regel der Zoll die Aufgabe, ausländische Arbeitnehmer zu kontrollieren und gegebenenfalls Bußgelder zu verhängen.

Leiharbeitnehmer aus Drittstaaten

Die Komplexität der Rechtslage und die drohenden Gefahren für Unternehmen werden durch zwei anschauliche Beispiele aus unserer Kundenarbeit deutlich: Ein Unternehmer wollte über eine polnische Leiharbeitsfirma Arbeitskräfte für ein Projekt in Deutschland gewinnen. Wie erläutert, müssen in solch einem Fall bis zu drei Dokumente für jeden Beschäftigten vorgewiesen werden: die A1-Bescheinigung, die „Posted Worker Notification" sowie gegebenenfalls eine für Deutschland gültige Arbeitserlaubnis für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus Drittstaaten. Bei der Kontrolle stellten die Zollbeamten nun fest, dass die A1-Bescheinigung ebenso fehlte wie die „Posted Worker Notification". Zudem vergaß man arbeitgeberseitig, eine für Deutschland gültige Arbeitserlaubnis für die eingereisten Nicht-EU-Ausländer zu beantragen. Diese besaßen zwar eine Arbeitserlaubnis für Polen, nicht aber für das Entsendeland Deutschland. Gegenwärtig benötigen Arbeitskräfte nämlich je nach Mitgliedsstaat eigenständige Arbeitserlaubnisse, da kein allgemein gültiges Dokument für die gesamte EU existiert.

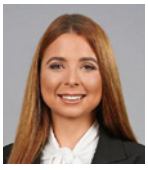
Digitale Nomaden

Ein neues Phänomen stellt aktuell immer mehr Personalabteilungen vor Herausforderungen: War vor der Corona-Pandemie Anwesenheit im Büro in vielen Unternehmen mehr oder weniger unverhandelbar und Homeoffice eine absolute Ausnahme, hat sich das Arbeiten von zu Hause mittlerweile etabliert. Jobausschreibungen erwarten von Bewerberinnen und Bewerbern nicht mehr unbedingt einen Wohnsitz im Inland, sondern stellen durchaus Personen aus anderen Ländern und Kontinenten ein. In der 2021 veröffentlichten Studie „Decoding Global Talent" der Boston Consulting Group, für die 209 000 Personen aus 190 Ländern befragt wurden, wünschten 57 Prozent sich einen Arbeitsplatz, bei dem sie nicht an einen Ort gebunden sein müssen, sondern flexibel von verschiedenen Ländern aus arbeiten können. Eine wachsende Anzahl an Beschäftigten entscheidet sich für ein digitales Nomadentum, das heißt, sie arbeiten flexibel von unterschiedlichen Standorten aus. Aus Arbeitgebersicht kann das schnell zu Komplikationen führen. Denn sobald im beruflichen Kontext Landesgrenzen überschritten werden und aus unterschiedlichen Jurisdiktionen heraus gearbeitet wird, werden all die oben genannten Nachweispflichten fällig.
„Digitalnomade" ist zwar kein juristischer Fachbegriff, nichtsdestotrotz bieten einige Länder spezielle Visa für solche Fälle an. Dazu zählen beispielsweise das Karibikparadies Barbados und die Atlantikinsel Bermuda, aber auch Estland und Georgien. Das Modell bietet Chancen für alle Seiten: Während digitale Nomaden sich ihren Traum von einem Leben und Arbeitsplatz unter Palmen verwirklichen können oder aufgrund von familiären Verpflichtungen einfach nur standortflexibel sein möchten, profitiert das Entsendeland in wirtschaftlicher Hinsicht. Zudem kann der Arbeitgeber hierdurch effektiv einem möglichen Fachkräftemangel entgegentreten, da die Anwesenheit im Inland nicht mehr vonnöten ist. Dies ermöglicht die Rekrutierung von qualifizierten Bewerbern aus aller Welt, die zuvor vielleicht gar keine Berücksichtigung bei einem Auswahlprozess gefunden hätten.

Regelwerk sollte vereinfacht werden

Die Transformation der Arbeitswelt hin zu räumlich flexiblen Beschäftigungsmodellen erfordert von der Rechtsprechung umfangreiche und zeitnahe Reformen. Dabei müssen die politisch Verantwortlichen der veränderten Lebensrealität der Menschen Rechnung tragen und Gesetzesvorschläge entwickeln, die eine Tätigkeit aus dem Ausland deutlich vereinfachen. Eine Option wäre in diesem Zusammenhang, die A1-Bescheinigung, die „Posted Worker Notification" und/oder die Arbeitserlaubnis zu einem Dokument zusammenzuführen und dadurch den gesamten Prozess zu entbürokratisieren.
Eine gewisse Erleichterung hat der arbeitnehmerfreundliche Beschluss des Europäischen Gerichtshofs gebracht, der im September 2018 entschied, dass A1-Bescheinigungen in jedem Fall rückwirkend beantragt werden dürfen. Zudem besteht für Unternehmen die Möglichkeit, die A1-Bescheinigung für einen längeren Zeitraum zu beantragen, wenn der jeweilige Arbeitnehmer häufiger für einen Arbeitseinsatz im Ausland weilt. Diese sogenannte „A1-Bescheinigung für die Mehrfachbeschäftigung" ergibt insbesondere dann Sinn, wenn die Person an mindestens einem Tag im Monat oder an fünf Tagen im Quartal von einem anderen Staat aus ihrer Tätigkeit nachgeht. Für bis zu fünf Jahre müssen HR-Verantwortliche die A1-Bescheinigung nun nicht mehr für jeden einzelnen Auslandsaufenthalt separat beantragen, sondern können auf das längerfristig gültige Dokument zurückgreifen.
Trotz dieser Vereinfachungen müssen sich Personalverantwortliche nach wie vor in einem hochkomplexen gesetzlichen Umfeld bewegen. Um sich in der aktuellen Gemengelage abzusichern, sollten Unternehmen vor der Auslandsreise von Beschäftigten auf die Unterstützung von Fachleuten zurückgreifen, damit empfindliche Strafen und ein nachhaltiger Reputationsverlust vermieden werden. ■

AUTORIN



Sumejja Handzo, Rechtsanwältin, Expertin für Arbeitsmigration und Entsenderecht, Fragomen Global LLP, Frankfurt, sumejja.handzo@fragomen.com

Nicht für **Geld und Benefits**

Beschäftigte wollen und sollen nicht dauerhaft in Krisenländer gehen. Personalverantwortliche müssen sich deswegen auf neue Entsendemodelle einstellen – diese können virtuell, hybrid und kurzfristig sein. Zwei Praxisbeispiele verdeutlichen die Möglichkeiten.

▸ Zuerst die Pandemie mit ihren vielfältigen Verwerfungen und nun auch der russische Krieg in der Ukraine haben der Bereitschaft von Mitarbeitenden, für ihre Tätigkeit ins Ausland zu gehen, einen kräftigen Dämpfer verabreicht. Die Fachleute der auf Entsendungen spezialisierten BDAE Gruppe unterstützen Unternehmen bei der Entwicklung und Ausgestaltung von Alternativen.

1. Fall: Kein Zurück nach Shanghai

Mit dieser ablehnenden Haltung hatte die Personalabteilung einer privaten Investmentbank nicht gerechnet, musste sich aber schnell geschlagen geben. Liane Peters wollte mit ihrer Familie partout nicht zurück nach Shanghai. Zu sehr steckte allen Familienmitgliedern das Hin und Her, die Ungewissheit und die Sorge um die Gesundheit noch in den Knochen. Stattdessen präsentierte die Investmentbankerin einen Plan, der es auf den ersten Blick in sich hatte: Künftig würde sie ihr Team in Shanghai von ihrer Ferienfinca in Spanien aus leiten. Das Global-Mobility-Team hatte große Mühe, diese „Kröte zu schlucken" und holte erst einmal Expertenrat ein. Beim BDAE stieß der Fall mitnichten auf Verwunderung, denn seit Ausbruch der Covid-19-Pandemie haben die Expertinnen und Experten unzählige Mandanten in ähnlich gelagerten Konstellationen beraten.

Mitte 2019 war Führungskraft Liane Peters noch voller Motivation mit Kind und Kegel für geplante fünf Jahre nach Shanghai übergesiedelt. Wie so viele Expats in China gehörte sie dann aber zu den ersten, die unmittelbar vom Ausbruch des Corona-Virus betroffen waren – mit sämtlichen Unwägbarkeiten, die es Ende 2019 noch gab. Nach wochenlanger Unsicherheit und einem ersten Lockdown in der Millionenmetropole hatte es ihr Arbeitgeber geschafft, die Familie nach Deutschland zurückzuholen – wenige Tage, bevor dann auch in Deutschland der Ausnahmezustand begann. Für Peters, ihren Mann und den damals fünfjährigen Sohn haben sich die Wochen voller Ungewissheit und die rigiden Sicherheitsmaßnahmen in Shanghai eingebrannt und Spuren hinterlassen. Damals versuchten alle, sich so gut wie möglich auf die Lage einzustellen: Der lokale Arbeitsvertrag bei der Niederlassung in Shanghai wurde zunächst ausgesetzt, der deutsche reaktiviert, und die Immobilien-Finanzexpertin leitete ihr Team vom Homeoffice in Deutschland aus. Es gelang ihr, sowohl die lokalen Mitarbeitenden in Shanghai als auch jene in Großbritannien zusammenzuhalten und die geplanten Projekte zu realisieren. Monatelang war es ausländischen Arbeitnehmenden nicht möglich, zur ausländischen Niederlassung zurückzukehren, denn China setzte die Visavergabe aus, Linienflüge gab es nicht.

Virtuelle Entsendung

Im Sommer 2020 flog die Familie dann mit einem Charterflug für Personen mit einem langfristigen Aufenthaltsstatus in China zurück nach Shanghai, musste aber zunächst für mehrere Wochen in ein Quarantänehotel. Peters und ihre Familie fühlten sich jedoch unwohl, allein das Wissen, nicht wie ursprünglich geplant regelmäßig Heimaturlaub bei Freunden und Verwandten in Deutschland machen zu können, setzte ihnen zu. Der Sohn musste seine ersten Monate an der internationalen Schule digital zu Hause verleben, und auch der Ehemann der Bankerin war mit der Situation überfordert. Dies alles war für die Familie sehr belastend. Im Frühjahr 2021 kehrten alle vorübergehend nach Deutschland zurück, und die Finanzfachfrau leitete ihr Team erneut digital aus der Ferne. Den Sommer verbrachte die Familie in der eigenen Ferienimmobilie in Spanien. In dieser Zeit reifte die Idee der virtuellen Entsendung. Tatsache war, dass sich die Teamleiterin auch mit Geld und anderen Benefits nicht mehr davon überzeugen ließ, dauerhaft nach Shanghai zurückzugehen. Im Rückblick scheint Liane Peters Bauchgefühl richtig gewesen zu sein, denn Shanghai hat Ende März erneut einen harten Lockdown verhängt, der vielen Menschen und insbesondere europäischen Expats schwer zu schaffen macht.

Remote Work Policy wird erweitert

Die bereits bestehende Remote Work Policy des Unternehmens wurde auf dauerhafte Konstellationen (anstelle der bisherigen drei Monate) ausgeweitet. Diese definiert, wie die Arbeitstätigkeit mit Auslandsaufenthalten künftig geregelt wird und welche rechtlichen Rahmenbedingungen gelten. Welche Schritte musste die Personalabteilung gehen, damit die Investmentbankerin auf rechtssicherer Basis weiterhin für das Unternehmen arbeiten und ihr Team in Shanghai führen kann? Werden Mitarbeitende ausschließlich im Ausland tätig, liegen der gewöhnliche Arbeitsort und der Schwerpunkt des Arbeitsverhältnisses ebenfalls im Ausland. Eine Rechtswahl und Zusatzvereinbarung nach deutschem Arbeitsrecht sind hier meist nicht mehr ausreichend. In diesem Fall vereinbarte das Unternehmen ein dauerhaftes Tätigwerden im Homeoffice in Spanien und legte es als künftigen Tätigkeitsort vertraglich fest. Es wurde außerdem vereinbart, dass Liane Peters mindestens einmal im Quartal nach Shanghai fliegen müsse – inklusive etwaiger erforderlicher Quarantänezeit, – um dort im Team nach dem Rechten zu schauen. Eine aktive Arbeitstätigkeit vor Ort würde nicht erforderlich werden, sodass in der Regel kein Arbeitsvisum benötigt würde.

Prüfung der Sozialversicherungspflicht

Die Sozialversicherungsbeiträge müssen künftig ins spanische System abgeführt werden, zusätzlich schloss das Unternehmen eine Auslandskrankenversicherung für die gesamte Familie ab. Um die Beitragszahlung in Spanien zu gewährleisten, muss ein Steuerbüro beauftragt werden, das die Anmeldung des Berliner Unternehmens zur Sozialversicherung übernimmt. Darüber hinaus muss eine monatliche Lohnabrechnung in Spanien erfolgen. Diese dient sowohl als Grundlage der Sozialversicherungsbeiträge als auch zur Abführung der Lohnsteuer. Aufgrund von Peters` Wohnsitzverlegung ergibt sich in steuerlicher Hinsicht eine Ansässigkeit in Spanien, weshalb sie ebenfalls in Spanien steuerpflichtig wird. Im Gegenzug willigte die Finanzbankerin ein, selbst für die Schulkosten ihres Sohnes aufzukommen und verzichtete auf weitere für Shanghai ausgehandelte Benefits wie Wohngeld, Dienstwagen und Heimatflüge. Am Ende profitierte auch die Privatbank von dem neuen Konstrukt: Sie sparte jede Menge „klassische" Entsendekosten, auch das Thema Währungsschwankungsausgleich spielte keine Rolle mehr, da die Entgeltzahlung nun in Euro erfolgte.

2. Fall: Taiwan – Sorge vor einem neuen Krisenherd

Inzwischen zeigt sich, dass Fälle wie diese zwar kompliziert sind, aber den Fokus vor allem auf das Wohlbefinden der Expats legen. Ein anderer aktueller Beratungsfall verdeutlicht, dass es bei vielen anderen Mitarbeitenden mehr denn je um deren Sicherheit geht. Ursprünglich wollte ein Unternehmen Mitarbeitende in die Elektro-

UMFRAGEN SEHEN SINKENDE BEREITSCHAFT, FÜR DEN JOB INS AUSLAND ZU GEHEN

Laut einer Studie der Boston Consulting Group (BCG) aus dem Jahr 2021 ist die Bereitschaft von Fach- und Führungskräften, im Rahmen einer Entsendung für den Arbeitgeber ins Ausland zu gehen, seit der Covid-19-Pandemie insgesamt deutlich gesunken. **Demnach wären weltweit nur noch 50 Prozent aller Arbeitnehmenden dazu bereit, ihren Arbeits- und Wohnort langfristig in ein anderes Land zu verlegen.**

Auch eine Umfrage des Wirtschaftsprüfungs- und Beraterunternehmens Ernst & Young (EY) und des RES Forums (eine internationale Plattform für HR- und Mobility-Experten) hat ergeben, dass ein Großteil (86 Prozent) der befragten Expertinnen und Experten davon ausgeht, dass die meisten Mitarbeitenden nicht mehr mit ihrer kompletten Familie umziehen möchten. **Demnach sei absehbar, dass sich die Zahl der klassischen Kurzzeitentsendungen um 52 Prozent, die der Langzeitentsendungen um 58 Prozent reduziert.**

nik-Chip-Fabrik nach Taiwan entsenden. Üblich war es bis dato, ein Entsendepaket mit allen üblichen Benefits von zwei bis drei Jahren zu schnüren. Doch seit dem Russland-Ukraine-Krieg ist die Firmenführung sehr risikoavers geworden und hat entschieden, die Ingenieurinnen und Ingenieure im hybriden Modell in Taiwan einzusetzen. Zu groß ist die Sorge bei den Arbeitnehmenden samt Familien, dass Taiwan zu einem neuen Krisenherd wird und es sich im Ernstfall als schwierig erweisen könnte, Mitarbeitende außer Landes zu bringen. Die Reaktionsgeschwindigkeit ist deutlich höher, wenn Expats keine feste Bleibe und Familie im Ausland haben. Die Integration eines Notfallkonzeptes, in dem klar definiert ist, wie Mitarbeitende im Krisenfall geschützt und unter Umständen evakuiert werden können, soll dem deutschen Team bei der hybrid-virtuellen Entsendung dabei die nötige Sicherheit geben.

Um die Strukturen und Teams der Niederlassung vor Ort kennenzulernen, werden die Fachkräfte zunächst zu Schulungszwecken für circa zwei Wochen in Taiwan eingesetzt und leben während dieser Zeit in Projektwohnungen, die ihnen auch bei späteren regelmäßigen Aufenthalten zur Verfügung stehen. Für die kommenden drei Jahre wird vereinbart, dass die Führungskräfte alle zwei bis drei Monate für mindestens zwei Wochen im Rahmen einer Dienstreise dort präsent sind, um die Führung des lokalen Teams zu gewährleisten. Zudem erhalten sie einmal im Monat ein interkulturelles Coaching mit einer ortsansässigen Trainerin.

Auch dieses Konzept bietet für das Unternehmen zahlreiche Vorteile: Es entfällt das aufwendige Visaverfahren für die Aufenthalts- und Arbeitsgenehmigung, es sind keine teure Housingkosten erforderlich, und alle Beteiligten können schnell und flexibel reagieren, sollte sich die politische Lage vor Ort zuspitzen. Die Mitarbeitenden können zudem in der deutschen Sozialversicherung verbleiben – etwas, das in der Vergangenheit meistens nicht möglich war und oft für Unmut gesorgt hatte. Lediglich in Sachen Steuern musste der Elektrochip-Hersteller anhand des deutsch-taiwanesischen Doppelbesteuerungsabkommens prüfen, inwieweit auch in dem Inselstaat Steuern fällig würden. Denn: Die zu verwertende Tätigkeit der Ingenieure kam wie bei einer Arbeitnehmerversetzung auch der Auslandsniederlassung zugute.

Fazit: Know-how-Transfer ins Ausland weiterhin erforderlich

Sowohl die Pandemie als auch die gegenwärtigen geopolitischen Risiken zeigen, dass Deutschland als Exportnation weiterhin auch Know-how ins Ausland transferieren will und muss. Der derzeit stattfindende Paradigmenwechsel sorgt dafür, dass die Auslandsentsendung, wie wir sie in den letzten Jahrzehnten erlebt haben, wesentlich seltener stattfinden wird. Die neue Welt der Auslandsentsendungen wird künftig aufgeteilt werden in virtuelle, hybride und kurzfristige Modelle. Diese Zäsur bringt glücklicherweise nicht nur Vorteile für Arbeitnehmende, sondern auch für Unternehmen: Der Pool potenzieller Expats ist aufgrund der neuen Modelle und hybrid-flexiblen Entsendeformen größer als je zuvor. Es macht für Arbeitnehmende unterschiedlichster Couleur einen Auslandseinsatz attraktiver als bisher, weil niemand mehr zwangsläufig sein Leben neu ordnen und große Risiken eingehen muss. ■

AUTOR UND AUTORIN

Omer Dotou, Leiter Unternehmensberatung Internationale Mitarbeiterentsendung, BDAE Consult GmbH, Hamburg, odotou@bdae.com

Anne-Katrin Schwanitz, Leiterin Unternehmenskommunikation BDAE Gruppe, Hamburg, akschwanitz@bdae.com

Willkommen **auf Distanz**

Zum Ankommen braucht es den persönlichen Kontakt, gerade beim Start in einem neuen Land. Pandemiebedingt war das lange Zeit nur begrenzt möglich. Doch die Unternehmen haben Wege gefunden, Expats gut an Bord zu holen.

AUTORIN: ANNETTE NEUMANN

Judith Goldmann, Leiterin Finanzen im Shared Service Center, Deutsche Telekom

▸ Als **Judith Goldmann** im Oktober 2020 während des zweiten Lockdowns nach Bratislava in der Slowakei entsandt wurde, wurde die Leiterin im Bereich Finanzen im Shared Service Center bei der Deutschen Telekom pandemiebedingt mit vielen Unsicherheiten konfrontiert: Ist die Einreise überhaupt möglich, und wie ist die ärztliche Versorgung vor Ort? Auch der Job war neu: „Nach 20 Jahren HR-Erfahrung war dies meine erste Rolle im Finanzbereich, verantwortlich für 330 Mitarbeiter und mit zehn Führungskräften, die an mich direkt berichten. Noch dazu konnte ich anfangs die internen Kunden der jeweiligen Geschäftseinheiten persönlich kaum treffen und hatte nur beschränkt Zugang zum öffentlichen Leben. Da muss man schon die Veränderung mögen", erinnert sie sich heute nach rund eineinhalb Jahren in Bratislava an die Anfangszeit zurück.

Vorteilhaft war, dass der Konzern bereits in einer frühen Phase der Pandemie die notwendigen Strukturen für die virtuelle Zusammenarbeit geschaffen hatte: „Führungskräfte und Teams waren von einem Tag auf den anderen im Homeoffice, und ich habe bereits zuvor in Deutschland mit Mitarbeitenden an verschiedenen europäischen Standorten in englischer Sprache gearbeitet", sagt Judith Goldmann. Rein fachlich gesehen gäbe es beim Onboarding unter Corona-Bedingungen keine speziellen Anforderungen. Auch ein von HR organisiertes interkulturelles Training vor der Ausreise sei Standard bei jeder Entsendung. Goldmann: „Das funktioniert virtuell genauso gut wie in Präsenz." Die eigentliche Herausforderung in der Onboarding-Phase zu Beginn ihres Auslandseinsatzes war für sie der wichtige Vertrauensaufbau zu ihrem Team. „Die Führungskräfte habe ich im Büro getroffen, aber ich konnte zu Beginn zum Beispiel keine Mitarbeiterversammlung einberufen und mich allen persönlich vorstellen."

Investition in Vertrauen

Da es in Osteuropa aufgrund ausgeprägter Hierarchien tendenziell eine größere Distanz zur Führung gibt, kam es für sie darauf an, Nähe zu schaffen, was mehr erforderte als virtuelle, fachliche Teammeetings und schriftliche Kommunikation. „Unsere Kommunikationsabteilung machte den Vorschlag, ein Video über meine ersten hundert Tage zu drehen und es für alle zugänglich ins Intranet zu stellen. So

konnte ich mich auch als Mensch und nicht nur als fachliche Führungskraft zeigen.“ Auch informelle virtuelle Meetings ohne Agenda, zum Beispiel virtuelle Kaffeepausen und Abendessen, hat sie initiiert. Für solche Formate, die insbesondere während des Onboarding-Prozesses wichtig sind, könne HR den Rahmen setzen; die Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zu schaffen, „ist die Eigenverantwortung des Expats“.

Die soziale Integration nicht unterschätzen

Kai Mütze, Geschäftsführer der Unternehmensberatung IAC in Kassel, hat die Erfahrung gemacht, dass sich die Unternehmen mittlerweile gut auf das virtuelle Onboarding eingestellt haben. „Trotzdem darf man den Expat gerade zu Beginn des Auslandseinsatzes damit nicht alleinlassen.“ Der soziale Faktor, der durch die virtuelle Arbeit tendenziell vernachlässigt wird, müsse ausgeglichen werden, zum Beispiel durch Mentorensysteme, regelmäßige Jour-Fixe-Termine mit Vorgesetzten oder Kunden, möglichst in Präsenz, und durch eine gute Anbindung zum Heimatland. Auch interkulturell brauchen die Expats seiner Ansicht nach Unterstützung, sowohl in der Vorbereitung auf den Einsatz als auch begleitend. Kai Mütze: „Die Provider haben sich mittlerweile breiter aufgestellt und bieten kombinierte On- und Offline-Trainings an.“ Was seiner Ansicht nach oft fehlt, sind individuelle Coaching-Angebote: „Viele Expats stellen im Gastland fest, dass sie zum Beispiel in einer asiatischen Kultur mit ihrem direkten Führungsstil oder der Art, Kritik zu üben, anecken. Hier bräuchten sie einen professionellen und sensiblen Coach, der beide Kulturen kennt und mit dem Expat an solchen Themen arbeitet.“ Auch wenn die Kurzzeitentsendungen zunehmen, dürfe gerade bei den dominierenden Langzeitentsendungen die soziale und interkulturelle Integration nicht vernachlässigt werden.

Flexible Lösungen gefragt

Bei dem Unternehmen Knorr-Bremse ist die Langzeitentsendung nach wie vor die gängige Entsendungsform. Der Weltmarktführer für Bremssysteme schickt jährlich rund 80 Mitarbeitende – vorwiegend Ingenieure – ins Ausland; pandemiebedingt gab es einen leichten Rückgang von rund zehn Prozent. „Wir legen viel Wert auf das Onboarding, das weltweit dank einer Infrastruktur mit stabilen Verbindungen virtuell gut funktioniert“, sagt **Martin Aschmoneit**, Personalreferent International Transfers. „Unsere Expats haben den Vorteil, dass sie oft Teil eines Projektteams sind, mit dem sie schon vor ihrer Entsendung zusammengearbeitet haben.“ Auch er weiß um die Herausforderung der sozialen und interkulturellen Integration: „Wir empfehlen dem Expat und bei Bedarf den Mitausreisenden noch stärker als zuvor, das Angebot eines interkulturellen Trainings und begleitende Sprachkurse im Land zu nutzen.“ Auch werden Expats von Anfang an in lokale Programme, beispielsweise in virtuelle BGM-Kurse, eingebunden. Nicht nur der Vorgesetzte sei

Kai Mütze,
Geschäftsführer,
Unternehmensberatung
IAC

Martin Aschmoneit,
Personalreferent
International Transfers,
Knorr-Bremse

PassportCard

DIGITAL. EINFACH. NACHHALTIG.

PassportCard bietet Expats eine internationale, digitale Krankenversicherung ohne Vorkasse, ohne Papierkram und mit hoher Kundenzufriedenheit.

Mehr Infos: **www.passportcard.de**

Yvonne Ottmann,
Leiterin Global Mobility,
Commerzbank

gefragt, das Ankommen, zum Beispiel durch ein persönliches Sightseeing zu erleichtern, auch die lokalen HR-Kollegen kümmern sich sehr intensiv um die verschiedenen Bedürfnisse: „Bei uns steht Flexibilität an oberster Stelle. Wenn Familien in wenigen Fällen pandemiebedingt in ihr Heimatland zurückgehen wollten, haben wir das genauso unbürokratisch gelöst wie einen Umzug innerhalb einer Region wegen eingeschränkter Sicherheit wie im Fall der Straßendemonstrationen in Hongkong", sagt Teamleiterin Susanne Lautenbacher. Auch weil viele projektbezogene Einsätze mindestens zwei Jahre dauern, ist es wichtig, dass der Expat die Anbindung zum Heimatland nicht verliert. Aschmoneit: „Vor der Pandemie haben wir ein Sponsorensystem implementiert. Der jeweilige Sponsor ist eine Führungskraft im Heimatland, diese Person steht im engen Kontakt mit dem Expat und informiert über sämtliche Entwicklungen in der Heimatgesellschaft."

HR immer an der Seite der Expats

Bei der Commerzbank sind derzeit 93 Mitarbeitende rund um den Globus entsandt. Im Jahr 2020 gab es einen Rückgang der Langzeitentsendungen von rund 35 Prozent im Vergleich zum Vorjahr, was insbesondere der Pandemie geschuldet war. Im Zuge der Lockerungen der Einreisebestimmungen, zum Beispiel für die USA, sind die Entsendungszahlen wieder nach oben geklettert. Da bereits in einer frühen Phase der Pandemie verstärkt auf virtuelles Arbeiten gesetzt wurde, sei die Umstellung für Expats in dieser Hinsicht nicht so groß gewesen: „Was neu organisiert werden musste, waren die Einarbeitung und Kennenlerntermine. Entsandte Führungskräfte beispielsweise haben es während des Lockdowns vielfach so gelöst, dass sie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wechselweise ins Büro eingeladen haben", sagt **Yvonne Ottmann,** Leiterin Global Mobility bei der Commerzbank. Auch stünden die lokalen HR-Teams im noch engeren Austausch mit den Entsandten als bei früheren Entsendungen: „Wenn der informelle Austausch mit Kollegen beispielsweise in der Kaffeeküche entfällt, braucht es vor allem in der herausfordernden ersten Phase des Einsatzes einen festen Ansprechpartner für alle Fragen, die den Expat beschäftigen. HR informiert beispielsweise über virtuelle Stammtische, vernetzt Expats mit Gleichgesinnten oder hilft dabei, den Kontakt zu Relocation-Anbietern vor Ort zu vermitteln. Auch bei unvorhergesehenen Problemen ist HR gefragt: Zum Beispiel wenn der Hausstand nicht ankommt, weil sich die Transportzeiten aufgrund begrenzter Containerschiffe verzögert haben, „was in den ersten beiden Jahren der Pandemie häufiger vorkam".

Offboarding von Anfang an mitdenken

Vor dem Hintergrund politischer Unruhen und insbesondere bei exotischen, zum Beispiel afrikanischen Entsendungsländern, sollte an einem Look-and-see-Trip nicht gespart werden, sind sich die Experten einig. Überhaupt sollte der Partner von Anfang an bei allen Onboarding-Prozessen einbezogen werden: „Wenn das Onboarding nicht funktioniert, ist das Risiko eines Entsendungsabbruchs, zusätzlich verstärkt durch pandemiebedingte Einschränkungen, in den ersten 30 Tagen sehr hoch", sagt Omer Dotou, Leiter Unternehmensberatung bei der BDAE Gruppe. Sicherheitsaspekte müssen Teil des Onboarding-Prozesses sein (siehe Kasten). Dazu gehöre auch ein durchdachter Rückholungsprozess, der vor der Entsendung etabliert werden muss. Auch das Offboarding sollte von Anfang an mitbedacht werden. Kai Mütze: „Unabhängig davon, ob der Nachfolger ein Expat oder eine lokale Fachkraft ist, sollten Prozesse stärker verschriftlicht werden. Das läuft in vielen Unternehmen bereits gut; die Digitalisierung hat hier den nötigen Schub gegeben." ■

KONZEPTE FÜR GESUNDHEIT UND SICHERHEIT

Virtuelles Onboarding erfordert neue Maßnahmen:

- **Coachings und (interkulturelle) Schulungen** finden überwiegend digital statt.
- **Sicherheitskonzepte mit pandemie- und geopolitischen Fragen** sollten angepasst und individualisiert in den Onboarding-Prozess implementiert werden.
- **Die Familie sollte bei allen Prozessen noch stärker einbezogen werden als zuvor:** „Work-Life-Harmony" statt Work-Life-Balance. Unter anderem müssen die (rechtlichen) Anforderungen für das Remote Working des Partners/der Partnerin geprüft und individuelle Lösungen geschaffen werden.
- HR hat die Aufgabe, **bei Bedarf Präsenzen im ausländischen Office zu ermöglichen,** um die Arbeitsintegration zu forcieren.
- Gesundheitskonzepte sollten die Psyche miteinbeziehen, um das Stresslevel insbesondere für Mitarbeitende im Homeoffice in Balance zu halten. Wichtig ist auch ein **niedrigschwelliger Zugang zu Gesundheitsleistungen, beispielsweise Ärzte und Ärztinnen, welche die Muttersprache oder Englisch sprechen, Unterstützung bei Leistungen zur psychischen Gesundheit oder Telemedizin via App abrufbar zu machen.**
- Empfehlenswert ist, insbesondere in der Onboarding-Phase regelmäßige **„Keep-in-Touch"-Meetings durch digitale Dienste wie Teams oder Zoom zu organisieren.** Es geht darum, regelmäßig Rücksprache über aktuelle Herausforderungen und Fortschritte in Sachen Integration vor Ort zu gewährleisten.
- **Buddy-/Patensysteme können gerade in der Anfangsphase die Integration erleichtern.**
- Die **Rückholung im Krisenfall** muss bereits vor Einsatzbeginn organisiert werden.

Quelle: BDAE Gruppe

Mehr Purpose, **mehr Flexibilität**

Starre Richtlinien für Entsendungen sind nicht mehr zeitgemäß, sagen die EY-Experten Jens Goldstein und David Rooney. Neue Familienmodelle müssen berücksichtigt werden, hybride Arbeitsmodelle und das Streben der Beschäftigten nach Sinn.

INTERVIEW: CHRISTINA PETRICK-LÖHR

▸ **Personalwirtschaft: Die Unternehmensberatung Ernst & Young (EY) betreut zahlreiche Unternehmen in organisatorischer, rechtlicher und steuerrechtlicher Hinsicht, wenn es um Mitarbeiterentsendungen geht. Sie haben also einen guten Überblick darüber, wie sich dieser Bereich verändert hat. Wie stark ist die Auslandsentsendung eingebrochen?**

Jens Goldstein: Das ist sehr unterschiedlich, abhängig von der Branche, aber auch von der epidemischen und politischen Lage sowie dem Vertrauen in die Gesundheitssysteme im jeweiligen Entsende- und Zielland. Insgesamt haben wir einen Rückgang neuer Auslandsentsendungen zwischen ungefähr fünf bis zu dreißig Prozent beobachtet. Inzwischen sehen wir aber auch, dass die Entsendungen wieder anziehen – allerdings gehen wir davon aus, dass das Vorkrisenniveau nicht mehr erreicht wird.

Jens Goldstein, Partner EY, Leiter Mobility Services, Berlin

Ist der Rückgang allein der Pandemie geschuldet?

David Rooney: Der Rückgang ist vordergründig eine Folge der Pandemie. Allerdings zeichneten sich schon vorher erhebliche Veränderungen ab: Im Mobilitätsumfeld verschieben sich sowohl die Möglichkeiten als auch die Notwendigkeiten. So ist beispielsweise für reine Beratertätigkeiten heute eine physische Anwesenheit kaum noch erforderlich. Das war faktisch zwar auch schon vor Corona so – aber sehr viele Unternehmen haben diese Möglichkeit vorher nicht akzeptiert.

Haben sich die Motive für Entsendungen verändert?

Rooney: Wir sehen eine Tendenz hin zu einem Purpose-Led-Ansatz, bei dem die Sinnhaftigkeit der Maßnahme im Mittelpunkt steht. Maßgeblich sind die Interessen der verschiedenen Stakeholder: Für das Unternehmen ist dies der Business Value, der wirtschaftliche Nutzen, der dadurch entsteht, dass diese bestimmte Person vor Ort ist. Für die entsandte Person kann der Purpose etwa die Möglichkeit zur persönlichen Entwicklung sein, der nächste Schritt auf der Karriereleiter oder der Aufenthalt im Ausland mit der Familie. Mit dem Purpose-Led-Ansatz werden die Interessen von Unternehmen und entsandter Person bestmöglich in Übereinstimmung gebracht, um ein sinnhaftes Ergebnis zu erzielen.

Goldstein: Bei den Unternehmensmotiven unterscheiden wir zwischen taktischen und strategischen Beweggründen für eine Entsendung. Taktische Entsendungen sind in der Regel Kurzzeitentsendungen, bei der der Mitarbeitende eine klar umrissene Aufgabe für einen bestimmten Zeitraum hat – also beispielsweise ein Techniker oder ein Ingenieur, der eine Maschine installiert. Strategische Entsendungen sind in der Regel langfristig und verfolgen übergeordnete Ziele.

Diese Herangehensweise passt nicht so recht zu dem üblichen, starren Raster von Auslandsentsendungen …

Rooney: Das ist richtig – herkömmlich werden Auslandsentsendungen in vier Kategorien unterteilt: Entsendungen bis zu drei Monate zählen als Dienstreise, bis zu einem Jahr als Kurzzeitentsendung, bis zu etwa drei Jahren als Langzeitentsendung, und dann gibt es noch die zeitlich unbefristete Einstellung im Zielland. Mit jeder Kategorie geht ein bestimmtes Leistungspaket einher. Ganz grob heißt das: Bei Langzeitentsendungen geht typischerweise die Familie mit ins Ausland. Kurzzeitig Entsendete dagegen erhalten dieses Familienpaket in der Regel nicht, dafür aber mehr Heimflüge.

Wo sehen Sie Änderungsbedarf?
Rooney: Solche Regelungen funktionieren in der heutigen Welt einfach nicht mehr. Es ist viel mehr Flexibilität auf unterschiedlichen Ebenen erforderlich. Eine davon nennen wir „Split family flexibility". Ein Beispiel: Ein Mitarbeiter ist für drei Jahre bei einem Tochterunternehmen in China beschäftigt, den taktisch relevanten Teil der Arbeit muss er vor Ort erledigen. Der langfristig-strategische Anteil aber kann zu einem gewissen Umfang remote aus dem Heimatland gemacht werden. Der – sehr kostspielige und für die Familie gegebenenfalls unerwünschte – Umzug der Familie erübrigt sich, weil der Mitarbeiter teilweise zu Hause arbeitet. Er bekommt ein höheres Budget für Heimflüge in der taktischen Phase, dafür aber ein geringeres Budget für die Unterkunft, die er allein bewohnt.

Gibt es weitere Wege der Flexibilisierung?
Goldstein: Mit dem „Modern Family"-Modell wird auf veränderte Familienstrukturen reagiert. Der Familienbegriff wird auf die sogenannten „Dependents" ausgeweitet. Dependents sind Personen, die von der entsandten Person abhängig sind – das können auch betagte Eltern sein. Anstelle eines Lebenspartners, der sich um die Dependents kümmert, kann ein Alleinstehender mit Kind auch beispielsweise die Großmutter mitnehmen, die sich um den Nachwuchs kümmert.

David Rooney, Executive Director EY, Leiter Mobility Transformation, Eschborn

Plädieren Sie für grenzenlose Flexibilität?
Rooney: Keineswegs – grenzenlose Flexibilität mag für die Beschäftigten attraktiv sein, ist aber für die Unternehmen nur schwer umsetzbar, weil dann für jeden Einzelnen das Entsendepaket maßgeschneidert werden müsste. Außerdem müssen bestimmte Standards und natürlich alle Compliance-Regeln befolgt werden: Der Mitarbeitende braucht einen vernünftigen festen Wohnort, es müssen alle arbeits- und steuerrechtlichen Regeln des Gastlandes eingehalten werden, und auch bei der Krankenversicherung gibt es Regeln. Wir empfehlen ein Modell von kontrollierter Flexibilität.

Was bedeutet das?
Rooney: „Controlled Flexibility" beinhaltet verschiedene Elemente. Eines ist das „Cash Payout" – jeder Mitarbeitende bekommt ein bestimmtes Budget, etwa für Reisen. Im Rahmen dieses Budgets kann er sich aussuchen, welchen Anteil er für Reisen im Land oder für Heimreisen aufwendet. Bei anderen Aspekten besteht die Wahl zwischen zwei Optionen. Ein Beispiel: Entweder wird eine Luftfrachtsendung angeboten, oder Übergepäck wird direkt mit im Flugzeug transportiert. „Dial up/dial down" ist die dritte Variante, sie betrifft etwa die Unterkunft: Einem Single reicht vielleicht eine kleines Studio, dafür wünscht sich die Person mehr Geld für Reisen. Eine entsandte Person mit Familie dagegen bevorzugt ein größeres (und kostspieligeres) Haus und reist weniger.

Das ist aber sehr aufwendig für die Mobility-Abteilungen, sind solche Modelle wirklich notwendig?
Goldstein: Im Hinblick auf Entsendungen müssen sich Unternehmen viel breiter aufstellen, um für neue Talente interessant zu sein. Starre Regeln, die weder dem Unternehmen noch den Mitarbeitenden Anpassungsmöglichkeiten an die individuellen Wünsche und Notwendigkeiten geben, sind einfach nicht mehr zeitgemäß. Nicht nur die Regeln müssen flexibler sein, sondern auch die Mobility-Abteilungen selbst.

Hat sich die Einstellung der Mitarbeitenden zu Auslandsentsendungen geändert?
Goldstein: Mitarbeitende haben die Entsendung früher oftmals als ihre Pflicht gegenüber dem Unternehmen wahrgenommen, die kaum hinterfragt wurde. Sie war zudem ein wichtiger Schritt auf der Karriereleiter. Dass auch die Partner – meist die Frauen – und Kinder für mehrere Jahre mit ins Ausland gingen, war durchaus üblich. So etwas ist heute deutlich komplizierter und auch für die Familien keine Selbstverständlichkeit mehr.
Rooney: Wenn es um die Attraktivität eines Unternehmens für umworbene High Potentials geht, ist die Chance, eine Zeit lang im Ausland zu leben und zu arbeiten, heute für manche Unternehmen ein Instrument der Talent Acquisition. Auf der Bewerber-Checkliste ist das oft ein wichtiger Punkt. Das muss nicht unbedingt die Entsendung an einen Standort sein, es kann auch die Möglichkeit zum virtuellen Arbeiten aus dem Ausland sein oder eine hybride beziehungsweise virtuelle Entsendung. Ob diese Möglichkeiten am Ende von den Mitarbeitenden genutzt werden, ist eine andere Frage.

Ist auf Unternehmensseite das Bewusstsein für die Kosten einer Entsendung gewachsen?
Goldstein: Auf jeden Fall – früher hat ein Unternehmen beispielsweise zum Aufbau eines Werkes auch schon mal eine größere Anzahl von Mitarbeitenden ins Ausland geschickt, ohne detailliert auf die Kosten zu achten. Heute wird wesentlich stärker auf den Return on Investment einer Entsendung geschaut. Dafür muss man zunächst wissen, was die Auslandsentsendung tatsächlich kostet, was allein schon angesichts oftmals sehr komplexer Steuer- und Arbeitsrechtsfragen in dem Zielland häufig gar nicht einfach zu beantworten ist. ■

Recruiting Guide 2022 I Print I Online

GEZIELT SUCHEN, GEKONNT AUSWÄHLEN!

Kompletten Guide gratis downloaden!

Ihre Auswahl der passenden Mitarbeiter prägt die erfolgreiche Zusammenarbeit im Unternehmen.

Der **„Recruiting Guide 2022“** ist Ihr wertvoller Ratgeber für Fragen rund um die Personalgewinnung. Mit aktuellen Trends, Best Practice-Berichten, Studien und Interviews werden Sie bei der Entwicklung erfolgreicher Recruiting-Strategien unterstützt. Detaillierte Anbieter-Porträts helfen Ihnen bei der Suche nach dem richtigen Partner.

Anbieterverzeichnis und Download:
pwgo.de/recruiting-guide-2022

Personalwirtschaft

Die Techniker
Vielfalt ist gesund!
Unterschiedliche kulturelle Einflüsse optimal zu integrieren, ist gesund für die Mitarbeitenden – und garantiert gut für den Unternehmenserfolg.
Unser eGuide zur Willkommenskultur bietet professionelle Unterstützung mit nützlichen Tools, cleveren Methoden und hilfreichen Services, um langfristig eine erfolgreiche Willkommenskultur in Ihrem Unternehmen zu etablieren.
Jetzt Gutschein für den kostenlosen eGuide sichern! Schreiben Sie dazu eine E-Mail an vielfaltgewinnt@tk.de.
Für mehr Informationen scannen Sie den QR-Code.