

Auslandsentsendung

Personalwirtschaft SPECIAL

Das Magazin für den Job HR

Im Ausnahmezustand

EIN VIRUS WEIST GLOBAL MOBILITY IN DIE SCHRANKEN



CORONA VIRUS CORONA VIRUS CORONA VIRUS

+++ **Round Table:** Steuern auf Sicht +++ **Corona:** Herausforderungen & Chancen +++
+++ **Retention:** Risiko Abwerbung +++ **Dual Career Couples:** Gleiches Recht für alle +++



Gesundheit
Internationale Krankenversicherung
FlexMed Global

Auf in die Welt

Michaels Firma ist global ausgerichtet – und arbeitet auch so. Seine Mitarbeiter reisen in alle Welt und betreuen für längere Zeit Projekte im Ausland. Top-Leute, die auch Top-Leistungen verdienen!

Mit der Tariffreie **FLEXMED GLOBAL VON AXA** geben Sie Ihren Mitarbeitern einen erstklassigen Versicherungsschutz mit weltweitem Privatpatientenstatus mit auf den Weg. Egal, wohin die Reise geht. So können Sie ganz sicher sein, dass Ihre Besten hervorragend versorgt sind.

Mehr Infos unter
www.AXA.de/ikv
oder unter 0221 148-22098.

Alles auf Pause



Anfang März saßen acht Global-Mobility-Experten mit uns beim Round Table in Frankfurt. Es war die Zeit der ersten sich langsam vermehrenden Corona-Fälle in Deutschland. Die Zahl war noch nicht beunruhigend, noch keine unmittelbare Bedrohung. Die Grenzen waren noch weitestgehend offen. Die ersten Vorsichtsmaßnahmen fanden statt: Dienstreisen und Auslandseinsätze wurden verschoben. Wer hätte zu diesem Zeitpunkt an das heutige Szenario geglaubt?

Mittlerweile sind alle deutschen Mitarbeiter, die es wollten, wieder zurückgeholt worden. Die im Ausland Gebliebenen gilt es adäquat zu betreuen. Welche Fragen müssen die Fachleute in diesen Zeiten beantworten? Es geht um Entgeltfortzahlung bei Kurzarbeit, Fragen zu Quarantäne und medizinischen Aspekten im Ausland. Aber auch um handfeste Dinge wie die Sozialversicherung der Rückkehrer, die Wohnungssuche für die, die keinen Wohnsitz mehr in Deutschland haben oder um die Wiedereingliederung in das deutsche Mutterunternehmen.

Jetzt ist HR gefragt zu organisieren, zu kommunizieren und zu unterstützen. Frühere Krisenfälle wie SARS haben bei einigen Unternehmen zu einer Verbesserung von Katastrophenschutzplänen sowie zu Konzepten einer offenen und klaren Kommunikation geführt. Das ist gut. Nicht gut ist, dass wir alle nicht wissen, wann sich die Lage wieder beruhigen wird. Bis dahin heißt es: zuversichtlich bleiben und sich gegenseitig unterstützen.

Elke Schwuchow, Redakteurin

Deloitte.

Smart Mobility Studie Fortschrittlich & nachhaltig

Und wie sollte Global Mobility sonst noch sein?
In unserer aktuellen Studie werden wir dies untersuchen und die Ergebnisse in Q3/2020 publizieren.



Möchten Sie teilnehmen?
Hier gelangen Sie zu unserem Online-Fragebogen:
www.umfragen-deloitte.de/uc/GES-Smart-Mobility

AUSLANDSENTSENDUNG 05_2020

3	EDITORIAL	Alles auf Pause
6	ROUND TABLE	Beratung gefragter denn je
12	FACHBEITRAG	Pandemieplanung – immer den Worst Case vor Augen
14	STATUS QUO	Global Mobility im Krisenmodus
17	AUS DER PRAXIS	Auslandsentsendung nach Hongkong
20	FOKUS RECHT	Welche Änderungen die Entsenderichtlinie bringt
22	FACHBEITRAG	Abwerbung von Expatriates ist vermeidbar
25	TRENDBERICHT	Global Mobility in 2020
28	FACHBEITRAG	Dual Career Couples – nicht ohne meinen Partner



IMPRESSUM

VERLAG UND REDAKTION
 Wolters Kluwer Deutschland GmbH,
 Luxemburger Straße 449, 50939 Köln,
 Tel.: 0221 94373-7311, Fax: 0221 94373-7292,
 E-Mail: personalwirtschaft@wolterskluwer.com,
 www.personalwirtschaft.de

HERAUSGEBER: Erwin Sticking

CHEFREDAKTEUR: Cliff Lehnen

REDAKTION: Elke Schwuchow (Projektleitung)

KORREKTORAT: Harriet Gehring

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

ANZEIGEN:

Denise Fei (Anzeigenmarketing), Telefon: 0221/94373-7323

E-Mail: denise.fe@wolterskluwer.com

Christian Wenzel (Anzeigenmarketing), Telefon: 0221 94373-7316

E-Mail: christian.wenzel@wolterskluwer.com

Jörg Walter (Anzeigenverkauf), Telefon: 0931 359515-66
 E-Mail: joerg.walter@wanema.de

Lea Linder (Anzeigenposition), Telefon: 0221 94373-7338,
 E-Mail: anzeigen-personalwirtschaft@wolterskluwer.com

HERSTELLUNG: Ursula Schmidt

GESTALTUNG: www.auhage-schwarz.de

FOTOS (S. 6–11): Hartmut Bühler

BILDNACHWEIS: i-stock/gettyimages; TITELFOTO: i-stock/gettyimages

Art.-Nr.: 98002584

DRUCKEREI: Williams Lea & Tag GmbH, München

COPYRIGHT: Luchterhand, eine Marke der Wolters Kluwer Deutschland GmbH.

© 2020 Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Köln.

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.

WOLTERS KLUWER DEUTSCHLAND GMBH
 Sitz der Gesellschaft: Luxemburger Straße 449, 50939 Köln
 Telefon +49 (0) 221 94373-7000, Fax +49 (0) 221 94373-7201
 E-Mail: info-wkd@wolterskluwer.com
 Geschäftsführer: Martina Bruder, Michael Gloss, Christian Lindemann,
 Nick Schlattmann, Ralph Vonderstein, Stephanie Walter
 Handelsregister beim Amtsgericht Köln: HRB 58843
 Umsatzsteuer-ID-Nummer: DE 188836808

Zur außergerichtlichen Beilegung von verbraucherrechtlichen Streitigkeiten hat die Europäische Union eine Online-Plattform („OS-Plattform“) eingerichtet, die Sie unter ec.europa.eu/consumers/odr/ erreichen.

Das konzentrierte Job-Angebot für Personaler.



Auf unserer
Plattform direkt
fündig werden.

Der Online-Stellenmarkt der **Personalwirtschaft** ist wie für Sie gemacht:
Als HR-Talent finden Sie hier in einem exklusiven Umfeld schnell den richtigen Job.
Nutzen Sie Ihre Chance auf eine Personaler-Karriere mit Zukunft.

Jetzt mit der Suche beginnen!

Personalwirtschaft ist Teil des **W&V** JOB-NETWORK

stellen.personalwirtschaft.de

STELLEN **MARKT**
Personalwirtschaft



Steuern auf Sicht

Als die acht Global-Mobility-Experten an unserem Round Table über Auslandsentsendungen diskutierten, war die Corona-Pandemie schon Thema, aber noch keine unmittelbare Bedrohung. Mittlerweile ist der Rat der Fachleute gefragter denn je.

VON DAVID SCHAHINIAN



Status quo

► **Auslandsentsendung – in Zeiten, in denen die Bundesregierung deutsche Staatsbürger mittels „Luftbrücke“ in ihre Heimat zurückholt, klingt das buchstäblich sehr weit weg. Viele Unternehmen mussten ihre Mitarbeiter ebenso nach Hause beordern. Ihnen bleibt derzeit nur die Hoffnung, dass der Corona-Alptraum vielleicht doch noch ein baldiges Ende findet.**

Bei den meisten Organisationen, mit denen die Experten der Runde in Kontakt stehen, fing es ähnlich an. Es wurden Mitarbeiter ins Homeoffice geschickt und die internen Policies an die veränderte Sicherheitslage angepasst. Maßnahmen wie Kontaktsperren oder geschlossene Schulen und Universitäten in Deutschland schienen zunächst noch kaum denkbar.

„Wir haben zum Beispiel Umzüge oder die Haussuche, bei denen wir unsere Kunden im Ausland unterstützen, zunächst aufgeschoben, aber nicht gleich gestrichen“, berichtet Giovanni De Carlo von der Situation Anfang März. Er ist Business Development Director bei Crown

World Mobility. Ziel war, abzuwarten und zu schauen, wie sich die Situation entwickelt. Die Grenzen waren weltweit noch weitgehend offen. Auch die Unternehmen haben ihre geplanten längerfristigen Entsendungen nicht gestoppt, sondern, wo möglich, verschoben. Kurzzeitige Reisen und Auslandseinsätze, wie sie etwa im Projektgeschäft häufig sind, können dagegen nicht mehr wahrgenommen werden: „Das hat einen unmittelbaren Einfluss auf die Geschäftstätigkeit der Unternehmen, weil Umsatz ausfällt.“

Frank Dissen von der Rechtsanwalts- und Steuerberatungsgesellschaft WTS bestätigt, dass viele geplante Auslandseinsätze eher verschoben werden – allerdings auf ungewisse Zeit. „Sofern sich der Mitarbeiter bereits im Ausland befindet, wird auch dort häufig aus dem Homeoffice gearbeitet. Wenn es möglich ist, wird der Auslandseinsatz oftmals auch unterbrochen und der Mitarbeiter vorübergehend ins Heimatland zurückgeholt.“ In allen ungeplanten Rückkehrfällen gelte es aber, die Compliance sicherzustellen – beispielsweise, was die Sozialversicherung, die Personensteuer oder die Betriebsstättenrisiken betreffe. „Besonders gravierend ist die Tatsache, dass niemand vorhersehen kann, wann sich die Lage beruhigen wird“, merkt Omer Dotou, Leiter Unternehmensberatung Internationale Mitarbeiterentsendung der BDAE Holding, an. Es sei daher momentan schwer, mögliche Haftungsrisiken aufgrund nicht erbrachter Dienstleistungen im Ausland und damit die Nichterfüllung vertraglich zugesicherter Leistungen zu beurteilen. „Darüber hinaus gerieten und geraten bereits angestoßene Prozesse wie

Info zum Round Table



Für ausgewählte aktuelle Themen holt sich die Personalwirtschaft Experten an einen Tisch, um mit diesen Trends, den Markt und die Bedürfnisse von HR zu diskutieren. Die Expertenrunde Auslandsentsendung wurde von **Erwin Stickling**, Herausgeber der Personalwirtschaft, moderiert. Die Erkenntnisse lesen Sie hier.

Visa-Antragsverfahren und Verlängerungen von bereits erteilten Aufenthaltstiteln ins Stocken, da Konsulate und Behörden keine Anträge mehr bearbeiten.“

Auch bei Axa seien schon vor vielen Wochen zunehmende Anfragen zu spüren gewesen, berichtet Gisela Baum, Vertriebsdirektorin, Internationale Krankenversicherung: „Wir wurden vor allem um Unterstützung bei medizinischen Aspekten gebeten. Viele Kunden waren beispielsweise verunsichert, ob die Versorgung vor Ort unter den aktuellen Umständen gewährleistet ist.“ Auskünfte, die sie dank der weltweiten Netzwerkpartner für die betroffenen Länder gut geben konnte. Im Laufe der Zeit häuften sich jedoch die Nachfragen nach möglichen Rückholungen der Mitarbeiter.

Welche Kosten, welcher Aufwand fällt an, wenn beispielsweise ein Krankenrücktransport organisiert werden muss? Mit solchen Fragen richteten sich die Kunden an Jürgen Heidenreich, Experte für internationale Beschäftigung bei der TK. Kurzarbeit sei ein weiteres Thema, das viele Unternehmen schon früh aufgegriffen haben, weil ihre Lieferketten löchrig zu werden drohten. Auch Fragen hinsichtlich einer Quarantäne nahmen zu. Kleinere Unternehmen erkundigten sich in diesem Zusammenhang häufig nach den Konditionen der Entgeltfortzahlungsversicherung.

„Hinzu kommt die Beratung zur Anwendung und Methodik zum Beispiel bei der Unterbrechung von entsendebedingten Zahlungen bei temporärer Rückkehr ins Heimatland oder die zusätzliche Gewährung von Hardship Allowances bei Verbleib im Gastland“, sagt Michael Weiß, Director Global Employer Services bei Deloitte. Das neuartige Coronavirus sei zwar derzeit vielfach der Auslöser solcher Fragen: „Sie stellen sich jedoch auch, wenn es unter regulären Umständen zu einer vorzeitigen Rückkehr, Beendigung oder Unterbrechung der Entsendung kommt.“ Dass jede Krise eine Chance ist, möchte man angesichts der Folgen gar nicht schreiben. Zumindest ist HR aber gefordert, zu kommunizieren und seinen Stellenwert im Unternehmen deutlich zu machen. Jens Gehrman, Geschäftsführer der Beratung HR² Hochzwei, sieht die Verantwortlichen dafür gut gewappnet: „Da hat man aus SARS schon viel gelernt. Zu der Unsicherheit, wie man damit umgeht, kam damals die Frage dazu, wie man das kommuniziert.“ HR habe daraus – mit den Arbeitnehmervertretungen zusammen – Lehren gezogen und verfolge nun eine klarere Kommunikation, anstatt die Aufgaben „wegzudelegieren“ und den Mitarbeitern vor Ort viele Entscheidungen selbst zu überlassen. „Das liegt aber auch daran, dass diese Fragen im Anschluss an frühere Krisenfälle klarer in die Policies eingeflossen sind und auch Katastrophenschutzpläne überarbeitet und verbessert wurden.“

Jörg Bartnik, Associate Partner People Advisory Services bei EY, sieht in der aktuellen Entwicklung bei den Dienst-

Die Experten des Round Tables



Jörg Bartnik, Associate Partner,
People Advisory Services,
Ernst & Young GmbH



Gisela Baum, Vertriebsdirektorin,
Internationale Krankenversicherung,
AXA Krankenversicherung AG



Giovanni De Carlo, Business
Development Director, Crown
World Mobility



Frank Dissen, Global Head of
Expatriate Services,
WTS Rechtsanwalts- und Steuer-
beratungsgesellschaft mbH



Omer Dotou,
Leiter Unternehmensberatung
Internationale Mitarbeiter-
entsendung, BDAE Holding GmbH



Dr. Jens Gehrman,
Geschäftsführer,
HR² Hochzwei GmbH



Jürgen Heidenreich,
Experte für internationale
Beschäftigung, Techniker Krankenkasse



Michael Weiß, Director, Global
Employer Services, Deloitte GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

reisen einen Trend fortgesetzt, der schon vorher, allerdings aus ganz anderen Motiven, begann. „Viele Unternehmen haben aus Nachhaltigkeitsgründen genauer auf die Dienstreisen geschaut und Green-Mobility-Programme ins Leben gerufen.“ Er erhofft sich als einen langfristigen positiven Effekt aus der Krise, dass sich die Akzeptanz virtueller Zusammenarbeitsformen in vielen Unternehmen erheblich erhöht. Dies käme der CO₂-Bilanz sowie den Nachhaltigkeitsambitionen vieler Unternehmen insgesamt zugute. Gleichzeitig räumt er physischen Meetings im Geschäftsleben weiterhin einen hohen Stellenwert zur Erreichung unternehmerischer Ziele ein.

Leidige Bürokratie

► **SARS-CoV-2 statt A1: Wie klein scheinen gegenüber der Corona-Krise alltägliche Herausforderungen der Auslandsentsendung wie etwa bürokratische Meldepflichten. Trotzdem sind sie nach wie vor aktuell und teilweise hochbrisant.**

Eine gute Nachricht vorweg: Sah es vor Jahresfrist noch anders aus, scheinen die meisten Unternehmen nun die Pflicht zu kennen, dass für EU-Auslandsreisen, egal welcher Länge, eine A1-Bescheinigung notwendig ist. Sie sagt aus, welches Sozialsystem für einen Versicherten zuständig ist.

„Die Zahlen sind sprunghaft angestiegen“, berichtet Jürgen Heidenreich. Die elektronische Beantragung, seit 2019 in Deutschland Pflicht, habe zwar zunächst zu Schwierigkeiten in den Unternehmen geführt, weil die Antragsteller oftmals keinen Zugriff auf das Gehaltsabrechnungsprogramm hatten. Das ist jetzt jedoch gelöst – ebenso wie ein weiteres Problem: Bei sehr kurzfristigen Auslandsreisen dauerte es mitunter zu lange, bis die Krankenkasse die Bescheinigung ausstellen konnte. „Seit Anfang des Jahres gibt es die Möglichkeit, bereits bei einer Beantragung die Bestätigung über den Antrag auszudrucken.“ Diese könne bei Bedarf im Ausland vorgelegt werden und werde dort auch akzeptiert.

Diffiziler sieht es bei den Meldepflichten aus: Hier gibt es offenbar erheblichen Nachholbedarf. „Sie verursachen einen extremen administrativen Mehraufwand für die Unternehmen, der intern kaum zu managen ist. Zumal dafür oft das Personal und die Kapazitäten fehlen“, sagt Jörg Bartnik. Unternehmen empfiehlt er, schon bei der Reisebuchung verpflichtend auch die Registrierung im Ausland vorzunehmen. Zumal die Kontrollen gleichzeitig vielerorts verschärft wurden: Längst seien nicht mehr nur kritische Branchen im Visier der Fahnder.

Grund genug für Jens Gehrman, eindringlich auf die bestehenden Vorgaben hinzuweisen: „Den Meldepflichten in den einzelnen Ländern ist in jedem Fall nachzukommen, zumal die Strafandrohung in manchen Ländern, je nach

Schwere des Verstoßes, bis zu sechsstelligen Summen reicht.“ Erschwerend kommt hinzu, dass sowohl die Meldeportale als auch die Fristen von Mitgliedsstaat zu Mitgliedsstaat unterschiedlich sind. „Eine Herausforderung ist deshalb, sicherzustellen, dass man im Voraus jede Dienstreise anmeldet. Bisher wurden diese vielen Mitarbeitern in den Fachabteilungen einfach genehmigt. Hinterher haben sie ihre Reisekostenordnung eingereicht, ohne dass das Personalwesen bis dato involviert gewesen war.“

Rechtsanwalt und Steuerberater Frank Dissen sieht das ähnlich. Manche Unternehmen ignorierten die europäischen Meldepflichten aus purer Unwissenheit, „aber häufiger aus rein praktischen Gründen wie der Überforderung mit den bürokratischen Hürden. Im Übrigen ist die neue EU-Entsenderichtlinie 2018/957 zum sogenannten ‚Equal Pay‘, die bis zum 30. Juli 2020 in nationales Recht umzusetzen ist, in den Unternehmen noch erschreckend unbekannt.“ Sie bringe insbesondere in der zukünftigen Vergütung von grenzüberschreitend tätigen Mitarbeitern einschneidende Veränderungen mit sich, da zukünftig grundsätzlich vom ersten Tag an der gleichen Lohn für die gleiche Arbeit am gleichen Ort gezahlt werden muss – also im Zweifel deutlich mehr als nur der (bislang geschuldete) Mindestlohn.

Gisela Baum sieht bei den Meldepflichten einen guten Ansatzpunkt für HR-Verantwortliche. Sie müssen über sie informieren – auch über die Konsequenzen, wenn sie nicht eingehalten werden. „Selbst wenn Mitarbeiter aufgefordert werden, jede Dienstreise in ein Portal einzutragen: Machen es dann tatsächlich alle?“ Eine rhetorische Frage. Die Antwort darauf würde sich ändern, wenn es Folgen hätte – etwa die Zurückweisung der Reisekostenabrechnung, wenn die Dienstreise nicht angemeldet war.

Jörg Bartnik rechnet da durchaus mit möglichen Kämpfen, die die Personaler auszufeuchten hätten. „Sie sind sich der Konsequenzen meist schon bewusst, können das Thema im Unternehmen aber nicht weiter vorantreiben.“ Teilweise würden sie von den Fachabteilungen als Bedenkenträger oder Verhinderer angesehen. Daher sollte der Mehrwert eines Verhaltens, das mit den Compliance-Richtlinien in Einklang steht, klar kommuniziert und auch die Geschäftsleitung mit ins Boot geholt werden.

„Einige Unternehmen haben neue Abteilungen für die Themen A1-Bescheinigung und Meldepflichten eingerichtet“, hat Omer Dotou beobachtet. Deren Mitarbeiter hätten bereits gute Kenntnisse und Erfahrungswerte aufbauen können. Anderen scheint zumindest der Unterschied zwischen beiden Thematiken bewusst geworden zu sein „und bei den damit betrauten Abteilungen zu manch schlafloser Nacht geführt zu haben“.





Der Teufel steckt im Detail

► **Auch wenn die Generationen unterschiedliche Bedürfnisse haben – die soziale Absicherung im Ausland ist allen wichtig. Unternehmen müssen dabei den Überblick über eine Vielzahl an nationalen und internationalen Regelungen behalten.**

Jürgen Heidenreich von der TK erklärt das am Beispiel China: „Mit der Volksrepublik existiert ein Sozialversicherungsabkommen. Das heißt, dass die Renten- und die Arbeitslosenversicherung im Regelfall in Deutschland weitergezahlt werden.“ Bei den übrigen Versicherungszweigen bleibe die Versicherung meist im Rahmen der Ausstrahlung erhalten. Zusätzlich würden in China noch Krankenversicherungsbeiträge anfallen. „Die grundsätzliche Absicherung in Deutschland bleibt also bestehen. Die zusätzlichen Risiken, die das Unternehmen trägt, werden in der Regel auch zusätzlich abgesichert.“ Als Beispiel nennt er etwaige Krankheitskosten, die bei einer Entsendung entstehen können: „Da können im Extremfall schnell Summen in sechsstelliger Höhe anfallen, für die das Unternehmen ansonsten alleine aufkommen müsste.“

Frank Dissen von WTS weist zudem auf die Verschärfung der Lohnsteuereinbehaltungspflichten in Deutschland hin. Bislang war bei einer internationalen Arbeitnehmerüberlassung das in Deutschland ansässige und aufnehmende Unternehmen der inländische Arbeitgeber, wenn es den Arbeitslohn für die ihm gegenüber geleistete Arbeit wirtschaftlich tatsächlich getragen hat. Seit dem 1. Januar 2020 gilt, dass eine Lohnsteuerabzugsverpflichtung auch dann zu beachten ist, wenn tatsächlich kein finanzieller Ausgleich an das ausländische Unternehmen geleistet wird, aber unter Fremden ein Ausgleich vereinbart worden wäre. „Mitarbeiter im Personalbereich müssen daher künftig auch in der Gehaltsabrechnung eine Beurteilung des sogenannten wirtschaftlichen Arbeitgebers nach Fremdvergleichsgrundsätzen vornehmen können und somit zumindest die Grundlagen im Bereich der internationalen Verrechnungspreise beherrschen.“

Die meisten Unternehmen haben die verschärften Lohnsteuereinbehaltungspflichten im Allgemeinen gut umgesetzt, berichtet Michael Weiß: „In Einzelfällen gibt es noch etwas Nachholbedarf oder Anfragen zur operativen Umsetzung. Vor allem Unternehmen mit mittelgroßer Entsendepopulation ziehen ein ‚Payroll Outsourcing‘ in Betracht – oder sie haben die Gehaltsabrechnung schon an externe Anbieter ausgelagert.“

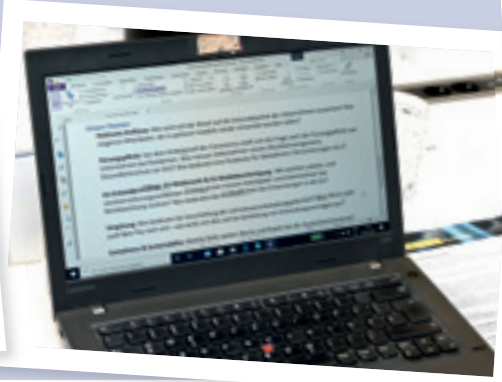
Giovanni De Carlo von Crown World Mobility hebt hervor, dass viele Unternehmen Mitarbeitern bei den Konditionen einer Entsendung entgegenkommen wollen oder aufgrund der Marktlage müssen. Diese Flexibilität dürfe aber nicht so weit gehen, dass man dafür neue Risiken in Kauf nimmt. Sich den Wohnsitz im Ausland selbst aussuchen zu dürfen, mag für manche Entsandten zwar erstrebenswert sein. „Wer als Unternehmen für eine solche Temporary Accommodation aber lediglich einen Betrag freigibt, hat kaum noch Einfluss darauf, wo und auf welchen Wegen sie gebucht wird.“ Landet der Mitarbeiter über einen privaten Vermittler dann beispielsweise in einer aus Sicherheitsgründen nicht zu empfehlenden Wohngegend, sei allein schon aus versicherungstechnischen Gründen Ärger vorprogrammiert.



Eine Bilderstrecke mit den wichtigsten Zitaten der Round-Table-Teilnehmer finden Sie auf www.personalwirtschaft.de in der Rubrik **HR-Organisation > Auslandsentsendung**.

Kompakt: Die wichtigsten Erkenntnisse des Round Tables

- ① **Gesundheit** ist das Wichtigste.
- ② Durch die Corona-Pandemie sind **Auslandsentsendungen fast zum Erliegen gekommen**. Bei und nach der Rückholung von entsandten Mitarbeitern sollten Arbeitgeber vor allem **etwaige steuerliche und sozialversicherungsrechtliche Auswirkungen** der Maßnahme prüfen.
- ③ Die **A1-Bescheinigung** bereitet Unternehmen **kaum noch Sorgen**. Die unterschiedlichen Meldepflichten in der EU sind aber entweder noch nicht bekannt oder überfordern viele Arbeitgeber. **Nachbessern ist Pflicht**, weil bei Nichtbeachtung hohe Sanktionen drohen.
- ④ Die **Ansprüche der jüngeren Generationen sind gewachsen**. Für sie spielt bei einem beruflichen Auslandsaufenthalt nicht mehr nur das Gehalt eine Rolle, sondern auch die **Arbeitsituation und -organisation**. Gleichzeitig legen sie **großen Wert auf soziale Absicherung**.



Ins Ausland – aber sicher

► **Berufliche Auslandsaufenthalte gelten den einen als willkommene Abwechslung in der eigenen Lebensplanung, den anderen als notwendiger Schritt zu höheren beruflichen Weihen. Daran hat sich nichts geändert, wenngleich im Detail zahlreiche Veränderungen zu entdecken sind. Beispielsweise, was die Motive der Mitarbeiter angeht.**

„Sogenannte Self Initiated Moves werden bei großen Unternehmen häufiger“, konstatiert etwa Giovanni De Carlo von Crown World Mobility. Damit sind Auslandsaufenthalte gemeint, die auf Initiative des Arbeitnehmers passieren. Da viele Unternehmen die internationale Mobilität fördern, unterstützen sie solche Vorhaben in der Regel: „Mit kleineren Dienstleistungen wie der Besorgung der notwendigen Arbeitsbewilligungen/Visa, einer Steuerberatung für das erste Jahr oder einer Unterstützung für eine Wohnungs- oder Haussuche.“ Sie haben gleichfalls Vorteile davon, da solche Hilfen weniger Kosten verursachen als eine „Langzeitentsendung mit Rundum-Sorglos-Paket“. Vor allem junge Talente sähen einen solchen Auslandsaufenthalt als Karrieresprungbrett und Weiterentwicklung des persönlichen Lebenslaufes.

Ihnen würden Themen wie Nachhaltigkeit immer wichtiger, hebt Michael Weiß hervor. Bei grenzüberschreitenden Einsätzen komme es jedoch immer auf das Gesamtpaket an: Welche zusätzlichen Benefits werden gewährt? Wie sieht die praktische Unterstützung für Partner oder Familie aus? „Das können zum Beispiel Spousal Support oder Karriereunterstützung sein, um den Einstieg in die Arbeitswelt im Einsatzland zu erleichtern.“ Dazu gehöre aber auch die Integration der Kinder in das Schulsystem des Gastlandes.

Gisela Baum hat darüber hinaus beobachtet, dass Unternehmen zunehmend auf Lokalisierung statt Entsendung setzen, den Mitarbeitern also einen lokalen Vertrag im Gastland anbieten. Damit lassen sich zwar Kosten sparen, doch scheint das nicht mehr das Hauptargument zu sein: „Das Geld wird trotzdem investiert. Die Lokalisierten erhalten beispielsweise zusätzlich eine internationale Krankenversicherung.“ Das mag auch damit zusammenhängen, dass es zunehmend schwieriger wird, Mitarbeiter zu finden, die sich zu einem Auslandsaufenthalt bereit erklären. Die Ansprüche und Erwartungshaltungen von Fachkräften seien in vielen Branchen gestiegen: „Sie stellen teilweise klare Forderungen hinsichtlich der Work-Life-Balance oder finanzieller Zuschläge.“

Jens Gehrmann von HR² Hochzwei macht sich dabei insbesondere Gedanken um die jüngere Generation: „New Work, New Pay. Klas-

sische Benefits wie Dienstwagen spielen da weniger eine Rolle, sondern mehr Flexibilität bei den Arbeitszeiten und agileres Arbeiten.“ Hier sieht er Konfliktpotenzial in Zielländern, die eher hierarchisch strukturiert sind: Damit werde die Generation Z eventuell Probleme haben. Auch neue Arbeitsformen in eine Policy zu übertragen, werde schwierig. Zum Beispiel die Versteuerung geldwerter Vorteile: Was zählt im Ausland dazu, was nicht? Sein Fazit: „In puncto agiles Entsendemanagement kommt da einiges auf die Unternehmen zu.“

Omer Dotou von der BDAE Holding hat zudem eine gewisse Sorglosigkeit bezüglich der Arbeitslosenversicherung bei jungen Talenten ausgemacht: Sie gingen davon aus, dass sie mit den im Ausland gewonnenen Erfahrungswerten problemlos einen neuen Job finden werden. „Außerdem gerät die betriebliche Altersversorgung bei ihnen besonders in den Fokus, die auf ihren Wunsch hin partout fortgeführt werden soll. Ob das immer ohne Weiteres möglich ist, steht auf einem anderen Blatt.“

Fachkräftemangel und clevere Wege zu seiner Bekämpfung sind bereits bei potenziellen Auszubildenden Thema, sagt Jürgen Heidenreich: „Im Bereich der beruflichen Ausbildung bieten Betriebe inzwischen ebenfalls schon Auslandsaufenthalte an.“ Dabei handele es sich zwar nur um kurzfristige Entsendungen von wenigen Wochen. „Es ist aber durchaus ein Argument, um junge Menschen für eine berufliche Ausbildung oder ein duales Studium zu gewinnen.“ Gerade kleinen und mittleren Unternehmen sei diese Möglichkeit jedoch noch nicht ausreichend bekannt, insbesondere was die EU-Fördermöglichkeiten angeht.

Das Schlagwort bei der Generation Z lautet „Employee Experience“, bekräftigt Giovanni De Carlo: „Sie suchen Sinn, Spaß und die Sicherheit, im Augenblick das Richtige zu tun, bei allem was sie unternehmen. Das ist im Kontext der Entsendung ebenso. De facto ist es leider immer noch so, dass die meisten Entsenderichtlinien von Babyboomern geschrieben wurden.“ Innovative Unternehmen würden der jungen Generation allerdings gar keine ellenlange Entsenderichtlinie mehr vorlegen. Stattdessen stellen sie ihnen einen HR Business Partner oder einen Global-Mobility-Experten zur Seite. Er berät sie bei der Zusammenstellung der Unterstützungsmaßnahmen, die ganz auf ihre jeweiligen Bedürfnisse ausgerichtet sind. Eine andere Möglichkeit seien Video-Blogs, in denen der Ablauf einer Entsendung erklärt wird – bestenfalls mit Testimonials von Mitarbeitern aus dem Unternehmen, die bereits im Ausland sind.



Rückholung: Das müssen Sie beachten

► **Viele Expatriates sind aufgrund der Corona-Pandemie zwangsweise nach Deutschland zurückgeholt worden oder wollten freiwillig zurückkehren. Wir haben die Global-Mobility-Experten gefragt, worauf Unternehmen bei Rückholungen besonders achten sollten.**

„Je höher das Gesundheitsrisiko des Mitarbeiters im Ausland, desto stärkere Schutzmaßnahmen sind erforderlich“, schickt Omer Dotou voraus. Darüber hinaus hänge der Handlungsbedarf grundsätzlich von den Rahmenbedingungen des Auslandseinsatzes ab: „Das umfasst beispielsweise auch vertragliche Verpflichtungen gegenüber den Gesellschaften oder Auftraggebern im Ausland.“ Außerdem stelle sich die Frage, welche rechtlichen Folgen eine nicht nur vorübergehende, sondern dauerhafte Rückkehr nach Deutschland hat und wie diese gestaltet werden sollte.

„Eine Frage, die Unternehmen auf jeden Fall prüfen sollten, ist, ob durch die Rückholung steuerliche Mehrkosten für den Arbeitnehmer oder im Falle von Nettolohnvereinbarungen gar für den Arbeitgeber auflaufen“, rät Jörg Bartnik von EY. Die Voraussetzungen können sich geändert haben, weil die Arbeit nun in Deutschland verrichtet wird. Im Einzelfall hängt das vom jeweiligen Zielland ab. Beispiel China: Wenn dort Arbeitsentgelt von einem chinesischen Arbeitgeber ausgezahlt wird, der Lebensmittelpunkt aber in Deutschland liegt, kann das zu einer Doppelbesteuerung und somit zu ungeplanten Mehrkosten führen.

Frank Dissen von WTS sieht neben sozialversicherungsrechtlichen Problemen weitere steuerliche Aspekte, die zu prüfen sind. Dazu zählen die Verpflichtungen im Gastland: „In einigen Ländern besteht die Pflicht, vor der Ausreise sogenannte Exit-Tax>Returns einzureichen und die Steuern noch vor der Ausreise zu begleichen.“ Zudem

seien Risiken im Heimatland zu prüfen – etwa, ob das Risiko der Begründung einer Betriebsstätte für die ausländische Gesellschaft besteht, wenn der Mitarbeiter im Homeoffice in Deutschland weiterhin im Interesse und Risiko der Auslandsgesellschaft tätig wird. Gisela Baum von der Axa Krankenversicherung empfiehlt pragmatische Regelungen – zumindest, solange die Entsendungen nicht tatsächlich beendet werden, sondern nur der Heimatlandaufenthalt vorübergehend ausgedehnt wird. Axa beispielsweise habe die bestehende Heimatland-Versicherungsschutzklausel in ihren Verträgen zwischenzeitlich von drei auf sechs Monate verlängert. „Danach könnte es hinsichtlich der Sozialversicherung schwieriger werden, weil dann fraglich ist, ob die Entsendung eher beendet oder noch unterbrochen ist.“

„In Bezug auf die Krankenversicherung ist bei vorübergehender Rückkehr nach Deutschland zu prüfen, ob und für welchen Höchstzeitraum der Versicherungsschutz über die private Gruppenkrankenversicherung fortbesteht“, betont auch Michael Weiß von Deloitte. Bei (vorzeitiger) Beendigung der Entsendung und Rückkehr nach Deutschland müsse die bisherige Krankenversicherung von einer Anwartschaft wieder auf eine vollwertige Versicherung umgestellt werden.

Jens Gehrman sieht zudem Handlungsdruck in den HR-Abteilungen: „Wenn die Mitarbeiter wieder hier sind und von hier aus arbeiten, dann besteht für das Unternehmen großes Interesse, das Entsendungspaket nicht die ganze Zeit weiterzuführen. Zudem wollen auch die Mitarbeiter wissen, wie es mittelfristig weitergeht – nicht nur mit ihnen, sondern auch mit der Sozialversicherung und der Steuer.“ ■

Ihr Partner bei Mitarbeiterentsendungen

Mitarbeiterentsendungen müssen rechtzeitig geplant und mit Blick auf die speziellen Gegebenheiten der jeweiligen Zielländer ausgestaltet werden – dabei unterstützen wir Sie mit unserem besonderen Know-how. Der Global Expatriate Service der WTS bietet Unternehmen und Privatpersonen umfassende Betreuung aus einer Hand in allen Fragen rund um die Mitarbeiterentsendung. Das umfasst sowohl steuerliche als auch arbeits-, aufenthalts- und sozialversicherungsrechtliche Fachberatung. In diesem ganzheitlichen und integrativen Ansatz liegt unsere besondere Stärke.

Erfahren Sie mehr:

Dirk Keppler | +49 211 20050-615 | dirk.keppler@wts.de | WTS Düsseldorf
Frank Dissen | +49 69 1338456-52 | frank.dissen@wts.de | WTS Frankfurt
Otfrid Böhmer | +49 89 28646-2658 | otfrid.boehmer@wts.de | WTS München

wts.com/de/expatriates

wts



Sicher reisen, sicher heimkehren

Das Coronavirus zeigt gerade eindringlich, wie wichtig eine betriebliche Pandemieplanung ist. Das gilt umso mehr aufgrund der Fürsorgepflicht für ins Ausland entsandte Mitarbeiter. Welche Rechte und Pflichten die Arbeitgeber und Versicherer haben – ein Überblick.

VON DAVID SCHAHINIAN

► Nein, blauäugig sind die Unternehmen schon lange nicht mehr. Epidemien und Pandemien wie H1N1 (Schweinegrippe), SARS und MERS haben in den vergangenen zwei Jahrzehnten viele Todesopfer gefordert. Auch wenn Deutschland in diesen Fällen mit einem blauen Auge davongekommen ist, wurden in der Folge doch die Notfallpläne und der Versicherungsschutz für Auslandseinsätze auf den Prüfstand gestellt. Trotzdem stellen sich angesichts des Umfangs der jetzigen Pandemie viele neue Fragen. Vor allem kleine und mittlere Unternehmen, die Mitarbeiter ins Ausland entsenden, haben oftmals nicht die Ressourcen, um ein umfangreiches Sicherheitspaket, das alle Eventualitäten abdeckt, zu schnüren.

Reisewarnungen ernst nehmen

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer an einem Strang ziehen. Zwar haben Letztere kein Zurückbehaltungsrecht ihrer Arbeitskraft, erklärt die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA). Das bloße Unbehagen, sich auf einer Entsendung anstecken zu können, reicht nicht aus, um diese zu verweigern. Gleichzeitig sind Arbeitgeber dazu verpflichtet, das Leben und die Gesundheit ihrer Arbeitnehmer zu schützen.

Es ist also im Interesse beider, die aktuelle Lage zu thematisieren. So sollte abgeklärt werden, ob Dienstreisen in Länder, die von einer Epidemie oder Pandemie betroffen sind, tatsächlich unumgänglich sind. In vielen Fällen können nötige Gespräche und Konferenzen auch über elektronische Medien geführt werden. Arbeitgeber sollten dabei laut BDA auch im Auge behalten, dass Ansteckungsgefahren nicht nur am Einsatzort selbst, sondern auch von der Reise ausgehen können.

Liegt eine Reisewarnung des Auswärtigen Amtes vor, sieht die Sache anders aus. „Reisen in solche Gebiete und Länder muss der Arbeitnehmer nicht antreten, da eine entsprechende Weisung unbillig wäre“, erklärt der DGB Rechtsschutz. Reisen sie trotzdem und werden sie aufgrund einer Ansteckung arbeitsunfähig, riskieren sie sogar ihren Anspruch auf Entgeltfortzahlung: „Dieser ist nämlich ausgeschlossen, wenn die Arbeitsunfähigkeit selbst verschuldet ist.“

Wenn es im Ausland brenzlig wird

Im Falle der Corona-Pandemie wurde der Ausbruch der neuartigen Lungenkrankheit in China bereits im Dezember bekannt. Viele Unternehmen tendierten daraufhin dazu, Entsendungen in die besonders betroffenen Gebiete zunächst aufzuschieben, um die weitere Entwicklung abzuwarten. Zahlreiche Mitarbeiter waren aber längst dort, teilweise schon seit längerer Zeit. Auch in diesem Fall konnten sie die Arbeit nicht einfach verweigern, sofern keine Reisewarnung des Auswärtigen Amtes ausgesprochen wurde. Der Arbeitgeber kann sie aber von ihrer Pflicht zur Arbeitsleistung entbinden.

„Ob für Arbeitnehmer, die sich bereits im Ausland aufhalten, ein Anspruch auf vom Arbeitgeber finanzierte Rückkehr besteht, hängt vom Einzelfall ab“, heißt es beim BDA weiter. Ein bloßer Sicherheitshinweis des Auswärtigen Amtes reiche jedenfalls nicht für einen Anspruch auf Rückholung aus. Wird der Mitarbeiter im Ausland arbeitsunfähig krank, hat er Anspruch auf Entgeltfortzahlung. Kehren Mitarbeiter aus ausländischen Regionen zurück, in denen eine Epidemie oder Pandemie grassiert, greift nicht nur die Fürsorgepflicht gegenüber dem Rückkehrer, sondern auch gegenüber dem Rest der Belegschaft. Bei berechtigten Zweifeln müssen Mittel und Wege gefun-

den werden, um eine Gefährdung für andere auszuschließen. So kann zum Beispiel eine vorübergehende Arbeit im Homeoffice praktikabel sein. Im Falle von Pandemien werden Isolierungsmaßnahmen allerdings meist schon durch Anweisungen der öffentlichen Gesundheitsbehörden auf Grundlage des Infektionsschutzgesetzes angeordnet.

Im Umgang mit dem Mitarbeiter müssen Arbeitgeber Fingerspitzengefühl beweisen. Fragen nach seinem Gesundheitszustand bedürfen grundsätzlich einer besonderen Rechtfertigung, da sie erheblich in das Persönlichkeitsrecht des Arbeitnehmers eingreifen, mahnt das Bundesarbeitsministerium. Im aktuellen Fall bedeutet das konkret: Wurde bei einem Arbeitnehmer eine Erkrankung durch eine Infektion mit SARS-CoV-2 festgestellt, kann der Arbeitgeber Auskunft darüber verlangen. Anders könnte er seiner Fürsorge- und Schutzpflicht für seine Mitarbeiter kaum nachkommen.

Versicherungsschutz regelmäßig prüfen

Auch versicherungsrechtlich stellen sich bei Pandemien einige Fragen. So sollten Arbeitgeber vor der Ausreise den Auslandskrankenversicherungsschutz des Mitarbeiters überprüfen, rät Marlis Tiessen von Expat Consult: „Dabei ist darauf zu achten, dass dieser nicht nur die Behandlungen abdeckt, sondern zum Beispiel im Falle von ruhenden Arbeitsverträgen auch ein Krankentagegeld beinhaltet.“ Ein medizinisch notwendiger Rücktransport sollte ihrer Meinung nach ebenfalls Bestandteil der Police sein. Müssen Mitarbeiter aufgrund drohender Gefahr ausgeflogen werden, können Assistance-Versicherungen bei der Organisation helfen. Sie übernehmen aber in der Regel nicht die Kosten für den Flug. Zudem können sich Mitarbeiter ohne arbeitsrechtliche Konsequenzen weigern, die Rückkehr anzutreten, wenn eine erhebliche Gesundheitsgefährdung bei der Rückreise besteht.

Bei Neuabschlüssen lohnt es sich, einen genaueren Blick ins Kleingedruckte zu werfen. Wie die Ecclesia-Gruppe berichtet, schließen einige ausländische Versicherer bei neuen Verträgen inzwischen die Deckung für Krankheiten in Verbindung mit dem neuartigen Coronavirus aus: „Nach unseren bisherigen Beobachtungen gab es in Deutschland bislang aber keine Anpassungen.“ Trotzdem rät der Versicherungsmakler Personalabteilungen, zu prüfen, inwieweit Infektionskrankheiten in den Reiseversicherungsschutz eingeschlossen sind.

Bezüglich der Unfallversicherung besteht ein Schutz, wenn Versicherte von ihrem Arbeitgeber ins Ausland entsandt wurden und sie dort aufgrund ihrer versicherten Tätigkeit einer besonderen Gefahr ausgesetzt sind oder waren. Das ist laut BDA zum Beispiel der Fall, wenn sie ihre Tätigkeit in einem Infektionsgebiet ausüben und sich der damit einhergehenden Gefährdung nicht entziehen können. Die Voraussetzungen sind aber jeweils im Einzelfall zu prüfen.

Vorsicht ist auch im Sozialversicherungsrecht nötig. Wie der Spitzenverband der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) mitteilt, besteht kein Handlungsbedarf, wenn die Unterbrechung einer Entsendung nicht länger als zwei Monate dauern soll und sich das Ende des Auslandseinsatzes insgesamt nicht nach hinten verschiebt. Ausgestellte Bescheinigungen über die anzuwendenden Rechtsvorschriften

bleiben dann unverändert gültig. Besteht ein Sozialversicherungsabkommen zwischen Deutschland und dem Gastland, kann unter Umständen auch ein längerer Zeitraum gelten.

Verschiebt sich das Ende der Entsendung dagegen nach hinten und beträgt der Unterbrechungszeitraum mehr als zwei Monate, muss der Arbeitgeber eine neue Entsendebescheinigung beantragen. Soll die Entsendung nicht mehr fortgesetzt werden, muss der Arbeitgeber dies dem Sozialversicherungsträger anzeigen. Das gilt auch für Personen, für die eine Ausnahmevereinbarung, etwa im Rahmen bilateraler Sozialversicherungsabkommen, getroffen wurde.

Prävention priorisieren

Um für künftige Krisen gewappnet zu sein und Mitarbeiter sowohl im Inland als auch im Ausland zu schützen, ist ein betrieblicher Pandemieplan ratsam. Seine Notwendigkeit lässt sich aus dem Arbeitsschutzgesetz ableiten: Demnach muss der Arbeitgeber die erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes treffen, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit beeinflussen (§ 3), beziehungsweise solche, die zur Ersten Hilfe und Evakuierung der Beschäftigten erforderlich sind (§ 10).

Die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) empfiehlt, darin unter anderem festzulegen, wer welche Aufgaben im Falle einer Pandemie übernimmt und wie sich Beschäftigte verhalten sollten, wenn sie Krankheitssymptome zeigen. Auch die Auslandsaufenthalte sollten explizit einbezogen werden – etwa, welche Reisen abgesagt

oder verschoben werden sollten. Mit kühlem Kopf und ohne konkrete Bedrohung lassen sich solche Regeln zur Prävention besser erstellen, als wenn die Pandemie schon am Rollen ist. Als Hilfestellung hat die DGUV gemeinsam mit dem Verband Deutscher Betriebs- und Werksärzte (VDBW) eine Broschüre zur Pandemieplanung veröffentlicht.

Umfangreicher ist das „Handbuch Betriebliche Pandemieplanung“ des Bundesamtes für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe. Es verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz und berücksichtigt auch detailliert die Belange von Mitarbeitern (und Angehörigen) im Ausland.

Will oder muss der Mitarbeiter beispielsweise im Gastland bleiben, sollten Arbeitgeber ihn aus der Ferne betreuen. Wurde die Reise gut vorbereitet, können die Entsandten beispielsweise in der Not auf Hilfsmittel und Vorräte zurückgreifen, die vor der Pandemie beschafft wurden. Zu einer vorausschauenden Planung gehört auch, Kontakte zu Ärzten und Krankenhäusern, die ausländische Gäste behandeln, zu suchen. Oftmals unterstützen hierbei auch die Versicherungen, mit denen ein Auslandskrankenschutz vereinbart wurde. Im Notfall kann und sollte weitere Hilfe organisiert werden – etwa bei der konsularischen Vertretung oder bei Vertretern anderer Firmen am Ort. Sind Haushaltshilfen beschäftigt, sollten sie in die Präventionsmaßnahmen einbezogen oder für die Dauer der Pandemie freigestellt werden. Psychologisch besonders wichtig ist, dass die Mitarbeiter regelmäßig Informationen über ihr Heimatland und ihren Betrieb erhalten, heißt es in dem Handbuch weiter: „Die externen Mitarbeiter müssen den Eindruck haben, dass man sie nicht vergessen hat.“ ■



Dauerhaft im Krisenmodus

Global tätige Konzerne und Mittelständler entsenden Expats, Projektmitarbeiter und Geschäftsreisende in mehr als 60 Länder rund um den Globus. Das bedeutet: Ihre Mobility-Verantwortlichen sind seit dem Ausbruch des Coronavirus im Krisenmodus, ein Ende ist nicht in Sicht.

► Das Coronavirus hält die Firmen in Atem – ganz besonders gilt das auch für die Mobility-Abteilungen großer und mittelständischer Unternehmen, die sich um die rund um den Globus entsendeten Mitarbeiter kümmern. Bereits in den ersten Wochen, als das Problem für viele andere noch weit weg in China war, mussten die Experten entscheiden, ob und zu welchem Zeitpunkt sie entsendete Mitarbeiter nach Hause holen und ob Geschäftsreisen und Entsendungen in die betroffenen Gebiete noch vertretbar sind.

Seitdem hat sich die Situation täglich verschärft: Die Abteilungen laufen auf Hochtouren, Krisenstäbe sind eingerichtet. Es geht um Visa-Fragen, Flugverbindungen, Grenzschließungen, Einreiseverbote, Ausgangssperren, Fabrik- und Firmenschließungen, Quarantäne- und Homeoffice-Regelungen und vor allem auch um die Fragen und Sorgen der entsendeten Mitarbeiter und ihrer Familien – über Wochen haben sich die Informationen und Bestimmungen zu diesen Themen nahezu stündlich geändert. Betroffen sind ausnahmslos alle Länder und Regionen – von China und Indien bis hin zu den direkten europäischen Nachbarstaaten.

In dieser herausfordernden Zeit zeigt sich, wie wichtig ein funktionierendes Risiko- und Krisenmanagement in den Mobility-Bereichen der Unternehmen ist. Denn wer in einer solchen Krise zu spät reagiert, riskiert, dass Mitarbeiter an den Grenzen festsitzen oder gar nicht mehr ausreisen

können. Dass Pendler nicht mehr zu ihrer Arbeit oder aber nicht mehr zurück zu ihrer Familie kommen. Oder aber weitere Szenarien, die es zu verhindern gilt: Der Mitarbeiter wird einem deutlich erhöhten Infektionsrisiko ausgesetzt oder ist im Ausland medizinisch schlechter versorgt als das in Deutschland der Fall gewesen wäre.

Über den Worst Case sprechen

Grundsätzlich gilt: Die Gewährleistung der Sicherheit des Mitarbeiters im Ausland ist nicht nur aus sozialer und moralischer Sicht unabdingbar, der Arbeitgeber hat auch eine gesetzliche Fürsorgepflicht. Laut dieser muss er seine entsendeten Mitarbeiter nicht nur bestmöglich schützen, sondern ihnen auch die notwendigen Informationen über die Gesundheits- und Sicherheitsbedingungen im Gastland bereitstellen. Das kann in normalen Zeiten in Form von Sicherheitshinweisen, praktischen Ratschlägen oder interkulturellen Trainings geschehen. In Zeiten von Corona bedeutet es in erster Linie, mit den betreffenden Mitarbeitern sehr offen über die Risiken zu sprechen. Auch sie sollten die Worst-Case-Szenarien kennen, falls sie sich zum Beispiel entscheiden, vor Ort zu bleiben. Nicht nur, aber besonders in Krisenzeiten ist es zudem wichtig, dass den entsendeten Mitarbeitern eine Hotline zur Verfügung steht, an die sie



Informationen, die HR braucht, um die Corona-Krise zu meistern, finden Sie in unserem Corona-Special auf www.personalwirtschaft.de.

sich wenden können, sobald Unsicherheiten auftreten. Nahezu unmöglich ist es bereits in normalen Zeiten, die Risiken in den verschiedenen Ländern selbst einzuschätzen, dazu müsste ein Unternehmen zahlreiche Länderspezialisten beschäftigen. Allein aus diesem Grund bietet sich die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern wie zum Beispiel International SOS an, die weltweit die Risikolage beobachten und vor drohenden Gefahren wie Bürgerkriegen, Terrorismus, Naturkatastrophen oder Epidemien warnen. Idealerweise werden die Services so genutzt, dass auch vor dem Antritt jeder Geschäftsreise automatisiert mögliche Sicherheitsrisiken abgefragt werden.

Wenn Mitarbeiter gar nicht zurückwollen

Aktuell sind Geschäftsreisen in den Unternehmen nahezu komplett eingestellt. Einige der im Ausland tätigen Mitarbeiter wurden zurück nach Deutschland geholt – auch weil man nicht wusste, wie lange die Möglichkeit dazu noch bestanden hätte. Dennoch musste und muss auch weiterhin jeder Fall einzeln betrachtet werden: Es gibt

Mitarbeiter, die im Ausland eine Familie gegründet haben und gar nicht nach Hause geholt werden wollen oder nur dann, wenn die Familie mitkommen kann. In diesem Fall

Sinnvoll ist es, verschiedene Szenarien zu entwickeln, um sich bestmöglich auf Herausforderungen vorbereiten zu können.

gilt es zu klären, unter welchen Umständen das möglich ist und welche Formalitäten dafür zu erfüllen sind. Geregelt werden muss zudem, wo zurückgeholte Mitarbeiter unterkommen, die momentan keinen Wohnsitz in Deutschland haben. Weiterhin gilt es bei der Abwägung zu berücksichtigen, dass es Mitarbeiter gibt, die vor Ort unabhkömmlich sind, und solche,

die ihren Job für eine begrenzte Zeit von Deutschland aus erledigen können.

Immer geht es dabei auch sehr stark um das persönliche Empfinden der Mitarbeiter: Wie sicher fühlen sie sich? Machen sie sich Sorgen um ihre Angehörigen in Deutschland? All diese Fragen müssen im Einzelfall und gemeinsam mit den Betroffenen geklärt werden. Grundsätzlich muss gelten: Sicherheit geht vor Kosten. Zudem sollte den Firmen klar sein: Wer bei solch entscheidenden Fragen über den Kopf seiner Entsendeten hinweg entscheidet, verliert schnell deren Loyalität.

BDAE Gruppe

Mit Sicherheit ins Ausland!



- ✓ Beratung zu Mitarbeiterereinsätzen im Ausland
- ✓ Versicherungslösungen für Expatriates

www.bdae.com



Die wichtigsten Punkte im Überblick

Die aktuellen Herausforderungen, mit denen Mobility-Abteilungen konfrontiert sind, sind ebenso zahlreich wie vielfältig.

① Mobility Management

- Aufbau eines Risiko- und Krisenmanagements
- Rückholung der Expats
- Verlängerung und Verschiebung von Auslandseinsätzen

② Immigration

- aktuelle Reisebeschränkungen
- arbeitsrechtliche Beschränkungen
- Verlängerung von Visa und Arbeitsgenehmigungen
- Klärung von Einzelfragen rund um die kurzfristige Rückholung von Mitarbeitern und ihren Familien

③ Sozialversicherung

- sozialversicherungsrechtliche Auswirkungen aufgrund der Änderung der Arbeitsplatz-situation, zum Beispiel Rückführung auf Heimat-Payroll
- Sicherstellung von Krankenversicherungsleistungen auch bei kurzfristiger Rückholung der Mitarbeiter
- Unfallversicherung

④ Steuerrecht

- Betriebsstättenrisiko durch zum Beispiel Homeoffice im Ausland, Auslösung von (Lohn-)Einkommensteuerpflichten, Erleichterungen durch Finanzbehörden (zum Beispiel Steuerstundung)

⑤ Arbeitsrecht

- Fürsorgepflicht
- mobiles und flexibles Arbeiten
- Abwesenheitsregelungen
- Kurzarbeit

Sozial- und Krankenversicherung, Arbeits- und Steuerrecht

Sind alle Mitarbeiter sicher zu Hause oder im Gastland untergebracht, geht es im zweiten Schritt darum, die aus den Veränderungen resultierenden Fragen zur Sozial- und Krankenversicherung, zum Aufenthaltsrecht, zum Arbeitsrecht oder zur Steuerpflicht zu klären. Möglicherweise hat der ungeplante Aufenthalt in Deutschland Auswirkungen auf die Aufenthalts- und Arbeitserlaubnis im Gastland. Oder der zurückgeholte Mitarbeiter ist in Deutschland nicht krankenversichert und muss als sehr unliebsame Überraschung seine Arztrechnungen zunächst selbst bezahlen. Schließlich – nicht ganz so dringend, aber ebenfalls wichtig – sind Fragen des Steuerrechts zu klären. So wird häufig nach 183 Tagen im Gast- oder Heimatland eine Steuerpflicht ausgelöst. Die Versetzung von Pendlern ins Homeoffice gilt möglicherweise als Gründung einer ständigen Betriebsstätte.

Geprüft werden müssen schließlich auch die Arbeitsverträge: Welche Regelungen bestehen bei der vorzeitigen Beendigung des Auslandseinsatzes in Notfallsituationen? Gelten die Arbeitsverträge unter den neuen Voraussetzungen noch oder müssen neue geschlossen werden? Und was passiert,

wenn es für die zurückgeholten Mitarbeiter im Unternehmen momentan keine Beschäftigung gibt? Muss für sie Kurzarbeit beantragt werden? Sollten sie im Homeoffice arbeiten? Besonders schwierig bei der Beantwortung der zahlreichen Fragen: Niemand kann derzeit abschätzen, wie lange die Ausnahmesituation anhalten wird. Sinnvoll ist es, verschiedene Szenarien zu entwickeln, um sich bestmöglich auf die kommenden Herausforderungen vorbereiten zu können. Diese Szenarien müssen immer wieder an die aktuellen Entwicklungen angepasst werden.

Zentrales und möglichst digitales Mobility Management

Insgesamt gilt: Besonders gut aufgestellt in Krisensituationen sind Firmen, deren Mobility-Management zentral gesteuert ist und die unternehmensweit einheitliche Reiserichtlinien verabschiedet haben, nach denen etwa jeder Mitarbeiter seine Reise über ein zentrales System bucht. Anderenfalls ist es schon allein schwierig, den Überblick darüber zu behalten, welcher Mitarbeiter aktuell in welchem Land unterwegs ist. Gerade bei Kurzzeitentsendungen gilt, dass die Reisen häufig von den einzelnen Abteilungen gebucht werden und der Arbeitgeber somit gar nicht weiß, wer sich auf welcher Geschäftsreise oder in welchem Auslandsprojekteinsatz befindet.

Sehr hilfreich ist es zudem, dass der Zugriff auf die erforderlichen Daten digital erfolgen kann. Nur so hat der Mobility-Bereich einen aktuellen und umfassenden Überblick darüber, welche Maßnahmen für welchen Mitarbeiter zum Beispiel in Visa- oder Einreisefragen ergriffen werden müssen. Bewährt hat sich auch ein automatisiertes Workflow-Management, bei dem den Mobility-Mitarbeitern angezeigt wird, ob etwa die Verlängerung eines Visums ansteht oder wann eine Steuerpflicht ausgelöst wird. Ein weiterer, derzeit wichtiger Vorteil solch digitaler Lösungen: Nur auf diese Weise bleiben auch die Mobility-Mitarbeiter aus dem Homeoffice heraus handlungsfähig.

Klar ist auch: Die Wirtschaft wird wieder anziehen und die volle Kraft der Belegschaft wird wieder gebraucht

werden. Firmen sind gut beraten, wenn sie ihren Mitarbeitern in der schwierigen Zeit bestmöglich zur Seite stehen. Wenn die Geschäftsreisen und Entsendungen wieder anlaufen – unter

welchen Bedingungen das auch immer sein wird –, haben die Mobility-Bereiche sofort wieder Hochkonjunktur. In möglicherweise ruhigen Phasen jedoch, spätestens aber wenn sich wieder Normalität eingestellt hat, gilt: Firmen sollten aus der Krise lernen und sehr gewissenhaft rekapitulieren: Was hat gut funktioniert? Wo hat es geklemmt? Und: Wie können wir nachbessern, um uns für diese noch andauernde, aber auch für zukünftige Krisen zu rüsten? ■

AUTOR



Jens Goldstein, Partner bei EY, Steuerberater und Leiter Mobility Services, Berlin, jens.goldstein@de.ey.com



Zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Expats haben Ansprüche, die nicht immer mit der Realität konform gehen. Es sind dann die Personalmanager, die zwischen allen Parteien vermitteln müssen und an ihre Grenzen kommen, wie dieser Praxisfall einer geplanten Entsendung nach Hongkong zeigt.

► Wie in einer Sackgasse fühlte sich Thomas Fiedler, leitender Personalmanager eines in Süddeutschland ansässigen mittelständischen Maschinenbauunternehmens für die Automobilindustrie. Seit 20 Jahren war er nun schon in dieser Firma, doch noch nie hatte ihn ein Fall so viele Nerven gekostet – und leider auch viel Geld. Dabei gestaltete sich der Entsendungsfall anfangs so hoffnungsvoll. Mit der Ingenieurin Clara Seliger hatte er eine topqualifizierte und sehr ambitionierte Mitarbeiterin gefunden, die für zwei Jahre als Projektverantwortliche in die neu gegründete Tochtergesellschaft nach Hongkong gehen würde, um die Produktion und den Vertrieb vor Ort auszubauen. Nun aber drohte nicht nur das Projekt zu platzen, sondern auch die Mitarbeiterin mit Kündigung. Schuld war schlicht die Tatsache, dass Mitarbeiterinsätze im Ausland eine Komplexität aufweisen, die oft unterschätzt wird. Doch von vorne.

Als Teamleiterin Produktion sollte Clara Seliger das lokale Team in der Niederlassung in Hongkong in den Produktionsabläufen für Autoteile schulen. Sie betrachtete die Entsendung als einen Karrieresprung. Also

stellte die junge Managerin entsprechende Forderungen. Unter anderem wollte sie gerne in der deutschen Sozialversicherung verbleiben und bestenfalls weiterhin auf ihren bekannten, wenn auch angepassten, deutschen Arbeitsvertrag zurückgreifen können. Dies wollte Personalmanager Fiedler ihr gerne ermöglichen. Er setzte kurzerhand einen Entsendungsvertrag auf, den die zukünftige Expatriate Clara Seliger auch zeitnah nach erfolgreichen Verhandlungen unterschrieb. Anschließend beauftragte Fiedler das Human Resources Department in der Hongkong-Niederlassung damit, das Visumverfahren einzuleiten, damit die Mitarbeiterin wie geplant im Sommer 2019 ihre Tätigkeit vor Ort aufnehmen könnte.

Lokaler Vertrag als Voraussetzung für Aufenthalt

Als sich die Kollegen in Hongkong mit einer Auflistung der erforderlichen Unterlagen für das Visumverfahren an Herrn Fiedler wendeten, fiel ihm eine entscheidende Sache auf, die das gesamte bisherige Konstrukt ins Wan-

ken bringen sollte: Die Erteilung eines Arbeitsvisums setzt voraus, dass der Arbeitnehmer durch einen Sponsor, den Arbeitgeber, eingeladen wurde, über einen wirksamen Arbeitsvertrag sowie über eine entsprechende hoch qualifizierte Ausbildung und Berufserfahrung verfügt. Im Klartext bedeutete dies, dass Frau Seliger einen lokalen Arbeitsvertrag der Niederlassung von Hongkong benötigte, um dort arbeiten zu können. Mit dem Entsendungsvertrag in der Tasche würde sie die Voraussetzungen nicht erfüllen. Was also tun?

Thomas Fiedler suchte sich Unterstützung durch eine Unternehmensberatung. Diese stellte fest: Auch die steuerrechtlichen Aspekte, die seitens des Beratungsunternehmens offengelegt wurden und bisher gar keine Berücksichtigung fanden, sprachen für den Abschluss eines lokalen Arbeitsvertrags. Daher setzte der Personaler nun alles daran, dass die Mitarbeiterin einen lokalen Arbeitsvertrag erhielt und musste sie dafür davon überzeugen, vom Entsendevertrag zurückzutreten und in neue Verhandlungen für einen anderen Vertrag zu

gehen. Dazu wurde auch der Geschäftsführer der Hongkonger Niederlassung ins Boot geholt. Dieser versprach ihr etwa, die Kosten für die gesamten Sozialversicherungsbeiträge zu übernehmen, und bot ihr eine Gewinnbeteiligung von zehn Prozent an.

Gesteigerte Schutzpflichten gegenüber Entsandten

Der mit dem deutschen Arbeitgeber vereinbarte Entsendevertrag von Clara Seliger orientierte sich am deutschen Arbeitsrecht und an den im deutschen Mutterhaus üblichen Konditionen für hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte. Dazu gehörte auch, dass die Managerin wie gewohnt eine 40-Stunden-Woche hatte, 30 Urlaubstage im Jahr erhielt sowie einen Dienstwagen, ein Firmen-Laptop samt Firmen-Handy und eine eigene Kreditkarte bekam.

Als Clara Seliger nun den neuen lokalen Arbeitsvertrag in den Händen hielt, war sie zunächst irritiert und dann verärgert. Das Papier war nicht nur unkonkret hinsichtlich arbeitsrechtlicher Bestimmungen – all die zuvor ausgehandelten Benefits fanden nicht einmal Erwähnung. Hier musste ihr Arbeitgeber tatsächlich ein wichtiges Versäumnis eingestehen: Grundsätzlich sind Expats als ausländische Mitarbeiter verpflichtet, die Gesetze des Gastlandes einzuhalten. Nur haben diese für gewöhnlich kaum Kenntnis über die arbeitsrechtlichen Bestimmungen ihres Einsatzlandes. Vor allem deshalb haben Arbeitgeber bei grenzüberschreitenden Tätigkeiten ihrer Mitarbeiter gesteigerte Schutzpflichten.

In der Praxis bedeutet dies, dass sie ihre Expats über die rechtlichen Rahmenbedingungen der Beschäftigung im Einsatzland aufklären müssen. Festgelegt werden sollten in einem lokalen Arbeitsvertrag unter anderem die zu leistende Arbeitszeit sowie Sonderleistungen wie Gewinnbeteiligungen, Firmenwagen und Versteuerung des Einkommens (siehe obigen Infokasten „Die wichtigsten Schritte“). In Seligers Arbeitsvertrag war all das nicht berücksichtigt.

Wunder Punkt Sozialversicherung

Wegen des lokalen Arbeitsvertrags waren eine sozialversicherungsrechtliche Entsendung und damit ein Verbleib von Frau Seliger im deutschen Sozialversicherungssystem, entgegen allen Zusicherungen, grundsätzlich ausgeschlossen. Nachdem Thomas Fiedler die alternativen Absicherungsmöglichkeiten mit seinem Berater besprochen hatte und dieser sogar bereits das entsprechende Antragsverfahren fristwahrend in die Wege geleitet hatte, wollte der Personalmanager diese Punkte in einer Videokonferenz mit Clara Seliger und

Die wichtigsten Schritte bei einem Mitarbeiterereinsatz im Ausland

Schritt 1: Planung und Festlegung des Handlungsbedarfs/Prüfung der rechtlichen Rahmenbedingungen

a) Aufenthaltsrecht

- ① Prüfung der aufenthaltsrechtlichen Anforderung (Notwendigkeit eines lokalen Arbeitsvertrags)
- ② Erforderliche Unterlagen sollten bereits vorbereitet und zusammengetragen sein.

b) Steuer- und Sozialversicherungsrecht

Klärung der steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Auswirkungen unter folgenden Aspekten:

- ① Dauer des Auslandseinsatzes
- ② Aktuelle Position und zukünftige Position im Ausland
- ③ Genaue Beschreibung bezüglich der im Ausland ausgeführten Tätigkeit
- ④ Besteht zwischen den Gesellschaften bereits eine Vereinbarung zur Kostentragung/ Kostenverrechnung (Intercompany Agreement, Service Agreement et cetera)?
- ⑤ Familienstand des Mitarbeiters (Wird der Mitarbeiter unter Umständen von seiner Familie begleitet?)
- ⑥ Bleibt der deutsche Wohnsitz für die Dauer des Auslandsaufenthaltes bestehen oder wird dieser aufgegeben?

c) Arbeitsrecht

Vertragliche Gestaltung des Auslandseinsatzes unter folgenden Aspekten:

- ① Entsendung im Rahmen des fortbestehenden deutschen Arbeitsvertrages und Ergänzung durch Entsendevereinbarung oder
- ② Versetzung im Rahmen eines lokalen US-Arbeitsvertrages und gegebenenfalls Ruhendstellung des deutschen Arbeitsvertrages (Ruhensvereinbarung)

Achtung: Beim Aushandeln der Konditionen spielen auch aufenthalts-, steuer- und sozialversicherungsrechtliche Aspekte eine entscheidende Rolle (Ausgleich einer Versorgungslücke oder steuerrechtliche Nachteile).

Schritt 2: Umsetzung des Handlungsbedarfs

- a) Erstellung der entsprechenden Verträge, die unter Umständen auch für das Visa-Antragsverfahren erforderlich sind
- b) Sozialversicherungsrechtliches und gegebenenfalls steuerrechtliches Antragsverfahren

dem Geschäftsführer in Hongkong klären. Doch währenddessen kam es zum Eklat und der angedrohten Kündigung. Es stellte sich nämlich heraus, dass der Geschäftsführer der Niederlassung in Hongkong mit den Sonderleistungen der Teamleiterin Produktion gar nicht einverstanden war. Der Grund: Er wollte Unmut in der Belegschaft vermeiden. In Hongkong sind Selbstverständlichkeiten wie sie Führungskräfte in Deutschland kennen absolut unmöglich. Dies gilt bereits für die Wochenarbeitszeit, die im Schnitt in Hongkong 50 Stunden beträgt, und setzt sich fort bei Dienstwagen, Firmen-Handy und Kreditkarte. Auch das Versprechen, die Kosten für die Sozialversicherungsbeiträge zu übernehmen, wollte der Niederlassungschef nicht mehr einhalten. Und an dieser Stelle trafen sowohl er als auch Personaler Fiedler einen ganz besonders wunden Punkt bei der Ingenieurin.

Kulturelle Probleme führen zum Eklat

Hongkong gilt im sozialversicherungsrechtlichen Sinne aufgrund des Fehlens eines Sozialversicherungsabkommens mit Deutschland als sogenanntes vertragsloses Ausland. Daher kann auf kein einheitliches und übergeordnetes Koordinierungsrecht zurückgegriffen werden, weshalb sowohl die deutschen Bestimmungen als auch die gesetzlichen Rahmenbedingungen in Hongkong in der Sozialversicherung berücksichtigt werden müssen. Wichtig ist vor allem auch, dass eine mögliche Befreiung von Beitragszahlungen in Hongkong auch nur nach nationalen Bestimmungen möglich ist und es gegebenenfalls zu einer Doppelversicherung kommen kann. In Hongkong müssen vor allem in die Rentenversicherung Pflichtbeiträge gezahlt werden. Hongkong kennt weder eine Beitragspflicht in der Kranken- oder Arbeitslosenversicherung noch eine Lohnfortzahlung im Krankheitsfall oder Geldleistungen beim Mutterschutz.

Für die junge Teamleiterin Produktion war es essenziell, in diesen Bereichen mindestens genauso gut abgesichert zu sein wie bisher. Alle alternativen Lösungen sollten nach dem Wunsch der deutschen Konzernmutter durch die Niederlassung in Hongkong finanziert werden, da diese schließlich am meisten von der Arbeitsleistung der Deutschen profitieren würde.

Auch die Housing Allowance (Wohngeldzulage) in Höhe von zehn Prozent sowie die fünf Heimatflüge pro Jahr wollte der Chef in Hongkong nicht akzeptieren. Stattdessen forderte er, dass Seliger genauso gestellt werden solle wie die Führungskräfte in Hongkong, bei denen eine Sechstageswoche bei 48 Wochenarbeitsstunden üblich sind, ebenso wie maximal 14 Urlaubstage. Er führte an, dass er der Teamleiterin bereits eine Gewinnbeteiligung von zehn Prozent angeboten hatte. Als diese Punkte zur Sprache kam, musste die Video-

konferenz abgebrochen werden. Alle drei Teilnehmer waren empört: Thomas Fiedler, weil er von der für deutsche Expats völlig unüblichen Gewinnbeteiligung auf diese Weise erfuhr, Clara Seliger, weil sie sich komplett übervorteilt fühlte, und der Geschäftsführer der Hongkonger Niederlassung, weil er für kaum eine Forderung aus Deutschland Verständnis hatte. Die Konferenz offenbarte einen Kulturschock der besonderen Art.

Schlussendlich konnte Personalmanager Fiedler seine wertvolle Mitarbeiterin gerade noch von der Kündigung abhalten und versprach ihr, den Vertrag vollständig zu ihren Gunsten zu überarbeiten. Da die Niederlassung in Hongkong die Unterstützung von Frau Seliger in Hongkong dringend benötigte, einigte man sich darauf, dass die Ingenieurin zunächst ab September 2019 auf Dienstreise ihre Arbeit in Hongkong aufnahm. Fiedler war sich durchaus bewusst, dass die Firma aufgrund der noch fehlenden Arbeitserlaubnis damit das Risiko der illegalen Beschäftigung einging, und holte sich ebenfalls Hilfe bei den bereits eingeschalteten auf Entscheidungen spezialisierten BDAE-Beratern.

Problem Steuervorauszahlung

Diese wiesen ihn noch auf das Risiko der Steuerpflicht hin, denn zwischen Deutschland und Hongkong gibt es kein Doppelbesteuerungsabkommen und somit findet auch die 183-Tage-Regelung keine Anwendung. Die Steuern wurden also weiterhin in Deutschland entrichtet und das Unternehmen nahm in Kauf, dass es möglicherweise eine extrem komplizierte und teure Rückabwicklung der Steuerzahlung würde durchführen müssen – und das auch noch bei einem abweichenden Steuerjahr von April bis Ende März.

Noch ein weiteres Problem offenbarte sich im Zusammenhang mit der Lohnsteuerentrichtung mit Beginn der offiziellen Beschäftigung in Hongkong und verzögerte den Vertragsabschluss damit noch weiter. Der zukünftige Arbeitgeber in Hongkong behält üblicherweise für seine Arbeitnehmer keine Lohnsteuer ein – deren Gehalt ist gewissermaßen brutto wie netto. Damit muss die Teamleiterin die Steuern – sobald ihr lokaler Arbeitsvertrag in Kraft tritt – selbst entrichten und zwar auch mit Steuervorauszahlung für das kommende Jahr. Clara Seliger fühlte sich mit einer derartig hohen finanziellen Belastung völlig verunsichert. Um weiteren Unmut zu vermeiden, gewährte ihr die deutsche Firma auf Empfehlung der Berater ein zinsfreies Darlehen, damit sie davon die Zahlung begleichen konnte. Am Ende gab auch der Geschäftsführer in Hongkong nach und akzeptierte zähneknirschend sämtliche Sonderkonditionen für die deutsche Ingenieurin, die er aufgrund des Produktionsstartes händeringend brauchte. ■

AUTOREN



Lea Fiebelkorn,
Unternehmensberaterin, BDAE
Consult GmbH, Hamburg,
lfiebelkorn@bdae.com



Omer Dotou, Leiter Unternehmens-
beratung Internationale Mitarbeiter-
entsendung, BDAE Holding GmbH,
Hamburg, odotou@bdae.com



Ein Gleichgewicht schaffen

Die neue Entsenderichtlinie (EU) 2018/957 ist Mitte 2018 in Kraft getreten und wird von den EU-Mitgliedsstaaten bis zum 30. Juli 2020 in nationales Recht umgesetzt. Sie bringt tiefgreifende Änderungen für alle aus dem Ausland nach Deutschland entsandten Arbeitnehmer mit sich.

► Seit dem 12. Februar 2020 liegt nunmehr ein Gesetzesentwurf der Bundesregierung vor, der aufzeigt, wie die Bundesregierung die weitreichenden Änderungen aus der EU-Richtlinie durch eine umfassende Änderung und Erweiterung des Arbeitnehmerentsendegesetzes (AEntG) in Deutschland umsetzen möchte.

In der EU gelten die Regelungen des Europäischen Binnenmarktes zur Freiheit des Warenverkehrs, zur Niederlassungs- und Dienstleistungsfreiheit sowie zur Arbeitnehmerfreizügigkeit. Dabei erfolgt die Erbringung von Dienstleistungen in einem anderen Mitgliedsstaat in aller Regel durch die Entsendung von Arbeitnehmern. Zum Schutz dieser Arbeitnehmer vor einer Ungleichbehandlung im Einsatzland, gegenüber lokalen Arbeitnehmern, hat das Europäische Parlament bereits im Jahr 1996 in der Entsenderichtlinie 96/71/EG Schutzbestimmungen erlassen. In diesem Zusammenhang wurden zwischenzeitlich durch die Durchführungsrichtlinie 2014/67/EG außerdem zahlreiche Melde- und Registrierungspflichten bei grenzüberschreitender Tätigkeit in der EU eingeführt, insbesondere um einer Umgehung der oben genannten Entsenderichtlinie entgegenzuwirken.

Die neue EU-Entsenderichtlinie verfolgt nun das Ziel, das Gleichgewicht zwischen der unionsrechtlich geschützten Dienstleistungsfreiheit sowie der Gewährleistung gleicher Wettbewerbsbedingungen einerseits und dem Schutz der im Rahmen der Dienstleistungsfreiheit von ihrem Arbeitgeber grenzüberschreitend entsandten Arbeitnehmer andererseits neu auszubalancieren.

Für wen gelten die (neuen) Regeln

Das AEntG gilt für alle deutschen und ausländischen Arbeitgeber – unabhängig davon, ob sie in einem EU- oder Drittstaat ansässig sind. Erfasst werden alle Arbeitnehmer, die in Deutschland beschäftigt werden, auch Leiharbeiter. Das AEntG ordnet somit an,

dass näher bestimmte Mindestarbeitsbedingungen zwingend auf die in Deutschland beschäftigten Arbeitnehmer deutscher und ausländischer Arbeitgeber Anwendung finden.

Dies gilt allerdings nur für die Mindestarbeitsbedingungen, die aufgrund der Rechts- oder Verwaltungsvorschriften beziehungsweise durch allgemeinverbindliche Tarifverträge bundesweit gültig sind.

Dies ist nicht neu. Neu ist jedoch, dass nach dem AEntG zukünftig bundesweite, allgemeinverbindliche Tarifverträge nicht mehr nur im Baugewerbe, sondern in allen Branchen auf ausländische Arbeitgeber Anwendung finden, wenn sie Arbeitnehmer in Deutschland beschäftigen. Allerdings wird für ausländische Arbeitgeber in § 24 des Gesetzesentwurfs eine Vielzahl von Tätigkeiten vom Geltungsbereich des AEntG ausgenommen:

• Arbeitnehmer, die im Rahmen eines Liefervertrags unerlässliche

Erstmontage- oder Einbauarbeiten durch Facharbeiter oder angelernte Arbeiter des Lieferunternehmens erbringen und deren Beschäftigungsdauer in Deutschland acht Tage innerhalb eines Jahres nicht übersteigt.

• Arbeitnehmer und Leiharbeiter, die von ausländischen Arbeitgebern vorübergehend in Deutschland beschäftigt werden, ohne im Inland Werk- oder Dienstleistungen für ihren Arbeitgeber gegenüber Dritten zu erbringen,

① für ihren Arbeitgeber Besprechungen oder Verhandlungen im Inland führen, Vertragsangebote erstellen oder Verträge abschließen,

② als Besucher an einer Messeveranstaltung, Fachkonferenz oder Fachtagung teilnehmen (nicht: Messebauer),

③ für ihren Arbeitgeber einen Unternehmensteil gründen,

④ als Fachkräfte eines international tätigen Konzerns oder Unternehmens zum Zweck der betrieblichen Weiterbildung im inländischen Konzern- oder Unternehmensteil beschäftigt werden.

Eine ganz zentrale Neuerung sind die Regelungen für Langzeitentsendungen.

Vorübergehend ist eine Beschäftigung, wenn der Arbeitnehmer nicht mehr als 14 Tage ununterbrochen und nicht mehr als 30 Tage innerhalb eines Zeitraums von zwölf Monaten im Inland tätig ist.

Wesentliche Änderungen – Equal Pay

Eine wesentliche durch die EU-Richtlinie und den Gesetzesentwurf vorgesehene Änderung ist, dass zukünftig ausländische Arbeitgeber, für ihre in Deutschland tätigen Arbeitnehmer nicht nur einen gesetzlichen oder allgemein verbindlichen tariflichen Mindestlohn zahlen müssen, sondern ab dem ersten Tag die komplette Entlohnung einer vergleichbaren Ortskraft, das heißt den gleichen Lohn für die gleiche Arbeit am gleichen Ort.

Denn unter Entlohnung sind nach der gesetzlichen Definition alle Vergütungsbestandteile – in Geld oder Sachleistung – zu verstehen, die der Arbeitnehmer von seinem Arbeitgeber für die geleistete Arbeit erhält. Also nicht nur die Grundvergütung, einschließlich Entgeltbestandteilen, die an die Art der Tätigkeit, Qualifikation und Berufserfahrung der Arbeitnehmer und die Region anknüpfen, sondern darüber hinaus zum Beispiel auch Zulagen, Zuschläge, Gratifikationen und Überstundensätze.

Einzigste Ausnahme sind Arbeitgeberleistungen, die nicht als Austausch für die Arbeitsleistung, sondern nur anlässlich des Arbeitsverhältnisses gewährt werden, wie der Zugang zu Sozialeinrichtungen (Kantine, Firmenparkplatz et cetera). Ebenfalls ausdrücklich aus dem Entlohnungsbegriff ausgeschlossen ist die betriebliche Altersvorsorge. Darüber hinaus ist der ausländische Arbeitgeber auch verpflichtet, die gesetzlich oder in einem allgemein verbindlichen Tarifvertrag geregelte Erstattung von Reisekosten, Unterbringungskosten und Verpflegungskosten einzuhalten.

Oftmals erhalten entsandte Arbeitnehmer eine Entsendezulage. Nach § 2b des Gesetzesentwurfs wird eine solche Zulage auf die oben erläuterte Entlohnung angerechnet. Dies soll jedoch nicht gelten, wenn die Zulage keine Vergütung für die Arbeitsleistung ist, sondern einen Ausgleich von Entsendekosten darstellt, insbesondere Reise-, Unterbringungs- und Verpflegungskosten. Wenn sich aus den anwendbaren Arbeitsbedingungen nicht ergibt, welche Bestandteile einer Entsendezulage der Erstattung von Kosten und welche der Entlohnung dienen, sieht der Gesetzesentwurf bislang eine unwiderlegbare Vermutung vor, dass die gesamte Entsendezulage der Kostenerstattung dient und daher nicht auf die oben dargestellte Entlohnung anrechenbar ist. Von daher empfiehlt es sich, den Zweck einer solchen Zulage zukünftig näher zu definieren und damit eine Anrechenbarkeit zu gewährleisten.

Anwendung aller Arbeitsbedingungen ab zwölf Monaten

Eine ganz zentrale Neuerung sind die Regelungen für Langzeientsendungen. Beschäftigt ein ausländischer Arbeitgeber einen Arbeitnehmer für mehr als zwölf Monate in Deutschland, finden nach zwölf Monaten Beschäftigungsdauer in Deutschland alle Arbeitsbedingungen Anwendung, die am Beschäftigungsort in Rechts-

Wesentliche Änderungen für nach Deutschland entsandte Arbeitnehmer aufgrund der neuen EU-Entsenderichtlinie

- Anstelle des Mindestlohns muss nun ab dem ersten Tag einer Tätigkeit in Deutschland **der gleiche Lohn für die gleiche Arbeit am gleichen Ort** bezahlt werden.
- Die Voraussetzungen, unter denen **Entsendezulagen auf die Entlohnung angerechnet** werden können, die in Deutschland vorgeschrieben ist, werden klarer gefasst.
- Auf Arbeitnehmer, die **länger als zwölf beziehungsweise 18 Monate** nach Deutschland entsandt werden, finden mit wenigen Ausnahmen alle zwingenden **deutschen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen** Anwendung.

und Verwaltungsvorschriften und in allgemein verbindlichen Tarifverträgen vorgeschrieben sind.

Dies umfasst unter anderem die Entgeltfortzahlung an Feiertagen, die Elternzeitregelungen, die Pflegezeit nach dem Pflegezeitgesetz, das Mutterschutzgesetz und das Bundesurlaubsgesetz. Informiert der Arbeitgeber vor Ablauf einer inländischen Beschäftigungsdauer von zwölf Monaten die zuständige Zollbehörde in Textform über die längere Beschäftigungsdauer, verlängert sich der Zeitraum, nach dessen Ablauf die oben genannten Arbeitsbedingungen für den betroffenen Arbeitnehmer gelten, auf 18 Monate.

Dies bedeutet allerdings nicht, dass längere Entsendungen innerhalb der EU nicht mehr zulässig sind, sondern lediglich, dass dann die oben beschriebenen inländischen (arbeitsrechtlichen) Bedingungen gelten. Von dieser Ausdehnung in der EU-Entsenderichtlinie und AEntG nicht umfasst sind sozialversicherungs- und steuerrechtliche Vorschriften – diesbezüglich sind weiterhin die internationalen Vorschriften aus den Doppelbesteuerungsabkommen oder zum Beispiel die EU-VO 883/2004 für die Sozialversicherung zu berücksichtigen.

Mehr Bürokratie vorprogrammiert

Entsendungen aus dem Ausland nach Deutschland, aber auch aus Deutschland in andere EU-Länder werden zukünftig noch aufwendiger und bürokratischer. Insbesondere die Identifizierung der jeweiligen geltenden nationalen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen – allen voran der vergleichbaren Entlohnung – wird eine erhebliche Herausforderung werden. Da neben den (neuen) arbeitsrechtlichen natürlich auch weiterhin die einschlägigen steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Regelungen einzuhalten sind, empfiehlt es sich mehr denn je, eine ganzheitliche und interdisziplinäre Betrachtung bei grenzüberschreitenden Arbeitnehmereinsätzen vorzunehmen. ■

AUTOR



Frank Dissen, Global Head of Expatriate Services,
WTS Rechtsanwälts-/Steuerberatungsgesellschaft mbH,
Frankfurt am Main, frank.dissen@wts-legal.de



Risiko Abwerbung

Aus Unzufriedenheit mit dem Arbeitgeber werden viele Entsendungen abgebrochen. So vergeuden Unternehmen Investitionen in beträchtlicher Höhe. Und wertvolles Know-how landet bei der Konkurrenz. Das muss nicht sein.

VON WINFRIED GERTZ

► Die Koffer waren schon gepackt. In wenigen Tagen sollte für die Vertriebsmanagerin Andrea Köhler (Name geändert), ihren Mann und die achtjährige Tochter ein neuer Lebensabschnitt in Boston beginnen. Ihr Arbeitgeber, ein stark expandierendes Softwarehaus, hatte sie ausgewählt, um eine neue Niederlassung in den USA aufzubauen. Doch daraus wurde nichts. Weil die Personalabteilung unterschätzt hatte, wie gravierend sich die neue US-Politik auf die geplante Entsendung ihrer Kollegin auswirken könnte, lautete die finale Botschaft der Einwanderungsbehörden: kein Arbeitsvisum. Bitter enttäuscht über die offenkundig nachlässige Planung ihrer Entsendung kündigte die Mitarbeiterin und heuerte bei einem Wettbewerber an.

Vermeidbare Kosten

Dass solche Mitarbeiter wie Andrea Köhler auf dem internationalen Arbeitsmarkt stark nachgefragt sind und jederzeit das Weite suchen können, sollte Unternehmen eigentlich bewusst sein. Das gilt umso mehr für Expats: Sie werden wie eine heiße Ware gehandelt. Bei Unzufriedenheit über Arbeitsbedingungen oder nachlässige Betreuung zögern sie nicht lange mit dem Absprung. Während das Umfeld für Entsendungen in den USA infolge der von Donald Trump ausgegebenen Losung „America first“ spürbar schlechter wird und immer mehr Expats das Land verlassen, suchen Headhunter hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte aus Germany rund um den Globus. Vor allem, wenn sie bereits mit den lokalen Bedingungen wie zum Beispiel in Asien vertraut sind: „Wer sich länger mit einer anderen Kultur vertraut gemacht hat, sich schnell Wissen aneignet und gut vernetzt ist“, beobachtet Kai Mütze, Geschäftsführer der Unternehmensberatung International Assignment Consulting (IAC), ist besonders interessant.



Kai Mütze

Der Gefahr, dass ihre entsandten Mitarbeiter im Ausland abgeworben werden könnten und so Kosten in sechsstelliger Höhe verursachen, sind Unternehmen jedoch keineswegs ausgeliefert. Wer die ständigen Veränderungen im Steuer-, Sozialversicherungs- und Aufenthaltsrecht aufmerksam registriert und seine Entsendungsrichtlinien flexibel darauf anpasst, ist ebenso vor dem drohenden Verlust seiner Fach- und Führungskräfte gefeit wie mit einer Kommunikation, die sensibel auf die Zwischentöne in der Verständigung zwischen Arbeitgeber und Expat achtet.

Fürsorge in der Corona-Krise

Tatsächlich beschränkt sich die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers eben nicht auf die regelmäßige Überweisung des Gehalts und die Einhaltung gesetzlicher Formalien. Gerade für die im Ausland tätigen Beschäftigten bedeutet Fürsorge weit mehr: Sie wollen auch mit ihren besonderen Bedürfnissen wahr- und ernst genommen werden. Dazu zählt die Sicherheit: In Ausnahmesituationen, die durch Krieg, Naturkatastrophen oder den Ausbruch des Coronavirus entstehen, geht es vor allem darum, die Expats unversehrt in einen sicheren Hafen zu bringen.

Zumindest dies nehmen Arbeitgeber ziemlich ernst, wie eine Ad-hoc-Umfrage bei Dax-Unternehmen zeigt. Während Elektronikgigant Siemens laut HR-Sprecher Wolfram Trost seinen Expats Mitte Februar eröffnete, ohne Sorge vor beruflichen Nachteilen sofort nach Deutschland zurückkehren zu können, wovon „erstaunlich viele Personen“ jedoch Abstand nahmen, wurde beim Industriegüterhersteller Henkel „kein einziger Expat-Aufenthalt“ vorzeitig abgebrochen, wie HR-Sprecherin Hanna Philipps mitteilt. Umgekehrt seien geplante Jobrotationen ins Ausland aufgrund verschärfter Reiserichtlinien erst einmal verschoben worden.

Einblick in die aktuelle Handhabung seiner Entsendungen gewährt auch der Münchner Halbleiterspezialist Infineon. Seine Kommunikation mit Expats intensiviert er in der Corona-Krise beträchtlich: Wer im Ausland nicht ins Büro gehen darf und deshalb auch nicht auf die Firmenserver zurückgreifen kann, erhält über andere Kanäle wichtige Informationen. Zum Beispiel den eigens beschafften Nachweis der jeweiligen Krankenversicherung, die eine erforderliche Behandlung im Infektionsfall ermöglicht, oder auch Listen von Krankenhäusern und Praxen in der jeweiligen Region, die bei Bedarf behandeln. Damit nicht genug, wie HR-Sprecherin Diana Kaaserer betont: „Wir bieten unseren Mitarbeitern in Risikogebieten nicht nur die außerordentliche Heimreise (Emergency Leave) an, sondern sofern erforderlich auch die Unterbringung in Hotels. Ebenso unterstützen wir bei der vorzeitigen Beendigung von Entsendungen.“ Mehrkosten, versichert Kaaserer, würden vom Arbeitgeber übernommen.

Mit Expats im Clinch

Freilich können die auf Corona bezogenen Bemühungen vieler Unternehmen nicht darüber hinwegtäuschen, dass der Wirtschaft – abgesehen vom derzeitigen Ausnahmezustand – noch viel Arbeit ins Haus steht, um ihre Expats bei Laune zu halten. Denn daran hapert es, sonst würden sie nicht in großer Zahl auf verlockende Angebote von Headhuntern eingehen: Expats würden deutlich häufiger abgeworben als vergleichbare Fachkräfte ohne internationale Erfahrung, sagt Anne-Katrin Schwanitz, Sprecherin des

„Expats besitzen nicht nur das fachliche Know-how, sondern auch spezielle Marktkenntnisse des Entsendelandes.“

Anne-Katrin Schwanitz, Sprecherin,
Bund der Auslandsberufstätigen (BDAE)

Bundes der Auslandsberufstätigen (BDAE). „Sie besitzen nicht nur das fachliche Know-how, sondern auch spezielle Marktkenntnisse des Entsendelandes.“ Häufig versuchen Unternehmen, das Risiko einer Abwerbung zu begrenzen, indem sie eine Wettbewerbsklausel in den Entsendevertrag einbauen. Was vor Gericht scheitert: Arbeitnehmerrechte wie das Recht auf freie Berufswahl haben schließlich Vorrang. „Die Hoffnung, so das Abwerbungsproblem zu lösen, ist in den meisten Fällen eine Illusion“, betont Schwanitz. Wer so agiert, darf sich nicht wundern, wenn die Bindung zwischen Expat und Arbeitgeber nicht ver-

trauensvoll ist. Tatsächlich müssen Unternehmen an ganz anderen Stellen nachjustieren. Nach Ansicht von Michael Weiss, bei Deloitte Deutschland für Global Mobility zuständig, fehlt es oft an transparenten Zielen und „professionellem Expectation Management“ vor der Entsendung. „Was sie erwartet, ist Expats mitunter nicht vollständig klar.“ Zudem wird häufig die Kommunikation via Skype, Internetforen oder Mentoring vernachlässigt. Expats spüren, wenn der Faden abzureißen droht. „So kann sich Frust aufbauen“, warnt der ehemalige Siemens-Manager.

Was nach dem Honeymoon droht

Auf große Hoffnungen folgt nicht selten das böse Erwachen, wie Insider beobachten. Die vor der Entsendung geweckten Erwartungen werden Stück für Stück enttäuscht: Das passiert vor allem dann, wenn Expats von Partnern oder sogar ihrer Familie begleitet werden. Schien die Fürsorge des Arbeitgebers vor dem Assignment noch beeindruckend zu sein,



Michael Weiss



Anne-Katrin Schwanitz

IHR GLOBAL MOBILITY PARTNER

Prozesse | Interim Management | Digitalisierung | Standards

Wir verstehen uns als Ihr Ideengeber und tatkräftiger Unterstützer bei der Erarbeitung und Umsetzung von passgenauen HR-Konzepten und kombinieren dies mit der Entwicklung und Implementierung von passgenauen IT-Lösungen für Ihr internationales Personalmanagement. Wir unterstützen Sie konzeptionell und operativ bei allen grenzüberschreitenden Mitarbeiterereinsätzen, im Fall von personellen Engpässen auch gerne interimistisch in Ihrem

HR-Team. Wir freuen uns auf Sie und Ihr Projekt!



Der Turbo für Ihren Personalbereich.

HR HOCHZWEI GmbH
www.hr-hochzwei.com

Lindeberg 9, 24860 Böklund
E-Mail: info@hr-hochzwei.de

HOCHZWEI



baut sie sich spätestens nach den auch als „Honeymoon“ bezeichneten ersten Monaten, wenn Relocation-Dienstleister sich noch intensiv um Expats und mitreisende Angehörige kümmern, mehr und mehr ab. „Oft beschränkt sich der Kontakt zur Heimatbasis nur noch auf die Lieferung von Zahlen“, kritisiert Kai Mütze. Nicht selten lernten Expats einen neuen Partner kennen und änderten deshalb ihre Karrierepläne. „Einige wollen gar nicht mehr zurück.“ Letztlich spiele auch das Geld eine Rolle. „Vor allem Mittelständler beklagen, dass Expats sich wegen besserer Rahmenbedingungen für einen Absprung entscheiden“, beobachtet der Entsendungsberater.

Ingo Priebisch, Teamleiter Business Solutions bei Internations in München, empfiehlt deshalb Unternehmen, besonders auf das Umfeld von Expats vor Ort, also auf die soziale Integration einzuwirken: „Wie offen werden Expats aufgenommen? Kann der Arbeitgeber möglichst schnell Kontakte zu anderen Expats und Locals außerhalb des Firmennetzwerks aufbauen?“ Genau darauf haben Dienstleister wie der einstige Personenschützer **Tom Ziemski** sich mit ihrer Geschäftsidee eingestellt. Ziemskis Team betreut Expats in Afrika. Die entsandten Fach- und Führungskräfte sollen sich sicher und wohlfühlen, lautet der Ansatz. Ein Beispiel: Wer in Deutschland gern joggt, für den sucht Ziemski in Südafrika oder Ägypten, wohin es die meisten deutschen Expats verschlägt, passable Strecken heraus und stellt Laufgruppen zusammen – noch bevor der Expat eintrifft. „Wertschätzung ist das A und O.“

Mangelnde Wertschätzung treibt Expats davon

Diese intensive Zuwendung ist aber nicht bloß ein Schmankekl, um sich besser einzugewöhnen. Geht es nach Ziemski, sollte sie auch beharrlich über die gesamte Dauer der Entsendung an den Tag gelegt werden. Die von seinem Team betreuten Expats werden regelmäßig angesprochen: auf berufliche Probleme, die ihnen zu schaffen machen, sowie

auf private Sorgen, die sich schließlich nicht in Luft auflösen, nur weil man in Kapstadt statt Frankfurt oder in Kairo statt München ist. Wird hier nicht zu viel Aufwand getrieben? Keineswegs, bekräftigt Ziemski. Expats das Gefühl zu vermitteln, beachtet zu werden, sei weder die Quadratur des Kreises noch finanziell grenzwertig. „Dafür erhöht es die Bindung zum Unternehmen eklatant.“

In der Tat sind Maßnahmen, die auf die Loyalität von Expats abzielen, eine klaffende Lücke im Entsendungsmanagement vieler Unternehmen. Besonders nachlässig sind Arbeitgeber, wenn die Rückkehr ihrer Expats ins Heimatland ansteht. Anne-Katrin Schwanitz von BDAE erinnert sich an einen Manager, der für einen Dax-Konzern im Ausland war und sich in völliger Missachtung seiner Leistungen für das Unternehmen mit einer schlechteren Position als zuvor abfinden musste. „Nachdem sich offenbar niemand in der Personalabteilung darüber Gedanken gemacht hatte, wie seine Erfahrungen im Ausland gewinnbringend für die deutsche Konzernmutter genutzt werden könnten, wurde er quasi in einer Abstellkammer untergebracht.“

Warum Karriereträume platzen

Eine desolante Bilanz: Nach viel Gerangel vor Gericht entschied sich der Manager, zur Konkurrenz zu wechseln. Kein Einzelfall, weiß **Marina Ibrahim**, die als interkultureller Coach deutsche Führungskräfte in Großbritannien betreut. „Wie es Expats gelingt, Brücken zwischen verschiedenen Kulturen zu schlagen und so dem Arbeitgeber bei der Erschließung von neuen Märkten zu helfen, sind Gold-Nuggets für jedes Unternehmen“, sagt die einstige Marketingmanagerin mit deutsch-ägyptischen Wurzeln, die seit knapp 20 Jahren in Birmingham lebt. Stattdessen würden viele Entsandte bei ihrer Rückkehr aus England wie Aliens empfangen: „Nun leg mal deine übertriebenen Höflichkeitsfloskeln wieder ab“, heißt es unverblümt, wie Ibrahim mit einem gewissen Unverständnis berichtet.

Halten wir fest: Eigentlich sollte es für einen professionellen Entsendungsprozess selbstverständlich sein, den Job im Ausland wie auch den Job nach der Rückkehr attraktiv zu gestalten und die Leistungen von Expats zu würdigen. „So werden sie am ehesten immun gegen Abwerbungsversuche“, bekräftigt Anne-Katrin Schwanitz. Wer hier am falschen Ende spare, schließt sich Ingo Priebisch von Internations an, werde entsandte Mitarbeiter womöglich nicht halten können, „auch wenn es zunächst danach aussieht“. Michael Weiss von Deloitte kann deshalb Personaler nur davor warnen, Entsendungen auf die leichte Schulter zu nehmen. Sein Appell an HR lautet, vor einer Entsendung ehrlich zu sein und sich vor falschen Versprechungen zu hüten. Gut beraten sei, wer ständig Kontakt zu Mitarbeitern im Ausland hält. Und: „Sollten Sie irgendwelche Anzeichen von Unmut erkennen, reagieren Sie schnell.“ ■



Ingo Priebisch



Tom Ziemski



Marina Ibrahim

Checkliste: Was die Loyalität von Expats stärkt

- **Schaffen Sie Transparenz.** Erklären Sie Mitarbeitern, warum diese für eine Entsendung ausgewählt sind und welche Aufgaben und Ziele mit ihrem Aufenthalt im Ausland verknüpft sind.
- **Seien Sie ehrlich.** Was Sie versprechen, müssen Sie auch einlösen. Das gilt für Leistungen während der Entsendung ebenso wie für die Karriere nach der Rückkehr.
- **Bleiben Sie nah dran.** Halten Sie intensiven Kontakt zu Ihren Mitarbeitern, haben Sie stets ein offenes Ohr für ihre Probleme. Ständig im Dialog zu bleiben stärkt das Zugehörigkeitsgefühl.
- **Vermitteln Sie Wertschätzung.** Betonen Sie, welche Bedeutung Mitarbeiter im Auslandseinsatz für die Unternehmensentwicklung haben. Heben Sie hervor, wie das Unternehmen von den Erfahrungen der Mitarbeiter in anderen Kulturen profitiert.



Auf zu neuen Ufern

In 2020 verschwimmen die Grenzen zwischen Wirtschaft und Politik stärker als je zuvor. Verantwortungsbereiche, die bisher vorwiegend in die Politik gehörten, werden nun von der globalen Geschäftswelt übernommen. Ein Überblick über die aktuellen Trends.

► Das Jahr 2020 wird als das Jahr angekündigt, in dem die Spielregeln für Unternehmen neu aufgestellt werden, um einer großen Anzahl von Interessenvertretern gerecht zu werden – Kunden, Mitarbeiter, Communities und auch Teilhaber. Es steht eine Zeit bevor, in der globale Führungskräfte und Großunternehmen ihre Kernaufgaben durch zusätzliche soziale, kulturelle und ökologische Verantwortlichkeiten erweitern werden. „Globally Responsible Leadership“ stellt mittlerweile eine feste Verpflichtung von Unternehmen dar.

Dieses Jahr hat der globalisierten Gemeinschaft mit Covid-19 noch eine zusätzliche Herausforderung eines für den Moment ungewissen Ausmaßes beschert. Mehr denn je ist es für internationale Unternehmen erforderlich, einen Plan A, einen Plan B und weitere Unterstützung für die Mitarbeiter zu haben. Crown World Mobility hat die folgenden sechs Trends für 2020 analysiert:

① Nachhaltigkeitsprioritäten

Unternehmen suchen und finden neue Wege zur Optimierung ihrer Nachhaltigkeit, insbesondere im transportintensiven Global-Mobility-Bereich:

- Bereitstellung von Richtlinien für Assignees zur nachhaltigen Abfallreduktion im Rahmen des Umzugs: Verkauf/Spenden von persönlichen Gegenständen, die nicht gepackt oder eingelagert werden (Lebensmittel, überflüssige Möbel, Kleider, Elektrogeräte, Autos)
- verstärkte Nutzung von Online-Dokumenten, Reduktion des einsatzrelevanten Papierverbrauchs
- Angebot virtueller Lösungen, etwa bei der Wohnungssuche in Fällen, in denen das Vermeiden einer Reise die Entscheidungsfindung nicht beeinträchtigt
- Wiederverwertung beziehungsweise Nutzung biologisch abbaubarer Packmaterialien
- Aufstockung des Fuhrparks mit Elektrofahrzeugen
- Einbindung der Nachhaltigkeitsaspekte in die Entsendungsrichtlinien des Unternehmens (zum Beispiel hinsichtlich der Transportoptionen)

- Förderung der Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel im Entsendungsland
- Einführung in örtliche Recyclinggewohnheiten am Entsendungsort im Rahmen des Eingewöhnungsprogramms
- Schaffung LEED-zertifizierter Arbeitsplätze
- Erstellung von KPIs für Partner und Lieferanten, die nachhaltige Ziele verfolgen
- Pflanzen eines Baums für jede Mitarbeiterentsendung
- Integration von Nachhaltigkeit in Teambesprechungen und Ausschreibungen

② Sorgfaltspflicht und geistige Gesundheit der Mitarbeiter

Ein großer Teil der Sorgfaltspflicht liegt in der Notfallvorsorge, der Vorbereitung auf das Unvorhergesehene – von Erkrankungen (aktuell Covid-19), Unfällen, persönlicher Sicherheit, politischen Unruhen und Terrorismus bis hin zu Immigrationsveränderungen, die den Auslandseinsatz beeinflussen könnten. In der Vergangenheit vernachlässigt wurde dagegen die Unterstützung der geistigen Gesundheit. Selbst, wenn eine Person hoch motiviert ist, kann eine Entsendung Stress und Angstgefühle verursachen. Die Arbeit in verschiedenen Kulturen führt zu neuen Erfahrungen mit Kollegen hinsichtlich Aspekten wie Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, Abgeben/Empfangen von Feedback, Verantwortlichkeiten und auch Humor. Ein in seinem Heimatland hoch erfolgreicher Mitarbeiter fühlt sich beim Auslandseinsatz unter Umständen weniger erfolgreich. Bei Mitarbeitern mit Familienangehörigen sind häufig die begleitenden Partner von Anpassungsproblemen betroffen, da sie am fremden Standort ohne die Vertrautheit einer Arbeitsstelle neue soziale Kontakte aufbauen müssen. Nicht selten hat dabei der begleitende Partner seine Karriere für den Umzug aufgegeben.

Die geistige Gesundheit ist weiterhin ein schwieriges Thema am Arbeitsplatz wegen des Stigmas einerseits und der Tatsache, dass das Problem erst sichtbar wird, wenn man danach sucht. Ein gutes Schulungsprogramm vor der Abreise sollte Informationen über Themen

Wie nutzen Unternehmen Global-Mobility-Programme für Diversity und Inklusion?



34 %	16 %	20 %	19 %	23 %	7 %
Fotos auf unserer Unternehmens-Website, im Intranet und in Marketing-Materialien	Profile unserer vielfältigen entsandten Mitarbeitergruppen (Videos, Fallstudien und so weiter)	In unserem Global-Mobility-Intranet verfügbare Infos zu einigen unserer vielfältigen Mitarbeitergruppen und ihren Anforderungen	Wir messen die Diversität unserer entsandten Mitarbeitergruppen und geben die Informationen in unserem Unternehmen bekannt.	Schulungen zu unbewusster Voreingenommenheit werden Managern und HR-Mitarbeitern angeboten, die an der Auswahl von Mitarbeitern für internationale Entsendungen beteiligt sind.	Logos für Diversität und Chancengleichheit erscheinen in den Signaturen unseres globalen Mobilitästeam.

Global-Mobility-Programme sollten die Firmenstrategien für Diversität und Chancengleichheit unterstützen. 2019 befragte Crown World Mobility 100 global operierende Unternehmen zum Thema.

Quelle: Crown World Mobility, 2019

wie Auswanderungsdepression, Arbeitsstress und das Finden von Unterstützung für alle entsandten Mitarbeiter enthalten. Internationale Gesundheitsdienste stellen auch eine gute Quelle für Programme zur vertraulichen Mitarbeiterunterstützung dar.

Ein erster wichtiger Schritt zur Behandlung geistiger Gesundheitsprobleme im Global-Mobility-Programm besteht darin, das Stigma zu beseitigen und diese zu thematisieren. Die Förderung von Strategien zum Wohlbefinden von Mitarbeitern kann überdies zur Verbesserung der geistigen Gesundheit am Arbeitsplatz führen. Viele Unternehmen konzentrieren sich auf Wellness-Programme, die Informationen zu sportlicher Betätigung, Ernährung und Mindfulness in Kombination mit Hinweisen für das Gleichgewicht zwischen Arbeits- und Privatleben beinhalten.

③ Global-Mobility-Gemeinschaften

Crown World Mobility sieht einen steigenden Trend bei der Verfügbarkeit von Community-Plattformen, durch die vielfältige Mitarbeitergruppen mit Menschen in ähnlichen Situationen zusammenfinden und Erfahrungen austauschen können. Weniger vertretene Gruppen, wie weibliche Mitarbeiter, männliche begleitende Partner, Mitglieder der LGBT-Gemeinde, Mitarbeiter aus dem gleichen Heimatort oder von der gleichen ethnischen Herkunft, könnten ebenfalls von einer solchen Community profitieren. Unternehmen setzen zunehmend Plattformen wie Yammer oder Workplace von Facebook für den Aus-

tausch von Best-Practice-Erfahrungen ein. Dieser Trend scheint sich mit einer branchenweiten Verbreitung zur Norm zu entwickeln.

④ Strategien für das Entsendungsende

In der Vergangenheit wurde vorwiegend von Repatriierung gesprochen, wenn es um die Phase ging, die am Ende eines Auslandseinsatzes liegt. Natürlich gibt es die Rückführung immer noch und sie bleibt auch weiterhin entscheidender Bestandteil der meisten Mobilitätsprogramme. Crown hat zuletzt aber einen Anstieg von Alternativen zur Repatriierung beobachtet:

- Folgeeinsätze,
- Einbürgerung im Entsendungsland,
- eine neue Funktion an einem neuen Standort.

Als „unbeschwerter Abgang“ wird eine weitere neue Entwicklung bezeichnet. Arbeitgeber haben vielleicht nichts dagegen – oder erwarten sogar –, dass einige Mitarbeiter am Ende ihres Einsatzes das Unternehmen verlassen. Dies gilt häufig für agile Firmen, die sich auf Innovation konzentrieren und Veränderungen nicht nur bewältigen, sondern sie sogar willkommen heißen. Diese sind besser auf eine mögliche natürliche Fluktuation am Ende einer Auslandsentsendung vorbereitet.

⑤ Das große EX

Letztes Jahr machte Crown deutlich, dass die Mitarbeitererfahrung (Employee Experience, genannt EX) sowohl Kunden als auch Mitarbeitern zugutekommt. Die Branche versucht nun, EX in Global-Mobility-Programme zu integrieren (A-EX für Assignee Experience, GM-EX für Global Mobility Experience und so weiter).

Typische Beispiele für Anforderungen, die zu Unzufriedenheit führen können: ein Mobilitätsprogramm, das die Mitarbeiter auffordert, immer wieder die gleichen Excel-Formulare auszufüllen, 35 Seiten lange Richtlinien, kein Onboarding oder kein Plan für das Ende des Einsatzes. Ein gutes Beispiel zur Verbesserung der GM-EX besteht in der mittlerweile verfügbaren Technologie zur Unterstützung

Zur Studie

Die **Geschäftswelt steht vor einer neuen Realität**. In den letzten zwölf Monaten haben sich bedeutende Veränderungen ergeben: eine Kombination aus wechselnden politischen Prioritäten, ein **Zusammenbruch starker geopolitischer Vereinbarungen**, wachsende Besorgnis über die **Auswirkungen des Klimawandels** und ein **Generationenwechsel**, der die Werte am Arbeitsplatz beeinflusst. Vor diesem Hintergrund hat **Crown World Mobility** sechs Trends untersucht, welche in diesem Jahr Mitarbeiterentsendungen zunehmend prägen werden. **Die komplette Studie ist hier verfügbar: <https://bit.ly/3aDBf60>.**

der einfachen Entscheidungsfindung und der Nutzung von Pauschalen und flexiblen Richtlinien. Wenn heute Unternehmen flexible Auswahlmöglichkeiten wie Barzuschüsse oder Förderungsoptionen auf Grundlage der Mitarbeiterprioritäten anbieten, wird die erforderliche Technologie bereitgestellt, um diese Lösungsansätze benutzerfreundlich zu gestalten. Förderungen mit unterschiedlichen Optionen sind einfach zu verwalten. In einer Zeit, in der man mobil ein Taxi rufen, einen Flug buchen, einen Film anschauen und eine Zahlung vornehmen kann, ist die Verfügbarkeit einer standardisierten Technologie zur Verwaltung flexibler Richtlinienoptionen ein großer Schritt.

⑥ Mobilität ist mit Vielfalt in der Führungsebene verbunden

Global-Mobility-Programme sollten die Firmenstrategien in Bezug auf Diversität und Chancengleichheit unterstützen. 2019 befragte Crown World Mobility 100 global operierende Unternehmen: 79 Prozent von ihnen wertschätzen internationale Erfahrung oder betrachten sie gar als erforderlich, um beruflich voranzukommen. Die Umfrage offenbarte zudem, dass lediglich 29 Prozent der Global-Mobility-Strategien formale Verbindungen zu den Firmenstrategien zu Diversität und Chancengleichheit aufweisen (siehe Abbildung auf Seite 26). Mitarbeiter sehen die Verbindung zwischen internationaler Erfahrung und ihren Aufstiegschancen im Unternehmen. Wenn Diversität und Chancengleichheit kein essenzieller Bestandteil der Mobility-Strategie sind, wird dies von den Mitarbeitern erkannt, und sie könnten ihre

Entscheidung für einen Auslandseinsatz überdenken, vielleicht sogar rückgängig machen.

Lust auf Innovation

Die Bewältigung der durch Covid-19 ausgelösten größten Krise globalen Ausmaßes seit dem Zweiten Weltkrieg stellt einen guten Zeitpunkt für einen Neuanfang dar, um über aktuelle Arbeitsweisen nachzudenken und Verbesserungen für die kommenden Monate in Erwägung zu ziehen. Zudem gibt sie den Unternehmen die Gelegenheit, sich selbst und ihren Teams mit frischen Ideen neuen Schwung zu verleihen. Die Global-Mobility-Trends für 2020 können zu innovativem Denken inspirieren und für große als auch kleine Schritte zum Vorschreiten der Global-Mobility-Branche in einer sich rasant verändernden Welt genutzt werden. ■

AUTOREN



Lisa Johnson, Global Practice Leader Consulting Services, Crown World Mobility, New York, ljohnson@crownewww.com



Marco Dilenge, Marketing Manager Europe, Middle East & Africa, Crown World Mobility, Frankfurt am Main, mdilenge@crownewww.com

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

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

EY
Building a better
working world



Auslandskarriere im Doppelpack

Wenn sich Mitarbeiter gegen einen Auslandseinsatz entscheiden, ist die Berufstätigkeit des Ehepartners die häufigste Begründung. Konzerne haben darauf reagiert und bieten zunehmend auch Karriereservice für den Partner an. Mittelständler hinken oft noch hinterher.

VON ANNETTE NEUMANN

► Relocation Service, die Finanzierung von Sprachkursen, interkulturelle Trainings oder sogar eine Finanzspritze in Höhe einiger Tausend Euros – ein solcher Spousal-Career-Support für mitausreisende Partner ist bei vielen Unternehmen schon seit vielen Jahren gang und gäbe. Waren dieses Benefits für die „Trailing Spouse“ der Baby-Boomer-Generation, die in vielen Fällen ihre beruflichen Ambitionen zugunsten der Kar-

riere des gut verdienenden Ehemannes zurückgesteckt hat, noch eine zufriedenstellendes Angebot gewesen, kann man karriereorientierte Partner vor allem jüngerer Generationen damit oft nicht mehr überzeugen. Paare, bei denen die berufliche Laufbahn den gleichen Stellenwert hat, leben in einer sogenannten Doppelkarriere-Partnerschaft – neudeutsch werden sie auch Dual-Career Couples genannt. Rund eine Million solcher beruflich gleichberechtigter Lebensgemeinschaften vermutet etwa das Mannheimer Institut für Mittelstandsforschung in Deutschland.

„Gerade für Mittelständler stellt die Erfüllung der Karrierewünsche beider Partner eine zusätzliche Hürde dar.“

Professor Michel Domsch,
Leiter Management Development Center,
Helmut-Schmidt-Universität Hamburg



Die „Trailing Spouse“ hat ausgedient

„Mit der Zunahme von qualifizierten Arbeitnehmerinnen stehen Unternehmen zunehmend unter Druck, Lösungen herbeizuführen, die den Ansprüchen beider Partner gerecht werden“, sagt Professor Michel Domsch, der das Management Development Center an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg leitet und seit mehr als 25 Jahren zu männlichen und weiblichen Karriere-

wegen forscht. Was in früheren Generationen ein privates Problem der Paare war, stellt zunehmend eine Herausforderung für die Personalarbeit dar: „Gerade für Mittelständler, die mancherorts ohnehin über Bewerbermangel klagen, stellt die Erfüllung der Karrierewünsche beider Partner eine zusätzliche Hürde dar.“ Dieses Problem wiegt umso mehr, als immer mehr Expatriates bei der Entscheidungsfindung für oder gegen einen Auslandseinsatz ihre Partner miteinbeziehen. Zahlreiche Studien belegen: Die Karriere des Partners hat einen Einfluss auf die Mobilitätsbereitschaft der für den Auslandseinsatz infrage kommenden Kandidaten. Global tätige Konzerne wie Bosch, BASF oder SAP haben darauf reagiert: Sogenannte Dual Career Services, also die Unterstützung von Doppelkarrierepaaren, gewinnen zunehmend an Bedeutung.

Entsendungen im Doppelpack kommen bei der Commerzbank regelmäßig vor. „Seit einigen Jahren erleben wir eine steigende Anzahl an berufstätigen Partnern, die ihre Karriere nicht zugunsten eines Auslandseinsatzes ad acta legen wollen. Daher unterstützen wir Paare, die an einem unserer über 50 Standorte weltweit arbeiten wollen“, sagt Renata Kloubek, die die Abteilung Expatriate-Management leitet. Damit das gelingt, sind Kompromissbereitschaft, Flexibilität und Eigeninitiative gefragt: „Dass beide ihre Karriere im Ausland fortsetzen oder beide dort sogar einen Karriereschritt machen, das wäre wie ein Sechser im Lotto.“ Realistisch ist: Einer ist der Hauptentsandte und für den anderen wird eine möglichst passende Stelle in einem anderen Bereich gefunden. Die Paar-Entsendung erfordert etwas mehr Vorlaufzeit und Abstimmungsaufwand mit den jeweiligen Vorgesetzten, auch aufgrund oft zeitlich versetzter

„Das Paar weiß zu schätzen, wenn wir für beide eine berufliche Lösung finden, die zur Zufriedenheit während des Auslandseinsatzes beiträgt.“

Renata Kloubek,
Leiterin Abteilung Expatriate-Management,
Commerzbank



Foto: Commerzbank

Entsendungen, aber der Mehraufwand lohnt sich: „Das Paar weiß zu schätzen, wenn wir für beide eine berufliche Lösung finden, was zur Zufriedenheit während des Auslandseinsatzes beiträgt.“

Bei Bosch werden die Doppelkarriere-Paare – insgesamt arbeiten rund 91 in unterschiedlichen Regionen weltweit – in den gesamten Vorbereitungsprozess eingebunden: vom ersten Informationsgespräch bis hin zu einem Look-and-see-Trip, um vor Ort zu prüfen, ob die angestrebte Auslandstätigkeit für beide beruflich und privat passt. Falls es für den einen Partner keine geeignete Stelle im gleichen Unternehmen gibt, unterstützt der Konzern in Kooperation mit externen Partnern bei der Jobsuche vor Ort und steht den Mitarbeitern beratend zu Seite. „Die berufliche und private Zufriedenheit ist ein großer Erfolgsfaktor. Wenn wir unsere High Potentials im Ausland einsetzen können und beide von dieser Auslandstätigkeit auch beruflich profitieren, ist das für uns als Konzern ein großer und nachhaltiger Mehrwert“,

Gemeinsamer Auslandseinsatz bei Bosch

Hanne und Dennis Raabe entschlossen sich vor fünf Jahren, für Bosch im **rumänischen Cluj** zu arbeiten, und erfüllten sich damit ihren Traum, eine Zeitlang in einer anderen Kultur zu leben. Der Konzern bot dem heute 38-Jährigen, der seit 14 Jahren beim Technologie- und Dienstleistungsunternehmen tätig ist, eine Stelle als Entwicklungsleiter für das Engineering Center Cluj an. Für die ausgebildete Physikerin, die seit 2008 bei Bosch in der Entwicklung tätig ist, war von Anfang an klar, **dass sie ebenfalls im Gastland arbeiten möchte**: „Wir wollten beide einen Job ausüben, in dem wir einen Beitrag leisten, Freude am Arbeiten haben und uns weiterentwickeln können“, sagt Hanne Raabe.

Dass sie im **Women@Bosch-Board für den Standort Cluj** verantwortlich war, kam ihr bei der Jobsuche zugute: „Ich konnte mein Netzwerk nutzen und mögliche Stellen für mich identifizieren“, sagt die 38-Jährige, die proaktiv mit dem Wunsch, im Qualitätsmanagement zu arbeiten, auf die Vorgesetzten vor Ort zuging. Von ihrem Arbeitgeber bei diesem Vorhaben unterstützt, wurde ihr eine Stelle als Gruppenleiterin im gewünschten Bereich angeboten. Neben **Vorbereitungsgesprächen und einem Entsendungsseminar** nutzte das Paar auch **globale und lokale Networking-Events** zum Erfahrungsaustausch.



Foto: Bosch



„Die berufliche und private Zufriedenheit ist für uns als Konzern ein großer und nachhaltiger Mehrwert.“

Sandra Löw, verantwortlich für internationale Versetzungen, Bosch

sagt Sandra Löw, verantwortlich für internationale Versetzungen. Entsprechend der in 2013 eingeführten Leitlinien für eine flexible und familienbewusste Arbeitskultur bietet der Konzern zudem Teilzeitangebote für weibliche und männliche Expats im Ausland an und unterstützt die Kinderbetreuung vor Ort.

Mittelständler sind wenig kooperativ

Was Konzerne anbieten, können oder wollen Mittelständler oft nicht leisten: „Eine Dual-Career-Beratung

haben unsere Mandanten bislang nicht in Anspruch genommen“, sagt Lea Fiebelkorn, Unternehmensberaterin für Global-Mobility-Services bei der BDAE Consult. In der Regel begrenzen die Unternehmen ihre Benefits hinsichtlich der mitreisenden Familienmitglieder auf die Erstattung der damit verbundenen Kosten (Kindergarten, Schule, Krankenversicherung, Visa und Heimreisen). Bei der Jobsuche gibt es für die mit ausreisenden Partnerinnen – diese sind laut BDAE im Vergleich zu den männlichen Expat-Partnern deutlich in der Überzahl – meist keine Unterstützung.

Dass Mittelständler lieber dem Problem aus dem Weg gehen beziehungsweise die Karriereförderung der Partnerin nicht als ihre Aufgabe ansehen, zeigte sich auch bei der Recherche: Auf Anfrage bei zwei mittelständischen Unternehmen äußerten sich die Personalleiter, die namentlich nicht genannt werden wollen, zurückhaltend. Deren Tenor: Bei einer Auslandsentsendung seien Eigeninitiative und kreative Ideen gefordert. Man könne nicht erwarten, dass die Firma für den Partner nach einem Job sucht. Mangels Alternativen greifen Unternehmen dann mitunter zu einer schnellen Lösung: „Statt einer verheirateten Führungskraft entsendet man lieber eine jüngere Fachkraft ohne Partner. Oder die Firma entscheidet sich für das virtuelle Modell, das heißt, sie bietet dem Expat zum Beispiel an, aus der Ferne eine Niederlassung in China zu führen“, beschreibt Professor Domsch zwei Trends.

Acht Tipps für die Auslandsentsendung von Dual Career Couples

- ① Benennen Sie einen **festen Ansprechpartner** zur Betreuung des Dual Career Couples.
- ② Führen Sie von Anfang an mit dem Paar die Gespräche für die gemeinsame Auslandsentsendung. Erfragen Sie die **Vorstellungen und Bedürfnisse des Paares**, entwickeln Sie für beide Lösungen und bieten Sie Unterstützung an.
- ③ Identifizieren und ermöglichen Sie **alternative Karrierewege**. Der Partner, der im Heimatland eine Fach- oder Führungsrolle innehat, könnte im Gastland beispielsweise als Referent oder Experte tätig werden.
- ④ **Kooperieren Sie mit anderen globalen Unternehmen**. Durch das Netzwerk mit Partnerunternehmen ergeben sich Jobmöglichkeiten für den Partner, der nicht im gleichen Unternehmen arbeiten will oder kann.
- ⑤ Stellen Sie **Informationen zum Arbeitsmarkt im Zielland zur Verfügung**. Stellen Sie gegebenenfalls Kontakt zur Außenhandelskammer oder zu lokalen Providern her. Letztere beschäftigen Consultants, die den lokalen Arbeitsmarkt kennen und über Kontakte zu potenziellen Arbeitgebern verfügen.
- ⑥ **Vernetzen Sie das Paar mit Mitarbeitern**, die bereits vor Ort sind. Hier bieten sich Patenschaftsmodelle an. Auch Meet-ups mit Expatriates im gleichen Ort erleichtern die berufliche Integration.
- ⑦ Wecken Sie keine falschen Erwartungen, um Enttäuschungen vorzubeugen: Vermitteln Sie dem Paar, dass der gewünschte Job nicht auf dem Silbertablett serviert wird. Die berufliche Integration erfordert ein **hohes Maß an Eigeninitiative und die Bereitschaft, Karrierealternativen zu entwickeln** oder Abstriche in Kauf zu nehmen.
- ⑧ Mehr Service statt Geld: Die Wirkung einer einmaligen Finanzspritze, zum Beispiel in Form eines Weiterbildungsbudgets, verpufft mitunter schnell. Auch ist dem Partner bei der Lösung seiner Karrierefragen nicht geholfen. Bei der **Jobvermittlung zu unterstützen**, hat meist einen nachhaltigeren Effekt.

Quelle: Eigene Recherche

Family Happiness ist der Generation Y wichtig

Noch sind die Expatriates, die mit der Familie ins Ausland gehen, in der Überzahl. Ein knappes Drittel gehören der Generation Y an, für die die Zufriedenheit der Familie während des Auslandseinsatzes sehr hoch bewertet wird. Die Karriereoptionen des Expat-Partners spielen dabei eine zentrale Rolle, so das Ergebnis einer Studie von Netexpat und EY (Ernst & Young): „Für die Unternehmen sollte das ein wichtiger Wegweiser bei neuen Entsendungspaketen sein“, sagt Dr. Winfried Guba, Geschäftsführer Zentraleuropa bei Netexpat, einem Provider für Entsendungslösungen. Dabei sollte auch berücksichtigt werden, dass für Paare das Zweiteinkommen zur Sicherung ihres Lebensstandards wichtig ist: „Konnten Paare früherer Generationen sehr gut von einem Entsendungspaket leben, sind die jüngeren Expats auf das Dual Income vor dem Hintergrund weniger üppiger Pakete stärker angewiesen.“

Nicht nur für jüngere Paare gilt: Wer die Doppelkarriere und die damit einhergehenden veränderten Bedürfnisse anerkennt und beide Partner entsprechend unterstützt, kann sie eher für den Auslandsentsatz gewinnen und stärkt gleichzeitig deren Bindung zum Unternehmen. ■

Darf es etwas

meHR sein?



Unser Anbieterverzeichnis bietet Ihnen das gesamte Menü an passenden Dienstleistungen und Produkten für Ihre Personalarbeit. Finden Sie im Handumdrehen Ihren Service-Partner. Zum Anbieterverzeichnis: pwgo.de/anbieter

Sie möchten auch Teil des Anbieterverzeichnisses werden?

Wenden Sie sich einfach per Mail an denise.fei@wolterskluwer.com oder rufen Sie uns an: **0221 / 94373 - 7323**

Personalwirtschaft

Made in Germany

Die Techniker bietet Ihren internationalen Fachkräften einen exklusiven Welcome-Service.

Wir sorgen für einen Auftakt nach Maß – mit deutscher Gründlichkeit und Qualität. Zum Beispiel mit englischsprachiger Beratung, unbürokratischen Prozessen und vielen Kooperationspartnern.

Hier erfahren Sie mehr: www.tk.de/firmenkunden