

Alles ist in Bewegung

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

VON DAVID SCHAHINIAN



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

Auwirkungen des Krieges in der Ukraine

Einreisebeschränkungen etwa gelten nicht nur für die beiden Länder selbst, berichtet Giovanni De Carlo von Crown World Mobility: „Auch Reisen nach Asien sind momentan problematisch, weil die meisten Fluggesellschaften Russland nicht überfliegen.“ Außerdem ist die temporäre Unterbringung von Auslandsreisenden mancherorts mangels Kapazitäten noch schwieriger geworden, als sie es ohnehin schon war. Das gilt vor allem für Länder, die viele Geflüchtete aufgenommen haben, sowie für Staaten wie die Türkei, die Vereinigten Arabischen Emirate oder Serbien, in die russische Staatsbürger visumfrei einreisen können. „Hinzu kommt die konstante Unsicherheit, wie sich die Situation weiterentwickelt.“ Das Problem von mangelndem Wohnraum könnte sich auch in

Deutschland weiter verschärfen, ergänzt Jens Gehrmann von HR Hochzwei: „Wenn der Krieg länger andauert, ist davon auszugehen, dass sich mehr Geflüchtete dauerhaft in Deutschland niederlassen möchten.“ Aus der Perspektive des Inpat-Managements stelle sich für Unternehmen, die sie hier anstellen möchten, dann schnell die Frage, wo und wie man sie vernünftig unterbringen kann.

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

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

INFORMATIONEN ZUM ROUND TABLE

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

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



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

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

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

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

Flexibilität – aber nicht um jeden Preis

Homeoffice, Remote Work, New Work – wie man es auch nennen mag, fest steht: Die Arbeitswelt wird immer flexibler. Sobald dabei

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

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

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



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

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

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



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

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

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

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

Gerade die rechtliche Prüfung solcher Aspekte beschäftigt derzeit die meisten Unternehmen, berichtet Omer Dotou. Sie müssten sich aber damit auseinandersetzen, weil die Anzahl der Anfragen nach Homeoffice oder Remote Work im Ausland steigt. Aufgrund der Komplexität und Vielschichtigkeit der Themen seien manche sogar

zu Einzelfallentscheidungen übergegangen, anstatt Guidelines zu erstellen. Bei sogenannten virtuellen Entsendungen schieden sich beim Round Table allerdings die Geister. Darunter versteht man Mitarbeitende, die Aufgaben im Gastland erfüllen, physisch aber in ihrer Heimat bleiben. Kritiker monieren daran unter anderem, dass persönlicher und kultureller Austausch so kaum möglich ist. In Krisensituationen wie etwa beim Ukraine-Krieg habe sie aber ihre Berechtigung, so Dotou: „Wenn ein Know-how-Träger vor der Gefahr geflohen ist, stellt sich die Frage, wer das Team im Ausland weiter führt. Dann kann eine virtuelle Entsendung sinnvoll sein – wohlgeemerkt mit vorangegangenen interkulturellem Training.“

Mental Health wird immer wichtiger

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

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



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

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



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

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

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

Neue und alte Märkte

Die deutsche Wirtschaft ist stark exportorientiert. In Zeiten großer geopolitischer Unsicherheiten kann das zum Problem werden. Trotzdem gibt es einige Auslandsmärkte, die künftig vielleicht (wieder) eine größere Rolle spielen könnten.

Jens Gehrmann sieht in Afrika viel Potenzial. „Unter anderem in der Automobilindustrie gibt es schon länger Bestrebungen, Lieferketten zu diversifizieren. Nach den Erfahrungen mit China und Russland könnten einige afrikanische Länder noch stärker in den Fokus rücken.“ Dort gebe es nicht nur junge, gut ausgebildete und hochmotivierte Gesellschaften. Zudem verteile sich das Risiko stärker, weil man nicht von einem einzigen Land, seiner Volkswirtschaft und Politik abhängig ist. Das geplante Lieferkettengesetz könnte außerdem für „einen Push Richtung Europa“ sorgen.

„Wir dürfen aber nicht vergessen, dass manche dieser Bewegungen nicht nur geschäfts-, sondern teilweise auch talentgetrieben sind“, betont David Rooney. Viele Junior Talente würden trotz Pandemie sehr viel Wert auf Auslandserfahrungen legen. Umgekehrt setzen viele Unternehmen diese Möglichkeit ein, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. „Der Arbeitsmarkt ist kein Verkäufer-, sondern ein Käufermarkt. Unternehmen müssen sich also dafür einsetzen, jungen Menschen diese Mobilität zu ermöglichen.“

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

Wettbewerb um Talente und Spitzenkräfte

Auslandserfahrung macht sich im Lebenslauf immer gut. Für einige Positionen ist sie Voraussetzung, für manche Beschäftigte ein Traum, den sie sich erfüllen wollen. Zahlreiche Arbeitgeber wollen dem entgegenkommen – oder müssen es mittlerweile sogar schon.

„Viele Unternehmen in Deutschland haben lediglich eine Langzeit- und eine Kurzzeit-Entsenderichtlinie. Das passt nicht mehr in die heutige Zeit“, ist David Rooney überzeugt. Daher sollten sie ihre Mobilitätsstrategie intern neu entwickeln sowie mit der Talentstrategie und den Geschäftszielen verknüpfen. „Die Möglichkeit, beispielsweise eine Langzeitentsendung flexibler zu gestalten, indem mehr auf den individuellen Bedarf der Mitarbeiter eingegangen wird, kann dazu beitragen, Talente zu halten.“

Dass die Interessen der entsandten Mitarbeitenden immer mehr in den Fokus rücken, bestätigt Michael Weiss. Das sei auch nötig: „Um sie auch nach dem Auslandseinsatz ans Unternehmen zu binden, ist eine langfristige Karriereplanung unabdingbar. Ihre Erwartungen – und auch die ihrer Familien – müssen aktiv gemanagt werden.“ Dazu gehöre unter anderem, die Kontakte aus dem Heimatland heraus während der gesamten Dauer des Auslandsaufenthalts zu halten und konkrete Perspektiven für die Zeit nach der Entsendung aufzuzeigen, kurz: „der aktive Schulterschluss zwischen Talent Management und Global Mobility“. Dirk Keppler bringt einen weiteren Aspekt in die Diskussion ein: „Einige Unternehmen haben es mittlerweile

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

Gisela Baum, Vertriebsdirektorin Internationale Krankenversicherung, AXA Konzern AG



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



Jens Gehrmann, Geschäftsführer, HR² – HR Hochzwei GmbH

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

DIE FÜNF WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE

- 1 Der russische Krieg in der Ukraine hat **große Auswirkungen auf Auslandsentsendungen**. Zunächst ging es darum, gefährdete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Sicherheit zu bringen. Mittlerweile liegt der Fokus auf **mittel- und langfristigen Folgen** wie Flugverbotszonen und Reiserestriktionen.
- 2 Die Flexibilisierung der Arbeitswelt **erhöht die Mobilität des Personals**. Dabei müssen Unternehmen den Bedürfnissen der Beschäftigten entgegenkommen, um sie zu halten und zu binden. Steuer- und versicherungsrechtliche Risiken stehen dem aber mitunter im Weg, sie müssen **gewissenhaft und frühzeitig geprüft werden**.
- 3 Die Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeitenden spielt für Unternehmen eine immer größere Rolle. Sie sind sich bewusst, dass sie ihre **Fürsorgepflicht** auch und gerade angesichts der Pandemie und geopolitischer Unsicherheiten ernst nehmen müssen.
- 4 Die Suche nach neuen Märkten und Produktionsstandorten **gestaltet sich derzeit schwierig**. Potenzial wird Afrika eingeräumt. Zudem blühen Geschäftsbeziehungen in die USA wieder auf. Außerdem zeichnet sich bei den Produktionsstätten eine **Rückbesinnung auf den heimischen Kontinent ab**.
- 5 Die vielfältigen Rahmenbedingungen bei Auslandsentsendungen sind mittlerweile zu **komplex und wechselhaft**, als dass sie von den Unternehmen alleine gestemmt werden können. Ohne die **Unterstützung von Dienstleistern** wie Beratungen, Versicherungen und Logistikern laufen Organisationen Gefahr, unbewusst hohe Risiko einzugehen.

Die Rolle der Dienstleister

Bei Auslandsentsendungen oder Dienstreisen treffen derzeit meist zahlreiche regulatorische Vorgaben auf ebenso viele weltpolitische Unsicherheiten. Dienstleister spielen eine wichtige Rolle, um Unternehmen die komplexen Vorgänge und Aufgaben zu erleichtern.

„Virtuelles Arbeiten im Ausland kann man wegen seiner Komplexität im Bereich Compliance de facto nicht ohne einen internationalen Steuerberater anbieten“, erklärt David Rooney. Es deshalb auszublenden, sei keine Option, weil viele qualifizierte Fachkräfte mittlerweile erwarteten, virtuell aus dem Ausland für eine deutsche Firma arbeiten zu können.

„Die Komplexität bei der Immigration hat sich während der Pandemie weiter zugespitzt“, fährt Giovanni De Carlo fort. Fachleute könnten hier viel Unterstützung geben, etwa beim Einholen von Arbeitsbewilligungen und weiteren mit der Einwanderung verbundenen Dienstleistungen. Er empfiehlt eine ganzheitliche Beratung zu Mobility Services aus einer Hand: „Das ist viel einfacher, als mit verschiedenen Dienstleistern zusammenarbeiten zu müssen und manches vielleicht auch noch intern gestemmt kriegen zu wollen. Viele Unternehmen werden dabei von der Geschwindigkeit der sich verändernden Richtlinien in den einzelnen Ländern überholt.“ Schnelle Antwortzeiten, proaktive Unterstützung sowie regelmäßige Updates zu aktuellen Themen und gesetzlichen Änderungen zählen Michael Weiss zufolge zu den Services, die besonders geschätzt werden. „Eingebettet und digital unterstützt ist dies alles idealerweise durch eine holistische Technologielösung, die alle am Prozess beteiligten Stakeholder miteinander verbindet – oder zumindest die einzelnen vorhandenen Tools oder Plattformen und Systeme zusammenführt und miteinander kommunizieren lässt.“

Omer Dotou hat einen Tipp: „Die Compliance-Anforderungen sollten unbedingt ernst genommen werden, und zwar im Vorfeld des Tätigwerdens im Ausland.“ Früher war die Welt oftmals einfacher strukturiert: Unternehmen hatten eine Policy für Auslandsentsendungen, sie kannten die Spielregeln an den Standorten ihrer Niederlassungen. „Durch die Flexibilisierung der Arbeitswelt steht nicht mehr von vornherein fest, in welchen Ländern Mitarbeiter für das eigene Unternehmen arbeiten. Die rechtlichen Risiken dabei sind enorm, daher sollten Dienstleister frühzeitig kontaktiert werden.“ Dirk Kepler sieht auch den Gesetzgeber in der Pflicht, Unternehmen Auslandsentsendungen zu erleichtern. „In den Bereichen Steuern und Sozialversicherung hinkt man der Entwicklung in der Arbeitswelt hinterher. Deshalb fällt man mit neuen Modellen immer wieder zurück in alte Gesetzgebungen, die dafür nicht gemacht waren.“ Mit



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

David Rooney, Executive Director EY, Leiter Mobility Transformation

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

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

„Insbesondere für die HR-Abteilung ist es zudem wichtig, Unterstützung bei der Kommunikation nach innen zu haben“, sagt Jens Gehrmann. In Geschäftsführungen herrsche mitunter das Verständnis, dass „alles geht“ und „Working From Anywhere“ kein Problem sei.

Oft fände sich HR dann in der Rolle des Bremsers wieder. „Da können Berater eine große Rolle spielen, indem sie ihre Argumentation stützen und auf Risiken hinweisen.“ Darüber hinaus können sie bei der Prozess- und Organisationsgestaltung helfen – beispielsweise, wenn es um die Einführung von kundenspezifisch programmierten Softwarelösungen geht.

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

Homeoffice im Ausland – aber rechtssicher!

Wir beraten Sie zu allen Facetten des mobilen Arbeitens im Ausland.

Von „Workation“ bis zu „WorkFromAnywhere“.



JETZT
SCANNEN!

