

1. Planung von internationalen Einsätzen – Einführung

Andrea Kopecek

Die Wirtschaft im 21. Jahrhundert ist global. Fast jedes Unternehmen ist heutzutage in eine Form der internationalen Geschäftstätigkeit involviert. Grenzüberschreitende Geschäftstätigkeit ist zunehmend die Regel und nicht mehr die Ausnahme. [...] Sie macht internationale Personaleinsätze zu etwas Alltäglichem, das in einem globalisierten Unternehmen einfach notwendig ist. Dennoch fehlen in vielen Unternehmen strategische Planung und vielfach auch Kompetenz bei der operativen Umsetzung.¹

Die im Unternehmen mit einem internationalen Mitarbeiter Einsatz befassten Abteilungen, ebenso wie das dafür gefundene, ausgewählte und zu haltende Personal sind aktuell vor große Herausforderungen gestellt. Neue Arbeits- und Vertragsformen wie Home Office, Remote Working, Workation, Hybrid Work, die Zunahme von Business Travels und Cross Border Commuters machen strategische und operative Überlegungen notwendig, um geeignete Maßnahmen für die Umsetzung festlegen zu können. Aufgrund des Drucks am Arbeitsmarkt müssen sich Unternehmen **personalwirtschaftlicher Themen** im Vorfeld annehmen, um im Bedarfsfall rasch und sicher handeln zu können. Zum Handeln gehört es auch, **Mobilitätsrichtlinien** zu entwickeln, um sichere und effiziente Handlungsweisen zu ermöglichen.

Dieses Kapitel befasst sich schwerpunktmäßig mit der Gestaltung und dem Einsatz von Richtlinien und Vergütungsmodellen in Bezug auf den Einsatz von Personal im Ausland. Themen der operativen Umsetzung werden in Kapitel 2. dieses Buches behandelt.

1.1. Strategische Planung

Um die strategische Planung im Gesamtprozess der internationalen Personaleinsätze und Kollaboration zu positionieren, wurde der nachfolgende Prozessüberblick gestaltet. Dieser zeigt sowohl die einzelnen Schritte der Planung und Umsetzung von internationalen Personaleinsätzen, als auch die im Zentrum stehende Mobilitätsstrategie samt dazu passender Richtlinie.

¹ *Fischlmayr/Kopecek*, Die professionelle Auslandsentsendung, 2. Auflage, Linde 2015; Einleitung auszugsweise.

1. Planung von internationalen Einsätzen – Einführung

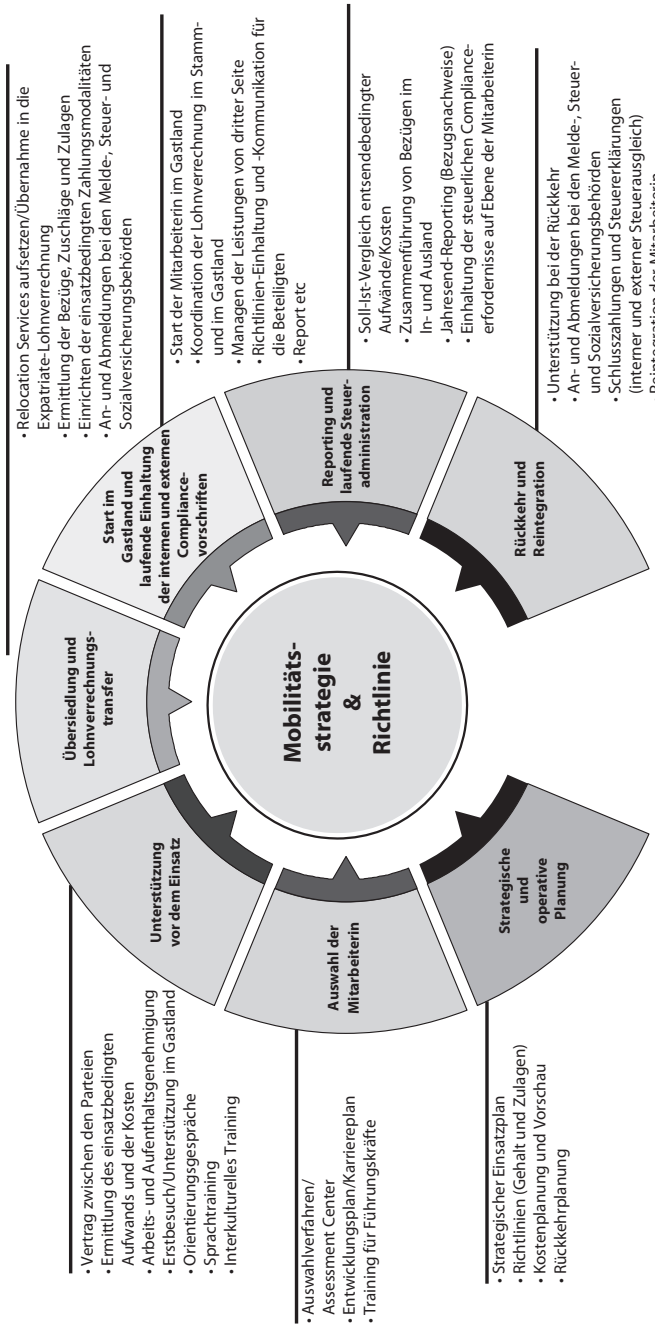


Abb 1: Prozessüberblick: Internationale Personaleinsätze und Kollaboration [Quelle: Deloitte]

Eine möglichst genaue Planung des Bedarfs an Personal, die eigentliche Auswahl und die Entwicklung von Arbeitskräften sowie Personaleinsatz- und Freistellungsthemen sind die wesentlichsten Bestandteile strategischen Personalmanagements. In Bezug auf internationale Personaleinsätze und Kollaboration ist es die Aufgabe des strategischen Personalmanagements, Entscheidungen über die **Besetzungsstrategie oder Staffing**, dh den Einsatz von Stammhauspersonal, Gastlandpersonal oder Drittlandangehörigen, zu treffen (Kapitel 1.1.1.). **Ziel und Zweck** des Einsatzes **und der wirtschaftliche Gehalt** müssen im Vorfeld geklärt werden (Kapitel (1.1.2.)). Diese Erkenntnisse führen zur Beurteilung, welche **Form und Dauer des Einsatzes oder der Kollaboration** möglich sind (Kapitel 1.1.3.).

Auch die Bedeutung einer angemessenen **Rückkehrplanung** soll bereits an dieser Stelle hervorgehoben werden (Kapitel 1.1.4.). Einsätze jeder Art unterliegen von Zeit zu Zeit, geplant oder überraschend, Veränderungen, die das Unternehmen, aber natürlich auch das eingesetzte Personal vor Herausforderungen stellen. Beendigung eines Einsatzes, ein nachfolgender weiterer internationaler Einsatz und die Reintegration in die frühere oder neue Organisation gehören gemanagt. In Zeiten eines Fachkräftemangels in beinahe allen wirtschaftlichen Bereichen kann sich die Organisation keine vermeidbaren Personalabgänge leisten.

1.1.1. Besetzungsstrategien oder Staffing

Grundsätzlich kann man für internationale Personaleinsätze oder Kollaboration aus folgenden Personengruppen wählen, um Stellen zu besetzen:

- Personal aus der Organisation vom Stammland grenzüberschreitend einsetzen (Entsandte, Expatriate)
- Personal aus dem Gastland (Local Hire)
- Personal aus einem Drittland oder anderen Teil der Unternehmensgruppe, dh weder aus dem Stamm-, noch aus dem Gastlandunternehmen

Beispiel

Eine internationale Unternehmensgruppe mit Sitz in Österreich baut in der Schweiz ihre Präsenz aus.

Stammland: Das Management in der Schweiz wird durch Stammhaus-Personal aus Österreich besetzt.

Gastland: Das Management in der Schweiz wird durch Gastland-Personal aus der Schweiz besetzt.

Drittland: Das Management in der Schweiz wird durch Personal aus dem slowakischen Gruppen-Unternehmen besetzt.

Geht es darum, Personaleinsätze im internationalen Kontext zu planen, spielt die Ausrichtung des Unternehmens (**ethno-, poly-, geo- oder regiozentrisch** agierend) bzw die Frage nach der Herkunft des Personals (Unternehmen im **Stamm-, Gast-**

oder Drittland) eine wichtige Rolle. Bereits 1969 hat *Perlmutter*² dazu eine noch immer gültige und gängige Kategorisierung der Ansätze vorgenommen:

1.1.1.1. Ethnozentrischer Ansatz

Das Stammhaus ist das Zentrum des Unternehmensverbands. Schlüsselpositionen werden mit Personal aus dem Stammhaus besetzt. Damit soll auch die Kommunikation kontrolliert werden. Das eingesetzte Personal hat Erfahrung im Unternehmen und kennt Mindset, Technologien und Richtlinien. Die anderen Teile der Unternehmensgruppe sind in der Regel einem Management durch das Stammhaus unterstellt und berichten an dieses. Fachliche – bzw oftmals auch disziplinarische – Weisungsbefugnisse des Stammhauses an die anderen Gruppengesellschaften liegen vor.

Vor allem in den frühen Phasen der Internationalisierung ist diese Strategie vorherrschend, mit Zeit und Etablierung im Gastland werden diese Expatriates idR durch lokales Personal ersetzt. In stark ethnozentrisch orientierten Unternehmen wird diese Besetzungsstrategie aber beibehalten.

Bei Verfolgung einer ethnozentrischen Strategie liegt der Schwerpunkt der organisationalen Tätigkeit im Stammland. Personalpolitisch bedeutet eine solche Ausprägung die Vorgabe aller Grundsätze durch das Stammhaus. Die Corporate Function Human Resources und die Unternehmenskultur werden durch dieses dominiert.

1.1.1.2. Polyzentrischer Ansatz

Personal wird im Gastland rekrutiert, da es die Umwelt und Gegebenheiten im Gastland bzw die Kultur besser kennt und einschätzen kann sowie bestehende Netzwerke hat und nutzen kann. Mit dieser Besetzungsstrategie können auch Probleme rund um den grenzüberschreitenden Einsatz von Arbeitskräften vermieden werden (zB Sprachbarriere, Anpassung, Kosten, Training). Vor allem im Bereich des Marketings, der Human Resources oder im Verkauf scheint diese Art der Personalbesetzung sinnvoll, da mit diesen Personen auf die Anforderungen im Gastland am besten eingegangen werden kann.

Eine polyzentrische Orientierung überlässt anderen Teilen im Unternehmensverbund oftmals eine eigenständige strategische Ausrichtung, die den Erfordernissen der lokalen Marktbedingungen Rechnung trägt. In der Praxis bedeutet das ein Nebeneinander von unterschiedlichen lokalen HR-Praktiken. Das heißt, dass auch Grundsatzfragen im Wirkungsbereich der Tochtergesellschaft liegen.

Die Anbindung der Töchter an die Mutter erfolgt idR über *dotted lines*, dh auf einer fachlichen Ebene und nicht über eine strenge disziplinäre Berichtspflicht. Grenzüberschreitende Personaleinsätze sind weniger häufig als beim ethnozentrischen

2 *Perlmutter, Howard V.*, (1969) The Tortous Evolution of the Multinational Corporation. Columbia Journal of World Business. January – February. 9–18.

Ansatz. Wenn sie vorkommen, dann eher im regionalen Umfeld oder im frühen Stadium der Auslandsaktivität einer Organisation.

Der Einsatz von lokalem Personal kann als Maßnahme gegen die sinkende Bereitschaft zum grenzüberschreitenden Einsatz sowie Einsätze in Krisengebiete oder weniger attraktive Regionen dienen.

1.1.1.3. Geozentrischer Ansatz

Hier werden die geeignetsten Personen rekrutiert, unabhängig von ihrer Nationalität oder Herkunft. Das Unternehmen baut einen Pool an internationalen Arbeitskräften auf, die sich mit diesem Setup identifizieren und deren Wissen immer und überall eingesetzt werden kann.

Die geozentrische Strategie fasst eine den lokalen Partikularinteressen übergeordnete Zielsetzung ins Auge. Dabei werden die Aspekte des Größenvorteils, der Synergieeffekte, des Ressourcenpoolings und eine Erleichterung des Know-how-Transfers nicht vernachlässigt. Das internationale Human Resource Management geht von einer gemeinsamen Strategie und Politik aus, lässt aber Impulse aus den nationalen Organisationen zu, bspw werden HR-Richtlinien in der Regel von international besetzten Projektgruppen gestaltet.

Die einzelnen Organisationsteile (sowohl Töchter als auch Mutter) sind hier in eine gemeinsame (Matrix-)Struktur integriert und die Corporate Functions auf verschiedene Länderorganisationen verteilt. Internationale Einsätze betreffen das Personal ungeachtet seiner Zugehörigkeit.

1.1.1.4. Regiozentrischer Ansatz

Als Mischform zwischen dem poly- und dem geozentrischen Ansatz kann man den regiozentrischen Ansatz bezeichnen, der von grenzüberschreitenden Einsätzen innerhalb einer Region ausgeht. So findet Personalfluss zwischen den Niederlassungen in dieser Region statt.

Mit dieser Einsatzstrategie ist einerseits zwar ein Eingehen auf lokale Besonderheiten besser gewährleistet, jedoch hindert es das Unternehmen am Entwickeln einer globalen Perspektive, da regionaler Föderalismus forciert wird.

Bedingt durch die vielen neuen Ausprägungen internationaler Einsätze und Kollaboration sind heute überwiegend Mischformen aus diesen Ansätzen vorzufinden.

1.1.2. Gründe für grenzüberschreitende Personaleinsätze

1.1.2.1. Wert-Entwicklungs-Matrix

Durch die Geschichte des Unternehmens, dessen Aktivitäten oder den Grad der Internationalisierung bestimmt, ergeben sich unterschiedliche Varianten grenzüberschreitender Einsätze und Kollaboration. Dem vorgelagert gilt es, **Ziel und**

1. Planung von internationalen Einsätzen – Einführung

Zweck zu erheben und zu verstehen, damit Entscheidungen nach objektiven Kriterien möglich sind. Auf der einen Seite wird hier der Wert des internationalen Einsatzes oder der Kollaboration für das Unternehmen bestimmt, auf der anderen Seite auf die Entwicklung bzw. Ausbildung des Personals abgestellt. Die nachfolgend dargestellte **Wert-Entwicklungs-Matrix** spiegelt diese Komponenten wider.



Abb 2: Wert-Entwicklungs-Matrix

1.1.2.2. Beweggründe

Aus der Perspektive des Unternehmens sind beispielsweise die nachfolgend erwähnten **Gründe für den Personaleinsatz im Ausland** zu finden. Diese stehen den **Beweggründen aus Personalsicht** gegenüber. Es lässt sich unschwer erkennen, dass diese sich nicht 1:1 decken, was einen Interessenausgleich notwendig macht.

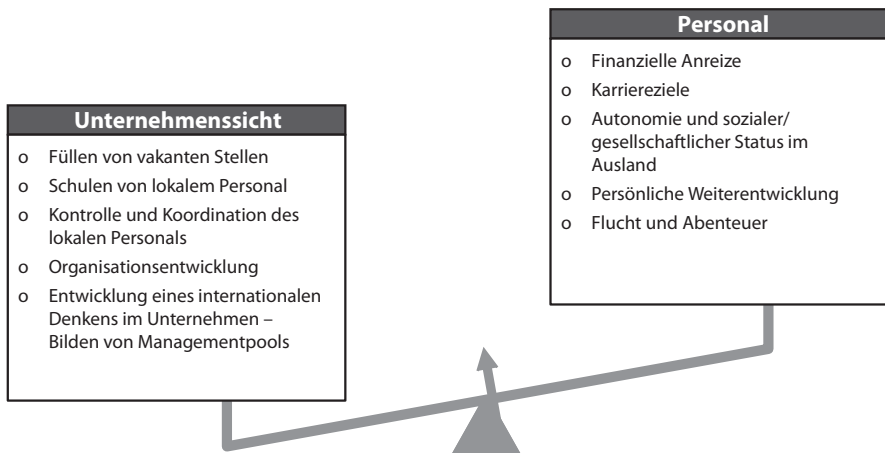


Abb 3: Beweggründe für einen Auslandseinsatz aus zwei Perspektiven

1.1.2.3. Wirtschaftlicher Zweck eines Auslandseinsatzes

Die Entscheidungen rund um den Auslandseinsatz basieren darauf, wofür die Arbeitskräfte gebraucht werden, was die Unternehmen mit ihnen beabsichtigen und wen man dazu auswählt. Dabei ist auch die Frage zu stellen, welches Unternehmen die mit dem Personaleinsatz zusammenhängenden Personalkosten zu tragen hat.

Bei der Frage nach dem wirtschaftlich begünstigten Unternehmen sind Begriffe der Assistenzleistung und der Duldungsleistung in der steuerlichen Beratung gebräuchlich. Sie sind zur Feststellung steuerlicher Rechtsfolgen aufseiten der Organisation und des Personals relevant (vgl Kapitel 4 und 5), haben aber auch Auswirkungen in Bezug auf Personalmanagement-Fragen, da sie auch auf die organisatorische Eingliederung in der Unternehmensgruppe abstellen.

Bei der sog **Assistenz- oder Aktivleistung** handelt es sich um die klassische Form einer **Entsendung**, eines **Projekteinsatzes** oder auch einer **Dienstreise**. Hier erbringt das entsendende Unternehmen in Erfüllung eines Werkvertrags Leistungen für ein anderen Unternehmen (oder sich selbst) und wird dadurch aktiv – dh auf eigenes Risiko und auf eigene Rechnung – auf ausländischem Territorium tätig. Deshalb wird ein solcher Einsatz auch als Aktivleistung bezeichnet.

Im Rahmen einer **Duldungs- oder Passivleistung** wird das entsendende Unternehmen nicht selbst im Ausland tätig, sondern entleiht oder überlässt Personal zum Einsatz beim **beschäftigenden Unternehmen**. Das Entsendeunternehmen (auch **Überlasser**) duldet nur den Einsatz ihrer Arbeitskräfte durch das aufnehmende Unternehmen. Aufgrund der fehlenden Aktivität des Überlassers im Gastland spricht man auch von einer Passivleistung. Ein solcher Einsatz wird auch als **Arbeitskräfteüberlassung** bezeichnet.³ Bei der Überlassung werden durch das entsandte Personal in erster Linie die wirtschaftlichen Zwecke des aufnehmenden Unternehmens verfolgt.

1.1.3. Formen des internationalen Mitarbeiterereinsatzes

In der Folge ein Überblick über die häufigsten Einsatzformen.

3 An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass auf Besonderheiten der gewerblichen Arbeitskräfteüberlassung in diesem Beitrag nicht eingegangen wird. Es werden hier in erster Linie die personalwirtschaftlichen und rechtlichen Folgen von Personalüberlassungen im Unternehmensverbund behandelt.

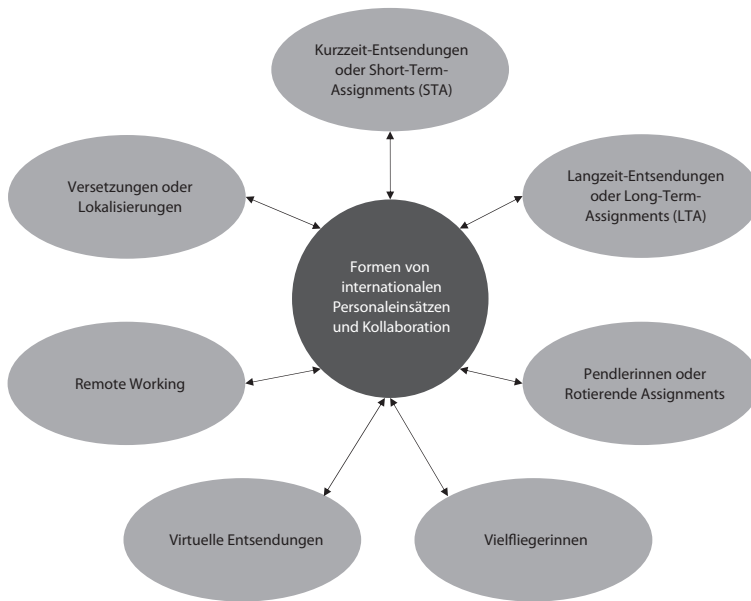


Abb 4: Die gängigsten Formen internationaler Personaleinsätze und Kollaboration

Neben einer Zurückhaltung, Auslandsaufenthalten zuzustimmen, und somit dem Problem, geeignetes Personal zu finden, sehen sich immer mehr Unternehmen mit einem wachsenden Bedarf an Expatriates konfrontiert. Dies ist vor allem auf die steigende Anzahl an strategischen Allianzen wie Joint Ventures oder Fusionen und Akquisitionen, der Internationalisierung von Klein- und Mittelbetrieben und dem Wachstum von Schwellenländern (*emerging markets*) bzw stark wachsender Märkte zurückzuführen. Relativ neu sind organisatorische Cluster und Kollaboration im Unternehmensverbund, die zu grenzüberschreitenden Personaleinsätzen in hoher Zahl führen. Diese kommen mit oder ohne physische Bewegung des Personals vor und verursachen komplexe Fragestellungen. Alternative Formen von grenzüberschreitenden Personaleinsätzen sind daher an der Tagesordnung und übersteigen die Anzahl der traditionellen Entsendungen mittlerweile bei Weitem.

1.1.4. Rückkehrplanung

Einen langfristig gesehen wichtigen und daher an dieser Stelle erwähnten Aspekt stellt die Rückkehrplanung für das Unternehmen dar.

Ein schwaches **Repatriation-** (**dh Rückkehr-**)**Management** führt dazu, dass Rückkehrende das Unternehmen nach dem Auslandsaufenthalt verlassen. Hauptgründe dafür sind der fehlende Schritt auf der Karriereleiter unmittelbar nach der Rückkehr, keine adäquate Position im Unternehmen oder die geringe Beachtung, die der internationalen Erfahrung geschenkt wird.

Auch bei den Ablehnungsgründen für einen internationalen Einsatz kann man die Bedeutung von Reintegrationsfragen erkennen. Daher kommt dem Thema im Zuge der strategischen Überlegungen in einem Unternehmen große Bedeutung zu. Bestimmungen und Verpflichtungen seitens des Unternehmens sind daher idR auch Teil der Mobilitätsrichtlinien.

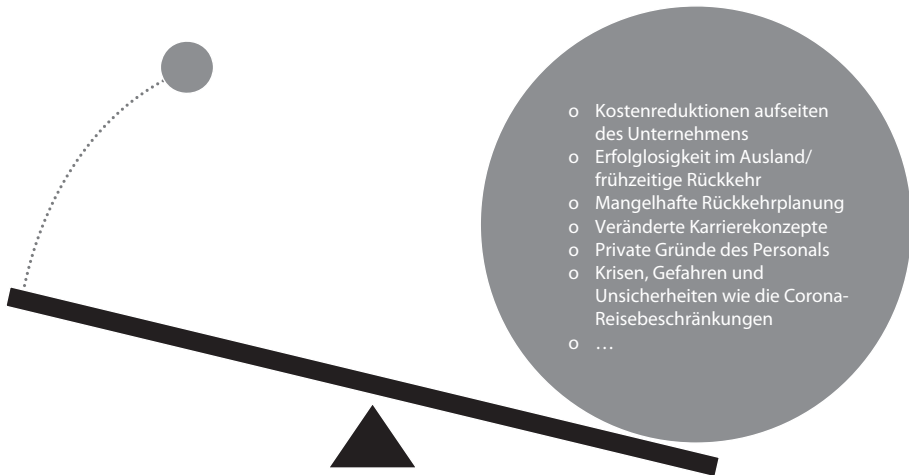


Abb 5: Beendigungs- und Ablehnungsgründe

Um der Tendenz, das Unternehmen nach der Rückkehr zu verlassen, entgegenzuwirken und um sich als Unternehmen die internationale Erfahrung der Arbeitskräfte zunutze zu machen bzw um auch diese durch gezieltes Karrieremanagement zu unterstützen und dadurch ans Unternehmen zu binden, ist Rückkehrplanung als Teil der Personalentwicklung bzw des **Talent Managements** zu sehen. Dies wird bspw dadurch gewährleistet, dass für jeden Expatriate **individuelle Karrierepläne** ausgearbeitet werden.

Da es sich beim Personal oftmals um Spezialistinnen oder gezielt qualifizierte Personen handelt, müssen Unternehmen aktiv nach den „Talenten“ (dh Begabungen und Potenzialen) suchen oder aber sich diese im eigenen Unternehmen heranzubilden. Immer mehr besteht daher in stark international tätigen Unternehmen die Tendenz zum Aufbau von Pools international ausgebildeten Personals, auf das man im Bedarfsfall (auch kurzfristig) zurückgreifen kann.

Ziel ist es, Personal ans Unternehmen zu binden, sofern es sich für dieses als vielversprechend erweist. Dabei werden dem Personal auch Entwicklungsmaßnahmen zugeordnet, durch die es weiter ausgebildet und andererseits auch „getestet“ werden soll. Eine Möglichkeit für solche Maßnahmen stellen internationale Einsätze dar.

1.2. Mobilitätsrichtlinie als Planungsinstrument

1.2.1. Einführung und Überblick

Internationales Personalmanagement beinhaltet äußerst vielseitige Aufgabenstellungen. Von der Planung bis zur Wiedereingliederung sind Personen unterschiedlichster Bereiche des Gesamtunternehmens sowie unabhängige Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen mit einzelnen Aufgaben betraut. Um diesen Prozess koordiniert und strukturiert zu begleiten, und auch, um dem für internationale Einsätze vorgesehenen Personal aussagekräftige Anhaltspunkte zu bieten, lohnt sich die Festlegung dieser Aufgaben in Form von Richtlinien.

Zur besseren Orientierung innerhalb dieses Themas dient der **nachfolgende Überblick**.