

Entsendungsmanagement im Wandel.

Eine Studie über Veränderungen im Entsendungsmanagement
und was Unternehmen tun können, um ihre Mitarbeiter
erfolgreich entsenden, entwickeln und halten zu können





Inhalt

| | |
|---|----|
| Vorwort | 2 |
| Management Summary | 4 |
| Grundlagen, Umfang und Soziodemografische Daten | 6 |
| Studienergebnisse | 8 |
| 1. Veränderungen im Entsendungsmanagement | 8 |
| 2. Effizienz des Entsendungsmanagements | 12 |
| 3. Compliance-Themen im Entsendungsmanagement | 17 |
| 4. Gestaltung einer reibungslosen Repatriierung | 22 |
| 5. Tragweite interkultureller Kompetenz | 26 |
| 6. Entsendung als Beitrag zur Karriereentwicklung | 31 |
| Fazit der Studie | 34 |
| Appendix | 38 |
| Kontakt | 40 |

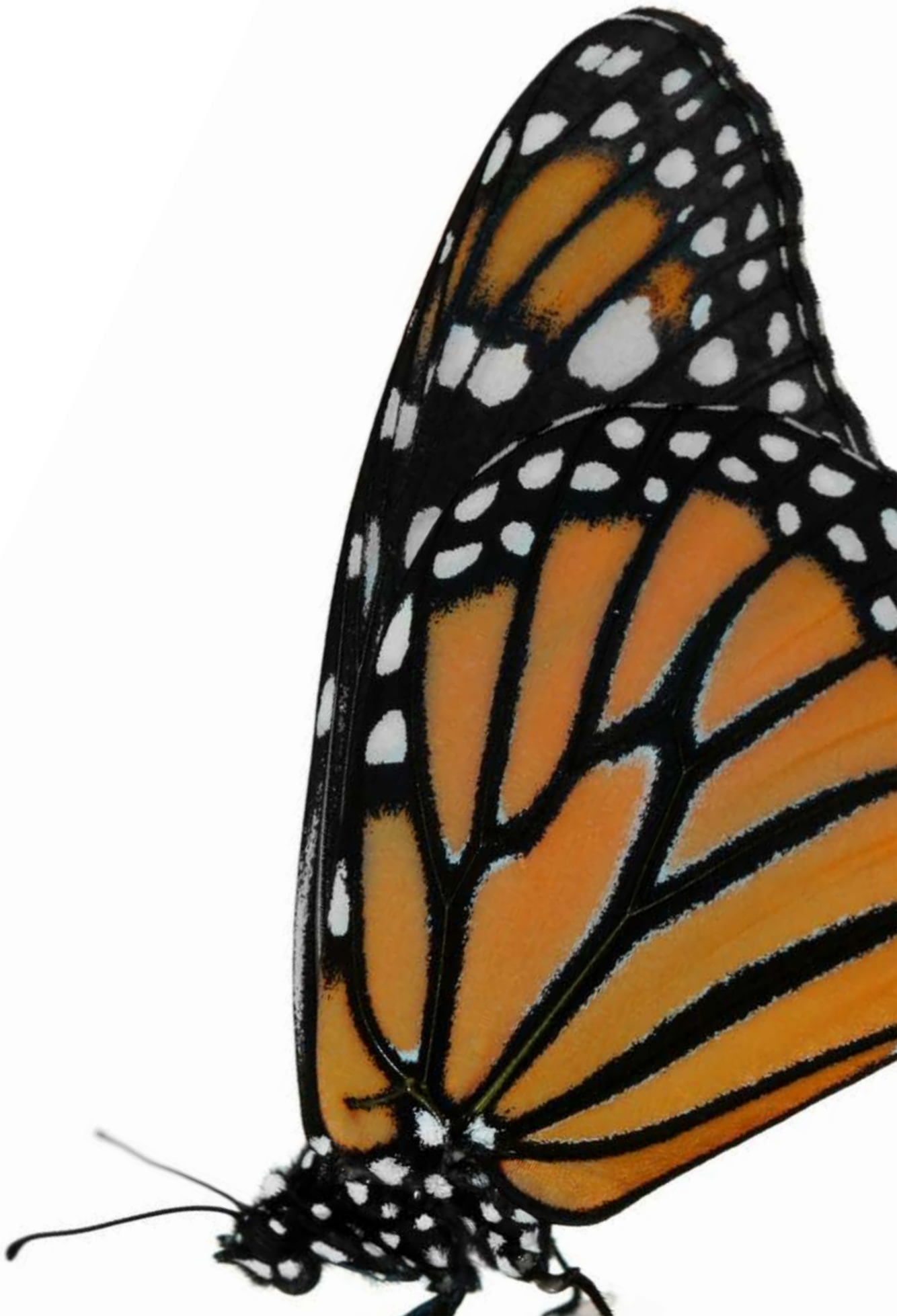
Entsendungsmanagement – ein entscheidender Faktor für den Unternehmenserfolg

Der langfristige internationale Erfolg global wachsender Unternehmen wird zukünftig immer stärker davon abhängen, ob und wie es gelingt, die richtigen Mitarbeiter zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zur Verfügung zu haben. Damit wandelt sich das Entsendungsmanagement von der reinen Administration zu einem integrierten Teil der strategischen Unternehmens- und Personalplanung.

Wenn Unternehmen ihre Mitarbeiter ins Ausland entsenden, bringt das sowohl für das Unternehmen als auch für die entsandten Mitarbeiter und ihre Familien eine Vielzahl von Veränderungen und Aufgaben mit sich. Die Komplexität der Herausforderungen ist je Einsatzland unterschiedlich und hängt von den dort herrschenden rechtlichen, gesetzlichen und gesellschaftlichen Regelungen, aber auch kulturellen Rahmenbedingungen ab.

Diese Studie von Deloitte zeigt auf, wie das Thema globale Mobilität als wesentlicher Bestandteil einer nachhaltigen Personalentwicklungs- und Mitarbeiterbindungsstrategie an Bedeutung gewonnen hat und

sich von der reinen administrativen Betreuung von entsendeten Mitarbeitern zu einem strategischen Erfolgsfaktor verändert. Wir sind überzeugt davon, dass Unternehmen, die dem Entsendungsmanagement den gleichen Stellenwert einräumen wie ihn andere Personalthemen bereits heute haben, Wettbewerbsvorteile realisieren können. Das Wachstum eines globalen Unternehmens wird durch den Talentemangel sehr stark davon abhängen, ob man die richtigen Mitarbeiter zur richtigen Zeit am richtigen Ort einsetzen kann. Die weltweite Ausbalancierung durch ein effektives Entsendungsmanagement zwischen Talentebedarf und -mangel wird in Zukunft ein Schlüssel zum Erfolg sein.



Wie gehen Unternehmen heute mit den Herausforderungen im Entsendungsmanagement um?

Deloitte hat zu diesem Thema 200 global tätige Unternehmen in Deutschland befragt, die Mitarbeiter zu Auslandseinsätzen entsenden. Getrieben durch die zunehmende Internationalisierung und den Talentemangel rückt für Unternehmen die Verfügbarkeit von Mitarbeitern im In- und Ausland in den Mittelpunkt strategischer Initiativen. Unsere Studienergebnisse zeigen allerdings, dass die optimale Allokation von Mitarbeitern auf vielen Ebenen noch ein komplexes Thema darstellt:

1. Bei 32 Prozent der befragten Unternehmen fehlen bereits heute qualifizierte Mitarbeiter für Auslandsentsendungen. Als ein Grund dafür werden mögliche Defizite in der Personalentwicklung genannt.
2. Um diesem Defizit in Zukunft zu begegnen, will eines von zwei der befragten Unternehmen Entsendungen in bestehende Personalentwicklungsprogramme integrieren.
3. Bei der Integration von Entsendungen in die Personalentwicklung muss auch auf die Integration im Gastland und die Wiedereingliederung im Heimatland Augenmerk gelegt werden. Laut der Studie verlässt bei einem von sechs Unternehmen über ein Drittel der Heimkehrer im ersten Jahr nach der Rückkehr das Unternehmen. Hauptgrund für einen frühzeitigen Abbruch der Entsendung ist die mangelhafte Integration der Familie im Gastland.

4. Aber auch die sich verschärfenden gesetzlichen Regelungen bezüglich Steuern, Einwanderung und Sozialversicherung werfen bei 79 Prozent der befragten Unternehmen Bedenken hinsichtlich deren Einhaltung auf: Vier von fünf Befragten sind sich nicht sicher, ob die Compliance bei ihrem Unternehmen ausreichend thematisiert wird.
5. Compliance ist aber auch eine Frage von Effizienz. Sind die Prozesse und Verantwortlichkeiten klar geregelt und wird die Richtlinie ausnahmslos eingehalten, kann auch diesem Problem begegnet werden.
6. Über ein Drittel der befragten Unternehmen finden ihr Entsendungsmanagement ineffizient.
7. Jedes zweite Unternehmen wird seine Richtlinien und Prozesse überarbeiten.

Zusammenfassend zeigen diese Studienergebnisse einen großen Handlungsbedarf bei deutschen Unternehmen im Bereich Mitarbeiterentsendung auf. Entsendungsmanagement ist nicht mehr länger nur eine Notwendigkeit von international tätigen Großunternehmen, sondern gewinnt auch für den gehobenen Mittelstand zunehmend an Bedeutung. Ähnlich der Veränderungen anderer Kerngebiete (z.B.: Etablierung strategischer Personalplanung, HR-Business-Partner-Modelle) in der Personalarbeit der letzten Jahre muss auch das Entsendungsmanagement neben der administrativen eine stärkere strategische Rolle wahrnehmen.

Und wo steht Ihr Entsendungsmanagement?

Deloitte-Studie „Trends in Global Mobility“

Grundlagen und Umfang

Im Rahmen der Zusammenarbeit mit Unternehmen des gehobenen Mittelstands ist ein zunehmender Bedarf an Information und Unterstützung zum Thema internationale Mitarbeiterentsendung zu beobachten. Diese Deloitte-Studie soll Unternehmen einen Überblick über aktuelle Trends und Herausforderungen geben, wie Firmen ihr Entsendungsmanagement gestalten, ob sie dies effizient tun, ob sie sich der Risiken, die damit verbunden sind, bewusst sind und ob sich generelle Trends abzeichnen.

Zielgruppe der Befragung waren 200 Experten im Entsendungsmanagement im gehobenen deutschen Mittelstand. Mit einer erfreulich hohen Rücklaufquote von 35 Prozent kann man von einer repräsentativen Studie sprechen, die auch die Brisanz und Wichtigkeit des Themas bestätigt. Der Großteil der befragten Unternehmen hat bis zu 100 Entsandte. Die Branchenrepräsentanz bildet einen guten Querschnitt (für Details zu den soziodemografischen Daten siehe Appendix).

Untersucht wurden sechs Themengebiete:

- Veränderungen im Entsendungsmanagement
- Effizienz des Entsendungsmanagements
- Compliance im Entsendungsmanagement
- Gestaltung einer reibungslosen Repatriierung
- Tragweite interkultureller Kompetenz
- Entsendung als Beitrag zur Karriereentwicklung

In den nachfolgenden Kapiteln werden die Ergebnisse der Studie nach oben genannten Themengebieten erläutert und anhand von Erfolgsfaktoren dargestellt.



Um international erfolgreich zu wachsen, müssen Unternehmen im Entscheidungsmanagement flexibel und rasch auf sich ändernde Bedingungen reagieren können.

Studienergebnisse: Trends und Herausforderungen im Entsendungsmanagement

1. Veränderungen im Entsendungsmanagement

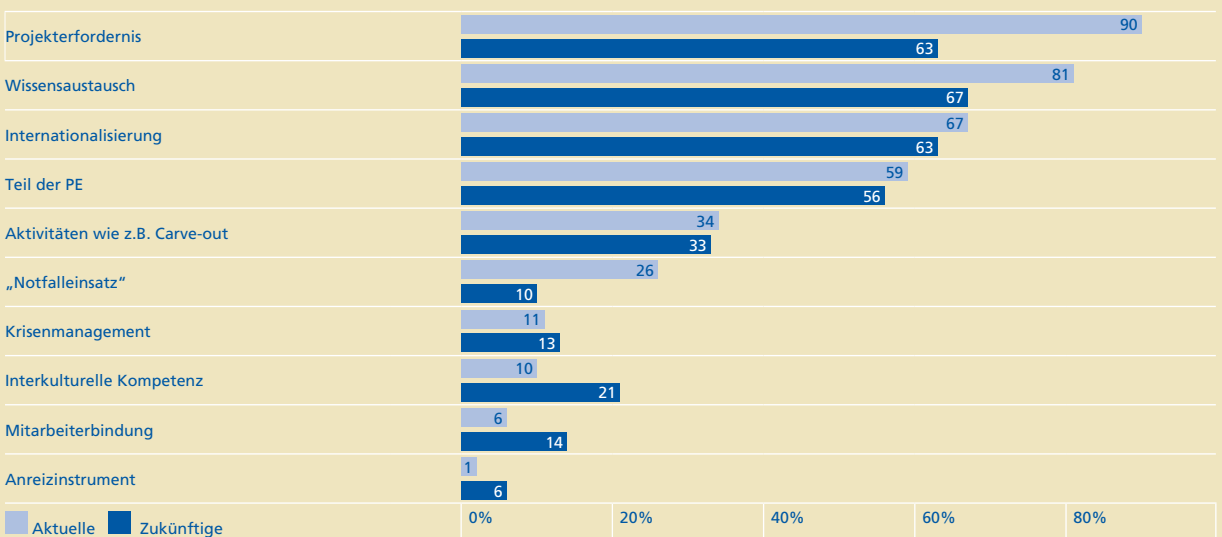
Das Entsendungsmanagement ist von großen Veränderungen betroffen. Vor allem drei Trends ergeben sich aus der Studie:

1. Trend

Mitarbeiterbindung und das Erlangen interkultureller Kompetenz werden in Zukunft bedeutende Gründe für Auslandsentsendungen sein.

Eine Ursache der Veränderung liegt in den Zielen für eine Entsendung. Während die hauptsächlichen Gründe mit 90 Prozent aus Projekterfordernissen, 81 Prozent zum Wissensaustausch, 67 Prozent aufgrund zunehmender Internationalisierung und 59 Prozent zur Personalentwicklung relativ konstant bleiben (Abb. 1), werden zwei Themen in der Zukunft an Bedeutung gewinnen:

Abb. 1: Mitarbeiterbindung, das Erlangen interkultureller Kompetenz und lokaler Talentemangel werden in Zukunft bedeutende Gründe für Auslandsentsendungen sein.



- die Förderung der interkulturellen Kompetenz der Mitarbeiter
- die Mitarbeiterbindung

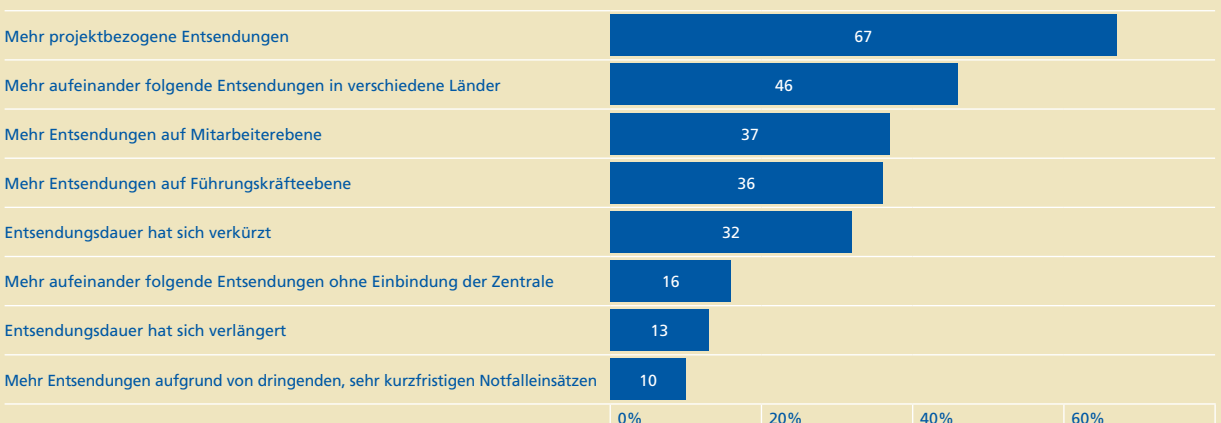
Die Erkenntnis, dass internationale Geschäfte besser und effizienter abgewickelt werden können, wenn die agierenden Mitarbeiter die Kultur ihrer Geschäftspartner besser verstehen und ihnen auf gleicher Ebene begegnen können, setzt sich immer mehr durch. Darüber hinaus wollen viele Unternehmen frühzeitig personelle Maßnahmen ergreifen, um gute Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und so einen Engpass an qualifizierten Mitarbeitern in der Zukunft zu vermeiden.

2. Trend

Flexibilität und Schnelligkeit sind gefordert.

Wer heute erfolgreich sein will, muss global agieren und bereit sein, Arbeitsmarktchancen dynamisch zu nutzen. Unternehmen entsenden ihre Mitarbeiter kürzer (32 Prozent) und öfter nacheinander in verschiedene Länder (46 Prozent), vor allem auf internationale Projekte (67 Prozent) (Abb. 2). Um die damit einhergehenden Anforderungen erfüllen zu können wird neben der Notwendigkeit für Flexibilität und Schnelligkeit eine größere Vielfalt von Entsendearten im Angebot zukünftig zu erwarten sein, um Einzellösungen vermeiden zu können.

Abb. 2: In den letzten drei bis fünf Jahren hat sich die Entsendedauer verkürzt.



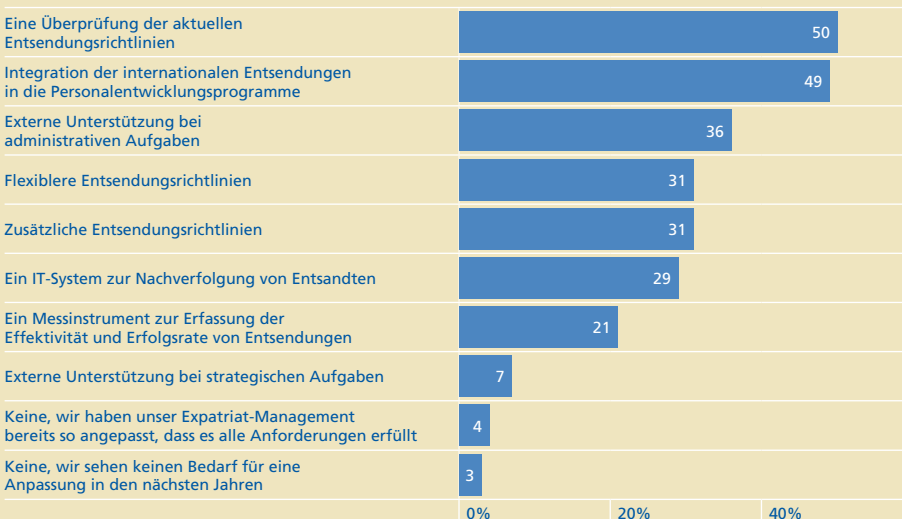
3. Trend

Der Entsendungsbedarf bei Unternehmen steigt.

87 Prozent der teilnehmenden Unternehmen bestätigen einen steigenden Bedarf an Entsendungen. Ebenso deutlich zeigt die Studie jedoch auch, dass zahlreiche Unternehmen mit ihren aktuellen Entsendungsprogrammen die Voraussetzungen dafür heute noch nicht geschaffen haben. Die meisten Programme sind noch zu kostenintensiv, zu langsam und oft zu schwerfällig. Hier liegt die größte Herausforderung in der Entwicklung neuer Programme, mit denen das

Unternehmen im Ausland schnell, unkompliziert und vor allem im Rahmen gesetzlicher Vorschriften agieren kann. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen werden deshalb in naher Zukunft eine Überprüfung der bestehenden Entsenderichtlinien einleiten, über ein Drittel wollen flexiblere und völlig neue Richtlinien, angepasst an die veränderte Situation, erstellen (Abb. 3).

Abb. 3: Die Richtlinien an veränderte Entsendungsbedarfe anzupassen sowie die Entsendungen in die Personalentwicklung zu integrieren, werden die wichtigsten Aktivitäten der Unternehmen in den nächsten drei bis fünf Jahren sein.



Ein effizientes Entscheidungsmanagement ist die Grundlage für die zukünftig benötigte Flexibilität.

2. Effizienz des Entsendungsmanagements

Der Bedarf nach Schnelligkeit und Flexibilität gepaart mit einer steigenden Anzahl von Entsendungen verlangt nach einem effizienten Vorgehen bei der Abwicklung von Entsendungen. Ein Drittel der befragten Unternehmen gibt an, dass ihr Entsendungsmanagement nicht effizient ist. Diese Unternehmen sind noch nicht ausreichend vorbereitet auf die gestiegenen Anforderungen an das Entsendungsmanagement und werden daher immer öfter mit nicht zu bewältigendem administrativem Aufwand konfrontiert.

Eine standardisierte Abwicklung von Entsendungen, die schnell, flexibel, effizient und reproduzierbar ist, sowie eine strategische Bündelung wichtiger Kompetenzen kann Abhilfe schaffen. Um die Effizienz des Entsendungsmanagements und die Geschwindigkeit der Abwicklung von Entsendungen zu steigern, haben sich im Rahmen der Studie folgende Erfolgsfaktoren ergeben:



1. Erfolgsfaktor

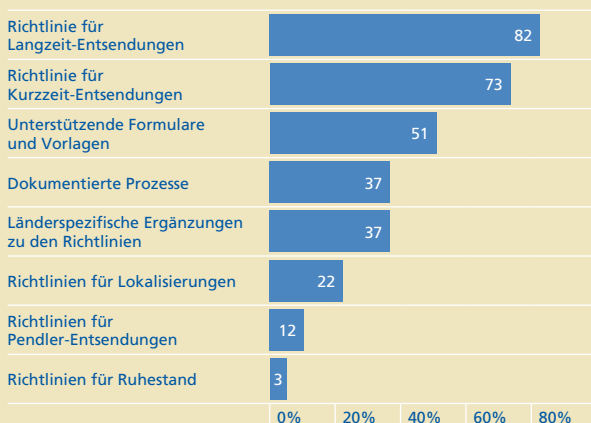
Einzelfalllösungen vermeiden.

Obwohl 88 Prozent der Unternehmen in der Befragung angeben, Entsenderichtlinien zu haben, und 85 Prozent diese weltweit verpflichtend einsetzen, treten trotzdem bei zwei Drittel der Unternehmen regelmäßig Einzelfallentscheidungen auf. Dieser hohe Aufwand durch die Bearbeitung von Einzelfällen kann durch das richtige Portfolio an Richtlinien, eindeutige Formulierungen sowie klare Definitionen und Vorgaben in den Richtlinien erheblich reduziert werden. Viele Unternehmen sehen es als schwierig an, eine einzige Richtlinie zu definieren, die gleichermaßen für unterschiedliche Arten von Entsendungen gilt. In solchen Fällen bietet sich die Erstellung weiterer Richtlinien für bestimmte Zielgruppen an (Richtlinien-Portfolio). In der Umfrage wurden hierbei am häufigsten Richtlinien für die folgenden Bereiche genannt:

- eine Langzeit-Richtlinie für Entsendungen über mehrere Jahre (82 Prozent)
- eine Kurzzeit-Richtlinie für eine kurze Entsendungsdauer (73 Prozent)
- eine Richtlinie für Lokalisierungen (lokale Anstellung nach Ende des Entsendungszeitraums) (22 Prozent)
- eine Richtlinie für Pendler, die zwischen Heimat- und Gastland pendeln (12 Prozent) (Abb. 4)

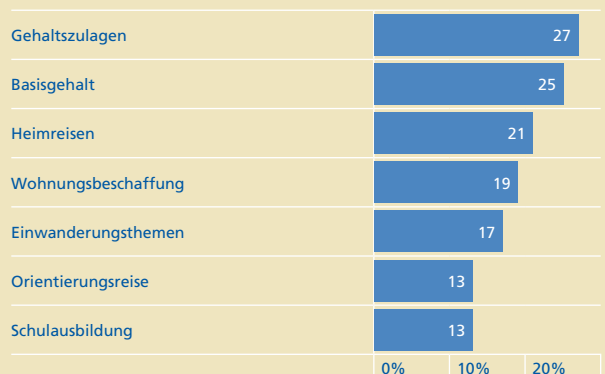
Auch die Vergütung der Entsendungen ist bei 50 Prozent der befragten Unternehmen Verhandlungssache. Fast ein Drittel der befragten Unternehmen verhandelt bei Gehaltszulagen, ein Viertel beim Basisgehalt. Darüber hinaus sind Heimreisen ein weiteres Thema für Verhandlungen (Abb. 5). Gerade auf diesem Gebiet sind jedoch Transparenz und Fairness außerordentlich wichtig. Die Methode der Gehaltsberechnung sowie die gewährten Zulagen sollten klar definiert und offengelegt werden. Falls das Unternehmen Spielraum für die Gehaltsfindung benötigt, sollte dies durch einzelne Zulagen erfolgen.

Abb. 4: Durch ein Richtlinien-Portfolio für verschiedene Entsendungsarten können Einzelfalllösungen vermieden werden.



Quelle: Deloitte 2008

Abb. 5: Basisgehalt und Gehaltszulagen sind am häufigsten Gegenstand von Einzelfalllösungen und -verhandlungen.



Quelle: Deloitte 2008

2. Erfolgsfaktor

Dokumentierte Prozesse schaffen Zufriedenheit.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass mit einem zunehmenden Grad der Dokumentation und Transparenz von Prozessen auch generell Effizienz und Zufriedenheit im Unternehmen steigen. Von den befragten Unternehmen sind nur 52 Prozent mit der Effizienz ihrer Prozesse zufrieden, lediglich 37 Prozent verfügen über dokumentierte Prozesse. Allerdings lässt dieses Ergebnis noch keine Aussage über die Qualität der Prozesse zu, die von deren Definition und Gestaltung abhängt. Erfolgskritisch bei der Definition der Prozesse ist, diese gemeinsam mit allen am Entsendungsprozess Beteiligten aufzusetzen. Dabei sollten die Prozesse die Entsenderichtlinien optimal unterstützen und durch klare Verantwortlichkeiten und moderne Organisationsarchitektur „gelebt“ werden können. Der Erfolg einer nachhaltigen Verankerung der Prozesse im Unternehmen sollte durch Kommunikation und Training begleitet werden. Erst dann kann erreicht werden, dass alle Beteiligten die Prozesse auch kennen und einhalten.

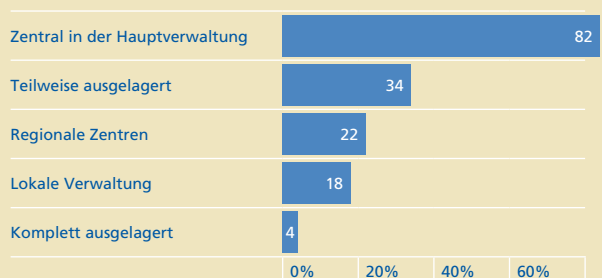
3. Erfolgsfaktor

Die Organisation des Entsendungsmanagements wird bestimmt durch die Zahl der Entsandten und Mitarbeiter sowie deren regionaler Verteilung und Diversity.

82 Prozent der befragten Unternehmen verfügen über ein zentralisiertes Entsendungsmanagement. Diese Form der Abwicklung kann, muss aber nicht effizient sein. Ab einer kritischen Masse an Entsandten kann es durchaus Sinn machen, mit regionalen Personalstellen lokale Zeit-, Diversity- und Kulturunterschiede zu reduzieren, die Kommunikation zu vereinfachen und die Betreuungsqualität zu erhöhen. Ebenfalls kann die Effizienz und Kostentransparenz durch die Auslagerung einzelner Teile des Prozesses (34 Prozent) oder des gesamten Prozesses (4 Prozent) an externe Anbieter gesteigert werden (Abb. 6).

Auch in der Betreuungsquote zeigen sich Defizite bei den befragten Unternehmen: Bei diesen kommen auf eine Personalvollzeitkraft zwischen 1 und 83 Entsandte. Diese extreme Streuung ist darauf zurückzuführen, dass 42 Prozent der befragten Unternehmen zwischen 1 und 30 Entsandte haben und dort anzunehmen ist, dass die HR-Mitarbeiter neben dem Themengebiet Global Mobility auch noch andere HR-Aufgaben wahrnehmen.

Abb. 6: Drei von vier der befragten Unternehmen wickeln ihre Auslandsentsendungen in der Hauptverwaltung ab.



4. Erfolgsfaktor

Ein einheitliches EDV-System erleichtert die Abwicklung und Nachverfolgung von Entsendungen.

Jedes dritte Unternehmen plant die Einführung moderner Informationstechnologie, um Compliance-Verstöße leichter identifizieren zu können. Zudem kann mithilfe der IT-Unterstützung der Entsendete durch selbst zu bedienende „Self-Service“-Module in die Verantwortung genommen werden.

5. Erfolgsfaktor

Transparenz und klare Kommunikation schaffen erhöhtes Bewusstsein und Verbindlichkeit im Entsendungsprozess.

Zwei von drei Unternehmen empfinden ihr Entsendungsmanagement als transparent, 42 Prozent geben an, dass in ihrem Unternehmen dieses proaktiv kommuniziert wird. Sind Änderungen im Entsendungsmanagement erforderlich, so sollte der Veränderungsprozess durch entsprechende Kommunikationsmaßnahmen unterstützt werden. Diese Änderungen können vielfältig sein: eine Aktualisierung der Richtlinien, die Optimierung von Prozessen, der Aufbau neuer Entsendungsabteilungen im In- oder Ausland oder eine Neuverteilung von Verantwortlichkeiten.



Obwohl Compliance-Risiken im Entscheidungsmanagement bekannt sind, werden sie nicht im ausreichenden Maße adressiert.

3. Compliance-Themen im Entsendungsmanagement

Durch die Steuer- und Bilanzskandale der letzten Jahre ist auch das Entsendungsmanagement ins Visier von Prüfungen geraten. Dies betrifft inzwischen nicht nur Konzerne mit einer großen Zahl von Entsendungen, sondern auch Unternehmen mit wenigen entsandten Mitarbeitern. Hinzu kommen sich stetig verändernde gesetzliche Regelungen. Strategisch wollen Unternehmen international immer weiter und schneller wachsen. Taktisch jedoch widmen sie häufig den mit diesem Wachstum einhergehenden Compliance-Anforderungen immer noch zu wenig Zeit und Aufmerksamkeit. Gerade das Entsendungsmanagement

birgt in diesem Zusammenhang erhebliche Compliance-Risiken, die von Imageschäden bis hin zu Freiheitsstrafen reichen können. Compliance-Themen erstrecken sich von steuerlichen und sozialversicherungsrechtlichen Themen bis hin zu Gehaltsabrechnung, Vergütung und Immigration. Drei von vier befragten Unternehmen können das Auftreten von Compliance-Problemen in ihrem Entsendungsmanagement nicht ausschließen. Die Studie zeigt, dass vor allem durch Beachtung von vier Erfolgsfaktoren Compliance-Problemen entgegengewirkt werden kann.

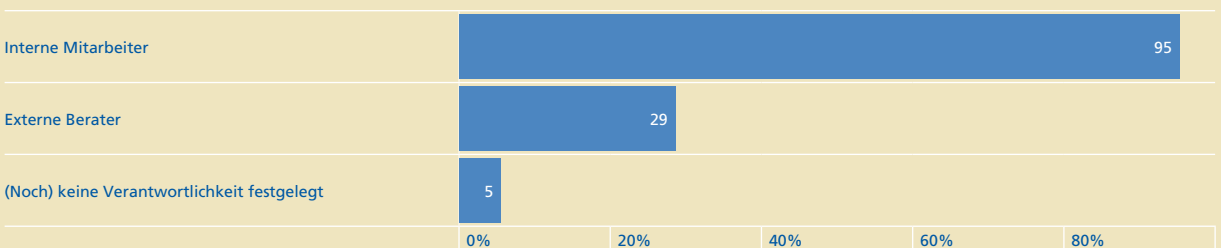


1. Erfolgsfaktor

Die professionelle Aufklärung von Entsandten bezüglich Compliance-Themen sollte nicht nur in der Verantwortung der Personalabteilung sein.

Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Entsandten bei der Einhaltung von gesetzlichen und rechtlichen Anforderungen ist entscheidend. Um dies zu gewährleisten, müssen in einem ersten Schritt Verantwortlichkeiten für die professionelle Aufklärung des Mitarbeiters über Compliance-Themen festgelegt werden. 95 Prozent der befragten Unternehmen klären ihre Mitarbeiter selbst über die Risiken auf, nur jedes dritte Unternehmen zieht externe Berater hinzu. Bei 5 Prozent der befragten Unternehmen wurden diesbezüglich noch keine Verantwortlichkeiten festgelegt (Abb. 7).

Abb. 7: Nur jedes dritte Unternehmen bindet externe Berater in die Aufklärung der Entsandten über Compliance-Themen ein.





2. Erfolgsfaktor

Verpflichtende Informationsgespräche für Entsandte verringern die Gefahr einer Nichteinhaltung von Gesetzen.

In einem zweiten Schritt sollten die Compliance-Gespräche mit den Entsandten verpflichtend und dokumentiert vor Beginn der Entsendung durchgeführt werden. Jedes dritte Unternehmen gibt an, dass ihre Entsandten nicht ausreichend über Compliance-Risiken informiert werden. Entsandte Mitarbeiter wissen beispielsweise gar nicht, dass sie ohne Arbeitsvisum ihre derzeitige Tätigkeit im Entsendungsland rein rechtlich gar nicht ausführen dürften. Häufig ist ihnen auch ihre Steuerpflicht in den jeweiligen Ländern nicht bewusst, vor allem dann, wenn Mitarbeiter keine professionelle steuerliche Beratung bekommen haben. Eine Auslandsentsendung sollte jedoch keine Nachteile für den Mitarbeiter mit sich bringen. Aus diesem Grund sollte ein Unternehmen gerade auch bei Compliance-Themen darauf achten, dass seine Entsandten ausreichend informiert werden.

3. Erfolgsfaktor

Alle Themenfelder mit Compliance-Risiken sollten berücksichtigt werden.

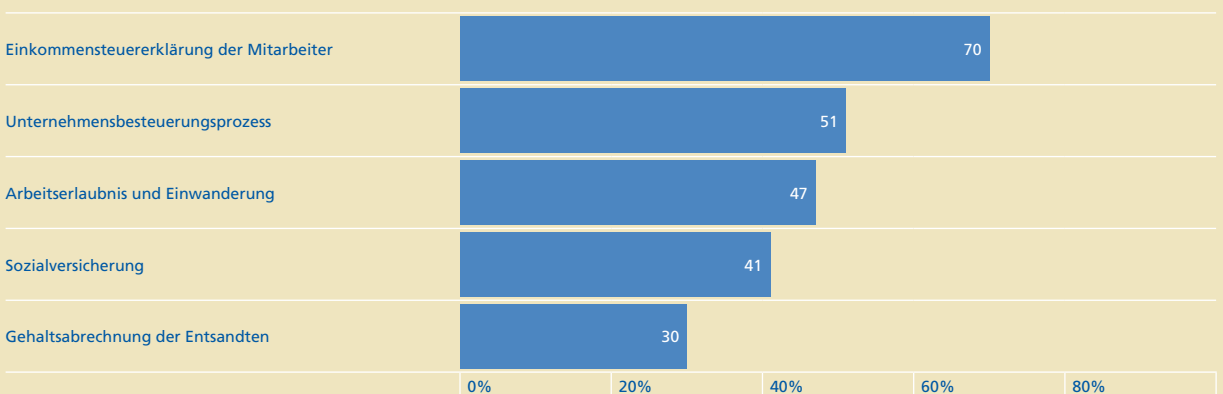
Weiterhin glaubt nur eins von acht der befragten Unternehmen, dass die Gehaltsabrechnung der Entsandten Compliance-Risiken birgt. Gerade in diesem Bereich werden jedoch am häufigsten Verstöße gegen gesetzliche Vorschriften ermittelt. Oft sind sich die Verantwortlichen in Deutschland sicher, dass sie in diesem Bereich alle Fehler ausgeschlossen haben. Wenn allerdings kein System zur zentralen Speicherung wichtiger Entsendungsdaten, z.B. aller Zahlungen, auch indirekter Art, an den einzelnen Mitarbeiter existiert, ist nicht nachvollziehbar, ob alle Gehaltsbestandteile korrekt und vor allem im richtigen Land versteuert worden sind. Unternehmen bewegen sich hier oft in einer gefährlichen Grauzone, in der es schnell zu Fehlern mit den entsprechenden rechtlichen Folgen kommen kann. 70 Prozent der befragten Unternehmen sehen die Einkommensteuererklärung der Mitarbeiter als Risikofeld, 51 Prozent den Unternehmensbesteuerungsprozess sowie 47 Prozent Arbeitsgenehmigungen und Einwanderung (Abb. 8).

4. Erfolgsfaktor

Die Vielfalt der Risikobereiche sollte mithilfe von Risikoprofilen identifiziert und adressiert werden.

Um Risiken vorab auszuschließen, sollten Unternehmen kritisch prüfen, ob sie alle Hauptrisikofelder im eigenen Unternehmen identifiziert haben und diese entsprechend aller Vorgaben umfassend adressieren. Zusätzlich zur „deutschen Compliance“ kommen für jedes Entsendungsland separate, z.T. sehr unterschiedliche Regelungen hinzu, die ebenfalls befolgt werden müssen. Unternehmen können z.B. durch „Compliance-Risikoprofile“ für das entsprechende Entsendungsland sowohl den Mitarbeiter als auch das Management und den Personalbereich vor Ort auf die jeweiligen Risiken aufmerksam machen.

Abb. 8: Die Bedeutung der Gehaltsabrechnung als Risikofeld für Compliance wird unterschätzt.



Erfolgreiche Repatriierung
beginnt bereits lange
vor der Entsendung.

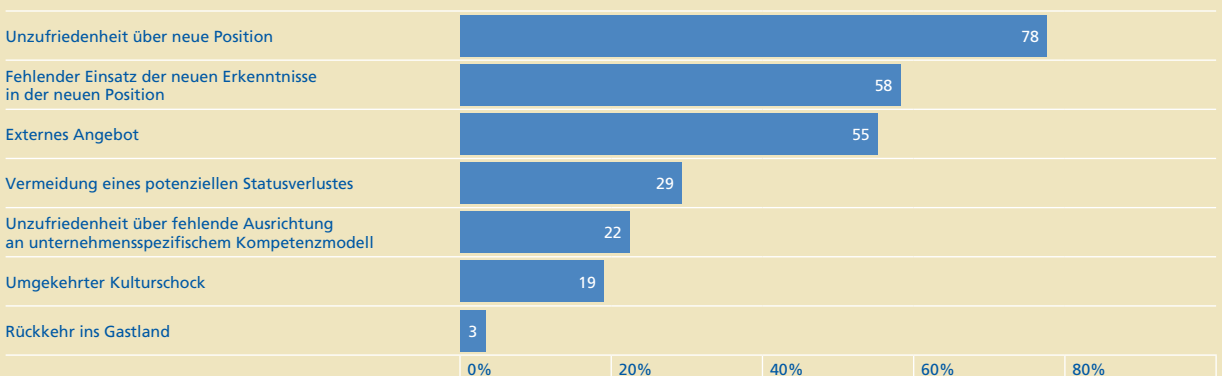
4. Gestaltung einer reibungslosen Repatriierung

Das Ziel bei der Rückkehr ins Heimatland ist – neben der Reintegration des Mitarbeiters und seiner Familie – die erfolgreiche Einbringung des Wissens und der Erfahrungen des zurückkehrenden Mitarbeiters im Heimatland. Bei den befragten Unternehmen zeigt sich hier jedoch ein Defizit: Bei einem von sechs Unternehmen brechen über 11 Prozent der Entsandten den Auslandsaufenthalt vorzeitig ab und 35 (!) Prozent verlassen das Unternehmen im ersten Jahr nach Rückkehr. Dies ist ein nicht zu unterschätzender Investitionsverlust für das Unternehmen. Folgende Gründe für Kündigungen konnten durch die Studie ermittelt werden:

- Unzufriedenheit mit der neuen Position (78 Prozent),
- im Ausland erworbenes Wissen kann nicht in die neue Position eingebracht werden (58 Prozent),
- Abwerbungen durch andere Unternehmen (55 Prozent),
- Statusverlust (29 Prozent) (Abb. 9).

Um eine Repatriierung reibungslos gestalten zu können, sollten folgende Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden:

Abb. 9: Unzufriedenheit über die neue Position im Heimatland lässt ehemalige Mitarbeiter das Unternehmen verlassen.



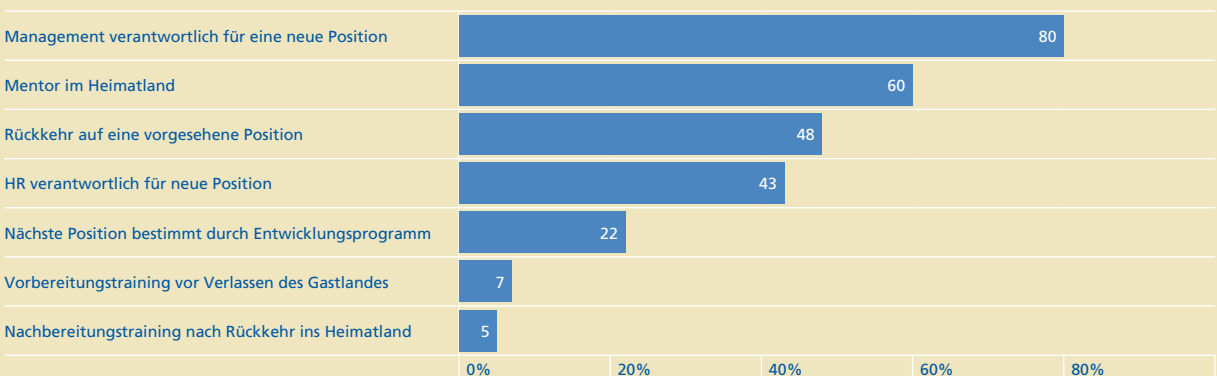
1. Erfolgsfaktor

Die Vorbereitung auf die Rückkehr beginnt nicht erst sechs Monate vor Entsendungsende.

Unsere Studie zeigt, dass 77 Prozent der Unternehmen zustimmen, dass der Reintegrationsprozess bereits vor dem Beginn der Entsendung beginnen sollte. Dazu gehört neben regelmäßigen Heimflügen und einem Mentor im Heimatland vor allem die frühzeitige Festlegung seiner zukünftigen Position bzw. von Positionsszenarien nach der Rückkehr. Im besten Falle geschieht dies bereits vor der Abreise ins Gastland. Dies befürworten 48 Prozent der befragten Unternehmen.

Die klare Definition der Position nach Rückkehr stärkt das Vertrauen des Entsandten in sein Unternehmen und steigert seine Motivation für die Entsendung. Die Verantwortung für das Finden einer adäquaten Position, die insbesondere den Anforderungen und dem Wissen des Entsandten gerecht wird, trägt bei 80 Prozent der befragten Unternehmen das Management, bei 43 Prozent liegt sie in der Personalabteilung (Abb. 10).

Abb. 10: Mehr als drei Viertel der befragten Unternehmen glauben, dass eine Repatriierung zum Erfolg führt, wenn das Management im Heimatland für die neue Position in die Verantwortung genommen wird.





2. Erfolgsfaktor

Der entsandte soll auch Teil seines Netzwerks im Heimatland bleiben.

Gerade der Betreuungsaspekt ist in jeglicher Hinsicht entscheidend für den Mitarbeiter und seine Familie. Sie alle müssen umfassend vor, während und nach der Entsendung betreut werden. Bei der Betreuung unterstützend wirkt bei 60 Prozent der befragten Unternehmen ein Mentor im Heimatland (Abb. 10). Über diesen erhält der entsandte Informationen über Veränderungen struktureller oder personeller Art im Heimatland, erfährt von Entscheidungen, die im Unternehmen getroffen wurden, und wird über Vakanzen benachrichtigt. All dies erleichtert den Wiedereinstieg im Heimatland nach Ende der Entsendung. Allerdings herrscht in deutschen Unternehmen besonders am Ende der Entsendung ein echter Mangel an Betreuung, ein Viertel aller befragten Unternehmen lässt ihre entsandten in dieser Phase alleine.

3. Erfolgsfaktor

Auch die Repatriierung muss trainiert werden.

Reintegrationstrainings und Trainings zur interkulturellen Kompetenz sind ebenso wichtig wie auch ein Mentor im Heimatland. Dies wird allerdings von den befragten Unternehmen heute noch nicht konsequent wahrgenommen. Vorbereitende Repatriierungstrainings zur Wiedereingliederung werden in Deutschland von nur 7 Prozent angeboten (Abb. 10).

4. Erfolgsfaktor

Repatriierungen von entsandten im Rahmen von Personalentwicklungsprogrammen sind einfacher zu gestalten.

Auch die Verankerung des Entsendungsmanagements in die Personalentwicklung erleichtert die Repatriierung. In dieser Konstellation stellt die Entsendung dann einen wichtigen Teil des Karrierepfades dar. Während des Auslandsaufenthalts weiß der Mitarbeiter, welchen Beitrag seine Entsendung zu seiner Entwicklung im Unternehmen leistet, kann so gezielt Wissen und ein Netzwerk im Ausland aufbauen und sich auf seine nächste Position im Heimatland vorbereiten. Nur wenn der Mitarbeiter im Heimatland wieder eingesetzt wird und auch im Unternehmen verbleibt, zahlt sich die Entsendung tatsächlich aus.

Integrationsschwierigkeiten
aufgrund kultureller
Unterschiede sind die
häufigsten Ursachen für das
Scheitern von Entsendungen.

5. Tragweite interkultureller Kompetenz

Entsendungsprogramme sollen eigentlich eine bleibende und vor allem positive Erfahrung für den Mitarbeiter und seine Familie sein – sowohl beruflich als auch persönlich. Jede Entsendung eines Mitarbeiters ins Ausland bedeutet für das entsendende Unternehmen eine große Investition. Diese soll zum Erfolg führen. Ein entscheidender Faktor sowohl für eine positive Erfahrung des Mitarbeiters als auch für den

vom Unternehmen angestrebten Effekt ist die kulturelle Vorbereitung des Mitarbeiters und seiner Familie. Was können Unternehmen tun, um Investitionsverluste durch Entsendungsabbrüche zu verhindern und stattdessen den Auslandsaufenthalt zu einer positiven Erfahrung für ihren Mitarbeiter und seine Familie zu machen?



1. Erfolgsfaktor

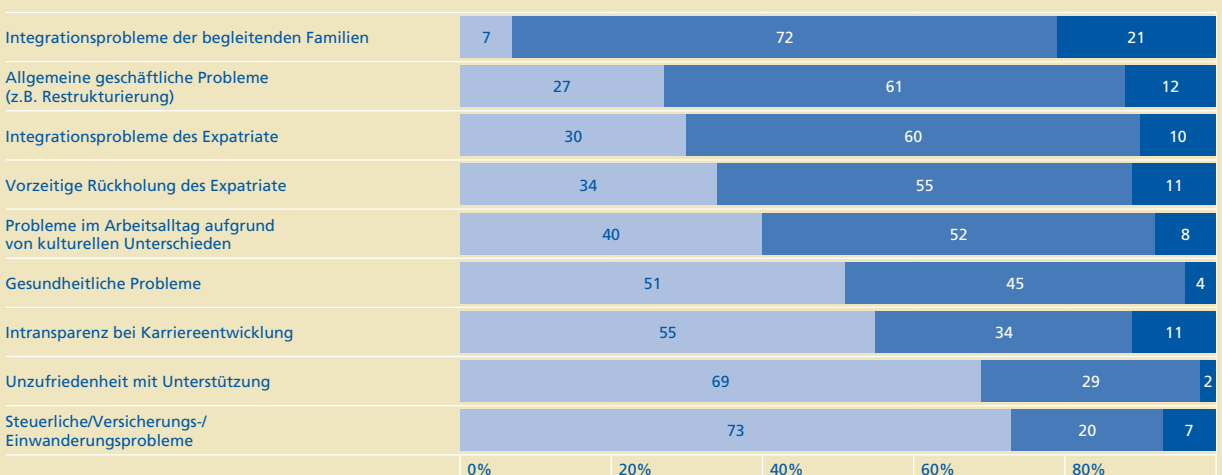
Interkulturelle Trainings vereinfachen den Einstieg.

Die Integration im Gastland ist generell eine große Herausforderung für jeden entsandten (72 Prozent) und dessen Partner (60 Prozent), stellt aber eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg der gesamten Entsendung dar und wirkt frühzeitigen Abbrüchen entgegen. Um die Integration zu meistern, muss der entsandte seine Geschäftspartner im Entsendungsland in jeglicher Hinsicht verstehen, nicht nur sprachlich, sondern auch kulturell. Er muss Gesten, Gebräuche und Gewohnheiten kennen, entsprechend reagieren und sich an die jeweiligen Geschäfts- und Gesellschaftssituationen anpassen können. Vor allem die Geschäftskultur zu verstehen, kann den Mitarbeiter vor Herausforderungen stellen, implizite Erwartungen zu erfüllen und typische Verhaltensweisen in Geschäftssituationen zu kennen, wird erwartet. Gleiches gilt auch für die direkten Mitarbeiter und Kollegen

des entsandten im Gastland. Auch sie müssen auf den kulturellen Kontext vorbereitet werden.

Die Studie zeigt jedoch, dass hier Theorie und Praxis noch gewaltig auseinanderklaffen: 70 Prozent der entsandten erleben grundsätzlich Integrationsschwierigkeiten aufgrund kultureller Unterschiede (Abb. 11). Ein interkulturelles Training für den Mitarbeiter bieten 72 Prozent der befragten Unternehmen, für seinen Partner 63 Prozent. Dies ist sehr zweckmäßig, da sich beide bereits im Vorfeld auf das fremde Land einstellen und so von Anfang an im Entsendungsland Fehler vermeiden können. Ab einem gewissen Alter ist eine interkulturelle Vorbereitung vor Abreise auch für Kinder (28 Prozent) sinnvoll, vor allem, wenn sie schulpflichtig sind und vor Ort eine lokale Schule besuchen werden (Abb. 12).

Abb. 11: Integrationsprobleme der begleitenden Familie sowie des Expatriate sind Hauptgründe für einen Abbruch der Entsendung.



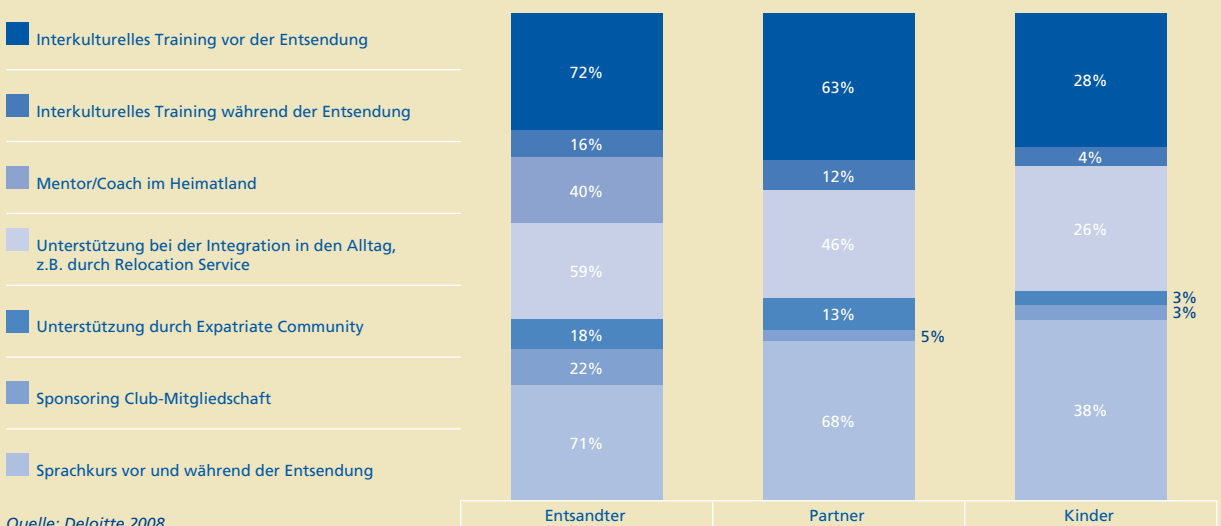
2. Erfolgsfaktor

Auch während der Entsendung sollte die interkulturelle Ausbildung fortgesetzt werden.

Die ersten kulturellen Probleme entstehen meist nicht sofort bei Entsendungsbeginn, sondern in den ersten sechs bis zwölf Monaten. Dann, wenn die Familie im Ausland angekommen ist und man sich den neuen Herausforderungen des Alltags stellen muss. Doch dann wird die Familie mit ihren Problemen größtenteils alleine gelassen. Nur jedes fünfte Unternehmen bietet dem Entsandten dann noch Trainings an, jedes sechste dem Partner und jedes fünfzigste den Kindern. Auch sollte auf die Qualität und Dauer der interkulturellen Trainings geachtet bzw. auf alternative Möglichkeiten der Kompetenzvermittlung ausgewichen werden: Bei fast zwei Dritteln der befragten Unternehmen treten nach Absolvierung interkultureller Trainings manchmal und bei 26 Prozent häufig interkulturelle Probleme auf.

Ein interkulturelles Coaching wäre eine Alternative, mit der den Defiziten begegnet werden könnte. Auch Mentoren vor Ort, z. B. ein Kollege, der dem Mitarbeiter und seinem Partner in der Anfangszeit mit Rat und Tat zur Seite steht, können eine große Hilfe sein. Zudem sollte man auch der empfangenden Gesellschaft bzw. den unmittelbaren Kollegen im Gastland eine Einführung in die Kultur des Entsandten geben, um dort zum einen die allgemeine kulturelle Sensibilität zu fördern, zum andern aber auch den lokalen Mitarbeitern Einblicke in Kultur und Verhaltensweisen des Heimatlands des Entsandten zu ermöglichen. Dies kann auch durch den Entsandten selbst erfolgen, da er sich mit Kulturunterschieden und deren Auswirkungen auseinandergesetzt hat.

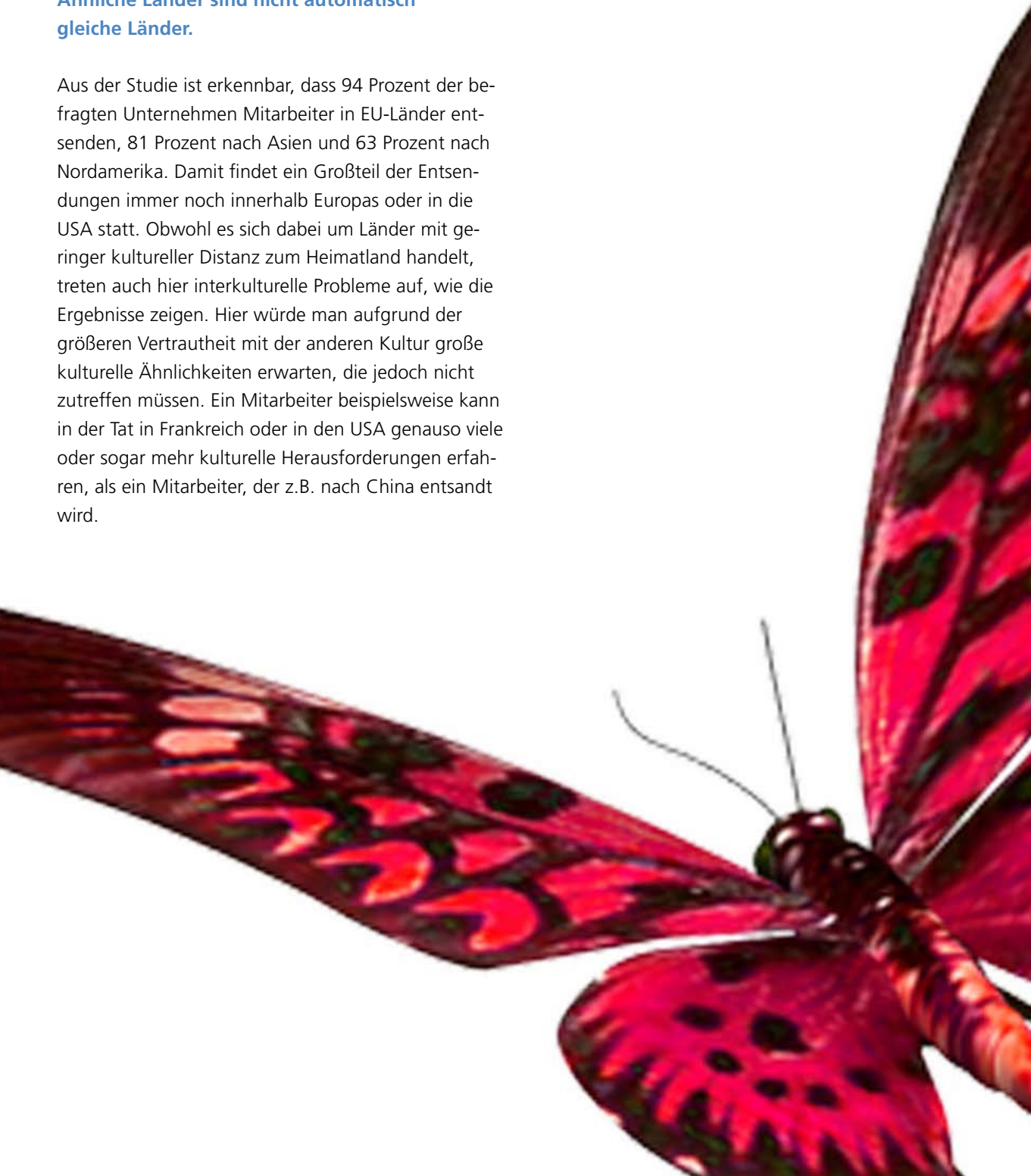
Abb. 12: Fast jedes dritte Unternehmen bereitet seine Mitarbeiter weder mit Sprachkursen noch mit interkulturellen Trainings auf den Auslandsaufenthalt vor.



3. Erfolgsfaktor

Ähnliche Länder sind nicht automatisch gleiche Länder.

Aus der Studie ist erkennbar, dass 94 Prozent der befragten Unternehmen Mitarbeiter in EU-Länder entsenden, 81 Prozent nach Asien und 63 Prozent nach Nordamerika. Damit findet ein Großteil der Entsendungen immer noch innerhalb Europas oder in die USA statt. Obwohl es sich dabei um Länder mit geringer kultureller Distanz zum Heimatland handelt, treten auch hier interkulturelle Probleme auf, wie die Ergebnisse zeigen. Hier würde man aufgrund der größeren Vertrautheit mit der anderen Kultur große kulturelle Ähnlichkeiten erwarten, die jedoch nicht zutreffen müssen. Ein Mitarbeiter beispielsweise kann in der Tat in Frankreich oder in den USA genauso viele oder sogar mehr kulturelle Herausforderungen erfahren, als ein Mitarbeiter, der z.B. nach China entsandt wird.



Auslandsentsendung als Teil der Personalentwicklung ist eine wirksame Maßnahme zur Entwicklung und Bindung von qualifizierten Mitarbeitern im Unternehmen.

6. Entsendung als Beitrag zur Karriereentwicklung

Unternehmen in vielen Teilen der Welt beklagen bereits heute die Auswirkungen der zunehmenden Personalknappheit: Fachkräftemangel, demografische Veränderungen und neue Entwicklungsansprüche von Mitarbeitern der jüngeren Generation sind die häufigsten Herausforderungen für Unternehmen. Es wird immer schwieriger, qualifizierte Mitarbeiter zu finden und zu halten, um den Weggang älterer erfahrener Mitarbeiter in den Ruhestand entsprechend auszugleichen. Auch deckt sich der lokale Bedarf an Mitarbeitern häufig nicht mit der Verfügbarkeit dessen, was Universitäten, Fachhochschulen und Bewerbermärkte jeweils anbieten. Firmen müssen daher ihre Mitarbeiter zunehmend international oder global suchen und vermitteln können. Dazu brauchen Unternehmen ein effektives Entsendungsmanagement. Drei Erfolgsfaktoren ergeben sich aus der Studie:

1. Erfolgsfaktor

Frühzeitig und systematisch Mitarbeiter für den Auslandsaufenthalt qualifizieren.

Laut der vorliegenden Studie gibt es bei einem Drittel der befragten Unternehmen zu wenig qualifizierte Mitarbeiter oder zu wenig Interessenten für einen Auslandseinsatz. Dem kann durch die gezielte Rekrutierung, Entwicklung und Ausbildung der Mitarbeiter im Rahmen eines Trainee- oder Personalentwicklungsprogramms vorgebeugt werden. Auch kann man durch proaktive Kommunikation Mitarbeiter für das Thema Auslandsentsendung begeistern.

2. Erfolgsfaktor

Der Beitrag der Entsendung zur persönlichen Karriereentwicklung soll transparent sein.

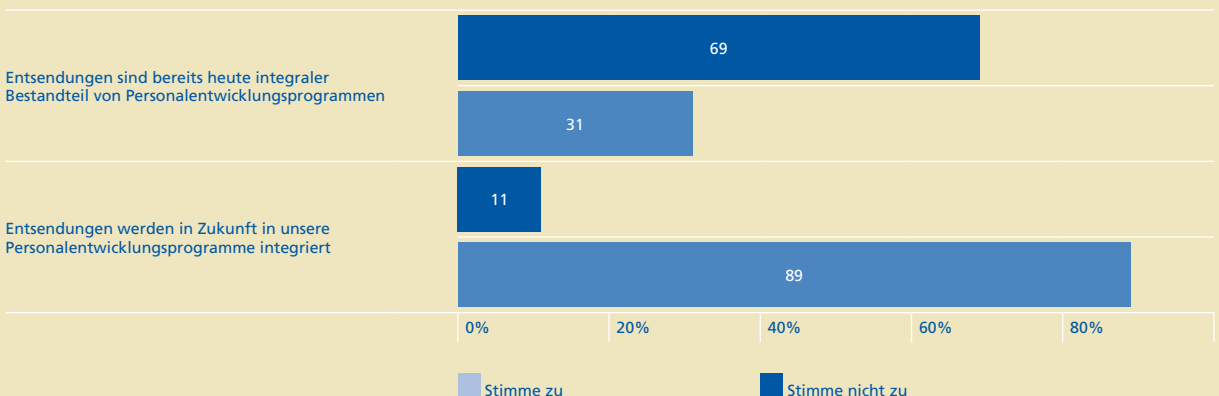
Auch der Auslandseinsatz an sich sollte so gestaltet sein, dass sein Beitrag zur Karriereentwicklung für den betreffenden Mitarbeiter transparent ist. Dies ist besonders effektiv, wenn die Entsendung gleichzeitig mit dem unternehmensspezifischen Kompetenzprofil verknüpft ist. Nur 31 Prozent der befragten Unternehmen haben die internationalen Entsendungen bereits mit ihrem Kompetenzprofil kombiniert. So wäre sowohl für den Kandidaten als auch für das entsendende Unternehmen von Anfang an klar, welche Kompetenzen der Kandidat für die Entsendung mitbringen muss und welche Kompetenzen er sich im Ausland aneignen soll.

3. Erfolgsfaktor Integration der Entsendung in die Personalentwicklung.

Diese Integration ermöglicht dem Mitarbeiter, vom Beginn seiner Karriere zu wissen, dass ein Auslandsaufenthalt geplant ist und erwartet wird. Deshalb kann nicht eine Situation entstehen, in der dem Entsandten seine Station im Ausland als fragwürdig und wenig wertgeschätzt erscheint. In diesem Zuge kann einer der Gründe, den in der Studie 45 Prozent der

befragten Unternehmen für das Scheitern von Entsendungen genannt hatten, eliminiert werden. 89 Prozent der befragten Unternehmen stimmen zu, dass die Einbettung der Entsendung in Personalentwicklungsprogramme eine Notwendigkeit ist, und zirka die Hälfte der befragten Unternehmen plant eine derartige Umsetzung in den nächsten drei bis fünf Jahren (Abb. 13).

Abb. 13: Die Integration von Entsendungen in Personalentwicklungsprogramme wird zentrales Thema für fast 90 Prozent der Unternehmen.



Wo steht Ihr
Entscheidungsmanagement ?

Fazit und Handlungsempfehlungen



Fazit der Deloitte-Studie

Die Ergebnisse unserer Untersuchung bestätigen: Auslandsentsendung und Repatriierung sind entscheidende Faktoren für Unternehmenswachstum und globalen Firmenerfolg. Ebenso deutlich zeigt die Studie jedoch auch, dass viele Unternehmen diese Tatsache zwar bereits erkannt haben, ihr Entsendungsmanagement jedoch den Herausforderungen dieses anspruchsvollen, sich ständig verändernden Themenbereichs noch nicht in ausreichendem Maße gewachsen ist. Handlungsbedarf herrscht vor allem in der Überprüfung und Flexibilisierung von Entsendungsrichtlinien, in der Vorbereitung, Betreuung und Bindung der Entsandten und ihrer Familien vor, während und insbesondere nach dem Auslandsaufenthalt und

in der Fähigkeit, mit geeigneten Werkzeugen schnell und flexibel auf geänderte Bedingungen reagieren zu können. Die Bereitstellung von technologischen Plattformen und EDV-Expertenprogrammen kann helfen, die wichtigen Compliance-Themen besser nachverfolgen zu können. Viele Unternehmen unterschätzen noch immer die Tatsache, dass gerade das Entsendungsmanagement erhebliche Compliance-Risiken birgt, die unbedingt adressiert werden sollten, da sonst hohe Strafen drohen. Damit zeigt die Studie klar die Themenkomplexe auf, die für international tätige Unternehmen wichtig sind, wenn sie im In- und Ausland weiter erfolgreich wachsen wollen.

Fazit 1

Um international erfolgreich zu wachsen, müssen Unternehmen im Entsendungsmanagement flexibel und rasch auf sich ändernde Bedingungen reagieren können.

Fazit 2

Ein effizientes Entsendungsmanagement ist die Grundlage für zukünftig benötigte Flexibilität.

Fazit 3

Obwohl Compliance-Risiken im Entsendungsmanagement bekannt sind, werden sie nicht im ausreichenden Maße adressiert.

Fazit 4

Erfolgreiche Repatriierung beginnt bereits lange vor der Entsendung.

Fazit 5

Integrationsschwierigkeiten aufgrund kultureller Unterschiede sind die häufigste Ursache für das Scheitern von Entsendungen.

Fazit 6

Auslandsentsendung als Teil der Personalentwicklung ist eine wirksame Maßnahme zur Bindung und Entwicklung qualifizierter Mitarbeiter im Unternehmen.

Was können Unternehmen konkret tun?

- Grundsätzlich erfordert die Zunahme an Entsendungen eine effiziente Abwicklung. Dadurch sinkt die Dauer der Vorbereitungszeit einer Entsendung. Dies hat zur Folge, dass die Prozesse optimal gestaltet und teilweise standardisiert werden müssen.
- Zudem bedarf es einer gewissen Flexibilität innerhalb der Entsenderichtlinien (z.B. in Form eines Richtlinien-Portfolios), um den Anforderungen des Marktes gerecht zu werden.
- Es muss sichergestellt sein, dass die sich ständig verschärfenden gesetzlichen Vorschriften eingehalten werden. Verstöße haben bedeutende Konsequenzen für das Unternehmen, von negativer Publicity bis hin zu Freiheitsstrafen. Durch die Bilanzskandale der letzten Jahre rücken inzwischen auch Unternehmen mit nur wenigen Entsandten in das Visier von Prüfungen. Durch strukturierte Prozesse und die Einbindung externer Anbieter können Compliance-Risiken minimiert werden.
- Der Prozess der Repatriierung muss aktiv vom Unternehmen gesteuert und sollte bereits vor dem Beginn der Entsendung gestartet werden. Nur bei erfolgreicher Wiedereingliederung kann das Unternehmen den vollen Nutzen der Entsendung ausschöpfen.
- Für den einzelnen Mitarbeiter ist es entscheidend, den Beitrag seines Auslandsaufenthalts zur persönlichen Entwicklung im Unternehmen nachvollziehen zu können. Andernfalls ist die Gefahr groß, dass der Mitarbeiter spätestens nach Rückkehr in die Heimatorganisation das Unternehmen verlässt. Deshalb ist die Verzahnung der Auslandsentsendungen mit Personalentwicklungsprogrammen entscheidend.
- Interkulturelle Kompetenz und eine erfolgreiche Eingliederung in die Kultur des Gastlandes sind wichtige Faktoren, die eine Entsendung sowohl für den Mitarbeiter und seine Familie als auch für das Unternehmen zu einem Erfolg zu machen.

Soziodemografische Daten

Der Fokus dieser Studie lag auf Unternehmen des gehobenen Mittelstands mit einer Anzahl von 20 bis 100 Entsandten. Mehr als drei Viertel der teilnehmenden Unternehmen entsenden regelmäßig Mitarbeiter in dieser Größenordnung (Abb. 2). 51 Prozent dieser Unternehmen beschäftigen insgesamt bis zu 11.000 Mitarbeiter, 37 Prozent beschäftigen zwischen 11.000 und 50.000 Mitarbeiter. Drei Viertel der befragten Unternehmen haben ihren Hauptsitz in Deutschland und entsenden in folgende Länder (Abb. 3):

| | |
|--|-------------------|
| Europa, naher und mittlerer Osten und Afrika: | 51 Prozent |
| Nord- und Südamerika: | 26 Prozent |
| Asiatisch-pazifischer Raum: | 23 Prozent |

Mit einer Teilnehmerzahl von 23 Prozent ist die Branche der verarbeitenden Industrie in der Studie am stärksten vertreten, gefolgt vom Gesundheitswesen, den Biowissenschaften und der Banken- und Versicherungssparte mit jeweils 13 Prozent sowie Luftverkehr und Transportwesen mit 11 Prozent. Des Weiteren beteiligten sich Unternehmen der Chemie-Automobil-, Immobilien- und der Konsumgüterindustrie, Unternehmen aus Medien und Telekommunikation sowie Hightech-Unternehmen an der Studie (Abb. 1). Insgesamt liefert die Studie einen guten Querschnitt über die genannten Branchen.

Abb. 1: Industrien, die sich an der Umfrage beteiligt haben.

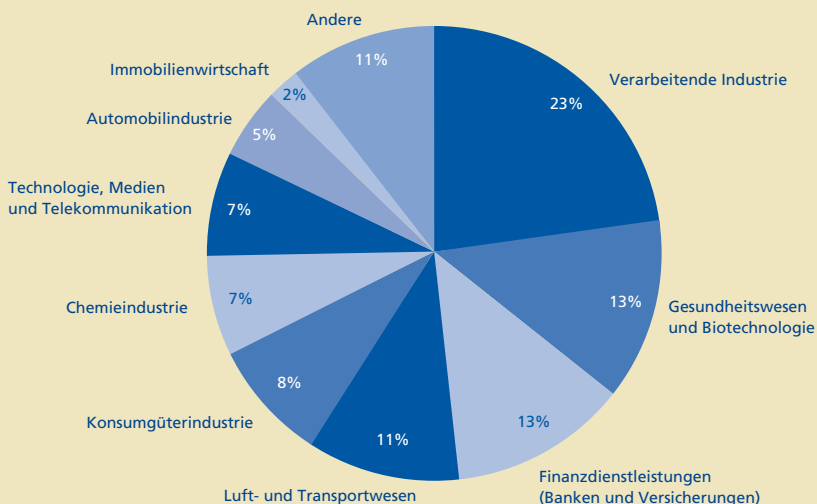
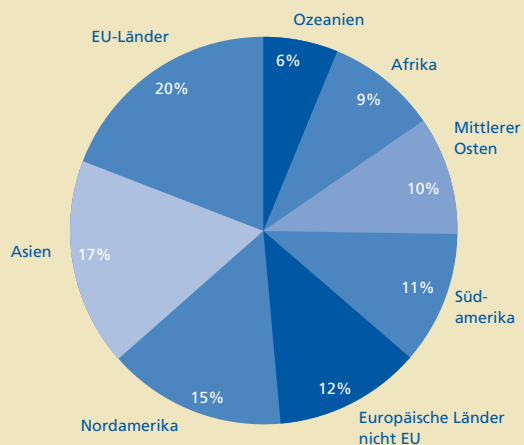
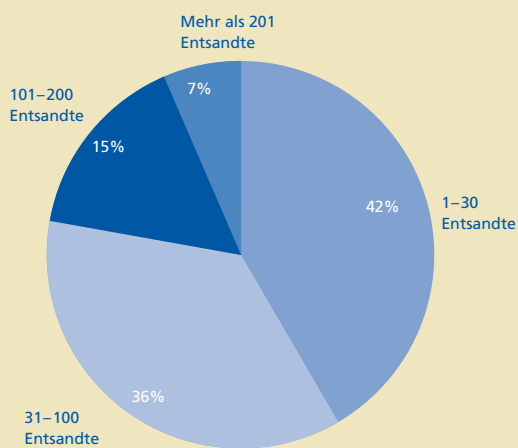




Abb. 2: Anzahl der Entsandten im Unternehmen.

Abb. 3: Regionale Verteilung der Entsandten.



Quelle: Deloitte 2008

Quelle: Deloitte 2008

Ihr Kontakt

Dr. Udo Bohdal
Partner
Human Capital Advisory Services
Deloitte Consulting GmbH

Franklinstrasse 46–48
60486 Frankfurt
ubohdal@deloitte.de
Tel +49 69 97137-350

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen. Mit einem Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in 140 Ländern verbindet Deloitte erstklassige Leistungen mit umfassender regionaler Marktcompetenz und verhilft so Kunden in aller Welt zum Erfolg. „To be the Standard of Excellence“ – für die 165.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

Mit über 3.700 Beratern in über 25 Ländern stellt Deloitte das größte Human Capital Consulting Team von allen HR-Beratungsunternehmen weltweit. Human Capital Advisory Services unterstützt Unternehmen mit innovativen Lösungsansätzen bei der erfolgreichen Umsetzung von Projekten in den Bereichen Global Mobility, Total Rewards, HR Transformation, Strategic Change, People Dimension of Transformation, M&A, Learning & Development und Technology Adoption.



Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu, einen Verein schweizerischen Rechts, dessen Mitgliedsunternehmen einschließlich der mit diesen verbundenen Gesellschaften. Als Verein schweizerischen Rechts haften weder Deloitte Touche Tohmatsu als Verein noch dessen Mitgliedsunternehmen für das Handeln oder Unterlassen des/der jeweils anderen. Jedes Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig, auch wenn es unter dem Namen „Deloitte“, „Deloitte & Touche“, „Deloitte Touche Tohmatsu“ oder einem damit verbundenen Namen auftritt. Leistungen werden jeweils durch die einzelnen Mitgliedsunternehmen, nicht jedoch durch den Verein Deloitte Touche Tohmatsu erbracht.

Copyright © 2008 Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.
Alle Rechte vorbehalten.

