

Alternative Mobilitätsformen verdrängen komplexe Zukunft von Global Mobility

In der globalisierten Geschäftswelt eröffnen grenzüberschreitende Einsätze von Mitarbeitenden Zugang zu internationalen Märkten, sie fördern den Wissensaustausch und stärken die globale Wettbewerbsfähigkeit. Gleichzeitig sehen sich Unternehmen mit einer Vielzahl neuer Herausforderungen konfrontiert. Geopolitische Spannungen, wirtschaftliche Unsicherheiten, soziokulturelle Veränderungen und steigende regulatorische Anforderungen werden Global Mobility verändern.

TEXT



Ingo Todesco
Leiter Global Mobility
Services, KPMG AG,
Berlin
itodesco@kpmg.com



Thomas Efke
Leiter Mobility Consulting
Services EMEA,
KPMG AG, Berlin
tefke@kpmg.com

Entsendungen



Wie entwickelt sich der Handelsstreit zwischen den USA und dem Rest der Welt? Wird es Frieden in der Ukraine und im Nahen Osten geben? Dies sind zwei von vielen Fragen, die die Entsendungspolitik deutscher Unternehmen beeinflussen.

Lange gab es eine Tendenz zur weiteren Reduzierung von Zöllen und Handelsschranken. Viele Länder verhandelten Freihandelsabkommen, die den Zugang zu neuen Märkten erleichtern sollen. Zunehmend gibt es jedoch Bestrebungen, bestimmte Industrien durch nationalstaatliche, protektionistische Maßnahmen zu schützen. Dieser Artikel beleuchtet die treibenden Kräfte hinter dem Wandel grenzüberschreitender Mitarbeiterinsätze und zeigt Strategien im Bereich Global Mobility auf, trotz der Veränderungen zukunftsfähig bleiben zu können. Dabei wird insbesondere analysiert, ob Global Mobility ein grundlegender Paradigmenwechsel bevorsteht oder lediglich gewöhnliche Anpassungsmechanismen bestehender Praktiken bei internationalen Einsätzen von Mitarbeitenden.

Geopolitische Unsicherheiten

In den letzten Jahren ist weltweit ein politischer Trend hin zu mehr Regionalisierung und Nationalismus zu beobachten. Dieser Wandel wird oft durch wirtschaftliche Unsicherheiten, kulturelle Ängste und politische Unzufriedenheit getrieben. Viele Länder erleben eine Wiederbelebung nationalistischer Rhetorik, die auf den Schutz nationaler Interessen und die Bewahrung kultureller Identität abzielt. Dies zeigt sich unter anderem in strengeren Einwanderungsgesetzen, dem Rückzug aus internationalen Abkommen und einer verstärkten Betonung von Souveränität.

Befürworter argumentieren, dass solche Maßnahmen notwendig seien, um die nationale Sicherheit und wirtschaftliche Stabilität und Unabhängigkeit zu gewährleisten. Kritiker hingegen warnen vor den potenziellen Gefahren von Isolationismus

und einem Verlust an internationaler Zusammenarbeit. Diese Entwicklungen werfen grundlegende Fragen über die Zukunft der globalen Zusammenarbeit und die Balance zwischen nationalen Interessen und internationaler Verantwortung auf.

Aktuelle Fragen betreffen beispielsweise den Einfluss der USA auf das Weltgeschehen, die zukünftige Entwicklung von deren Handelsbeziehungen mit China, Indien und nicht zuletzt auch Deutschland sowie die Situation in Taiwan. Wird es Frieden in der Ukraine geben? Wie wird sich die Lage im Nahen Osten und in Afrika entwickeln?

Politische Instabilitäten, die Auswirkungen kriegsähnlicher Handlungen, neue Handelsbarrieren und diplomatische Spannungen haben weitreichende Folgen auch für internationale Mitarbeiterinsätze. Sanktionen und Exportkontrollen erschweren den Zugang zu bestimmten Märkten und können eine Neuausrichtung der Entsendungsstrategien erforderlich machen. Internationale Einsätze können dadurch beschränkt (z.B. Visum, Arbeitsgenehmigung), aufwendiger (z.B. Planung, Prozess, Vorlaufzeiten), unsicherer (z.B. persönliche Strafverfolgung und Sicherheit) und teurer (z.B. interner Aufwand, externe Unterstützung, Steuern und Gebühren) werden. Unternehmen müssen diese Risiken sowohl für sich selbst als auch für ihre Mitarbeitenden sorgfältig bewerten und ihre Planungen entsprechend anpassen.

Mobilitätskosten und Regulatorik

Neben den schon genannten Kostentreibern steigen auch andere Mobilitätskosten kontinuierlich an: Unterkunft, Reisekosten, Umzüge und Lebenshaltungskosten sind durch

Inflation, aber ebenso durch zunehmende Regulatorik in diesen Bereichen angestiegen. Internationale Mobilität wird also nicht einfacher und zunehmend teurer. Dadurch wächst der Druck auf Unternehmen, neue flexible und kostengünstigere Lösungen anzubieten.

Unternehmen reagieren auf diese Herausforderungen, indem sie ihre Mobilitätsprogramme umstrukturieren. Neben der klassischen Entsendung werden weitere Mobilitätsformen inklusive virtueller Formen zur Verfügung gestellt. Ziel ist es, sicherzustellen, dass die richtigen Mitarbeitenden zur richtigen Zeit und zu vertretbaren Kosten vor Ort sind. Welche neuen Formen der Mobilität dabei in die Programme integriert werden, erläutern wir weiter unten.

Die Einhaltung lokaler oder EU-weiter Vorschriften wird für Unternehmen zu einer größeren Herausforderung. Arbeitsgenehmigungen, Steuerregelungen, Registrierungs- und Sozialversicherungspflichten unterscheiden sich erheblich von Land zu Land und erfordern fundierte Kenntnisse sowie eine enge Zusammenarbeit mit lokalen Behörden. Die Komplexität nimmt dabei eher weiter zu als ab, Fehler in der Compliance ziehen nach wie vor hohe Strafen und Reputationsverluste nach sich.

Persönliche Faktoren und virtuelle Zusammenarbeit

Die Bereitschaft, im Ausland zu arbeiten, wird aber ebenso von verschiedenen persönlichen Faktoren der Mitarbeitenden beeinflusst. Zu den wichtigsten Faktoren gehören **Karrierechancen**: Personen, die bessere berufliche Möglichkeiten und Aufstiegs-

Die virtuelle Zusammenarbeit über Ländergrenzen hinweg klappt immer besser. Umso mehr benötigen Unternehmen gute Argumente, wenn sie Fach- und Führungskräfte als Expats einsetzen wollen.

Wer keine familiären Verpflichtungen hat und sich für andere Kulturen interessiert, ist eher bereit, ins Ausland zu gehen.

chancen im Ausland oder durch einen Auslandseinsatz sehen, sind eher bereit, umzuziehen oder regelmäßig zu reisen.

\ **Finanzielle Anreize:** Höhere Gehälter und bessere finanzielle Bedingungen können die Entscheidung, ins Ausland zu gehen, positiv beeinflussen.

\ **Abenteuerlust und kulturelles Interesse:** Menschen, die neue Kulturen kennenlernen und „Abenteuer“ erleben möchten, sind offener für eine Auslandstätigkeit.

\ **Familienstand und persönliche Bindungen:** Personen ohne familiäre Verpflichtungen oder mit unterstützenden Partnern sind eher bereit, ins Ausland zu gehen.

\ **Empfundene Lebensqualität:** Länder, deren Lebensqualität als hoch empfunden wird und mit einem ausgebauten sozialen Sicherungssystem, sind attraktiv für potenzielle „Auswanderer“.

In den letzten Jahren haben sich einige dieser Faktoren verändert, und diese Veränderungen werden vermutlich weiter fortschreiten. Die Globalisierung und die zunehmende Vernetzung haben anfänglich die Mobilität erhöht und die Bereitschaft gesteigert, im Ausland zu arbeiten. Inzwischen haben jedoch technologische Entwicklungen und die Möglichkeiten virtuellen Arbeitens und nicht zuletzt gesellschaftlicher Wandel dazu geführt, dass immer weniger Menschen die Bereitschaft mitbringen, physisch umzuziehen.

Teams können mithilfe von Kollaborationstools und virtuellen Arbeitsumgebungen grenzüberschreitend fast so nahtlos zusammenarbeiten, als befänden sie sich im selben Raum. Dies schließt die Entwicklung von Produkten, die Durchführung von Forschungsprojekten und die Implementierung von Softwarelösungen ein. Real-Time-

Übersetzungstools könnten künftig Sprachbarrieren sogar vollständig auflösen.

Die technischen Fortschritte führen dazu, dass virtuelle Zusammenarbeit immer besser und effizienter wird. Im Umkehrschluss wird es für Unternehmen zunehmend erforderlich, den Business Case für insbesondere langfristige physische Entsendungen, aber auch für kurzfristige Einsätze von Mitarbeitenden überzeugend zu begründen. Die Planung und Gestaltung zukünftiger Auslandseinsätze werden komplexer, und unterschiedlichste Formen der Mobilität sowie mögliche individuelle Restriktionen (z.B. Alter, Pflege, Kindererziehung) müssen abgewogen werden.

Gleichzeitig können virtuelle Arbeitsformen erhöhte Anforderungen an deren praktische Umsetzung mit sich bringen, da sie einen höheren Grad an Komplexität in Bezug auf Compliance verursachen. Grund dafür ist, dass die derzeitige Gesetzgebung vielfach noch auf die traditionelle, physische Arbeitswelt ausgelegt ist. Ein Beispiel hierfür sind etwa offene Fragen zur möglichen (ungewollten) Begründung einer steuerlichen Betriebsstätte. Die Herangehensweise mit Blick auf personenbedingte Betriebsstätten der einzelnen Länder ist uneinheitlich, was eine stärkere internationale Harmonisierung wünschenswert macht. Aktuell gibt es diesbezüglich verschiedene Initiativen und Arbeitsgruppen sowohl in Deutschland als auch auf Ebene der OECD, deren Entwicklungen und Ergebnisse aufmerksam beobachtet werden sollten.

Augenmerk auf Nachhaltigkeit

In Zeiten des Klimawandels rücken ökologische Aspekte stärker auch in den Fokus glo-

baler Mobilität. Langfristige Entsendungen und häufige Geschäftsreisen verursachen erhebliche CO₂-Emissionen, was mit den Nachhaltigkeitszielen vieler Unternehmen in Konflikt steht. Einsätze von Mitarbeitenden werden zunehmend im Kontext des ökologischen Fußabdrucks bewertet. Ein Beispiel hierfür ist die Einführung von CO₂-Kompensationsprogrammen: Einige Unternehmen investieren in Umweltprojekte, um die Emissionen ihrer globalen Mitarbeiter*innen auszugleichen. Gleichzeitig fördern sie den Einsatz von Videokonferentechnologien zur Reduktion von Reisen. Umgekehrt kann internationale Mobilität erheblich zur Förderung von Diversität in Unternehmen beitragen, aber auch das bringt spezifische Herausforderungen mit sich.

Positive Auswirkungen auf Diversität

\ **Kulturelle Vielfalt:** Durch die Entsendung von Mitarbeitenden aus verschiedenen Ländern und Kulturen wird die kulturelle Vielfalt innerhalb eines Unternehmens erhöht. Dies kann zu einem besseren Verständnis und einer höheren Wertschätzung unterschiedlicher Perspektiven führen.

\ **Innovationsförderung:** Ein diverses Team bringt unterschiedliche Denkweisen und Lösungsansätze ein, was die Innovationskraft und Kreativität des Unternehmens stärkt.

\ **Globale Perspektive:** Mitarbeitende, die internationale Erfahrungen sammeln, entwickeln ein besseres Verständnis für globale Märkte und Kundenbedürfnisse, was dem Unternehmen hilft, international wettbewerbsfähig zu bleiben.

\ **Inklusion und Gleichberechtigung:** Die Förderung internationaler Mobilität kann dazu beitragen, eine inklusive

Physische Entsendungen werden weniger und kürzer. HR-Abteilungen müssen umdenken und neue Konzepte für internationale Mobilität auf den Tisch legen. Genauso wichtig sind rechtssichere Prozesse und Tools.

Unternehmenskultur zu schaffen, in der Vielfalt als Stärke angesehen wird.

Herausforderungen internationaler Mobilität

\ Entsendung von LGBTQ+-Mitarbeitenden:

In einigen Ländern gibt es rechtliche und gesellschaftliche Barrieren für LGBTQ+-Personen. Unternehmen müssen sicherstellen, dass diese Mitarbeitenden in ihrem Gastland sicher sind und respektiert werden.

\ Mitarbeitende mit Beeinträchtigungen:

Die Barrierefreiheit und Unterstützung für Menschen mit Beeinträchtigungen variieren stark zwischen den Ländern. Unternehmen müssen sicherstellen, dass die notwendigen Vorkehrungen getroffen werden, um diesen Mitarbeitenden eine reibungslose Integration zu ermöglichen.

\ Pflegeverpflichtungen:

Mitarbeitende, die ältere Angehörige betreuen, stehen vor der Herausforderung, ihre Pflegeverpflichtungen mit einer Auslandstätigkeit zu vereinbaren. Flexible Arbeitsmodelle und Unterstützung durch das Unternehmen sind hier entscheidend.

\ Familienintegration:

Die Integration der Familienangehörigen der entsandten Mitarbeitenden insbesondere in Bezug auf Bildung und soziale Netzwerke kann eine Herausforderung darstellen. Unternehmen sollten Unterstützung bei der Eingewöhnung und Integration der Familien bieten.

Es bleibt spannend, zu beobachten, wie sich die genannten Themen auf globaler Ebene entwickeln werden. In der EU liegt der Fokus derzeit auf strenger ESG-Regulatorik, zahlreiche Unternehmen haben DEI-Aspekte (Diversität, Gleichstellung und Inklusion) in ihre HR-Programme integriert. Gleichzeitig zeichnen sich in den USA

gegensätzliche Trends wie „Anti-Wokeness“ ab. Diese Bewegung umfasst nicht nur eine Abkehr von Diversitätskriterien, sondern auch den Rückzug von Unternehmen aus Klimaallianzen. Das wird den HR- und somit auch den Global-Mobility-Bereich in den USA beeinflussen.

Neue Formen grenzüberschreitender Zusammenarbeit

In der Zukunft wird gleichwohl der Bedarf zunehmen, weiterhin grenzüberschreitend zu agieren und zusammenzuarbeiten, weil Unternehmen sich neu und auch international ausrichten werden, um wirtschaftlich weiter erfolgreich zu sein. Es wird dazu allerdings nicht mehr immer zwingend erforderlich sein, dass Menschen physisch Landesgrenzen überschreiten. Dies wird durch technologische Fortschritte und die zunehmende Digitalisierung möglich gemacht und weiter ausgebaut. Klassische Mobilitätsformen (etwa Long- oder Short-Term Assignments) werden sich verändern. Damit werden sich auch die verantwortlichen HR-Abteilungen anpassen müssen. Hier bedarf es einer teilweisen Neuausrichtung:

\ Zunehmende virtuelle Grenzüberschreitungen:

Eine virtuelle Grenzüberschreitung liegt vor, wenn Mitarbeitende ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten in einem anderen Land oder einer anderen Region wahrnehmen, ohne physisch dorthin zu reisen. Diese Form der Zusammenarbeit wird durch moderne Technologien und digitale Kommunikationsmittel ermöglicht und bietet eine flexible Alternative zur traditionellen physischen Entsendung. Es ist zu erwarten, dass die Bedeutung dieser virtuellen Grenzüberschreitungen erheblich zunehmen wird. Auch hier besteht jedoch

ein Bedarf an klaren Richtlinien, die die zukünftige grenzüberschreitende Zusammenarbeit regeln und die bisherigen traditionellen Entsenderichtlinien ablösen, sowie an Prozessen und Tools, um die Anforderungen der Organisation effektiv und rechtssicher zu unterstützen.

\ Weniger und kürzere physische Grenzüberschreitungen:

Die Entwicklungen haben praktische Auswirkungen auf alle traditionellen Mobilitätsformen. Langfristige Entsendungen werden seltener und, wenn sie noch stattfinden, im Hinblick auf die Anforderungen deutlich individueller. Standardisierte Policy-Modelle und hochstandardisierte Prozesse, die in den letzten Jahren mit großem Aufwand im Rahmen von Shared-Service-Organisationen aufgebaut wurden, stoßen an ihre Grenzen und liefern den Geschäftsbereichen oft nicht den erwarteten Mehrwert.

So sah sich beispielsweise eine HR-Global-Mobility-Abteilung aus der Life-Science-Branche mit einer Reduktion des Entsendevolumens um mehr als 60 Prozent konfrontiert. Zusätzlich stiegen die Anfragen aus den Geschäftsbereichen nach neuen Formen von Mobilität an. Nach nüchterner Betrachtung stellte die HR-Global-Mobility-Abteilung fest, dass einige Investitionen in die weitere Automatisierung keinen Sinn mehr machen und für den verbleibenden Teil an Entsendungen wieder mehr „echte Mobility-Expertise“ mit individueller Entscheidungskompetenz benötigt wird.

Diese Erfahrung ist kein Einzelfall. Aus langfristigen Entsendungen werden immer mehr kurzfristige Einsätze entstehen, etwa Geschäftsreisen, Short-Term Assignments oder Commuter Arrangements – oft mit

Bei der Umsetzung tauchen knifflige Detailfragen zu Steuern, Sozialversicherung, Arbeitsrecht, Datenschutz und Sicherheit auf. In der Heimatorganisation muss es dafür kompetente Anlaufstellen geben.

Flexibler, agiler, individueller –
so lauten die Anforderungen an Global Mobility der Zukunft.

Unterbrechungen und einem Wechsel zwischen verschiedenen Formen. Diese Dynamik stellt bestehende Polycys und Prozesse vor erhebliche Herausforderungen, da die Verantwortlichkeiten für die unterschiedlichen Mobilitätsformen nicht immer klar definiert sind.

Am Anfang von Anpassung oder Neuausrichtung steht fast immer eine exponentielle Zunahme von Einzelfragen zu neuen Formen der Mobilität. Der Wunsch des Geschäftsbereichs oder des Mitarbeitenden mag dabei zunächst einfach zu verstehen sein, aber die Umsetzung wird schnell sehr komplex. Zunächst geht es um eine steuer- und sozialversicherungsrechtliche Beurteilung der Risiken, aber auch arbeitsrechtliche, datenschutzrechtliche oder sicherheitsrelevante Aspekte müssen geprüft und berücksichtigt werden. Die operative Umsetzung birgt ebenfalls größere Herausforderungen in sich: Wie wird die Gehaltsabrechnung gehandhabt? Wer ist zuständig für Performance-Management und Vergütung? Kann der Mitarbeitende Zugriff auf die IT-Systeme bekommen? Wer zahlt die Kosten und trägt die Risiken, wenn etwas schiefgeht?

Grundsätzlich steht die strategische Frage im Raum, ob das Unternehmen diese Einzelfälle überhaupt will, ob es bei Einzelfällen bleiben soll oder ob neue Strukturen geschaffen werden sollen, um die neuen Bedürfnisse nach internationaler Mobilität auch in Zukunft effizient und rechtssicher bedienen zu können – was wiederum nur dann Sinn macht beziehungsweise möglich ist, wenn bestimmte Volumen vorhanden sind.

Auch bei der Anzahl der Geschäftsreisen ist aktuell nicht davon auszugehen, dass sie

das frühere Volumen vor der Pandemie wieder erreichen wird. Gleichzeitig wird die Dauer der einzelnen Geschäftsreise voraussichtlich kürzer werden. Dies wirft die Frage auf, ob bestehende Richtlinien, Prozesse und Tools noch ausreichend auf die veränderten Anforderungen der neuen Realität ausgerichtet sind.

Zugriff auf externe Arbeitskräfte

In Zukunft werden Unternehmen verstärkt auf externe Arbeitskräfte wie Contractor, Freelancer und Partner zurückgreifen, um den Herausforderungen der flexiblen Arbeitswelt, des Arbeitskräftemangels und der schnellen Marktveränderungen zu begegnen. Dabei stellt sich schnell die Frage, ob die unternehmensinternen Regeln und Dienstleistungen für internationale Mobilität auch auf externe Arbeitskräfte übertragen werden sollen. Rechtlich wird man hier die Problematik der Scheinselbstständigkeit berücksichtigen müssen. Rein praktisch wird aber auch der externe Mitarbeiter auf Unterstützung angewiesen sein, um etwa Compliance-Anforderungen zu erfüllen – ein Balanceakt!

Diese externen Akteure bieten Flexibilität und Skalierbarkeit, da sie es ermöglichen, Kapazitäten kurzfristig anzupassen, ohne langfristige Verpflichtungen einzugehen. Sie bringen spezialisiertes Wissen ein, das die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit stärkt. Und sie können kosteneffizient sein, da nur für tatsächlich erbrachte Leistungen gezahlt wird. Darüber hinaus erweitern sie die globale Reichweite von Unternehmen.

Für eine erfolgreiche Integration dieser externen Arbeitskräfte in die Unternehmensstrategie sind jedoch eine nahtlose

Kommunikation und Zusammenarbeit, der Aufbau von Vertrauen und langfristigen Beziehungen, die Einhaltung von Datensicherheit und Compliance, ihre strategische Einbindung in skillbezogene Planungsprozesse sowie die kulturelle Integration von entscheidender Bedeutung. Auch hier stellt sich die Frage, in welchem Umfang bestehende interne Richtlinien und Prozesse auf diese Gruppe übertragen werden können.

Fazit

Die globalisierte und digitalisierte Geschäftswelt verlangt von Unternehmen eine ständige Anpassung und Weiterentwicklung ihrer Strategien für grenzüberschreitende Mitarbeiterereinsätze. Geopolitische Unsicherheiten, wirtschaftliche Faktoren, regulatorische Hürden und die individuellen Präferenzen der Mitarbeitenden stellen komplexe Herausforderungen dar. Gleichzeitig eröffnen technologische Fortschritte, die wachsende Akzeptanz von Remote-Arbeit und nicht zuletzt externe Arbeitskräfte neue Möglichkeiten, internationale Zusammenarbeit effizienter und nachhaltiger zu gestalten.

Im Ergebnis sind es zwei Dinge, die jetzt wichtig sind: Bestehende Unternehmensrichtlinien und Dienstleistungen müssen sich an die Notwendigkeit anpassen, im Bereich Global Mobility flexibler, agiler und individueller zu sein. Dies ist nicht einfach, wenn man berücksichtigt, dass gerade in den letzten Jahren der Fokus auf Standardisierung und Abwicklung lag. Zusätzlich müssen neue Lösungen für die neuen Formen internationaler Mobilität einschließlich der grenzüberschreitenden virtuellen Zusammenarbeit eingeführt werden. Echte HR-Global-Mobility-Expertise ist dabei gefragt.