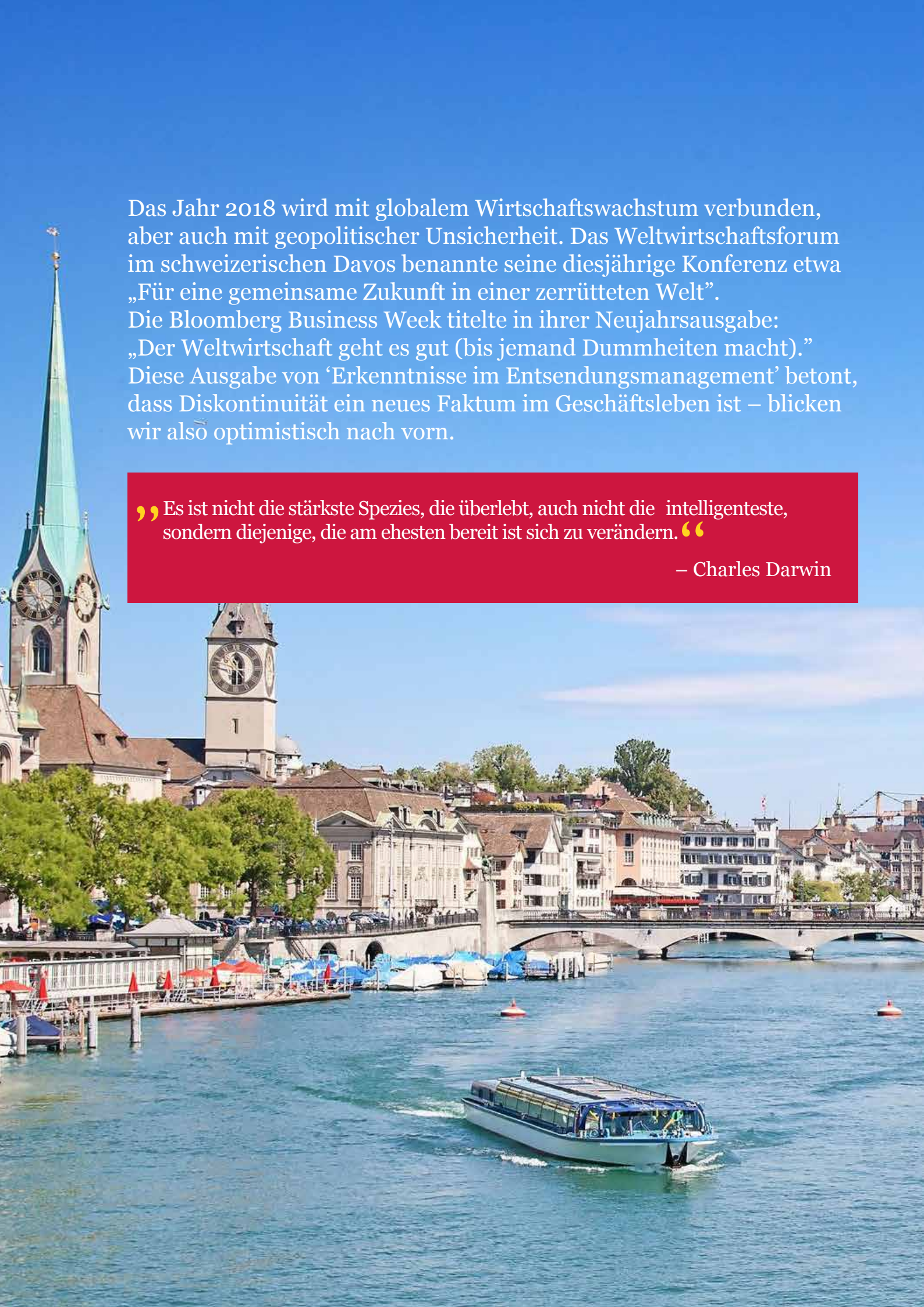


Erkenntnisse im Entsendungsmanagement Trends in der Mitarbeitermobilität 2018

How the world works better
www.crownworldmobility.com





Das Jahr 2018 wird mit globalem Wirtschaftswachstum verbunden, aber auch mit geopolitischer Unsicherheit. Das Weltwirtschaftsforum im schweizerischen Davos benannte seine diesjährige Konferenz etwa „Für eine gemeinsame Zukunft in einer zerrütteten Welt“.

Die Bloomberg Business Week titelte in ihrer Neujahrsausgabe: „Der Weltwirtschaft geht es gut (bis jemand Dummheiten macht).“

Diese Ausgabe von ‘Erkenntnisse im Entscheidungsmanagement’ betont, dass Diskontinuität ein neues Faktum im Geschäftsleben ist – blicken wir also optimistisch nach vorn.

„ Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt, auch nicht die intelligenteste, sondern diejenige, die am ehesten bereit ist sich zu verändern. “

– Charles Darwin

Vor diesem Hintergrund präsentiert Crown World Mobility die Global Mobility Trends 2018. Wie auch die diesjährige Liste zeigt, rechnen wir weiterhin mit einer rasanten Entwicklung der Branche. Wir sehen einen zunehmend reiferen Markt, der sich stärker denn je an globalen Strategien für Mitarbeitermanagement und Geschäftsführung orientiert. Global Mobility muss heute vor allem offen sein für Veränderungen, Innovationen hervorbringen, neue Technologien einbeziehen und sich dem stetigen Wandel der Präferenzen von Mitarbeitern und Kunden anpassen.

In unserem diesjährigen Erkenntnis im Entsendungsmanagement-Artikel stellen wir Bereiche vor, die in vielen Fällen gar nicht neu sind. Aus verschiedenen Gründen nehmen sie jedoch Einfluss auf die Entwicklung in 2018 und treiben Neuerungen in der Branche voran.

1. Der begleitende Partner
2. Rentabilität internationaler Entsendungen
3. Pauschalen und Barzuschüsse
4. Diversity Mobility 2.0
5. Sorgfaltspflicht, Risikomanagement und Wohlergehen entsandter Mitarbeiter
6. Smart Mobility
7. Die US-Steuerreform 2018
8. Mitarbeiterseitig veranlasste Entsendungen
9. Kosteneinsparungen: Woher kommen sie jetzt?
10. Repatriierung



1. Neuer Fokus auf dem begleitenden Partner

Das Konzept des begleitenden Partners wird immer einflussreicher und entwickelt sich auf so vielfältige Weise, dass man gar nicht weiß, wo man anfangen soll.

Zunächst muss man die erweiterte Definition des „begleitenden Partners“ beachten. Da der Begriff des „mitreisenden Ehepartners“ mehr als ein Jahrzehnt hinter uns liegt, wissen wir, dass der begleitende Partner heute selbst eher eine statt keine eigene Karriere verfolgt. Wir wissen auch, dass er nicht zwingend eine Frau oder der Ehepartner sein muss und dass die demografische Gruppe der gleichgeschlechtlichen Verbindungen unter den Mitarbeitern immer größer wird.

Wir betrachten hier einige der damit verbundenen Herausforderungen sowie kreative Lösungen, die in manchen Entsendungsprogrammen umgesetzt werden.

Doppelverdiener

Doppelverdiener- oder „Dual Career“-Paare, bei denen beide Partner einer Beschäftigung nachgehen, sind ein weltweiter Trend, der sich über vielen Kulturen und Geografien erstreckt. Mitarbeiter, die über internationale Entsendungen oder Transfers entscheiden sollen, müssen dabei häufig auch die Karriere ihres Partners bedenken. Dies bedeutet auch, dass nicht nur eine emotionale, sondern auch eine wirtschaftliche Entscheidung getroffen wird: Es entfällt möglicherweise eine wichtige Einnahmequelle. Für Unternehmen stellt diese Situation eine Herausforderung bei der Entsendung ihrer besten Talente dar.

Die getrennte Familie ist ein Ergebnis des Doppelverdiener-Trends; der Mitarbeiter akzeptiert die Entsendung, während seine Familie am Heimatort zurückbleibt. Dieses Szenario wird häufig auch von gleichgeschlechtlichen Paaren gewählt, aus folgenden Gründen:

- Der Beruf des Partners lässt eine solche Abwesenheit nicht zu
- Gleichgeschlechtliche Paare sind im Gastland nicht sicher
- Die Einwanderungsgesetze erlauben keinen legalen Zuzug des Partners

Das Doppelverdiener Konzept erläutert auch, warum die Anzahl entsandter Frauen im Vergleich mit den männlichen Kollegen weiterhin gering ist, insbesondere auf höherer und mittlerer Führungsebene.



Männliche Partner

Früher war der begleitende Partner weiblich. Deshalb geht man an Einsatzorten mit bereits bestehenden, traditionell starken Infrastrukturen für die Unterstützung des Partners (Expatriate-Gruppen, Eingewöhnungshilfen, Müttertreffen, Schulvereinigungen, Kaffeetrinken etc.) gewöhnlich davon aus, dass es sich dabei um eine Frau handelt.

Aber auch die Gemeinschaft vor Ort stellt männliche „Mitreisende“ vor Herausforderungen: In vielen Teilen der Welt hat ein Mann ohne Arbeit, der eine Beziehung mit einer arbeitenden Frau führt, aufgrund kultureller und sozialer Normen sowie uralter Geschlechterklischees keinen guten Stand.

Selbst wenn das Unternehmen vor Ort die Aufgabe hat, die Familien einzugewöhnen, mangelt es oft an Einfühlungsvermögen oder Unterstützung für die Mitarbeiterin oder ihren männlichen Partner. Personalabteilungen und Vorgesetzte übersehen häufig die Tatsache, dass die ersten Monate gespickt sind mit Begrüßungsszenarien, bei denen sich die entsandte Mitarbeiterin und ihr Partner bei Nachbarn,

Kollegen und potentiellen Freunden vorstellen. Immer wieder wird gefragt: „Was machen Sie beruflich?“ – in vielen Fällen wird man die entsandte Mitarbeiterin für die Begleiterin ihres nicht berufstätigen Partners halten.

Glücklicherweise gibt es heute Beratungsangebote für Paare in dieser Situation und auch das Internet bietet zahlreiche Möglichkeiten, Menschen und Gemeinschaften in gleicher Lage zu finden – insbesondere an entlegeneren oder schwierigen Standorten. Dennoch sind entsandte Mitarbeiterinnen weiterhin dadurch gehemmt, und solche Familien, die sich für den Umzug ins Ausland entscheiden, stehen vor einer Herausforderung.

Kreative Lösungen

- Unterstützung des Partners bei der Arbeitssuche:** Unternehmen, die dem Dual-Career-Trend praktisch begegnen, unterstützen den Partner durch Beratungsmaßnahmen vor Ort, die Finanzierung von Arbeitsgenehmigungen und/oder Pauschalen für karrierefördernde Maßnahmen (z. B. für Zertifizierungen vor Ort, die Erstellung eines Lebenslaufs etc.). Selbst wenn es nicht immer möglich ist, am Standort eine Festanstellung zu bekommen, kann das für die Entwicklung von Karrierestrategien während des Entsendungszeitraums bereitgestellte Beratungsangebot später den Wiedereinstieg ins Arbeitsleben erleichtern und die Auslandserfahrung bereichern.
- Interkulturelles Training:** Einführungsveranstaltungen, die Mitarbeitern und ihren Partnern am Anfang einer internationalen Entsendung angeboten werden, dienen dazu, verschiedene Themen zu besprechen, wie die Motivation des Mitarbeiters im Hinblick auf die Entsendung, seine kulturellen Vorlieben im Vergleich mit der Kultur vor Ort sowie Fragen zur beruflichen Ziele und dem Status des mitgereisten Partners. Vorausschauende Unternehmen bieten unter diesen besonderen Umständen häufig ein persönliches Training an.
- Arbeitsmöglichkeiten vor Ort:** Einige Unternehmen bieten entsprechend qualifizierten Partnern die Möglichkeit, in ihren Niederlassungen am neuen Standort Arbeit zu suchen. In manchen Fällen macht der Mitarbeiter dies zur Bedingung für seine Einwilligung in die Entsendung.
- Diverse Peer-Communities:** Unternehmen, die Social Media-Netze (Facebook, Yammer etc.) für ihre Entsendungsprogramme nutzen, bieten mitgereisten Partnern verschiedene Gemeinschaftsbereiche an, um auf diese Weise den unterschiedlichen Interessen und Laufbahnen gerecht zu werden, die in der Gruppe von ihnen entsandter Mitarbeiter vertreten sind.
- Aktualisierung von Richtlinien und Mitteilungen:** Die Unternehmen überarbeiten ihre Richtlinien, Mitteilungen, Websites und Bedarfsanalysen sowie ihre Orientierungs- und Beratungsskripts, um sicherzustellen, dass die angebotenen Hilfen nicht auf eine Frau als begleitender Partner abgestimmt sind.

2. Rentabilität internationaler Entsendungen

Es ist Zeit, das Thema neu aufzurollen: In diesem Jahr wird es wieder häufiger um die Rentabilität von Entsendungen gehen.

In unserer Branche herrscht weiterhin wenig Einigkeit im Hinblick auf die Definition und Messung der Rentabilität von Entsendungen; entsprechend ist auch der Fortschritt. Sicher, einige Unternehmen kommen voran, die für Entsendungen verwendeten Technologien unterstützten die Datenanalyse und einige Unternehmen haben Maßnahmen im Rahmen der Rentabilitätsrechnung eingeführt – von einem Branchenstandard kann man hier aber nicht sprechen. Einige erfahrene Anbieter zeigen sich sogar verärgert darüber, wie unsere Branche die Rentabilitätsfrage in den letzten zehn Jahren weitgereicht und schließlich auf eine Debatte reduziert hat, die sich in erster Linie auf die Rückkehr konzentriert. Es ist tatsächlich an der Zeit, das Thema neu aufzurollen.

Die Rentabilität von Entsendungen wird heute meist auf eine von zwei Weisen beschrieben:

1. Segmentierung der Entsendungen

Die Programme arbeiten heute abhängig von Geschäftsziel und Entsendungsart mit unterschiedlichen Strategien und Ansätzen, um die Auslandszüge ihrer Mitarbeiter zu unterstützen. Bei der Idee, dass Unternehmen die angebotenen Leistungen variieren und mehr in Entsendungen mit hohem Mehrwert investieren sollten, handelt es sich um eine klassische ROI-Strategie. Es werden gezielt strategische Mitarbeiter/Entsendungen ermittelt und die Kosten der gewährten Unterstützung variieren nach Entsendungsart.

2. Infrastruktur für Rentabilitätsstrategien

Üblicherweise liegt der Fokus der Rentabilitätsbemühungen auf der Karriereentwicklung und dem Verbleib im Unternehmen im Anschluss an die Entsendung. Die folgende Liste enthält häufige Merkmale von Infrastrukturen zur Unterstützung von Rentabilitätsstrategien für Entsendungen:

- es sind Selektionskriterien vorhanden
- der Entsandte muss unterstützt werden
- es müssen Zielvorgaben gemacht werden
- Unterstützung der Karriereplanung im Zusammenhang mit der Rückkehr
- Leistungsmanagement in Verbindung mit der Entsendung
- es ist ein Wiedereingliederungsprozess für die Zeit nach der Entsendung vorhanden
- Messung des Verbleibs/Abgangs von Mitarbeitern mit internationaler Erfahrung

Um den Prioritäten des Unternehmens, der Geschäftsfunktionen und der Mitarbeiter gerecht zu werden, müssen zukünftige Rentabilitätsmodelle [für Entsendungen] flexibel sein. Wir erwarten in diesem Zusammenhang einen Maßnahmenkatalog zur Anpassung an die Entsendungsstrategie des Unternehmens. Abhängig vom Programm kann es sich dabei einfache oder komplexe Lösungen handeln.

Was steht in Ihrer Planung? Die Werbung, Einstellung und Bindung von Talenten? Kostenmanagement? Die Nutzung externer und interner Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten? Die Erreichung von Geschäftszielen? Werden Mitarbeiter und Familien mit hoher persönlicher Motivation für die Entsendung ermittelt, was den Erfolg steigert? Werden Daten verwendet, um gemeinsam mit Geschäftseinheiten ihren Bedarf an internationalen Mitarbeitern zu decken? Zu den geringsten Kosten bei größter Produktivität? Erfolgt eine Anpassung an die Diversitäts- und Inklusionsziele (D&I)? Wir gehen davon aus, dass mehrere Prioritäten kombiniert werden und diese Entwicklung fortgesetzt wird.



3. Pauschalen und Barzuschüsse

Immer häufiger werden kostengünstige Programme für die Entsendung von Millennials und Berufseinsteigern eingesetzt. Damit erhöhen sich auch die Barleistungen für solche Einsätze. Es gibt hier einige interessante Entwicklungen, die wir verfolgen.

Sein wir ehrlich: Die Verwaltung von Pauschalleistungen kann sich schwierig gestalten. Für den Mitarbeiter besteht die Herausforderung primär darin, zu wissen, was er nicht weiß. Die meisten Unternehmen setzen bei der Rekrutierung für die Besetzung offener Stellen in ihrem Unternehmen keine „Umzugserfahrung“ voraus. Pauschalen werden jedoch meist an neu eingestellte Berufsanfänger gezahlt, die dringend auf etwas Unterstützung angewiesen wären.

Neben der Zahlung von Pauschalen an neue Mitarbeiter wird die diesjährige US-Steuerreform voraussichtlich auch bewirken, dass vermehrt Pauschalen von Unternehmen eingesetzt werden, die Mitarbeiter innerhalb der Vereinigten Staaten, in die Vereinigten Staaten oder aus den Vereinigten Staaten entsenden, da die Steuervorteile für Umzugs-, Reise- und Transportleistungen entfallen. In diesem Zusammenhang kann die zunehmende Sensibilisierung für die Bedeutsamkeit des „Mitarbeitererlebnisses“ in vielen Unternehmen diesen Ansatz torpedieren. Weitere Erwägungen zur US-Steuerreform enthält Trend Nr. 7.

Interne Relocation-Experten oder Fachkräfte externer Anbieter, die für die Unterstützung des Umzugs verantwortlich sind, berichten häufig, dass Mitarbeiter mit Umzugspauschale meist viel praktische Hilfe benötigen. Ihre Bedürfnisse werden manchmal mit den Anforderungen bei VIP-Umzügen verglichen. Dies bestätigt auch das Beispiel von Umzugsunternehmen, die sich ursprünglich ausschließlich auf technologiebasierte Leistungen beschränkt hatten: Sie waren schnell gezwungen, ihr Geschäftsmodell um menschliche Expertise und praktische Hilfestellungen zu erweitern.

Die Themen Pauschale und Barzuschuss berühren in diesem Jahr drei Bereiche:

1. **Bestimmung der richtigen Balance zwischen technischer und personeller Unterstützung** – Einbeziehung einschlägiger Technologien bei der Anleitung des Mitarbeiters im Hinblick auf die richtige Verwendung seiner Mittel und Ermittlung der notwendigen persönlichen Betreuung durch eine Fachkraft.
2. **Verschiedene Bezuschussungsmöglichkeiten** – nach dem Grundsatz der beschränkten Freiheit. Die flexible Verwendung der Entsendungszulage soll hier vor allem optimal auf den Lebensstil des Mitarbeiters abgestimmt werden. Die Unternehmen setzen dafür das Cafeteria-Modell, „Leistungsmenüs“ mit verschiedenen Optionen von gleichem Wert oder Punktesysteme ein; Mitarbeitern verschiedene Wahlmöglichkeiten im Rahmen eines verwalteten Budgets anzubieten ist noch immer beliebt.
3. **Fokus Mitarbeitererlebnis** – Dieser Ansatz konzentriert sich auf die Sorgfaltspflicht, das Wohlergehen des Mitarbeiters und seiner Familie, die Wertschätzung durch das Unternehmen und das schnelle Hineinwachsen in die neue Position. Auch das Gefühl, zum richtigen Zeitpunkt die notwendige Unterstützung zu erhalten und dass der Arbeitgeber für seine Mitarbeiter sorgt sind bei diesem mitarbeiterzentrierten Ansatz wichtig.



4. Diversity Mobility 2.0



2013 war Crown maßgeblich an der Diskussion um Diversity Mobility beteiligt und hat in Zusammenarbeit mit EY zu diesem Thema geforscht. Wir haben damals mehrere globale Akteure befragt, um herauszufinden, ob ihre Programme auch D&I Strategien umfassen und – gegebenenfalls – welches dabei die wichtigsten Ziele sind.

Es stellte sich heraus, dass einige Unternehmen mit starker D&I-Kultur bereits damit begonnen hatten, ihre Programme für die Mitarbeiterentsendung auf D&I-Anforderungen abzustimmen. Es ging vor allem darum, den Anteil entsandter Frauen zu erhöhen.

Zu dieser Zeit gab es nur wenige Musterbeispiele für Diversity Mobility-Strategien:

- **Erweiterung der Mitzugsberechtigung** für bestimmte Regionen/Kulturen auf die Eltern des entsandten Mitarbeiters, unter Berücksichtigung der Tatsache, dass die Definition von „Familie“ in den verschiedenen Mitarbeitergruppen variiert und eine Beschränkung dieser Berechtigung, Entsendungen behindern kann. Dies gilt insbesondere für Asien.

- **Flexible Handhabung der Einbeziehung von Ex-Partnern** in das Reisebudget für den Besuch minderjähriger Kinder im Gastland. In einem globalen Pharma-Unternehmen wurde diese Ausnahme zur Regel, da man anerkannte, dass für Mitarbeiterinnen, die einer Entsendung zustimmen sollen, Barrieren beseitigt werden müssen: Dies ist ein Beispiel dafür, wie sich Hindernisse durch mehr Flexibilität überwinden lassen.
- **Unterstützung gleichgeschlechtlicher Partner** durch kreative und flexible Programmoptionen wie die Finanzierung von Bildungsvisa für den Partner des entsandten Mitarbeiters oder die Bereitstellung großzügiger und flexibler Programme für getrennte Familien, die den Partnern die Möglichkeit bieten, zu entscheiden, wer beruflich flexibler ist, um häufiger „Heimreisen“ zu machen.

Heute sind die D&I-Strategien in vielen Unternehmen ausgereifter, sodass die Diversity Mobility-Diskussion wieder aufgenommen werden sollte. Sicher ist, dass mittlerweile mehr Programme für durch Millennials veranlasste Entsendungen angeboten werden, um junge Talente zu werben und im Unternehmen zu halten. Einige Unternehmen konnten die Anzahl entsandter Mitarbeiterinnen steigern, aber noch immer handelt es sich dabei eher um Berufsanfängerinnen als um Kolleginnen auf Führungsebene. Unconscious Bias Training, also Schulungen zu unbewussten Vorurteilen, werden in globalen Unternehmen immer üblicher und können nun schwerpunktmäßig auch an die globale Mitarbeitermobilität und -auswahl angepasst werden. Wir werden den Bereich Diversity Mobility in diesem Jahr erneut untersuchen und uns dabei auch auf Praktiken für den Notfall konzentrieren.

5. Sorgfaltspflicht, Risikomanagement und Wohlergehen des Entsandten

Eine CWM Untersuchung ergab, dass fast die Hälfte aller Unternehmen (49 %) ihre Programme für die Sorgfaltspflicht bei der internationalen Mitarbeiterentsendung vor dem Hintergrund der aktuellen Ereignisse geändert hat. Zu den angegebenen Risikomanagementmaßnahmen zählen die Bildung von Interessenverbänden, der Einsatz neuer Sicherheitsverfahren und die Einführung von Technologien zur Mitarbeiterverfolgung.

Ein weiteres Beispiel nennt International SOS: Seit den Terroranschlägen in Paris im November 2015, hat sich der Anteil nordafrikanischer Kunden, die ihr Programm um Travel Tracking-Komponenten erweitert haben, um 30 % erhöht.

Zwar gibt es keinerlei einheitliche Gesetzgebung zur Festlegung der Maßnahmen, die im Rahmen der moralischen und rechtlichen Verpflichtung, die Sicherheit von Geschäftsreisenden und international entsandten Mitarbeitern zu gewährleisten, zu treffen sind. Das Bewusstsein dafür, dass die Sorgfaltspflicht in diesem Bereich ernster genommen werden muss, nimmt jedoch zu. Dies gilt nicht nur für Katastrophen, sondern auch für normale Notfälle, die häufiger eintreten; Verkehrsunfälle, gesundheitliche Probleme und Bagatelldelikte sind weit verbreiteter als Terroranschläge, auch wenn Terror internationalen Geschäftsreisenden und Entsandten mehr Sorge bereiten.

Obwohl Technologien für die automatische Weitergabe von Sicherheitsinformationen, die Nachverfolgung von Mitarbeitern und die Bereitstellung von Notfallhilfe verfügbar sind und eingesetzt werden, hat auch der Einsatz von Selbstschutzmaßnahmen rasant zugenommen und wird immer beliebter. Werden Pauschalen und Barzuschüsse gewährt wie oben dargestellt, veranlasst dies manche Mitarbeiter, bei Flügen, Unterkünften und Mietwagen die günstigsten und nicht immer konventionelle Angebote zu suchen, was nicht unbedingt die sicherste Option ist und „Wandermitarbeiter“ hervorbringen kann, die schwer aufzufinden und zu kontaktieren sind.

Einige Anbieter auf dem Online-Markt wie Airbnb und Uber sind an vielen Orten, an denen Mitarbeiter reisen, rechtlich nicht zulässig oder – wenn überhaupt – einheitlich geregelt. Bei der Suche im Netz wirken sie jedoch vertraut und erscheinen dem Mitarbeiter als gangbare Lösung. Die App auf dem Mobiltelefon funktioniert aber auch in Ländern, in denen ihre Nutzung illegal ist. Risiken und Haftungen müssen deutlich gemacht werden. Entsprechend ist es notwendig, die bestehende Entsendungspolitik an das neue Kundenverhalten anzupassen. Es ist unsere Aufgabe, die Entwicklung zu beobachten, auszuwerten und Strategien für die Handhabung dieser Veränderungen zu erarbeiten.

Auch das Mitarbeiterwohlergehen erlebt einen neuen Trend, der sich mit Mitarbeitermobilität, Sorgfaltspflicht und Risikomanagement verbindet. Globale Akteure erkennen zunehmend an, dass sich gesündere Mitarbeiter auch positiv auf ihr Ergebnis auswirken können. Fitnessanreize liegen im Trend und auch die Verbesserung des Arbeitsumfelds und größere Flexibilität im Hinblick auf die Work-Life-Balance sind im Aufwind. Stressabbau und verbesserte Produktivität stehen in einem eindeutigen Zusammenhang.

Dieses Thema wird in diesem Jahr auch Gegenstand der Richtlinien und Programme für die internationale Mitarbeiterentsendung sein, einschließlich:

- medizinische Anforderungen
- interkulturelles und Sprachtraining
- Partnerbetreuung
- Eingewöhnungsleistungen
- Mentoringleistungen

Viele bereits bestehende Leistungen und Strategien können stärker als Beitrag zum Mitarbeiterwohlbefinden beworben werden.

6. Smart Mobility

Zwei Themen beherrschen den Smart Mobility-Trend: Datenzuwachs sowie deren Auswertung und innovative Technologien.

Unternehmen jeglicher Art und Größe sollten in diesem Bereich vorankommen. Einsteiger sollten zunächst folgende Daten sammeln:

- Anzahl der international entsandter Mitarbeiter und permanenter Transfers
- Heimat- und Gastland-Kombinationen
- Verbleibende Entsendungsdauer der derzeit entsandten Mitarbeitern
- Aufschlüsselung der Entsendungen und Transfers nach Programm- oder Entsendungsart
- Aufschlüsselung der entsandten Mitarbeiter nach Geschlecht und anderen relevanten D&I-Kategorien Ihrer Organisation
- Verbleib/Abgang von zurückgekehrten Mitarbeitern (im Entlassungsprotokoll vermerken)
- Verlängerungen von Entsendungen
- Ausnahmen vom Programm
- Kostenschätzungen
- Umzugskosten nach Programm
- Fähigkeiten und Kompetenzen des Global Mobility-Teams

Für Unternehmen, die bereits Daten verfolgen, ist die Nutzung dieser Informationen umso interessanter. Die verfügbaren Global Mobility Technologien bieten ihnen die Möglichkeit, durch die Analyse von Daten eine neue Ebene zu beschreiten, und das mit Freude. Die Ausrichtung der kreativen Datenanalyse wird heute durch die Kultur und die Prioritäten eines Unternehmens sowie den Hintergrund und die Kompetenzen des Global Mobility Managers bestimmt. Folgende Bereiche sind in Zukunft unter anderem wichtig:

- Produktivität von entsandten oder dauerhaft eingesetzten Mitarbeitern nach Ankunft vs. der vor der Entsendung, während des Umzugs und nach der Ankunft unternehmensseitig bereitgestellten Unterstützung
- Geschlecht der Entsandten nach Region vs. Prozentsatz der weiblichen Führungskräfte und Pipelinedaten zu zukünftigen Führungskräften

- Rekrutierungs- und Onboardingkosten vs. Kosten für einmalige Transfers im Rahmen einer globalen Beschaffungsstrategie
- Einsicht in die Ansprechpartner des Mitarbeiters und von ihm angeforderter Informationen zur Gestaltung effizienter Prozesse

Intelligente Mitarbeiterbewegungen werden auch durch [sich schnell ändernder,] einschlägige Technologien für die Unterstützung im Ausland eingesetzter Mitarbeiter und ihrer Familien vorangetrieben. Anbieter von temporärem Wohnraum, Immobilienunternehmen, Settling-in Services und Sprachtrainings – in all diesen Bereichen schreitet die Technologisierung schnell voran, um Erlebnisse und Leistungen nach Kundenwunsch anzupassen oder auf Abruf gezielte Informationen bereitzustellen. ePacking, elektronische Unterschriften und virtuelle Hausbegehungen gibt es jetzt schon. Chatbots werden zukünftig zum Mitarbeitererlebnis bei der Unterstützung internationaler Entsendungen gehören, insbesondere bei der Programmwahl und FAQs.

Was kommt? Das Unternehmen Carnival Corporation brachte vor kurzem ein Wearable heraus, das seine Kreuzfahrtgäste digital mit Dienstleistungen, Aktivitäten und Annehmlichkeiten verbindet – und damit für ein vollkommen individuelles Kundenerlebnis sorgt. Es sind bereits Wearables mit Heads-up Display im Gespräch, die beispielsweise Schilder übersetzen können, während man im Ausland spazieren geht. Bereits eingesetzte Technologien für die Gesichts- und Fingerabdruckererkennung werden um mobile Zahlungsmöglichkeiten für Umzugskosten erweitert werden.



7. Auswirkungen der US-Steuerreform



Man könnte meinen, dieses Thema würde nur die USA oder von dort entsandte oder eingesetzte Mitarbeiter betreffen. In 2017 haben wir am Beispiel des Brexit und der Auswirkungen, die die daraus resultierenden Änderungen des Entsendungsverhaltens auf das Vereinigte Königreich hatten, jedoch gesehen, dass innenpolitische Fragen führender Entsendungsländer die gesamte Branche weltweit betreffen.

Im Hinblick auf die US-Steuerreform könnte dies zutreffen, da viele der Unternehmen, die in den Bereichen Entsendungspolitik und -programme federführend sind, entweder viele Mitarbeiter in den USA einsetzen oder in den USA niedergelassen sind. Aber auch unabhängig davon werden Änderungen der Entsendungspolitik infolge der US-Steuerreform im nächsten Jahr wahrscheinlich richtungsweisend sein.

Diese beiden Änderungen werden voraussichtlich wesentliche Konsequenzen für die Entsendung von Mitarbeitern und die Unternehmen, für die sie tätig sind, haben:

1. Der Wegfall der Steuervergünstigung für den Umzug von Hausrat nach dem neuen Steuerrecht

erhöht die Kosten für die Unterstützung von Mitarbeitern. Dies kann zur Folge haben, dass die

Unternehmen nach Alternativen zur Übernahme der Transportkosten wie die Gewährung von Pauschalbeträgen suchen werden. Solche Pauschalen können Mitarbeiter verwenden, um sich am Zielort einzurichten und ihre Einrichtung am Heimatort einzulagern. Die Schwierigkeit besteht darin, dass eine Leistung, die eigentlich die Umzugszeit verkürzen soll, den Mitarbeiter nun, im Gegenteil, viel Zeit kostet, und zwar neben all den anderen Dingen, die er zu tun hat. Die negativen Auswirkungen auf die Produktivität, die verlängerte Umzugsdauer und die Fehlergefahr beim Verzicht auf eine professionelle Abwicklung sind hier zu bedenken. Wir gehen deshalb davon aus, dass 2018 neue Service-Strategien entwickelt werden, die besser an das neue Steuerrecht angepasst sind und trotzdem wichtige Hilfestellungen für entsendete Mitarbeiter bieten.

2. Die Abschaffung der Abzugsfähigkeit bestimmter Umzugskosten

ist der zweite Bereich, der Unternehmen dazu veranlassen könnte, ihre Politik zu ändern. Früher hatten Mitarbeiter die Möglichkeit, gewisse Umzugskosten vom [steuerpflichtigen] Einkommen auszuschließen (oder bestimmte nicht erstattete Kosten davon abzuziehen). Diese Ausschlüsse werden nach dem neuen Steuerrecht ausgesetzt. Dies erhöht die Kosten für die Mitarbeiter, da sie dafür gezahlte Steuern nun zum Einkommen zählen müssen. Deshalb werden die Unternehmen voraussichtlich versuchen, ihre Politik im Hinblick auf eine Senkung dieser Kosten zu ändern.

8. Mitarbeiterseitig veranlasste Entsendungen



Mehr als die Hälfte (52 %) aller Unternehmen setzen nach unseren letzten Untersuchungen heute Programme für mitarbeiterseitig veranlasste Transfers ein.

Wie von uns in den letzten Jahren beschrieben, arbeitet man zudem an kostengünstigen, einfach konzipierten Entsendungsarten, die Berufsanfängern die Möglichkeit bieten, über kurze Zeiträume internationale Erfahrung zu sammeln. Diese „Abenteuereinsätze“ werden immer beliebter. In erster Linie wird damit eine Anpassung der globalen Mitarbeitermobilität an Talentstrategien bezweckt. Diese Strategien reagieren auf die wachsende Anzahl von Millennial-Mitarbeitern, die es ins Ausland drängt.

Unternehmen, die mitarbeiterseitig veranlasste Programme einsetzen, beurteilen ihre Umsetzung als schwierig. Vor allem erfahrene Führungskräfte, die von der Denkweise und den Geschäftsstrategien früherer Jahre überzeugt sind, tun sich schwer damit, sie zu akzeptieren.

Zudem ist es schwierig, unternehmenseitig und mitarbeiterseitig veranlassten Entsendungen genau voneinander zu trennen. Aufgrund der Unterschiede im Hinblick auf Leistungen, Unterstützungsangebote und Mittel sind die richtigen Erwartungen, eindeutige Zielvorgaben und eine klare Kommunikation wichtig für den Erfolg mitarbeiterseitig veranlasster Programme. Sie müssen als das verkauft werden, was sie sind – Möglichkeiten, Talente zu werben, einzustellen und zu binden.

9. Kosteneinsparungen: Woher kommen sie jetzt?

Nach mehreren Jahren, in denen akribisch kostensparende Alternativen gesucht und umgesetzt wurden, berichten viele Unternehmen, dass sie mittlerweile mit dem Ergebnis für die Programmkosten insgesamt recht zufrieden sind. Die wesentlichen Veränderungen, die für 2018 geplant sind, spiegeln mehrere Entwicklungen wider, die wir im letzten Jahr vorausgesagt haben, z. B.:

- **Erarbeitung von Programmen, die eng an die geschäftlichen Gründe für den Umzug angepasst sind**, beispielsweise für mitarbeiterseitig veranlasste Umzüge und Entsendungen und entwicklungsbedingte Einsätze (hin und zurück oder rotierend).
- **Wegentwicklung von langfristigen, vorübergehenden, vom Heimatland finanzierten Entsendungen** als Standardoption. Die meisten Unternehmen setzen sie noch immer ein, jedoch ausschließlich für bestimmte Geschäftszwecke. Standard sind heute eher kurzfristige Einsätze oder einmalige Transfers mit im Gastland finanzierter Vergütung und daran angepasstem Lebensstandard, bei denen abhängig von Ausgangs- und Zielland „Plus“-Elemente gewährt werden können.
- **Alternativen zum Transport von Hausrat bei vorübergehenden Entsendungen.** Die beiden häufigsten Lösungen sind die Bereitstellung von möbliertem Wohnraum oder die Gewährung einer Pauschale für den Kauf von Einrichtungsgegenständen im Gastland statt des Transports. Beide Ansätze bieten Kostenersparnisse bei der Entsendung und Rückkehr.

Wir haben für 2017 den zunehmenden Einsatz von Core-Flex-Ansätzen prognostiziert und es sieht aus, als würde sich diese Entwicklung in 2018 sogar noch steigern. Neben internationalen Entsendungen wird das Konzept nun auch im Inland verwendet und immer mehr Unternehmen passen ihre gesamte Mobilitätspolitik diesem Modell an. Zu den Vorteilen zählen der genaue Zuschnitt auf geschäftliche und persönliche Anforderungen und die Minimierung von Ausnahmeanträgen; beides bringt dem Unternehmen Kostenvorteile.

Ein Bereich, in dem Unternehmen aus Kostengründen offensichtlich kürzen wollen, sind Unterstützungsleistungen für Eigentümer von Wohnraum, sei es in Form von Immobilienverwaltung, langfristiger Einlagerung oder Verkaufshilfen. Dies ist eine interessante Entwicklung, da die Betreuung einer Immobilie aus der Ferne sowohl teuer sein als auch ablenken kann.

Kosteneinsparungen sind natürlich ein zweiseitiges Schwert.

Es ist gut, wo möglich Kosten einzusparen, viele Unternehmen berichten aber auch, dass Mitarbeiter wegen der höheren Eigenkosten und verminderten Unterstützung Entsendungen häufiger ablehnen und unzufriedener sind



10. Repatriierung

Was gibt es Neues? Heute, wo „Smart Mobility“ und Rentabilitätsmodelle für Entsendungen Einzug in die Branche gehalten haben, ist die Repatriierung als historisch unterentwickelte Phase internationaler Entsendungen bereit für eine Erneuerung.

Die gute Nachricht ist, dass die Repatriierung in der Politik für langfristige Entsendungen eine größere Rolle spielt denn je. Der CWM Policy and Practices Survey 2018 zeigt, dass heute 87 % der Unternehmen statt 82 % in 2015 Unterstützung bei der Rückkehr gewähren.

Das große Problem besteht darin, dass die meisten Unternehmen Rückkehrleistungen unter taktischen Gesichtspunkten beurteilen – Transport von Hausrat, temporärer Wohnraum etc. Nur 9 % berücksichtigen in ihren Programmen auch Dinge wie Wiedereingliederungsgespräche etc.

Unternehmen, die ein Interesse an rentablen Entsendungen behaupten, aber in ihren Programmen keine Rückkehrmaßnahmen anbieten, handeln schlicht nicht konsequent.

Die Diskussion um das Thema Rückkehr trifft in diesem Jahr auf neue Fakten. Unternehmen, die internationale Entsendungen vom Weggang bis zur Rückkehr unterstützen, müssen diese Einsätze künftig unter Rentabilitätsaspekten betrachten:

- Zielvorgaben am Anfang der Entsendung
- Einbeziehung von Karriereplanung und persönlicher Entwicklung
- Vorbereitung der Rückkehr bei Erreichen wichtiger Meilensteine während der Entsendung
- Festlegung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten wichtiger Stakeholder (Entsandter, HR, Vorgesetzter)
- Aufnahme von Wiedereingliederungsgesprächen in Richtlinien und Programme

Unternehmen, die statt befristeten Entsendungen eher die internationale Karriereentwicklung unterstützen, wo aufeinanderfolgende Entsendungen, offene Einstellungsstrategien und einmalige Transfers üblicher sind, können ihre taktischen Leistungen beibehalten. Stattdessen könnte die Karriereplanung in die Programme einfließen. Schauen wir, welche kreativen Entwicklungen uns die auf Talentmobilität konzentrierten Unternehmen in diesem Jahr präsentieren.

Ergebnis

Die von CWM für 2018 ermittelten Trends regen zum Umdenken an und unterstützen kreative Lösungen im Hinblick auf Ihr derzeitiges Programm, Ihre berufliche Entwicklung und die Global Mobility-Branche.

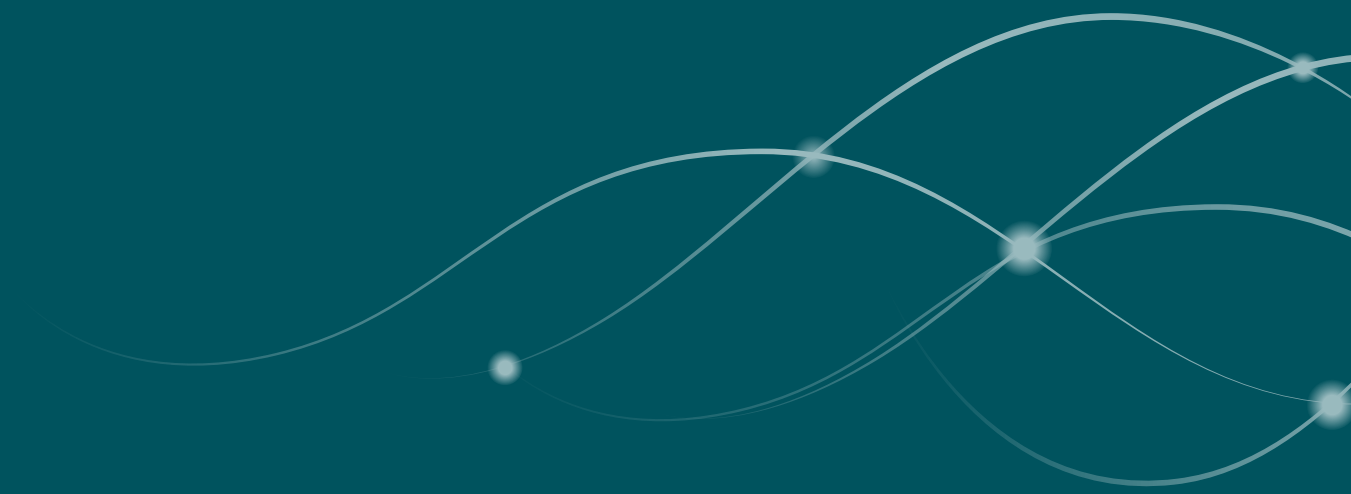
Wir haben diesen Artikel mit einem Zitat von Darwin und seiner Beobachtung eingeleitet, dass Anpassungsfähigkeit das Überleben sichert. Wir schließen ihn mit einem Gedanken des [bildenden] Künstlers Andy Warhol: die Dinge selbst in die Hand zu nehmen und die Änderung Ihres Programms einzuleiten. Dies könnte eine neue Denkweise sein, eine Reaktion auf den demografischen Wandel, neue Technologien oder intelligenterer Lösungen.

Falls jemand behauptet, es gäbe im Bereich der Mitarbeitermobilität nichts Neues, drehen Sie sich auf dem Absatz um suchen Sie schnell das Weite. Es ist ein gutes Jahr für unsere Branche, um andere zu inspirieren, mit ihnen zusammenzuarbeiten und Innovationen zu schaffen.

„Es heißt immer, die Zeit verändere die Dinge, tatsächlich müssen wir sie selbst verändern.“

– Andy Warhol

Dieser Artikel wurde von Lisa Johnson, Mitglied der Consulting Group von Crown World Mobility, verfasst. Falls Sie Fragen zu dem Artikel haben oder mehr über die Dienstleistungen der Consulting Group von Crown World Mobility herausfinden möchten, kontaktieren Sie bitte Lisa Johnson unter ljohnson@crownww.com oder besuchen Sie unsere Website unter www.crownworldmobility.com.



www.crownworldmobility.com

© 2018 Crown World Mobility. Alle Rechte vorbehalten.