



Erkenntnisse im Entsendungsmanagement: Weltweite Mobilitätstrends 2016

How the world works better
www.crownworldmobility.com



Weltweite Mobilitätstrends 2016

Für Mobilitätsexperten könnten die Zeiten nicht besser sein, vor allem wenn sie Veränderungen offen gegenüberstehen oder sie sogar vorantreiben. Wenn Sie neu in die Mobilitätsbranche eingestiegen sind, haben Sie möglicherweise die tiefgreifenden Veränderungen noch gar nicht richtig wahrgenommen. Doch die Branche ist von erheblichen Umwälzungen betroffen.

Crown World Mobility reflektiert traditionell Ereignisse und Veränderungen in der Welt, die das geschäftliche Umfeld beeinflussen. Wir untersuchen, wie sich die Mobilitätsbranche mit ihren Instrumenten verändern muss, um sich immer neuen Herausforderungen zu stellen. Auf der Grundlage unserer Ergebnisse entwickeln wir jährlich eine Liste aktueller Trends. Damit können Sie Ihre aktuellen Richtlinien und Programme unter die Lupe nehmen, eine Strategie entwickeln und die Schritte der nächsten Monate planen. Wir sind überzeugt, Sie damit fit zu machen für anstehende Innovationen. Werden Sie zum Vorreiter der Veränderungen, die in unserer Mitte stattfinden.

Alles dreht sich um Technik und damit um die zunehmende „Uberisierung“ des Geschäftslebens, auch unser wachsender Bedarf an Echtzeitdaten und mobilen Diensten. Immer mehr Restaurants und Läden nutzen Touchscreens, um Ihre Bestellung aufzunehmen und nachzuverfolgen, und selbst in den schwächsten Volkswirtschaften werden Geldüberweisungen per Mobiltelefon zur Norm.

Große demografische Veränderungen beeinflussen die Branche. Unternehmen konzentrieren sich immer stärker auf die Rekrutierung von Talenten und versuchen, diese dann auch zu halten. Mit dem Eintritt ins Rentenalter der vorangegangenen Generation werden die älteren Millennials zu Führungskräften, während die ersten Vertreter der Generation Z (geboren 1994-2010) ihre universitäre Ausbildung abschließen. Schlüsselfaktoren zur Bewältigung dieser umfassenden Veränderungen sind eine gute Nachfolgeplanung, die Entwicklung von Talenten der nächsten Generation und die Integration von Diversität in die eigene Personalstrategie. Die größte Rolle spielen hier geografische, Generationen- und Geschlechter Diversität. Wir sehen bereits Auswirkungen bei Unternehmensleistungen wie z. B. einen verlängerten Mutter- bzw. Vaterschaftsurlaub, Flexibilität im Arbeitsumfeld (Arbeitszeiten, Annehmlichkeiten, Kleidung) und - Sie haben es geahnt - angepasste Mobilitätsprogramme.

Wo stehen wir also bei der Mobilität zu Beginn des Jahres 2016? Das Thema ist komplexer als je zuvor. Unternehmen müssen mehr Mobilität für weniger Gegenleistung bieten. Mobilitätsrichtlinien müssen flexibel genug sein, um auf alle Länder erfolgreich angewendet werden zu können – von den stärksten Volkswirtschaften (Australien, Frankreich, Hongkong, Schweiz, USA, Großbritannien) bis zu den schwächsten Volkswirtschaften und Schwellenländern (Argentinien, Ägypten, Myanmar oder Nigeria). Unternehmensrichtlinien müssen dem Bedarf verschiedener Entsendungsprogramme und unterschiedlicher Profile der entsandten Mitarbeiter Rechnung tragen. Auf die Sicherheit von Mitarbeitern und Strategien für Corporate Compliance muss eine erhöhte Aufmerksamkeit gerichtet werden. Es ist kompliziert - und macht unsere Arbeit so interessant wie noch nie.

„... Um Innovationen voranzutreiben, muss man die Fähigkeit zur Zusammenarbeit haben und Ideen mit anderen teilen wollen, sich mit Kunden zusammensetzen und ihnen genau zuhören, auf ihre Wünsche eingehen und ihre Anforderungen verstehen.“

Bill Gates, Gründer und technischer Berater, Microsoft

I. Talente rekrutieren

Zwischen den Mobilitätsbeauftragten und Personalvermittlern besteht eine enge Verbindung. Denn will ein Unternehmen in neue Märkte expandieren, muss es Talente rekrutieren. Und diese wollen immer häufiger internationale Karrierechancen haben. Hier muss ein Unternehmen Mobilität bieten. Erstens stellen Unternehmen immer häufiger fest, dass der nächste Wachstumsschritt nur in einem neuen Land realisiert werden kann – und zwar in einem Land, in dem es weder eine geeignete Infrastruktur noch geeignete Talente gibt. Das bedeutet, dass viele der für erfolgreiches Wachstum benötigten Fertigkeiten von Mitarbeitern bereitgestellt werden müssen, die in das Land entsandt werden oder dahin dauerhaft versetzt werden. Somit müssen die Mobilitätsbeauftragten eng mit Personalvermittlern zusammenarbeiten. Letztere spielen bei Stellenbesetzungen die wichtigste Rolle und Mobilitätsrichtlinien werden dahingehend angepasst, dass sie ihre besonderen Anforderungen erfüllen. Größere Flexibilität bei Mobilitätsrichtlinien bedient ein größeres Spektrum an Anforderungen von Unternehmen und Mitarbeitern.

Zweitens müssen Mobilitätsexperten sich darüber im Klaren sein, dass neu eingestellte Mitarbeiter immer öfter wünschen und erwarten, dass sich ihnen zu irgendeinem Zeitpunkt einmal eine internationale Karrierechance bietet. Um wettbewerbsfähig zu bleiben und die richtigen Talente anzuziehen, müssen Unternehmen kostengünstige Möglichkeiten für internationale Entsendungen und Versetzungen junger karrierebewusster Mitarbeiter schaffen.

Egal ob es sich Rekrutierungen für Inlandsstellen oder internationale Entsendungen handelt – unserer Ansicht nach werden Mobilitätsberater in Zukunft immer stärker mit Personalvermittlern und potenziellen neuen Mitarbeitern zusammenarbeiten, um die Bedürfnisse hochqualifizierter Bewerber sowie das jeweils für sie passende Mobilitätspaket zu identifizieren und somit den Personalvermittler beim „Verkaufen“ der Stelle zu unterstützen. Mobilitätsexperten werden Personalvermittler darin schulen, die spezifischen Bedürfnisse eines hochqualifizierten Bewerbers zu befriedigen. Diesen Bereich sollte man im Auge behalten, da sich die Rolle von Mobilitätsexperten stetig weiterentwickelt.





2. Mobilität in Zeiten von Uber

Es war wohl die Generation der Millennials, die bei Entsendungen zuerst auf mobile Apps für Mitarbeitermobilität gesetzt hat. Doch der Trend setzt sich mittlerweile in allen Generationen durch. Mitarbeiter wollen die für ihren Umzug benötigten Informationen sofort verfügbar haben und sie interaktiv bearbeiten können. In Zeiten von Uber führen Mobilitäts-Apps und –Funktionen in der Welt der Mitarbeitermobilität die Entwicklung an. Und was kommt danach? Technologien für virtuelle Realität (VR) sind bis jetzt hauptsächlich für Computerspiele auf dem Markt, werden sich aber sicherlich auf andere Bereiche ausdehnen. Könnte man nicht z. B. mithilfe von VR eine virtuelle Reise ins Gastland unternehmen, um sich dort ein Haus oder eine Wohnung zu suchen?

In einigen Unternehmen gibt es bereits eine Gegenbewegung gegen den zu weit gehenden Trend, alles selbst zu organisieren. Denn selbst die Millennials wissen nicht, was sie nicht wissen. Im kommenden Jahr wird es am wichtigsten sein, im Sinne intelligenter Mobilität die richtige Kombination aus Organisation vom Experten und Selbsthilfe zu finden. Einige Unternehmen, die sich allein auf Selbsthilfe verlassen haben, benötigen jetzt einen ausgewogeneren Ansatz – wie z. B. eine grundlegende Orientierung der Mobilitätsprogramme auf die Identifizierung und Befriedigung der Bedürfnisse des Mitarbeiters und seiner Familie. Eine interaktive Funktion, die z. B. ein YouTube-Video noch nicht bieten kann. Hier haben wir in naher Zukunft sicherlich einige neue Entwicklungen zu erwarten.

3. Kostenkontrolle

Kosteneinsparungen sind immer ein Trend, der sich unter den Top Ten befindet. In den meisten Unternehmen werden Mobilitätsrichtlinien zuverlässig alle zwei Jahre überprüft, um sicherzustellen, dass sie

- noch der Marktpraxis entsprechen,
- in der eigenen Branche wettbewerbsfähig sind,
- die Bedürfnisse des Mitarbeiters und seiner Familie sinnvoll befriedigen und weder zu viel, noch zu wenig Unterstützung bieten.

Unternehmen weisen jetzt in ihren Richtlinien immer stärker darauf hin, dass Immigrations- und Steuergesetze grundsätzlich einzuhalten sind, und verlangen von ihren Mitarbeitern mehr statt weniger finanzielle Eigenbeteiligung. Mit anderen Worten: Die Mobilitätsrichtlinien der Vergangenheit, die dem Mitarbeiter mit einer Entsendung große finanzielle Gewinne ermöglichten, sind nicht mehr akzeptabel. Interkulturelles Training und Sprachschulungen jedoch sind erforderlich und werden nicht mehr leichten Herzens gestrichen, nur um marginale Kosteneinsparungen zu erzielen.

In diesem Jahr wird sich der Schwerpunkt im Kostenmanagement darauf verlagern, für die individuelle Entsendungssituation das jeweils richtige Mobilitätsprogramm zu finden. Da es immer mehr Kandidaten gibt, die sich selbst für eine Entsendung beworben haben, viele davon noch am Anfang ihrer Karriere, besteht auch ein verstärktes Interesse an kostengünstigen Mobilitätsprogrammen. Angepasste Pauschalen sind immer noch ein Renner, da sie einen höheren Gegenwert bieten. Immer mehr Unternehmen passen ihre Programme an, um durch die Kombination von steueroptimierten Direktdiensten mit flexiblen Pauschalen Kosten einzusparen. Und noch ein Vorteil ergibt sich daraus: Die Zufriedenheit des Mitarbeiters ist weitaus höher, wenn er Unterstützung in Form von Dienstleistungen erhält.

4. Datenanalyse

In Mobilitätsprogrammen werden riesige Datenmengen erfasst. Nun fängt man an, diese Informationen für die Optimierung der Mobilitätspakete, Senkung der Kosten und Verbesserung der Dienstleistungen zu nutzen. Gesammelt und genutzt werden in intelligenteren Mobilitätsprogrammen demografische Daten der entsandten oder dauerhaft versetzten Mitarbeiter, Daten über ihre Ausgaben, Standorte, Umzugsarten, Ausnahmeregelungen, Compliance etc. So lässt sich die Mitarbeitermobilität strategischer planen.

Unternehmen prüfen nicht nur den gewachsenen Erfahrungsschatz des Mitarbeiters und seiner Familie. Mobilitätsprogramme analysieren auch, ob durch die Mobilität die geschäftlichen Ziele erreicht werden und welchen Erfahrungsschatz Personalmitarbeiter und Mobilitätsbeauftragte aus der Abwicklung der Prozesse und Programme mitnehmen. Mithilfe modernster Mobilitätsprogramme lassen sich Daten analysieren wie z. B.

- die Regionen, in die immer mehr (oder weniger) Frauen entsandt werden,
- in welchen wichtigen Schwellenländern Mitarbeiter an andere Standorte entsandt werden können, damit sie wertvolle internationale Erfahrungen sammeln.

Für Unternehmen, die mit der Datenerfassung oder der Zentralisierung ihrer Mobilitätsprogramme erst beginnen, kann es schon sehr hilfreich sein, einfach nur zu wissen, wer sich wo befindet, ein Gefühl dafür zu entwickeln, in welchen Fällen Ausnahmeregelungen gewährt werden und wann Mitarbeiter nach ihrer Entsendung am neuen Standort verbleiben. Für alle Unternehmen gilt: Intelligenter Mobilität ist der Trend des Jahres.





5. Entsendung homo-, bi- und transsexueller Mitarbeiter

Unternehmen treten immer globaler auf. Und immer stärker setzt sich die Einsicht durch, dass nicht überall, wo man Geschäfte tätigt, ein homo-, bi- oder transsexuelles Verhalten der entsandten Mitarbeiter sicher und/oder legal ist.

Nicht in jedem Land werden gleichgeschlechtliche Ehen bei der Einwanderung anerkannt. Viele Regionen wie Afrika, Nahost, das südliche Asien und Teile Osteuropas bergen hier nicht unerhebliche Risiken und Probleme. Will ein Mobilitätsteam einen zu entsendenden homo-, bi- oder transsexuellen Mitarbeiter unterstützen, so muss es erst einmal von seiner sexuellen Orientierung wissen. Dann kann man daran gehen, Mobilitätsprogramme entsprechend anzupassen, um gleichgeschlechtliche Paare und andere entsandte Mitarbeiter zu unterstützen, für die eine besondere Vorbereitung und spezielle Maßnahmen erforderlich sind.

Der Fokus auf die Entsendung homo-, bi- und transsexueller Mitarbeiter zeigt: In Mobilitätsfragen wird Diversität zu einem immer wichtigeren Thema. In vielen Branchen wird der Wettbewerb um die besten Talente immer härter. Und immer deutlicher werden damit auch die grundlegenden Vorteile, wenn ein Unternehmen eine diverse Belegschaft rekrutiert und halten kann. Mitarbeiterpools unterliegen einem demografischen Wandel. So müssen die Mobilitätsbranche und Mobilitätsexperten neue Fertigkeiten entwickeln und erweitertes Know-how erwerben, Richtlinien anpassen und Mobilitätsunterstützung bieten, um den Veränderungen gerecht zu werden.

6. Flexibilität und Wahlmöglichkeiten für Mitarbeiter

Immer mehr setzt sich die Erkenntnis durch: Der Ansatz „One size fits all“ wird den Bedürfnissen der meisten Unternehmen und ihrer zu entsendenden Mitarbeiter nicht gerecht. So bauen Unternehmen Wahlmöglichkeiten und Optionen in ihre Richtlinien ein. Die Kernrichtlinien reflektieren üblicherweise die Werte und Prioritäten eines Unternehmens, während man mit flexiblen Elementen versucht, Sparbemühungen und Bedürfnissen des Mitarbeiters entgegenzukommen. Für das Unternehmen kann Flexibilität bedeuten, dass unterschiedliche Leistungen bei unterschiedlichen Entsendungsarten geboten werden. Für Mitarbeiter kann Flexibilität darin bestehen, statt bestimmter Dienstleistungen Barzulagen zu erhalten, z. B. eine Pauschalzahlung für Möbel statt der Kostenübernahme für den Versand des Hausrats.

7. Risiken und Compliance

Unternehmen haben damit begonnen, ihr Risikomanagement in Mobilitätsprogramme und Sorgfaltspflichten der Mitarbeiter zu integrieren. Bei ihren Sorgfaltspflichten werden die Mitarbeiter (und ihre Familien) in ihrem Sicherheits- und Notfallbewusstsein und einer entsprechenden Vorbereitung unterstützt und Evakuierungsdienstleistungen angeboten.

Im Risikomanagement muss darauf bestanden werden, dass der Mitarbeiter Unternehmensrichtlinien für sicheres Reisen einhält. Z. B. durch die Benutzung einer unternehmenseigenen Reisebuchungsplattform und Anwendung der unternehmensüblichen Verfahren, so dass das Unternehmen immer weiß, wo sich die entsandten Mitarbeiter zu einem bestimmten Zeitpunkt befinden.

Unternehmen erkennen immer mehr, dass Einwanderung und Einhaltung geschäftlicher Richtlinien wesentliche Faktoren sowohl für ihren Erfolg als auch für das Wohlbefinden des Mitarbeiters sind. Um letzteres zu fördern, integrieren mehr Unternehmen als je zuvor Schulungs- und Unterstützungsmaßnahmen in ihre Richtlinien.



8. Dauerhafte Entsendungen

Dauerhafte Entsendungen erfolgen üblicherweise in Länder, in denen es wenig Perspektiven für eine Rückkehr in die Heimat oder eine erneute Entsendung in ein anderes Land gibt. Die Zahl solcher Versetzungen hat erheblich zugenommen und wir erwarten für das kommende Jahr einen weiteren Aufwärtstrend. Meist erfolgen dauerhafte Entsendungen für immer, manchmal geht man jedoch auch von einer zeitlich begrenzten Entsendung aus.

Einen Mitarbeiter dauerhaft zu versetzen statt vorübergehend zu entsenden, bietet Kostenvorteile. Leider müssen Unternehmen jedoch dabei auch immer mehr Verpflichtungen steuerlicher Art und in Bezug auf Einwanderungsbestimmungen übernehmen. Doch es gibt kostengünstige Alternativen: Unternehmen sollten sich auf die Erarbeitung von Lokal-Plus-Paketen für vorübergehende Entsendungen statt Programme für dauerhafte Versetzungen konzentrieren.

Wie wirkt es sich aus, wenn Richtlinien für dauerhafte Versetzungen auf vorübergehende Entsendungen angewendet werden?

- Das Paket bietet nicht die oft benötigten Unterstützungsleistungen im Heimatland wie z. B. Lagerung von Hausrat oder Bewirtschaftung des eigenen Grundstücks.
- Bei dauerhaften Versetzungen beziehen sich die Unternehmensleistungen auf das Gastland. Das bedeutet, dass Zusatzleistungen und Verträge im Heimatland nicht in das Gastland übernommen werden und dass Zahlungen für die Unterkunft in der Heimat und im Gastland mit der lokalen Gehaltsabrechnung im Gastland erfolgen.
- Die Erwartungen des Mitarbeiters und seiner Familie können nicht immer erfüllt werden, da der Mitarbeiter vor einer vorübergehenden Entsendung ausführliche Informationen von seinem Unternehmen erhält, was bei dauerhaften Versetzungen möglicherweise nicht der Fall ist.



9. Selbstinitiierte Umzüge

Ein weiterer Trend, der von den Millennials angestoßen wurde, ist die Zunahme selbstinitiiertem Umzügen. Millennials wollen internationale Erfahrungen sammeln. Und viele sind dazu bereit, auch ohne umfangreiche Unterstützung ihres Unternehmens zu bekommen oder die Aussicht auf eine spätere Rückkehr zu haben. Unternehmen wiederum wollen Mitarbeiter mit internationalen Erfahrungen, ohne für ein typisches Entsendungspaket viel Geld auszugeben. Mit selbstinitiierten Umzügen lassen sich beide Ziele erreichen. Die grundlegenden Richtlinien sind dabei hauptsächlich auf finanzielle Unterstützung im Gegenzug für Compliance ausgerichtet und bieten nur wenige Leistungen.

10. Berücksichtigung der familiären Situation

Unternehmen müssen ihre Mobilitätsprogramme und Richtlinien stärker an ganz unterschiedliche familiäre Situationen der Mitarbeiter anpassen. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn die Familiensituation sich erst einmal nicht mit den Einwanderungsbestimmungen des Gastlandes vereinbaren lässt. Berücksichtigt werden müssen die Bedürfnisse von Familien, in denen beide Partner berufstätig sind, Familien, in denen sich die Partner an verschiedenen Standorten befinden, von alleinstehenden oder geschiedenen Mitarbeitern, die Kinderbetreuung in Anspruch nehmen müssen, von gleichgeschlechtlichen Paaren etc. Auch Unterstützungsleistungen für die Eltern des Mitarbeiters mit einer anerkannten Pflegebedürftigkeit sollten berücksichtigt werden. Mobilitätsprogramme und die gesamte Mobilitätsbranche werden immer kreativer, wenn es darum geht, Mobilitätshindernisse bei ungewöhnlichen Familienmodellen abzubauen.

Dieser Artikel wurde von Lisa Johnson aus dem Beraterteam von Crown World Mobility verfasst. Wenn Sie Fragen zu dem Artikel haben oder weitere Informationen über unsere anderen Dienstleistungen wünschen, setzen Sie sich bitte mit Lisa Johnson in Verbindung: ljohnson@crowww.com.