



# Willkommen auf Distanz

Zum Ankommen braucht es den persönlichen Kontakt, gerade beim Start in einem neuen Land. Pandemiebedingt war das nur begrenzt möglich. Doch die Unternehmen haben Wege gefunden, Expats gut an Bord zu holen.

AUTORIN: ANNETTE NEUMANN



Judith Goldmann,  
Leiterin Finanzen im  
Shared Service Center,  
Deutsche Telekom

► Als Judith Goldmann im Oktober 2020 während des zweiten Lockdowns nach Bratislava in der Slowakei entsandt wurde, wurde die Leiterin im Bereich Finanzen im Shared Service Center bei der Deutschen Telekom pandemiebedingt mit vielen Unsicherheiten konfrontiert: Ist die Einreise überhaupt möglich, und wie ist die ärztliche Versorgung vor Ort? Auch der Job war neu: „Nach 20 Jahren HR-Erfahrung war dies meine erste Rolle im Finanzbereich, verantwortlich für 330 Mitarbeiter und mit zehn Führungskräften, die an mich direkt berichten. Noch dazu konnte ich anfangs die internen Kunden der jeweiligen Geschäftseinheiten persönlich kaum treffen und hatte nur beschränkt Zugang zum öffentlichen Leben. Da muss man schon die Veränderung mögen“, erinnert sie sich heute nach rund eineinhalb Jahren in Bratislava an die Anfangszeit zurück.

Vorteilhaft war, dass der Konzern bereits in einer frühen Phase der Pandemie die notwendigen Strukturen für die virtuelle Zusammenarbeit geschaffen hatte: „Führungskräfte und Teams waren von einem Tag auf den anderen im Homeoffice, und ich habe bereits zuvor in Deutschland mit Mitarbeitenden an verschiedenen europäischen Standorten in eng-

lischer Sprache gearbeitet“, sagt Judith Goldmann. Rein fachlich gesehen gäbe es beim Onboarding unter Corona-Bedingungen keine speziellen Anforderungen. Auch ein von HR organisiertes interkulturelles Training vor der Ausreise sei Standard bei jeder Entsendung. Goldmann: „Das funktioniert virtuell genauso gut wie in Präsenz.“ Die eigentliche Herausforderung in der Onboarding-Phase zu Beginn ihres Auslandseinsatzes war für sie der wichtige Vertrauensaufbau zu ihrem Team. „Die Führungskräfte habe ich im Büro getroffen, aber ich konnte zu Beginn zum Beispiel keine Mitarbeiterversammlung einberufen und mich allen persönlich vorstellen.“

## Investition in Vertrauen

Da es in Osteuropa aufgrund ausgeprägter Hierarchien tendenziell eine größere Distanz zur Führung gibt, kam es für sie darauf an, Nähe zu schaffen, was mehr erforderte als virtuelle, fachliche Teammeetings und schriftliche Kommunikation. „Unsere Kommunikationsabteilung machte den Vorschlag, ein Video über meine ersten hundert Tage zu drehen und es für alle zugänglich ins Intranet zu stellen. So

konnte ich mich auch als Mensch und nicht nur als fachliche Führungskraft zeigen.“ Auch informelle virtuelle Meetings ohne Agenda, zum Beispiel virtuelle Kaffeepausen und Abendessen, hat sie initiiert. Für solche Formate, die insbesondere während des Onboarding-Prozesses wichtig sind, könne HR den Rahmen setzen; die Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zu schaffen, „ist die Eigenverantwortung des Expats“.

### Die soziale Integration nicht unterschätzen

**Kai Mütze**, Geschäftsführer der Unternehmensberatung IAC in Kassel, hat die Erfahrung gemacht, dass sich die Unternehmen mittlerweile gut auf das virtuelle Onboarding eingestellt haben. „Trotzdem darf man den Expat gerade zu Beginn des Auslandseinsatzes damit nicht alleinlassen.“ Der soziale Faktor, der durch die virtuelle Arbeit tendenziell vernachlässigt wird, müsse ausgeglichen werden, zum Beispiel durch Mentorensysteme, regelmäßige Jour-Fixe-Termine mit Vorgesetzten oder Kunden, möglichst in Präsenz, und durch eine gute Anbindung zum Heimatland. Auch interkulturell brauchen die Expats seiner Ansicht nach Unterstützung, sowohl in der Vorbereitung auf den Einsatz als auch begleitend. Kai Mütze: „Die Provider haben sich mittlerweile breiter aufgestellt und bieten kombinierte On- und Offline-Trainings an.“ Was seiner Ansicht nach oft fehlt, sind individuelle Coaching-Angebote: „Viele Expats stellen im Gastland fest, dass sie zum Beispiel in einer asiatischen Kultur mit ihrem direkten

Führungsstil oder der Art, Kritik zu üben, anecken. Hier bräuchten sie einen professionellen und sensiblen Coach, der beide Kulturen kennt und mit dem Expat an solchen Themen arbeitet.“ Auch wenn die Kurzzeitsendungen zunehmen, dürfe gerade bei den dominierenden Langzeitsendungen die soziale und interkulturelle Integration nicht vernachlässigt werden.

### Flexible Lösungen gefragt

Bei dem Unternehmen Knorr-Bremse ist die Langzeitsendung nach wie vor die gängige Entscheidungsform. Der Weltmarktführer für Bremssysteme schickt jährlich rund 80 Mitarbeitende – vorwiegend Ingenieure – ins Ausland; pandemiebedingt gab es einen leichten Rückgang von rund zehn Prozent. „Wir legen viel Wert auf das Onboarding, das weltweit dank einer Infrastruktur mit stabilen Verbindungen virtuell gut funktioniert“, sagt **Martin Aschmoneit**, Personalreferent International Transfers. „Unsere Expats haben den Vorteil, dass sie oft Teil eines Projektteams sind, mit dem sie schon vor ihrer Entsendung zusammengearbeitet haben.“ Auch er weiß um die Herausforderung der sozialen und interkulturellen Integration: „Wir empfehlen dem Expat und bei Bedarf den Mitausreisenden noch stärker als zuvor, das Angebot eines interkulturellen Trainings und begleitende Sprachkurse im Land zu nutzen.“ Auch werden Expats von Anfang an in lokale Programme, beispielsweise in virtuelle BGM-Kurse, eingebunden. Nicht nur der Vorgesetzte sei gefragt, das Ankom-



Kai Mütze,  
Geschäftsführer,  
Unternehmensberatung  
IAC



Martin Aschmoneit,  
Personalreferent  
International Transfers,  
Knorr-Bremse



Yvonne Ottmann,  
Leiterin Global Mobility,  
Commerzbank

men, zum Beispiel durch ein persönliches Sighting zu erleichtern, auch die lokalen HR-Kollegen kümmern sich sehr intensiv um die verschiedenen Bedürfnisse: „Bei uns steht Flexibilität an oberster Stelle. Wenn Familien in wenigen Fällen pandemiebedingt in ihr Heimatland zurückgehen wollten, haben wir das genauso unbürokratisch gelöst wie einen Umzug innerhalb einer Region wegen eingeschränkter Sicherheit wie im Fall der Straßendemonstrationen in Hongkong“, sagt Teamleiterin Susanne Lautenbacher. Auch weil viele projektbezogene Einsätze mindestens zwei Jahre dauern, ist es wichtig, dass der Expat die Anbindung zum Heimatland nicht verliert. Aschmoneit: „Vor der Pandemie haben wir ein Sponsorsystem implementiert. Der jeweilige Sponsor ist eine Führungskraft im Heimatland, und steht im engen Kontakt mit dem Expat und informiert über sämtliche Entwicklungen in der Heimatgesellschaft.“

### HR immer an der Seite der Expats

Bei der Commerzbank sind derzeit 93 Mitarbeitende rund um den Globus entsandt. Im Jahr 2020 gab es einen Rückgang der Langzeimentsendungen von rund 35 Prozent im Vergleich zum Vorjahr, was insbesondere der Pandemie geschuldet war. Im Zuge der

Lockerungen der Einreisebestimmungen, zum Beispiel für die USA, sind die Entsendungszahlen wieder nach oben geklettert. Da bereits in einer frühen Phase der Pandemie verstärkt auf virtuelles Arbeiten gesetzt wurde, sei die Umstellung für Expats in dieser Hinsicht nicht so groß gewesen: „Was neu organisiert werden musste, waren die Einarbeitung und Kennenlerntermine. Entsandte Führungskräfte beispielsweise haben es während des Lockdowns vielfach so gelöst, dass sie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wechselweise ins Büro eingeladen haben“, sagt Yvonne Ottmann, Leiterin Global Mobility bei der Commerzbank. Auch stünden die lokalen HR-Teams im noch engeren Austausch mit den Entsandten als bei früheren Entsendungen: „Wenn der informelle Austausch mit Kollegen beispielsweise in der Kaffeeküche entfällt, braucht es vor allem in der herausfordernden ersten Phase des Einsatzes einen festen Ansprechpartner für alle Fragen, die den Expat beschäftigen. HR informiert beispielsweise über virtuelle Stammtische, vernetzt Expats mit Gleichgesinnten oder hilft dabei, den Kontakt zu Relocation-Anbietern vor Ort zu vermitteln. Auch bei unvorhergesehenen Problemen ist HR gefragt: Zum Beispiel wenn der Hausstand nicht ankommt, weil sich die Transportzeiten aufgrund begrenzter Containerschiffe verzögert haben, „was in den ersten beiden Jahren der Pandemie häufiger vorkam“.

### Offboarding von Anfang an mitdenken

Vor dem Hintergrund politischer Unruhen und insbesondere bei exotischen, zum Beispiel afrikanischen Entsendungsländern, sollte an einem Look-and-see-Trip nicht gespart werden, sind sich die Experten einig. Überhaupt sollte der Partner von Anfang an bei allen Onboarding-Prozessen einbezogen werden: „Wenn das Onboarding nicht funktioniert, ist das Risiko eines Entsendungsabbruchs, zusätzlich verstärkt durch pandemiebedingte Einschränkungen, in den ersten 30 Tagen sehr hoch“, sagt Omer Dotou, Leiter Unternehmensberatung bei der BDAE Gruppe. Sicherheitsaspekte müssen Teil des Onboarding-Prozesses sein (siehe Kasten). Dazu gehöre auch ein durchdachter Rückholungsprozess, der vor der Entsendung etabliert werden muss. Auch das Offboarding sollte von Anfang an mitbedacht werden. Kai Mütze: „Unabhängig davon, ob der Nachfolger ein Expat oder eine lokale Fachkraft ist, sollten Prozesse stärker verschriftlicht werden. Das läuft in vielen Unternehmen bereits gut; die Digitalisierung hat hier den nötigen Schub gegeben.“

## KONZEPTE FÜR GESUNDHEIT UND SICHERHEIT

### Virtuelles Onboarding erfordert neue Maßnahmen:

- **Coachings und (interkulturelle) Schulungen** finden überwiegend digital statt.
- **Sicherheitskonzepte mit pandemie- und geopolitischen Fragen** sollten angepasst und individualisiert in den Onboarding-Prozess implementiert werden.
- **Die Familie sollte bei allen Prozessen noch stärker einbezogen werden als zuvor:** „Work-Life-Harmony“ statt Work-Life-Balance. Unter anderem müssen die (rechtlichen) Anforderungen für das Remote Working des Partners/der Partnerin geprüft und individuelle Lösungen geschaffen werden.
- HR hat die Aufgabe, **bei Bedarf Präsenzen im ausländischen Office zu ermöglichen**, um die Arbeitsintegration zu forcieren.
- Gesundheitskonzepte sollten die Psyche miteinbeziehen, um das Stresslevel insbesondere für Mitarbeitende im Homeoffice in Balance zu halten. Wichtig ist auch ein **niedrigschwelliger Zugang zu Gesundheitsleistungen, beispielsweise Ärzte und Ärztinnen, welche die Muttersprache oder Englisch sprechen, Unterstützung bei Leistungen zur psychischen Gesundheit oder Telemedizin via App abrufbar zu machen.**
- Empfehlenswert ist, insbesondere in der Onboarding-Phase regelmäßige „Keep-in-Touch“-Meetings durch digitale Dienste wie Teams oder Zoom zu organisieren. Es geht darum, regelmäßig Rücksprache über aktuelle Herausforderungen und Fortschritte in Sachen Integration vor Ort zu gewährleisten.
- **Buddy-/Patensysteme können gerade in der Anfangsphase die Integration erleichtern.**
- Die **Rückholung im Krisenfall** muss bereits vor Einsatzbeginn organisiert werden.

# Mehr Purpose, mehr Flexibilität

Starre Richtlinien für Entsendungen sind nicht mehr zeitgemäß, sagen die EY-Experten Jens Goldstein und David Rooney. Neue Familienmodelle müssen berücksichtigt werden, hybride Arbeitsmodelle und das Streben der Beschäftigten nach Sinn.

INTERVIEW: CHRISTINA PETRICK-LÖHR

► **Personalwirtschaft: Die Unternehmensberatung Ernst & Young (EY) betreut zahlreiche Unternehmen in organisatorischer, rechtlicher und steuerrechtlicher Hinsicht, wenn es um Mitarbeiterentsendungen geht. Sie haben also einen guten Überblick darüber, wie sich dieser Bereich verändert hat. Wie stark ist die Auslandsentsendung eingebrochen?**

**Jens Goldstein:** Das ist sehr unterschiedlich, abhängig von der Branche, aber auch von der epidemischen und politischen Lage sowie dem Vertrauen in die Gesundheitssysteme im jeweiligen Entsende- und Zielland. Insgesamt haben wir einen Rückgang neuer Auslandsentsendungen zwischen ungefähr fünf bis zu dreißig Prozent beobachtet. Inzwischen sehen wir aber auch, dass die Entsendungen wieder anziehen – allerdings gehen wir davon aus, dass das Vorkrisenniveau nicht mehr erreicht wird.

**Ist der Rückgang allein der Pandemie geschuldet?**

**David Rooney:** Der Rückgang ist vordergründig eine Folge der Pandemie. Allerdings zeichneten sich schon vorher erhebliche Veränderungen ab: Im Mobilitätsumfeld verschieben sich sowohl die Möglichkeiten als auch die Notwendigkeiten. So ist beispielsweise für reine Beratertätigkeiten heute eine physische Anwesenheit kaum noch erforderlich. Das war faktisch zwar auch schon vor Corona so – aber sehr viele Unternehmen haben diese Möglichkeit vorher nicht akzeptiert.

**Haben sich die Motive für Entsendungen verändert?**

**Rooney:** Wir sehen eine Tendenz hin zu einem Purpose-Led-Ansatz, bei dem die Sinnhaftigkeit der Maßnahme im Mittelpunkt steht. Maßgeblich sind die Interessen der verschiedenen

Stakeholder: Für das Unternehmen ist dies der Business Value, der wirtschaftliche Nutzen, der dadurch entsteht, dass diese bestimmte Person vor Ort ist. Für die entsandte Person kann der Purpose etwa die Möglichkeit zur persönlichen Entwicklung sein, der nächste Schritt auf der Karriereleiter oder der Aufenthalt im Ausland mit der Familie. Mit dem Purpose-Led-Ansatz werden die Interessen von Unternehmen und entsandter Person bestmöglich in Übereinstimmung gebracht, um ein sinnhaftes Ergebnis zu erzielen.

von Unternehmen und entsandter Person bestmöglich in Übereinstimmung gebracht, um ein sinnhaftes Ergebnis zu erzielen.

**Goldstein:** Bei den Unternehmensmotiven unterscheiden wir zwischen taktischen und strategischen Beweggründen für eine Entsendung. Taktische Entsendungen sind in der Regel Kurzzeitentsendungen, bei der der Mitarbeitende eine klar umrissene Aufgabe für einen bestimmten Zeitraum hat – also beispielsweise ein Techniker oder ein Ingenieur, der eine Maschine installiert. Strategische Entsendungen sind in der Regel langfristig und verfolgen übergeordnete Ziele.

**Diese Herangehensweise passt nicht so recht zu dem üblichen, starren Raster von Auslandsentsendungen ...**

**Rooney:** Das ist richtig – herkömmlich werden Auslandsentsendungen in vier Kategorien unterteilt: Entsendungen bis zu drei Monate zählen als Dienstreise, bis zu einem Jahr als Kurzzeitentsendung, bis zu etwa drei Jahren als Langzeitentsendung, und dann gibt es noch die zeitlich unbefristete Einstellung im Zielland. Mit jeder Kategorie geht ein bestimmtes Leistungspaket einher. Ganz grob heißt das: Bei Langzeitentsendungen geht typischerweise die Familie mit ins Ausland. Kurzzeitig Entsendete dagegen erhalten dieses Familienpaket in der Regel nicht, dafür aber mehr Heimflüge.



Jens Goldstein, Partner EY, Leiter Mobility Services, Berlin

**Wo sehen Sie Änderungsbedarf?**

**Rooney:** Solche Regelungen funktionieren in der heutigen Welt einfach nicht mehr. Es ist viel mehr Flexibilität auf unterschiedlichen Ebenen erforderlich. Eine davon nennen wir „Split family flexibility“. Ein Beispiel: Ein Mitarbeiter ist für drei Jahre bei einem Tochterunternehmen in China beschäftigt, den taktisch relevanten Teil der Arbeit muss er vor Ort erledigen. Der langfristig-strategische Anteil aber kann zu einem gewissen Umfang remote aus dem Heimatland gemacht werden. Der – sehr kostspielige und für die Familie gegebenenfalls unerwünschte – Umzug der Familie erübrigt sich, weil der Mitarbeiter teilweise zu Hause arbeitet. Er bekommt ein höheres Budget für Heimflüge in der taktischen Phase, dafür aber ein geringeres Budget für die Unterkunft, die er allein bewohnt.

**Gibt es weitere Wege der Flexibilisierung?**

**Goldstein:** Mit dem „Modern Family“-Modell wird auf veränderte Familienstrukturen reagiert. Der Familienbegriff wird auf die sogenannten „Dependents“ ausgeweitet. Dependents sind Personen, die von der entsandten Person abhängig sind – das können auch betagte Eltern sein. Anstelle eines Lebenspartners, der sich um die Dependents kümmert, kann ein Alleinstehender mit Kind auch beispielsweise die Großmutter mitnehmen, die sich um den Nachwuchs kümmert.

**Plädieren Sie für grenzenlose Flexibilität?**

**Rooney:** Keineswegs – grenzenlose Flexibilität mag für die Beschäftigten attraktiv sein, ist aber für die Unternehmen nur schwer umsetzbar, weil dann für jeden Einzelnen das Entsendepaket maßgeschneidert werden müsste. Außerdem müssen bestimmte Standards und natürlich alle Compliance-Regeln befolgt werden: Der Mitarbeitende braucht einen vernünftigen festen Wohnort, es müssen alle arbeits- und steuerrechtlichen Regeln des Gastlandes eingehalten werden, und auch bei der Krankenversicherung gibt es Regeln. Wir empfehlen ein Modell von kontrollierter Flexibilität.

**Was bedeutet das?**

**Rooney:** „Controlled Flexibility“ beinhaltet verschiedene Elemente. Eines ist das „Cash Payout“ – jeder Mitarbeitende bekommt ein bestimmtes Budget, etwa für Reisen. Im Rahmen dieses Budgets kann er sich aussuchen, welchen Anteil er für Reisen im Land oder für Heimreisen aufwendet. Bei anderen Aspekten besteht die Wahl zwischen zwei Optionen. Ein Beispiel: Entweder wird eine Luftfrachtsendung angeboten, oder Übergepäck wird direkt mit im Flugzeug transportiert. „Dial up/dial down“ ist die dritte Variante, sie betrifft etwa die Unter-

kunft: Einem Single reicht vielleicht ein kleines Studio, dafür wünscht sich die Person mehr Geld für Reisen. Eine entsandte Person mit Familie dagegen bevorzugt ein größeres (und kostspieligeres) Haus und reist weniger.

**Das ist aber sehr aufwendig für die Mobility-Abteilungen – sind solche Modelle wirklich notwendig?**

**Goldstein:** Im Hinblick auf Entsendungen müssen sich Unternehmen viel breiter aufstellen, um für neue Talente interessant zu sein. Starre Regeln, die weder dem Unternehmen noch den Mitarbeitenden Anpassungsmöglichkeiten an die individuellen Wünsche und Notwendigkeiten geben, sind einfach nicht mehr zeitgemäß. Nicht nur die Regeln müssen flexibler sein, sondern auch die Mobility-Abteilungen selbst.



David Rooney, Executive Director EY, Leiter Mobility Transformation, Eschborn

**Hat sich die Einstellung der Mitarbeitenden zu Auslandsentsendungen geändert?**

**Goldstein:** Mitarbeitende haben die Entsendung früher oftmals als ihre Pflicht gegenüber dem Unternehmen wahrgenommen, die kaum hinterfragt wurde. Sie war zudem ein wichtiger Schritt auf der Karriereleiter. Dass auch die Partner – meist die Frauen – und Kinder für mehrere Jahre mit ins Ausland gingen, war durchaus üblich. So etwas ist heute deutlich komplizierter und auch für die Familien keine Selbstverständlichkeit mehr.

**Rooney:** Wenn es um die Attraktivität eines Unternehmens für umworbene High Potentials geht, ist die Chance, eine Zeit

lang im Ausland zu leben und zu arbeiten, heute für manche Unternehmen ein Instrument der Talent Acquisition. Auf der Bewerber-Checkliste ist das oft ein wichtiger Punkt. Das muss nicht unbedingt die Entsendung an einen Standort sein, es kann auch die Möglichkeit zum virtuellen Arbeiten aus dem Ausland sein oder eine hybride beziehungsweise virtuelle Entsendung. Ob diese Möglichkeiten am Ende von den Mitarbeitenden genutzt werden, ist eine andere Frage.

**Ist auf Unternehmensseite das Bewusstsein für die Kosten einer Entsendung gewachsen?**

**Goldstein:** Auf jeden Fall – früher hat ein Unternehmen beispielsweise zum Aufbau eines Werkes auch schon mal eine größere Anzahl von Mitarbeitenden ins Ausland geschickt, ohne detailliert auf die Kosten zu achten. Heute wird wesentlich stärker auf den Return on Investment einer Entsendung geschaut. Dafür muss man zunächst wissen, was die Auslandsentsendung tatsächlich kostet, was allein schon angesichts oftmals sehr komplexer Steuer- und Arbeitsrechtsfragen in dem Zielland häufig gar nicht einfach zu beantworten ist. ■

