1

Was umfassen Ihre Entsendungsprogramme und wie können Mitarbeitende diese nutzen?

2

Entsendungen entwickeln sich durch steigende Flugkosten zum zunehmend hohen Kostenfaktor: Wann lohnt es sich dennoch, Mitarbeitende zu entsenden?

Maureen Egli,
Head Global Mobility Switzerland, Credit Suisse

Unser «Global Mobility»-Ansatz bildet die Grundlage für die verschiedenen Entsendungsprogramme, die sich über einen Zeitraum von zwei Monaten bis vier Jahren erstrecken. Beispielsweise unser neu lanciertes «Leadership Experience & Acceleration Program», eine zweijährige Initiative mit bereichs- und regionenübergreifenden Mobilitätseinsätzen. Für andere projektbezogene Assignments können Manager und HR geeignete Kandidatinnen und Kandidaten identifizieren. Mitarbeitende sollten aber auch im Gespräch mit Vorgesetzten Entsendungswünsche und -bereitschaft klar benennen.

Die Assignments bei der Credit Suisse sind langfristig angelegt. Zwischen An- und Abreise liegen somit mehrere Monate, meist sogar Jahre. Deshalb betrachten wir Flugreisen bei grossen Distanzen als vertretbar. Hohe Reisekosten und mit Flügen verbundene Emissionen fallen eher bei kurzen Dienstreisen ins Gewicht, die wir aber in den letzten Jahren massiv reduziert haben – auch dank neuer technischer Möglichkeiten wie Videokonferenzen.

Matthias Rüttimann,
Head of Mobility, Sulzer Management Ltd.

Sulzer bietet Mitarbeitenden Short-Term (4 bis 12 Monate) und Long-Term Assignments (12 bis 60 Monate) sowie internationale Transfers (lokaler Arbeitsvertrag im Gastland). Diese Entsendungsprogramme können durch Mitarbeitende oder durch das Unternehmen initiiert werden. Die typischen Gründe für eine Arbeitstätigkeit im Ausland sind: spezifische Fähigkeiten, die lokal nicht zur Verfügung stehen; Karriereplanung und Mitarbeiterentwicklung oder bestimmte lokale Projektanforderungen.

Eine Auslandsentsendung ist oftmals mit hohen Kosten verbunden. Einen Mitarbeitenden zu entsenden ist sinnvoll, wenn spezifisches Fachwissen weitergegeben oder erworben wird, neue Auslandsmärkte aufgebaut werden oder das Unternehmen berufliche Entwicklungsmöglichkeiten für den Führungskräftenachwuchs bietet. Trotz des Kostenfaktors ermöglicht der längerfristige Entsendungscharakter den Aufbau guter und langfristiger Beziehungen, die für den Konzern von unschätzbarem Wert sein können.

Dara Stucki,
International Mobility Manager, Sika AG

Das Global-Mobility-Programm von Sika umfasst Kurzzeit-, Langzeit- und Entwicklungseinsätze sowie lokale Versetzungen. Sobald eine Kandidatin oder ein Kandidat für eine Stelle im Ausland identifiziert ist, arbeiten wir mit einem HR Business Partner sowie dem Vorgesetzten zusammen, um das passende Entsendungsprogramm auszuwählen. Mitarbeitende, die sich proaktiv auf eine Stelle im Ausland bewerben, werden ebenfalls berücksichtigt.

Die hohen Kosten für Flüge und den Transport von Haushalten sind nur ein Faktor. Wir betrachten die Gesamtkosten einer Entsendung, um sicherzustellen, dass diese für den Mitarbeitenden und das Unternehmen sinnvoll ist. Sprich: Ist es günstiger, wenn ein Mitarbeitender im Inland verbleibt, oder an den neuen Standort zieht? In seltenen Fällen kann eine Versetzung sogar günstiger sein als eine Weiterbeschäftigung im Heimatland.

Louise Worbey,
Head of Global Mobility Operations, KPMG International Services Limited

KPMG-Mitarbeitende können durch das Global-Mobility-Programm während Kurz- und Langzeiteinsätzen in Mitgliedsunternehmen in über 150 Ländern arbeiten. Der Kontakt mit anderen Kulturen, Märkten und Arbeitsweisen bereichert die Mitarbeitenden und beschleunigt ihre Karriereentwicklung. Zudem können sie mit neugewonnenen Erfahrungen Innovationen im Unternehmen vorantreiben und eine integrative sowie kollaborative Kultur fördern.

Bei internationalen Aufträgen müssen wir immer die Vorteile gegenüber den Kosten abwägen. Wobei der Nutzen auch immateriell sein kann. So erwirbt die entsendete Person spezifische Fähigkeiten und Kenntnisse, durch die sie persönlich und beruflich wächst. Es muss jedoch ein Gleichgewicht geben zwischen der Unterstützung des Mitarbeitenden und den Geschäftszielen des Unternehmens. Der heilige Gral der globalen Mobilität war schon immer das Verhältnis von Rendite und Investition.

3

Was gewinnt ein Unternehmen durch die Entsendung von Mitarbeitenden?

Als global tätiges Finanzinstitut mit circa 50 000 Mitarbeitenden ist der innere Zusammenhalt essenziell. Das Talent unserer Mitarbeitenden soll sich innerhalb der gesamten Bank entfalten und nicht auf ein Team oder ein Geschäftsfeld beschränken. Kolleginnen und Kollegen persönlich kennenzulernen und in anderen Bereichen tätig zu sein, wirkt verbindend: Die Gemeinschaft wird gestärkt, bestehende Kenntnisse werden in einem anderen Kontext angewendet und Mitarbeitende profitieren von neu angeeigneten Fähigkeiten.

Im Idealfall profitieren Mitarbeitende wie auch Unternehmen von der Erfahrung und Entwicklung des Mitarbeitenden im Ausland. So können Mitarbeitende interkulturelle Erfahrungen sammeln und sich neue Fachkompetenzen aneignen, während Unternehmen davon profitieren, dass Expats die im Gastland gemachten Erfahrungen in einem neuen oder erweiterten Arbeitsbereich einsetzen können. Des Weiteren kann der «Rückkehrer» seine Auslanderfahrungen an potenzielle Expats innerhalb des Unternehmens weitergeben.

Sika ist in rund 100 Ländern tätig, wir sind somit sehr global organisiert. Die globale Mobilität nutzen wir als Instrument, um unsere Talente zu fördern, insbesondere solche, die künftig Führungsaufgaben wahrnehmen.

Globale Mobilität bedeutet, unsere Kompetenzen und Fähigkeiten auf die Bedürfnisse unserer Kundinnen und Kunden abzustimmen. Wenn wir das richtig machen, haben diese mehr Vertrauen in uns. Das wiederum fördert unsere Wachstumspläne. Unsere Kundinnen und Kunden müssen die Gewissheit haben, dass sie unabhängig von ihrem Standort Zugang zu unseren besten Mitarbeitenden haben.

4

Die Pandemie hat Entsendungen vielerort zum Stocken gebracht. Was sind dabei immer noch die grössten Herausforderungen?

Die Herausforderungen liegen aktuell in der erhöhten rechtlichen und administrativen Komplexität von Entsendungen. Das kann mitunter Mehraufwand und einen höherschwelligen Zugang bedeuten. Als HR-Experten sind wir trotzdem davon überzeugt, dass Einsätze an anderen Standorten einen Mehrwert bieten, der weit über Telefon- oder Videokonferenzen hinausgeht. Entsendungskonzepte und Branchenstandards entwickeln sich ständig weiter. Deshalb ist die Arbeit als Global-Mobility-Manager auch so bereichernd.

Entsendungen über die Landesgrenze hinaus sind weniger planbar als vor der Pandemie, da die Einreisebestimmungen ständig wechseln. Das erfordert ein hohes Mass an Flexibilität von einer Firma, aber auch von Mitarbeitenden sowie deren Familienangehörigen. Zudem hat die Pandemie den internationalen Einsatz von Mitarbeitenden stark verändert. Zwar sank die Zahl der Entsendungen deutlich, dennoch nahmen neue Formen wie grenzüberschreitendes Remote working stark zu. Das stellt eine Firma aufgrund steuerlicher und sozialversicherungsrechtlicher Auswirkungen vor grosse Herausforderungen.

Entsendungen waren vor der Pandemie besser planbar. Aufgrund der ständig wechselnden Grenzschliessungen sowie der begrenzten Möglichkeiten, Haushalte ins Ausland zu verschiffen, mussten wir und unsere Mitarbeitenden flexibel reagieren. In einigen Fällen zogen sie aufgrund von Einschränkungen im Gastland beispielsweise zunächst ohne ihre Familie um.

Es gibt immer noch Standorte mit erheblichen Einschränkungen, bei denen Entsendungen nach wie vor nur beschränkt möglich sind. Aber die Arbeitswelt verändert sich und mit ihr die globale Mobilität. So nehmen beispielweise virtuelle internationale Einsätze zu. Die Herausforderung besteht darin, KPGM-Mitarbeitenden bei der Wahl ihrer Arbeit und ihres Arbeitsortes entgegenzukommen und gleichzeitig sicherzustellen, dass die KPMG-Firmen weltweit die Kundenbedürfnisse angemessen bedienen.

5

Wenn Sie mehr Ressourcen zur Verfügung hätten: Was möchten Sie künftig an Ihrem Entsendungsprogramm verbessern?

Uns liegt viel daran, dass Assignments für unsere Mitarbeitenden beruflich wie persönlich ein positives Erlebnis darstellen. Deshalb optimieren wir unsere Entsendungsprozesse und investieren in positive Arbeitnehmererfahrungen.

Wir versuchen unsere Prozesse kontinuierlich zu verbessern. Deshalb haben wir unsere Entsendungsrichtlinien per 1. Januar 2022 unter Berücksichtigung des aktuellen Benchmarks angepasst.

Gerne würde ich mehr jüngeren Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, im Ausland zu arbeiten. Ein Auslandseinsatz ist eine grossartige Gelegenheit, persönlich und beruflich zu wachsen. Hinzu kommt, dass Mitarbeitende am Anfang ihrer Laufbahn noch mobil sind. Ein weiterer Wunsch wäre zudem, unseren CO_2-Fussabdruck noch mehr zu verringern, der durch den Transport von Menschen und deren Haushalte entsteht.

Da sich die Dinge so rasch ändern, konzentrieren wir uns bei der Planung auf eine kurz- bis mittelfristige Perspektive. Wenn wir unbegrenzt Ressourcen zur Verfügung hätten, würden wir mehr Zeit mit unseren Mitarbeitenden und Talentspezialisten verbringen, um ihre Bedürfnisse in 10 bis 15 Jahren zu verstehen und zu antizipieren.