

Persorama-Roundtable «Global Mobility»

«Das ist wie Zehnkampf»

Auslandsentsendungen verändern sich – zum Beispiel durch geopolitische Ereignisse, neue Mitarbeiterinteressen und strikteres Kostenmanagement in Unternehmen. Zunehmend erfordern auch Sicherheitsthemen komplexe Management-Massnahmen. Wie HR mit solchen Anforderungen zielführend umgehen kann, diskutierten Teilnehmende des Persorama-Roundtables zum Thema Global Mobility.

Persorama: Wo stehen Schweizer Unternehmen beim Thema Global Mobility?

Giovanni De Carlo: Die Zeiten, in denen internationale Personaleinsätze «vergoldet» wurden, sind vorbei. Es wird heute meist nach kostenverträglichen Lösungen gesucht. Die Art und Weise der Entsendung hängt auch stark von der Branche ab – ob Industrie- oder Finanzsektor ist ein Riesenunterschied. Während etwa ein Bauzulieferer, der Rohstoffe im Ausland abbaut, auf Leute vor Ort angewiesen ist, lässt sich im Bankenbereich vieles virtuell erledigen. Auch die Ströme, welche Arbeitskräfte in welche Länder gehen, haben sich verändert

– mitbedingt durch neue Wachstumsmärkte in Asien, Afrika und Lateinamerika.

Andrea Inkamp: Vor Jahrzehnten noch hat Sika Mitarbeitende sehr selektiv ins Ausland entsendet. Durch die Globalisierung und Internationalisierung des Unternehmens hat sich das geändert. Sika möchte die Mitarbeitenden früh fördern und ihnen internationale Berufserfahrung ermöglichen. Diese gehört mittlerweile zum Standard im Unternehmen. Jüngere Mitarbeitende sind natürlich in aller Regel flexibler als Spezialisten mit einer umfassenden Berufserfahrung, die auch aufgrund von Familie zum Teil nicht ganz so mobil sind. Es gehen also

oft jüngere Professionals ins Ausland und das auch für kürzere Projekteinsätze – hier steigt der Bedarf.

Luisa Raffainer: Auch bei der Credit Suisse ist das klassische «Expatriate-Package» zu sehr guten Bedingungen für vier bis fünf Jahre Auslandsaufenthalt in den Hintergrund getreten. Im Trend werden die Entsendungen kurzfristiger und die Einsätze flexibler. Im Weiteren nehmen lokale Lösungen zu. Die Kosten einer Entsendung sind wichtig, denn es geht schlussendlich um die Frage, wie man das Thema Mobilität für die Firma möglichst wertvoll gestalten kann. Best Value for Money



Giovanni De Carlo:
«Das ideale Entsendungs-Package gibt es nicht, egal für welche Generation.»

Andrea Inkamp:
«Bei Sika sind wir zum Teil Pioniere, was die Gestaltung von Entsendungsrichtlinien angeht.»



Persorama: Wie stark ersetzt virtuelle Kooperation heute schon die Projektarbeit vor Ort?

Luisa Raffainer: Über neue Technik geht sicher viel virtuell. Doch man kann gewisse Themen nicht digital besetzen. Überall dort, wo es um Kunden oder Führung von grösseren Teams oder Projekten geht, braucht es jemanden vor Ort.

Persorama: Was heisst dies für die Arbeit im HR?

Andrea Inkamp: Sika hat aktuell 200 Mitarbeitende im Ausland im Einsatz. Afrika beispielsweise ist für Sika ein wichtiger Wachstumsmarkt – das heisst, wir entsenden Kollegen auch in Schwellenländer wie Äthiopien, Tansania oder die Elfenbeinküste. Jede Entsendung ist dabei eine neue Herausforderung – ganz anders, als wenn ich etwa jährlich 50 Mitarbeitende nach London schicke. Das bedeutet für uns in Bezug auf die Global Mobility: Wir sind zum Teil Pioniere, was die Gestaltung von Entsendungsrichtlinien angeht. Es ist anspruchsvoll, solche Rahmenbedingungen zu schaffen, die dann – wenn sie sich bewährt haben – als Standard implementiert werden.

Luisa Raffainer: Die Credit Suisse hat seit vielen Jahren Entsenderichtlinien. Diese müssen aber stetig überprüft und erweitert werden. Aktuell beschäftigen uns neuere Mobilitätsformen wie Multi-Stateworkers und Commuters, aber auch Business Travellers sind eine Herausforderung.

Die Teilnehmer des Persorama-Roundtables

Luisa Raffainer, Global Head of IA Management bei Credit-Suisse

Andrea Inkamp, International Assignment Manager Sika AG

Giovanni De Carlo, Director, Business Development, Continental Europe, Crown World Mobility

René Rey, Partner Sgier + Partner GmbH, spezialisiert auf Immigration Services, Relocation

Chris Debner, Managing Director Chris Debner LLC – Strategic Global Mobility Advisory

Persorama: Wie erleben Dienstleister die veränderte Situation?

René Rey: Die digitale Technik wird die Formen der Zusammenarbeit in den nächsten 20 Jahren radikal verändern. Das weltweit vernetzte Arbeiten wird zunehmen. Digitalisierung, Kontingentierung bei der Erteilung von Arbeits- und Aufenthaltsbewilligungen und Faktoren wie die Frankenstärke veranlassen manche Firmen in der Schweiz, ihren Standort oder ganze Firmenteile wie die IT ins Ausland zu verlagern. Es spielt keine Rolle mehr, wo die IT sitzt. Spitzenleute gibt es heute z. B. auch in Indien, zum Bruchteil eines Schweizer Lohns.

Wir sehen auch einen Trend zu «extended workforce». Nicht mehr alle Mitarbeiter sind Angestellte, sondern viele Spezialisten arbeiten als Freelancer in Projekten. Das hat auch Auswirkungen auf die Entsendung und Immigration. Für uns als Dienstleister bedeutet das: Wir müssen genau unsere Nische kennen, wo Unternehmen Immig-

ration- und Relocation-Services benötigen. Bei Entsendungen wird stark im Bereich Cultural Trainings und Sprachkurse gespart. In allen Bereichen gilt es daher, den Mehrwert unserer Dienstleistungen konkret aufzuzeigen.

Chris Debner: Die Digitalisierung hat Auswirkungen auf die Arbeit im Bereich Global Mobility. In vielen Startups im Silicon Valley wird zurzeit an neuen HR-Software-Systemen gearbeitet, welche die globale Zusammenarbeit verbessern werden. Beispiel Big Data: Mit den richtigen Daten kann man viel besser analysieren, was im Unternehmen passiert. Es verändert sich dadurch auch die Art und Weise der Kommunikation; wie genau, ist heute noch gar nicht absehbar.

Giovanni De Carlo: Viele Firmen, auch KMU, müssen expandieren, um langfristig zu überleben. Das ist auf der einen Seite positiv, aber gleichzeitig steigt der Druck auf Kosten und Compliance – ein Dilemma! HR soll das Business unterstützen,



René Rey: «Nach unserer Erfahrung sind in der Schweiz mehr als 60 Prozent der Unternehmen nicht ‚Permit-Compliant:«





Chris Debner: «Ich sehe den Trend, dass Global Mobility künftig strategisch im Talent Management angesiedelt ist.»

dass die Mitarbeitenden möglichst schnell und rechtskonform unterwegs sein können. Was wir als Dienstleister allerdings erleben: Oft wird zu schnell und manchmal auch unbedacht agiert.

Persorama: Welche Aufgaben konkret soll HR Global Mobility beim Thema Compliance übernehmen?

Giovanni De Carlo: In kleinen und mittelgrossen Unternehmen macht es Sinn, Entsendungen inklusive der Compliance-Themen vom Hauptsitz her zu steuern, um die Übersicht zu behalten. In Grosskonzernen sind Auslandseinsätze mit Talent Management und strategischer Kostenplanung eng verknüpft. Eine enge Kooperation von Global Mobility mit dem Linienmanagement ist zielführend, um zeit- und sachgerecht die Voraussetzungen für internationale Personaleinsätze zu schaffen. Denn sind diese nicht vorhanden, können Aufträge verloren gehen.

Luisa Raffainer: Datenanalyse ist oft rückwärts gerichtet. Man misst zum Beispiel über die Jahre, welche Kosten man hat. Strategisch interessanter ist aus meiner Sicht die Frage: Wie kann ein Global Mobility Department Unterstützung geben bei den Business-Zielen, die Wachstum in einem bestimmten Bereich vorgeben, und welche Stolpersteine müssen aus dem Weg geräumt werden, um diese Ziele zu erreichen – zum Beispiel durch angepasste Richtlinien?

René Rey: Eine interne Statistik macht dennoch Sinn. Wir von Sgier + Partner erheben unsere Daten über Immigrationsverläufe dank einer eigens entwickelten

Softwarelösung quasi in Echtzeit: So können wir unter anderem ganz genau sagen, wie lange die Prozesse für unterschiedliche Bewilligungsarten in jedem Schweizer Kanton dauern. Diese Informationen sind von höchstem Nutzen für Auftraggeber, die zum Beispiel im Projektgeschäft tätig sind und damit eine effiziente Einsatzplanung ihrer ausländischen Consultants machen können. Zeit ist Geld. Das interessiert das Business.

Chris Debner: HR hat in den vergangenen Jahren generell begonnen, sich strategisch auszurichten. Auch Global Mobility muss sich strategisch ausrichten. Eine Global Mobility Strategie definiert sich durch die Richtlinien, Prozesse und Strukturen. Es gibt zahlreiche interne und externe Einflussfaktoren, die bei einer Definition einer passenden Strategie mit einbezogen werden müssen. Dazu zählen unter anderem auch die Unternehmenskultur sowie Trends. «One size fits all» geht heute nicht mehr.

Luisa Raffainer: Global Mobility richtet sich nach meinem Verständnis an zwei Strategien aus: Die Geschäftsstrategie, also die wirtschaftlichen Ziele. Und die HR-Strategie mit Fokus auf Training, Performance Management, Personalentwicklung und Organisation. Ein Global-Mobility-Team muss in beidem fit sein und Hand in Hand mit der Linie und mit den HR-Kollegen arbeiten, um erfolgreich zu sein.

Andrea Inkamp: Dabei ist eine möglichst frühe Einbindung von HR in Businesspläne der Linie wichtig.

Chris Debner: Ziele und Strategien verschiedener Geschäftsbereiche können aber

extrem unterschiedlich sein, selbst im gleichen Unternehmen. Die Festlegung auf gleiche Entsendungsrichtlinien stellt da manchmal eine Herausforderung dar. Angesichts heterogener Bedingungen ist Flexibilität unerlässlich.

Persorama: Dabei gilt es aber, die Wettbewerbsfähigkeit im Auge zu behalten?!

Chris Debner: Ja, das ist ein wichtiger Punkt. Es ist damit zu rechnen, dass sich Kollegen unterschiedlicher Firmen am Auslandsstandort unterhalten und ihre Konditionen vergleichen. Da gilt es, die Balance zu finden – nicht zuviel und nicht zuwenig zu zahlen, um dem Mitarbeiter kein Argument zum Wechseln zu geben.

Luisa Raffainer: Ziel für alle muss es also sein, einen Ausgleich zwischen fairen Konditionen für den Mitarbeiter und dem vorgegebenen Kostenmanagement zu finden, dabei die Richtlinien zu beachten und trotzdem eine gewisse Flexibilität zu behalten – ganz schön komplex unser Tätigkeitsfeld!

Giovanni De Carlo: Dabei dürfen der Aspekt Compliance und auch Wohlfühlfaktoren für den Mitarbeitenden – wie «Caring» für Familienangehörige – nicht ausser Acht gelassen werden. Das alles muss im Gesamtpaket für Auslandsentsendungen mit drin sein.

Chris Debner: Dass der Mitarbeiter und seine Familie zufrieden sein müssen, damit er seine Aufgabe gut erfüllen kann und erfolgreich Leistung bringt, wird in dieser Diskussion um Compliance-Verantwortung, Kostendruck und wie schnell alles laufen soll, manchmal vergessen ...

René Rey: Unsere Erfahrung zeigt, dass in der Schweiz über 60 Prozent der Unternehmen nicht «Permit-Compliant» sind.

Luisa Raffainer: Es gibt nicht den Bankmitarbeiter. Sondern allein bei der Credit Suisse über 40 000 Mitarbeitende in über 50 Ländern, und genauso viele Persönlichkeiten mit unterschiedlichen Motiven und Werten. Um ein Entsendungspaket richtig zu schnüren, müssen die Konditionen gut abgestimmt sein.

Chris Debner: Was auch Trend ist: Früher wurde stark in Richtung finanzielle Incentivierung gedacht. Das wird immer mehr ersetzt durch eine Förderung der intrinsischen Motivation – also die Argumentation, dass Auslandsentsendung etwas für die eigene Weiterentwicklung und Karriere bringt. Wenn junge, talentierte Mitarbeiter

heute kein Interesse an einer Auslandsentsendung mehr haben, kann es auch sein, dass man ihnen bei der Einstellung nicht klar gemacht hat, dass ein internationaler Einsatz vorkommen kann.

Persorama: Inwieweit ist Auslandsentsendung heute in die Personalentwicklung integriert?

Andrea Inkamp: Das hängt vom Geschäftsbereich und den Zielen ab. In internationalen Firmen ist die Bereitschaft der Mitarbeiter zu Auslandseinsätzen ebenso wichtig wie ein interkulturelles Verständnis. Auslandsentsendung ist bei uns Bestandteil des Talentmanagements.

Luisa Raffainer: Auch wenn Talentmanagement in grossen HR-Abteilungen separat aufgestellt ist zu Global Mobility, ist eine Zusammenarbeit sinnvoll, weil es Überschneidungen gibt, am offensichtlichsten beim Entsendungstyp des Development Assignments. Im Idealfall spannen beide Bereiche zusammen.

Chris Debner: Es ist aber schon eine Herausforderung, inmitten der sich wandelnden HR-Funktionen die richtigen Schnittstellen zu identifizieren, um die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Bereichen zu optimieren. Tendenziell sehe ich den Trend, dass Global Mobility künftig strategisch im Talent Management angesiedelt ist.

Luisa Raffainer: Ja, das ist interessant. Wo sind wir als Global Mobility eigentlich aufgehängt? Denn unser Bereich hat ja extrem verschiedene Aspekte – Kontrollfunktionen, operative, technische und strategische Aufgaben.

Chris Debner: Wenn man ein Bild aus der Leichtathletik nimmt, sind Global Mobility-Aufgaben wie Zehnkampf: Man hat mit so vielen Disziplinen, verschiedenen Providern, Gesetzgebungen etc. zu tun ...

René Rey: Und Global Mobility muss all das «im Griff» haben, um effizient und erfolgreich umsetzen zu können.

Andrea Inkamp: Das heisst für mich; Global Mobility wird in Zukunft noch wichtiger. Neben strategischen Themen sind immer auch viele administrative Aufgaben zu erledigen. Und von der Vielfältigkeit der Aufgaben ist diese Disziplin innerhalb von HR sehr herausfordernd und interessant.

Persorama: Was verändert sich im Global Mobility-Bereich mit Blick auf die nächsten Generationen?



Luisa Raffainer: «Die Kosten einer Entsendung sind wichtig, denn es geht um die Frage, wie man Mobilität für die Firma möglichst wertvoll gestalten kann.»

Giovanni De Carlo: Das ideale Package gibt es nicht, egal für welche Generation. Sinn macht es, sieh mit der Firmenspitze zusammensetzen und zentrale Fragen zu bearbeiten – also: Weshalb entsenden wir, wen wollen wir wohin und wie entsenden? Welche Profile sind dabei gefragt: Strategische Leader, Troubleshooter in Projekten, Emergent Talents, die wir entwickeln wollen etc.? Zu fragen wäre auch, wie man künftig bei internationalen, internen (local-to-local) Stellenbeschreibungen vorgeht. Falls Ortswechsel bestimmter Personen gewünscht sind: Wie will man diese unterstützen? Und das Ganze dann unterbrechen auf die Länder. Jede Firma muss sich selbst überlegen, ob sie einen generellen Rahmen mit einer Gesamtrichtlinie schaffen will und wo die Linie mit einbezogen sein soll. Dann beginnt erst die Arbeit von Global Mobility: Organisation schaffen, Prozesse definieren und die Kommunikation danach führen – das ist das Wichtigste.

Andrea Inkamp: Wichtig ist noch: Eine Entsendung muss fair sein und für beide Seiten – Mitarbeiter wie Unternehmen – eine Win-win-Situation darstellen. Für Mitarbeitende, die in eher aussergewöhnlicheren Ländern mit herausfordernden Rahmenbedingungen ihren Auslandseinsatz haben, müssen zum Teil Packages geschnürt werden, die zum Beispiel regelmässige Rückflüge ins Heimatland beinhalten. Eine fixe Policy nützt hier nichts – das Gesamtpaket muss stimmen.

Luisa Raffainer: Das System bei Credit Suisse ist eine Mischung aus Basissystem

– mit individuellen Flexelementen. Das ermöglicht uns, Richtlinien mit Individualität zu vereinbaren

Chris Debner: Eine interessante Idee wäre es, einen Assignment-Konfigurator zu entwickeln – mit drei oder vier Basiselementen und dann Zusatzpackages. Daneben läuft der Preis immer mit. Das wäre transparent und nachvollziehbar für alle Beteiligten.

Andrea Inkamp: Weit weg hin ich davon nicht in meiner Arbeit.

Luisa Raffainer: Die Generation Y wird uns neue Fragestellungen aufgeben, aber auch die steigende Diversity innerhalb der Firma: Wie gehen wir mit Frauen im Management um, die zum Beispiel als Alleinerziehende ihr Kind mitnehmen wollen? Oder einen berufstätigen Partner mit einem Top-Job haben? Welche Packages brauchen solche Konstellationen? Und was ist mit den pflegebedürftigen Eltern im Heimatland, die sich nicht mehr allein versorgen können?

Giovanni De Carlo: Zusammenfassend kann man sagen: Global Mobility ist und bleibt herausfordernd – ein Zehnkampf. Komplexe, heterogene und mobile Familiensituationen sind Alltag. Also sehe ich das mit wie geölt laufenden Prozessen eher als Wunschtraum. Wobei der Grundprozess des Entsendens eigentlich klar ist. Im Mittelpunkt bleibt der Mensch, für den das passen muss. Im Mittelpunkt bleibt auch das Business. Die Zahlen müssen stimmen.

*Moderation und Interview:
Michaela Geiger*