

Virtuelle Entsendungen: Überlegungen und Herausforderungen

Amanda Jones, Senior Vice President of Sales & Marketing Asia and the Middle East

Der Ausbruch der COVID-19-Pandemie hat unsere Lebens- und Arbeitsweise neu definiert, und das in vieler Hinsicht mehr, als wir uns vorstellen können. Außen- oder „virtuelle“ Einsätze werden seit Jahrzehnten genutzt. Doch COVID-19 beschleunigte die Verfeinerung dieser Aufgaben und hat viele Organisationen dazu veranlasst, sie als Mittel der Wahl bei der Bewältigung pandemiebedingter Einschränkungen und Herausforderungen einzusetzen. Für viele mag dies eine ungewohnte Art des Mitarbeitereinsatzes sein, wenn die Einsatzhäufigkeit nicht sogar abschreckend geworden ist. Obwohl viele Unternehmen für ihre Mitarbeiter auf lokale „Home Office“-Lösungen zurückgegriffen haben, sehen sich Unternehmen mit mobiler Bevölkerung mit ganz anderen Herausforderungen konfrontiert. Da zahlreiche Mitarbeiter zurückgeführt oder an vorübergehende Standorte entsandt werden, wird von vielen verlangt, fernab ihres Heimat- oder Herkunftslandes bzw. von (vorübergehenden) Drittstandorten aus zu arbeiten. Um das Fortbestehen des Unternehmens zu gewährleisten, suchen viele Arbeitgeber Unterstützung bei ihren „virtuellen Mobilitätseinsätzen“ – also bei der Frage, wie sie ihre mobile Belegschaft leiten können, während diese aus der Ferne arbeitet, und gleichzeitig ihre Geschäftsziele und -abläufe aufrechterhalten. In jedem Falle sollten Unternehmen einige wichtige Überlegungen und Herausforderungen berücksichtigen.

Virtuelle Mobilitätseinsätze definieren

Wenn der Duden „Telearbeit“ (auch bekannt als Heim- oder mobiles Arbeiten) als Arbeit von zu Hause aus definiert, „bei der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer über Kommunikationstechnik mit dem jeweiligen Arbeitgeber verbunden sind“, wie können wir dann virtuelle Mobilität definieren? Virtuelle Mobilitätseinsätze lassen sich als Vereinbarung definieren, bei der ein Mitarbeiter nicht zu einem zentralen Arbeitsplatz pendelt oder reist, sondern zusätzlich an einem anderen als dem ursprünglich vorgesehenen Zielort (z. B. im Heimatland / Herkunftsland, im Aufenthaltsland oder an einem dritten, vorübergehenden Standort) arbeitet und Aufgaben erledigt. Beispielsweise:

- Ein Mitarbeiter, der in seinem Heimat- / Herkunftsland bleibt oder dorthin zurückkehrt, während er Aufgaben und Verantwortlichkeiten für einen Geschäftssitz ausführt, der sich an einem anderen Standort befindet

- Ein Arbeitnehmer, der in einem Drittland seiner Wahl arbeitet, das weder das Heimat- / Herkunftsland noch das Aufenthaltsland bzw. der Standort ist, der von der ausgeübten Arbeit profitiert

Ein virtueller Mobilitätseinsatz versucht, von einem alternativen Standort aus dasselbe Ziel zu erreichen, wie wenn der entsandte / versetzte Mitarbeiter physisch an den Zielstandort umgezogen wäre. Die Ergebnisse und die Handhabung eines virtuellen Mobilitätseinsatzes durch die Unternehmensleitung können sich stark von Situationen unterscheiden, in denen ein Mitarbeiter aufgrund des Coronavirus' einfach von Zuhause aus oder an einem Zielstandort weiterarbeitete.

Überlegungen und Herausforderungen: Leitung eines virtuellen Mobilitätseinsatzes

Herausforderungen und zu berücksichtigende Überlegungen bei der Verwaltung eines virtuellen Mobilitätseinsatzes gibt es mehr als genug. Im Folgenden gehen wir auf einige der häufigeren Bedenken ein:

1. Kulturelle Gewandtheit / Verlust der Unternehmenskultur

Mitarbeitern, die auf traditionellem Wege internationale Aufträge übernehmen, werden aus gutem Grund interkulturelle Schulungen und Sprachtrainings angeboten. Oft fällt es dem versetzten Mitarbeiter und/oder der ihn begleitenden Familie schwer, sich an eine neue Kultur anzupassen. Das kann zu einer negativen Mitarbeitererfahrung, Ineffektivität bei der Zusammenarbeit mit den Kollegen, die mit den Augen einer anderen Kultur sehen, und schließlich zum Scheitern der Entsendung führen. Diese Bedenken gelten auch in einer virtuellen Umgebung. Die eingeschränkten Gelegenheiten, durch Beobachten zu lernen, und mangelnde zwischenmenschliche Kontakte können die Situation sogar verschärfen. Wenn eine Organisation für die gesamte Logistik eines virtuellen Einsatzes – von der Kommunikationstechnologie bis hin zu Operationen und Prozessen – verantwortlich ist, aber keine interkulturelle Schulung anbietet, können virtuelle Einsätze an kulturellen Missverständnissen scheitern.

Darüber hinaus kann das Arbeiten aus der Ferne dazu führen, dass sich die Mitarbeiter isoliert fühlen oder Bedenken entwickeln, als weniger produktiv wahrgenommen zu werden. Wenn man über einen längeren Zeitraum hinweg nicht physisch – also vor Ort – anwesend ist, kann dies die soziale und berufliche Integration mit den Kollegen am Zielstandort einschränken und zu unerwünschten Ergebnissen führen.

2. Einhaltung von Steuervorschriften

Die Entscheidung zu einem virtuellen Mobilitätseinsatz anstelle der physischen Umsiedlung des Mitarbeiters könnte zu neuen Problemen bei der Einhaltung von

Vorschriften führen, z. B. falls der virtuelle Auslandsentsandte in einem Land, in dem die Organisation zuvor möglicherweise nicht steuerpflichtig war, betriebsstättenbegründende Tätigkeiten ausführt.

3. Anpassungen der Lebenshaltung

Je nachdem, an welchem Standort der Mitarbeiter stationiert ist, sind virtuelle Mobilitätseinsätze nicht immer mit nennenswerten Kosteneinsparungen verbunden. Es hat sich bewährt, Umzugspakete an die Lebenshaltungskosten anzupassen, die am Entsendungsstandort des Mitarbeiters gelten, doch in einigen Fällen wird der Mitarbeiter möglicherweise in ein Gebiet entsandt, das z. B. höhere Lebenshaltungskosten und mehr Annehmlichkeiten bietet, oder bessere Sicherheitsmaßnahmen erfordert – oder das ein umfassenderes und kostspieligeres Gesundheitssystem bietet. In allen Fällen sollte die Durchführbarkeit virtueller Entsendungen in Absprache mit sachverständigen Spezialisten gegen die Steuerpflichtigkeit, Gehaltsabrechnung und Einhaltung von Einwanderungsbestimmungen abgewogen werden.

4. Einwanderungsbestimmungen

Sehr wichtig ist, dass virtuelle Mobilitätseinsätze einwanderungsbedingte Risiken nicht ausschließen, und solche Risiken sollten für Organisationen auch weiterhin im Vordergrund stehen. Dazu gehört auch, sicherzustellen, dass:

- Die Einwanderung in der Unternehmensrichtlinie zur virtuellen Mobilität berücksichtigt wird
- Organisationen die Einreisebestimmungen weiterhin so überwachen und verfolgen, als wenn der Mitarbeiter physisch auf Dienstreise gegangen wäre, insbesondere wenn sich der Mitarbeiter nicht im Aufenthaltsland oder dem Land, in dem der Pass ausgestellt wurde, befindet (z. B. wenn er sich in einem Drittland befindet)
- Die Überlegungen zur Einwanderung auch die begleitenden Familienmitglieder (falls vorhanden) umfassen
- Jeder grenzüberschreitende Geschäftsreiseverkehr, der insbesondere mit der Einführung weiterer Reiseblasen eventuell zunimmt, weiterhin genau überwacht wird, um die Einhaltung der Vorschriften sicherzustellen

5. Arbeitsrechtliche Überlegungen

Ein Arbeitnehmer, der virtuell für eine Gruppe arbeitet, kann virtuell den Arbeitsgesetzen des Landes unterliegen, in dem er sich physisch befindet. Dies kann sich auf die Kosten für

Sozialleistungen, Abfindungen, Überstunden, Sozialschutz und andere Arbeitsrechte und Arbeitgeberpflichten auswirken. Die Arbeitszeiten können auch aufgrund von Zeitzoneunterschieden zwischen dem tatsächlichen Standort und dem Ziel- / Arbeitsstandort beeinflusst werden.

Bewährte Praktiken und Relocation-Support

Unternehmen müssen jeden der oben genannten Faktoren berücksichtigen, wenn sie das beste Verfahren zur Bewältigung einzelner Mitarbeiterereignisse festlegen sollen. Darüber hinaus müssen die Wahrnehmungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter sowie ihre Sicherheit im gegenwärtigen pandemischen Umfeld berücksichtigt werden.

Bevor ein Mitarbeiter gebeten wird, an einem virtuellen Mobilitätseinsatz teilzunehmen, sollten Unternehmen:

1. die tatsächlichen Kosten und Risiken jedes virtuellen Einsatzes fallweise einschätzen – und sie mit den Kosten (und möglichen Sicherheitsfaktoren), die mit der fortgesetzten Anwesenheit des Mitarbeiters im Büro / am ursprünglichen Bestimmungsort verbunden sind, vergleichen
2. den potenziellen Erfolg des virtuellen Mobilitätseinsatzes einschätzen – unter Berücksichtigung der geographischen Lage und der Nähe zum Zielstandort, der benötigten Anreisezeit, aller technischen Zwänge usw.
3. Die Einhaltung von Vorschriften auswerten – sowohl hinsichtlich der Steuer- als auch der Einwanderungsvorschriften

Wenn die Entscheidung für den virtuellen Mobilitätseinsatz fällt, sollten Unternehmen interkulturelle Schulungen in Erwägung ziehen, um die bestmöglichen Ergebnisse zu erzielen.

Entscheidungsträgern empfehlen wir das SIRVA-Whitepaper „*The Workplace of the Future*“ (Der Arbeitsplatz der Zukunft), in dem weiter untersucht wird, wie sich Hybrid-Büros, das Arbeiten im Home Office und eine mobilere Belegschaft auf die Mobilitätsstrategie auswirken könnten, wenn sich der physische und digitale Arbeitsplatz der Zukunft weiterentwickelt.

Die organisatorische Belastbarkeit in einer COVID-19-Arbeitsumgebung stärken

Nicht alle Aufgaben lassen sich aus der Ferne erledigen, wobei die Geschäftsleitung und technische Funktionen zu den wichtigsten Beispielen gehören. Einige Stellen sind zwar für einen virtuellen Einsatz offen, erfordern dennoch häufige Reisen zum Zielstandort. Virtuelle Mobilitätseinsätze können Mobilität nicht ersetzen; vielmehr sollten sie als ergänzende Strategie zur Unterstützung der globalen Operationen einer Organisation angeboten werden.

Bevor entschieden wird, wie virtuelle Mobilitätseinsätze angegangen werden – und mit welcher Häufigkeit – sollten Interessenvertreter eng mit ihrem Relocation-Management-Unternehmen zusammenarbeiten, um zu beurteilen, ob eine virtuelle Entsendung die richtige Wahl ist. Darüber hinaus sollten Steuer- und Einwanderungsberater konsultiert, Fragen zur Einhaltung der Steuervorschriften für jeden fraglichen Standort geprüft, die Kosten für traditionelle und virtuelle Entsendungen fallweise verglichen und gegebenenfalls interkulturelle Schulungen und Einarbeitungsdienste angeboten werden, um sicherzustellen, dass sich die ins Ausland entsandten Mitarbeiter entweder reibungslos in einem Drittland assimilieren oder sich in ihre internationalen virtuellen Teams integrieren können – wo sie sich auch gerade in der Welt befinden.

Mitwirkende:

Jialin Chia, Senior Regional Marketing Manager, APAC & Naher Osten

Lisa Marie DeSanto, Content Marketing Manager

Maria Hrambanis, Leiterin der Visa- und Einwanderungsabteilung, APAC

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an [Blog-Haftungsausschluss von SIRVA](#).