



Mobilität • Dezember 2016

## «Es herrscht viel mehr Dialog»

Karsten Breum, HR-Chef des Logistikkonzerns Panalpina und Adrian Englert, Corporate Head of Compensation and Benefits Panalpina, über Herausforderungen und Trends im globalen Mobilitätsmanagement.



Karsten Breum,  
Chief Human Resources Officer,  
Panalpina

**Untersuchungen von PwC zeigen, dass Unternehmen ihre Talentstrategie als ein immer wichtiger werdendes Element einer weltweit mobilen Belegschaft betrachten. Welche Bedeutung hat die Talentstrategie künftig in Ihrem Global Mobility-Management?**

In Zukunft werden wir in unserem multinationalen Unternehmen mit Sicherheit mehr Wert darauf legen, Global Mobility als Vehikel zur Förderung und Entwicklung von Talenten zu betrachten. Wir sind in über 70 Ländern tätig und wir benötigen natürlich eine internationale Denkweise und ein internationales Verständnis unserer Branche und des Geschäftsfelds, in dem wir tätig sind. Für die Entwicklung dieser Denkweise wird es sehr wichtig sein, jungen Talenten die Möglichkeit zu bieten, im Ausland zu arbeiten. Es geht also nicht darum, Lücken zu schliessen, sondern vor allem darum, Talente zu fördern und zu entwickeln. Ich werde mich dafür aussprechen, dass Panalpina dies in Zukunft noch mehr tun wird, als dies in der Vergangenheit der Fall war.

**Wie beurteilen Sie in Ihrer Branche die Entwicklung bei globalen Entsendungen?**

In der Vergangenheit war es das Unternehmen, das den Mitarbeitenden mitteilte, dass es im Land X eine Gelegenheit für einen Auslandeinsatz gebe. Das Gesamtpaket war ihnen gut genug, um dort einige Jahre zu arbeiten. Heute herrscht viel mehr ein Dialog, bei dem während der gesamten Entsendung die gegenseitigen Ziele und Erwartungen diskutiert werden. Zudem bieten wir

stärker auf den Mitarbeiter individualisierte Unterstützung, die der jeweiligen Perspektive und den Familienverhältnissen angepasst wird. Denn es kann verschiedene Gründe geben, weshalb Mitarbeitende einen Wechsel anstreben. Aus Unternehmenssicht stellt sich öfter die Frage, welche Investitionen es tätigen möchte, um eine Position zu besetzen.

**Was muss sich im aktuellen Verhalten des Arbeitgebers ändern, damit Global Mobility in der Zukunft erfolgreicher wird?**

Weltweit mobile Mitarbeitende sind eine Gruppe von Menschen, die wir heute viel aktiver betreuen müssen. Es geht vor allem darum, offen und transparent zu sein und die gegenseitigen Erwartungen zu steuern. Dies mit dem Ziel, Überraschungen und Enttäuschung zu vermeiden. Deshalb müssen wir in unserer Kommunikation proaktiver agieren, um sicherzustellen, dass sich die Dinge gemäss unseren Erwartungen entwickeln. Es ist wichtig, dass die Mitarbeitenden immer auf dem Laufenden sind, damit wir auch nach Beendigung einer Entsendung von den Erfahrungen profitieren und das Talent weiter nutzen und ausbauen können. Damit halten wir die Mitarbeitenden motiviert.

**Welche Destinationen werden für Panalpina betreffend Auslandsentsendungen an Bedeutung zunehmen?**

Südostasien wird ein starker Motor sein für das Wachstum. Dazu gehören sicherlich Märkte wie Bangladesch, Myanmar, Kambodscha, wo viel Potenzial für uns besteht. Ich habe auch keine

Zweifel, dass in Osteuropa grosses Potenzial besteht. In einigen dieser Länder beobachten wir ein starkes Wachstum. Namentlich in Ländern mit politischer Stabilität, was Investitionen anlockt. Lateinamerika ist ein anderer interessanter Markt, in dem wir ebenfalls gute Entwicklungs- und Wachstumsmöglichkeiten sehen, weshalb Panalpina dort künftig noch stärker vertreten sein dürfte. In Russland finden wir aktuell eher schwierige Umstände vor. Es ist schwierig zu prognostizieren, wie sich diese in den nächsten fünf bis zehn Jahren entwickeln werden. Das gleiche gilt für Afrika.

**Gutes Stichwort: Welches sind die wichtigsten Herausforderungen, die Sie für Panalpina und Ihre Mitarbeitenden in Bezug auf Auslandseinsätze in Afrika sehen?**

Wenn wir über Afrika sprechen, muss man berücksichtigen, dass es in den verschiedenen Ländern Afrikas sehr unterschiedliche Umstände und Unternehmenskulturen gibt. Dabei sind zahlreiche Überlegungen von Bedeutung. Die erste ist eine allgemeine Vorstellung vom Arbeiten in Afrika. Für die meisten ist dies nicht unbedingt ein Teil der Welt, mit dem sie vertraut sind. In gewissen Teilen Afrikas gibt es Probleme mit der Sicherheit und auch die allgemeine Unternehmenskultur unterscheidet sich sehr stark von dem, was man sich im westlichen Teil der Welt gewohnt ist. In dieser Hinsicht müssen Sie sicherstellen, dass die Menschen richtig vorbereitet sind und sich der Art der Probleme, Herausforderungen und Compliance-Themen bewusst sind, die sie in einer Region wie Afrika antreffen könnten. Ein zweiter Punkt ist die Unberechenbarkeit. In Afrika sind wir mit vielen unvorhersehbaren Ereignissen konfrontiert. Diese sind ein Bestandteil des Arbeitsalltags. Die Frage nach der Zukunft ist eine knifflige Frage. Ich denke, dass Afrika seit langer Zeit und mit Recht viel Aufmerksamkeit gewidmet wird. Es handelt sich allerdings um Wachstumsmärkte. Die Frage ist, wie schnell Afrika sein Potenzial entfalten kann.

**Wie beurteilen Sie den Impact der Digitalisierung auf das Global Mobility Management – beispielsweise in Form mobiler App-Technologien?**

Zweifellos sind Geolokalisierung und Geotagging ein Thema, das sich in der Vergangenheit als Vorteil erwiesen hat. In einigen afrikanischen Ländern haben wir die Möglichkeit, mithilfe einer App den Standort unserer entsandten Mitarbeitenden zu lokalisieren. Dadurch können wir bei einer Instabilität in Echtzeit herausfinden, wo sich unsere Mitarbeitenden befinden und sie wenn notwendig bei einer Evakuierung unterstützen. Systematische Datenanalyse kann zudem herbeigezogen werden, um Entsendungen möglichst erfolgreich zu machen. Wir interessieren uns vor allem für zwei Dinge: Erstens sollen unsere Mitarbeitenden einen guten Job machen in ihrer Position, zweitens sollen sie sich zusammen mit ihrer Familie in der neuen Umgebung gut eingewöhnen. Wenn eines davon nicht erfüllt ist, wird die Entsendung höchstwahrscheinlich nicht erfolgreich verlaufen. Apps werden dabei definitiv immer wichtiger werden. Die Technologie wird uns bei der Bereitstellung von Informationen und bei administrativen Aufgaben unterstützen, wie beispielsweise der Steuererklärung. Es besteht aber kein Zweifel, dass es harte Arbeit erfordert, sich einzuleben, vor allem auf der gesellschaftlichen Ebene. Deshalb ist und bleibt die menschliche Interaktion nach wie vor sehr wichtig.

**Können Sie uns ein Wunschprofil des entsandten Mitarbeitenden der Zukunft skizzieren?**

In Bezug auf die Diversität würde ich künftig zweifellos eine grössere Vielfalt unter den international entsandten Mitarbeitenden begrüssen. Die Förderung und Entwicklung von Talenten soll die Regionen der Welt widerspiegeln, in denen wir tätig sind. Daher ist es für mich genauso wichtig, dass das junge brasilianische, indische, chinesische oder ungarische Talent Panalpina für einen attraktiven Arbeitgeber hält und die Möglichkeit erhält, im Ausland zu arbeiten. Heute finden Entsendungen traditionellerweise noch immer vorwiegend von den entwickelten Ländern aus statt, weil sie dort ihren Hauptsitz haben.

In der Zukunft können Country Manager auch aus Brasilien, Indien, China oder Ungarn stammen. Es geht um die Verfügbarkeit von Talent und um gleiche Chancen für diese Talente, damit sie im

internationalen Umfeld erfolgreich sein können.

**Wie wird sich künftig das Vergütungspaket der entsandten Mitarbeitenden entwickeln?**

Ich denke es wird viel personalisierter sein als heute. Traditionell wurde bei vielen Entsendungen ein universeller Ansatz angewendet. Neu wird das Lohnpaket vielmehr die spezifische Entsendung sowie das Angebot und die Nachfrage widerspiegeln, natürlich innerhalb der Unternehmensrichtlinien. Es gibt grundsätzlich zwei unterschiedliche Szenarien für eine Entsendung. Im ersten Szenario entsenden wir Mitarbeitende, damit er oder sie sich weiterentwickeln kann. Im zweiten Szenario geht es darum, sehr spezifische Produktkenntnisse oder -erfahrungen in ein Land zu bringen. In diesem zweiten Szenario ist die Zahl der möglichen Kandidaten in der Regel begrenzt und wir müssen diese Person vielleicht überzeugen, einen Job in einem erschwerten Arbeitsumfeld anzunehmen.

**Gender- und Diversity-Statistiken zeigen, dass weibliche Mitarbeitende in der «Global Mobility-Community» normalerweise untervertreten sind. Wie wichtig ist in diesem Kontext das Gender Diversity Management?**

Was die Geschlechterdiversität betrifft, sind Auslandseinsätze für Frauen offenbar in der Tat nicht sehr attraktiv. Es ist der Logistikbranche bisher nicht gelungen, Frauen anzuziehen und zu halten. Das gilt auch für Panalpina und widerspiegelt sich entsprechend in der globalen mobilen Belegschaft. Wir arbeiten mit Universitäten zusammen, um die Wahrnehmung zu ändern, aber das braucht Zeit. Ist Gender Diversity wichtig für mich? Ja, und zwar aus zwei Gründen. Wenn Sie die Aufmerksamkeit von Frauen nicht auf Ihr Unternehmen lenken können und nicht in der Lage sind, Frauen in Ihrem Unternehmen zu halten und zu fördern, dann grenzen Sie sich von einem grossen Teil des Talentpools ab. Der andere Grund weshalb es wichtig sein kann sich mit der Geschlechterdiversität zu beschäftigen, liegt darin, dass Frauen eine andere Dynamik in Führungsteams einbringen können.

**Denken Sie, dass Ihnen das Global Mobility-Programm die gewünschte Kapitalrendite bringt? Und was sollte sich ändern, damit die Kapitalrendite in Zukunft steigt?**

Es wäre eine Katastrophe, wenn die Antwort auf diese Frage nein lauten würde. Die Antwort ist ja. Ich glaube, dass wir dadurch Kapitalerträge erzielen. Natürlich muss man jedes Mal die Mehrkosten evaluieren, die internationale Entsendungen mit sich bringen.

Sie müssen sich sicher sein, dass sich die zusätzlichen Kosten lohnen. Entweder sind Sie der Meinung, dass es sehr schwierig sein wird, jemanden als Ersatz für diese Person zu finden, oder sie tun es, um Ihre Talent-Pipeline aufzubauen. Normalerweise liegt im zweiten Fall eine viel kleinere Investition vor, aber eine, die sich auf jeden Fall lohnt.

**Was muss sich im Verhalten der entsendenden Unternehmen ändern, damit Global Mobility in Zukunft erfolgreicher wird?**

Es muss ein Dialog geschaffen werden und während der gesamten Entsendungsprozesses Unterstützung geboten werden. Normalerweise sind Mobilitätsexperten am Einstellungsprozess und Abschlussprozess beteiligt, aber es fehlt ein kontinuierlicher Dialog während der Entsendung. Daher wird diese Aufgabe normalerweise dem lokalen Linienmanager oder HR übergeben. Wir denken, dass wir in der Weiterführung dieses Dialogs besser werden müssen, um sicherzustellen, dass ein Mehrwert entsteht. Weltweit mobile Mitarbeitende sind eine Gruppe von Menschen, die Sie aktiv «verwalten» müssen – auch mit der Beteiligung des Heimunternehmens.

Wir müssen ihre Erwartungen steuern, damit sie die Dauer und den Grund kennen, weshalb sie dort sind, und wissen, wann wir den Dialog über ihre Heimkehr starten. Je besser Sie die Erwartungen steuern können, desto eher vermeiden Sie Enttäuschungen, Kündigungen, Interessenkonflikte. Es geht vor allem darum, offen und transparent zu sein. Man muss den Mitarbeitenden zuhören und kann sie nicht einfach wie in einem Brettspiel verschieben. Wenn sich zum Beispiel die Familie nicht einlebt, müssen auch wir uns damit auseinandersetzen und reagieren. Wenn sie sich umgekehrt sehr gut eingelebt hat, müssen wir auch dann darüber nachdenken, was die Optionen sind. Je transparenter und proaktiver Sie sind, desto mehr Möglichkeiten haben Sie, andernfalls laufen Sie Gefahr, keine Alternativen zu haben, da Sie keinen Nachfolger aufgebaut haben. Sie benötigen also klare Antworten auf die Fragen, weshalb Sie eine mobile Belegschaft benötigen, und welches aus Unternehmenssicht und Arbeitnehmersicht die Nutzen sind. Sie müssen daran arbeiten, dies alles zusammenzubringen.



**pwc**

PwC Schweiz ist das führende Prüfungs- und Beratungsunternehmen in der Schweiz und versteht sich als Partner für Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Unternehmensberatung – mit ausgewiesener HR-Expertise. [www.pwc.ch](http://www.pwc.ch)

## Fakten-Check: Die PwC-Expertise zum Thema

### 2017 werden die Global Mobility Manager gefordert

Im Hinblick auf die Entwicklungen auf nationaler und globaler Politbühne erwarten wir von PwC, dass das Jahr 2017 als das seit Langem anspruchsvollste hinsichtlich Globalisierung und Freihandel wird. Dabei stellt sich die Frage, wie die Global Mobility Manager in diesem schwierigen Wirtschaftsumfeld ihrem Unternehmen, den Talenten und der Führungscrew passende Services mit entsprechender Betreuung anbieten.

### Globalisierung und Freihandel als HR-Schlüsselfaktoren

Globalisierung und Freihandel beeinflussen internationale Mitarbeiterentsendungen. Diese haben in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen. Trotzdem oder gerade deshalb müssen die Unternehmen weiterhin hochqualifiziertes Personal für ihre Wachstumsstrategie in globalen Märkten einsetzen. Die Global Mobility Manager werden neue Wege finden müssen, wie sie Strategie, Entsendungsguidelines und Serviceleistungen in Einklang mit der globalen Komplexität bringen.

Etwa zehn Prozent der Global Mobility Manager stimmen Geschäftsstrategie, Talentmanagement und Workforce-Planung systematisch aufeinander ab, Tendenz steigend. <sup>1</sup>Neue Anforderungen wie zum Beispiel der Frauenanteil mit internationaler Führungserfahrung werden diese Ausrichtung und die Entsendungspolitik beträchtlich erschweren.

Wir erwarten einen starken Zuwachs an Kurzzeit- und Projekteinsätzen. Diese lassen sich besser mit den sich ständig ändernden Wirtschaftsbedingungen und der gewünschten Flexibilität der Mitarbeiter vereinbaren. Da die Geschäftsergebnisse und Produktivität der Unternehmen immer stärker unter Beobachtung stehen, sind Mitarbeiterentsendungen einem wachsenden Kostendruck ausgesetzt.

### Beide Seiten gefragt

Von Mitarbeitern auf längerfristigen Entsendungen und in Kurzzeit- und Projekteinsätzen wird erwartet, dass sie wesentliche Fähigkeiten und Erfahrung an die lokalen Teams weitergeben. Während ihrer Entsendung eignen sie sich Erfahrungen an, die sie in späteren Führungspositionen benötigen. Die Anforderungen an die wirtschaftliche und kulturelle Anpassung von entsandten Mitarbeitern steigen. Auch im Privatleben sind solche Arbeitskräfte neben beruflichen Aufgaben und Karriereplanung einer beträchtlichen Komplexität ausge-

setzt. Die Firmen müssen sich um deren Arbeitsbelastung kümmern, wenn sie sie langfristig binden möchten.

Mit Daten und digitalen Technologien lassen sich die zunehmende Komplexität und Arbeitsbelastung besser im Griff halten. Neue Mobility-Technologien und ein datengetriebenes Performance-Management bieten vielversprechende Möglichkeiten, die globale Mobilitätsthematik zu bewältigen. Global Mobility Manager müssen daher ihre Mitarbeiterentsendungen mit der Unternehmensstrategie verbinden, statt sich wie bisher einzig auf Kosten und Regelkonformität zu berufen.

### Transformation in drei Phasen

Für eine erfolgreiche digitale Mobility-Transformation haben wir ein Dreiphasenmodell entwickelt, das sich in der Praxis bereits mehrfach bewährt hat.

**Phase 1:** In einem ersten Schritt werden alle HR- und Geschäftsdaten mit Bezug zu Entsendungen identifiziert und integriert. Diese Datenbasis wird in einem digitalen Dashboard mit Leistungsindikatoren für die Global Mobility visualisiert. Damit können die Unternehmen strategische Entscheidungen zu Mitarbeiterentsendungen auf Fakten abstützen.

**Phase 2:** Hier konzentrieren wir uns auf das Erfassen und Auswerten der Leistungsmerkmale von Global Mobility auf den Ebenen Mitarbeiter, Teams und Prozesse. Diese Leistungsmessung schärft das Verständnis und schafft eine bessere Entscheidungsgrundlage für die dritte Phase.

**Phase 3:** In diesem Schritt entwickeln wir eine datengetriebene Global-Mobility-Strategie. Diese ermöglicht eine systematische Abstimmung von Geschäftsstrategie, Talentmanagement und Workforce-Planung.

Unser Dreiphasenmodell ermöglicht die vollständige Überwachung und Transparenz von Entsendungen. Und es erlaubt den Unternehmen, der steigenden Komplexität der Global Mobility Herr zu werden.



*Eliane Bloch ist Tax Director bei PwC und leitet den Bereich Global Mobility Services in Basel. Sie verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung in der Steuerberatung von Privatpersonen und Unternehmen. Sie berät Firmen aller Grössen zu jeglichen Themen im Zusammenhang mit internationalem Mitarbeiterereinsatz sowie lokalen Anstellungen bzw. Mitarbeitertransfers aus dem Ausland in die Schweiz. Ferner berät sie Privatpersonen, darunter Senior Executives von nationalen und multinationalen Unternehmen, zu allen Aspekten des Schweizer Steuer-, Sozialversicherungs- und Migrationsrechts.*

<sup>1</sup> Quellen:

«PwC Survey of Global Mobility Practices», 2016, PwC

«2016 Global Mobility Trends», 2016, Brookfield

«Talent Mobility 2020 and beyond», 2016, PwC