



Foto: © Bolliger Hanspeter / PIXELIO

# Mitarbeiterereinsatz

## Internationaler Mitarbeiterereinsatz in der Schweiz (Teil VII)

+++ In diesem Teil VII behandeln wir den Unterschied der Entsendungspolitik gegenüber dem Entsendungsreglement und gehen der Frage nach, welche Bedeutung ein Entsendungsreglement haben kann. +++

### Teil VII: Entsendungspolitik und Entsendungsreglement

Der englische Begriff der „International Assignment Policy“ oder im deutschen Sprachgebrauch „Internationale Entsendungspolitik“ wird oft mit dem Begriff Entsendungsreglement gleichbedeutend verwendet. In der Tat haben diese beiden Begriffe jedoch eine unterschiedliche Bedeutung. Die Politik eines Unternehmens zur Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland hat einen unterschiedlichen Inhalt und verfolgt zudem auch einen anderen Zweck als die entsprechenden Reglemente für die Entsendungen. Genauso wie sich eine Personalpolitik vom Personalreglement unterscheidet, ist auch im Bereich von Mitarbeiterentsendungen durch Unternehmen oder generell im Umgang mit internationalen Mitarbeitern eine Differenzierung vorzunehmen.

### Entsendungspolitik von Unternehmen

Die Entsendungspolitik ist der konzeptionelle, strategische Rahmen für den Einsatz beziehungsweise die Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland. Mit der Entsendungspolitik werden die Prinzipien, die Philosophie und die Strategie von internationalen Mitarbeiterereinsatz festgelegt. Diese stehen im engen Zusammenhang mit der Personalpolitik des Unternehmens einerseits, wie auch mit der internationalen Geschäftspolitik und -strategie andererseits. Der internationale Mitarbeiterereinsatz wird durch die geschäftlichen Vorhaben und die Geschäftspolitik im Ausland bestimmt und muss mit der Personalpolitik des Unternehmens abgestimmt sein.

Dabei kann sich erweisen, dass der internationale Einsatz von Mitarbeitern nicht nur mit Entsendungen im Zusammenhang steht, sondern im Unternehmen auch oder ausschließlich grenzüberschreitende Mitarbeitertransfers durchgeführt werden. Das heißt, dass Mitarbeiter nicht als Entsandte, sondern in lokalen Arbeitsverhältnissen im Ausland eingesetzt werden. Anstelle des Begriffs Entsendungspolitik sollten dann alternativ besser Begriffe wie zum Beispiel „internationale Personalpolitik“ oder „Politik für internationalen Mitarbeiterereinsatz“ verwendet werden. Eine Politik für den internationalen Mitarbeiterereinsatz im weitesten Sinne sollte insbesondere die folgenden Bereiche behandeln:



**Friederike V. Ruch,**  
Steuerberaterin,  
International Employment  
& Tax Partner  
CONVINUS International  
Employment Solutions,  
Zürich (Schweiz)  
info@convinus.com  
www.convinus.com

- Ziel und Zweck von internationalen Mitarbeiterereinsätzen
- Unterscheidung von internationalen Mitarbeitern und deren Einsätze
- Entsendungsströme (vom Hauptsitz aus oder von den Tochtergesellschaften aus)
- grenzüberschreitende Beschäftigungsverhältnisse
- Bedeutung von Entsendungen für das Unternehmen
- Internationale Erfahrung als Voraussetzung für Positionen/Karrieren
- Besetzung von Top Führungsfunktionen mit internationalem Personal
- Maßnahmen/Vorkehrungen zur Erhöhung der Mobilität der Mitarbeiter
- Planung von Auslandseinsätzen
- Management von internationalen Mitarbeitern
- mögliche vertragliche Regelungen
- Vergütungsansatz bei internationaler Beschäftigung
- steuerliche Regelungen bei grenzüberschreitendem Mitarbeiterereinsatz
- Sozialversicherung und Vorsorgepolitik
- Verwendung und Einsatz der internationalen Erfahrung von Mitarbeitern
- Personalentwicklung mit internationaler Ausrichtung
- Beförderung/Karriereplanung für internationale Mitarbeiter
- Förderung von international tätigen Mitarbeitern
- Anforderungen an Führungskräfte betreffend der internationalen Kompetenz
- Beurteilung des Erfolgs von Auslandsentsendungen
- interkulturelle Führungsaufgaben

- Organisation des Managements von Auslandseinsätzen
- Kostenmanagement

Vor der Ausarbeitung einer Entsendungspolitik steht eine strategische Planung des Unternehmens die bestimmt, wie beim Einsatz von international tätigen Mitarbeitern vorgegangen werden soll und welche Strategie damit verfolgt wird. Die zentrale Frage ist hierbei, weshalb Mitarbeiter aus einem fremden Umfeld in einem bestimmten Gastland für eine Aufgabe eingesetzt werden. Die Antwort darauf kann nur das einzelne Unternehmen geben. Die steigende Zahl von solchen Einsätzen bestätigt aber, dass dafür immer mehr Gründe bestehen und ein großer Bedarf vorhanden ist, Mitarbeiter grenzüberschreitend einzusetzen. Die treibende Kraft ist der triviale Bedarf, die richtige Person, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort für die richtige Aufgabe einzusetzen. Der sich durch die Globalisierung immer schneller drehende Kreislauf von geschäftlichen Anforderungen und personellen Lösungen unterstützt diese Entwicklung nachhaltig. Umso mehr ist eine Planung und eine Strategie beim internationalen Einsatz von Mitarbeitern notwendig. Denn, auch wenn nicht nur kostenintensive Expatriates eingesetzt werden, ist der internationale Personaleinsatz ein komplexes Aktionsfeld, das die Aufmerksamkeit von Unternehmen in großem Ausmaß beansprucht, obwohl die Anzahl an Expatriates im Vergleich zum gesamten Personal des Unternehmens relativ gering ist.

### Gründe für den internationalen Mitarbeiterereinsatz:

- Einsatz von Führungskräften mit Managementaufgaben
- Einsatz in Spezialistenfunktionen, die lokal nicht verfügbar sind
- Transfer von Wissen, Fähigkeiten, Technologie
- Aufbauarbeit bei Direktinvestitionen
- Verkaufstätigkeit
- Transfer und Förderung von internationaler Unternehmenskultur
- Projekteinsatz
- Sammeln von Erfahrungen im Ausland
- Personalentwicklung
- Ausbildung/Praktikum im Ausland
- Grenzüberschreitende Führungsverantwortung
- Umsetzung von Strategien
- Entwicklung von lokalen Mitarbeitern
- gezielte Entwicklung von global orientierten und einsetzbaren Managern
- Personen- und unternehmensspezifische Gründe





In Anbetracht dieser vielfältigen Gründe besteht die offensichtliche Notwendigkeit, dass im Rahmen der Entsendungspolitik bei der Ausgestaltung der vertraglichen Regelungen sowie dem Entsendungsreglement die verschiedenen Mitarbeiterkategorien differenziert betrachtet werden müssen.

### Entsendungsreglement von Unternehmen

Im Unterschied zur Entsendungspolitik ist das Entsendungsreglement die detaillierte Beschreibung von Regelungen für Entsendungen oder grenzüberschreitende Mitarbeiterereinsätze generell. Es umfasst unter Umständen auch die Anleitung zur Ausführung und Durchführung von Entsendungen.

#### Entsendungsreglement:

- firmeninternes Standard- und Nachschlagewerk für internationale Mitarbeiterereinsätze
- enthält Grundsatzregelungen zu internationalen Mitarbeiterereinsätzen
- erhöht Gleichbehandlung der Entsandten
- schafft Transparenz
- vereinheitlicht die Rahmenbedingungen von Entsendungen
- im Entsendungsvertrag müssen nur noch individuell geregelte Punkte aufgenommen werden

Das Entsendungsreglement gleicht einer Beschreibung von Rechten und Pflichten beziehungsweise Ansprüchen und Leistungen. Der Vorteil eines solchen Dokumentes ist die Möglichkeit, dass bei der Erstellung eines Entsendungsvertrages Bezug auf das Entsendungsreglement genommen werden kann. Mit dem Bestehen von generellen Entsendungsregelungen werden im Einzelfall an Stelle eines umfassenden Vertragswerkes im einzelnen Entsendungsvertrag lediglich noch die persönlichen und situationsspezifischen Regelungen wie Vergütung, Funktion, Beginn, Dauer usw. eines Auslandseinsatzes geregelt. Anspruch auf Zulagen, Unterstützung, Regelung der Vorsorge usw. sind im Reglement behandelt. Eine solche Regelung bezieht sich jeweils nur auf eine bestimmte Kategorie von Auslandsmitarbeitern, für welche auch die entsprechend gleichen Regeln gelten sollen.

Häufig verwenden Unternehmen unterschiedliche Reglemente, basierend auf den unterschiedlichen Kategorien von Entsandten, so beispielsweise für Kurzzeitentsendungen, langfristige Entsendungen, Geschäftsreisen mit unter anderem folgenden Punkten:

- vertragliche Regelung
- Vergütungsregelungen



- Regelung der Zulagen und Ausgleichszahlungen
- steuerliche Behandlung der Vergütung
- steuerliche Pflichten/steuerliche Unterstützung
- Sozialversicherung
- berufliche Vorsorge
- Krankenversicherung
- sonstige Versicherungen
- personalwirtschaftliche Regelungen
- Karriereplanung, Entwicklungsmaßnahmen
- Vorbereitungsmaßnahmen
- Umzug und Wohnung
- Unterstützung der Familie inkl. Schule für die Kinder
- Beendigung der Entsendung
- Rückkehr
- Arbeits- und Aufenthaltsgenehmigungen

Ein Entsendungsreglement ist zu empfehlen, wenn ein Unternehmen mehrere Mitarbeiter ins Ausland entsendet. Hierbei ist zu beachten, dass bereits bei einer geringen Anzahl von Entsandten die Erstellung eines Entsendungsreglements viele Vorteile bieten kann. In den meisten Unternehmen liegt der Vorteil in der Gleichbehandlung der Auslandsmitarbeiter und in der hierdurch geschaffenen Transparenz an oberster Stelle.

.....  
Friederike V. Ruch