

# Bachelorarbeit

## **Internationale Mitarbeiterentsendung Ziele und Intentionen von Unternehmen unter österreichischen arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen**

eingereicht von:

Franziska Roither, BSc. (0815388)

Betreuung: Hon. Prof. Dr. Christoph Ph. Schließmann

Verfasst im Rahmen der Lehrveranstaltung  
Seminar aus Strategischem Management  
LV-Nr. 500.111



Salzburg, im Jänner 2016

## Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung.....	1
2.	Begriffsabgrenzungen.....	2
2.1.	Entsendung.....	3
2.1.1.	Versetzung.....	4
2.1.2.	Karenzierung/Unterbrechung.....	4
2.2.	Arten von Auslandsentsendungen .....	5
2.2.1.	Kurzzeit-Entsendung (Short Term Assignment).....	5
2.2.2.	Langzeit-Entsendung ( Long Term Assignment) .....	5
2.2.3.	Vielflieger.....	5
2.3.	Trends in der Entsendung.....	6
2.3.1.	Virtuelle Auslandsentsendung.....	6
2.3.2.	Rotierende Entsendungen.....	6
2.3.3.	Arten von Entsendung gemäß der Entsenderichtlinie (96/71/EG).....	6
3.	Ablauf einer Mitarbeiterentsendung.....	8
3.1.	Der Auswahlprozess .....	8
3.2.	Kriterien für die Auswahl.....	9
3.2.1.	Persönliche Voraussetzungen.....	9
3.2.2.	Fach-/Jobbezogene Kriterien.....	10
3.3.	Vorbereitung .....	10
3.3.1.	Look-and-See-Trips.....	11
3.3.2.	Sprachliche Vorbereitung .....	11
3.3.3.	Interkulturelles Training .....	11
3.4.	Während der Entsendung.....	12
3.4.1.	Betreuung.....	13
3.5.	Wiedereingliederung – Reintegration .....	13
3.5.1.	Kulturschock-Modell.....	14
3.6.	Chancen und Risiken der Entsendung aus Sicht des Mitarbeiters.....	15
3.6.1.	Chancen für den Mitarbeiter .....	15
3.6.2.	Probleme/Risiken einer Entsendung für den Mitarbeiter .....	16
4.	Arbeitsrechtliche Grundlagen.....	17
4.1.	Welches Recht ist anwendbar? .....	17
4.2.	Grundfreiheiten .....	18
4.3.	Die Entsenderichtlinie –96/71/EG .....	19
4.3.1.	Verhältnis zwischen Entsende-RL und der Rom I Verordnung .....	20
4.4.	Exkurs – Steuer- und Sozialrecht .....	21
4.4.1.	Sozialrecht .....	21
4.4.2.	Steuerrecht.....	21
4.5.	Rechtliche Gestaltung der Entsendung durch Unternehmen.....	22
4.6.	Was passiert mit dem bestehenden Arbeitsvertrag? .....	23
4.7.	Entsendevertrag .....	23
4.7.1.	Lokaler Anstellungsvertrag.....	23
4.7.2.	Wiedereinstellungszusagen/Rückkehrklauseln .....	23
4.8.	Entsenderichtlinien von Unternehmen .....	24

4.9.	Grenzüberschreitende Arbeitskräfteüberlassung .....	25
4.9.1.	Meldepflichten bei grenzüberschreitender Arbeitskräfteüberlassung .....	25
5.	Ziele von Unternehmen.....	25
5.1.1.	Koordinierung der In- und Auslandstätigkeiten .....	26
5.1.2.	Personalentwicklung .....	26
5.1.3.	Wissenstransfer .....	26
5.2.	Wert-Entwicklungs-Matrix.....	27
5.3.	Strategieumsetzung.....	28
5.4.	Risiken/Probleme für Unternehmen .....	29
6.	Arbeitsrechtliche Betrachtung der Ziele/Intentionen von Unternehmen.....	30
6.1.	Auslandseinsatz in Traineeprogrammen .....	30
6.1.1.	Arbeitsrechtliche Betrachtung.....	30
6.2.	Auslandseinsatz – Beförderung – finanzieller Anreiz .....	32
6.2.1.	Arbeitsrechtliche Betrachtung.....	32
6.3.	Abbruchsrisiko minimieren .....	34
6.3.1.	Arbeitsrechtliche Betrachtung.....	34
7.	Fazit .....	35
8.	Literaturverzeichnis .....	38
9.	Eidesstattliche Erklärung .....	42

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Schritte einer Mitarbeiterentsendung, Quelle: eigene Darstellung.....S. 8

Abbildung 2: Kulturschock-Modell, Quelle: Emrich 2011, S. 90.....S. 14

Abbildung 3: „Wert-Entwicklungs-Matrix“, Quelle: Deloitte (2012), online.....S. 27

Tabelle 1: Ziele der Auslandsentsendung – Übersicht, eigene Darstellung.....S. 25

## Abkürzungsverzeichnis

Abs	Absatz
AEUV	Vertrag über die Arbeitsweise der europäischen Union
AG	Arbeitgeber
AN	Arbeitnehmer
Art	Artikel
ASGG	Arbeits- und Sozialgerichtsgesetz
ASVG	Allgemeines Sozialversicherungsgesetz
AVRAG	Arbeitsvertragsrechtsanpassungsgesetz
AÜG	Arbeitskräfteüberlassungsgesetz
AuslBG	Ausländerbeschäftigungsgesetz
bzw	beziehungsweise
cit	citatae
DBA	Doppelbesteuerungsabkommen
EU	Europäische Union
EWR	Europäischer Wirtschaftsraum
gem.	gemäß
iSd	im Sinne des
leg	legis
lit	litera
S	Seite
RL	Richtlinie
VO	Verordnung
Z	Ziffer
ZKO	Zentrale Koordinationsstelle des Bundesministeriums für Finanzen

## **Danksagung**

Diese Arbeit wurde im Zuge des Bachelorstudienganges „Recht & Wirtschaft“ an der Paris Lodron Universität Salzburg verfasst.

Ich möchte mich bei allen Personen, die mich bei der Erstellung dieser Arbeit unterstützt haben, herzlich bedanken.

## **Genderklausel**

In dieser Bachelorarbeit werden Männer und Frauen gleichermaßen angesprochen. Um die Lesbarkeit zu erleichtern, wird im Folgenden die männliche Form verwendet.

## Abstract

In dieser Arbeit werden die internationale Entsendung von Mitarbeitern sowie die Ziele und Intentionen, die Unternehmen damit verfolgen, behandelt. Es erfolgt eine Gliederung des Themas in drei Teile. Zu Beginn werden Begrifflichkeiten erklärt und voneinander abgegrenzt und das Thema Entsendung aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive besprochen. Es wird der Auswahlprozess bis zur Wiedereingliederung des betroffenen Mitarbeiters besprochen. Anschließend folgen eine Betrachtung der für die Entsendung relevanten Rechtsquellen aus dem Arbeitsrecht sowie ein kurzer Exkurs ins Steuer- und Sozialrecht. Der abschließende Teil beschäftigt sich mit den Zielen und Intentionen von Unternehmen und deren arbeitsrechtlicher Betrachtung. Im Fazit erfolgt eine ausführliche Zusammenfassung der wesentlichen Punkte dieser Arbeit.

## 1. Einleitung

Aufgrund der steigenden Internationalität von Unternehmensaktivitäten ist die Auslandsentsendung von Mitarbeitern und deren rechtliche Konsequenzen ein allgegenwärtiges Thema in der Wirtschaft. Unternehmen verfolgen mit Auslandseinsätzen ihrer Mitarbeiter verschiedene Ziele und Intentionen, um ihre Wettbewerbsposition zu verbessern. Auslandsentsendungen beschränken sich schon länger nicht mehr auf große internationale Unternehmen, auch klein- und mittelständische Unternehmen entsenden Mitarbeiter ins Ausland. Auch bedeutet Entsendung nicht mehr nur die Entsendung innerhalb eines Unternehmens, sondern auch die grenzüberschreitende Arbeitskräfteüberlassung.

Eine Entsendung bedeutet für das Unternehmen und für die zu entsendenden Mitarbeiter einen hohen Koordinationsaufwand. Es bedarf einer präzisen Auswahl eines geeigneten Kandidaten, der nicht nur aufgrund von beruflichen, sondern auch sozialen und familiären Standpunkten gesehen, passend ist. Je mehr sich ein Unternehmen nicht nur mit der Wahl, sondern auch mit der Betreuung und Hilfestellung des Mitarbeiters beschäftigt, desto erfolgreicher verläuft der Entsendeprozess.

Ein weiterer Faktor, der sich in die Entsendung drängt, sind die neuen Technologien. Längst ist es Standard, dass Mitarbeiter aus der ganzen Welt sich per Videokonferenzen unterhalten.

Unternehmen sehen die Entsendung auch nicht mehr rein als Notwendigkeit beim Aufbau neuer Standorte oder einer speziellen Projektabwicklung im Ausland. Die Entsendung ist ein Teil der Personalentwicklung geworden. Junge Mitarbeiter, insbesondere solche, die gerade von der Universität kommen, bieten Unternehmen Möglichkeiten an, zu Beginn ihrer beruflichen Karriere im Ausland zu arbeiten. Diese Chance nehmen viele gerne an, um ein „berufliches“ Abenteuer zu erleben und neue Erfahrungen zu sammeln. Nicht selten sind diese Chancen auch mit gewissen Verpflichtungen dem Unternehmen gegenüber gekoppelt.

Bereits an diesem Punkt der Arbeit der Hinweis, dass nachfolgend für den Mitarbeiter der entsendet wird, die Begriffe Expatriate oder Entsendeter mit der gleichen Bedeutung verwendet werden.

Diese Arbeit, welche sich in drei Teile gliedert, zeigt zuerst die Entsendung und die damit verbundenen Begrifflichkeiten sowie den Ablauf einer Entsendung von der

Auswahl bis zur Rückkehr in das Heimatland. Anschließend werden Chancen und Risiken für Mitarbeiter erarbeitet. Die rechtlichen Grundlagen, auf welchen die Entsendung basiert, werden im zweiten Teil der Arbeit erläutert. Der abschließende dritte Teil zeigt die Ziele und Intentionen von Unternehmen, die sie mit der Entsendung verbinden, sowie eine Betrachtung dieser unter arbeitsrechtlich relevanten Aspekten.

## 2. Begriffsabgrenzungen

Auslandsentsendung ist Teil des internationalen Personalmanagements bzw. der Personalentwicklung eines Unternehmens. Dieses umfasst die Rekrutierung, Auswahl, Entwicklung Vergütung und Führung (Festing et al. 2011, S. 13).

Nachfolgend soll kurz auf die verschiedenen Formen des internationalen Personaleinsatzes eingegangen werden.

Perlmutter (1969, S. 11 ff) hat das sogenannten EPG-Modell entwickelt, welches ursprünglich drei Strategien, die für die internationale Stellenbesetzung herangezogen werden können, beinhaltet:

*Ethnozentrische Stellenbesetzungsstrategie:* Wichtige Positionen in der Tochtergesellschaft werden nicht durch lokale Personen, sondern durch solche aus dem Stammhaus besetzt. Die Einstellung des Unternehmens ist, dass Vorgänge, die im Stammhaus funktionieren, auch in den Tochtergesellschaften funktionieren müssen.

*Polyzentrische Stellenbesetzungsstrategie:* Es wird ein Einheimischer rekrutiert, um die ausländische Tochtergesellschaft zu führen. Der Vorteil dieser Form wird darin gesehen, dass ein Einheimischer am besten mit den Mitarbeitern vor Ort umgehen kann.

*Geozentrische Stellenbesetzungsstrategie:* Hier wird unabhängig von der Nationalität der beste Mitarbeiter für eine Position in einer ausländischen Tochtergesellschaft gesucht. Bei dieser Form wird versucht, sowohl die Identität des Stammhauses als auch Länderspezifisches zu berücksichtigen.



Diese Strategieformen wurden im Nachhinein noch um eine vierte Strategie ergänzt. Die *regiozentrische Stellenbesetzungsstrategie*, welche auf die Nationalität des Mitarbeiters Rücksicht nimmt. Hier werden Mitarbeiter aus den jeweiligen Regionen in Führungspositionen eingesetzt. Typisch für diese Strategie ist, dass ein Europäer nur in Europa entsandt wird und nicht beispielsweise nach Amerika (Festing et al. 2011, S. 218).

## 2.1. Entsendung

Unter „... Entsendung versteht man die weisungsgebundene Aufnahme einer Tätigkeit in einem anderen Land für einen im Inland ansässigen Arbeitgeber im Rahmen eines inländischen Beschäftigungsverhältnisses, wobei die Tätigkeit im Ausland befristet ist „ (Scholz 2014, S. 771).

Gemäß RL 96/71/EG – Entsenderichtlinie – Art 2 Abs 1:

*ist ein entsandter Arbeitnehmer jeder Arbeitnehmer, der während eines begrenzten Zeitraum seine Arbeitsleistung im Hoheitsgebiet eines anderen Mitgliedstaats als demjenigen erbringt, in dessen Hoheitsgebiet er normalerweise arbeitet.*

Folgende Merkmale kennzeichnen typischerweise eine Entsendung:

- Gewöhnlicher Arbeitsort im Entsendestaat
- Gewöhnlicher Arbeitsort bleibt für die Dauer der Entsendung im Heimatland
- Absicht, nach der Entsendung wieder im Entsendestaat seine Tätigkeit auszuüben (Blätterbinder et al. 2003, S. 41)

Bei einer Entsendung wird somit ein Arbeitnehmer von seinem Arbeitgeber für einen beschränkten Zeitraum ins Ausland geschickt. Der Arbeitnehmer verlässt seinen gewöhnlichen Arbeitsplatz, um für einen absehbaren Zeitraum eine Arbeitstätigkeit in einem anderen Staat auszuüben.

Wichtig ist der Term „befristet“ – eine Entsendung wird immer vor dem Hintergrund durchgeführt, dass der entsendete Arbeitnehmer wieder zurückkehren soll. Das

bedeutet, dass zumindest zu Beginn der Entsendung der Wille besteht wieder in das Heimatland zurückzukehren.

Wie lange eine Entsendung andauert und ab wann es sich nicht mehr um eine Entsendung, sondern um eine dauerhafte Niederlassung handelt, geht aus den diversen Definitionen nicht eindeutig hervor (Fischlmayr/Kopecek 2012, S. 19).

Entsendung ist mittlerweile nicht mehr auf bestimmte Mitarbeitergruppen, wie zum Beispiel Führungskräfte, beschränkt, sondern umfasst Mitarbeiter aus allen Unternehmensebenen (Kühlmann 2004, S. 5 f).

### 2.1.1. Versetzung

Eine Versetzung ist eine nicht unerhebliche Veränderung des Arbeitsortes oder des Tätigkeitsbereichs oder auch dieser beiden Faktoren. Im Bereich des Auslandseinsatzes von Arbeitnehmern kann man hier als Beispiel eine Versetzung von Österreich in die USA heranziehen. Wichtig ist der Term „nicht unerheblich“, welcher die Notwendigkeit der Definition einer Grenze bedarf. Keine Versetzung wäre somit ein Wechsel des Arbeitsplatzes innerhalb eines Firmengebäudes (Reissner 2011, S. 151f).

### 2.1.2. Karenzierung/Unterbrechung

Bei einer Karenzierung besteht ein ruhendes Arbeitsverhältnis mit dem entsendenden Unternehmen. Aus diesem Vertrag ergeben sich weiterhin Rechte und Pflichten. Die Hauptleistungspflichten aus dem Vertrag, Entgeltleistung bzw. Arbeitspflicht, sind ruhend, die Treue- und Fürsorgepflichten bestehen aber weiter.

Eine Unterbrechung bedeutet eine Beendigung des Arbeitsvertrags mit dem abgebenden Unternehmen und einen neuen Vertrag mit dem aufnehmenden Unternehmen. In diesen Fällen können Wiedereinstellungen durch Vorverträge vereinbart werden (Fischlmayr/Kopecek 2015, S. 90).

## 2.2. Arten von Auslandsentsendungen

### 2.2.1. Kurzzeit-Entsendung (Short Term Assignment)

Bei dieser Art von Entsendung wird ein Arbeitnehmer für einen Zeitraum, der weniger als ein Jahr beträgt, ins Ausland geschickt. Häufig bleibt die Familie hier im Heimatland und erspart somit der Firma Kosten und Probleme wie die Eingliederung im Gastland. Meist werden die Kurzzeitentsendeten mit bestimmten Projekten im Ausland betraut oder ihr Expertenwissen wird für den Aufbau oder die Entwicklung des Managements vor Ort eingesetzt (Fischlmayr/Kopecek 2012, S. 28). Kurzzeitentsendungen sind für junge Arbeitnehmer attraktiver als für ältere. Junge Mitarbeiter können durch die Entsendung an Erfahrung gewinnen (Price Waterhouse Coopers 2012, S. 12).

### 2.2.2. Langzeit-Entsendung ( Long Term Assignment)

Aus zeitlicher Hinsicht ist ab einem Zeitraum von mehr als einem Jahr von einer Langzeit-Entsendung zu sprechen. Charakteristisch hierfür ist die zuvor schon angesprochene Verlegung des Wohnsitzes sowie des Arbeitsplatzes ins Ausland. Außerdem wird der Entsendete von seiner Familie an den neuen Arbeitsort begleitet. Der Entsendete nimmt im Ausland Aufgaben, wie die Geschäftsführung und Repräsentation des Unternehmens vor Ort, wahr (Fischlmayr/Kopecek 2012, S. 28). Die Langzeit-Entsendung wird häufig als die „traditionelle Auslandsentsendung“ bezeichnet. Die Funktion des Entsendeten im Ausland ist klar definiert (Festing et al. 2011, S. 242).

### 2.2.3. Vielflieger

Mehrere aufeinander folgende Dienstreisen zu verschiedenen Zielen ins Ausland wird „Vielfliegertum“ genannt. Solche International Business Travelers sind meist im mittleren oder oberen Management angesiedelt und übernehmen bei internationalen Projekten meist Aufgaben in den Bereichen Repräsentation und Kontrolle. Die Dauer von Dienstreisen kann von wenigen Tagen bis hin zu mehreren Wochen sein. Für diese Art von Entsendung besteht, trotz erhöhten Stresslevels und Zeitverlust, die höchste Bereitschaft (Fischlmayr/Kopecek 2012, S. 29). Das „Vielfliegertum“ ist bei

Arbeitnehmern mit Familien beliebt, da hier kein Wohnortwechsel notwendig ist (Price Waterhouse Coopers 2012, S. 12).

## **2.3. Trends in der Entsendung**

### **2.3.1. Virtuelle Auslandsentsendung**

Ein wachsender Trend im Bereich der Entsendung sind die „virtuellen Entsendeten“. Diese Arbeitnehmer verlassen zwar physisch ihr Heimatland nicht, sind aber Teil eines Teams in einem anderen Land. Diese Art von Entsendung hat sich als kostensparend herausgestellt, da sich die Teammitglieder über Videokonferenzen und andere elektronische Medien einfach miteinander verständigen können und persönliche Treffen nicht notwendig machen (Fischlmayr/Kopecek 2012, S. 29). Für Unternehmen ist es so möglich, ihre besten Mitarbeiter zusammen arbeiten zu lassen und auch auszubilden (Price Waterhouse Coopers 2012, S. 12).

### **2.3.2. Rotierende Entsendungen**

Eine Form der Entsendung, welche eher selten genutzt wird, ist die rotierende Entsendung. Interessant ist diese dort, wo der Arbeitsort wenig attraktiv ist, wie zum Beispiel auf Ölplattformen. Die Arbeitnehmer pendeln für einen befristeten Zeitraum an den Arbeitsort im Ausland und kehren dann für längere Zeit ins Heimatland zurück. Die Familie bleibt auch hier im Heimatland (Festing et al. 2011, S. 243 f). Des Weiteren wird diese Art von Entsendung häufig für die Entwicklung von Mitarbeitern mit großem Potential genutzt ( Price Waterhouse Coopers 2012, S. 12).

### **2.3.3. Arten von Entsendung gemäß der Entsenderichtlinie (96/71/EG)**

Die Entsenderichtlinie ist darauf ausgelegt, den freien Dienstleistungsverkehr zwischen den Mitgliedstaaten zu unterstützen. Sie kennt die nachfolgenden Arten der Entsendung unter der Bedingung der Aufrechterhaltung des Arbeitsverhältnisses (Blätterbinder et al. 2003, S. 54).

Artikel 1 RL 96/71/EG Abs 1 lit a-c:

Eine Werkvertragsentsendung oder Entsendung im engeren Sinn ist es dann, wenn Unternehmen

- a) *einen Arbeitnehmer in ihrem Namen und unter ihrer Leitung in das Hoheitsgebiet eines Mitgliedstaats im Rahmen eines Vertrags entsenden, der zwischen dem entsendenden Unternehmen und dem in diesem Mitgliedstaat tätigen Dienstleistungsempfänger geschlossen wurde.*

Die konzerninterne Entsendung liegt vor, wenn Unternehmen

- b) einen Arbeitnehmer in eine Niederlassung oder ein der Unternehmensgruppe angehörendes Unternehmen im Hoheitsgebiet eines Mitgliedstaats entsenden

Eine grenzüberschreitende Arbeitskräfteüberlassung ist es, wenn ein

- c) als Leiharbeitsunternehmen oder als einen Arbeitnehmer zur Verfügung stellendes Unternehmen einen Arbeitnehmer in ein verwendendes Unternehmen entsenden, das seinen Sitz im Hoheitsgebiet eines Mitgliedstaats hat oder dort seine Tätigkeit ausübt.

Bei einer Werkvertragsentsendung wird also das entsendende Unternehmen aktiv tätig, da es auf eigenes Risiko und eigene Rechnung im Ausland Leistungen erbringt. Diese Art der Entsendung wird auch Aktivleistung genannt. Davon zu unterscheiden ist die Passivleistung, welche die grenzüberschreitende Arbeitskräfteüberlassung darstellt. Personal wird dem aufnehmenden Unternehmen auf dessen Risiko und eigene Rechnung überlassen (Fischlmayr/Kopecek 2015, S. 22).

### 3. Ablauf einer Mitarbeiterentsendung

Im folgenden Kapitel sollen die einzelnen Schritte einer Mitarbeiterentsendung kurz erörtert werden, um den Ablauf einer solchen besser nachvollziehen zu können.

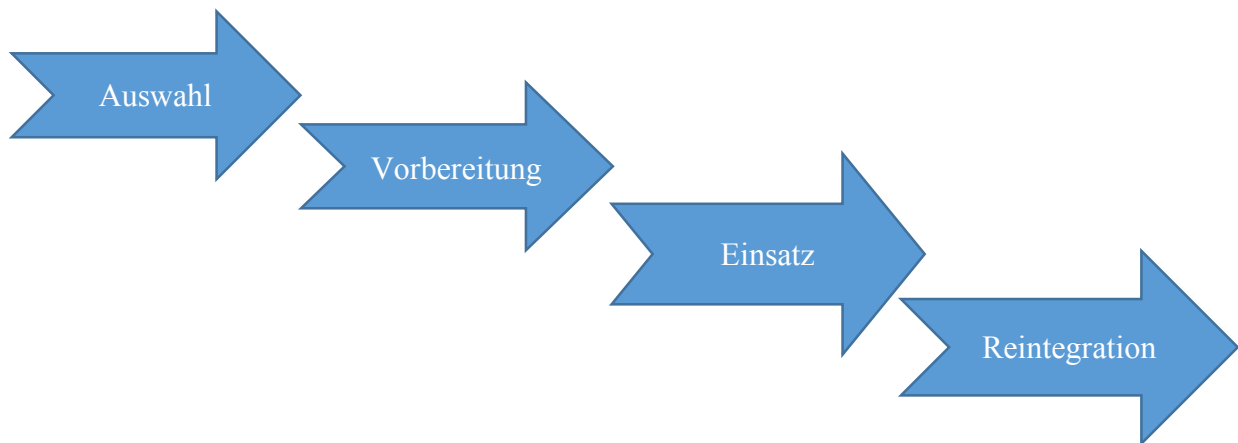


Abbildung 1: Schritte einer Mitarbeiterentsendung, Quelle: eigene Darstellung

#### 3.1. Der Auswahlprozess

Bevor es zur Auswahl eines bestimmten Kandidaten für eine Auslandstätigkeit kommt, bedarf es der Feststellung der Notwendigkeit der Besetzung einer Stelle im Ausland. Ist der Bedarf festgelegt, kann zwischen interner und externer Besetzung einer Stelle unterschieden werden. Bei internen Bewerbern besteht der Vorteil darin, dass sie über ein unternehmensspezifisches Wissen verfügen. Problem bei der internen Besetzung ergibt sich das Öfteren aus dem Nichtvorhandensein von geeigneten Kandidaten. Der Vorteil bei einer externen Besetzung liegt in einem größeren Bewerberpool, der entsprechende Auslandserfahrung und Eignung aufweist. Als Nachteil ist das fehlende Wissen über das Unternehmen und dessen Kultur anzusehen (Mauer 2013, S. 21 f). Für eine zielführende Auslandsentsendung ist es unentbehrlich, vorerst die Kriterien festzulegen, welche ein potentiell zu entsendender Mitarbeiter aufweisen soll. Diese Auswahlkriterien sollten sich nicht nur an der zu erfüllenden Aufgabe orientieren. Genauso wichtig ist es, personale, organisationale, kulturelle Bedingungen zu

beachten. Je besser diese definiert sind, desto gezielter kann ein geeigneter Kandidat gefunden werden (Kühlmann 2004, S. 35).

Um die mit der Besetzung einer Stelle im Ausland verbundenen Ziele bestmöglich erreichen zu können, bedarf es einer klaren Beschreibung der Tätigkeit und der Ziele (Fischlmayr/Kopecek 2012, S. 142 f).

## **3.2. Kriterien für die Auswahl**

### **3.2.1. Persönliche Voraussetzungen**

Grundsätzlich bedarf es bei einer Auslandsentsendung der Bereitschaft des Arbeitnehmers, ins Ausland zu gehen, die auch mit einer gewissen Offenheit gegenüber anderen Kulturen verbunden ist. Der Faktor Alter wird unterschiedlich beurteilt. Manche Unternehmen entsenden eher ältere Mitarbeiter mit Erfahrung sowie einer abgeschlossenen Familienplanung, andere setzen auf junge, noch ungebundene Kandidaten. Kulturell stark beeinflusst wird die Auswahl beim Geschlecht der zu entsendenden Person. So werden Frauen noch in vielen Ländern nicht als gleichgestellte Verhandlungspartner akzeptiert (Fischlmayr/Kopecek 2012, S. 147 f). Das persönliche Umfeld, also der Partner und auch Kinder der Expatriates spielt eine große Rolle bei der Entscheidung für einen Auslandseinsatz (Fischlmayr/Kopecek 2012, S. 149 f).

Mitarbeiter, die in ein fremdes Land entsendet werden, benötigen die Fähigkeit, sich an eine neue geografische und soziokulturelle Umwelt, aber auch an unbekannte Verhaltensstandards, anzupassen und diese zu tolerieren (Wegerich 2006, S. 500). Bei der Auswahl sind ebenso gesundheitliche Faktoren zu berücksichtigen. Darf jemand keinen Alkohol trinken, wird eine Entsendung nach Russland für denjenigen nicht in Frage kommen. Der Einfluss einer Kultur ist bei der Personalauswahl daher nicht zu unterschätzen (Fischlmayr/Kopecek 2012, S. 145). Imstande sein, unübliche Situationen anzunehmen und entsprechend damit umgehen zu können, ist ein weiteres Kriterium, welches unerlässlich ist. Außerdem bedarf es einer gewissen Bereitschaft, ein Risiko einzugehen, einer hohen Fähigkeit an Kommunikation und Stressbewältigung (Wegerich 2006, S. 500). Gute Kommunikationsfähigkeiten sind nicht nur im beruflichen, sondern auch im privaten Umfeld von Vorteil. Eine potentielle Sprachbarriere ist hier natürlich zu beachten. In beruflicher Hinsicht wird Englisch als

Arbeitssprache meist ausreichen, jedoch im Umgang mit der neuen Kultur im Privaten ist das Beherrschen der jeweiligen Landessprache relevant (Fischlmayr/Kopecek 2012 S. 145).

### **3.2.2. Fach-/Jobbezogene Kriterien**

Abhängig von der zu besetzenden Position ist ein gewisses Wissen über Produkte und Prozesse im Unternehmen unabdinglich. Häufig werden deshalb Mitarbeiter für eine Entsendung ausgewählt, die schon eine entsprechende Zeit für ein Unternehmen tätig sind (Wegerich 2006, S. 501). Ist als Ziel der Entsendung die Vermittlung der Kultur der Organisation festgelegt, wird ein entsprechendes firmenspezifisches Wissen von Vorteil sein (Fischlmayr/Kopecek 2012, S. 146).

Werden Mitarbeiter in höheren Positionen entsandt, ist zudem auch die Kompetenz, Mitarbeiter zu führen und Entscheidungen zu treffen, Kriterium für die Auslandsentsendung (Wegerich 2006, S. 501). Hierbei ist wiederum auf die unterschiedliche Kultur hinzuweisen, da die Einstellung zu Vorgesetzten und deren Führungsstil in den verschiedenen Ländern variieren kann. Mitarbeiter mit Führungserfahrung haben hier gewisse Vorteile. Ebenso zu beachten ist die Auslandserfahrung, da jene Mitarbeiter, die bereits im Ausland waren sich möglicherweise rascher an neue Gegebenheiten anpassen können (Fischlmayr/Kopecek 2012, S. 146 f).

### **3.3. Vorbereitung**

Um Mitarbeiter optimal auf einen Auslandseinsatz einzustellen, gibt es verschiedene Ansätze, die unter dem Begriff „Internationale Personalentwicklung“ fallen. Diese schließt die Projektarbeit mit internationalen Teams, die Auslandsentsendung von Nachwuchsführungskräften und internationale Trainings mit ein (Mayrhofer et al. 2005, S. 11).



### 3.3.1. Look-and-See-Trips

Ein Teil der Vorbereitung besteht darin, dass der Mitarbeiter vorab einen Kurztrip in das Zielland macht. Dort soll der zu Entsendende sowohl die beruflichen als auch die privaten Veränderungen kennen lernen. Die Dauer dieser Reise sollte zwischen zwei und sechs Wochen betragen und dem Mitarbeiter auch die Möglichkeit geben, Kontakt mit zukünftigen Kollegen aufzubauen. Das entsendende Unternehmen versucht dadurch, das Risiko eines Abbruchs der Entsendung zu minimieren (Wegerich 2006, S. 496).

### 3.3.2. Sprachliche Vorbereitung

Wie bereits bei den persönlichen Voraussetzungen erwähnt, wird bei der Gastlandsprache, sofern sie der Mitarbeiter nicht spricht, meist Englisch als weltweite Wirtschaftssprache ausreichen.

Für die mitgereisten Familienmitglieder ist die Sprache deshalb häufig noch wichtiger als für den Entsendeten selbst, da sie mit dem Gastland oftmals viel stärker in Berührung kommen (Fischlmayr/Kopecek 2012, S. 145).

Als sprachliche Eigenart kann das Erlernen einer gemeinsamen Firmensprache oder Corporate Language gesehen werden. Viele Unternehmen haben eine eigene Sprache entwickelt, die eine internationale Zusammenarbeit erleichtern soll. Werden firmeninterne Mitarbeiter entsendet, beherrschen diese meist auch diese Corporate Language. Für Mitarbeiter, welche diese nicht beherrschen, gibt es vorab Trainings, um sich diese spezielle Form der Sprache anzueignen (Festing et al. 2011, S. 331).

### 3.3.3. Interkulturelles Training

Dem Mitarbeiter wird im Vorhinein ein gewisses „interkulturelles“ Basiswissen über das Gastland sowie mögliche Partner, mit denen man in Kontakt treten wird, vermittelt. Eine Garantie, dass der Mitarbeiter mit den spezifischen Situationen eines Auslandseinsatzes zurechtkommt, ist dadurch natürlich nicht gewährleistet. Um dieses Grundwissen zu erlernen, wird dem zu Entsendenden ein „Kulturcoach“ an die Seite gestellt. Das kann eine externe Person in Form eines Trainers sein, aber auch ein anderer Mitarbeiter des Unternehmens, der bereits über langjährige Erfahrung mit dem Gastland verfügt (Kühlmann 2014, S. 874 f). Unabhängig davon, ob man sich für eine

externe oder interne Form der Personalentwicklung entschließt, müssen Ziele von Trainings/Seminaren und persönlichem Lernbedarf des Mitarbeiters verglichen werden (Wegerich 2006, S. 504). Das generelle Ziel der Vorbereitung sollte ein möglichst hohes kulturelles Verständnis des Gastlandes sein (Emrich 2011, S. 188). Trotzdem ist es unmöglich, sich auf alle möglicherweise aufkommenden Situationen vorzubereiten, deshalb ist es ratsam, auch während des Aufenthalts einen Coach zu haben (Deller 2004, S. 15).

Aus Sicht des Unternehmens ist es für eine erfolgreiche Auslandsentsendung erforderlich, bestimmte Rahmenbedingungen im Bezug auf Arbeitsplatz, -zeit und -aufgabe, zu schaffen. Scholz (2014, S. 774) erwähnt hier die folgenden Aspekte:

*Arbeitsplatz:* Mindestens die gleichen Bedingungen wie im Heimatland sollten bei der Arbeitssicherheit gelten. Einflüsse der Umgebung sollen an das gewohnte Maß angeglichen werden und die zur Verfügung gestellten Arbeitsmittel sollen ähnlich sein.

*Arbeitszeit:* Deren Länge und Verteilung ist abzuklären, da es oft aus rechtlichen Gründen nicht möglich ist, ein ähnliches Arbeitszeitmodell wie im Heimatland anzuwenden.

Um den Umzug ins Gastland für den Expatriate und die mitreisende Familie optimal zu organisieren, kann man sich sogenannter Relocation Services bedienen. Diese unterstützen bei sämtlichen logistischen Fragen bei der Übersiedlung. Selbstverständlich besteht auch die Möglichkeit, dass das aufnehmende oder das entsendende Unternehmen dies selbst übernimmt. Der Relocation Service arbeitet eng mit der Personalabteilung und dem Expatriate zusammen, um einen möglichst unkomplizierten Umzug zu ermöglichen. Sie übernehmen die Suche nach einer Wohnung vor Ort, organisieren Flüge ins Gastland oder Behördengänge (Mauer 2013 S. 92 f zit. nach Rehberg S. 385 ff).

### **3.4. Während der Entsendung**

Damit der Auslandseinsatz erfolgreich verläuft und der Mitarbeiter nicht vorzeitig abbricht, bedarf es eines genau erkennbaren Konzepts. Damit soll sowohl die

persönliche Entwicklung des Mitarbeiters, aber auch der Prozess der Entsendung bestmöglich verlaufen (Wegerich 2006, S. 506). Selbstverständlich ist der Entsendete auf die Unterstützung des entsendenden Unternehmens angewiesen. Auch im Hinblick auf die Rückkehr ins Heimatland bedarf es Informationen über dortige Veränderungen, damit die Wiedereingliederung erfolgreich verläuft (Emrich 2011, S. 189).

### **3.4.1. Betreuung**

Wie vorhergehend erwähnt, ist es auch während der Entsendung unerlässlich, dass der Mitarbeiter entsprechende Unterstützung erhält. Durch Mentoren vor Ort kann die Eingewöhnung effizient verbessert werden. Diese „Vor-Ort-Mentoren“ sind wichtig für die Expatriates, um sich an den neuen Job und an die neue Kultur gewöhnen zu können (Feldman/Bolino 1999, S. 54 f). Als Mentor kann zum Beispiel der Vorgesetzte in der aufnehmenden Gesellschaft eingesetzt sein, der mit dem Entsendeten einen Plan für seine Integration im Unternehmen erstellt. Es besteht außerdem die Möglichkeit, durch Gespräche mit Kollegen und wichtigen Kunden die Einarbeitungszeit effektiv zu gestalten (Wegerich 2006, S. 506). Der Familie des Entsendeten sollte ebenso Unterstützung bei der Bewältigung von alltäglichen Dingen angeboten werden. Je eher sich diese ein Leben im Gastland aufbauen können, desto positiver erfolgt auch die Anpassung des Entsendeten (Festing et al. 2011, S. 332).

### **3.5. Wiedereingliederung – Reintegration**

Die Wiedereingliederung wurde lange als problemlos angesehen, doch birgt genau diese viele Herausforderungen für Unternehmen (Laßleben 2010, S. 463).

Bei der Rückkehr ins Heimatland fallen geringere Schwierigkeiten bei der Organisation des Umzugs der Familie als bei der Reintegration in die heimatliche Kultur an (Emrich 2011, S. 189). Die Planung der Rückkehr sollte während des gesamten Entsendeprozess beachtet werden. Bereits vor der Entsendung sollten bestimmte Aspekte, wie die Position, die ein Expatriate nach Rückkehr ins Heimatland innehaben wird, besprochen werden. Hier darf der psychologische Aspekt nicht unterschätzt werden. Dem zurückgekehrten Mitarbeiter soll das Gefühl gegeben werden, wieder willkommen im Unternehmen zu sein. Gerade bei Führungskräften oder Trainees,

welche einen hohen Wert für das Unternehmen haben, ist die Wiedereingliederung eine wichtige Phase. Je besser dies durchgeführt wird, desto seltener ist es, dass man den Mitarbeiter an ein anderes Unternehmen verliert (Fischlmayr/Kopecek 2015, S. 200).

### 3.5.1. Kulturschock-Modell

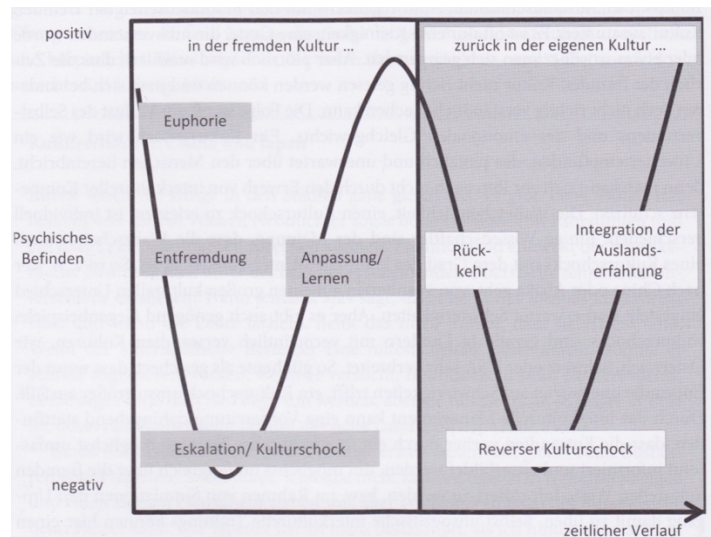


Abbildung 2: Kulturschock-Modell, Quelle: Emrich 2011, S. 90

Das Kulturschock-Modell teilt sich in sieben Phasen und zeigt mit seiner W-Form einen typischen Verlauf der Anpassung an eine fremde Kultur und die Wiedereingewöhnung an die heimatliche Kultur. Karin Lackner (2008, S. 67) beschreibt die Studie von Gullahorn und Gullahorn aus 1963:

Phase 1 „Euphorie“: Der Mitarbeiter ist im fremden Land angekommen und sieht vorerst alles positiv. Man ist neugierig auf die neue Umgebung und tritt dieser mit Begeisterung entgegen.

Phase 2 „Entfremdung“: Die neue Kultur verliert an Glanz. Die ersten negativen Aspekte werden entdeckt und stören. In dieser Phase wird die fremde Kultur häufig mit der eigenen, zurückgelassenen verglichen und kritisiert.

Phase 3 „Kulturschock“: Es treten Spannungen auf, die zu Stress führen. Dem Entsendeten wird plötzlich klar, dass die neue Kultur im fremden Land nicht mehr rein ein Abenteuer ist, sondern das neue Leben.

Phase 4 „Anpassung/Lernen“: In dieser Phase erfolgt die Eingewöhnung in die neue Kultur insofern, als das Neue nicht mehr bedrohlich wirkt. Es werden Kontakte geknüpft und Bekanntschaften gemacht. Die Anpassung an die neuen Verhaltensregeln passiert schleichend und gleichzeitig werden diese verinnerlicht.

Phase 5 „Rückkehr“: Der Expatriate ist eben erst von seinem Auslandseinsatz zurück im Heimatland und ist traurig, die Kultur, Menschen und Umgebung im Gastland verlassen zu haben. Darüber hilft die Vorfreude auf die zurückgelassene Familie und Freunde hinweg.

Phase 6 „Rückkehrschock“: Nun passiert das Umgekehrte und der Entsendete ist von den Veränderungen, die sich während der Abwesenheit ergeben haben, erschüttert.

Phase 7 „Integration der Auslandserfahrung“: Gelingt dem Expatriate die Reintegration in das Heimatland, so kann dieser auch seine Auslandserfahrung einbringen. Es entsteht ein Gleichgewicht zwischen den alten und den neuen Werten.

### **3.6. Chancen und Risiken der Entsendung aus Sicht des Mitarbeiters**

Eine Auslandsentsendung bringt für den Mitarbeiter Positives und Negatives mit sich. Nachfolgend sollen sowohl die Chancen als auch die Risiken für die Mitarbeiter kurz erläutert werden.

#### **3.6.1. Chancen für den Mitarbeiter**

Mitarbeiter, die sich für die Entsendung entschließen, möchten damit ihre berufliche Qualifikation verbessern und damit verbunden auch eine Steigerung ihrer Karrierechancen erreichen. Häufig übernehmen Mitarbeiter in ihrer neuen Position, welche sie im Ausland innehaben, einen größeren Verantwortungsbereich als zuvor im Heimatland (Kühlmann 2004, S. 9). Daraus ergibt sich eine gewisse Unabhängigkeit sowie Eigenständigkeit im Treffen von Entscheidungen, welche einen Auslandseinsatz ebenfalls attraktiv machen. Die Chance auf einen sofortigen Aufstieg im Unternehmen

nach erfolgreicher Rückkehr sollte mit Vorsicht betrachtet werden. Häufig erfolgt eine Beförderung nicht sofort, sondern erst Jahre später. Jedoch gibt es natürlich Unternehmen, die einen Mitarbeiter mit einer gewünschten Stelle für die Entsendung honorieren. Auslandseinsätze gelten als finanziell reizvolle Vorhaben, die mit einem höheren Gehalt und anderen zusätzlichen Boni einhergehen (Fischlmayr/Kopecek 2015, S. 10). Der Gewinn an neuen Erfahrungen für das weitere Berufsleben ist ein weiterer Aspekt, warum sich jemand für einen Auslandseinsatz entscheidet. Expatriates genießen einen gewissen Status in ihren Gastländern und oftmals auch bessere Lebensbedingungen als im Heimatland (Kühlmann 2004, S. 9).

### **3.6.2. Probleme/Risiken einer Entsendung für den Mitarbeiter**

Bei den Risiken aus der Sicht des Mitarbeiters finden sich viele Faktoren, die aus dem familiären Umfeld kommen, wieder. Nicht selten spricht sich der Lebenspartner des Entsendungskandidaten gegen ein befristetes Leben im Ausland aus. Der möglicherweise ebenfalls berufstätige Partner verliert bei einem Umzug in ein anderes Land sowohl Beruf als auch Einkommen. Gibt es in der Familie noch schulpflichtige Kinder, bedingt ein Umzug auch einen Wechsel der Schule. Befinden sich diese nicht sowieso gerade in einem Schulwechsel (Volksschule – Mittelschule), kommt eine schwierige Zeit auf die Kinder zu. Neben neuem Land, Haus und Umgebung müssen sie sich unter Umständen auch auf ein neues Schulsystem in einer anderen Sprache einstellen. Die Lebensbedingungen im Gastland können ebenfalls schlechter als in der Heimat sein. Ein Umzug in ein islamisches Land bringt auch für die Familie Einschränkungen mit sich. Abschließend sei hier noch die bereits behandelte Unsicherheit über die Entwicklung der Karriere nach der Rückkehr in das Heimatland, zu erwähnen (Kühlmann 2004, S. 9). Mit der von vornherein geplanten Wiederkehr in das Heimatland sind auch gewisse Risiken für den Mitarbeiter verbunden. So kann nach der Rückkehr seine Tätigkeit im Unternehmen weniger prestigeträchtig sein, als jene, die er im Ausland innehatte. Ebenfalls ein mit der Rückkehr verbundenes Risiko ist, dass der Lebensstandard, den man im Ausland genossen hat, in der Heimat nicht derselben sein wird (Lackner 2008, S. 75).

## 4. Arbeitsrechtliche Grundlagen

Im Folgenden sollen die rechtlichen Grundlagen, welche für eine Mitarbeiterentsendung maßgeblich sind, kurz erläutert werden, um die darauffolgende Betrachtung verschiedener Intentionen von Unternehmen, verständlicher zu gestalten. Für Entsendungen innerhalb der europäischen Union sind sowohl primär– als auch sekundärrechtliche Bestimmungen zu beachten. Die relevanten Rechtsquellen aus dem Unionsrecht sollen den Überblick vervollständigen.

### 4.1. Welches Recht ist anwendbar?

Grundsätzlich stellt sich natürlich die Frage, welches Recht bei einer Entsendung anzuwenden ist. Dies beantwortet das Europäische Schuldvertragsübereinkommen (EVÜ) bzw. die Rom I Verordnung. Das EVÜ ist ein völkerrechtlicher Vertrag, welcher in Österreich unmittelbar anzuwenden ist (Pfeil 2008, S. 5). Die Rom I-VO ist eine EU-Verordnung, die in Österreich ebenfalls unmittelbar anwendbar ist und dem nationalen Recht vorgeht (Windisch-Graetz 2015, S. 192). Für Verträge, die vor 1.12.1998 abgeschlossen wurden, gilt das EVÜ, für jene nach 30.11.1998 die Rom I Verordnung. Dieses besagt, dass bei internationalen Sachverhalten die Rechtswahl der Parteien Vorrang hat. Es steht den Parteien frei, sich über das anzuwendende Recht zu einigen. Die Rechtswahl muss aber ausdrücklich oder schlüssig erfolgen. Unabhängig davon, welche Staatsangehörigkeit der entsendete Arbeitnehmer hat, gelten die Vorschriften des EVÜ bzw. der Rom I-VO. In Art 8 Abs 1 Rom I-VO legt diese fest, dass die Rechtswahl zu keiner Verschlechterung des Schutzes des Arbeitnehmers führen darf, weil ein anderes Recht anzuwenden ist als jenes mangels Rechtswahl. Wird jedoch keine Rechtswahl getroffen, so gilt das objektive Arbeitsvertragsstatut. So ist auf Arbeitsverträge jenes Recht anzuwenden, das in dem Staat gilt, in dem er seinen gewöhnlichen Arbeitsort hat. Durch eine Entsendung wird dies nicht angegriffen (Reissner 2011, S. 341 f). Gemäß Art 8 Abs 2 Rom I-VO ist, sofern keine Rechtswahl erfolgte, jenes Recht des Staates auf einen Arbeitsvertrag anzuwenden, in dem der Arbeitnehmer seinen gewöhnlichen Arbeitsort hat. Lässt sich laut Art 8 Abs 3 Rom I-VO der gewöhnliche Arbeitsort nicht bestimmen, so wird das Recht des Staates angewendet, in dem sich die Niederlassung befindet, die den Arbeitnehmer eingestellt hat. Der abschließende Abs. 4 *leg cit* bestimmt, dass das Recht eines Staates

anzuwenden ist, zu dem sich eine sich aus den Umständen ergebende nähere Verbindung aufweisen lässt. Abschließend ist auf Art 23 leg cit hinzuweisen, welcher die Rom I-VO als nicht anwendbar erklärt bei Vorschriften des Gemeinschaftsrechts, die in besonderen Bereichen Kollisionsnormen für vertragliche Schuldverhältnisse enthalten.

## 4.2. Grundfreiheiten

Die vier Grundfreiheiten der europäischen Union sind primärrechtliche Rechtsquelle, welche in den Mitgliedsstaaten unmittelbar anwendbar sind. Für die internationale Mitarbeiterentsendung wird nachfolgend kurz die Arbeitnehmerfreizügigkeit erklärt und die für die Entsendung relevante Dienstleistungsfreiheit.

Gemäß Art. 45 AEUV ist innerhalb der europäischen Union die Freizügigkeit von Arbeitnehmern gewährleistet. Eine differierende Behandlung von inländischen und Arbeitnehmern aus einem Mitgliedsstaat der EU ist abzuschaffen. Arbeitnehmer können sich auf angebotene Stellen bewerben, sich im Gebiet des Mitgliedsstaates dafür frei bewegen, eine Beschäftigung ausüben und nach deren Beendigung sich weiterhin in diesem Mitgliedsstaat aufhalten.

Die Dienstleistungsfreiheit, welche in Art. 56 AEUV normiert ist, ist eine Art Auffangtatbestand. Das bedeutet, dass ein Vorgang nur dann von diesem Artikel erfasst wird, wenn dieser nicht unter den Tatbestand eines anderen Artikels fällt. Als weitere Voraussetzungen legt Art. 57 AEUV fest, dass es sich um Leistungen handeln muss, die gegen Entgelt und grenzüberschreitend erbracht werden.

Abschließend lässt sich zu diesen Ausführungen über die Grundfreiheiten feststellen, dass bei einer Mitarbeiterentsendung nur der Unternehmer die Dienstleistungsfreiheit in Anspruch nimmt. Der Arbeitnehmer befolgt nur die Weisung seines Arbeitgebers und nimmt nicht von sich aus die Arbeitnehmerfreizügigkeit in Anspruch (Deutsch 2013, S. 35). In der Rechtssache Van der Elst hat der EUGH festgestellt, dass für die Erbringung von grenzüberschreitenden Dienstleistungen auch Angehörige aus Drittstaaten eingesetzt werden können (Fuchs/Marhold 2014, S. 533).



### 4.3. Die Entsenderichtlinie –96/71/EG

Richtlinien sind im Gegensatz zu den zuvor erwähnten Grundfreiheiten sekundärrechtliche Rechtsquellen der Europäischen Union.

Die Entsenderichtlinie wurde in das österreichische Recht im AVRAG, AÜG, ASGG, AuslBG umgesetzt. Als Adressaten der Entsenderichtlinie können jene Unternehmen genannt werden, die ihren Sitz in einem Mitgliedstaat der Europäischen Union haben. Die Richtlinie gewährt Arbeitnehmern eine gewisse Basis an Rechten, die der Arbeitgeber auch im Gastland einzuhalten hat (Reissner 2011, S. 181). Außerdem dient sie zum Schutz inländischer Unternehmer vor Wettbewerbsverzerrungen durch Entsendungen von günstigen Arbeitskräften aus Ländern mit geringen Lohnniveau in die Mitgliedsstaaten (Fuchs/Marhold 2014, S. 535). Die Entsende-RL ist somit als Mindest-RL formuliert (Deutsch 2013, S. 65).

Die Richtlinie kennt zwei Voraussetzungen für ihre Anwendbarkeit:

- Grenzüberschreitende Dienstleistungserbringung
- Der entsandte Arbeitnehmer erhält seinen Arbeitsvertrag mit dem entsendenden Unternehmen (Fuchs/Marhold S. 538)

Der persönliche Anwendungsbereich der Entsenderichtlinie umfasst Arbeitnehmer, welche nach dem Recht des Staates, in dem sie entsendet werden, als Arbeitnehmer gelten. Im Bezug auf die Arbeitgeber ist die Richtlinie dann anwendbar, wenn es sich um eine länderübergreifende Erbringung von Dienstleistungen durch Arbeitnehmer handelt, die dafür in einen anderen Mitgliedsstaat entsandt werden. Der sachliche Anwendungsbereich richtet sich nach den bereits bei den Begriffsabgrenzungen, erwähnten Sachverhalten gem. Art 1 Abs 3 lit a-c RL 96/71 EG, also einer Werkvertragsentsendung, konzerninterner Entsendungen und der grenzüberschreitenden Arbeitskräfteüberlassung (Fuchs/Marhold 2014, S. 538 ff). Außerdem legt die Richtlinie in Art 3 Abs 1 jene Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen fest, die zu garantieren sind. Darunter fallen unter anderem die Höchstarbeitszeiten, Ruhezeiten, Mindestlohnsätze, Sicherheitsbestimmungen im Bereich des Arbeitnehmerschutzes sowie Gleichbehandlung von Männern und Frauen.

#### 4.3.1. Verhältnis zwischen Entsende-RL und der Rom I Verordnung

Die Entsende-RL geht den in der Rom I-VO vorgegebenen Eingriffsnormen des Art 9 Rom I-VO vor.

Eine Eingriffsnorm ist iSd Art 9 Abs. 1 leg cit:

*eine zwingende Vorschrift, deren Einhaltung von einem Staat als so entscheidend für die Wahrung seines öffentlichen Interesses, insbesondere seiner politischen, sozialen oder wirtschaftlichen Organisation, angesehen wird, dass sie ungeachtet des nach Maßgabe dieser Verordnung auf den Vertrag anzuwendenden Rechts auf alle Sachverhalte anzuwenden ist, die in ihren Anwendungsbereich fallen.*

Die in Art 3 Entsenderichtlinie vorgegebenen Eingriffsnormen vom Aufnahmestaat müssen angewendet werden, wenn diese für den Arbeitnehmer günstiger sind, als die Regelungen, die sonst anzuwenden wären (Tscherner 2012, S. 55 f). Gültig ist dies aber nur, wenn es sich bei der Entsendung um eine in Art 1 RL 96/71 EG aufgelisteten Entsendung handelt. Ist dies nicht der Fall, kommen die kollisionsrechtlichen Regelungen der Rom I-VO zur Anwendung (Karl 2015, S. 5). Abschließend lässt sich feststellen, dass auf einen österreichischen Arbeitnehmer, der vorübergehend im Ausland arbeitet, weiterhin österreichisches Arbeitsrecht anzuwenden ist. Dies gilt allerdings dann nicht, wenn die Mindeststandards aus Art 3 RL 96/71 EG im Empfangsstaat günstiger sind, die Eingriffsnormen des Empfangsstaats vorrangig sind oder der gewöhnliche Arbeitsort nicht mehr in Österreich ist (Deutsch 2013, S. 87).

## 4.4. Exkurs – Steuer- und Sozialrecht

Bei einer Entsendung spielen natürlich auch steuer- und sozialrechtliche Komponenten eine wichtige Rolle. Der folgende Exkurs gibt einen Überblick über die wesentlichen Aspekte für eine Entsendung.

### 4.4.1. Sozialrecht

Welches Sozialversicherungssystem auf einen Arbeitnehmer anzuwenden ist, ist abhängig davon, in welchen Staat dieser entsendet wird. So kommt bei Arbeitnehmern, die in einen Mitgliedsstaat der europäischen Union oder in die Schweiz kommen, die VO 883/2004 zur Anwendung. Außerhalb der europäischen Union gibt es multilaterale Verträge, die angewendet werden. Gibt es weder ein Abkommen noch eine Entsendung in die EU bzw. Schweiz, dann sieht das ASVG spezielle Regeln vor (Deutsch 2013, S. 123).

So sind jene Arbeitnehmer, die in der EU, in einen EWR-Staat oder in der Schweiz, eine Tätigkeit für einen inländischen Arbeitgeber ausüben, bei einer Dauer von maximal fünf Jahren weiterhin in Österreich sozialversichert. Besteht ein Vertrag mit dem Arbeitgeber im Ausland, so bedarf es eines Ausnahmeantrags zur weiteren Sozialversicherung in Österreich. Bei einer Entsendung in Staaten, wie nach Australien, Montenegro, Kanada, USA oder in die Türkei gilt, dass die Sozialversicherung zwei Jahre in Österreich bestehen bleibt. Auch hier gibt es die Möglichkeit des Antrags auf eine Verlängerung für maximal fünf Jahre. Liegt eine Entsendung in einen Staat, der nicht in der EU, der EWR oder in die Schweiz vor sowie kein Abkommen, gilt das nationale Recht, welches Sozialversicherungspflicht für fünf Jahre vorsieht ( Entsendung 2015, online).

### 4.4.2. Steuerrecht

Übt ein Arbeitnehmer seine Tätigkeit in einem anderen Land als in seinem Ansässigkeitsstaat aus, so ist eine Prüfung notwendig, ob sich das auf die Versteuerung seines Einkommens auswirkt. Es ist das jeweilige Doppelbesteuerungsabkommen relevant, welches zwischen dem Tätigkeitsstaat und

dem Ansässigkeitsstaat abgeschlossen wurde. Gibt es kein DBA, so ist eine doppelte Besteuerung zu vermeiden. Um die Anwendbarkeit eines DBA festzustellen, bedarf es einer Prüfung der Ansässigkeit einer Person. Kriterien, die hierbei überprüft werden, sind der Ort, wo der Mittelpunkt der Lebensinteressen liegt. Das ist gewöhnlich jener Ort, an dem eine Person mit seiner Familie lebt. In Österreich hängt der Mittelpunkt der Lebensinteressen auch von der Dauer ab. So ist bei einem Auslandsaufenthalt von bis zu zwei Jahren der Lebensmittelpunkt weiterhin in Österreich. Mittelfristig, somit zwischen zwei und fünf Jahren, ist der Einzelfall zu prüfen. Bei einem mehr als fünfjährigen Auslandsaufenthalt, wird eine Verlagerung des Lebensmittelpunktes anzunehmen sein. Dafür spricht auch eine Übersiedlung von Ehepartner und Kindern in das jeweilige Gastland (Fischlmayr/Kopecek 2015, S. 93ff).

#### 4.5. Rechtliche Gestaltung der Entsendung durch Unternehmen

Eine Entsendung bedarf der Regelung von verschiedenen arbeitsrechtlichen Fragen, da sich dadurch das vorherige Beschäftigungsbild des Arbeitnehmers verändert. Die Tätigkeit des Arbeitnehmers wird neu beschrieben und dies bedarf einer Regelung. Eine Entsendung bringt somit eine Veränderung von Gehalt, Urlaub, Arbeitszeit und –ort (Freudhofmeier 2011, S. 25).

In Österreich wurde so in § 2 Abs 3 AVRAG folgendes geregelt:

*Hat der Arbeitnehmer seine Tätigkeit länger als einen Monat im Ausland zu verrichten, so hat der vor der Aufnahme der Auslandstätigkeit auszuhändigende Dienstzettel oder schriftliche Arbeitsvertrag zusätzlich folgende Angaben zu enthalten:*

- 1. voraussichtliche Dauer der Auslandstätigkeit*
- 2. Währung, in der das Entgelt ausbezahlt ist, sofern es nicht in Euro auszuzahlen ist,*
- 3. allenfalls Bedingungen für die Rückführung nach Österreich*
- 4. allfällige zusätzliche Vergütung für die Auslandstätigkeit*

## 4.6. Was passiert mit dem bestehenden Arbeitsvertrag?

Vor dem Auslandseinsatz ist das Schicksal des bisherigen Arbeitsvertrages abzuklären. Grundsätzlich bleibt der bestehende Vertrag des entsendeten Mitarbeiters weiterhin aufrecht. Zumeist wird dieser ergänzt durch entsprechende Regelungen oder es wird eine separate Entsendevereinbarung getroffen. Es herrscht die Ansicht, dass die Entsendevereinbarung ein eigenes rechtliches Schicksal hat (Freudhofmeier 2011, S. 26).

## 4.7. Entsendevertrag

Die Entsendungsvereinbarung oder der Entsendevertrag soll die voraussichtliche Einsatzdauer, zusätzliche Bezüge, aber auch Rückkehrbedingungen enthalten. Es ist ratsam, in diesem Vertrag vorab festzulegen, welches Arbeitsrecht anzuwenden ist, aber auch wer möglicherweise anfallende ausländische Steuern trägt (Entsendung 2015, online).

### 4.7.1. Lokaler Anstellungsvertrag

Bei einem lokalen Anstellungsvertrag gibt es zwei Möglichkeiten der Behandlung. Zum Ersten kann der bisherige Arbeitsvertrag mit dem entsendenden Unternehmen ruhend gestellt bzw. karenziert werden. So bleibt in diesem Fall der Vertrag dem Grunde nach bestehen, es ruhen lediglich die Hauptleistungspflichten. Die zweite Möglichkeit ist, den Vertrag komplett zu beenden. In den meisten Fällen kommt es zu einvernehmlichen Lösungen des Arbeitsverhältnisses, die mit einer Wiedereinstellungsklausel kombiniert werden (Freudhofmeier 2011, S. 25).

### 4.7.2. Wiedereinstellungszusagen/Rückkehrklauseln

Zur Absicherung der Position des Arbeitnehmers kann bereits bei Entsendung eine Wiedereinstellungsklausel als Nebenabrede in den Entsendungsvertrag aufgenommen werden (Wegerich 2006, S. 498).

Hier stellt sich die Frage, ob der Entsendete in seine frühere Position wiedereinsteigt oder er eine höhere Position einnimmt aufgrund der neuen Erfahrungen. Es besteht die Möglichkeit, in den Entsendevertrag bereits eine Positionszusage einzufügen (Gelbrich/Müller 2011, S. 330). Um hierbei jedoch die für den Arbeitgeber notwendige Flexibilität zu garantieren, sollte es die Möglichkeit eines Änderungsvorbehalts geben. Damit die Zeit der Auslandstätigkeit auch für Ansprüche wie Urlaub oder Entgeltfortzahlung angerechnet wird, sollte dies ebenfalls vertraglich vereinbart werden (Freudhofmeier 2006, S. 25 f).

#### **4.8. Entsenderichtlinien von Unternehmen**

Die Gestaltung von Entsenderichtlinien eines Unternehmens macht schon dann Sinn, wenn das Unternehmen nur einige Entsendungen vornimmt. Die Richtlinie soll ein hohes Maß an Sicherheit, Konsequenz sowie eine transparente und rasche Anwendung gewährleisten. Für die Expatriates schafft die Richtlinie dadurch einen hohen Wert, weil es ihnen ein Gefühl der fairen Behandlung bei der Verteilung von Geld – und Sachleistungen gibt. In den Anstellungsverträgen der Mitarbeiter sollten nur solche Aspekte geregelt werden, die nicht in den generellen Richtlinien enthalten sind. Unternehmen haben jedoch die Möglichkeit, für verschiedenen Zielregionen auch unterschiedliche Richtlinien zu erstellen. Typische Gegenstände von Entsenderichtlinien von Unternehmen sind der Umzug und die damit verbundenen Kosten, Reisekosten, wer die Miete für die Wohnung übernimmt oder auch inwieweit das Unternehmen Ausbildungskosten von mitgereisten Kindern übernimmt. Außerdem werden in einer generellen Entsenderichtlinie eines Unternehmens die Vorbereitung, die verschiedenen Arten von Entsendungen (Dauer), allgemein für das Unternehmen gültiges in Bezug auf Entlohnung, Versicherung oder auch Steuern, festgelegt (Mauer 2013, S. 50 ff). Bei der Erstellung von Richtlinien, ist es wichtig, dass Begriffe genau definiert werden. Eine Abklärung, welcher Vertragstypus für welche Form der Entsendung heranzuziehen ist, ist unerlässlich (Fischlmayr/Kopeck 2015, S. 72). Betrachtet man den Trend bei der Erstellung von Entsenderichtlinien in Unternehmen, geht diese weg von einer allgemein für alle Entsendungen geltenden Richtlinien, hin zu nicht nur zielregionsspezifischen, sondern auch zielgruppenorientierten Entsendungsrichtlinien in Unternehmen (Fischlmayr/Kopecek 2015, S. 28).

## 4.9. Grenzüberschreitende Arbeitskräfteüberlassung

Gemäß der Definition aus § 3 Abs 1 AÜG *ist eine Überlassung von Arbeitskräften die Zurverfügungstellung von Arbeitskräften zur Arbeitsleistung an Dritte.*

So ist eine grenzüberschreitende Arbeitskräfteüberlassung von Österreich ins Ausland dann, wenn ein österreichischer Überlasser, seine Arbeitskräfte vertraglich an Dritte verpflichtet. Der Dritte, ist also der Beschäftiger, welcher die Arbeitsleistung des überlassenen Arbeitnehmers für seinen Betrieb in Anspruch nimmt (§ 3 Abs 1-3 AÜG).

### 4.9.1. Meldepflichten bei grenzüberschreitender Arbeitskräfteüberlassung

Bei einer Überlassung nach Österreich aus einem EU-, EWR- Staat oder der Schweiz bedarf es einer ZKO-4-Meldung gemäß des § 17 AÜG durch den Überlasser und dies spätestens eine Woche vor Arbeitsbeginn. Bei Überlassung aus Drittstaaten ist eine Bewilligung der Gewerbebehörde nötig. Bei der Entsendung von Österreich in die EU, EWR-Staaten oder Schweiz ist keine Genehmigung notwendig, es ist ein Entsendevertrag bei einer Entsendung, die länger als einem Monat dauert, zu vereinbaren. Bei der grenzüberschreitenden Überlassung in Drittstaaten ist es gleich wie nach Österreich (Price Waterhouse Coopers 2015, S. 4).

## 5. Ziele von Unternehmen

In einem Unternehmen sollen mit einem Auslandseinsatz je nach Internationalisierungsstrategie verschiedene Ziele erreicht werden. Gemäß Kühlmann (2004, S. 9) sind die folgenden drei Punkte, Ziele, die für ein international agierendes Unternehmen von Bedeutung sind:

- **Koordinierung der Tätigkeiten in In- und Ausland, Organisationsentwicklung**
- **Personalentwicklung**
- **Wissenstransfer**

Tabelle 1: Ziele der Auslandsentsendung – Übersicht, eigene Darstellung

### **5.1.1. Koordinierung der In- und Auslandstätigkeiten**

Unternehmen versuchen, durch Auslandsentsendungen ein kosmopolitisches Verständnis entstehen zu lassen beziehungsweise zu bilden. Damit soll eine umfassende Bewertung der Möglichkeiten der Entwicklung des Unternehmens in globaler Hinsicht möglich sein. Mitarbeiter im In- und Ausland sollen dieses Verständnis entwickeln. Außerdem ist es das Ziel von Unternehmen, ein einheitliches System für die unternehmensinterne Kommunikation zwischen dem Stammhaus und den ausländischen Tochtergesellschaften zu schaffen (Mauer 2013, S. 1 f; Pawlik 2000 S. 11).

### **5.1.2. Personalentwicklung**

Die Auslandsentsendung kann auch Teil der Laufbahnplanung sein, im Besonderen bei der Weiterentwicklung der Kompetenzen von Nachwuchskräften im Bereich der Führung. Ein weiterer Grund kann die Ausbildung von Führungskräften im Gastland sein (Mauer 2013, S. 1 f; Pawlik 2000, S. 11). Hochschulabsolventen sind oftmals besonders an einem Auslandseinsatz im Zuge ihrer persönlichen Entwicklung interessiert (Scholz 2014, S. 772).

### **5.1.3. Wissenstransfer**

Idealerweise kann durch eine Auslandsentsendung eines Mitarbeiters Know-How zwischen dem Gastland und dem Heimatland transferiert werden. Des Weiteren soll es zu einer Vermittlung der inländischen Philosophie und Kultur des Unternehmens in der Niederlassung kommen (Mauer 2013, S.1 f; Pawlik 2000, S. 11).



## 5.2. Wert-Entwicklungs-Matrix

Die Wert-Entwicklungs-Matrix von Deloitte (2012) zeigt auf der vertikalen Achse den Fokus auf Ausbildung/Entwicklung und auf der horizontalen Achse den Wert des Mitarbeiters für das Unternehmen.

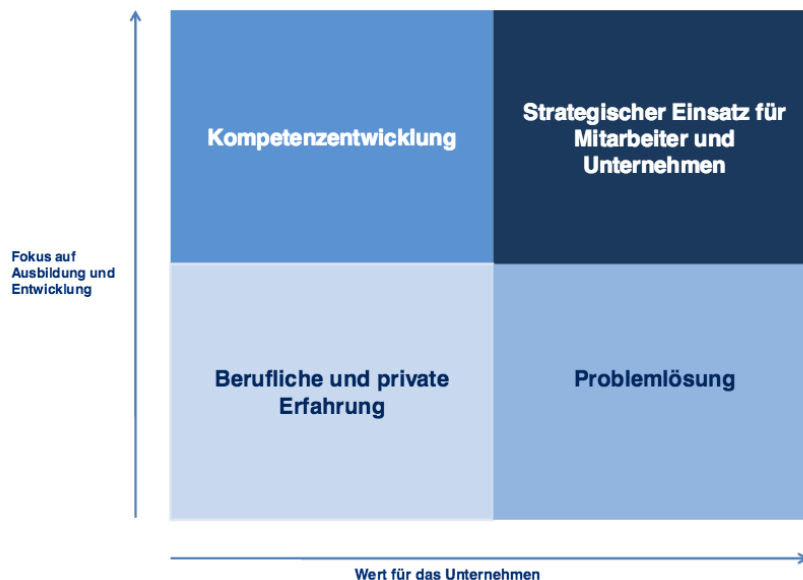


Abbildung 3: „Wert-Entwicklungs-Matrix“, Quelle: Deloitte (2012), online

Anhand der Grafik lässt sich ablesen, dass der Wert für das Unternehmen und auch der Fokus auf Ausbildung bzw. Entwicklung gering ist, wenn es um die berufliche und private Erfahrung des Mitarbeiters geht. Der Mitarbeiter initiiert hier den Auslandseinsatz selbst, deshalb ist der Wert für ihn höher als für das Unternehmen (Kopecek/Fischlmayr 2012, S. 31). Diese Mitarbeiter erhalten vom Arbeitgeber eine geringere Form der Unterstützung, wie zum Beispiel, dass das Unternehmen nur einen geringen Teil der Aufwendungen übernimmt (Fischlmayr/Kopecek 2015, S. 29).

Das Feld „Problemlösung“ zeigt einen hohen Wert für das Unternehmen, jedoch einen geringen Wert bei Ausbildung und Entwicklung des Mitarbeiters. Der hohe Wert ergibt sich daraus, dass es bei dieser Form um Auslandseinsätze von Experten geht, welche aufgrund von Engpässen oftmals dringend eine Stelle besetzen müssen (Kopecek/Fischlmayr 2012, S. 31). Der Fokus bei einer Expertenentsendung liegt in einer reibungslosen Abwicklung von Umzug und Heimkehr. Als Beispiel kann hier auch die Pendler-Vereinbarung genannt werden. Der Arbeitnehmer bleibt an seinem Wohnort

und reist nur für den Experteneinsatz in das Gastland (Fischlmayr/Kopecek 2015, S. 29).

Beim Feld der „Kompetenzentwicklung“ lässt sich ein hoher Fokus auf Ausbildung und Entwicklung ablesen, welcher daher stammt, dass es sich hierbei häufig um entsendete Trainees handelt. Diese durchlaufen im Zuge ihrer Ausbildung im Unternehmen einen Auslandseinsatz (Fischlmayr/Kopecek 2012, S. 31). Die Trainees stellen zukünftiges Potential für das Unternehmen dar und können durch die Entsendung Erfahrungen sammeln und ihre eigenen Kompetenzen erweitern. Ihnen wird ebenfalls zugemutet, einen Teil der anfallenden Kosten selbst zu tragen (Fischlmayr/Kopecek 2015, S. 29).

Sowohl einen hohen Wert für das Unternehmen als auch ein hoher Fokus auf Ausbildung und Entwicklung findet sich im Feld „Strategischer Einsatz für Mitarbeiter und Unternehmen“. Es werden gezielt Führungskräfte bzw. zukünftige Führungskräfte entsendet (Fischlmayr/Kopecek 2012, S. 31). Diese Personengruppe hat einen besonderen Wert für das Unternehmen und daher sind diese auch bereit zu investieren. Ziel der Unternehmen ist es, die Mitarbeiter auch langfristig zu binden, da sie meist ein Teil der zukünftigen Unternehmensstrategie sind (Fischlmayr/Kopecek 2015, S. 29).

### 5.3. Strategieumsetzung

Warum ein Unternehmen seine Mitarbeiter entsendet, hat mit dessen strategischer Ausrichtung zu tun. Diese beeinflusst sowohl die Form der Entsendung als auch den zeitlichen Rahmen. Scholz (2014, S. 773 f.) unterscheidet drei Formen von Strategien:

Möchte ein Unternehmen eine *Monokulturstrategie* durchsetzen, bezieht sich die Entsendung meist auf Führungsnachwuchs oder Führungskräfte, die lange dem Unternehmen angehören. Im Vordergrund dieser Strategie steht die Anpassung der Auslandstochter an die Kultur der Muttergesellschaft.

Bei einer *Multikulturstrategie* steht weniger die Vermischung von Kulturen im Fokus. Typische Entsendungsformen sind hierfür die Hospitanz oder ein Traineeprogramm.

Die Kenntnisse des Mitarbeiters, wie Fremdsprachen oder für die Position notwendige, sollen dadurch erweitert werden.

Die dritte Art der Kulturstrategie ist die *Mischkulturstrategie*, bei der meist ein kurzer Aufenthalt im Gastland ausreichend ist. Konzepte wie die Job-Rotation, bei denen der Führungsnachwuchs über mehrere Jahre in ausländischen Töchtern mitarbeiten.

#### 5.4. Risiken/Probleme für Unternehmen

Die Rückkehr beziehungsweise auch die Nichtrückkehr oder das Verlassen des Unternehmens, um im Gastland zu bleiben, sind typische Probleme, mit denen Unternehmen zu kämpfen haben. Unternehmen investieren viel Geld in Mitarbeiter, die sich nach der Rückkehr nicht selten entweder vom Unternehmen im Inland abwenden oder bei einem Unternehmen im Gastland bewerben. Es gehen dem Unternehmen so wertvolle Mitarbeiter, welche sich ein entsprechendes Wissen angeeignet haben, verloren. Häufig liegt das daran, dass sich nicht nur der Mitarbeiter, sondern auch das Unternehmen während der Zeit im Ausland verändert. Mitarbeiter erwarten nach der Rückkehr möglicherweise einen besseren Posten, den das Unternehmen nicht immer bieten kann (Lackner 2008, S. 75).

Es ist wichtig für das Unternehmen, Mitarbeiter nach der Entsendung zu halten, um so voll von deren neu gewonnen Erfahrungen und Kenntnissen profitieren, zu können. Wie im vorherigen Teil der Arbeit erwähnt, müssen Unternehmen, um eine erfolgreiche Entsendung zu garantieren, die Mitarbeiter entsprechend betreuen. Je besser dies funktioniert, desto eher kommt es zu keinem vorzeitigen Abbruch des Auslandseinsatzes. Auch die Planung der Rückkehr ist ein Aspekt, der am besten bereits vorab geklärt wird. Problematischer ist es, dass viele Expatriates aufgrund von langjährigen Auslandsaufenthalten nicht mehr ins Heimatland zurück möchten. Die Gründe dafür sind vielfältig, doch auch hier spielt der familiäre Aspekt eine gewichtige Rolle. Haben sich Partner und Kinder im Gastland eingelebt, Freundschaften geschlossen, Ausbildungen/Beruf im Ausland, kommt es oft zur Entscheidung, im Ausland zu bleiben. Eine Rückkehr kommt für diese Personen oft nicht mehr infrage, zu sehr hat man sich von der Heimat entfernt. In solchen Fällen können Unternehmen nur versuchen, einen wertvollen Mitarbeiter durch eine ansprechende Tätigkeit in der Tochtergesellschaft, zu halten. Die größte Problematik ergibt sich jedoch dadurch,

dass diese Personen das Unternehmen komplett verlassen und zu einem anderen Unternehmen im Gastland wechseln. So verliert das Unternehmen das gewonnen Know-How endgültig.

## **6. Arbeitsrechtliche Betrachtung der Ziele/Intentionen von Unternehmen**

In diesem letzten Teil der Arbeit sollen nun konkrete Ziele und Intentionen, die ein Unternehmen mit einer Auslandsentsendung verfolgt, diskutiert und einer arbeitsrechtlichen Betrachtung unterzogen werden.

### **6.1. Auslandseinsatz in Traineeprogrammen**

Wie bei den Zielen von Unternehmen in Punkt 5 erwähnt, verfolgen viele Unternehmen mit einer Auslandsentsendung ihr Personal weiterzuentwickeln. Der Führungskräftenachwuchs wird daher häufig als eine Art Job-Rotation in diverse Länder geschickt, um dort Erfahrung im Unternehmen zu sammeln. Diese jungen Mitarbeiter sollen nach einer Einarbeitungsphase im Inland anschließend an einen Standort im Ausland entsendet werden. Meist beläuft sich der Zeitraum, den sie im Ausland verbringen, auf mehrere Monate. Es ist also die Voraussetzung, um in diesem Unternehmen eine Führungsposition zu erlangen, dass man Auslandserfahrung sammelt. Es soll die Internationalität des Unternehmens kennen gelernt und auch die Tauglichkeit erworben werden, dass man überall eingesetzt werden kann. Das Ziel, welches das Unternehmen mit diesen Ausbildungsprogrammen verfolgt, ist die Bildung von zukünftigen Führungskräften. Des Weiteren sollen diese auch im Unternehmen verbleiben und ihrer eigenen Karriereziele im Unternehmen verwirklichen.

#### **6.1.1. Arbeitsrechtliche Betrachtung**

Arbeitsrechtlich zu beachtende Bereiche bei solch kurzen Aufenthalten sind hauptsächlich, welches Recht anzuwenden ist, wie dies vertraglich ausgestaltet wird,

ob es gewisse Mindeststandards gibt, die von Unternehmensseite als auch von Mitarbeiterseite her einzuhalten sind.

Zuvor wurden bereits ausführlich jene Rechtsquellen erläutert, die bei einer Auslandsentsendung tragend sind.

Grundsätzlich bleibt auch für die Zeit der Entsendung des Mitarbeiters das Arbeitsrecht des Entsendestaats aufrecht. So ist bei einer Entsendung innerhalb der europäischen Union dem Arbeitnehmer bei einer Dauer von mehr als einem Monat gemäß § 2 Abs 3 AVRAG ein Dienstzettel auszustellen. Schreibt der Beschäftigungsstaat, zum Beispiel Schweden, jedoch bestimmte zwingende Vorschriften vor, so sind diese einzuhalten, unabhängig davon, ob diese für den Arbeitnehmer positiver oder negativer sind. So müssen die folgenden Bedingungen des Beschäftigungsstaats für den entsendeten Arbeitnehmer gelten (Unternehmensserviceportal 2015, online):

*Entgelt:* Es besteht für den Arbeitnehmer ein Anspruch auf das kollektivvertragliche oder gesetzliche Mindestentgelt, welches im Beschäftigungsstaat für ähnliche Tätigkeiten gebührt.

*Arbeitszeiten:* Sofern gesetzlich vorgeschrieben, sind auch Mindestruhezeiten und Höchstleistungszeiten entsprechend einzuhalten.

*Urlaub:* Ist der Urlaubsanspruch im Beschäftigungsstaat höher als in Österreich, so ist dieser höher zu gewähren.

*Arbeitnehmerschutzbestimmungen:* Selbstverständlich müssen auch die Schutzbestimmungen für die Arbeitnehmer eingehalten werden, wie die Sicherheit der Arbeitnehmer oder der Gesundheitsschutz.

Außerdem gilt es, Nichtdiskriminierungsbestimmungen einzuhalten, die Gleichbehandlung von Männern und Frauen.

Für die Entsendung in Nichtmitgliedsstaaten bzw. nicht EWR-Mitgliedsstaaten gilt ebenfalls weiterhin das österreichische Arbeitsrecht, und Mindeststandards des Beschäftigungsstaates sind anzuwenden.

## 6.2. Auslandseinsatz – Beförderung – finanzieller Anreiz

Ein Auslandseinsatz bedarf nicht selten der Entsendung eines Arbeitnehmers, der das Unternehmen gut kennt und der mit den Verhaltensregeln des Unternehmens vertraut ist. Bei diesem Kandidaten steht im Fokus des Unternehmens, dass jemand vor Ort ist, der der ihm zugewiesenen Aufgabe auch gewachsen ist. Als Belohnung für die „Strapazen“, die der Mitarbeiter durch die Entsendung eingeht, ist zum Beispiel eine Beförderung nach der Rückkehr möglich. Dabei handelt es sich meist um Mitarbeiter die bereits längere Zeit im Unternehmen sind. Das Unternehmen muss die Entsendung für den zu entsendenden Mitarbeiter besonders attraktiv gestalten. Der finanzielle Anreiz, der mit der Entsendung als auch mit der späteren Position bei der Rückkehr, verbunden ist, muss für den Mitarbeiter entsprechend hoch sein. Ziel bei der sogenannten „Expertenentsendung“ ist für das Unternehmen, für einen reibungslosen Ablauf der Tätigkeit zu sorgen, indem ein erfahrener Mitarbeiter entsendet wird. Dieser kann an die lokalen Mitarbeiter sein Wissen weitergeben und möglicherweise diese in bestimmten Bereichen auch ausbilden.

### 6.2.1. Arbeitsrechtliche Betrachtung

Um den Mitarbeiter abzusichern ist, es notwendig bestimmte, Klauseln in einem Entsendungsvertrag bezüglich der Positionszusage zu vereinbaren. Hier stellt sich die Frage, ob das Unternehmen sich auch daran halten kann oder muss. Wie früher in dieser Arbeit schon erwähnt, verändert sich auch das Unternehmen während der Mitarbeiter sich im Ausland befindet. Wie kann das Unternehmen aber garantieren, dass, sobald der Entsandte zurückkehrt, genau die zusagte Position frei ist. Es ergibt sich für das Unternehmen gut, wenn zum Zeitpunkt der Rückkehr eine Führungsposition aufgrund einer Pensionierung nachbesetzt werden soll. Ansonsten bedarf es einer Übergangslösung mit einem sich vor Ort befindlichen Mitarbeiter. Dies könnte aber auch zu Unstimmigkeiten führen, wenn dieser eine gute Position für den Rückkehrer aufgeben muss.

Hier käme ein befristeter Arbeitsvertrag für den vor Ort eingestellten Arbeitnehmer in Frage. So kann das Unternehmen die entsprechende Position für den Rückkehrer freihalten.

In den zum Arbeitsvertrag zusätzlich vereinbarten Entsendevertrag oder Entsendevereinbarung wird eine Klausel eingefügt, die dem Mitarbeiter eine bestimmte Position oder zukünftige Verwendung zusagt.

In diesem Fall stellt sich nun die Frage, inwieweit das Unternehmen an diese Vereinbarungen gebunden ist. Grundsätzlich gilt „pacta sunt servanda“ – Verträge sind einzuhalten. So ist eine Einhaltung der Klausel durch das Unternehmen durchaus vertretbar. Es stellt sich hier die Frage, wie diese Klauseln am besten ausgestaltet sind, um sowohl dem Unternehmen einen gewissen Spielraum bei der zukünftigen Besetzung des Entsandten zu ermöglichen als auch dem Mitarbeiter eine entsprechende Absicherung zu geben.

Beispiel für die Formulierung einer solchen Klausel:

*Die Firma wird Ihnen, soweit nicht die Möglichkeit der Übertragung einer höherwertigen Tätigkeit besteht, eine Ihrer bisherigen Position gleichwertige Stellung hinsichtlich Funktion und Vergütung im Stammhaus oder einer der Tochtergesellschaften anbieten, wenn Ihr Dienstvertrag bei der Auslandsgesellschaft abgelaufen ist, ohne dass er aus einem von Ihnen zu vertretenden Umstand vorzeitig beendet worden sein sollte oder der Pensionsfall eingetreten ist (IKH Kassel 2008, online).*

Ist aber der Mitarbeiter auch verpflichtet, der Anweisung des Arbeitnehmers folge zu leisten, wenn der als Voraussetzung für eine Beförderung eine Entsendung ins Ausland verlangt? Inwieweit ist der Arbeitnehmer hier an das Weisungsrecht des Arbeitgebers gebunden?

Der Arbeitnehmer ist an Weisungen des Arbeitgebers gebunden. Das Weisungsrecht ist ein sogenanntes Gestaltungsrecht des Arbeitgebers. Es ergibt sich aus dem Arbeitsvertrag und es dient der Konkretisierung der Arbeitspflicht des Arbeitnehmers (Reissner 2011, S. 350). So ist die Weisung des AG, dass der AN seinen gewöhnlichen Arbeitsort und möglicherweise auch seine Tätigkeit verändern soll, arbeitsrechtlich als Versetzung einzuordnen. Der Arbeitnehmer genießt in solchen Fällen einen Versetzungsschutz. So kann er die Versetzung an einen Arbeitsort im Ausland dann verweigern, wenn diese durch den Arbeitsvertrag nicht gedeckt ist (Reissner 2011, S. 151f). Ist also im Arbeitsvertrag des Arbeitnehmers ein möglicher Wechsel des

Arbeitsortes ins Ausland nicht angemerkt, ist er im Recht, die Versetzung nicht anzutreten. Selbstverständlich kann er der Versetzung auch zustimmen, um sowohl die dadurch versprochene Beförderung als auch den finanziellen Bonus zu bekommen.

### **6.3. Abbruchsrisiko minimieren**

Viel ist über das hohe Risiko des Unternehmens, welches es mit Entsendungen eingeht, bereits diskutiert worden. Der Mitarbeiter bricht aus vielen verschiedenen Gründen den Auslandseinsatz vorzeitig ab. Aus der Literatur geht hervor, dass die häufigsten Abbrüche aufgrund von fehlender Integrationsfähigkeit des Mitarbeiters im Gastland als auch wegen Schwierigkeiten der mitgereisten Familie bei der Integration vor Ort erfolgen. Aber auch die Integration in die ausländische Niederlassung birgt Probleme. Wie das Unternehmen den Mitarbeiter dabei unterstützen kann, wurde in dieser Arbeit schon erklärt. Hier soll nun die Möglichkeit erläutert werden, in eine Entsendevereinbarung Klauseln einzufügen, welche dem Mitarbeiter bei vorzeitigem Abbruch einen Teil der Kosten auferlegen. Ein Beispiel wie man eine solche Klausel in den Arbeitsvertrag übernehmen könnte, sind die Ausbildungskostenklauseln. § 2 d AVRAG sieht vor, dass wenn ein Arbeitnehmer vor Ablauf einer gewissen Zeit das Unternehmen verlässt, er die Kosten für seine Ausbildung teilweise oder gänzlich an das Unternehmen zurückzahlen muss. Der Grund dafür ist leicht festzustellen, erst gibt ein Arbeitgeber Geld für die gute Ausbildung des Arbeitnehmers aus von der er dann selbst nicht mehr profitieren kann. In einer ähnlichen Situation befinden sich auch Unternehmen bei der Entsendung, die vorzeitig abgebrochen wird. Hohe Kosten sind entstanden durch die Übernahme von Reisekosten, Umzug, teilweise Wohnung, auch für Autos oder gar einen Fahrer. Diese Investitionen sind für das Unternehmen wertlos, wenn der Mitarbeiter nicht im Unternehmen verbleibt.

#### **6.3.1. Arbeitsrechtliche Betrachtung**

Ist die vertragliche Regelung der Kostenübernahme durch den Mitarbeiter im Falle eines vorzeitigen Abbruchs der Entsendung rechters?



Betrachtet man das Konzept der Ausbildungskostenklausel, unterliegt diese gewissen Voraussetzungen, welche in den Entsendevertrag aufgenommen werden könnten. Der Entsendevertrag sollte außerdem gewisse Punkte abdecken, wie eine genaue Definition des Zeitraums der Entsendung, welche Kosten das Unternehmen übernimmt, also Umzugskosten, Reisekosten des Arbeitnehmers und dessen Familienangehörigen, Übernahme von Heimreisekosten, Sozialversicherung und steuerrechtliche Aspekte. Die Idee hinter einer Kostenrückerstattungsklausel bei vorzeitigem Abbruch könnte, wie bereits erwähnt, ähnlich ausgestaltet werden wie die Ausbildungskostenklauseln. Diese sehen vor, dass ein Arbeitnehmer für den der Arbeitgeber, Ausgaben im Bereich der Weiterbildung getätigt hat, die dem Unternehmen von Nutzen sind, übernimmt. Beendet ein Arbeitnehmer vor Ablauf der vereinbarten Frist sein Arbeitsverhältnis mit dem Arbeitgeber, kann der Arbeitgeber die Ausbildungskosten verlangen. In einem Entsendungsvertrag könnte das Unternehmen festlegen, dass bis zum Ablauf einer Frist der Arbeitnehmer dem Unternehmen einen Teil der vom Arbeitgeber übernommenen Kosten rückerstatten muss. Natürlich bedarf es hier Ausnahmen, wenn der Arbeitnehmer aus wichtigen Gründen, zum Beispiel wegen gesundheitlicher Probleme, den Auslandseinsatz abbricht. Die übernommenen Kosten, die zurückbezahlt werden müssten, können gleich wie bei der Ausbildungskostenklauseln monatlich verringert werden. Durch dieses Konstrukt könnten Unternehmen sich gegen das Problem der vorzeitigen Abbrüche von Entsendungen, aber auch teils gegen Verlust von Know-How an andere Unternehmen im Ausland absichern. Das Problem der Nichtrückkehrer aufgrund von langen Aufenthalten außerhalb des Heimatlandes ist dadurch nur bedingt gelöst.

## 7. Fazit

Nach einer ausführlichen Betrachtung der Mitarbeiterentsendung aus verschiedenen Perspektiven lassen sich viele interessante Schlüsse ziehen. So ist die Gestaltung der Entsendung stark davon abhängig, welchen Wert ein Mitarbeiter für das Unternehmen hat. Unternehmen stellen Mitarbeitern mit höherem Wert auch entsprechend mehr Vorteile während der Entsendung zur Verfügung. Entsendungen sind für Unternehmen teuer, daher ist eine strikte Planung sowie Auswahl des Mitarbeiters und entsprechende Betreuung notwendig. Betreuung sollte sich dabei, um eine

erfolgreiche Entsendung zu garantieren, nicht nur auf die Vorbereitungsphase beschränken, sondern auch während der Entsendung aufrecht gehalten werden. Feldmann (1999) zeigt in seiner Studie, dass, je besser die soziale Integration des Expatriates im Gastland und in der Firma vor Ort ist, desto erfolgreicher verlaufen Entsendungen. Natürlich stellt auch die Auswahl des geeigneten Kandidaten eine gewisse Herausforderung für die Unternehmen dar, die zu bewältigen ist. Die Kandidaten müssen bestimmte Kriterien erfüllen, die nicht nur rein auf beruflicher Basis beruhen. Der familiäre Hintergrund spielt oft eine wichtige Rolle, ob man einen Kandidaten für eine Entsendung auswählt. Bei Entsendungen, welche dem Unternehmen keine Wahl bieten, sondern ein bestimmter Mitarbeiter mit entsprechenden Fachwissen ins Ausland geschickt werden muss, ist es wichtig, dass die Familie auch entsprechend betreut wird im Zuge der Entsendung. Denn auch die Integration der Familie ist ein Faktor, der sich auf den Erfolg einer Entsendung auswirkt. Unternehmen, die Mitarbeiter international entsenden, stehen bei einer Entsendung auch einem finanziellen Risiko gegenüber. Wie bereits erwähnt, werden viele Kosten von Unternehmen übernommen und daher bedarf es einer guten Auswahl.

Unternehmen verfolgen je nach Strategie unterschiedliche Ziele mit einer Entsendung. Muss eine Stelle nachbesetzt werden, ist es das Hauptziel, so schnell wie möglich einen geeigneten Kandidaten zu finden. Ist das Ziel die Koordinierung von Tätigkeiten im In- und Ausland, werden Mitarbeiter gebraucht, die das Unternehmen gut kennen. Sie können anhand ihrer Erfahrung, den Mitarbeitern in den ausländischen Niederlassungen die Werte des Unternehmens optimal vermitteln und verhelfen dem Unternehmen bei der Schaffung eines einheitlichen Wertesystems.

Die Betrachtung der arbeitsrechtlichen Grundlagen hat das Ergebnis gezeigt, dass der Arbeitsvertrag mit dem Unternehmen aufrecht bleibt, daher ist eine zusätzliche Vereinbarung für die Zeit der Entsendung notwendig.

Die Betrachtung der Ziele aus einem arbeitsrechtlichen Aspekt hat gezeigt, dass mit einem Entsendevertrag sehr viel vereinbart werden kann. Positives für das Unternehmen, aber auch für den Mitarbeiter ist vorab in den Verträgen festlegbar. Unternehmen und Mitarbeiter sichern sich dadurch ab. Das Gesetz gewährt, dem Mitarbeiter einige Mindeststandards, die während der Entsendung einzuhalten sind. Das Unternehmen kann zusätzliche Vorteile im Entsendevertrag oder der Entsenderichtlinie des Unternehmens festlegen. Durch eine Positionszusage kann der

Arbeitnehmer seine Rückkehr absichern, aber auch das Unternehmen kann so von neu gewonnenen Erfahrungen des Mitarbeiters profitieren. Das Risiko, welches mit jeder Entsendung verbunden ist, und zwar jenes des vorzeitigen Abbruchs, könnte durch eine Rückerstattungsklausel verringert werden. Abschließend lässt sich sagen, dass im Bereich der Entsendung in den nächsten Jahren sicher noch einige gesetzliche Veränderungen bzw. Anpassungen auf Unternehmen zukommen werden.

## 8. Literaturverzeichnis

Blätterbinder, Michael/ Ganglberger, Martina/Hutterer, Alois (2003): Arbeitsrecht in:  
Shubshizky, Alfred (Hrsg.): Praxisleitfaden zum internationalen  
Personaleinsatz, Linz, S. 21-53

Deller, Jürgen (2004): Personaleinsatz international – eine  
Wirtschaftspsychologische Perspektive, Wirtschaftspsychologie, 4/2004, S.  
12-20

Deloitte Styria (2012): [http://www.deloitte-  
styria.at/files/pdf/buchpresentation\\_kopecek\\_graz.pdf](http://www.deloitte-styria.at/files/pdf/buchpresentation_kopecek_graz.pdf), Zugriff am:  
18.12.2015

Deutsch, Petra (2003): Arbeitnehmerentsendung ins EU-Ausland, Wien

Entsenderichtlinie (2015) 96/74/EG, [http://eur-  
lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31996L0071:de:HTM  
L](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31996L0071:de:HTML), Zugriff am 26.11.2015

Entsendung (2015): <http://www.entsendung.at/>, Zugriff am 27.12.2015

Emrich, Christine (2011): Interkulturelles Management – Erfolgsfaktoren im globalen  
Business, Stuttgart

Festing, Marion u.a. (2011): Internationales Personalmanagement, 3. Auflage,  
Wiesbaden

Feldman, Daniel C./ Bolino, Mark C. (1999): The impact of on-site mentoring on  
expatriate socialization: a structural equation modelling approach, The  
International Journal of Human Resource Management, 10: 1, p. 54-71

Fischlmayr, Iris/Kopecek, Andrea (2012): Die professionelle Auslandsentsendung,  
Wien

\_\_\_\_\_ (2015): Die professionelle Auslandsentsendung, 2.  
Auflage, Wien

Freudhofmeier, Martin (2006): Arbeitsrecht in: Endfellner, Clemens u.a. (Hrsg.)  
Personalentsendung kompakt, Wien

\_\_\_\_\_ (2011): Arbeitsrecht in: Endfellner, Clemens u.a. (Hrsg.)  
Personalentsendung kompakt, 2. Auflage, Wien

Gelbrich, Katja/ Müller, Stefan (2011): Handbuch internationales Management,  
München

Gullahorn, John T./Gullahorn Jeanne E. (1997): Von der Vision zur Praxis in: Kooper,  
Enid/Kiechl, Rolf (Hrsg.) Globalisierung Methoden und Ansätze zur  
Entwicklung interkultureller Kompetenz, Zürich

IKH-Kassel (2008): [https://www.ihk-  
kassel.de/solva\\_docs/Die Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland 01  
20081.pdf](https://www.ihk-kassel.de/solva_docs/Die_Entsendung_von_Mitarbeitern_ins_Ausland_01_20081.pdf), Zugriff am 2.1.2016

Karl, Beatrix (2015): Das Spannungsfeld zwischen Dienstleistungsfreiheit, Rom I-VO,  
EntsenderRL und nationalem Recht, ZAS, 32

Kühlmann, Torsten M. (2004): Auslandseinsatz von Mitarbeitern, Göttingen

\_\_\_\_\_ (2014): Internationaler Personaleinsatz in: Schuler,  
Heinz/Kanning, Uwe Peter (Hrsg.) Handbuch der Personalpsychologie, 3.  
Auflage, Göttingen

Laßleben, Hermann (2010): Internationales Human Resource Management in:  
Werkmann-Karcher Birgit/Rietker, Jack (Hrsg.) Angewandte Psychologie für  
das Human Resource Management, Berlin-Heidelberg

Lackner, Karin (2008): Expatriation: Entsendung ohne Wiederkehr?,  
Gruppendynamik und Organisationsberatung, 39, S. 64-87

Fuchs, Maximilian/Marhold, Franz (2014): Europäisches Arbeitsrecht, 4. Auflage,  
Wien

Mauer, Reinhold (2013): Personaleinsatz im Ausland – Personalmanagement  
Arbeitsrecht, Steuerrecht, Sozialrecht, 2. Auflage, München

Mayrhofer, Wolfgang/Kühlmann Thorsten M./Stahl Günther (2005): Internationales  
Personalmanagement – Anspruch und Wirklichkeit in: Mayrhofer,  
Wolfgang/Kühlmann, Thorsten /Stahl, Günther Internationales  
Personalmanagement – neue Aufgaben – neue Lösungen, München und  
Mering

Pawlik, Thomas (2000): Personalmanagement und Auslandseinsatz – kulturelle und  
personalwirtschaftliche Aspekte, Wiesbaden

Perlmutter, Howard (1969): The tourtous Evolution of the multinational cooperation,  
Columbia Journal of World Business, January-February, p. 9-18

Pfeil, Walter J. (2008): Grenzüberschreitender Einsatz von Arbeitnehmern (Teil I),  
DRdA, 3

Price Waterhouse Coopers (2012): Talent Mobility – 2020 and beyond, Survey, S. 1-  
36

\_\_\_\_\_ (2015): Lohnkontrolle verschärft seit 1.1.2015, Human  
Ressource Services aktuell, 3, Oktober 2015, S. 1-6

Reissner, Gert-Peter (2011): Arbeitsrecht, 4. Auflage, Wien

Rehberg, Claudia (1997): Relocation – eine vernachlässigte Personalfunktion in:

Clermont, A./ Schmeisser, W. (Hrsg.): Internationales

Personalmanagement, München, S. 385-393

Rom I-VO (2008): [http://eur-](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:177:0006:0016:De:PDF)

[lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:177:0006:0016:De:](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:177:0006:0016:De:PDF)

[PDF](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:177:0006:0016:De:PDF) , Zugriff am 22.12.2015

Scholz, Christian (2014): Personalmanagement – Informationsorientierte- und

verhaltenstheoretische Grundlagen, 6. Auflage, München

Tscherner, Eva-Maria (2012): Arbeitsbeziehungen und Europäische Grundfreiheiten,

16. Auflage, München

Unternehmensserviceportal (2015):

[https://www.usp.gv.at/Portal.Node/usp/public/content/mitarbeiter/arbeiten\\_i](https://www.usp.gv.at/Portal.Node/usp/public/content/mitarbeiter/arbeiten_in_ausland/37071.html)

[m\\_ausland/37071.html](https://www.usp.gv.at/Portal.Node/usp/public/content/mitarbeiter/arbeiten_in_ausland/37071.html), Zugriff am 31.12.2015

Wegerich, Christin (2006): Entsendung und Auslandseinsatz in: Bröckermann,

Reiner/Müller-Vorbrüggen, Michael (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung

– Die Praxis der Personalbindung, Personalbeförderung und

Arbeitsstrukturierung, Stuttgart, S. 493-514

Windisch-Graetz, Michaela (2015): Grenzüberschreitende Arbeitsverhältnisse im

Spannungsfeld von Rom I und Entsenderichtlinie, ZfRV, 24

## 9. Eidesstattliche Erklärung



### Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich an Eides statt, dass ich die vorliegende

Bachelorarbeit

ohne fremde Hilfe und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch bei keiner anderen Prüferin/ keinem anderen Prüfer als Prüfungsleistung eingereicht.

Mir ist bekannt, dass Zuwiderhandeln mit der Note „nicht genügend“ (ohne Möglichkeit einer Nachbesserung oder Wiederholung) geahndet wird und weitere rechtliche Schritte nach sich ziehen kann.

Nußdorf, am 8.1.2016  
(Ort und Datum)

*Franziska Rothner*  
(Unterschrift)