

Böck, Ruth

**Working Paper**

## Arbeitnehmerentsendung im Europäischen Binnenmarkt: Eine Analyse in international tätigen Unternehmen in Rheinland-Pfalz

Quint-Essenzen, No. 31

**Provided in Cooperation with:**

Institute for Labor Law and Relations in the European Union (IAAEU), University of Trier

*Suggested Citation:* Böck, Ruth (1993) : Arbeitnehmerentsendung im Europäischen Binnenmarkt: Eine Analyse in international tätigen Unternehmen in Rheinland-Pfalz, Quint-Essenzen, No. 31, Universität Trier, Institut für Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen in der Europäischen Gemeinschaft (IAAEG), Trier

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/51250>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

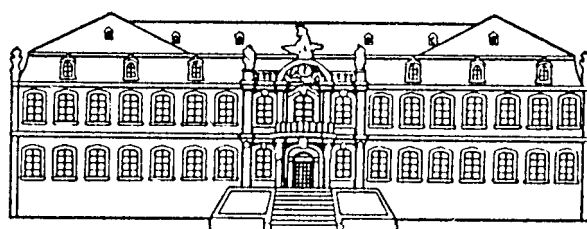
*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

INSTITUT FÜR ARBEITSRECHT UND ARBEITSBEZIEHUNGEN  
IN DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFT - TRIER  
I A A E G

**Arbeitnehmerentsendung im Europäischen  
Binnenmarkt**  
**Eine Analyse in international tätigen  
Unternehmen in Rheinland-Pfalz**

Ruth Böck

QUINT-ESSENZEN



IAAEG

---

C  
E  
F  
05  
24

Institut für Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen in der Europäischen Gemeinschaft  
Stiftung des öffentlichen Rechts . Wissenschaftliche Einrichtung der Universität Trier  
Postfach 181230 · D-54263 Trier · Hausadresse: Schloß Quint · D-54293 Trier  
ir. Rolf Birk: Telefon (0651) 9666-211 . Telefax (0651) 9666-200 · E-mail [BIRK@IAAEG.UNI-TRIER.DE](mailto:BIRK@IAAEG.UNI-TRIER.DE)  
Dieter Sadowski: Telefon (0651) 9666-129 . Telefax (0651) 9666-100 · E-mail [SADO@IAAEG.UNI-TRIER.DE](mailto:SADO@IAAEG.UNI-TRIER.DE)

**Arbeitnehmerentsendung im Europäischen  
Binnenmarkt  
Eine Analyse in international tätigen  
Unternehmen in Rheinland-Pfalz**

Ruth Böck

**QUINT-ESSENZEN Nr. 31, September 1993**

Anschrift des Verfassers:

Dipl.-Kffr. Ruth Böck

Institut für Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen in der Europäischen Gemeinschaft  
Schloß Quint  
Postfach 18 12 30

D-54263 Trier

## **Abstract**

An increasing number of enterprises is engaged in international markets. In order to be **successful** in these markets, enterprises are forced to base their personnel policy on stronger internationally orientated considerations. One **instrument useful** to realise this goal is to send employees to an establishment abroad. However, several problems **might arise** due to diverging interests and goals of employer and employees concerning the entry in the foreign enterprise. The study analyses how these problems are solved, **i.e.** whether individual contracts or collective agreements concluded between employer and works council are applied. The analysis is based on theoretical considerations as well as on the results of several case studies that have been conducted in **enterprises** in Rhineland-Palatinate. The analysis leads to the result that collective agreements are but exceptional cases. Existing regulations in this area **normally contain** regulations concerning the selection, arrangements to prepare the stay abroad and the remuneration. The assistance abroad and the reintegration in the enterprises sending employees abroad are aspects being regulated **less** often. The results seem to indicate a correlation between the existence of such collective agreements and the number of employees, the number of establishments abroad, as well as the proportion of export. However, the existence of a works council seems to have no **influence** on the conclusion of regulations in this area. These results, as well as a discussion with **experts** have led to the following conclusion: the lack of **information** and **knowledge** on aspects to be negotiated between works council and employer results in only a few collective agreements being concluded in this area. In order to close this gap, an exemplary agreement has been elaborated.

## **Gliederung**

<b>1. Hintergrund und Fragestellung der Studie</b>	<b>3</b>
<b>2. Die Logik betrieblicher Entsendungspolitik und -richtlinien</b>	<b>7</b>
2.1 Reduktion entsendungsbedingter Personalfixkosten	7
2.2 Folgen für das Sozial-/Organisationskapital	8
2.3 Verringerung der Verhandlungskosten	9
<b>3. Empirische Analyse und Datenerhebung</b>	<b>10</b>
3.1 Eine Betriebsbefragung als Datengrundlage	10
3.2 Stichprobenauswahl und -umfang	11
3.3 Ausgewählte Fragenkomplexe	14
<b>4. Summarische Ergebnisse der Betriebsbefragung</b>	<b>15</b>
4.1 Organisations- und Personalstruktur, wirtschaftliche und soziale Rahmenbedingungen der befragten Unternehmen	16
4.2 Betriebliche Entsendungspolitik und Entsendungsrichtlinien	19
4.2.1 Organisatorische Einordnung	19
4.2.2 Betriebliche Motive der Mitarbeiterentsendung	20
4.2.3 Betriebliche Entsendungsrichtlinien	20
4.3 Unterschiedliche Entsendungspolitik in Abhängigkeit von Unternehmensmerkmalen?	24
<b>5. Schlußfolgerungen und Empfehlungen</b>	<b>25</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>28</b>
<b>Anhang</b>	<b>30</b>

## Abbildungen, Tabellen, Übersichten

<b>Abb. 1:</b>	Problemfelder bei der Entsendung von Mitarbeitern	6
<b>Tab. 1:</b>	Zahl der genannten Unternehmen und der angesprochenen Betriebsräte durch Gewerkschaftsvertreter	12
<b>Tab. 2:</b>	In die Befragung einbezogene Unternehmen nach Branchen	13
<b>Tab. 3:</b>	Auswertbare Unternehmensantworten nach Branchen	14
<b>Übers. 1:</b>	Organisations- und Personalstrukturen, wirtschaftliche und soziale Rahmenbedingungen - wesentliche quantitative Daten	19

## 1. Hintergrund und Fragestellung der Studie<sup>1</sup>

"Der Export der Bundesrepublik hat sich in den letzten **20** Jahren fast versechsfacht. Neben Japan und den Vereinigten Staaten weist die Bundesrepublik das größte Außenhandelsvolumen auf" (KORTEMAYER 1989: 1116). Insofern ist die deutsche Wirtschaft in einem hohen Maße exportabhängig. Nahezu alle Wirtschaftsbereiche und Unternehmen - auch wenn sie nur überwiegend Zulieferfunktion haben - sehen sich heute herausgefordert, am internationalen Wettbewerb und Erfahrungsaustausch teilzunehmen. Dies liegt darin begründet, daß der Bedarf im Inland über weite Teile gesättigt ist und auch die Konkurrenz aus sogenannten Billiglohnländern zunimmt, so daß Unternehmen oft nur noch in der Ausdehnung des Exports eine Möglichkeit zur Umsatzsteigerung sehen (vgl. KIENBAUM 1984: 13). Andererseits haben viele bundesdeutsche Unternehmen aufgrund der zunehmenden Personal- und insbesondere Personalnebenkosten ihre Produktion zumindest teilweise ins Ausland verlagert. Deutsche Unternehmen sind zudem über Tochtergesellschaften und Beteiligungen in vielen Teilen der Welt vertreten; sie sind Bestandteile internationaler Unternehmensnetze.

Darüber hinaus ist die zunehmende Verflechtung der nationalen Märkte in Europa ein erklärtes Ziel der EG-Kommission, nach deren Weißbuch-Programm von 1985 schrittweise alle physischen, technischen und steuerlichen Barrieren, die einem ungehinderten Austausch von Gütern, Diensten, Kapital und Arbeitskräften noch entgegenstehen, abgebaut werden sollen (vgl. WERNER 1990: 7).

Der Erfolg der deutschen Unternehmen am ausländischen und hier insbesondere am europäischen Markt hängt von vielfältigen Faktoren ab. Ein wesentlicher Einflußfaktor für Unternehmen, die international operieren, Marktchancen in unterschiedlichen Regionen Europas wahrnehmen und sich dem globalen Wettbewerb stellen wollen oder müssen, ist ihr Personal. "Der finanzielle Erfolg eines Unternehmens ist das Ergebnis eines Prozesses mit vielen veränderlichen Einflußfaktoren. ... Menschen waren, sind und bleiben die bestimmenden Einflußfaktoren dieses Prozesses" (FUNCK 1989: 1106). Insofern ist es notwendig, über ein flexibles und zugleich mobiles Arbeitskräftepotential zu verfügen, um nicht nur im Ausland präsent zu sein, sondern auch auf auslandserfahrenes Personal im Stammhaus zurückgreifen zu können. Das bedeutet, daß international tätige Unternehmen auch ihr Personalwesen internationalisieren müssen. "International orientiertes Personalmanagement ist aufgefordert, einen Beitrag zur Unternehmensentwicklung zu leisten. Dabei werden speziell Auslandseinsätze als ein wichtiges Instrument er-

---

<sup>1</sup> Der empirische Teil dieser Studie wurde von der Verfasserin im Auftrag von Arbeit und Leben e.V. Rheinland-Pfalz und dem DGB-Landesbezirk Rheinland-Pfalz, Abteilung Angestellte durchgeführt und im Rahmen eines Seminars zur "Mobilität in Europa" vorgestellt.

kannt, weltweite Zusammenarbeit .. und eine internationale Orientierung aufzubauen" (WIRTH 1992: 206).

Infolgedessen fordern immer mehr Unternehmen von ihren Mitarbeitern die Bereitschaft zum (zeitlich begrenzten) Aufenthalt im Ausland. "Der als Entsendung bezeichneten allgemeinen Übernahme von Tätigkeiten im Ausland ... steht eine sozialversicherungsrechtlich engere Begriffsfassung sowie die Unterscheidung in spezifische Formen des Auslandseinsatzes gegenüber. Im Sprachgebrauch der Unternehmenspraxis werden in Anlehnung an dieses Verständnis die Dienst- oder Geschäftsreise, die Abordnung, die Delegation, die Auslandstätigkeit und die Versetzung als Entsendungsformen unterschieden, wobei die Differenzierung überwiegend auf den Anwendungsbereich, die Dauer ... und die beteiligten Vertragspartner Bezug nimmt" (MACHARZINA 1992: 535). Im folgenden wird unter Entsendung ein zeitlich befristeter, regelmäßig mehrere Jahre dauernder Übertritt in eine ausländische Tochter/Niederlassung des Unternehmens mit fest vereinbarter Rückkehr verstanden. Dabei wird angestrebt, daß sich der jeweilige Mitarbeiter und ggfs. seine Familienangehörigen sowohl in das ausländische Unternehmen als auch privat in die neue Umwelt integrieren. Glaubt man den Aussagen von Praktikern, dann ist diese Form der Auslandstätigkeit für die Unternehmen eine der wichtigsten und am meisten praktiziertesten.

Auf der anderen Seite nimmt nicht nur angesichts der angespannten Arbeitsmarktlage und der damit sinkenden Chancen für eine reine Inlandskarriere die so häufig von Unternehmen beklagte Auslandsmüdigkeit von Arbeitnehmern ab. Auch die zunehmend international ausgerichtete Aus- und Weiterbildung trägt dazu bei, daß viele junge Auszubildenden und Studenten schon frühzeitig Auslandserfahrung sammeln. Infolgedessen sind auch immer mehr Arbeitnehmer grundsätzlich bereit, für einige Zeit im Ausland zu arbeiten. Dies zeigt auch die zunehmende Nachfrage nach Programmen zur Auslandsfortbildung, wie sie z.B. von der Carl Duisberg Gesellschaft angeboten werden (vgl. v. HOMEYER 1989: 1124).

Mit dem Auslandseinsatz gehen vielfältige Interessen und Anforderungen sowohl von Unternehmens- als auch von Arbeitnehmerseite einher. "Die Entsendungsentscheidung ist von einem Zielbündel bestimmt, dessen konkrete Ausprägung sich im Einzelfall sowohl zwischen den auf ausländischen Märkten tätigen Unternehmen als auch den jeweils betroffenen Mitarbeitern unterscheiden und im Zeitablauf verändern kann" (MACHARZINA 1992: 538). Dennoch lassen sich einige allgemeine Anmerkungen zu den Interessens- und Problemlagen in Verbindung mit einer zeitlich befristeten Auslandstätigkeit festhalten.



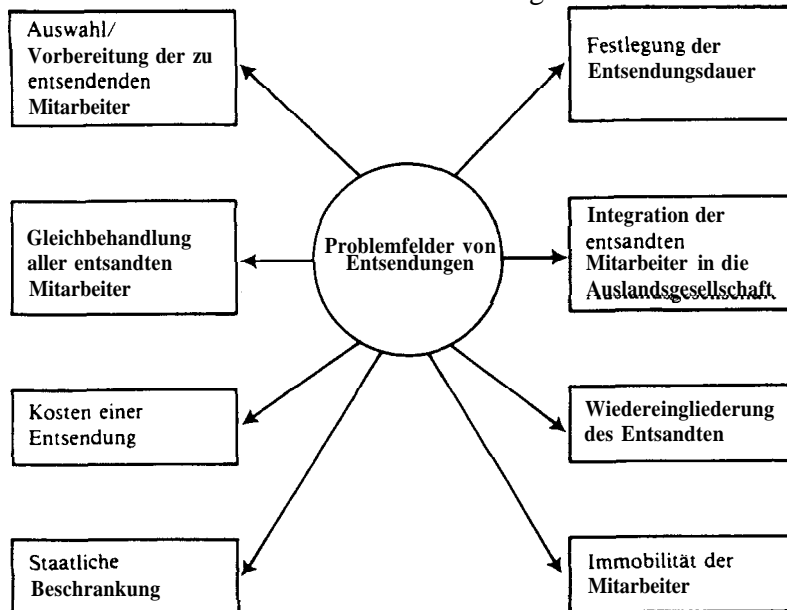
Auf Unternehmensseite stehen Motive wie Transfer von technischem (überwiegend im produzierenden Gewerbe) und vor allem von Management-know-how im Vordergrund (vgl. STAUFFENBIEL/SCHMIDT-DORRENBACH 1988: 395). Als ein "Kuppelprodukt" dieses Wissens- und Erfahrungsaustauschs wird nicht selten die Qualifizierung von Führungspersonal, z.B. durch die Entwicklung von Managementfähigkeiten sowie von globalem Denken und Handeln gesehen (vgl. NEUMEIER 1990: 376ff.). Ein anderer Grund für Entsendung kann die Kompensation fehlender einheimischer Führungskräfte bzw. ausreichend qualifizierter Mitarbeiter in der ausländischen Unternehmung sein. Dieses Motiv steht vor allem bei Funktionen wie dem betrieblichen Rechnungswesen oder der Produktionsleitung, weniger aber in eher "umweltbezogenen" Aufgabenbereichen wie Werbung, Vertrieb und Personalwesen im Vordergrund. In der Ausbildung einheimischer Fach- und Führungskräfte wird ein weiterer Entsendungsmund gesehen. Nur wenn diese die firmenspezifischen Aufgaben wahrnehmen und das Informations- und Kommunikationssystem übernehmen können, kann ein einheitliches Management von in- und ausländischen Unternehmensteilen sichergestellt und können Vertrauens- bzw. Kontrollfunktionen auch von einheimischen Mitarbeitern statt von Stammhausmitarbeitern wahrgenommen werden (vgl. KIEPE/HABERMANN 1984: 8ff.). Zusammenfassend lassen sich somit auf der Unternehmensseite drei Zielbündel festhalten: **Stellenbesetzung im Ausland**, Personalentwicklungsmaßnahmen und **Organisationssicherung** bzw. -entwicklung.

Ergebnisse verschiedener, wenn auch älterer Studien belegen, daß Einkommens- bzw. **Karrieremöglichkeiten** die Hauptmotive der Mitarbeiter bei der Entscheidung für eine Auslandstätigkeit sind. "Wer neben einer guten Ausbildung als junger Berufstätiger zusätzlich Erfahrungen im Ausland ... **vorzuweisen** hat, dem stehen heute und erst recht in Zukunft viele Wege offen" (v. HOMEYER 1989: 1124). Oft wird in der Auslandstätigkeit eine Möglichkeit zur **Übernahme** von mehr Verantwortung gesehen. Nicht selten werden auch bessere Verdienstmöglichkeiten spätestens nach der Rückkehr aus dem Ausland erwartet. Bemerkenswert ist, daß viele Mitarbeiter versuchen, diese eher materiellen Ziele mit familiären Rahmenbedingungen in Einklang zu bringen. Zusammenfassend lassen sich von **Mitarbeiterseite** her zwei Zielbündel ausmachen: Der Auslandsaufenthalt wird als Karrierebaustein und als Möglichkeit zur Entwicklung der Persönlichkeit und damit zur **Aneignung** von nicht-fachlichen Qualifikationen gesehen (vgl. KIENBAUM 1984: 21ff.).

Schon die **Aufzählung** der potentiellen Motive der entsendenden **Unternehmen** und der zu entsendenden Mitarbeiter macht deutlich, daß diese nicht notwendigerweise deckungsgleich sind. Vielmehr lassen sich verschiedene Problemfelder ausmachen, die im Fall einer Entsendung auftreten können. Welche der Problemfelder letztlich auftreten

bzw. zu einem wirklichen Problem werden und in welchem Ausmaß diese Schwierigkeiten dann die Entsendung beeinflussen, dürfte vom Grad der Übereinstimmung der Anforderungen des Unternehmens mit den Zielen des zu entsendenden Mitarbeiters abhängen.

Abb. 1: Problemfelder bei der Entsendung von Mitarbeitern



Quelle: KIEPE/HABERMANN 1984: 14.

Vor dem Hintergrund dieser potentiellen Schwierigkeiten, stellt sich nun die Frage, wie Unternehmen versuchen, die zeitlich befristeten Auslandsaufenthalte zur größtmöglichen Zufriedenheit aller zu regeln. Die Vielzahl der Entsendungen - Schätzungen zufolge sind es an die 40.000 deutsche Arbeitnehmer (vgl. WIRTH 1992: 206), die für deutsche Arbeitgeber im Ausland tätig sind - läßt den Eindruck entstehen, daß es in der Praxis sehr wohl gelingt, die Ziel- und Interessenpluralitäten irgendwie zu managen. Ob und in welchen Unternehmen dabei bereits von einer **Einzelfallregelung** zu einer mit der betrieblichen Personalpolitik in Einklang stehenden Entsendungspolitik übergegangen worden ist, die sich nicht selten in konkreten Regelungen bzw. Richtlinien manifestiert (vgl. SCHWABE 1989: 611), soll im folgenden untersucht werden.

Wie regeln Unternehmen die zeitlich befristeten Auslandsaufenthalte ihrer Mitarbeiter? Wo gibt es festgeschriebene Entsendungsrichtlinien? Wenn es solche Regelungen gibt, was sind dann deren Inhalte und wie sind sie zustande gekommen? Wenn es keine betrieblichen Entsendungsrichtlinien gibt, wie werden Auslandsaufenthalte dann ge-

handhabt? Das sind die Fragen, die diese empirisch ausgerichtete Studie zu beantworten versucht.

Ziel ist es somit, in Zeiten steigenden Bedarfs an auslandserfahrenem Personal einerseits und eines wachsenden Angebots an auslandsinteressierten Arbeitnehmern andererseits das Problembewußtsein für den Bereich der Arbeitnehmermobilität in Europa zu ermitteln und die in den Unternehmen diesbezüglich praktizierten Regelungen *zu* dokumentieren, um so Schlußfolgerungen und Handlungsempfehlungen für praktikable und funktionierende Regelungen ableiten *zu* können.

Im folgenden werden nach einigen theoretischen Bemerkungen zu der Logik betrieblicher Entsendungspolitik und **-richtlinien** und einer Beschreibung der empirischen Vorgehensweise sowie einer Charakterisierung der Stichprobe die **Untersuchungsergebnisse** dargestellt. **Anhand** dieser Ergebnisse wird versucht, erste **Schlußfolgerungen** und Empfehlungen über praktikable betriebliche Regelungen **im** Bereich des zeitlich befristeten Auslandsaufenthalts von Mitarbeitern (Entsendung) abzuleiten.

## 2. Die Logik betrieblicher Entsendungspolitik und **-richtlinien**

Mit der zeitlich befristete Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland sind in aller Regel Kosten verbunden, die über die Lohn- und **darin** geknüpften Lohnnebenkosten, wie Steuern und Sozialversicherungsabgaben, hinausgehen. Man bezeichnet diese auch **als** beschäftigungsfixe Arbeitskosten (user costs of labor). Dazu zählen nicht nur die Kosten der Auswahl, Mobilitätsanreize, Vorbereitung, Betreuung und Reintegration der zu entsendenden Mitarbeiter, sondern auch die Folgen für das sogenannte Sozial-/Organisationskapital und die Verhandlungskosten. Diese Kosten fallen zum größten Teil schon in der Vorbereitungsphase der Entsendung an und sind unabhängig von deren Dauer. Es ist zu vermuten, daß betriebliche Entsendungsrichtlinien die Handlungsoptionen der einzelnen Akteure reduzieren und damit beschäftigungsfixkostenreduzierend wirken.

### 2.1 Reduktion entsendungsbedingter **Personalfixkosten**

Die Deckung eines bestehenden betrieblichen Entsendungsbedarfs erfordert von dem Unternehmen zunächst die Auswahl geeigneter Kandidaten. Je nach Größe des **Aspirantenpools** und den verwendeten Selektions- und Testverfahren sind unterschiedlich hohe Auswahlkosten zu veranschlagen. Auch wenn das Unternehmen einen geeigneten Kandidaten ausgewählt hat, bedeutet dies nicht notwendigerweise, daß dieser auch

(uneingeschränkt) zur Entsendung bereit ist. Oft müssen noch (finanzielle) Mobilitätsanreize, wie **Auslandszuschlag** und Erstattung entsendungsbedingter Kosten, geboten werden. Je nach Ausmaß dieser Mobilitätsanreize entstehen den Unternehmen zusätzliche Entsendungskosten.

Die so ausgewählten Mitarbeiter müssen dann auf ihre Tätigkeit im Ausland vorbereitet werden. In Abhängigkeit von den Vorkenntnissen des Mitarbeiters und in Abhängigkeit davon, ob er **alleine** oder mit seiner Familie ins Ausland wechselt, sind von der Art und der Intensität her unterschiedliche Maßnahmen zu ergreifen, die ihrerseits unterschiedliche Kosten verursachen.

Außerdem ist die Betreuung der Entsendeten vor Ort zu organisieren und sicherzustellen. Denn mit der Ankunft im aufnehmenden Land und Unternehmen ist der Mitarbeiter in der Regel nicht sofort voll einsatzfähig. Es bedarf meist neben einer ersten Orientierung auch einer (kurzen) Einarbeitung in die neuen Aufgaben. Hier sind neben direkten Einarbeitungskosten auch Opportunitätskosten unterschiedlichster **Art** zu bedenken.

Schließlich muß auch die Rückkehr und die nachfolgende Integration in die entsendende Unternehmung vorbereitet werden. Je nachdem, ob das entsendende Unternehmen nur einen Arbeitsplatz zur Verfügung stellt oder gar Wiedereingliederungsmaßnahmen organisiert, gehen unterschiedlich hohe Kosten in das Kalkül ein.

Zusammenfassend ist festzuhalten, daß mit der Entscheidung zur Entsendung von Mitarbeitern nicht nur Vergütungsüberlegungen eine Rolle spielen, sondern auch fixe Personalkosten berücksichtigt werden müssen. Je nach Ausgestaltung der Einzelaspekte Auswahl, Mobilitätsanreize, Vorbereitung, Betreuung und Reintegration variieren diese erheblich.

Betriebliche Entsendungsrichtlinien, die eindeutige Regelungen über die **Auswahlkriterien**, über die Ansprüche auf und das Ausmaß von **Auslandszuschlägen** und Erstattung entsendungsbedingter Kosten, über die Maßnahmen zur Vorbereitung, Betreuung und Reintegration festlegen, **können** somit einen Beitrag zur Reduktion der Handlungsoptionen und damit der Kosten leisten. Außerdem sind die jeweiligen, im Rahmen der Entsendung zu berücksichtigenden fixen Personalkosten für das Unternehmen besser plan- und kalkulierbar.

## **2.2 Folgen für das Sozial-/Organisationskapital**

In Unternehmen bestehen zwischen der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern im Rahmen der Mitarbeiterentsendung wechselseitige Erwartungen und Verpflichtungen, wie die oben beschriebenen Interessens- und Zielpluralitäten aufgezeigt haben.

Die Entscheidung des Unternehmens für einen Mitarbeiter hängt ebenso wie die Entscheidung eines potentiellen Kandidaten davon ab, inwieweit auf die Erfüllung der eigenen Erwartungen bzw. die **Einhaltung** der Verpflichtungen durch die andere Partei

"vertraut" werden kann. Eine "vertrauensbildende" Maßnahme kam die Festlegung betrieblicher Entsendungsrichtlinien sein. Ein solches Regelwerk legt die gegenseitigen Erwartungen und Verpflichtungen fest und macht sie für alle verbindlich. Damit ist nicht nur eine gewisse Transparenz gewährleistet, sondern man wird auch kollektiven Normen und Wertvorstellungen von Fairness und Gerechtigkeit gerecht, da solche Richtlinien auch einer unterschiedlichen Behandlung vorbeugen. Infolgedessen werden Kohäsion und Stabilität in der betrieblichen **Entsendungspolitik** hergestellt, was durchaus produktivitätsfördernd und kostensparend sein kann. Zusammenfassend kann man den Bestand an expliziten und impliziten organisatorischen Vereinbarungen und Regeln, die eine langfristig-kontinuierliche Entsendung von Mitarbeitern ermöglichen, auch als Sozial- oder Organisationskapital interpretieren. Fehlen solche Richtlinien ist mit einer geringeren Bereitschaft zum zeitlich begrenzten Auslandsaufenthalt und damit höheren Entsendungskosten (insbesondere hinsichtlich Auswahl und Mobilitätsanreize) sowie einer größeren Unzufriedenheit entsendeter Mitarbeiter und damit mit Produktivitätseinbußen zu rechnen.

### 2.3 Verringerung der Verhandlungskosten

Sowohl Unternehmen als auch Mitarbeiter verbinden mit der Entsendung unterschiedliche Ziele, die sie möglichst realisieren möchten. Da diese Vorstellungen aber nicht notwendigerweise **konkruent** sind, versucht jede Partei, einen möglichst großen Nutzen mit möglichst geringen Kosten **auszuhandeln**. In diesen politischen **Aushandlungsprozessen** spielen Machtpotentiale, die unterschiedlichen Ursprungs sein können, eine bedeutende Rolle. Macht ermöglicht es dem einzelnen Akteur, seine Interessen durchzusetzen. Die **Aushandlung** der einzelnen Bedingungen einer Entsendung kam sehr langwierig und zudem mit vielfältigen Zugeständnissen verbunden sein. Die daraus resultierenden Kosten fallen bei jeder Entsendung erneut an. Deshalb ist es durchaus rational, einmal die groben **Rahmenbedingungen** einer Mitarbeiterentsendung auszuhandeln und als betriebliche Richtlinie festzuschreiben. Besteht ein solches Regelwerk, dann reduziert sich die Verhandlung auf die Konkretisierung **bzw.** Anpassung dieser Richtlinien auf den konkreten Fall.

Zusammenfassend können Entsendungsrichtlinien als Ergebnis von politischen **Verhandlungsprozessen** in Unternehmen interpretiert werden. Eine solche Regulierung wird wesentlich durch die Interessen und Machtpotentiale der einzelnen beteiligten Akteure geprägt und wirkt verhandlungskostenreduzierend.

Vor diesem **Hintergrund** besteht die Logik betrieblicher Entsendungsrichtlinien in der Beeinflussung von **beschäftigungsfesten** Personalkosten, in der **Schaffung** und Sicherung

von Sozial-/Organisationskapital und in der Reduktion von Verhandlungskosten in politischen **Aushandlungsprozessen**<sup>2</sup>.

Deshalb ist zu erwarten, daß betriebliche Entsendungsrichtlinien insbesondere in Unternehmen zu finden sind, in denen die Mitarbeiterentsendung kein Einzelfall, sondern Bestandteil einer **international** ausgerichteten Personalpolitik ist. Dies ist insbesondere in größeren Unternehmen, die als Akteure in Netzenwerken internationaler **Arbeits-** und **Absatzmärkten** integriert sind, zu erwarten. Außerdem dürften solche Regelungen eher dort zu finden sein, wo politische **Aushandlungsprozesse** zwischen Arbeitgeber und **Arbeitnehmer(-vertreter)** stattfinden, d.h. dort, wo die betriebliche Arbeitnehmervertretung vorhanden und besonders aktiv und engagiert ist.

Insgesamt kann man sich aus kostentheoretischen Gesichtspunkten durchaus der Meinung einiger Experten anschließen: "Es ist personalpolitisch kurzsichtig ... zu glauben, im akuten Fall schon eine Antwort zu finden. Alle Erfahrungen belegen, daß nicht vorbedachte Probleme zu Improvisationen mit ungewollten Folge- oder Nebenwirkungen führen [und] eine aufgeschobene Schwierigkeit mit dem **Zeitablauf** nicht Meiner, sondern größer und die Lösung oft sehr teuer wird. Unternehmen mit internationalem Mitarbeiterereinsatz sind **darum** gut beraten, eine klare Entsendungspolitik zu beschreiben und daraus eindeutige Entsendungsrichtlinien zu entwickeln" (KIEPE/HABERMANN 1984: 15).

### 3. Empirische Analyse und Datenerhebung

#### 3.1 Eine Betriebsbefragung als Datengrundlage

Da im Rahmen der Studie keine Totalerhebung durchgeführt werden konnte, sollten nur Unternehmen aus Rheinland-Pfalz, die international tätig sind und deutsche Arbeitnehmer zeitlich befristet in ausländischen Töchtern oder Niederlassungen einsetzen **bzw.** Mitarbeiter der Auslandstöchter/-niederlassungen zeitweise in Deutschland beschäftigen, in die Stichprobe eingehen. Dabei war auf eine gewisse **Größen-** und Branchenvariabilität zu achten, um möglichst differenzierte Aussagen treffen zu können.

Um einen Zugang zu den potentiellen Unternehmen zu bekommen, wurde zunächst Kontakt zu den Gewerkschaftsvertretern der Branchen Chemie, Medien, **Nahrung-**Genuß-Gaststätten, Bau-Steine-Erden, Erziehung-Wissenschaft, Metall, Leder und Handel-Banken-Versicherungen aufgenommen. Diese wurden gebeten, jene Unternehmen ihrer Branchen zu nennen, die möglicherweise ihre Mitarbeiter für begrenzte Zeit **im**

---

<sup>2</sup> Insofern könnte man betriebliche **Entsendungsrichtlinien auch als** eine Institution interpretieren. Institutionen sind dadurch charakterisiert, daß sie durch relativ stabile Normen, Regeln und Routinen Austauschprozesse, Kompetenzen und Konfliktregelungsmechanismen zwischen Akteuren festlegen und damit eine verhaltensregulierende Wirkung haben (vgl. MARCH/OLSEN 1989).

Ausland einsetzen. Einige Gewerkschaftsvertreter sahen sich von Beginn an kaum imstande, geeignete Unternehmen zu nennen, da in ihrem Bereich in der ausgesuchten Region international tätige Unternehmen noch eher die Ausnahme sind. Im weiteren Verlauf sollten die Gewerkschaftsvertreter mit den Betriebsräten in den von ihnen genannten Unternehmen Kontakt aufnehmen und sie über die bevorstehende Befragung **informieren** sowie zur Mithilfe motivieren. Viele der so angesprochenen Betriebsräte erklärten sich daraufhin auch bereit, einen Ansprechpartner in der Personalabteilung **bzw.** Geschäftsleitung zu suchen, der sich entweder zu einem Interview oder zum Ausfüllen eines Fragebogens bereiterklärt. In einigen wenigen Unternehmen fand sich zwar zunächst ein Ansprechpartner, der letztendlich dann aber doch nicht für die Befragung zur Verfügung stand. Die Interviews bzw. Fragebögen wurden dann sukzessive durchgeführt bzw. verschickt. Entgegen aller Erwartungen entschied sich die Mehrheit der antwortbereiten Unternehmen für das Ausfüllen eines Fragebogens und gegen das Interview. Zu erklären ist dies mit dem größeren **Zeitaufwand** und der Terminfestlegung bei einem Interview; das Ausfüllen eines Fragebogens kann zeitlich flexibler erfolgen. Als problematisch anzumerken ist, daß sich die Erhebungsphase bedingt durch den verspäteten Start des Gesamtprojekts erheblich mit der Urlaubs- und Ferienzeit in Rheinland-Pfalz überschneidet. Die Folge war nicht nur eine hohe Abwesenheitsrate der von den Gewerkschaftsvertretern angesprochenen Betriebsräte, sondern auch der zu befragenden **Personen** während dieser Zeit. Dadurch ist es nicht selten zu erheblichen Verzögerungen oder sogar zu **Antwortverweigerungen** gekommen. Hinzu kommt noch, daß in einigen Unternehmen aufgrund der momentanen wirtschaftlichen Situation **vielfältige** Entscheidungen und Regelungen, wie **z.B.** Sozialplanverhandlungen, im **Vordergrund** der täglichen Arbeit stehen. Dies mag die geringe verfügbare Zeit und Bereitschaft in manchem Fall erklären helfen.

### **3.2 Stichprobenauswahl und -umfang**

Von den Gewerkschaftsvertretern wurden nicht alle Betriebsräte in den von ihnen genannten Unternehmen erreicht. Die Relation von genannten **Unternehmen** zu angesprochenen Betriebsräten variierte je nach Branche.

Von seiten der HBV und der BSE konnten keine geeigneten Betriebe genannt werden, da in diesen Bereichen zumindest in Rheinland-Pfalz kaum größere und international tätige Unternehmen zu finden sind.

Tab. 1: Zahl der genannten Unternehmen und der angesprochenen Betriebsräte durch Gewerkschaftsvertretung

Gewerkschaft	Zahl der genannten Unternehmen	Zahl der erreichten Betriebsräte
Leder	2	2
Chemie	5	4
Nahrung-Genuß-Gastst.	2	1
Medien	2	1
Metall	9	3
Handel-Banken-Vers.	0	0
Bau-Steine-Erden	0	0
Erziehung-Wissenschaft	1	0
Total	21	11

Quelle: Eigene Erstellung

Um diese potentielle Stichprobe zu vergrößern, wurde während der Erhebungsphase zusätzlich auch zu den Unternehmen bzw. Betriebsräten Kontakt aufgenommen, die von den Gewerkschaftsvertretern bis dahin nicht angesprochen wurden. Damit stieg die Zahl der Betriebsräte, die um Mithilfe bei der Befragung gebeten wurden, von elf auf 21 an. 16 der Betriebsräte haben einen **Ansprechpartner** gefunden, in zwei Fällen schien das Unternehmen nicht für die in der Befragung behandelten Themen geeignet zu sein. In diesen Unternehmen wurde entweder nicht in der hier betrachteten Art und Weise entsendet oder man hatte weder von Geschäftsleitungs- noch von Betriebsratsseite her irgendwelche Einflußmöglichkeiten. Drei Betriebsräte waren offensichtlich nicht willig, bei der Befragung behilflich zu sein. Ein Unternehmen wurde angesprochen, ohne daß vorher der Betriebsrat als Vermittler kontaktiert wurde.

Letztendlich in die Befragung einbezogen wurden 16 **Unternehmen**, die sich wie folgt auf die einzelnen Gewerkschaftsbereiche aufteilten:



Tab. 2: In die Befragung einbezogene Unternehmen nach Branchen

Branche	Zahl der in die Befragung einbezogenen Unternehmen
Leder	2
Chemie	4
Nahrung-Genuß-Gaststätten.	2
Metall	6
Medien	2
Summe	16

Quelle: Eigene Erstellung

Diesen Unternehmen wurde entweder ein Fragebogen zum Ausfüllen zugeschickt oder es wurde ein Interview mit ihnen geführt. Hierbei ist anzumerken, daß die Fragen nicht immer von der Geschäfts- oder Personalleitung, sondern in wenigen Ausnahmefällen von den Betriebsräten selbst beantwortet wurden. Eine Begründung dafür ist, daß wegen der eher defizitären Arbeitsbeziehungen oder auch zeitlicher Probleme in diesen Betrieben nicht mit einer Bereitschaft zur Teilnahme an der Befragung von Seiten des Unternehmens zu rechnen war. Um einen Ausfall dieser Unternehmen zu vermeiden, wurden deshalb die Fragen von den Betriebsräten beantwortet<sup>3</sup>. Insgesamt liegen elf auswertbare Antworten vor (68,75%).

---

<sup>3</sup> Dies ist insofern etwas problematisch, als die Betriebsräte die Fragen natürlich vor dem Hintergrund der Arbeitnehmerinteressen beantworten, während die Geschäftsführungs-/Personalvertreter die Interessen der Unternehmen vor Augen haben. Diese mögliche Verzerrung wurde aber durch die Standardisierung einer Vielzahl der Fragen reduziert.

Tab. 3: Auswertbare Unternehmensantworten nach Branchen

Branche	Auswertbare Unternehmensantworten
Leder	2
Chemie	3
Nahrung-Genuß-Gaststätten	2
Metall	3
Medien	1
Summe	11

Quelle: Eigene Erstellung

Zusammenfassend handelt es sich bei der Betriebsbefragung demnach keinesfalls um eine repräsentative Stichprobe, sondern eher um ein kleines, **im** Hinblick auf die Fragestellung ausgewähltes Spektrum an Fallstudien. Die Ergebnisse können demnach weniger **An-**spruch auf Repräsentativität erheben, als vielmehr eine Auswahl betrieblicher **Entsen-**dungsstrategien und **-politiken** beschreiben. Repräsentativität kann insbesondere nicht hinsichtlich branchenmäßiger Aussagen erwartet werden. Die Ergebnisse sind hier sehr stark von der Art des ausgewählten Unternehmens abhängig.

### 3 3 Ausgewählte Fragenkomplexe

Die Interview-/Fragebogenbereiche umfaßten drei Teile: In einem ersten Teil wurden Basisdaten zum organisatorischen Aufbau und dem Personalwesen der Betriebe erhoben. Hier wurden die Unternehmen vor allem um Informationen zu den ausländischen Tochterunternehmern **bzw.** Niederlassungen sowie um Angaben zu der Zahl, der Qualifikation und der Entlohnung ihrer Beschäftigten gebeten. Dies diente einer groben Charakterisierung der befragten Unternehmen und sollte helfen, eventuell bestehende Zusammenhänge zwischen bestimmten Unternehmensmerkmalen und dem Vorhandensein sowie der Ausgestaltung von betrieblichen Entsendungspolitiken und **-richtlinien** aufzudecken.

Der Schwerpunkt der Fragen lag in einem zweiten Fragenkomplex. Hier ging es um die betriebliche Entsendungspolitik und die Handhabung der unterschiedlichen, im vorherigen Kapitel **zum** Teil angesprochenen Problemfelder der Entsendung von Mitarbeitern. Insbesondere sollte hier ermittelt werden, ob es Entsendungsrichtlinien gibt, wie diese zustandekamen und welche Regelungsbereiche (**z.B.** Auswahl der zu Entsendenden, Vorbereitung, Betreuung vor Ort, Entlohnung, **Auslandszuschlag**, **Übernahme** zusätzlicher entsendungsbedingter Kosten, Wiedereingliederung) sie umfassen. Auch wurde nach alternativen Regelungsmechanismen gefragt, sofern es keine expliziten

Entsendungsrichtlinien gab. Zu jedem dieser möglichen Regelungsbereiche wurden dann noch differenziertere Informationen erfragt, um so die jeweiligen betrieblichen Entsendungspolitiken beschreiben und miteinander vergleichen zu können.

In einem dritten Teil wurden noch einige Fragen zur wirtschaftlichen und sozialen Situation der befragten Betriebe gestellt. Diese Fragen dienten einerseits dazu, mögliche Zusammenhänge zwischen der wirtschaftlichen Situation und der betrieblichen Entsendungspolitik herauszufinden, andererseits dazu, den Einfluß von Arbeitnehmervertretungen auf die betrieblichen Politiken und Regelungen abschätzen zu können.

Um die Zahl der Verweigerungen möglichst gering zu halten, war eines der **Hauptanliegen** bei der Fragenformulierung, diese so auszuwählen und auszudifferenzieren, daß den Betrieben das Antworten möglichst leicht fallen würde. So wurden zu vielen Fragen Antwortalternativen vorgegeben, ergänzt um einige offene Fragen, die von den Befragten frei formuliert beantwortet werden sollten. Die Ausdifferenzierungen betrafen vor allem den zweiten Teil, in dem die betriebliche Entsendungspolitik im Vordergrund stand. Das Risiko einer **Antwortverweigerung** mancher Unternehmen **aufgrund** der Detailliertheit der Fragen wurde dabei zugunsten aussagekräftigerer Antworten in Kauf genommen.

#### **4. Summarische Ergebnisse der Betriebsbefragung**

Die Auswertung der **Betriebsbefragung** ist in Anlehnung an die Fragenkomplexe dreigeteilt. Zunächst werden die allgemeine Organisations- und Personalstruktur der befragten Unternehmen sowie deren wirtschaftliche und soziale Rahmenbedingungen **anhand** ausgewählter Indikatoren dargestellt. Im **Anschluß daran** wird detailliert auf die Mitarbeiterentsendung in den befragten Unternehmen eingegangen. Dabei geht es nicht nur um quantitative Aussagen, wie die Zahl und Dauer der Entsendungen, sondern vor allem um die Beschreibung vorhandener Richtlinien hinsichtlich Auswahl, Entlohnung, Wiedereingliederung etc. Aber auch die Unternehmen, die keine expliziten **Entsendungsregelungen** haben, sondern Einzelregelungen praktizieren, werden berücksichtigt.

In einem dritten **Auswertungsschritt** wird versucht, ein Zusammenhang zwischen den allgemeinen Unternehmenscharakteristika und betrieblichen Entsendungspolitiken und **-richtlinien** herzustellen.

## **4.1 Organisations- und Personalstruktur, wirtschaftliche und soziale Rahmenbedingungen der befragten Unternehmen**

### **Gründungsjahr und Rechtsform**

Die befragten Unternehmen gehören allesamt zu den etablierten Unternehmen in Rheinland-Pfalz. Einige wurden schon im letzten Jahrhundert gegründet, keines der Unternehmen besteht seit weniger als 20 Jahren. Sämtliche Unternehmen sind Kapitalgesellschaften (GmbH, AG) und in den meisten Fällen Niederlassungen oder Töchter von international operierenden Unternehmen mit Sitz in Deutschland. Zwei Unternehmen sind eigenständige Unternehmen und zugleich Zentralen international tätiger Unternehmen.

### **Ausländische Töchter/Niederlassungen/Verbundene Unternehmen**

Größere Unterschiede gibt es bei der Zahl der ausländischen Töchter/Niederlassungen des Unternehmens. Die Zahl variiert zwischen zwei und 350 Töchtern/Niederlassungen. Unabhängig von dieser Zahl kann festgestellt werden, daß die Töchter/Niederlassungen sich hauptsächlich in westeuropäischen Ländern, den USA und zunehmend auch in Osteuropa befinden. Seltener genannt werden Süd-Amerika und Südost-Asien einschließlich Japan. Dabei gibt es jedoch Unterschiede in Abhängigkeit von der betrachteten Branche. Während die Branchen Chemie und Nahrungs- und Genußmittel tendenziell auch in außereuropäischen Ländern Töchter/Niederlassungen haben, beschränken sich die ausländischen Unternehmensteile der anderen Branchen eher auf das (erweiterte) Europa.

### **Beschäftigte**

Im Hinblick auf die Beschäftigtenzahl hat die Stichprobe eine erhebliche Streuung sowohl intersektoral als auch teilweise in den einzelnen Branchen. So ist die Lederbranche mit einem Unternehmen mit knapp über 100 und einem Unternehmen mit etwas über 700 Beschäftigten vertreten, Unternehmen der Nahrungs- und Genußmittelindustrie sind mit einem Unternehmen knapp an die 200 und einem an die 1.500 Beschäftigte vertreten, im Bereich Chemie umfaßt die Stichprobe sogar Unternehmen mit knapp 300 bis hin zu 50.000 Beschäftigten. Zu den eher kleineren Unternehmen zählen solche mit unter 200; zu den mittleren bis großen Unternehmen solche mit bis zu 2.000 und zu den ganz großen solche mit mehr als 2.000 Beschäftigten. In der auswertbaren Stichprobe befinden sich vier Unternehmen mit weniger als 200, vier Unternehmen mit bis zu 2.000 und drei Unternehmen mit mehr als 2.000 Beschäftigten. Neben der Gesamtzahl der Beschäftigten haben auch die Anteile der **Frauen**, Angestellten und ausländischen Mitarbeiter in den einzelnen Unternehmen personalpolitische Aussagekraft. Der Anteil der **Mitarbeiterinnen** an allen Beschäftigten schwankt insgesamt zwischen 15% und 70%.

Interessanterweise kann nicht nur über alle Branchen hinweg, sondern auch in ein und derselben Branche teilweise eine große Streuung festgestellt werden. Insbesondere im Chemiebereich ist eine Bandbreite von 15% bis 68% festzustellen. Demgegenüber ist die Streuung im Metallbereich geringer (21%-31%), und im Bereich NGG sind die Anteile fast identisch (33% bzw. 34%). Der Angestelltenanteil liegt zwischen 15% und 69% der Beschäftigten. Hier liegen die relativen Anteile innerhalb einer Branche ebenfalls unterschiedlich dicht beieinander (vgl. Metall: 33% bzw. 34%; Chemie: 50%-69%; NGG: 15%-65%). Von Interesse ist auch der Anteil ausländischer Mitarbeiter an der Belegschaft. Dieser liegt über alle Unternehmen hinweg deutlich unter 10%. Der geringste Anteil ist bei 1,1%, der höchste bei 8,6% auszumachen.

Definiert man die Relation der Zahl der Zugänge an Beschäftigten zur Zahl der Abgänge an Beschäftigten als Ersetzungsquote, dann lassen sich Werte zwischen 40% und 142% ermitteln. Zieht man schließlich noch die Fluktuationsquote hinzu (Zugänge + Abgänge dividiert durch Beschäftigte), dann kann man in den befragten Unternehmen einen Personalaustausch zwischen 5% und 43% beobachten.

Betrachtet man schließlich noch die **Aufteilung** der Beschäftigten nach Mitarbeitern im gewerblich-technischen und im **kaufmännischen** Bereich, dann lassen sich einige Differenzen zwischen den Branchen, geringere, aber zum Teil immer noch hohe innerhalb der Branchen feststellen. Über alle Branchen hinweg variiert der Anteil der **gewerblich-technischen** Mitarbeiter zwischen 4% und 89%. Innerhalb der Branche Leder liegen zwischen dem niedrigsten und dem höchsten Anteilswert 20 Prozentpunkte, innerhalb der Branche Chemie sogar mehr als 40 Prozentpunkte. In den Bereichen Metall und Leder sind tendenziell die höchsten Anteile festzustellen. In den letzten fünf Jahren war bis auf einige Ausnahmen ein Rückgang an Beschäftigten zu verzeichnen.

### **Verdienste**

In bezug auf die Erutto-Einkommensverteilung in den einzelnen **Unternehmen** kann man eine Spanne von ca. 2.500 DM und 8.000 DM im gewerblichen Bereich und 3.000 DM und 9.200 DM im kaufmännischen Bereich feststellen. Im Durchschnitt ist das Bruttoeinkommen in der Chemiebranche am höchsten. Zusätzliche betriebliche Sozialleistungen gibt es nicht in allen Betrieben. Wenn jedoch solche Sozialleistungen gewährt werden, dann handelt es sich überwiegend um betriebliche Altersversorgung und Zuwendungen bzw. Zulagen zu Jubiläen.

### **Wirtschaftliche Rahmenbedingungen**

Hinsichtlich der übergreifenden wirtschaftlichen Rahnendaten wie Umsatz, **Betriebsergebnis** und Bruttoanlageninvestitionen ist überwiegend eine gewisse Konstanz oder gar ein **Absinken** zu beobachten. Dabei sieht es in der Chemiebranche noch relativ gut aus, während in den anderen Bereichen eher negative Entwicklungen auftreten. Extrem unter-

schiedlich ist der Exportanteil gemessen am Umsatz sowohl zwischen, als auch innerhalb der Branchen. So variiert **z.B.** der Exportanteil in der Metallbranche um die **27%**, im Bereich Leder zwischen **30%** und **74,5%**, im Bereich Chemie sogar zwischen **6,7%** und **63%**. Insgesamt ist eine Spanne von **6,7%** bis **74,5%** zu beobachten.

### **Arbeitsbeziehungen**

Bezüglich der sozialen Rahmenbedingungen, gemessen an den vorhandenen Arbeitnehmer(-vertretern) und Arbeitgeber(-vertretern) kann man folgende Ergebnisse **festhalten**. In allen Unternehmen der Stichprobe gibt es erwartungsgemäß einen Betriebsrat"; in den meisten Fällen entspricht die Zahl der Betriebsratsmitglieder der **im BetrVG** vorgeschriebenen **Mindestanzahl** oder geht darüber hinaus. Bis auf zwei Ausnahmen gehören alle Unternehmen einem Arbeitgeberverband an, die überbetriebliche **Arbeitnehmervertretung** wird regelmäßig von der **branchenzuständigen** Gewerkschaft übernommen. Ob es gewerkschaftliche Vertrauensleute in den einzelnen Unternehmen gibt, wurde nicht in allen Fällen mitgeteilt. Worauf dies zurückzuführen ist, kann nur vermutet werden. Ein Unternehmen der Chemiebranche berichtete jedoch über äußerst positive Erfahrungen und außerordentlich guter Kooperation mit den in diesem Unternehmen vorhandenen gewerkschaftlichen Vertrauensleuten.

Zusammenfassen lassen sich die wesentlichen Ergebnisse hinsichtlich Organisations- und Personalstrukturen sowie **wirtschaftlichen** und sozialen Rahmenbedingungen der befragten Unternehmen wie folgt.

---

4

Da der Zugang zu den befragten Unternehmen über die Arbeitnehmervertreter erfolgte, ist dieses Ergebnis zu erwarten gewesen. Man muß anmerken, daß es sich deshalb um ein verzerrte Stichprobe handelt.

Übers. 1: Organisations- und Personalstruktur, wirtschaftliche und soziale Rahmenbedingungen - wesentliche quantitative Daten

<b>Merkmal</b>	<b>Ausprägungshäufigkeit</b>
Alter des Unternehmens	> 20 Jahre
Rechtsform	Kapitalgesellschaft
Ausländische Töchter/Niederlass.	2 - 350
Beschäftigte	115 - ca. 50.000
Bruttomonatseinkommen	2.500-8.000 (gew.-tech.), 3.000-9.200 (kfm.)
Exportanteil	6,7% - 74,5%
Existenz eines Betriebsrates	100 %

Quelle: Eigene Erstellung

## **4.2 Betriebliche Entsendungspolitik und Entsendungsrichtlinien**

Von den elf Unternehmen, deren Antworten in diese Auswertung einbezogen werden konnten, entsendeten sechs bereits heute Mitarbeiter ins Ausland, ein Unternehmen hat vor, dies **zukünftig** zu tun, und vier Unternehmen entsenden weder heute Mitarbeiter noch haben sie es vor. Von den sechs Unternehmen, die Mitarbeiter ins Ausland entsenden, gabe drei an, eine explizite Entsendungsrichtlinie zu haben (Branchen: Chemie, Metall).

### **4.2.1 Organisatorische Einordnung**

Betriebliche Entsendung ist in vielen **Unternehmen** die wesentliche Form internationalen Personaleinsatzes. Mit der Entsendung von Mitarbeitern ist ein mehrjähriger, zeitlich **befristeter Auslandseinsatz** gemeint, wobei die Rückkehr in das Stammhaus geplant ist. In manchen Unternehmen gibt es zur Koordination der betrieblichen Entsendungspolitik eine spezielle Abteilung oder eine sonstige organisatorische Einheit, die sich überwiegend mit Fragen der Entsendung von Mitarbeitern beschäftigt. Hier laufen alle Fäden des internationalen Personaleinsatzes zusammen. Das Vorhandensein einer solchen Stelle ist **auffälligerweise** dort zu beobachten, wo es eine relativ große Zahl an entsendeten Mitarbeitern und vor allem auch eine explizite Entsendungspolitik mit **z.T.** festgeschriebenen Leitlinien zum internationalen Personaleinsatz gibt. Die Mehrheit der befragten Unternehmen haben jedoch keine solche Abteilung oder Position.

#### 4.2.2 Betriebliche Motive der Mitarbeiterentsendung

Befragt man die Unternehmen nach den Zielsetzungen der Mitarbeiterentsendung, **dann** stellt sich heraus, daß vor allem das Vermitteln internationaler Erfahrungen und der Know-how-Transfer von Bedeutung sind. Motive wie Kompensation fehlender **Arbeitskräfte**, Sicherung eines einheitlichen Managements oder auch die Besetzung von Vertrauens-/Kontrollfunktionen spielen im Durchschnitt eine eher untergeordnete Rolle; sie können allerdings in **Einzelfällen** sehr wichtig sein. Die Charakterisierung eines typischen Entsendeten führt zu dem vordergründig etwas überraschenden Ergebnis, daß **dieser eher in den mittleren Altersgruppen** (ca. 40-50 Jahre) zu finden ist und es sich überwiegend um verheiratete Männer mit Familie handelt. In der Regel sind es AT-Angestellte, die über spezifisches Know-how verfügen. Man hätte eher erwartet, daß es sich um jüngere, familiär unabhängige Mitarbeiter handelt<sup>5</sup>. Hier wird aber deutlich, daß für die befragten Unternehmen nicht nur die Bereitschaft, sondern vor allem die Fähigkeit zum Auslandsaufenthalt im Sinne von Nutzen für das Unternehmen sehr wichtig sind. Insofern ist das betriebliche Motiv des Know-how-Transfers über dem der Vermittlung internationaler Erfahrungen und anderen Gründen einzuordnen. Das Ziel der Vermittlung internationaler Erfahrungen wird vor allem dort propagiert, wo die stetige Qualifikation von Mitarbeitern eine wesentliche Unternehmensleitlinie **bzw.** wichtiger Bestandteil der Personalkonzeption ist.

#### 4.23 Betriebliche Entsendungsrichtlinien

##### Regelungsbereiche und Zustandekommen

Gibt es in den Unternehmen nicht nur eine betriebliche Entsendungspolitik, sondern bestehen auch festgeschriebene Entsendungsrichtlinien, so betreffen diese in der Regel zumindest die Fragen der Entlohnung. Teilweise gehen sie aber auch darüber hinaus und umfassen Bereiche wie Sozialleistungen, Urlaub, entsendungsspezifische Leistungen und ähnliche Aspekte. Gibt es keine festgeschriebenen Richtlinien, **dann** werden die **Entsendungsbedingungen** meist individuell zwischen dem Unternehmen und dem zu entsendenden Mitarbeiter ausgehandelt. Dabei werden in der Regel unterschiedliche Aspekte verhandelt und letztlich **einzelvertraglich** festgeschrieben. Dabei gibt es teilweise eine betriebsübliche Praxis bzgl. der allgemeinen Regelungsgegenstände, die zwar nicht festgeschrieben ist, aber gewöhnlich zum Tragen kommt.

Sind Entsendungsrichtlinien vorhanden, dann gibt es sie nicht bereits seit der ersten Entsendung, vielmehr sind sie das Ergebnis einer langen Entwicklung. Aus den Erfahrungen in der Vergangenheit wurden die jeweiligen, bis dahin individuell ausgehandelten Entsendungsvereinbarungen empirisch erfaßt und aus den am besten funktionierenden ein gemeinsames Konzept an Richtlinien erarbeitet. Das Ziel bestand in der Regel in der

---

<sup>5</sup> Nur ein Unternehmen gab an, daß es gerade solche **Personen bevorzugt** entsendet.



Entwicklung einer einheitlichen Politik, um Ungerechtigkeiten zu vermeiden, aber auch um gewisse Routinen zur Erleichterung des Ablaufs zu standardisieren. Dabei war es auch notwendig, Verhandlungen mit den ausländischen Gesellschaften hinsichtlich **Einzelfragen** der Entsendung zu führen. Somit stehen meist die Möglichkeiten und Notwendigkeiten der **Einzelgesellschaften** bei der Festschreibung der Richtlinien im Vordergrund. Die Arbeitnehmer(-vertretungen) werden eher selten direkt an der Entwicklung und Festschreibung solcher Richtlinien beteiligt, teilweise werden sie jedoch informiert und können Vorschläge einbringen. Im folgenden werden nun die Aussagen zu den einzelnen potentiellen Regelungsbereichen der Entsendungsrichtlinien **bzw. einzelvertraglichen Vereinbarungen zusammengefaßt**.

#### Auswahl **des** zu **Entsendenden**

Ein wichtiger Bestandteil betrieblicher Entsendungspolitik sind die Kriterien zur Auswahl eines zu entsendenden Mitarbeiters. Neben aufgabenbezogenen **Aspekten** sind immer mehr auch personenbezogene Kriterien in den **Vordergrund** gerückt. Wurde noch vor **ca. zehn bis 15 Jahren** der "beste Fachmann" ausgewählt, so sind heute oft nicht-fachliche **Persönlichkeitsmerkmale** ebenso wichtig. Allerdings ist es schwierig, hier Pauschalaussagen zu treffen. Welche Kriterien wie gewichtet die Auswahl des am besten geeigneten Mitarbeiters bestimmen, ist abhängig von dem Land **bzw.** der Region der Entsendung, den bisherigen Auslandserfahrungen des Mitarbeiters und auch von der auszuübenden Tätigkeit in der **Auslandsgesellschaft**. Neben fachlichen Qualifikationen und der Fähigkeit, Wissen zu vermitteln und etwas in die Praxis umsetzen zu können, werden die Fähigkeit, sich mit der Landeskultur **auseinanderzusetzen** und sich in diese integrieren zu können, eine gewisse Sprachbegabung sowie geistige Flexibilität, Selbständigkeit, Motivation und psychische wie physische Belastbarkeit hervorgehoben. Privatsphärenbezogene Kriterien, wie Familienverhältnisse oder soziale Verpflichtungen (vgl. LANDSBERG/WÖLKE 1985: 9), mögen in Einzelfällen von Bedeutung sein, spielen aber im allgemeinen keine Rolle. Diese Kombination von fachlichen und persönlichen Anforderungen ist damit zu erklären, daß sich die Tätigkeiten trotz eventuell ähnlicher Aufgabenbereiche strukturell oder hierarchisch von den Tätigkeiten in der entsendenden Unternehmung unterscheiden können. Oft kommt ein veränderter **Verantwortungsumfang** hinzu oder sozial-politische Gesichtspunkte gewinnen an Bedeutung. Vor diesem Hintergrund reichen dann fachliche Fähigkeiten allein nicht mehr aus.

Meist besteht die Regelung, Personal mittel- bis **langfristig, d.h.** drei Monate bis zu einem Jahr vor der eigentlichen Entsendung auszuwählen. Dabei gilt oft die Faustregel, daß die Auswahl **umso** früher erfolgt, je weiter entfernt das **Entsendungsland** liegt. Ausnahmen von dieser Regelung treten in Fällen dringend notwendiger (Neu-)Entsendungen auf, **d.h.** wenn ein Mitarbeiter in einem ausländischen Unternehmen dringend gebraucht wird, weil kein anderer diese Tätigkeit verrichten kann.

### Vergütungsvereinbarung

Wesentlicher Bestandteil einer jeden Entsendungsrichtlinie ist die Festlegung des (Basis-)Entgelts. In der Regel wird eine markt- und funktionsgerechte Entlohnung von **der aufnehmenden** Unternehmung gezahlt, **d.h.** die Grundvergütung orientiert sich an dem **Anforderungsniveau** der Tätigkeiten des aufnehmenden Unternehmens. Dabei bleiben jedoch **länderspezifische** Belastungsunterschiede zwischen dem entsendenden und dem **aufnehmenden** Land unberücksichtigt. Dazu zählen Lebenshaltungskosten und sonstige landesspezifische Ab- und Ausgaben. In bezug auf andere Vergütungsbestandteile, wie betriebliche Sozialleistungen, erhält der ,entsendete Mitarbeiter in der Regel die gleichen Leistungen wie die anderen Arbeitnehmer in der aufnehmenden Unternehmung. Darüber hinaus werden von der entsendenden Unternehmung meist langfristige Sozialversicherungsleistungen, wie die Beiträge zur Gesetzlichen Renten- und Arbeitslosenversicherung sowie der Betrieblichen Altersversorgung aufrecht erhalten. Dazu wird in dem entsendenden Unternehmen ein sogenanntes Vergleichsgehalt während des **Auslandsaufenthalts** weitergeführt, das nicht nur Grundlage für die Berechnung dieser langfristigen Sozialleistungen, sondern oft auch Basis für die Festsetzung der Vergütung nach der Rückkehr ist.

Um einen zusätzlichen Mobilitätsanreiz zu bieten, gewähren einige Unternehmen einen Auslandszuschlag, der die landesspezifischen Belastungsunterschiede kompensieren soll. Typischerweise hängt dieser Auslandszuschlag von bestimmten Kriterien ab. Auch hier gibt es meist eine festgeschriebene Struktur, **d.h.** die Höhe des Auslandszuschlags ist in der Regel nicht vom Verhandlungsgeschick des einzelnen Arbeitnehmers abhängig. Meist werden Festbeträge pro Jahr gezahlt, die je nach Grad der Erschwernis des Auslandsaufenthaltes und der Höhe des Einkommens unterschiedlich sind. Man versucht dabei häufig, niedrigeres Einkommen zu begünstigen, da höherverdienende Mitarbeiter in der Regel von sich aus mobilitätsbereiter sind und relativ weniger **Mobilitätsanreize** benötigen. Darüber hinaus unterstützen einige Unternehmen die Entsendung durch die Erstattung entsendungsbedingter Kosten. **Dazu** zählen Zuschüsse zur Miete, **Ausreise-** und **Einrichtungspauschalen**, Übernahme von Umzugskosten sowie **Kosten für** Heimreisen. Reisen auch die Kinder mit ins Ausland, so werden **ggfs.** Schulkosten und Kosten für Förderunterricht zumindest teilweise übernommen.

Die Festschreibung solcher Regelungen führt dazu, daß vergleichbare Mitarbeiter unter sonst gleichen Bedingungen hinsichtlich **Basisvergütung**, **Auslandszuschlag** und Erstattung entsendungsbedingter Kosten auch gleich behandelt werden. Gibt es diese Regelungen nicht, so ist aufgrund der mangelnden Transparenz eine unterschiedliche Behandlung der zu entsendenden Mitarbeiter wahrscheinlicher.

### **Vorbereitung der zu entsendenden Mitarbeiter**

Ein weiterer Regelungsbereich ist die Vorbereitung der ausgewählten Kandidaten für die vorgesehene Entsendung. Dazu zählen vor allem Maßnahmen, die dazu dienen, daß sich der zu Entsendende und ggfs. seine Familie im Entsendungsland zurechtfinden und integrieren können. Wesentliche Voraussetzungen sind das Erlernen oder Auffrischen der Landessprache, Informationen über das Kultur-, Sozial- und Gesundheitssystem des Einsatzortes (z.B. Einkaufsmöglichkeiten, ärztlicher Versorgung, Banken, Klima, persönlicher Sicherheit). Dazu werden teilweise Vorabreisen organisiert oder aber zumindest Kontakte zu Ehemaligen hergestellt. Darüber hinaus werden zahlreiche Hilfestellungen bei der Wohnungssuche und dem Gang durch die Behörden gewährt. Zur Integration in den aufnehmenden Betrieb werden teilweise Informationen über die dort hergestellten Produkte, die Produktionsverfahren, die Organisationsstruktur etc. vermittelt und spezielle Ansprechpartner genannt.

### **Betreuung der Entsendeten vor Ort**

Oft geht die gerade beschriebene Vorbereitung über in einen weiteren Regelungsbereich, nämlich die Betreuung des Mitarbeiters vor Ort. Meist gibt es eine Art Patensystem, d.h. vor Ort steht dem Entsendeten ein Ansprechpartner zur Verfügung, der vor allem bei der betrieblichen, aber auch bei der überbetrieblichen Integration Hilfestellung leistet. Um den Kontakt zu der entsendenden Unternehmung nicht zu verlieren, werden **Firmenzeitschriften**, Merkblätter oder auch Betriebsvereinbarungen ins Ausland nachgeschickt. Darüber hinaus werden bei Heimfahrten ausführliche Fach- und Entwicklungsgespräche geführt und manchmal auch die Möglichkeit zur Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen entweder in der entsendenden Unternehmung oder zusammen mit Mitarbeitern der entsendenden Unternehmung gegeben.

### **Reintegration**

Ein letzter Regelungsbereich, über den es Aussagen in betrieblichen Leitlinien geben kann, betrifft die Rückkehr und Wiedereingliederung entsendeter Mitarbeiter. Die Betriebsbefragung hat ergeben, daß die Reintegrationsphase oft schon bis zu einem Jahr vor der eigentlichen Rückkunft beginnt. Hier wendet man sich an den Entsendeten und teilt ihm den geplanten **Zeitpunkt** und ggfs. schon weitere Informationen bzgl. seines **zukünftigen** Personaleinsatzes und seiner **Eingruppierung** mit. In der Regel bekommt ein Rückkehrer einen adäquaten Arbeitsplatz in der entsendenden Unternehmung angeboten, in seltenen Fällen ist keine angemessene Stelle verfügbar. Dann greift aber meist die Regel, daß entweder vorübergehend eine andere Position angeboten wird, oder aber die Entsendung noch um einige Zeit verlängert wird, bis ein adäquater Arbeitsplatz verfügbar ist. Manche Rückkehrer werden mit dem Problem eines Autoritätsverlusts bzw. eines Verlusts an eigenständigem Handeln konfrontiert. Potentielle Probleme, wie

mangelnde Kenntnis über neue Organisationsstrukturen oder Ressentiments von Kollegen, sind kaum erwähnenswert, da der Kontakt über die Zeit der Entsendung sowohl zum Unternehmen als auch zu den Kollegen durch Heimaturlaub oder gemeinsame Weiterbildungsveranstaltungen in der Regel nie ganz abbricht. Insgesamt werden jedoch selten besondere Wiedereingliederungsmaßnahmen durchgeführt oder festgeschrieben.

#### 4.3 Unterschiedliche Entsendungspolitik in Abhängigkeit von Unternehmensmerkmalen?

Vor dem Hintergrund der relativ geringen Zahl an Unternehmen in den einzelnen Branchen lassen sich nur einige, nicht verallgemeinerbare Tendenzaussagen machen.

Festgestellt werden konnte, daß in Abhängigkeit von der Zahl der Beschäftigten (Betriebsgröße) unterschiedliche betriebliche Entsendungspolitiken insbesondere im Hinblick auf die Festschreibung von Entsendungsrichtlinien betrieben werden. Dies kann man dadurch erklären, daß mit der Zahl der Beschäftigten auch die Wahrscheinlichkeit zunimmt, daß eine bestimmte Zahl der Mitarbeiter auch im Ausland tätig sein wird.

Ferner ist zu beobachten, daß Unternehmen mit mehreren Auslandsniederlassungen bzw. Töchtern tendenziell eher eine konkrete Entsendungspolitik betreiben. Dies kann daran liegen, daß mit der Zahl der ausländischen Unternehmensteile die Zahl der potentiellen Entsendungsmöglichkeiten zunimmt und deshalb Regelungen als notwendig angesehen werden.

Außerdem scheint noch ein gewisser Zusammenhang zwischen dem Exportanteil eines Unternehmens und dessen Entsendungspolitik zu bestehen. Unternehmen mit einer starken **Auslandsbeziehung** am Absatzmarkt scheinen sich tendenziell auch stärker auf dem internationalen Arbeitsmarkt zu engagieren. Um am ausländischen Absatzmarkt erfolgreich operieren zu können, bedarf es einer Kenntnis über (kulturelle) Unterschiede. Diese können besonders gut von international tätigen Mitarbeitern eingebracht werden. Schließlich scheint das Vorhandensein eines Betriebsrates im Unternehmen nicht notwendigerweise einen positiven Einfluß auf betriebliche Entsendungspolitiken und **-richtlinien** zu haben. In allen betrachteten Unternehmen gab es eine **Arbeitnehmervertretung**, jedoch fand sich nicht überall eine betriebliche Entsendungspolitik bzw. **-richtlinie**. Das kann an den mangelnden (gesetzlichen) **Einflußmöglichkeiten** der **Arbeitnehmervertretung** liegen<sup>6</sup>, aber auch an einem geringen Problembewußtsein oder Engagement der Betriebsräte in bezug auf die Auslandstätigkeit der Mitarbeiter.

<sup>6</sup> Inwieweit die Regelungen des BetrVG hier greifen bzw. es entsprechendes **Richterrecht** gibt, ist nicht explizit untersucht worden.

Zusammenfassend kam man also sagen, daß betriebliche Entsendungspolitik sowie Richtlinien zum zeitlich begrenzten Auslandsaufenthalt scheinbar eher in größeren Unternehmen, in Unternehmen mit mehreren ausländischen Töchtern/Niederlassungen und in Unternehmen mit einem relativ hohem Exportanteil gemessen am Umsatz zu finden sind. Das Vorhandensein eines Betriebsrates hat scheinbar keine Auswirkungen auf die Konkretisierung betrieblicher Entsendungspolitik.

Es soll jedoch nochmals **darauf** hingewiesen werden, daß diese Aussagen nur auf wenigen Fallbeispielen beruhen, also **nicht** verallgemeinerbar sind. Daß es auch in kleineren Unternehmen mit wenigen Auslandseinsatzmöglichkeiten und geringerem Exportanteil gemessen am Umsatz solche Entsendungspolitiken und -richtlinien gibt, soll damit ebensowenig ausgeschlossen werden wie der möglicherweise große Einfluß betrieblicher Interessenvertretungen.

## **5. Schlußfolgerungen und Empfehlungen**

Ziel dieser Studie war es, in Zeiten steigenden Bedarfs an auslandserfahrenem Personal einerseits und **eines** wachsenden Angebots an auslandsinteressierten Arbeitnehmern andererseits die betrieblichen Politiken und Regelungen zum zeitlich begrenzten Auslandsaufenthalt, insbesondere der Entsendung von Mitarbeitern, zu dokumentieren. Dazu wurde in international tätigen, rheinland-pfälzischen Unternehmen eine **Betriebsbefragung** durchgeführt. Neben Fragen zur betrieblichen Handhabung der Entsendung von Mitarbeitern wurden dabei auch noch die betrieblichen Rahmenbedingungen **erfaßt**.

Als wesentliche Ergebnisse sind **festzuhalten**:

Die in der Stichprobe befindlichen Unternehmen unterscheiden sich zum Teil erheblich nicht nur zwischen den vertretenen Branchen, sondern auch innerhalb derselben. Dies wurde an unterschiedlichen Indikatoren, wie Zahl der Auslandsstöchter/-niederlassungen, Beschäftigtenzahl, Entlohnungsstruktur und Exportanteil gemessen am Umsatz, deutlich. Hinsichtlich anderer Indikatoren, wie Gesellschaftsform, Alter des Unternehmens sowie Arbeitsbeziehungen, waren sich die meisten der befragten Unternehmen relativ ähnlich.

Von den befragten Unternehmen verfügte nur ein Teil über eine betriebliche **Entsendungspolitik** und explizite Entsendungsrichtlinien. Die Fragen der Auswahl, der Vorbereitung und insbesondere der Entlohnung waren in der Regel die wichtigsten Regelungsgegenstände; andere Aspekte, wie die Betreuung vor Ort oder die **Wiedereingliederung**, waren tendenziell eher weniger regelungsrelevant.

Hinsichtlich des Zusammenhangs von Unternehmensmerkmalen und betrieblicher Entsendungspolitik sind lediglich vage Aussagen möglich. Den Ergebnissen nach bestätigt sich die in Kapitel 2 aufgestellte erste These, daß betriebliche Entsendungspolitik mit der Betriebsgröße, der Zahl der ausländischen **Töchter/Niederlassungen** und dem Exportanteil korreliert, nicht aber die zweite These, nach der ein Zusammenhang zum Vorhandensein eines Betriebsrates besteht. Insofern scheinen betriebliche Entsendungsrichtlinien eher zur Reduktion von entsendungsbedingten Personalfixkosten und zur Schaffung und Erhaltung von Sozial-/Organisationskapital eingesetzt zu werden, weniger jedoch zur Verringerung von betrieblichen Verhandlungskosten. Dies kann daran liegen, daß in Unternehmen bislang Mitarbeiterentsendung noch kaum ein Thema in Verhandlungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer(-vertretungen) ist, was sich aber im Zeitablauf noch ändern kann.

Vor diesem Hintergrund könnte man folgende Schlüsse ziehen und Empfehlungen ableiten:

- a) Insbesondere in Unternehmen mit einer geringeren Beschäftigtenzahl, wenigen Auslandsunternehmen und geringem Exportanteil scheint ein Regelungsdefizit zu bestehen. Hier könnten dann **z.B.** die Arbeitnehmervertretungen versuchen, aktiv in die Gestaltung entsprechender Entsendungspolitik **bzw. -richtlinien** einzugreifen bzw. diese **zu** initiieren.
- b) Allerdings weisen die Unternehmen, die betriebliche Entsendungsrichtlinien festgeschrieben haben, **darauf** hin, daß damit weder alle Problembereiche abgedeckt noch sämtliche Schwierigkeiten, die **im** Rahmen einer geplanten Entsendung auftreten **können**, gelöst sind<sup>7</sup>. Die Entsendungsrichtlinien können allenfalls einen groben Anhaltspunkt geben, die konkrete Ausgestaltung dieser Rahmenbedingungen ist teilweise immer noch von der Aushandlung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber abhängig. Dabei wird als wichtig betont, daß die Regelungen transparent sind. Nur wenn die Akteure ihre bereits ausgehandelten Rechte und Pflichten kennen, können Entsendungsrichtlinien auch eine verhandlungskostenreduzierende Wirkung haben.
- c) Zu ergänzen ist noch die Überlegung einer differenzierten Entsendungspolitik: Je nachdem, ob ein Mitarbeiter ins Ausland entsendet werden soll, weil er zur Wahrnehmung einer bestimmten Aufgabe dort dringend benötigt wird, oder ob sein eigenes

---

<sup>7</sup> Darauf weisen auch befragte Unternehmen in einer Umfrage von 63 großen deutschen Unternehmen hin. "[Es] wird weiter an den bisher im Vordergrund stehenden Vertrags-, sozialversicherungs- und steuerrechtlichen Abwicklungsproblemen zu arbeiten sein, mit dem Ziel, attraktive, flexible und kostengünstige Bedingungen für den Auslandseinsatz zu schaffen und diese transparent zu machen" (WIRTH 1992: 207).

Entwicklungspotential gefördert werden soll, könnten unterschiedlich attraktive Vertragsbedingungen Grundlage sein. Ähnliche Differenzierungen können nach dem Land der Entsendung und nach dem Status des zu Entsendenden vorgenommen werden.

d) Schließlich sollte bedacht werden, daß zufriedene Rückkehrer die besten Werbeträger für eine funktionierende betriebliche Entsendungspolitik sind. Deshalb ist es sowohl von Unternehmens- als auch von Betriebsratsseite her sinnvoll, Gespräche mit Rückkehrern über positive wie negative Erfahrungen zu führen, um daraus eventuellen neuen **Regelungsbedarf** ableiten zu können.

Vor dem Hintergrund dieser, auf einigen nicht repräsentativen Fallstudien basierenden, summarischen Ergebnisse sollten nun betroffene Arbeitnehmer(-vertreter) über die Notwendigkeit solcher betrieblicher Entsendungsrichtlinien in ihrem eigenen Betrieb diskutieren. Wird eine solche Regelung für sinnvoll gehalten, dann können die hier aufgezeigten Regelungsbereiche erste Anhaltspunkte für deren Ausgestaltung **darstellen**<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Im Rahmen eines Seminars von Arbeit und Leben e.V. Rheinland-Pfalz und dem DGB-Landesbezirk Rheinland-Pfalz, Abteilung Angestellte zur "Mobilität in Europa" wurde vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse und Schlußfolgerungen relevante Geltungs- und **Regelungsbereiche** einer "Musterbetriebsvereinbarung" erarbeitet, die **im** Anhang zu finden ist. Es war nicht das Ziel, eine auf alle Betriebe anwendbare Vereinbarung **vorzuformulieren**, sondern Verhandlungsaspekte aufzuzeigen, über die betriebsspezifisch zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat verhandelt werden kann.

## Literaturverzeichnis

**Funck, K. (1989):** Internationaler Personaleinsatz. Personalführung (1989)12: 1106-1110.

**Homeyer, E., von (1989):** Berufserfahrung im Ausland, gefragt wie nie zuvor. Carl Duisberg Gesellschaft bietet Weiterbildung international. Personalführung (1989)12: 1124-1125.

**Kienbaum, J. (1984):** Personalpolitik Ausland. In: Burens, P.-K. (Hg.): Handbuch Auslandseinsatz. Band I: Personalpolitik und Personalwirtschaft. Köln: 13-35.

**Kiepe, K./Habermann, T. (1984):** Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland. Probleme und Lösungsansätze aus der Praxis. Heidelberg.

**Kortemeyer, P. (1989):** Auslandsentsendung: Transfer ohne Rückfahrchein. Personalführung(1989)12: 1116-1117.

**Landsberg, G., von/Wölke, G. (1985):** Mitarbeiter im Ausland. Ein Wegweiser für die Praxis. Köln.

**Macharzina, K. (1992):** Auslandseinsatz von Mitarbeitern. In: Gaugler, E. et al. (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens. Stuttgart: 534-544.

**Neumeier, W. (1990):** Personalentwicklung durch Auslandseinsatz. Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis. Personalführung(1990)6: 376-379.

**Schwabe, H. (1989):** Auslandsversetzungen und Expatriateneinkommen. Personalführung (1989)6: 611-615.

**Stauffenbiel, J.E./Schmidt-Dorrenbach, H. (1988):** Internationale Karriere: Aufgaben, Planung, Entwicklung. Personalführung(1988)5-6: 393-397.

**Werner, H. (1990):** Die Freizügigkeit der Arbeitskräfte und der EG-Binnenmarkt - Konsequenzen für den Arbeitsmarkt? In: Buttler, F./Walwei, U./ Wemer, H. (Hg.):



Arbeits- und Sozialraum im Europäischen Binnenmarkt. BeitrAB 129. Nürnberg: 113-123.

**Wirth, E. (1992):** Mitarbeitereinsatz im Ausland. Ergebnisse einer Umfrage. Personalführung (1992)3: 206-208.

## Anhang

## **Musterbetriebsvereinbarung - mögliche Bestandteile**

### **1. Geltungsbereiche**

#### **1.1. Sachlicher Geltungsbereich**

Feststellung, für welche Form der **Auslandstätigkeit** die Vereinbarung gelten soll:

- Dienstreise, Informationsaufenthalt (wochen-, monatsmäßig)
- **Abordnung/ Montage/ Auslösung** (Erledigung eines zeitlich **befristeten** Projekts, wie z.B. Anlagenbau, Marktstudie, Urlaubsvertretung)
- Entsendung (ein-/mehrjähriger, zeitlich begrenzter Übertritt mit festgelegter Rückkehr)
- Versetzung, Delegation (vollkommene Integration in Auslandsgesellschaft)

#### **1.2 Persönlicher Geltungsbereich**

Festlegung, für welche Mitarbeiter die **Vereinbarung** gelten soll

- z.B. Unterscheidung in tarifliche und außertarifliche Mitarbeiter
- z.B. Unterscheidung in gewerbliche Mitarbeiter, Angestellte, AT's
- z.B. Grenzgänger

#### **1.3 Räumlicher Geltungsbereich**

Festlegung, für welche Gebiete die Vereinbarung anwendbar ist

- für alle Gesellschaften des Firmenverbandes **im Inland**
- für alle Gesellschaften des Firmenverbandes im EG-In- und Ausland
- für alle Gesellschaften des Firmenverbandes in Europa
- für alle Gesellschaften des Firmenverbandes

#### **1.4 Rechtlicher Geltungsbereich**

Festlegung, wie weit die Betriebsratsrechte ausstrahlen sollen

- Informationsrecht
- Anhörungsrecht
- Mitwirkungsrecht
- Mitbestimmungsrecht

### **2. Wirksamkeit**

Festlegung, ab wann die Vereinbarung in Kraft tritt und **ggfs.** wie lange die Vereinbarung gelten soll sowie welche anderen Regelungen (z.B. Reisekostenrichtlinien) eingeschlossen oder ausgeschlossen werden.

### 3. Mögliche Regelungsbereiche

#### 3.1 Auswahl der Mitarbeiter

Hier können Verhandlungen über folgende Aspekte geführt werden:

- Wie lange vor der Auslandstätigkeit soll die Auswahl der Mitarbeiter erfolgen?
- Nach welchen Kriterien soll der Mitarbeiter ausgewählt werden, nur fachliche oder auch persönliche Merkmale?
- Wie können die Kriterien gemessen werden? (z.B. physische Belastbarkeit -> ärztliches Attest, fachliche Qualifikation -> Beurteilung des Vorgesetzten)
- Welche Ablehnungsmöglichkeiten gibt es (Gründe, Häufigkeit) und welche Konsequenzen sind auszuschließen (z.B. Übergehen bei Beförderung)?

#### 3.2 Vorbereitung auf Auslandstätigkeit

Hier kann über folgende Punkte verhandelt werden:

- Welche Maßnahmen sollen zur Vorbereitung herangezogen werden (z.B. Sprachkurse, Informationen über Einsatzort und Unternehmen)?
- Wer trägt die Kosten der Vorbereitung?
- Wann finden die Maßnahmen statt (in der Arbeits-Freizeit), gibt es ggfs. einen Freizeit oder finanziellen Ausgleich?
- Wer ist für die Informationsbereitstellung zuständig, welche Informationen werden weitergegeben (Einkaufstips, Krankenversorgung, Interessenvertretung, Gang durch die Behörden etc.)?
- Wer wird in die Vorbereitung einbezogen (nur der betroffene Arbeitnehmer oder auch seine Familie)?

#### 3.3 Vergütung

Hier sollten Einigungen über folgende Bereiche erzielt werden:

- Nach welchen Kriterien richtet sich die Basisvergütung (bisheriges Gehalt, markt- und funktionsgerechte Entlohnung vor Ort)?
- Wird ein Auslandszuschlag .gewährt? Ist der **Auslandszuschlag** von bestimmten Belastungen abhängig (Unterschiede in Lebenshaltungskosten, Steuer- und Sozialversicherungsabgaben etc.)? Wird er als Fixum oder als prozentualer Anteil des Entgelts geleistet?
- Werden zusätzliche entsendungsbedingte Kosten (teilweise) erstattet (z.B. Miete, Umzug, Wohnungsauflösung und -suche, Schulkosten, Förderunterricht, Telefonkosten, Heimreisen etc.)?
- Werden freiwillige betriebliche Sozialleistungen (z.B. Betriebliche Altersversorgung) weiterhin gewährleistet?
- Wie wird Mehrarbeit vergütet?
- Wie werden Dienstreisen im Ausland abgerechnet?
- Wie sieht die Gehaltsfortzahlung im Krankheitsfall aus?

### 3.4 Betreuung vor Ort

Hier sind folgende Fragen zu klären:

- Steht dem Mitarbeiter vor Ort ein Ansprechpartner (Pate) zur Verfügung?
- Wird dem Mitarbeiter eine besondere Einführung/Einarbeitung zugesichert?
- Wie wird der Kontakt zum Stammhaus aufrechterhalten (z.B. Nachsenden von Firmenzeitschriften, neuen Organisationsplänen, Betriebsvereinbarungen etc.)?
- Wie wird die Weiterbildung des Mitarbeiters geregelt?
- Sind Heimreisen erwünscht, wie oft, für welche Dauer?

### 3.5 Reintegration

Regelungsrelevant könne hier folgende Aspekte sein:

- Hat der Arbeitnehmer nach der Rückkehr Anspruch auf einen bestimmten Arbeitsplatz?
- Hat er Anspruch auf einen adäquaten Arbeitsplatz (was heißt dann "adäquat")?
- Was geschieht, wenn kein entsprechender Arbeitsplatz vorhanden ist (Verlängerung der Auslandstätigkeit, befristete Besetzung eines anderen Arbeitsplatzes, für wie lange, unter welchen Bedingungen bzgl. Lohn etc.)?
- Werden ihm bestimmte Karriere-Werdienstaussichten zugesichert?
- Gibt es besondere Eingliederungsmaßnahmen (z.B. Einführungsveranstaltung, Pate etc.) für Rückkehrer?
- Werden vom Rückkehrer besondere Erfahrungsberichte erwartet?
- Unter welchen Bedingungen kann von der Rückkehrgarantie abgewichen werden (z.B. Verletzung der Vertragspflichten)?

### 3.6 Arbeitszeit- und Urlaubsregelungen

Hier sind folgende Aspekte regelungsrelevant.

- Welche regelmäßige Wochenarbeitszeit ist abzuleisten (Dauer und Lage)?
- Welche Feiertagsregelungen gelten (Gelten die Feiertage des Einsatzlandes und werden die Feiertage des Heimatlandes vergütet)?
- Welcher (Jahres-)Urlaubsanspruch hat der Arbeitnehmer (Dauer und Lage des Urlaubs)?
- Gibt es unter bestimmten Bedingungen Sonderurlaub (welche Bedingungen, z.B. Entfernung von zu Hause, Krankheits-/Todesfall in der Familie etc.)

### 3.7 Kündigungsschutz

Geklärt werden sollte hier:

- Welche Kündigungsfristen gelten während und nach der Auslandstätigkeit?
- Wird während der Auslandstätigkeit eine ordentliche Kündigung ausgeschlossen?
- Welche Gründe müssen für eine außerordentliche Kündigung vorliegen?

### 3.8 Zusatz-Versicherung

Folgende Fragen sollten hier geklärt werden:

- Wer sorgt für einen ausreichenden Krankenversicherungsschutz, ggfs. durch **Abschluß** einer privaten Auslandsrankenversicherung?
- Wird vom Unternehmen eine Unfallversicherung abgeschlossen (nur für berufliche oder auch für **außerberufliche** Unfälle; über welche Versicherungssumme)?
- Wird vom Unternehmen außerdem eine private Lebensversicherung, Reisegepäckversicherung, private Haftpflichtversicherung, Kraftfahrzeugversicherung einschließlich Teil-/Vollkasko, **Hausratsversicherung**, Versicherung für das Umzugsgut abgeschlossen (Über welche Versicherungssumme, teilweise oder ganze Beitragsübernahme, unter welchen Bedingungen)?

### 3.9 Steuern

Hier ist vor allem auszuhandeln:

- Zu wessen Lasten gehen eventuell im Ausland abzuführende Steuern?
- Wird vom Unternehmen die Differenz übernommen, wenn die im Ausland zu entrichtende Steuer den Betrag, der sich bei Anwendung des deutschen Steuerrechts ergeben würde, übersteigt?
- Wie werden eventuelle Steuer Mehrbelastungen durch Anwendung des Progressionsvorbehalts gehandhabt?

### 3.10 Sozialversicherungsabgaben

Hier ist über folgende Frage zu verhandeln:

- Wenn ein anderes als das deutsche Sozialversicherungsrecht gilt, wer kommt dann für Mehrbelastungen aus den Unterschieden in den Sozialversicherungsabgaben auf?
- Wenn ein ausländisches Sozialversicherungsrecht gilt, dessen Leistungen nicht den unseren entsprechen, wer kommt dann **ggfs.** für Mehrkosten bei Erbringung der gleichen Leistungen, die dann privat zu zahlen sind, auf?

## 4. **Rechtswahl**

**Festlegung**, welchem Recht der individuelle Arbeitsvertrag unterliegen soll.

## QUINT-ESSENZEN

Seit 1989 gibt das Institut für Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen in der Europäischen Gemeinschaft (IAAEG) die Reihe "Quint-Essenzen" heraus. Im Zeitraum 1989/1993 sind bisher folgende Ausgaben erschienen:

1. John D. **Robertson**: Transaction-Cost Economics and Cross-National Patterns of Industrial Conflict: A Comparative Institutional Analysis, Oktober 1989  
(erschienen in: American Journal of Political Science, **February** 1990)
2. Uschi **Backes-Gellner**/Bernd **Frick**: Discrimination in Employment in the Federal Republic of Germany, November 1989  
(erschienen in: Georgia Journal of International and Comparative Law 20(1990), S. 105-121)
3. Dieter **Sadowski**/Bernd **Frick**: Unternehmerische Personalpolitik in **organisationsökonomischer** Perspektive: Das Beispiel der Schwerbehindertenbeschäftigung, Dezember 1989  
(erschienen in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 22(1989) 3, S. 408-418)
4. Dieter **Sadowski**/Bernd **Frick**: Betriebsräte und **Gesetzesvollzug**: Eine ökonomischen Analyse am Beispiel des Schwerbehindertengesetzes, April 1990  
(Erschienen in: Zeitschrift für Personalforschung 4(1990) 2)
5. John T. **Addison**/W. **Stanley** Siebert: The European **Community Social** Charter, Juni 1990  
(erschienen in Industrial and Labor Relations Review)
6. Dieter **Sadowski**: Humankapital und Organisationskapital  
- Zwei Grundkategorien einer ökonomischen Theorie der Personalpolitik in Unternehmen, Juli 1990  
(erschienen in: D. Ordelheide, B. Rudolph (Hg.): Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie - Vorträge der **Jahrestagung** 1990 des Verbandes der Hochschullehrer **für** Betriebswirtschaft **e.V.** in **Frankfurt** am Main, Stuttgart 1991)
7. **Elke** Kurth: Verbände für freie Berufe: Die Organisation ärztlicher Interessen im internationalen Vergleich, Oktober 1990
8. **Richard** Hyman: towards 2000, Dezember 1990
9. Zur Einheit der Gesellschaftswissenschaften • Die Verleihung der **Ehrendoktorwürde** des FB IV der Universität **Trier** an Albert **O. Hirschman** am 7. Dezember 1990 (mit Beiträgen von Albert **O. Hirschman**, Hans Braun, Roland **Eckert**, Dieter **Sadowski**), Januar 1991
10. **Michael** Adams: Normen, Standards, Rechte, April 1991
11. Dieter **Sadowski**: Selbstbindung: eine strategische Option in den Arbeitsbeziehungen? Mai 1991  
(erschienen in K. **Semlinger** (Hg.): **Flexibilisierung** des Arbeitsmarktes: Interessen, Wirkungen, Perspektiven, **Frankfurt/Main**, New York 1991: Campus)
12. Yasuharu **Tanzawa**: Ökonomische **Theorien** der japanischen Managementpraktiken. Kooperative Anpassung und japanisches Management System, Juni 1991
13. Sven Papcke: Fusion oder **Confusion** - Who needs European Identity and what **could** it be? Juli 1991

14. Uschi Backes-Gellner, Bernd Frick, Andrea Timmesfeld: Zur kurz- und mittelfristigen Persistenz von Diskriminierung: Die Einkommensentwicklung und -dynamik ausgewählter "Problemgruppen" des Arbeitsmarktes, August 1991  
(erschieden in: Ulrich Rendtel und Gert Wagner (Hrsg.): Lebenslagen im Wandel - Zur Einkommensdynamik seit 1984 in Deutschland, Band 4 der Reihe "Lebenslagen im Wandel", Frankfurt, New York 1991: Campus)
15. Dieter Sadowski: Der Wettbewerb von Theorie und Praxis der Personalwirtschaft, Oktober 1991  
(erschieden in: Klaus-Peter Kistner und Reinhart Schmidt (Hg.): Untemehmensdynamik, Horst Albach zum 60. Geburtstag, Sonderdruck, 1991, S. 301-314: Gabler)
16. Dieter Sadowski, Elke Kurth: Wettbewerbsverzerrung trotz europäischen Arbeitsrecht? Ein ökonomischer Vergleich des Arbeitnehmerschutzes beim Untemehmsverkauf in Deutschland und Großbritannien, November 1991  
(erschieden in: Rainer Marr (Hrsg.): Eurostrategisches Personalmanagement, Band 2, München und Mehring 1991, S. 423-446: Hampp)
17. Dieter Sadowski, Rainer Schieben: Migration von Ärzten und Pflegekräften in der Europäischen Gemeinschaft, Dezember 1991  
(erschieden in: Gesellschaft Deutscher Krankenhaustag mbH (GDK) (Hg.): Das Krankenhaus auf dem Wege nach Europa, Stuttgart 1991, S. 473-495: Kohlhamrner)
18. André Hülsbömer: Unions Make The World Go Round. The Congruent Type of Trade Union During the Phase of Economic and Political Transition - a Case Study in Tanzania, Dezember 1991
19. George R. Barker: The Economics of Collective Labour Law, Februar 1992 (Paper, presented at the Workshop of the European Association of Law and Economics and the IAAEG on "The Economic Analysis of Labour Law", February 7 and 8, 1992)
20. Takashi Araki: Legal Analysis of The Flexibility in Japanese Labour Relations, Mai 1992
21. Berndt Keller: The German Version of Deregulation - and Beyond, Juni 1992  
(Paper, presented at the Workshop of the European Association of Law and Economics and the IAAEG on "The Economic Analysis of Labour Law", February 7 and 8, 1992)
22. Kerstin Pull: Risikoallokation im Arbeitsvertrag (Diplomarbeit), September 1992
23. Dieter Sadowski, Michael Schröder: Freiwillige Publizität und personalpolitische Reputation, November 1992
24. Uschi Backes-Gellner: Berufsethos und akademische Bürokratie- Zur Effizienz alternativer Motivations- und Kontrollmechanismen im Vergleich deutscher und US-amerikanischer Hochschulen, Januar 1993  
(erschieden in: Zeitschrift für Personalforschung Heft 4 (1992), S.403-434)
25. Uschi Backes-Gellner: Berufsausbildungssysteme und die Logik betrieblicher Qualifizierungsstrategien im internationalen Vergleich- „Gibt es einen Wettbewerb der Systeme“?, Februar 1993  
(erschieden in: Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie 11(1992): S.245-270)
26. Isik Urla Zeytinoglu: Women, Employment and Labour Laws in Turkey, März 1993



27. Uschi Backes-Gellner: The Institutional Embeddedness of Corporate Training Strategies  
- a Comparison of Training for Intermediate Skills in Germany and Great Britain, Mai 1993  
(Paper prepared for the "Fifth Annual International Conference of  
*The Society for the Advancement of Socio-Economics*", New York, March 26-28, 1993)
28. Armin Höland: Methodische und theoretische Bedingungen des rechtssoziologischen Vergleichs,  
Juni 1993
29. Dieter Sadowski: The Effect of European Integration on National Industrial Relations Systems: **The Ambiguous Case of Germany**, Juli 1993  
(Paper presented at the "Third Biennial Conference of the *European Community Studies Association (ECSA)*", Washington D.C., May 27-29, 1993)
30. Howard F. Gospel: Whatever happened to apprenticeship training? A British, **American**, Australian  
comparison, August 1993  
(forthcoming in the *Boston Industrial Relations Research Association* conference, Proceedings,  
January 1994)
31. Ruth Böck: Arbeitnehmerentsendung im Europäischen Binnenmarkt. Eine Analyse in international  
tätigen Unternehmen in Rheinland-Pfalz, September 1993