

NEWSLETTER

INTERNATIONAL

 DEUTSCHE VERSION



UPDATE POLEN: WIRTSCHAFT, ARBEITSMARKT  
UND REKRUTIERUNG

INTERVIEW:



S. 2

**Adrian Stadnicki**

„POLEN GILT ALS DYNAMISCH,  
WACHSTUMSSTARK UND  
ZUKUNFTSORIENTIERT“ ►



S. 4

**Aleksandra Wyleciol**

ARBEITSRECHT IN POLEN:  
AKTUELLE ENTWICKLUNGEN ►



S. 9

**Christian Tegethoff** und **Marek Ambroziak**

FÜHRUNGSKRÄFTE IN POLEN:  
MARKTTRENDS UND ERWARTUNGEN ►

## „POLEN GILT ALS DYNAMISCH, WACHSTUMSSTARK UND ZUKUNFTSORIENTIERT“

**Wie bewerten Sie die aktuelle wirtschaftspolitische Ausrichtung der polnischen Regierung? Welche Ergebnisse der jüngsten deutsch-polnischen Regierungskonsultationen sind aus Sicht der Wirtschaft besonders relevant?**

Neben den übergeordneten Zielen – Wachstum und Aufstieg in den internationalen Wertschöpfungsketten – hat die Regierung Tusk in der Wirtschaftspolitik jüngst drei Prioritäten formuliert: Sicherheit, Wettbewerbsfähigkeit und leistungsstarker Staat. Die Prioritäten wurden mit konkreten Projekten und Investitionen unterlegt.

Zu den konkreten Projekten zählen etwa der Ausbau des so genannten „Ostschildes“ an der Grenze zu Belarus (Sicherheit), Investitionen in staatliche Großprojekte wie den zentralen Flughafen „Port Polska“ (Wettbewerbsfähigkeit) sowie der Ausbau der digitalen Verwaltungsstruktur (leistungsstarker Staat). Sicherheit wird dabei immer mitgedacht.

Die Regierung stärkt damit die Planungssicherheit für Unternehmen. Gerade jetzt ist das ein strategisch wichtiger Schritt.

Auch bei den jüngsten deutsch-polnischen Regierungskonsultationen spielte das Thema Sicherheit eine zentrale Rolle. Für die Wirtschaft interessant ist insbesondere der angekündigte Ausbau der grenzüberschreitenden Infrastruktur. Mehr Infrastruktur erleichtert den Handel. Nach den USA, China, den Niederlanden und Frankreich ist Polen bereits Deutschlands fünftwichtigster Handelspartner weltweit. Und die Dynamik in den deutsch-polnischen Wirtschaftsbeziehungen hält weiter an.

**Polen zählt zu den zentralen Standorten deutscher Unternehmen in der EU. Welche Faktoren sichern diese Position derzeit und welche Trends werden für die weitere Standortentwicklung maßgeblich sein?**

Polen gilt als dynamisch, wachstumsstark und zukunftsorientiert. Seit den 1990er Jahren wächst die Wirtschaft – schneller als in jedem anderen großen EU-Land. Prognosen des IWF sehen Polen kurz davor, in den Kreis der 20 größten Volkswirtschaften weltweit aufzusteigen – ein Meilenstein.

Für viele deutsche Unternehmen ist Polen deshalb zu einem strategischen Wachstumsmarkt avanciert. Gründe für das Wachstum in Polen gibt es viele, dazu zählen: die Strukturreformen in den 1990er Jahren, der Zugang zum Binnenmarkt und EU-Fördermitteln, gute wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen für Unternehmen etwa die Unterstützung durch Behörden.



**Adrian Stadnicki**

Regionaldirektor  
Mittelosteuropa, Ost-  
Ausschuss der Deutschen  
Wirtschaft e.V., Berlin

Risiken resultieren vor allem aus den geopolitischen Unsicherheiten. Aber auch diese bremsen die polnische Wirtschaft derzeit nicht aus.

**Welche Branchen gewinnen aus Ihrer Sicht strategisch an Bedeutung und welche Entwicklungen spielen dabei die größte Rolle?**

Gerade im Vergleich zu den anderen Ländern in Mitteleuropa fällt auf, dass Polens Wirtschaft stärker diversifiziert und weniger von der Automobilwirtschaft abhängig ist. Mit den Werken von VW in Poznań und Mercedes-Benz in Jawór gibt es große Investitionen, aber zugleich ist die polnische Wirtschaft breit aufgestellt. Was oft unbekannt ist: Polen ist der größte Möbelexporteur der Welt. Das ist nur ein Beispiel für den Facettenreichtum der polnischen Wirtschaft. Die breite Aufstellung der Wirtschaft zahlt sich gerade in Krisenzeiten aus.

GERADE IM VERGLEICH ZU DEN ANDEREN LÄNDERN IN MITTELOSTEUROPA FÄLLT AUF, DASS POLENS WIRTSCHAFT STÄRKER DIVERSIFIZIERT UND WENIGER VON DER AUTOMOBILWIRTSCHAFT ABHÄNGIG IST.

Zur deutsch-polnischen Zusammenarbeit: In Polen sind schätzungsweise über 6.000 deutsche Unternehmen aktiv. Die Zusammenarbeit ist branchenübergreifend. Neben dem produzierenden Gewerbe haben sich auch viele Dienstleister – etwa Shared Services Center – in Polen angesiedelt, und es entstehen gerade zahlreiche Entwicklungszentren.

In den Bereichen Defence, Digitalisierung und der Grünen Transformation sehen wir weiter ein großes Potential für den Ausbau der wirtschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Deutschland und Polen. Polen investiert Milliarden in seine Sicherheit, verfügt über viele IT-affine Fachkräfte gerade im Bereich KI und steht vor der Herausforderung, den weiterhin dominanten Anteil der Kohle an der Stromproduktion zu senken. Aber auch im Bereich der Infrastruktur ist in Folge der staatlichen Prioritäten mit starkem Wachstum zu rechnen. Generell gilt: In Polen wird der Kuchen derzeit für alle größer.

**Wie steht Polen arbeitsmarktfähig im Vergleich zu seinen Nachbarländern da und welche Aspekte sind für deutsche Unternehmen dabei besonders relevant?**

In Tschechien, Ungarn und der Slowakei gilt der Fachkräftemangel als große, zum Teil als größte Herausforderung für deutsche Unternehmen.

Dieser Trend wird sich in Polen auch verschärfen. Im Allgemeinen ist die Lage in Polen aber entspannter. Das Land mit einer langen Emigrationsgeschichte wurde in den letzten Jahren erstmals zum Einwanderungsland. Neben zahlreichen Belarussen und Ukrainern sind Menschen aus der EU, dem Südkaukasus und auch Zentralasien nach Polen gezogen. Viele Polinnen und Polen kehren derzeit in ihre Heimat zurück.

In Polen steigen die Löhne teilweise im zweistelligen Bereich. Im IT-Sektor, wo Polen besonders gut aufgestellt ist, sind die Gehälter nicht niedriger als in Deutsch-

DIE LÖHNE, ABER AUCH DIE PRODUKTIVITÄT DER ARBEITNEHMER DÜRFTEN IN DEN KOMMENDEN JAHREN ANZIEHEN.

land. Auch wer günstig produzieren will, ist auf andere Märkte angewiesen. In Polen gibt es gute Qualität, aber diese hat ihren Preis. Die Löhne, aber auch die Produktivität der Arbeitnehmer dürften in den kommenden Jahren anziehen.

## ARBEITSRECHT IN POLEN: AKTUELLE ENTWICKLUNGEN

### Welche Neuerungen gab es zuletzt im polnischen Arbeits- und Gesellschaftsrecht?

In den vergangenen Monaten wurden mehrere relevante Änderungen im polnischen Arbeitsrecht eingeführt, die für Arbeitgeber in Polen von besonderer Bedeutung sind.

#### 1. Schrittweise Umsetzung der EU-Richtlinie zur Lohntransparenz

Ab dem 24.12.2025 sind Arbeitgeber verpflichtet, Bewerbern schriftliche Informationen zur angebotenen Vergütung bereitzustellen. Diese Angaben müssen bereits in der Stellenanzeige enthalten sein und spätestens vor dem Vorstellungsgespräch, jedoch vor Beginn des Arbeitsverhältnisses, bereitgestellt werden. Zugleich ist es Arbeitgebern untersagt, Bewerber nach ihrem bisherigen Gehalt zu fragen. Stellenanzeigen müssen zudem geschlechtsneutral formuliert sein.

Ziel dieser Regelungen ist es, Bewerbern eine fundierte und transparente Grundlage für Gehaltsverhandlungen zu geben. Zugleich sollen Einstellungsverfahren insgesamt transparenter gestaltet, Lohndiskriminierung reduziert und der Grundsatz des gleichen Entgelts für gleichwertige Arbeit gestärkt werden.

Die vollständige Umsetzung der Richtlinie wird bis zum 7. Juni 2026 erwartet. Ein entsprechender Gesetzentwurf steht bereits zur Diskussion. Er sieht weitere bislang nicht umgesetzte Vorgaben vor, darunter die Verpflichtung zu geschlechtsneutralen Vergütungsstrukturen, interner Vergütungsberichterstattung sowie Analysen von Lohnunterschieden.

#### 2. Änderungen im Einwanderungsrecht

Im Jahr 2025 wurden wesentliche Änderungen der Vorschriften zur Beschäftigung von ausländischen Staatsbürgern eingeführt. Diese betreffen insbesondere:



**Aleksandra Wyleciol**

Legal Counsel und  
Senior Associate, BSJP |  
bnt attorneys in CEE, Polen

- a) Vollständige Digitalisierung  
Sämtliche Anträge auf Arbeitsgenehmigungen sowie Erklärungen zur Beschäftigung ausländischer Arbeitskräfte dürfen ausschließlich online über das Webportal Praca.gov.pl eingereicht werden;
- b) Abschaffung der Arbeitsmarktprüfung  
Die bislang erforderliche sogenannte „Starost-Information“ entfällt. Stattdessen können die zuständigen Behörden lokale Beschränkungen oder Verbote für bestimmte Berufe festlegen;
- c) Erhöhung der Gebühren für Arbeitsgenehmigungen.  
Für gängige Genehmigungen steigt die Gebühr von 100 PLN auf 400 PLN;
- d) Schriftlicher Vertrag  
Es besteht die Verpflichtung, mit ausländischen Arbeitnehmern einen schriftlichen Vertrag in einer für sie verständlichen Sprache abzuschließen und diesen der Behörde vorzulegen, die die Genehmigung erteilt hat;
- e) Informationspflicht zu Gewerkschaftsrechten  
Ausländische Arbeitnehmer müssen über ihr Recht zum Beitritt zu einer Gewerkschaft in Kenntnis gesetzt werden;
- f) Erweiterte Meldepflichten  
Die Liste der Meldepflichten im Zusammenhang mit der Beschäftigung von Ausländern wurde erweitert.

### 3. Gesetz über Tarifverträge und Kollektivvereinbarungen

Das Gesetz über Tarifverträge und Kollektivvereinbarungen, das im Dezember 2025 in Kraft tritt, führt eine umfassende Reform des bisherigen Rechtsrahmens ein. Die Bestimmungen zu Tarifverträgen wurden aus dem Arbeitsgesetzbuch (ehemals Titel XI) gestrichen und in ein eigenständiges Gesetz übertragen, um das System zu straffen und zu vereinfachen.

Das neue Gesetz erweitert erheblich den Umfang der Fragen, die in Tarifverträgen geregelt werden können. Die Parteien können nun Bestimmungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, zum Einsatz künstlicher Intelligenz, zu Präventionsmaßnahmen gegen Stress und Burnout, zur Gleichstellung der Geschlechter und zu verbesserten Mechanismen für den Sozialen Dialog aufnehmen.

Das Gesetz führt anstelle des bisherigen papiergebundenen Verfahrens ein elektronisches Registrierungssystem ein. Es wurde ein zentrales Register – das Nationale Register für Tarifverträge – eingerichtet, das ausschließlich in digitaler Form geführt wird.

Die Übermittlung von Verträgen erfolgt nun online mit einer qualifizierten elektronischen Signatur oder einem Profil Zaufany, einem nationalen digitalen Identifikationsinstrument, das eine sichere Nutzung öffentlicher Online-Dienste ermöglicht.

#### **4. Änderungen bei den Sozialversicherungspflichten**

Mit Wirkung zum 1. Juni 2025 traten neben neuen Regelungen im Gesetz über den Arbeitsmarkt und die Arbeitsvermittlung auch wesentliche Änderungen im Sozialversicherungsrecht in Kraft. Eine der zentralen Neuerungen ist die deutliche Anhebung der Bußgeldrahmen bei Verstößen, von bislang 5.000 PLN auf bis zu 46.000 PLN.

Darüber hinaus entfällt für Arbeitgeber die Pflicht, Papierkopien von Sozialversicherungsanmeldungen aufzubewahren, sofern diese elektronisch bei der Sozialversicherungsanstalt (ZUS) eingereicht wurden. Bislang waren unterschriebene Papierfassungen der entsprechenden Formulare über einen Zeitraum von fünf Jahren aufzubewahren.

#### **5. E-Delivery-Box**

Die Nutzung einer sogenannten E-Delivery-Mailbox ist nun für alle Unternehmen sowie für bestimmte reglementierte Berufsgruppen, darunter Rechtsanwälte, verpflichtend. Das System ersetzt schrittweise klassische Zustellwege wie Einschreiben sowie die ePUAP-Plattform und schafft einen einheitlichen, sicheren Kommunikationskanal für den amtlichen Schriftverkehr mit Behörden und Gerichten.

Rechtlich stellt E-Delivery das elektronische Pendant zum Einschreiben mit Rückschein dar und entfaltet die gleiche Rechtswirkung sowie Beweiskraft. Unternehmen sind daher verpflichtet, eine aktive E-Delivery-Mailbox zu unterhalten. Neu gegründete Unternehmen müssen das System unmittelbar nach ihrer Registrierung einrichten und nutzen.

#### **6. Schwangerschaftsverlust – Erleichterter Zugang zu Mutterschaftsurlaub und Mutterschaftsgeld nach Fehl- oder Totgeburt**

Am 6. August 2025 trat eine Änderung der geltenden Rechtsvorschriften in Kraft, mit der das Verfahren zur Inanspruchnahme von Mutterschaftsurlaub und Mutterschaftsgeld im Falle einer Fehl- oder Totgeburt vereinfacht wurde. Nach der neuen Rechtslage entfällt die Pflicht zur Vorlage einer Sterbeurkunde des Kindes. Damit ist zugleich keine Feststellung des Geschlechts des Kindes mehr erforderlich.

In der Praxis führt diese Regelung dazu, dass der Anspruch auf Mutterschaftsurlaub und Mutterschaftsgeld auch auf frühe Fehlgeburten ausgedehnt wird, bei denen eine Bestimmung des Geschlechts nicht möglich ist.

Nach Artikel 180<sup>1</sup> des Arbeitsgesetzbuches umfasst der Anspruch acht Wochen Mutterschaftsurlaub ab dem Zeitpunkt der Entbindung oder der Fehlgeburt. Während dieses Zeitraums wird Mutterschaftsgeld in Höhe von 100 Prozent der maßgeblichen Bemessungsgrundlage gezahlt.

## **Welche arbeitsrechtlichen Anforderungen sind für Führungskräfte in polnischen Tochtergesellschaften besonders relevant?**

Aus praktischer Sicht sind mehrere arbeitsrechtliche Anforderungen von besonderer Bedeutung für den Einsatz von Führungskräften in polnischen Tochtergesellschaften.

### **1. Definition des Arbeitsverhältnisses**

Nach polnischem Recht liegt ein Arbeitsverhältnis vor, wenn eine Tätigkeit gegen Entgelt, zu einer bestimmten Zeit und an einem bestimmten Ort sowie unter der Weisung des Arbeitgebers ausgeübt wird. Sind diese Voraussetzungen erfüllt, wird das Rechtsverhältnis unabhängig von der vertraglichen Bezeichnung als Arbeitsverhältnis qualifiziert, auch dann, wenn der Vertrag formal als zivilrechtlicher Vertrag, etwa als B2B-Vertrag, ausgestaltet ist.

Aus rechtlicher Sicht gilt ein Arbeitnehmer als an dem Ort beschäftigt, an dem sein faktischer Vorgesetzter tätig ist. Dieser Aspekt spielt insbesondere bei der Strukturierung internationaler Unternehmensgruppen sowie bei der Gestaltung von zivilrechtlichen Vereinbarungen mit Führungskräften eine zentrale Rolle. Eine fehlerhafte Einstufung an dieser Stelle birgt in Polen erhebliche Compliance-Risiken, vor allem vor dem Hintergrund der zunehmenden behördlichen Kontrolle von B2B-Vereinbarungen.

### **2. Formale Anforderungen bei Beginn des Arbeitsverhältnisses**

Wird ein Arbeitsverhältnis begründet, müssen Arbeitgeber mehrere formale Anforderungen erfüllen, darunter:

- a. Ausstellung einer Überweisung für die arbeitsmedizinische Untersuchung;
- b. Durchführung von Schulungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz;
- c. Anlage und ordnungsgemäße Führung der Personalakten;
- d. Führung von Arbeitszeitaufzeichnungen;
- e. Abschluss eines schriftlichen Arbeitsvertrags sowie die Bereitstellung schriftlicher Informationen zu bestimmten Arbeitsbedingungen.

### **3. Anforderungen im Zusammenhang mit der Beendigung des Arbeitsverhältnisses**

Das polnische Arbeitsrecht stellt auch bestimmte Anforderungen im Zusammenhang mit der Beendigung des Arbeitsverhältnisses, insbesondere:

- a. Kündigungsfristen  
Gesetzlich festgelegte Fristen, die je nach Beschäftigungsdauer in der Regel zwischen zwei Wochen und drei Monaten betragen;
- b. Begründungspflicht  
Verpflichtung, einen konkreten faktischen Kündigungsgrund in den meisten Fällen schriftlich anzugeben;
- c. Abfindungen und Urlaubsabgeltung – soweit zutreffend.

#### 4. Vergütung

In Bezug auf die Vergütung sind mehrere gesetzliche Vorschriften zu beachten:

- a. Der gesetzliche Mindestlohn für 2026 beträgt 4.806 PLN brutto.
- b. Vom Bruttogehalt werden Sozialversicherungsbeiträge und Steuervorauszahlungen abgezogen, außerdem fallen zusätzliche Kosten für den Arbeitgeber an.

#### 5. Verpflichtungen zur Bekämpfung von Diskriminierung und Belästigung

Das polnische Arbeitsgesetzbuch erlegt Arbeitgebern eine strenge Verpflichtung zur Verhinderung von Diskriminierung und Mobbing am Arbeitsplatz auf. Dazu gehören die Umsetzung interner Richtlinien, die Einrichtung klarer Meldewege und die kontinuierliche Einhaltung der Vorschriften durch Schulungen und Überwachung. Derzeit wird an einer Verfeinerung der gesetzlichen Definition von Mobbing und einer Ausweitung der Arbeitgeberpflichten gearbeitet.

Wird Mobbing bestätigt, kann dies unter anderem Entschädigungszahlungen an den Arbeitnehmer (in Höhe von mindestens einem Monatsgehalt), Schadenersatz für immaterielle Schäden und Reputationsrisiken nach sich ziehen. Daher sind proaktive Compliance-Maßnahmen unerlässlich, um potenzielle Haftungsrisiken zu mindern.

#### Was würden Sie deutschen Arbeitgebern empfehlen, die ihre HR-Prozesse in Polen rechtlich konform modernisieren und digitalisieren wollen?

Die Modernisierung und Digitalisierung von HR-Prozessen in Polen erfordert eine sorgfältige Beachtung rechtlicher und formaler Anforderungen.

1. Stellen Sie sicher, dass Ihr HR-Team über qualifizierte elektronische Signaturen gemäß der eIDAS-Verordnung oder ein Profil Zaufany verfügt, da diese Tools bei der Unterzeichnung verschiedener Dokumente, einschließlich HR-bezogener Unterlagen, hilfreich sind und sich außerdem leicht in öffentliche Online-Register integrieren lassen.
2. Erstellen und pflegen Sie Personalakten in digitalisierter Form.
3. Verwenden Sie professionelle Lohnbuchhaltungssoftware, um Arbeitszeiten und Vergütungen korrekt zu berechnen.
4. Implementieren und aktualisieren Sie regelmäßig relevante Richtlinien, insbesondere in den Bereichen Remote-Work, Datenschutz und Einsatz von KI-Tools.
5. Wenn Sie ausländische Staatsangehörige einstellen, sollten zusätzliche Maßnahmen ergriffen werden, darunter:
  - a. Integration Ihrer Prozesse in das Webportal [Praca.gov.pl](https://praca.gov.pl);
  - b. Verwendung zweisprachiger Arbeitsverträge;
  - c. Implementierung eines sicheren Systems zur Speicherung und regelmäßigen Überprüfung von Dokumenten im Zusammenhang mit der Rechtmäßigkeit der Beschäftigung.



## FÜHRUNGSKRÄFTE IN POLEN: MARKTTRENDS UND ERWARTUNGEN

**Welche Entwicklungen des Arbeitsmarkts werden die Verfügbarkeit Führungskräfte in den kommenden Jahren beeinflussen? Wie sollten sich deutsche Unternehmen dafür rüsten?**

Der polnische Führungskräftemarkt bleibt weiterhin in Bewegung. Vor allem in den Bereichen Tech und IT, Business Services, Industrie, FMCG sowie im Bereich der Shared Service Centers werden Führungskräfte stark nachgefragt. Gleichzeitig ist die Besetzung von Management-Positionen in diesen Segmenten zunehmend von höherer Selektivität und gestiegenen Anforderungen seitens der Unternehmen geprägt. Diese Entwicklung wird sich nach Einschätzung aktueller Arbeitsmarktstudien auch in den kommenden Jahren fortsetzen.

VOR ALLEM IN DEN BEREICHEN  
TECH UND IT, BUSINESS  
SERVICES, INDUSTRIE, FMCG  
SOWIE IM BEREICH DER  
SHARED SERVICE CENTERS  
WERDEN FÜHRUNGSKRÄFTE  
STARK NACHGEFRAGT.

In der aktuellen Suchpraxis erwarten Arbeitgeber mehr als klassische operative Führungserfahrung. Nachgefragt sind Profile, die strategische Steuerungsfähigkeit mitbringen, Transformationsprozesse begleiten können und in der Lage sind, digitale und internationale Themen in den jeweiligen Geschäftskontext einzuordnen. Diese Anforderungsverschiebung geschieht in einer Phase erhöhter Marktdyna-

mik: Untersuchungen wie die Randstad Employer Brand Research Polen 2025 zeigen eine grundsätzlich hohe Wechselaktivität bei Arbeitnehmern, zugleich aber zunehmende Zurückhaltung bei konkreten Wechselentscheidungen. Für die Verfügbarkeit qualifizierter Führungskräfte bedeutet dies, dass Gesprächsbereitschaft nicht automatisch mit Interesse an einem konkreten Wechsel Verfügbarkeit gleichzusetzen ist.

Unternehmen benötigen zudem Führungskräfte, die internationale Erfahrung einbringen und zugleich den polnischen Markt sicher einschätzen können, etwa für Funktionen mit regionaler Verantwortung oder für grenzüberschreitende Geschäftsmodelle. Kandidaten achten stärker auf wirtschaftliche Stabilität, eine klare Einordnung ihrer Rolle in der Firma und realistische individuelle Entwicklungsperspektiven. In der Praxis führt dies dazu, dass Rollenprofile präziser definiert und langfristiger gedacht werden müssen, um für erfahrene Führungskräfte attraktiv zu sein.

**Welche Branchen und Regionen in Polen bieten deutschen Tochtergesellschaften derzeit die größte Auswahl an Talenten?**

Polen ist heute der wichtigste Standort deutscher Industrieunternehmen in Mitteleuropa. Laut Statistiken der AHK Polen sind im Nachbarland mehr als 6.000 Unternehmen mit deutscher Kapitalbeteiligung und rund 483.000 Mitarbeitern aktiv.



**Christian Tegethoff**

Geschäftsführer

CT Executive Search



**Marek Ambroziak**

Assignment Manager Poland

CT Executive Search, Warsaw

Die verarbeitende Industrie spielt dabei eine zentrale Rolle. Branchen wie Maschinenbau, Elektrotechnik, sowie die Möbel- und Lebensmittelindustrie zählen traditionell zu den tragenden Säulen der deutsch-polnischen Wirtschaftsbeziehungen und sind eng in gemeinsame Wertschöpfungsketten eingebunden.

In diesen Bereichen entstehen kontinuierlich Führungsfunktionen in Produktion, Technik, Qualität, Einkauf und Werkssteuerung, die für deutsche Tochtergesellschaften besonders relevant sind.

Ergänzend zur industriellen Basis haben sich technologie- und prozessnahe Tätigkeiten deutlich ausgeweitet. Der Outsourcing-Shared-Services-Sektor beschäftigt inzwischen nahezu 500.000 Personen und umfasst vor allem IT-nahe Funktionen, Finanz- und Controllingpositionen sowie HR-Rollen

Diese Talentpools verdichten sich an mehreren Zentren. Städte wie Wroclaw, Katowice, Poznan, Lodz sowie der Dreistädte-Raum (Gdansk, Gdynia und Sopot) an der Ostsee verbinden industrielle Produktionsstandorte mit technologie- und dienstleistungsnahen Funktionen. In diesen Regionen ist der Wettbewerb um erfahrene Fach- und Führungskräfte besonders stark, zugleich bieten sie deutschen Unternehmen grundsätzlich eine breitere Auswahl an qualifizierten Profilen.

## **Welche Faktoren entscheiden darüber, ob polnische Top-Manager ein Angebot eines deutschen Unternehmens annehmen, und was hat sich in diesem Bereich im letzten Jahr verändert?**

Ob polnische Manager ein Angebot annehmen, hängt derzeit vor allem von wenigen, klar benennbaren Faktoren ab. An erster Stelle steht weiterhin die Vergütung. Laut der Randstad Employer Brand Research Polen 2025 nennen 53 Prozent der Befragten ein im Verhältnis zu den gestiegenen Lebenshaltungskosten zu niedriges Gehalt als Hauptgrund für einen Arbeitgeberwechsel. Die Lohnentwicklung im Land bleibt insgesamt dynamisch. 2025 sind die Gehälter im um 8,1 Prozent gestiegen.

Insgesamt haben sich die Kriterien für die Annahme eines Angebots nicht grundlegend verändert, ihre Gewichtung hat sich jedoch verschoben. Während Vergütung und Entwicklung konstant wichtig bleiben, ist die wirtschaftliche Stabilität des Arbeitgebers im vergangenen Jahr stärker in den Vordergrund gerückt.

29 Prozent der Befragten nennen eine unzureichende finanzielle Stabilität des Unternehmens als Wechselgrund. Dieser Faktor hat gegenüber dem Vorjahr deutlich an Gewicht gewonnen. In einem Arbeitsmarkt mit niedriger Arbeitslosigkeit – laut Eurostat lag sie 2024 in Polen bei rund 3 Prozent – verfügen erfahrene Führungskräfte meist über Alternativen und prüfen Risiken entsprechend genauer.

**WÄHREND VERGÜTUNG UND ENTWICKLUNG KONSTANT WICHTIG BLEIBEN, IST DIE WIRTSCHAFTLICHE STABILITÄT DES ARBEITGEBERS IM VERGANGENEN JAHR STÄRKER IN DEN VORDERGRUND GERÜCKT.**

Weiterhin relevant bleibt die Frage der Entwicklungsperspektive. Eine Position ohne Gestaltungsspielraum und realistische Weiterentwicklung ist für einen Drittel der Befragten ein Grund für einen Wechsel. Auch auf Managementebene wird genauer geschaut, ob eine Position langfristige Perspektiven bietet oder strukturell begrenzt ist.

Zunehmend größeren Einfluss auf die Annahmeentscheidung haben zudem Rahmenbedingungen wie Flexibilität und Work-Life-Balance. Klare Regelungen zu Homeoffice, hybriden Arbeitsmodellen und Erwartungen an Präsenz gelten inzwischen als Bestandteil marktüblicher Angebote und werden von Kandidaten aktiv adressiert. Ebenfalls relevant sind Führungsverständnis und organisatorischer Kontext. Titel, Position und sichtbare Verantwortung werden in Polen stärker gewichtet als in vielen deutschen Organisationen mit flachen Hierarchien.

Grundsätzlich erwarten polnische Kandidaten schnelle Rückmeldung im Bewerbungsprozess. Unternehmen, die im Rekrutierungsprozess unklare Signale senden oder zu zögerlich agieren, verlieren gute Kandidaten, nicht selten an die Konkurrenz, die schneller zuschlägt.

---



## EXECUTIVE SEARCH



### EXPERTEN FÜR BESETZUNGEN IN OSTEUROPA UND DEN EMERGING MARKETS

**CT Executive Search** ist eine Personalberatung mit Schwerpunkt auf Besetzungen in Osteuropa und den Emerging Markets. Unsere Kompetenz ist es, Führungspositionen in Osteuropa, Afrika, dem Mittleren Osten und Asien effektiv zu besetzen.

Wir sind Experten in der Abwicklung grenzüberschreitender Suchprozesse und kennen die Eigenschaften, die Kandidaten für die erfolgreiche Arbeit in internationalen Unternehmen benötigen. Dazu greifen wir auf ein weit verzweigtes internationales Beratungs- und Research-Netzwerk zurück.

#### BERLIN

CT Executive Search Europe GmbH  
Central Office  
Französische Str. 12  
10117 Berlin, Germany  
Telephone: +49 30 201 88 370  
E-mail: [office@ct-executive.com](mailto:office@ct-executive.com)

- ★ CT Executive Search Central Office
- CT Executive Search Office Locations
- International Partner Offices/ Research Capacities

