

NEWSLETTER

INTERNATIONAL

 DEUTSCHE VERSION

POLEN



## UPDATE POLEN: WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG & ARBEITSMARKT



S. 2

### INTERVIEW:

**Adrian Stadnicki**

„POLEN IST EIN INNOVATIONSPARTNER“ ▶



S. 3

**Marek Ambroziak**

„WIN-WIN-SITUATIONEN STEHEN IM MITTELPUNKT UNSERER STRATEGIE“ ▶



S. 5

### ANALYSE:

**Dominika Wągradzka, Agata Konięcka**

FERNARBEIT IN POLEN –  
REALITÄT UND GESETZ ▶

## „POLEN IST EIN INNOVATIONSPARTNER“

### Wie bewerten Sie die innenpolitischen Entwicklungen in Polen, insbesondere im Hinblick auf die Auswirkungen für deutsche Unternehmen?

Seit dem Amtsantritt von Donald Tusk beobachten wir eine rasche Verbesserung der Beziehungen zwischen Polen und Deutschland sowie zwischen Polen und der EU. Das gibt der Wirtschaft Aufwind. Die anti-deutschen und anti-europäischen Töne der Vorgängerregierung hatten auf Seiten der deutschen Investoren zeitweise für Unsicherheit gesorgt. Das ist jetzt vorbei. Die politischen Spannungen konnten die deutsch-polnischen Wirtschaftsbeziehungen aber nie wirklich beeinträchtigen. Dafür sind beide Länder wirtschaftlich viel zu sehr aufeinander angewiesen. Über eine Million Jobs in Polen hängen von der deutschen Endnachfrage ab.

Die neue Regierung bekennt sich klar zu Europa und spielt in Brüssel eine konstruktive Rolle. Damit rückt die Auszahlung der EU-Fördermittel in Höhe von 137 Milliarden Euro näher. Diese werden der polnischen Wirtschaft neue Wachstumsimpulse geben. Der neue „Polen-Boom“ unter den Unternehmern kann noch länger anhalten. Der wirtschaftspolitische Ausblick ist positiv.

### Welche Trends beobachten Sie in den deutsch-polnischen Wirtschaftsbeziehungen derzeit?

Polen wird für Deutschland als Handelspartner, als Beschaffungs- und als Absatzmarkt immer wichtiger. In diesem Jahr feiern wir am 1. Mai den 20-jährigen EU-Beitritt Polens. Innerhalb von 20 Jahren hat sich der deutsch-polnische Handel auf 170 Milliarden Euro verfünffacht. Die polnische Wirtschaft ist kräftig gewachsen, dennoch gibt es noch Luft nach oben. Der Nachholbedarf Polens ist weiterhin groß.

Polen ist keine verlängerte Werkbank mehr, sondern ein Innovationspartner. Zahlreiche deutsche Tochterunternehmen entwickeln innovative Produkte in Polen, insbesondere im Bereich der Digitalisierung. Hier ergeben sich insbesondere im Bereich der Industrie 4.0 große Chancen.

Auch polnische Produkte erfreuen sich in Deutschland einer immer größeren Nachfrage. Inzwischen sind über 1.000 polnische Firmen in Deutschland aktiv. Bei den Handelsbeziehungen handelt es sich somit um keine Einbahnstraße, sondern um eine Autobahn, die sowohl nach Frankfurt an der Oder als auch nach Zgorzelec führt.

### Was kann die polnische Politik tun, um die Attraktivität des Standorts weiter zu steigern?

Polen ist bereits ein sehr attraktiver Standort für internationale Investoren. Eine zentrale Herausforderung heute und für die Zukunft ist die Energiewende in Polen. Der Energiemix wird noch dominiert von fossilen Energieträgern, insbesondere die



**Adrian Stadnicki**

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

Kohle spielt eine herausragende Rolle. Die Grüne Transformation und die Schaffung verlässlicher Rahmenbedingungen für Investoren gehören zu den größten Herausforderungen – für die Politik und auch die Wirtschaft. Der Ost-Ausschuss hat sich kürzlich auf einer Delegationsreise nach Polen über die Entwicklungen in diesem Bereich informiert.

### **Für wie attraktiv halten Sie Polen in Bezug auf die Verfügbarkeit von Arbeitskräften?**

Gerade mit Blick auf die Verfügbarkeit von Fachkräften sticht Polen im regionalen Vergleich positiv hervor. Zahlreiche Länder in Mitteleuropa haben mit einem gravierenden Fachkräftemangel zu kämpfen. In Polen sind Fachkräfte generell besser verfügbar. Das hängt vor allem damit zusammen, dass Polen vom Aus- zum Einwanderungsland geworden ist. Über die letzten Jahre wurden hunderttausende Arbeitsgenehmigungen für Fachkräfte aus Nicht-EU-Ländern vergeben, wie z.B. Aserbaidschan, Georgien, Indien, Usbekistan und auch Nepal. Dazu kamen sehr viele Flüchtlinge aus der Ukraine.

### **Welche Ratschläge würden Sie deutschen Unternehmen geben, die sich auf dem polnischen Markt engagieren möchten?**

Wir müssen nicht immer nach Asien blicken, um interessante Märkte zu erschließen. Suchen Sie auch nach Zuliefern aus Polen. „Made in Poland“ ist zu einem Qualitätssiegel avanciert.

---

## „WIN-WIN-SITUATIONEN STEHEN IM MITTELPUNKT UNSERER STRATEGIE“

### **Wie gehen Sie bei der Suche nach Kandidaten für Führungspositionen in Polen vor?**

Die Suche nach den richtigen Kandidaten beginnt damit, die Bedürfnisse unserer Kunden zu verstehen. Dazu ist Kommunikation äußerst wichtig. Es ist entscheidend, von Anfang an alle Entscheidungsträger einzubeziehen, um spätere Missverständnisse zu vermeiden, sei es auf Länderebene oder regional innerhalb von Zentral- und Osteuropa.

Die Positionsbeschreibungen und Zielfirmenlisten sollten sorgfältig geprüft und von allen beteiligten Parteien genehmigt werden. Es ist wichtig, das ideale Zielprofil an die Unternehmenskultur des jeweiligen Kunden anzupassen.

Networking und Plattformen wie LinkedIn gehören zu unseren wichtigsten Instrumenten, wenn es darum geht, potenzielle Kandidaten zu identifizieren. Dies geschieht zusätzlich zu dem bereits umfangreichen Pool hochqualifizierter Mitarbeiter in unserer Datenbank. Viele dieser Personen haben gute Referenzen aus ihrem beruflichen Umfeld.



**Marek Ambroziak**

Assignment Manager  
Polen, CT Executive Search,  
Warschau

Wichtiger Teil des Rekrutierungsprozesses ist die Ansprache der Kandidaten mit dem Ziel, ein ausführliches Telefonat oder ein persönliches Treffen zu vereinbaren, bei dem alle Bedingungen im Detail besprochen werden. Eine erfolgreiche Platzierung ist nur dann möglich, wenn sowohl die Erwartungen unseres Kundenunternehmens als auch die des Kandidaten erfüllt sind.

### **Welche Trends sehen Sie in der Führungskräfte-Rekrutierung und wie wirken sie sich auf Ihre Arbeit in Polen aus?**

Wir bemerken einen Wandel weg von einem rein transaktionalen Ansatz, wo der Kunde als "König" angesehen wurde, hin zu einer mehrparteilichen Dynamik. Alle Parteien – der Kunde, das Rekrutierungsunternehmen und die Kandidaten - werden nun als gleich wichtig betrachtet. Diese Anerkennung ihrer individuellen Bedürfnisse und Präferenzen hat unseren Ansatz im Executive Search beeinflusst und einen inklusiveren und personenzentrierten Prozess gefördert.

### **Welche Rolle spielen Sie bei einem reibungslosen Onboarding von frisch rekrutierten Mitarbeitern?**

Die Kandidatenerfahrung während des Rekrutierungsprozesses ist für viele Kunden äußerst wichtig. Während des Auswahlprozesses stellen wir sicher, dass potenzielle Kandidaten sich der Unternehmenskultur und der von unserem Kundenunternehmen angebotenen Leistungen bewusst sind. Dies kann Angebote im Bereich Work-Life-Balance, Möglichkeiten für Remote-Arbeit, soziale und gesundheitliche Leistungen, Vergütung und anderes umfassen. Das Verständnis für das Gleichgewicht zwischen der Notwendigkeit, schnelle Ergebnisse zu generieren und dabei langfristige Ziele anzustreben, ist insbesondere in Branchen wie Private Equity entscheidend.

### **Können Sie ein besonders herausforderndes Executive-Search-Projekt nennen, das Sie erfolgreich bearbeitet haben?**

Sicher. Ich habe einmal ein Executive-Search-Projekt für einen deutschen Kunden durchgeführt, der einen Vertriebs-/Landesleiter innerhalb eines begrenzten Budgets gesucht hat. Trotz der Beschränkungen haben uns eine akribische Marktanalyse und umfassende Einblicke in die Strukturen und Vergütungspakete der Wettbewerber es ermöglicht, die Erwartungen des Kunden zu übertreffen.

Durch die Bereitstellung detaillierter Informationen zum Marktumfeld und beharrliches Eintreten für unsere Erkenntnisse ist es uns schließlich gelungen, eine erfolgreiche Platzierung zu ermöglichen.

### **Mit welchen Mitteln etablieren und pflegen Sie Beziehungen zu Kunden und Kandidaten in Polen?**

Die Kreierung von Win-Win-Situationen und ein personenzentrierter Ansatz stehen im Mittelpunkt unserer Strategie. Wir legen Wert auf kurze Reaktionszeiten, stellen eine hohe Erreichbarkeit über alle Kanäle sicher und tauschen uns aktiv mit unserem

Netzwerk aus, um die Mitglieder auf dem Laufenden zu halten. Indem wir Transparenz fördern und echtes Interesse zeigen, pflegen wir dauerhafte Partnerschaften, die auf Vertrauen und gegenseitigem Respekt beruhen.

## FERNARBEIT IN POLEN – REALITÄT UND GESETZ

Die COVID-19-Pandemie hat unsere Arbeitsweise grundlegend verändert. In der Zeit vor der COVID-Epidemie waren Situationen, in denen jemand außerhalb des Büros arbeitete, Einzelfälle. Die Epidemie zwang uns jedoch, zu Hause zu bleiben und von dort aus zu arbeiten. Das explosionsartige Wachstum der Technologie hat es den Arbeitgebern ermöglicht, Tools einzusetzen, die es den Mitarbeitern erlauben, ihre Arbeit online zu erledigen.

Die Pandemie ist glücklicherweise vorbei, aber die Fernarbeit hat sich als dauerhafte Realität etabliert. Nach Angaben des polnischen Statistikamtes GUS arbeiteten im ersten Quartal 2023 7,1% der gesamten Erwerbsbevölkerung in Polen (gewöhnlich oder gelegentlich) aus der Ferne. Dies mag zunächst nicht viel erscheinen, spiegelt jedoch wahrscheinlich nicht das gesamte Ausmaß des Phänomens wider. Die Ergebnisse einer etwas früheren Umfrage von ARC Rynek i Opinia, im Auftrag von Pracuj.pl durchgeführt, zeigen, dass im Oktober 2022 sogar 28 % der Menschen aus der Ferne oder hybrid arbeiteten, obwohl sie auch einen Rückgang in dieser Hinsicht bestätigen.

Unabhängig von der tatsächlichen Anzahl der Menschen, die aus der Ferne arbeiten, besteht jedoch kein Zweifel daran, dass die Fernarbeit heute eine der sich rasch entwickelnden Arbeitsformen ist, die den Arbeitnehmern Flexibilität und Autonomie bei der Verwaltung ihrer Arbeitszeit bieten. Die Möglichkeit, zumindest teilweise aus der Ferne zu arbeiten, wird zu einem wichtigen Vorteil jeder Arbeitsstelle und hilft Arbeitgebern, Mitarbeiter zu gewinnen.

Dies stellt Arbeitgeber und Führungskräfte vor eine Reihe von Herausforderungen, wie z. B. die Integration der Arbeitnehmer, die Wahrung der Vertraulichkeit, den Informationsaustausch mit den Arbeitnehmern, die Überwachung ihrer Arbeitszeit und die Erfüllung ihrer Aufgaben.

Das polnische Recht blieb lange Zeit hinter diesen Anforderungen zurück. Tatsächlich gab es während der gesamten Pandemiezeit eher archaische Bestimmungen zur sogenannten "Telearbeit", deren Anwendung jeder lieber vermieden hätte. Jetzt, ab April 2023, gibt es ein neues Kapitel im polnischen Arbeitsgesetzbuch zur Fernarbeit.

Das Wesen der Fernarbeit besteht nach diesen Bestimmungen darin, dass sie ganz oder teilweise außerhalb des Ortes erbracht wird, an dem der Arbeitgeber seine Tätigkeit ausübt. Die Definition der Fernarbeit ist weit gefasst, so dass die Bestimmung

### ANALYSE



**Dominika Wądrodzka**

Partner, BSJP bnt Brockhuis  
Jurczak Prusak Sroka Nilsson  
Zamorska Sp.k., Warschau



**Agata Koniecka**

Associate, BSJP bnt Brockhuis  
Jurczak Prusak Sroka Nilsson  
Zamorska Sp.k., Warschau

gen weitestgehend angewendet werden können. Sie umfasst auch Hybridarbeit, und die Bestimmungen gelten auch für Formen der Beschäftigung im Rahmen eines Werk- oder Auftragsvertrags, die in Polen weit verbreitet sind. Hervorzuheben ist, dass die Bestimmungen zur Fernarbeit für alle Arbeitnehmer gelten, solange ihre Arbeit tatsächlich aus der Ferne erledigt werden kann - vom Geschäftsführer bis zum Praktikanten.

Positiv ist anzumerken, dass der Gesetzgeber anerkannt hat, dass der Arbeitgeber den Ort, an dem die Fernarbeit geleistet wird, kontrollieren muss - auch wenn dieser vom Arbeitnehmer gewählt wird, ist der Arbeitnehmer bei seiner Wahl nicht vollkommen frei. Dieser Ort sollte laut Gesetz "jedes Mal mit dem Arbeitgeber vereinbart" werden. Der Arbeitnehmer ist also verpflichtet, nicht nur diesen Ort, sondern auch jede Absicht, ihn zu ändern, dem Arbeitgeber mitzuteilen. Das Ziel ist nicht, den Arbeitnehmer daran zu hindern, die immer beliebter werdende sogenannte "Workation" - d. h. die Erbringung von Arbeitsleistungen von touristischen Standorten aus - auszuüben, sondern dass der Arbeitgeber wissen sollte, wie weit der Arbeitnehmer vom Standort des Arbeitgebers entfernt ist und wie schnell er bei Bedarf das Büro erreichen kann. Diese Informationen sind in vielen Situationen für die ordnungsgemäße Abwicklung des Unternehmensbetriebs unerlässlich.

Dies ist auch aus steuerlichen Gründen wichtig für den Arbeitgeber. Wenn über einen längeren Zeitraum als 183 Tage im Jahr vom Ausland aus gearbeitet wird, kann dies dazu führen, dass das Einkommen aus dieser Arbeit außerhalb Polens besteuert wird, was Auswirkungen auf die Verpflichtungen des Arbeitgebers als Zahler hat. Wenn mehr als 50% der Zeit vom Ausland aus gearbeitet wird, kann dies auch Auswirkungen auf die Zahlung von Sozialversicherungsbeiträgen haben. Darüber hinaus gibt es Fragen der Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Arbeitgeber ein großes Interesse daran hat, den Ort der Fernarbeit zu vereinbaren, und es ist gut, dass der Gesetzgeber dies erkannt hat.

Positiv ist auch, dass versucht wurde, die Vereinbarung über die Fernarbeit selbst flexibler und informeller zu gestalten - ein Anhang zum Vertrag ist nicht erforderlich, eine Vereinbarung per E-Mail reicht aus. Es ist nicht notwendig, Regeln und Vorschriften für die Fernarbeit zu erlassen, sondern man kann einfach Vereinbarungen mit den betroffenen Arbeitnehmern treffen. Dies ist sicherlich eine interessante Option für Manager, die die Fernarbeit von Personen verwalten müssen, deren Arbeitsweise so unterschiedlich ist, dass es schwierig ist, einige gemeinsame Regeln aufzustellen. Allerdings ist es weniger flexibel, dass der Gesetzgeber den Inhalt einer solchen Vereinbarung im Detail geregelt hat.

Die Frage des Datenschutzes, einschließlich personenbezogener Daten und der Vertraulichkeit, wird in den geltenden Vorschriften sehr oberflächlich behandelt. Es ist bekannt, dass die Sanktionen bei Verstößen hier sehr hoch sein können. Dazu gehören nicht nur umsatzbezogene Verwaltungsstrafen bei Verstößen gegen die Datenschutzgrundverordnung, sondern beispielsweise auch Vertragsstrafen bei Ver-

stößen gegen vertragliche Geheimhaltungspflichten oder Sanktionen bei Verstößen gegen besondere Bestimmungen, z.B. zum Bankgeheimnis. Die Einhaltung dieser Vorschriften ist im Übrigen nicht nur im Hinblick auf mögliche finanzielle Sanktionen wichtig, sondern auch und vielleicht vor allem aus Imagegründen.

Die Verantwortlichen widmen zurecht den IT-Tools und -Prozessen, die einen ununterbrochenen und sicheren Datenfluss gewährleisten, große Aufmerksamkeit. Der rein menschliche Faktor wird jedoch oft vergessen, und die Vertraulichkeit von Online-Meetings ist beispielsweise nicht geregelt, d. h. sie dürfen nicht in der Öffentlichkeit oder in Anwesenheit anderer Haushaltsmitglieder abgehalten werden.

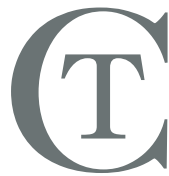
Ein weiteres häufiges Problem ist die Kontrolle der Arbeitszeiten der Mitarbeiter. Auf dem Markt gibt es eine Reihe von Instrumenten, die eine "Online"-Anwesenheitskontrolle oder die Erfassung der geleisteten Aufgaben ermöglichen. Allerdings sind diese oft für das gesamte Unternehmen einheitlich eingeführten Lösungen nicht immer an die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit der einzelnen Mitarbeiter angepasst. Und auch hier ist der Mensch oft das schwache Glied. Vorgesetzte erhalten zwar Berichte, sind aber nicht immer in der Lage, diese nachzuvollziehen. Da ist es vielleicht für den Chef einfacher, beim morgendlichen Kaffee einen Blick auf die Mitarbeiter hinter ihren Schreibtischen zu werfen, als die Anwesenheitsberichte zu analysieren.

Neue Vorschriften, z. B. über die Verfügbarkeit von Fernarbeit für Eltern mit kleinen Kindern, über Gesundheits- und Sicherheitsaspekte oder über die Übernahme der Kosten für Arbeitsmaterial und Werkzeuge, sind für die Unternehmen mitunter ebenfalls lästig. Seit der Einführung der Fernarbeit haben die Inspektoren der staatlichen Arbeitsaufsichtsbehörde (PIP) 248 Kontrollen durchgeführt, um zu überprüfen, ob die Arbeitgeber die neuen Vorschriften ordnungsgemäß umgesetzt haben. Bei 60% dieser Inspektionen wurden Unregelmäßigkeiten festgestellt.

Die Unternehmen müssen jedoch lernen, diese Schwierigkeiten zu überwinden, da die Fernarbeit zu einem festen Bestandteil der Arbeitswelt geworden ist.

---





## 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

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

