



Zielvereinbarungen

Das arbeitsgerichtliche Verfahren S. 16

Ist das Beschäftigtendatengesetz jetzt gescheitert? S. 22

Strafbarkeitsrisiko bei der Betriebsratsvergütung S. 34



© Katja Hentschel

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

ein turbulentes Jahr liegt hinter uns und während die einen noch im Urlaub weilen und ihre Auszeit genießen, stecken die anderen bereits mitten im HR-Alltag. Grund genug, auch für uns gleich wieder durchzustarten mit drei Beiträgen zu den sog. Basics der arbeitsrechtlichen Personalarbeit: Wir widmen uns u. a. ausführlich den Zielvereinbarungen und zeigen, was Personaler im arbeitsgerichtlichen Verfahren erwartet sowie bei der Arbeitsvertragsgestaltung und -kontrolle zu beachten ist, damit die Grundlagen auch 2025 sitzen.

Den Jahresbeginn wollen wir zudem nutzen, um einmal Danke zu sagen! Danke, an die treue Leserschaft, die uns nun schon in den 80. Jahrgang begleitet. Danke an die zahlreichen Teilnehmer, die uns in diesem Jahr mit dem 20. Kongress ein tolles Jubiläum beschenken: Im Steigenberger Hotel am Kanzleramt begrüßen wir dieses Mal u. a. Arbeitgeberpräsident Dr. Rainer Dulger, BAG-Präsidentin Inken Gallner, Prof. Dr. Gregor Thüsing, Prof. Dr. Arnd Diring sowie Prof. Dr. Wolfgang Kleinebrink. Die Themen reichen von KI über Entgelttransparenz sowie Druck- und Verdachtskündigung, Direktionsrecht, Betriebsratswahl, Suchtmittel im Betrieb bis hin zur Pflege und Altersvorsorge in der betrieblichen Praxis. Etwas detaillierter gibt unser Einhefter in der Mitte dieser Ausgabe Auskunft. Und ganz genau nachlesen und anmelden können Sie sich via www.kongress-arbeitsrecht.de

Andreas Krabel, Chefredakteur

PUBLIZISTISCHER BEIRAT

Prof. Dr. Frank Maschmann, Sprecher des Beirats, Lehrstuhl für Bürgerliches Recht und Arbeitsrecht, Universität Regensburg und Karls-Universität Prag | **Dr. Deniz C. Akitürk**, Rheinmetall AG, Senior Vice President Special Projects, Düsseldorf | **Dorit Engel**, Deutsche Bank AG, Senior Counsel Employment Law/Director, Frankfurt am Main | **Michael Fritz**, Vorstand Personal der DB Cargo AG in Mainz | **Valerie Holsboer**, ehem. Bundesagentur für Arbeit, Vorstand Ressourcen, Nürnberg | **Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Hromadka**, Universität Passau und Karls-Universität Prag | **Dr. Philipp Klarmann**, SAP SE, Chief Legal Counsel – Integrated Regulatory Office, Walldorf | **Dr. Jan Lessner-Sturm**, Metro AG, Director Labour Relations Germany & Labour Law, Düsseldorf | **Nils Meurer**, Rechtsanwalt und Partner, Brüggemann und Hinners, Hamburg | **Sascha Pessinger**, Richter am Bundesarbeitsgericht, Erfurt | **Dirk Pollert**, Verband der Metall- und Elektro-Unternehmen Hessen e. V., Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e. V., Hauptgeschäftsführer, Frankfurt am Main | **Dr. Andreas Richert**, Bertelsmann SE & Co. KGaA, Leiter Arbeitsrecht und Koordination Personalarbeit Inland, Gütersloh | **Mark Rüther**, DFS Deutsche Flugsicherung GmbH, Leiter Tarifwesen, Bad Honnef | **Dr. Uwe Schirmer**, Robert Bosch GmbH, Leitender Direktor a. D., Stuttgart | **Ingo Schöllmann**, Arbeitgeberverband für Telekommunikation und IT e. V., Hauptgeschäftsführer, Bonn | **Prof. Dr. Rainer Sieg**, Rechtsanwalt, Honorarprofessor, Universität Passau | **Sven Spieler**, Personalleiter, Roche Diagnostics GmbH, Mannheim und Penzberg | **Prof. Dr. Thomas Steger**, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Führung und Organisation, Universität Regensburg | **Hans Peter Viethen**, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Ministerialdirektor a. D., Bonn und Berlin | **Boris Wein**, Geschäftsführer Tarif- und Arbeitsmarktpolitik, Arbeitgeberverband Chemie und verwandte Industrien für das Land Hessen e. V.

huss

HUSS-MEDIEN GmbH | 10400 Berlin

Redaktion: Telefon 030 42151-445 | Anzeigen: Telefon 030 42151-238 | Leserservice: Telefon 030 42151-325 | www.leserservice.hussmedien.de | www.arbeit-und-arbeitsrecht.de

Ein Blick nach Polen

Arbeitnehmer- zufriedenheit

Wie gelingt es, zufriedene und engagierte Mitarbeiter an die polnische Tochtergesellschaft zu binden? Kurz gesagt: durch die Schaffung einer motivierenden Unternehmenskultur. Das ist sicherlich leichter gesagt als getan. Die Investition in eine betriebliche Arbeitswelt, in der sich die Mitarbeiter in der polnischen Tochtergesellschaft wohlfühlen und deshalb eine hohe Einsatzbereitschaft zeigen, zahlt sich jedoch überdurchschnittlich aus. Denn damit wird das Beste und das Wichtigste in einem Unternehmen mobilisiert – die Menschen, die mit ihrer Kreativität das erschaffen, wofür die Kunden letztendlich zahlen.

Es ist kein Geheimnis, dass es schwierig ist, das passende Personal für das eigene Unternehmen zu finden. Fachkräftemangel gibt es auf beiden Seiten der Oder. Wenn dies gelingt, besteht die Herausforderung darin, diese Menschen in der eigenen Firma zu halten. Engagiert ist kein Selbstläufer – und benötigt nicht nur Zufriedenheit mit den äußeren betrieblichen Umständen, sondern auch und vor allem die Möglichkeit, eine innere Motivation beim jeweiligen Arbeitnehmer hervorzurufen. Für die Schaffung einer motivierenden Unternehmenskultur ist es zunächst einmal wichtig, sich mit den Bedürfnissen der Menschen zu beschäftigen, die als Mitarbeiter für das polnische Tochterunternehmen infrage kommen.

In regelmäßigen Abständen werden in Polen Umfragen durchgeführt, die sich mit der Situation auf dem Arbeitsmarkt im Allgemeinen und mit dem Gefühl der Zufriedenheit unter den Arbeitnehmern im Besonderen beschäftigen. In diesem Jahr erklärten über 40 % der Befragten, dass sie entweder bereits auf der Suche nach einer neuen Arbeit oder aber offen für ein neues Angebot seien. Bei den Gründen, warum Arbeitnehmer in Polen einen Arbeitsplatzwechsel im Jahr 2024 angestrebt haben, wurde überdurchschnittlich häufig die Unzufriedenheit mit den folgenden Punkten genannt (u. a. Raport Gi Group Holding – „Barometr Rynku Pracy 2024, edycja 18 – Barometer des Arbeitsmarktes 2024, 18. Edition; Hays Poland – Raport Placowy 2024 – Vergütungsübersicht 2024):

- Höhe der monatlichen Vergütung und das Fehlen zusätzlicher finanzieller Prämien,
- fehlende Möglichkeiten für die persönliche berufliche Weiterentwicklung,
- Verhalten bzw. die Persönlichkeit des unmittelbaren Vorgesetzten,
- schlechte Arbeitsatmosphäre im Unternehmen.

Auffallend ist dabei, dass es sich bei drei der vier Gründe – persönliche Entwicklung, Vorgesetzter und Arbeitsatmosphäre – um unverzichtbare Elemente einer inspirierenden Unternehmenskultur handelt. Aus Arbeitnehmersicht ist das Streben nach einer Verbesserung der persönlichen finanziellen Situation bei der gegenwärtigen unsicheren wirtschaftlichen Lage durchaus verständlich. Was dabei aber aus Arbeitgebersicht außer Acht bleibt, ist das Folgende: Mitarbeiter suchen den Sinn ihres Daseins im jeweiligen Unternehmen (schon fast verzweifelt) in Gehaltserhöhungen oder anderen finanziellen Leistungen des Arbeitgebers, wenn ihnen das bestehende Arbeitsumfeld diesen Sinn nicht bietet. Interessant ist dabei, dass fast bei einem Viertel der befragten polnischen Unternehmen eine – automatische – jährliche Gehaltsanpassung stattfindet.

Die in diesem Jahr durchgeführten Umfragen bestätigen weiterhin, dass sich die Arbeitnehmer in Polen immer mehr der Bedeutung einer zu ihnen passenden Firmenkultur bewusst sind. Dies betrifft vor allem Menschen, die keine monotonen, sich ständig wiederholenden Aufgaben während ihrer Arbeitszeit ausführen müssen. Immer mehr Arbeitnehmer legen bei der Frage nach dem Beginn oder der Weiterführung einer Beschäftigung Wert auf die im jeweiligen Unternehmen herrschende Atmosphäre. Darüber hinaus sind ihnen die dort gelebten Werte und der sich daraus ergebende Umgang des Managements und der unmittelbaren Vorgesetzten mit den Mitarbeitern wichtig.

UNTERNEHMENSKULTUR AUS MITARBEITERSICHT

Das Umfeld, in dem Arbeitnehmer ihre Aufgaben erledigen, hat entscheidenden Einfluss darauf, welches Ergebnis diese Arbeit hat. Die Umgebung kann entweder die Grundlage für immer neue Ideen und den Anreiz für deren Verwirklichung sein. Oder aber demotivieren und dafür sorgen, dass nur „Dienst nach Vorschrift“ gemacht wird. Unternehmenskultur ist dabei mehr als die im Betrieb herrschende Atmosphäre. Sie ist die Aura des Unternehmens, die Ausstrahlung einer Organisation, die sowohl von innen (von den in der Firma Beschäftigten) als auch von außen (von Kunden, Lieferanten und der Öffentlichkeit) wahrgenommen wird. Sie ist sozusagen der Fingerabdruck dieses Unternehmens in der Wirtschafts- und Arbeitswelt. Für esoterisch Interessierte wäre die Unternehmenskultur der Fingerabdruck dieser Wirtschaftsorganisation im Universum.

Das Wesentliche bei der Unternehmenskultur ist die Tatsache, dass sie einfach vorhanden ist. Unabhängig davon, ob sich die Managementebene und die Beschäftigten darum kümmern oder nicht. Neu eingestellte Mitarbeiter, die am ersten Tag durch die verschiedenen Abteilungen geführt werden und sich aufmerksam umschauen, machen sich sehr schnell ein Bild davon. Sie sehen und hören, wie die zukünftigen Kollegen miteinander umgehen und auch, wie Führungskräfte ihre Teammitglieder behandeln. Sie vergleichen diese Wahrnehmungen mit den Informationen, die ihnen während des Bewerbungsgesprächs über den Arbeitgeber vermittelt wurden. Stimmen Wirklichkeit und das vorher im Kopf des Mitarbeiters entstandene Bild über das Unternehmen nicht überein, ist bereits der Grundstein für eine nicht unerhebliche Unzufriedenheit gelegt.

Work-Life-Balance ist auch bei polnischen Arbeitnehmern ein Thema, das in den vergangenen Jahren vor allem bei Mitarbeitern in der Altersspanne von 25–40 Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen hat. Dabei geht es aber längst nicht nur um die Frage, wie Familie und Freizeit besser mit der Erwerbstätigkeit in Einklang gebracht werden können. Sondern auch darum, wie die Zeit verbracht wird, die der Mitarbeiter der Ausführung von Arbeit widmet. Und das ist bei einem Vollzeitjob mindestens die Hälfte des Tages, also mehr Zeit, als danach für den Partner und die Kinder zur Verfügung steht.

Gerade jüngere Mitarbeiter in Polen wollen nicht mehr nur eine Arbeitsstelle, um Geld zum Lebensunterhalt zu verdienen, sondern einen Job machen, bei dem sie sich mit dem Arbeit gebenden Unternehmen identifizieren können. Welchen Sinn macht es, bei einer bestimmten Firma anzuheuern und dort seine Arbeitskraft zur Verfügung zu stellen? Dies ist eine der Fragen, die sich Mitarbeiter heute stellen, bevor sie sich für einen Arbeitgeber entscheiden. Eine eindeutige Antwort darauf haben aber viele, auch deutsche mittelständische Unternehmen sehr häufig noch nicht parat. Klar ist, WAS gemacht wird und WIE etwas getan wird. Bekannt sind die Produkte oder Dienstleistungen, die sich im Portfolio der Firma befinden und wie die Wertschöpfungskette in den einzelnen Unternehmensbereichen aussieht.

Die Frage des WARUM der polnischen Tochtergesellschaft kann dabei naturgemäß nicht losgelöst vom WARUM des deutschen Mutterunternehmens beantwortet werden. Der Marktanteil in Polen soll ja mit Produkten oder Dienstleistungen erweitert werden, die sich in Deutschland bewährt haben.

Wichtig sind hierbei auch die Werte, die in der Muttergesellschaft die Grundlage für die Unternehmenskultur darstellen. In vielen mittelständischen deutschen Unternehmen hat sich die Führung zwar mit dem Thema Werte beschäftigt, dies aber den eigenen Mitarbeitern nicht konsequent nähergebracht. Es wurden Werte für die Gesellschaft erarbeitet, nach denen sich alle richten sollten und vielleicht auch noch schriftlich niedergelegt. Was dann jedoch häufig fehlt, ist das tatsächliche Leben dieser Werte in der täglichen Zusammenarbeit. Deshalb ist es wichtig, die Themen des WARUM und der damit im Zusammenhang stehenden Werte zunächst einmal für die Muttergesellschaft in Deutschland zu klären.

Viele Unternehmer, die ins Ausland expandieren, sind sich darüber nicht im Klaren. Denn letztendlich werden nicht nur die Produkte oder Dienstleistungen auf einen anderen Markt gebracht, sondern auch die im Mutterhaus herrschende Unternehmenskultur in das ausländische Tochterunternehmen.

MITARBEITERENTWICKLUNG

In Umfragen geben die befragten Arbeitnehmer in Polen immer wieder an, wie wichtig ihnen die eigene berufliche Weiterentwicklung ist (u. a. Raport Gi Group Holding – „Barometr Rynku Pracy 2024, edycja 18 – Barometer des Arbeitsmarktes 2024, 18. Edition; Hays Poland – Raport Płacowy 2024 – Vergütungsübersicht 2024). Dabei fällt auf, dass neben Zuzahlungen zu bestimmten Bildungsformen (weiterführende Studiengänge, Sprachkurse u. ä.), Inhouse-Schulungen und externer Fortbildung ein Thema immer weiter in den Fokus gerät: auf den jeweiligen Arbeitnehmer individuell abgestimmte Entwicklungsmöglichkeiten. Dieser Wunsch bezieht sich nicht nur auf persönliche Karrierepläne, sondern auch darauf, häufiger bei interessanten und herausfordernden Projekten berücksichtigt zu werden.

Der Job als Herausforderung

Gerade die Generation der 25- bis 40-Jährigen will einen Job, der nicht nur aus 0815-Aufgaben besteht. Deshalb sollten Unternehmer, die in ihren polnischen Tochtergesellschaften „hungrige“ Mitarbeiter beschäftigen wollen, die Talente ihrer Arbeitnehmer mit der zu erledigenden Arbeit zusammenführen. Wenn Menschen ihre Stärken für die Bewältigung von herausfordernden Aufgaben nutzen und ausbauen können, erzeugt dies eine besondere innere Motivation. Letztere fehlt jedoch, wenn ambitionierte Mitarbeiter eine Arbeit ausführen müssen, die vorhersehbar und langweilig ist und die eigenen Talente völlig unberücksichtigt lässt. Wenn diese (im positiven Sinne) ehrgeizigen Mitarbeiter dann noch die im Tochterunternehmen herrschende Unternehmenskultur und die dort gelebten Werte teilen, sind die Grundlagen für das Entstehen eines echten Teamgeistes gegeben.

Damit diese positive Energie entstehen kann, sind zwei Dinge wichtig: zum einen die Rekrutierung der richtigen Mitarbeiter – also derjenigen, die das zum Tochterunternehmen passende Mindset haben und sich hinsichtlich ihrer Kompetenzen und Talente für die in der Gesellschaft auszuführenden Aufgaben eignen. Zum anderen aber auch das Verständnis des arbeitgebenden Unternehmers, welche individuellen Entwicklungsbedürfnisse die einzelnen Arbeitnehmer haben. Wenn die persönlichen Ziele des Mitarbeiters und die strategischen Ziele der Tochtergesellschaft zusammenpassen, können die entsprechenden berufsbegleitenden Maßnahmen (z. B. ein Verkaufstraining), oder auch Schritte besprochen und verwirklicht werden, welche die Persönlichkeit der Mitarbeiter weiterentwickeln. Gerade bei Letzterem gibt es viele mögliche Ziele, die der Mitarbeiter gerne erreichen möchte und die für die Zusammenarbeit in der Firma wichtig sind, z. B. Themen wie Kommunikation, Selbstmanagement oder auch das Meistern von Auftritten vor einer größeren Gruppe von Menschen.

Kommunikation in der Tochtergesellschaft

Ein wesentliches Element einer motivierenden Unternehmenskultur ist die Art des Umgangs zwischen der Managementebene bzw. den Führungskräften und den Mitarbeitern. Befragungen unter polnischen Arbeitnehmern zeigen, dass gerade das Verhältnis zwischen dem unmittelbaren Vorgesetzten und den Teammitgliedern für Letztere eine entscheidende Bedeutung für die Zufriedenheit am Arbeitsplatz hat. Aus verschiedenen Umfragen der letzten beiden Jahre ergibt sich, dass mehr als ein Viertel der Befragten durch das Verhalten bzw. die Persönlichkeit der unmittelbaren Führungskraft einen Wechsel des Arbeitgebers ernsthaft in Erwägung gezogen hat (Hays Poland – Raport Płacowy 2024 – Vergütungsübersicht 2024; Sodexo Benefits and Rewards Services Polska – „Lider w oczach pracowników“ 2023 – „Die Führungskraft in den Augen der Mitarbeiter“ 2023). Als der größte Stressfaktor am Arbeitsplatz wird nicht selten der Kontakt mit dem Vorgesetzten genannt. Die Gründe für diese Unzufriedenheit liegen vor allem in einem nicht motivierenden Kommunikationsstil, fehlender Empathie und einer sich daraus ergebenden fehlenden Wertschätzung durch die Führungskraft. Je seltener der Vorgesetzte den ihm unterstellten Mitarbeitern Feedback über ihre Arbeit gibt, desto häufiger klagen diese über Motivationsverlust. Auf die Frage, was Mitarbeitern in Polen am meisten fehlen würde, antworteten über 25 % der Befragten: das Wort „danke“ („dziękuję“). Polnische Arbeitnehmer wünschen sich einen Chef, der eine positive Einstellung zu seinen Teammitgliedern hat, emotional stabil ist und über eine gesunde Portion Humor verfügt. Wichtig ist den Mitarbeitern auch, dass ihr Vorgesetzter an der Lösung von Problemen interessiert ist und nicht an der Suche nach vermeintlich Schuldigen für eine nicht gelungene Teamaktion. Und noch etwas lässt aufhorchen. Ein Viertel der Befragten wünscht sich mehr Freiraum für eigenständige Entscheidungen in ihrem Aufgabengebiet – also weniger Mikromanagement und eine Fehlerkultur, die es Mitarbeitern ermöglicht, zu den ihnen unterlaufenen Fehlern zu stehen und diese nicht zu vertuschen (Grafton Recruitment – „Czego pracownicy oczekują od szefa“ 2024 – „Was erwarten Arbeitnehmer

vom Chef“ 2024; Sodexo Benefits and Rewards Services Polska – „Lider w oczach pracowników“ 2023 – „Die Führungskraft in den Augen der Mitarbeiter“ 2023).

GESCHÄFTSFÜHRER VOR ORT

Den idealen Vorgesetzten gibt es genauso wenig wie den idealen Menschen an sich. Auch jede Führungskraft hat ihre starken und schwachen Seiten. Deshalb ist es so wichtig, die richtige Person für die Position des Geschäftsführers in der polnischen Tochtergesellschaft zu finden. Sie sollte natürlich in fachlicher Hinsicht in der Lage sein, die operativen Geschäfte in Polen zu leiten. Darüber hinaus wird diese Person aber nur dann als Geschäftsführer vor Ort erfolgreich sein, wenn sie zum hier besprochenen „Anforderungsprofil“ aus Sicht der Mitarbeiter passt.

Der Hauptverantwortliche für den geschäftlichen Erfolg auf dem polnischen Markt sollte verstanden haben, dass seine Mitarbeiter nicht nur Mittel zum Zweck, sondern das Wichtigste in seinem Unternehmen sind. Er ist für den Aufbau bzw. die Weiterentwicklung einer inspirierenden Unternehmenskultur zuständig – und das beginnend mit der Einstellung der ersten Mitarbeiter oder später beim Ausbau der Hierarchie bei der Auswahl der passenden Führungskräfte. Diesem Anspruch kann der polnische Geschäftsführer jedoch nur dann gerecht werden, wenn er vorher die im deutschen Mutterhaus (hoffentlich) gelebte Unternehmenskultur kennengelernt und verinnerlicht hat.

Die Einstellung eines Geschäftsführers oder auch die Erweiterung des Vorstandes des polnischen Tochterunternehmens ist deshalb immer auch ein passender Zeitpunkt, um sich die im deutschen Mutterhaus herrschende Unternehmenskultur einmal genauer anzuschauen. Wenn die Atmosphäre bereits zukunftsweisend und motivierend für die deutschen Mitarbeiter ist, steht einer Übernahme bzw. Anpassung an die Gegebenheiten in der polnischen Tochtergesellschaft nichts im Weg. Sollten Kurskorrekturen erforderlich sein, können diese jetzt auch mit Blick auf das Unternehmen in Polen vorgenommen werden.

Bei der Auswahl der passenden Person für den Posten des Geschäftsführers vor Ort wird sehr häufig lediglich die fachliche Eignung bewertet. Wenn die Branchenerfahrung stimmt, hat der Kandidat gute Chancen. Die für das Management der deutschen Muttergesellschaft Verantwortlichen nehmen selten die sog. „weichen“ Kompetenzfaktoren des potenziellen polnischen Geschäftsführers wie die Fähigkeit zur Führung von Mitarbeitern „unter die Lupe“. Ganz zu schweigen vom Mindset, das vor allem dann von erheblicher Bedeutung ist, wenn Schwierigkeiten in der Tochtergesellschaft zu bewältigen sind. Als Kapitän muss der Geschäftsführer vor Ort das Schiff jedoch nicht nur steuern können, sondern er muss auch verstanden haben, WARUM es das Schiff gibt und wie die einzelnen Elemente einer motivierenden Unternehmenskultur im Arbeitsalltag zu handhaben sind.

BELIEBTE ZUSÄTZLICHE ARBEITGEBERLEISTUNGEN

Neben der monatlichen Vergütung werden den Arbeitnehmern in Polen sehr häufig weitere geldwerte Leistungen zur Verfügung gestellt, die sog. Benefits. Arbeitgeber, die sich in den letzten Jahren mit dem Thema Unternehmenskultur vertieft beschäftigt haben, wissen, dass dies ein sehr bedeutendes Element für die Erhaltung und Erhöhung der Motivation der Mitarbeiter sein kann. Vorausgesetzt, es wird nicht einfach von oben vorgegeben, sondern auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmer angepasst. Bestimmte Benefits gehören bereits zum Standardprogramm, d. h., Arbeitnehmer und vor allem Spezialisten mit der Absicht eines Arbeitsplatzwechsels erwarten bestimmte zusätzliche Leistungen vom potenziellen neuen Arbeitgeber.

Gesundheitspakete

Die unangefochtene Nr. 1 sind seit Jahren private Gesundheitspakete. Dabei handelt es sich entweder um Abo-Verträge mit privaten Ärzthäusern, die neben der medizinischen Grundversorgung mit Hausarzt und grundlegenden Untersuchungen vor allem einen schnellen Zugang zu Spezialisten gewährleisten. Oder auch um Verträge mit Versicherungsunternehmen, die einen definierten Bereich der medizinischen Versorgung mit Haus- und Fachärzten enthalten – mit der durchaus interessanten Möglichkeit, sich das Ärztehaus und dort den Arzt seines Vertrauens selbst aussuchen zu können. Diese privaten Gesundheitspakete sind deshalb so beliebt, weil gerade der Zugang zu den von der gesetzlichen Krankenkasse finanzierten Spezialisten erschwert ist und hier Wartezeiten von mehreren Monaten bis zu einem Jahr (in Abhängigkeit von der Region) keine Seltenheit sind. Als Standard-Benefits werden weiterhin Lebensversicherungen oder auch monatliche Abos für Fitness-Center angesehen – in Abhängigkeit von der Branche auch Gutscheine, die in ausgewählten Geschäften eingelöst werden können und i. d. R. im Zusammenhang mit dem Weihnachtsfest an die Mitarbeiter ausgegeben werden. Diese zusätzlichen Leistungen werden bereits von vielen Arbeitgebern angeboten, jedoch vielfach noch ohne Reflexion, ob diese als Standard-Benefits verstandenen Leistungen auch den Bedürfnissen der eigenen Belegschaft entsprechen. Oder ob andere Benefits den Mitarbeitern im eigenen Unternehmen mehr entsprechen würden. In Umfragen weisen die Befragten darauf hin, dass sie sich neben den privaten Gesundheitspaketen flexiblere Arbeitszeiten und zusätzliche arbeitsfreie Tage wünschen. Dies betrifft vor allem jüngere Mitarbeiter, die dadurch Arbeit und Familie/Freizeit besser aufeinander abstimmen wollen bzw. müssen.

Verpflegung am Arbeitsplatz

Darüber hinaus gerät sowohl auf Arbeitnehmerseite als auch bei aufmerksamen Arbeitgebern das Thema „Verpflegung am Arbeitsplatz“ immer mehr in den Fokus. Zum einen deshalb, weil internationale Studien zeigen, dass eine gesunde Ernährung die Produktivität der Mitarbeiter um 20 bis 25 % steigern kann. Zum anderen aber auch, weil dies ein Thema ist, mit dem Arbeitgeber gegenwärtig und in der Zukunft sehr stark bei ihren

Arbeitnehmern punkten können. Aus einer im Jahr 2023 in Polen durchgeführten Untersuchung ergibt sich, dass 53 % der Mitarbeiter ihre Mahlzeiten während der Arbeit im Büro allein zu sich nehmen, wobei 20 % hierzu keine Pause machen, sondern während des Essens weiterarbeiten (Antal i Sodexo, „Jak Polacy jedza w pracy“ – „Wie essen Polen während der Arbeit“ September 2023). Schon diese Zahlen zeigen, womit Arbeitgeber die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter steigern können. Ein gemeinsames Essen dient seit jeher dazu, untereinander ins Gespräch zu kommen. Regelmäßige Treffen zu einem Team-Lunch, bei dem die Führungskraft oder in kleineren Unternehmen auch mal ein Gesellschafter teilnimmt, sind gute Möglichkeiten, sich über private Themen auszutauschen und sich so besser kennenzulernen. Sie „zwingen“ den Mitarbeiter dazu, sich während des Mittagessens von seinem PC oder Laptop zu lösen.

Gerade im Bereich der Benefits sind der Fantasie des Arbeitgebers in Polen keine Grenzen gesetzt. Wichtig sind auf der einen Seite der Wille und das Verständnis des Arbeitgebers sowie auf der anderen Seite das Wissen über die spezifischen Bedürfnisse der eigenen Belegschaft. Eine Flatrate für gesundes Essen, Entspannungsmöglichkeiten während der Arbeitszeit, Finanzierung kultureller Events, zusätzliche freie Tage für private Projekte oder Hobbys, Seminare oder Kurse zu interessanten Themen außerhalb der Arbeitswelt wie die Planung der eigenen Finanzen, vieles ist möglich – auch für kleine und mittlere Unternehmen.

FAZIT

Die Suche nach den passenden Mitarbeitern und deren langfristige Bindung an das polnische Tochterunternehmen sind keine leichte Aufgabe, aber auch kein Hexenwerk. Wer in seinem deutschen Mutterunternehmen bereits eine positive Unternehmenskultur besitzt und diese auf die Tochtergesellschaft überträgt, hat gute Voraussetzungen, den polnischen Markt langfristig mit zufriedenen und engagierten Mitarbeitern zu erobern. Wichtig ist darüber hinaus das richtige Augenmerk für den passenden Geschäftsführer vor Ort und die echten Bedürfnisse der Belegschaft für motivierende Benefits. ■



Steffen Braun

Rechtsanwalt in Warschau
(arbeitsrechtliche Beratung)/
People & Culture Berater
für deutsch-polnische Arbeits-
welten (Happy Business
Poland Steffen Braun)