

Das aktuelle Interview

Recruitment in Osteuropa

Seit dem 1. Mai besteht auch für Arbeitnehmer aus den neuen EU-Beitrittsstaaten die volle Arbeitnehmerfreizügigkeit. Doch trotz anziehender Konjunktur und zunehmendem Fachkräftemangel zögern viele Unternehmen noch, dort aktiv zu rekrutieren oder mittel- und osteuropäische Personaldienstleister zu beauftragen. Nicht ganz ohne Grund, sagt HR-Experte Christian M. Böhnke, der selbst einige Zeit beruflich in Polen lebte.

Herr Böhnke, inwieweit lässt sich durch die Freigabe des deutschen Arbeitsmarkts für osteuropäische Arbeitnehmer das vielerorts bereits bestehende Fachkräfteproblem beheben?

Vollständig beheben ganz sicher nicht – auch wenn man angesichts gelegentlicher Euphorie in der Politik manchmal einen solchen Eindruck gewinnen könnte. Das hat meiner Meinung nach mehrere Gründe: Zum einen sind viele der wirklich qualifizierten Kräfte bereits lange im Ausland tätig, insbesondere in Großbritannien und Irland, wo man den Arbeitsmarkt bereits 2004 geöffnet hat und wo die Sprache leichter zu erlernen ist. Auch ist vielerorts zu beobachten, dass Recruitmentaktivitäten deutscher Unternehmen von einer gewissen Naivität geprägt sind und die Resultate dementsprechend aussehen. Ich kenne aus meiner Tätigkeit in Polen Dutzende Fälle, wo das Projekt Fachkräfteanwerbung anstelle des angestrebten Rekrutierungserfolgs lediglich Kosten – und vor allem Nerven – gekostet hat, aber nur sehr wenig Mittelständler, die damit nachhaltig erfolgreich sind.

Welche Gründe sehen Sie dafür?

Nun, als wesentlicher Faktor hierbei ist sicherlich das Verkennen interkultureller Differenzen zu nennen. Getrieben durch den Bedarf an Arbeitnehmern und euphorisiert von Teil- oder Fehlinformationen in den Medien werden die gewohnten deutschen Maßstäbe und Wertigkeiten vorausgesetzt, anstatt sich zunächst eingehend über die sozio-kulturellen Eigenheiten und -arten bspw. der Polen – nur dort kann ich es ausführlich beurteilen – und die individuellen Gegebenheiten am polnischen Arbeitsmarkt einzuarbeiten. Beispiele für Unternehmen, die an den genannten Faktoren beinahe verzagt sind, brauche ich gar nicht lange suchen: Unser



Christian M. Böhnke

ist Head of Marketing & Sales eines internationalen mittelständischen Personaldienstleisters und ein Pionier des „ePlacements“ in Deutschland. Das von ihm bereits 2001 entwickelte Konzept des internetgestützten Outplacements wird mittlerweile von verschiedenen Konzernen eingesetzt.

eigenes Tochterunternehmen in Polen ist bereits seit dem Beitritt des Landes zur EU 2004 dort mit Rekrutierungsaufgaben betraut – und trotz eines damals polnischen Geschäftsführers sind die tragisch-komischen Rückschläge und Niederlagen noch heute allzu präsent im Unternehmen. Das beginnt bei der Vergleichbarkeit der Qualifikationsprofile und Abschlüsse sowie deren Interpretation durch die Bewerber und geht bis zur Beachtung bestimmter polnischer Feiertage bei der Einsatzplanung. Ansonsten steht ggf. die Produktion still, weil die Beschäftigten entgegen anderweitiger Schwüre dann doch in die Heimat gefahren sind. Ein weiterer Faktor sind natürlich die sprachlichen Hürden, was vermutlich jedoch auch nicht anders aussähe, wenn ausländische Unternehmen hierzulande gewerbliche Kräfte rekrutieren.

Wie können Personalverantwortliche vorgehen, um dennoch die osteuropäischen Arbeitsmärkte für ihren Mitarbeiterbedarf zu nutzen?

Häufig sind es bestimmte Umstände, die solche Prozesse initiieren – z. B. ein Ungleichgewicht zwischen Personalbedarf und -ausstattung, das eine Neuabstimmung erforderlich erscheinen lässt. Dennoch sollte man zunächst die Bedarfs-

lage einwandfrei klären, d. h. die Frage, ob der zu erwartende – oft unterschätzte – Aufwand einer Auslandsrekrutierung betriebswirtschaftlich zu rechtfertigen ist und wenn ja, welcher Art dieser Bedarf ist. Danach liegt die Make-or-Buy-Entscheidung an, die maßgeblich davon abhängig ist, ob Eigenleistung oder Fremdbezug überhaupt als möglich gesehen werden. Während ein HR-Entscheider die Auslagerung von HR-Funktionen vielleicht grundsätzlich als nicht realisierbar einschätzt, könnte der Fremdbezug von Produktionsarbeiten dennoch eine interessante Option darstellen. Sollen die zu beschaffenen Mitarbeiter hingegen im Unternehmen selbst beschäftigt werden, sind neben einem sorgfältig vorbereiteten Rekrutierungsmanagement vor Ort, das unbedingt die angesprochenen Differenzen berücksichtigen muss, nach Möglichkeit auch die Transporte, Unterbringung und sonstige Logistik mit einzubeziehen.

Beim Beauftragen eines Personaldienstleisters ist einschränkend zu beachten, dass dessen Suche und Auswahl häufig nicht viel weniger Aufwand erfordert. Obgleich sich allein in Polen leicht wohl Hunderte entsprechender Anbieter finden lassen, die meist zu überaus günstigen Konditionen entsprechende Dienste anbieten, ist hier erhöhte Vorsicht angebracht. Denn: Die eingangs beschriebenen sozio-kulturellen Differenzen gelten natürlich auch umgekehrt für osteuropäische Unternehmen, die auf dem deutschen Markt aktiv werden möchten. Insbesondere das Nichtbeachten der komplexen Rechtssituation bei einem langfristigen Einsatz von im Heimatland sozialversicherten Mitarbeitern außerhalb des Herkunftsstaats kann für das einsetzende Unternehmen schwer wiegende finanzielle Folgen haben, z. B. wenn ein Verstoß gegen das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz festgestellt wird und neben hohen Bußgeldern auch rückwirkend Sozialabgaben zu entrichten sind.

Worauf müssen Arbeitgeber achten, um dies zu vermeiden?

Der Einsatz von Arbeitnehmern außerhalb der Grenzen des Heimatlandes auf Grundlage der EU-Dienstleistungsfreiheit nach §§ 49 ff. EG-Vertrag ist grundsätzlich nur zur vorübergehenden Diensterbringung zulässig und auf wenige Monate befristet. Aufgrund dieser kurzen Befristung lohnt sich ein Einsatz hauptsächlich zur Abarbeitung kurzfristiger – z. B. saisonal begründeter – Spitzen. Alternativ kann eine Auftragsgestaltung als Dienst- oder Werkvertrag

infrage kommen, bei denen der vorübergehende Charakter der Dienstleistung nicht in diesem Maße gegeben ist. Aber auch hier spielen verschiedene rechtliche Faktoren eine nicht zu unterschätzende Rolle. Neben arbeits- und europarechtlichen Risiken ist bei Inhouse-Outsourcing die Frage nach einem Betriebsübergang gem. § 613a BGB von zentraler Bedeutung. Unternehmen die sich für eine Fremdvergabe entschieden haben, sollten sich daher frühzeitig juristisch beraten lassen, um keine schwer wiegenden Überraschungen mit osteuropäischen HR-Partnern zu erleben. Das A und O bleibt daher die Auswahl eines erfahrenen, kompetenten aber vor allem seriös arbeitenden Personaldienstleisters. Neben der gründlichen Klärung der rechtlichen Voraussetzungen empfehle ich

dringend, aussagefähige Referenzen einzuholen und diese gründlich, notfalls unter Beanspruchung eines Dolmetschers, zu überprüfen. Auch die Finanzkraft des potenziellen Dienstleisters will rechtzeitig eingehend überprüft sein.

Was ist für Sie das wesentliche Argument für eine Auslagerung von Tätigkeiten?

Unternehmen im globalen Wettbewerb sind darauf angewiesen, in den zentralen Bereichen ihrer Wertschöpfungskette Spitzenleistungen zu erzielen, was Spezialisierung auf eben diese Kernkompetenzen erfordert. Warum sollte insbesondere ein mittelständisches Unternehmen eigene Kapazitäten – und sei es nur in der Leitung und Verwaltung – auf Nebenkriegsschauplätzen verschwenden, anstatt einen qualifizier-

ten Partner zu nehmen, der hier wiederum seine Kompetenzen hat? Der Einsatz von Inhouse-Outsourcing und insbesondere auch von klassischer Zeitarbeit steht in Deutschland oft noch im Verdacht, vor allem finanziell motiviert zu sein – sprich Lohndumping Vorschub zu leisten. Gleichwohl zeigen Studien etablierter Anbieter, dass der Kostenersparnis mittlerweile nur noch eine untergeordnete Bedeutung zukommt. Sehr viel relevanter sind bspw. die flexible Abdeckung von Auftragsspitzen, das Reduzieren von Fixkosten sowie im Bereich Inhouse-Outsourcing die Konzentration auf Kernkompetenzen durch Auslagern peripherer – aber personalintensiver – Tätigkeitsbereiche.

Herr Böhnke, vielen Dank für das Gespräch.

Advertorial



Die Suche nach geeigneten Fachkräften bedeutet bereits heute für viele Unternehmen eine enorme Herausforderung. Das Rekrutieren von qualifizierten Mitarbeitern wird immer mehr zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor. Auch das Identifizieren und Qualifizieren eigener Mitarbeiter für den Fach- und Führungskräftenachwuchs gewinnt immer mehr an Bedeutung.

Aus einem Konzept zur Zukunftssicherung und Flexibilisierung von Industriearbeit entstanden, ist die AutoVision heute einer der größten und attraktivsten Personaldienstleister in Deutschland. Als Full-Service-Anbieter sind wir für mehr als 200 Kunden der strategische Partner bei der Rekrutierung der gesuchten Mitarbeiter.

Die AutoVision kombiniert qualifiziertes Personal, Prozess-Know-How und innovative Software, um ihre Kunden schnell und erfolgreich zu unterstützen – entlang der gesamten Wertschöpfungskette:

Das Spektrum reicht vom Bewerbungsmanagement, Personsonal-diagnostik und Qualifizierung über Arbeitnehmerüberlassung bis hin zu Executive Search und Interim Management.

Dabei setzen wir Qualitätsstandards. Die unabhängige Zertifizierungsgesellschaft DNV (Det Norske Veritas) hat der AutoVision GmbH 2009 ein Qualitätsmanagement nach internationalem Standard bescheinigt und das Zertifikat nach DIN ISO 9001:2008 ausgestellt.

Im Rahmen eines Wettbewerbs der Universität St. Gallen in Kooperation mit dem Handelsblatt bewirkte das Feedback unserer Kunden bei deren Befragung, dass wir zu den kundenorientiertesten Dienstleistern Deutschlands 2011 gehören.

Die AutoVision GmbH wurde im Jahr 2001 gegründet und beschäftigt aktuell über 11.500 Mitarbeiter. Das Unternehmen ist deutschlandweit an 18 Standorten vertreten. Der Stammsitz ist Wolfsburg.

www.autovision-gmbh.com

AUTOVISION