

PERSONAL FÜHRUNG



„Gleiche Chancen für alle“

Elisabeth Ewen, Personalvorständin der Fraunhofer-Gesellschaft, über Gender Equality und HRM in einer der größten Forschungsorganisationen der Welt

05.2023

COMEBACK DER SANIERER

Ukraine-Krieg, Inflation, fragile Lieferketten – in Krisenzeiten denken Unternehmen wieder an radikalen Umbau.

BEST PRACTICE

\ Area9 Lyceum
\ Blacklane
\ Bundeswehr
\ Körber
\ Vitesco Technologies

SCHWERPUNKT

Recruiting / Arbeitskräftesicherung Die Engpässe in mehreren Branchen haben sich zu einem allgemeinen Arbeitskräftemangel ausgewachsen. Wie Unternehmen dennoch ihre Personal-Pipeline auffüllen können.



12 Jagd nach Talenten

Der Arbeitsmarkt hat sich zu einem Bewerbermarkt entwickelt. Das betriebliche Recruiting muss reagieren, um neue Zielgruppen zu erschließen. Der Staat ist gefordert, die Rahmenbedingungen zu optimieren.



20 Eine Frage der Kultur

Um Fachkräfte zu gewinnen, zieht der Technologiekonzern Körber alle Register: Karrierewochen, soziale Medien, Active Sourcing. Personalchefin Gabriele Fanta baut auf eine positive Arbeitgebermarke, die die Identifikation mit dem Unternehmen leicht macht.

32 Geld ist nicht alles

Für viele Jobsuchende ist die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben genauso wichtig wie ein hohes Gehalt. Anbieter von Familienservice-Leistungen tragen zur Work-Life-Balance bei.

12

SCHWERPUNKT Recruiting / Arbeitskräfte- sicherung

AKTUELLES

04 HR innovativ
Qualifizierungsfabriken im Ausland

07 Studie
Betriebliche Zusatzleistungen für Mitarbeitende

08 DGFP vor Ort
Jahrestagung Berufsausbildung: Die Generation Z begeistern



10 Evidenz to go
Förderung der Lernkultur

SCHWERPUNKT

12 Arbeitsmarkt im Umbruch
Ulf Rinne, Bonn

20 Körber-Personalchefin Gabriele Fanta im Interview
Christoph Stehr, Berlin

24 KI und Personalsuche
Ruth Stock-Homburg / Nadine Homburg, Darmstadt / Johannes Völker, Kyoto

32 Attraktive Zusatzleistungen
Doreen Müller, Essen

38 Boomerang Hiring bei Vitesco Technologies
Ingo Holstein, Regensburg

42 Recruiting / Arbeitskräfte-sicherung
Materialien für die Personalarbeit



24 Die Macht der Maschine

Kann Künstliche Intelligenz Unternehmen helfen, den Fach- und Führungskräfte-mangel zu bewältigen? Das Forschungsinstitut leap in time hat untersucht, welche Möglichkeiten es gibt und welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen.



72 Comeback der Sanierer

Vor dem Hintergrund von Ukraine-Krieg, Energiekrise und fragilen Lieferketten bleibt die wirtschaftliche Lage in vielen Unternehmen trotz staatlicher Unterstützung angespannt. Wie Sanierungskonzepte rechtssicher umgesetzt werden können.



38 Man sieht sich immer zweimal

Unternehmen sollten ehemalige Mitarbeitende nicht ganz aus den Augen verlieren – vielleicht lohnt es sich, sie für eine Wiedereinstellung anzusprechen. Der Autozulieferer Vitesco Technologies hat mit „Boomerang Hiring“ gute Erfahrungen gemacht.

HERAUSGEBER-INTERVIEW

44 In jeder Hinsicht divers

Nicht nur in der Forschung, sondern auch gesamtgesellschaftlich müssen Frauen auf allen Karrierestufen vertreten sein, fordert Elisabeth Ewen. Die Personalvorständin der Fraunhofer-Gesellschaft empfiehlt jungen Wissenschaftlerinnen, Verantwortung zu übernehmen. Das Sorge für Sichtbarkeit. Für Ewen ist Diversität aber mehr als eine Frage des Geschlechts – es geht auch um Kriterien wie Alter, ethnische Herkunft oder Weltanschauung.

Ralf Steuer / Christoph Stehr, Berlin



FACHBEITRÄGE

50 Perlentaucher für die Truppe

Die Bundeswehr nutzt vielfältige Kanäle, um zukünftige Soldatinnen und Soldaten anzuwerben. Am Beginn der Offizierslaufbahn steht ein spezielles Assessment-Center.

Franziska Czerny / Manuel Kiefer / Madiha Rana, Hamburg

56 Worauf der MINT-Nachwuchs Wert legt

Technik und Innovation üben eine große Faszination aus. Das sollten sich Unternehmen, die im MINT-Bereich rekrutieren, zunutze machen. Eine Studie hat sich damit befasst, ob eine geschlechtsspezifische Personalsuche sinnvoll ist.

Tobias Schütz / Petra Kneip / Emely Hofmann, Reutlingen

NETZWERK

76 HR persönlich

Cindy Rubbens, Katharina Hölzle, Susann Mayhead, Eefje Dikker, Michael Moser, Sebastian Biedenkopf, Verena Menne

79 DGFP-Mitglied im Porträt

Francisco Pelzing, Area9 Lyceum

SERVICE

68 Bildnachweise

64 Bücher Kurzrezensionen, Autorengespräch: Hermann Bueren

01 Editorial

68 Inserenten

70 Recht Lohnsteuerrecht, Arbeitsrecht, Aktuelle Rechtsprechung

11 Termine

80 Vorschau / Impressum

Jäger

der verlorenen Arbeitskräfte

Der deutsche Arbeitsmarkt im Umbruch

Die Coronapandemie und der Krieg in der Ukraine bedeuten eine Zäsur für den deutschen Arbeitsmarkt. Die schon vor diesen Krisen spürbaren Personalengpässe haben sich zu einem Arbeitskräfte- und Fachkräftemangel ausgewachsen, der die kommenden Jahre prägen wird. Obgleich es Lösungsansätze gibt, um neue Potenziale für den deutschen Arbeitsmarkt zu erschließen, muss sich auch das betriebliche Recruiting auf eine Zeitenwende einstellen.

DGFP // Recruiting Summit
Das Event zu Recruiting & Employer Branding
8. Mai 2023, Köln (optional)
11., 16., 17. Mai 2023 (online)
www.dgfp.de/veranstaltung/



Bye-bye Babyboomer: In den kommenden 15 Jahren geht etwa ein Drittel aller Erwerbspersonen in Rente. Die neu in den Arbeitsmarkt eintretenden Jahrgänge können diese Lücke zahlenmäßig nicht schließen.

Der deutsche Arbeitsmarkt vollzieht seit längerer Zeit einen Strukturwandel, der mit dem Schlagwort „Digitalisierung“ zusammengefasst wird. Diese Entwicklung könnte tiefgreifend sein, wenn dadurch die soziale Ungleichheit zunimmt, automatisierbare Arbeitsplätze massenhaft verloren gehen und Kapitaleinkommen gegenüber den Erlösen aus menschlicher Arbeit dominieren. Konsens ist jedoch, dass uns die Arbeit in Zukunft nicht ausgehen wird. Es droht vielmehr ein Mangel an Menschen, die sie erledigen. Weder der technologische Fortschritt im Allgemeinen noch die Digitalisierung im Speziellen dürften menschliche Arbeitskraft massiv ersetzen. Die Transformation der Arbeitswelt geht zwar damit einher, dass Arbeitsplätze in manchen Bereichen entfallen. Gleichzeitig entstehen an anderer Stelle viele neue Beschäftigungsmöglichkeiten. Die zentrale Herausforderung sind der Umfang und die Geschwindigkeit dieser Veränderungen – und die in der Regel veränderten qualifikatorischen Anforderungen der Jobs, die sich wandeln oder neu entstehen. Dadurch erhöht sich der Druck auf unser Aus- und Weiterbildungssystem: Wenn Arbeitsuchende in Zukunft nicht über die am Arbeitsmarkt gesuchten Qualifikationen verfügen, drohen Mismatch-Arbeitslosigkeit sowie ein Fachkräfteparadox, also das gleichzeitige Auftreten von offenen Stellen und verfestigter Arbeitslosigkeit.

Hinzu kommt, dass sich der Strukturwandel auf dem deutschen Arbeitsmarkt durch die Coronapandemie und die zu ihrer Eindämmung ergriffenen Maßnahmen sowie durch die Auswirkungen des Ukraine-Kriegs nochmals beschleunigte. So wirkte die Pandemie in vielen Bereichen wie ein Katalysator, etwa indem Prozesse der Digitalisierung schneller vollzogen und tradierte Muster der Präsenzarbeit zugunsten von Homeoffice und mobiler Arbeit über Bord geworfen wurden (Bonin et al. 2021). Der Ukraine-Krieg hat ebenfalls Folgen für die Nachfrage nach Arbeitskräften, weil zum Beispiel die Energiewende ambitionierter und zügiger vollzogen wird. Schätzungen zufolge werden allein für die Umsetzung der Klimaziele der Bundesregierung in der energetischen Gebäudesanierung, etwa für die Installation von sechs Millionen Wärmepumpen, zusätzlich 190 000 Fachkräfte im Handwerk gebraucht (IG Metall et al. 2022).

Damoklesschwert der Demografie

Schließlich schwebt das Damoklesschwert der Demografie über uns, denn mit dem Renteneintritt der Babyboomer-Generation werden die Auswirkungen des demografischen Wandels deutlich spürbar: So gehen in den nächsten 15 Jahren knapp 13 Millionen Erwerbstätige in Rente, also etwa ein Drittel der Erwerbspersonen (Statistisches Bundesamt 2022). Die neu in den Arbeitsmarkt eintretenden Jahrgänge können das Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge der Nachkriegszeit rein zahlenmäßig nicht ausgleichen. Abbildung 1 zeigt, wie stark sich nach aktuellen Vorusberechnungen die Altersstruktur der in

Deutschland lebenden Bevölkerung im Jahr 2035 von derjenigen im Jahr 2021 unterscheiden wird.

Vor diesem Hintergrund drohen künftig nicht nur bei Fachkräften erhebliche Engpässe, sondern auch bei Arbeitskräften im Bereich von Tätigkeiten mit geringerem Anforderungsniveau. Dass sich Personalengpässe seit geraumer Zeit auf dem deutschen Arbeitsmarkt verschärfen und die Coronapandemie zwar ein Einschnitt, aber keinesfalls der Auslöser dieser Knappheiten war, verdeutlicht Abbildung 2 anhand der Entwicklung häufig verwendeter Indikatoren im Zeitverlauf.

Die schon vor der Pandemie spürbaren Personalengpässe werden in den kommenden Jahren prägend sein. Gleichzeitig erreichte die Zahl der Beschäftigten im Jahr 2022 mit durchschnittlich rund 45,6 Millionen Menschen einen historischen Höchststand seit der Wiedervereinigung (Statistisches Bundesamt 2023). Dass nie zuvor so viele Menschen im vereinigten Deutschland beschäftigt waren, unterstreicht deutlich die grundsätzliche Robustheit, Stabilität und Funktionalität des deutschen Arbeitsmarkts. Erneut sind wir gut durch fundamentale Krisen manövriert. Damit der Arbeitsmarkt auch in künftigen Krisen als Stabilitätsanker fungieren kann, bedarf es allerdings mehr Anstrengungen aller gesellschaftlichen Akteure.

Neue Potenziale für den Arbeitsmarkt

Der Arbeitskräfte- und Fachkräftemangel auf dem deutschen Arbeitsmarkt ist aus volkswirtschaftlicher Sicht mit erheblichen Kosten



Dr. Ulf Rinne
Head of Scientific
Management /
Senior Research
Associate, IZA –
Institute of Labor
Economics, Bonn
rinne@iza.org

Bevölkerung nach Altersgruppen

Vergleich 2021 mit 2035; die Vorausberechnung für 2035 basiert auf der Variante 1 (G2-L2-W1), also einer moderaten Entwicklung der Geburtenhäufigkeit und Lebenserwartung bei niedrigem Wanderungssaldo.

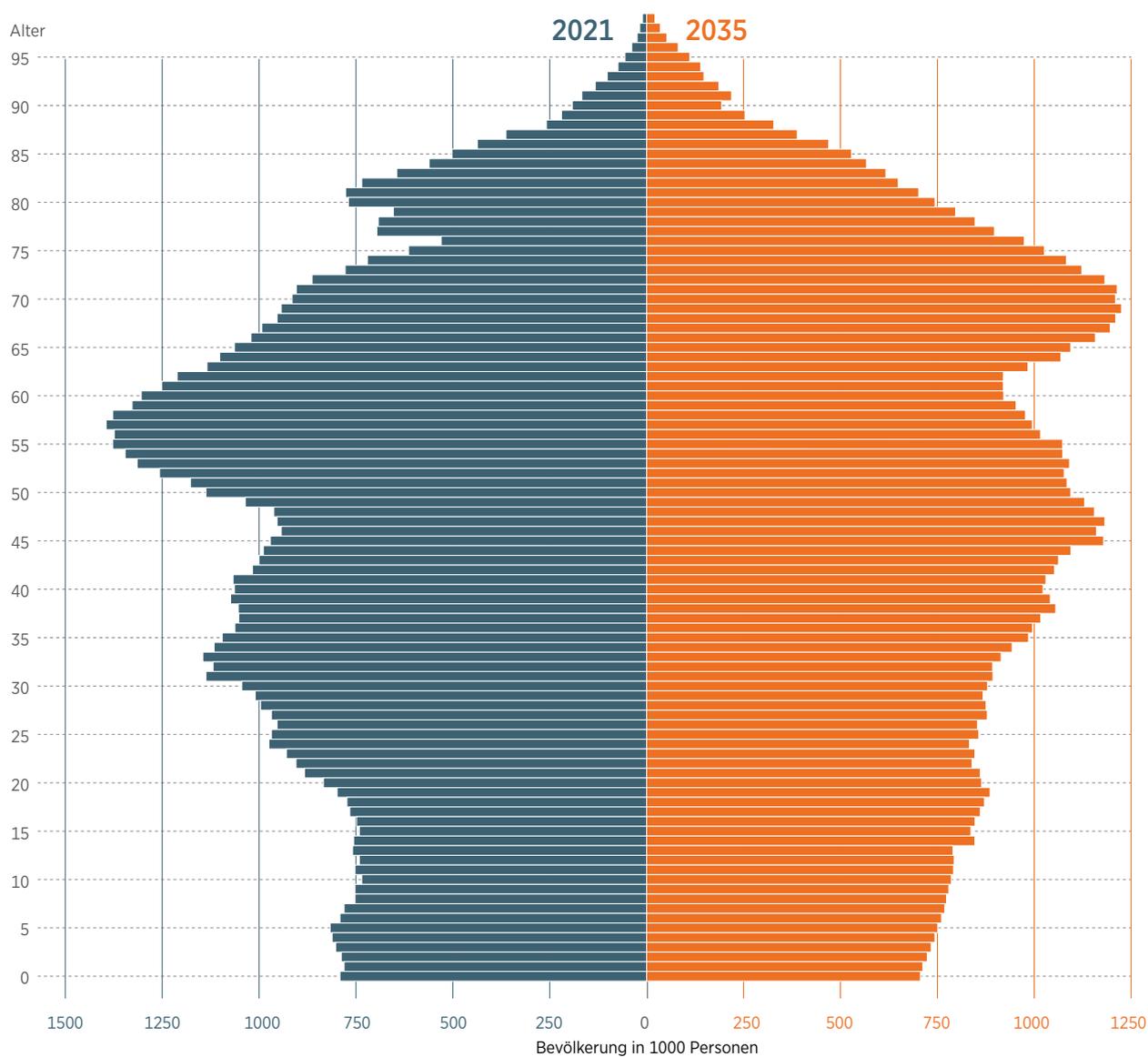


Abb. 1 | Quelle: Destatis; service.destatis.de/bevoelkerungspyramide/

Im Wettbewerb um Arbeitskräfte müssen Unternehmen versuchen, attraktive Arbeitsbedingungen zu schaffen. Wichtige Stellschrauben sind die Bezahlung, die Förderung der Work-Life-Balance sowie Aufstiegsmöglichkeiten und ein wertschätzendes Umfeld.

verbunden (Bonin 2020). Um Wohlstand und das für eine erfolgreiche Bewältigung der transformativen Prozesse erforderliche Humankapital zu sichern, werden Politik, Unternehmen und Erwerbspersonen künftig mehr Anstrengungen abverlangt. Mit einem konzertierten Handeln von der Angebots- und Nachfrageseite kann den Personalengpässen aber entgegengewirkt werden.

So müssen sich Arbeitgeber künftig noch aktiver um die Gestaltung attraktiver Arbeitsplätze bemühen. Der wichtigste Faktor, der sich auch kurzfristig anpassen lässt, ist der Lohn. Zu den weiteren Stellschrauben zählen eine arbeitgeberseitige Unterstützung der Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Anforderungen, beispielsweise durch praxistaugliche Homeoffice-Regelungen, sowie berufliche Aufstiegsmöglichkeiten und ein wertschätzendes Arbeitsumfeld.

Im Zusammenhang mit dem in Deutschland recht ausgeprägten Niedriglohnsektor ist gesellschaftlich die Frage zu beantworten, ob dortige Personallücken zumindest mittelfristig nicht besser durch arbeitssparenden technischen Fortschritt, also von der Nachfrageseite her, beseitigt werden sollten. Denn der unternehmerische Erfolg mit Geschäftsmodellen auf Basis niedriger Löhne ist mit erheblichen volkswirtschaftlichen Kosten verbunden: Die dortigen Beschäftigten sind hohen individuellen wirtschaftlichen Risiken ausgesetzt, und es werden Ressourcen in wenig produktive Bereiche gelenkt, während gleichzeitig in produktiven Bereichen Arbeitskräfte fehlen. Potenziale zur Automatisierung und Digitalisierung sind im Niedriglohnsektor durch den hohen Anteil von Routinetätigkeiten vorhanden. Die

berufliche Tätigkeit der noch verbleibenden Beschäftigten würde so durch mehr analytische, interaktive und manuelle Nichtrounetätigkeiten aufgewertet und höhere Löhne rechtfertigen. Darüber hinaus müssen sich Arbeitgeber stärker um die Aus- und Weiterbildung bemühen. Gleiches gilt für Beschäftigte und Arbeitslose: Sie sind gefordert und müssen bereit sein, zusätzliche und gänzlich neue berufliche Qualifikationen zu erwerben. Zudem muss die Politik einen geeigneten ordnungspolitischen Rahmen für die Förderung von an den Bedürfnissen des Arbeitsmarkts orientierten Bildungsinvestitionen herstellen.

Anpassungsbereitschaft und -fähigkeit erhöhen

Der Staat ist grundsätzlich gefragt, die nötigen Rahmenbedingungen für eine hohe Anpassungsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit der Akteure auf beiden Marktseiten zu schaffen. Außerdem muss er dort korrigierend eingreifen, wo Unvollkommenheiten (wie Informationsmängel) oder Externalitäten (wie Skaleneffekte) gesamtwirtschaftlich effiziente Lösungen der privaten Akteure verhindern.

Auch Zuwanderung kann Teil der Lösung des Fachkräfteproblems sein, wenn auch nicht die alleinige Lösung. Denn der demografische Wandel betrifft viele Herkunftsländer ähnlich, und der internationale Wettbewerb um gesuchte Fachkräfte wird deshalb weiter zunehmen. Erwerbsmigration ist dennoch ein zentraler Baustein zur Sicherung der Fachkräftebasis. Gerade hier besteht Nachholbedarf: Auch wenn es in Deutschland auf dem Papier großzügige Zuwanderungsangebote

gibt, sind diese bisher nur auf geringe Resonanz gestoßen. Ganz offenkundig wirken sich die Passivität bei der Zielgruppenansprache, die Intransparenz der Zuwanderungsbedingungen in Kombination mit der Sprachbarriere sowie erhebliche Probleme und sehr hohe Anforderungen bei der Anerkennung von im Ausland erworbenen Qualifikationen nachteilig aus.

Es gibt außerdem noch Chancen zur besseren Nutzung vorhandener inländischer Arbeitskräftepotenziale. Hier ist der Staat gefordert, bessere Rahmenbedingungen für vollzeitnahe Tätigkeiten zu schaffen. Bei vielen Teilzeitbeschäftigten, darunter viele Frauen und Mütter, besteht der Wunsch nach einer Ausweitung der Arbeitszeit. Der Verwirklichung dieses Wunsches stehen institutionelle Barrieren im Weg. Dazu zählt erstens die steuer- und sozialrechtliche Sonderbehandlung der geringfügigen Beschäftigung. Minijobs erweisen sich häufig als karriereschädliche Teilzeitfallen ohne Brückenfunktion in reguläre Beschäftigung (Blömer et al. 2021). Deshalb sollte die Sonderstellung der geringfügigen Beschäftigung begrenzt werden, etwa auf bestimmte Personengruppen wie Studierende und Personen im Ruhestand, oder ihre finanzielle Begünstigung verringert werden. Ein solches Vorgehen könnte dazu beitragen, den Niedriglohnsektor zu verkleinern und einen Wandel hin zu höherwertigen Arbeitsplätzen anzustoßen.

Zweitens ist das Ehegattensplitting ein limitierender Faktor für die Ausweitung der Arbeitszeit. Es gibt kein ökonomisches Argument, das gegen seine Abschaffung spricht. Simulationsstudien zeigen die Effekte, die eine Reform des deutschen Steuer- und

Vorausschauende Annahmen über Personalengpässe, Talentbedarf, Fluktuation und Pensionierungen sind die Grundlage für ein proaktives Recruiting. Strategische Personalplanung hilft, Betriebe zukunftsfest zu machen.

Abgabensystems mit einer Abschaffung dieses Privilegs bewirken könnte (Bachmann et al. 2021). Drittens muss der Ausbau der Betreuungsinfrastruktur vorangetrieben werden. Die Ausweitung der Angebote hat in den vergangenen Jahren vielen Eltern und insbesondere Müttern geholfen, Familie und Beruf besser miteinander zu vereinbaren. Allerdings sind qualitativ hochwertige und verlässliche Betreuungsangebote mit Betreuungszeiten, die im Einklang mit den beruflichen Anforderungen vollzeitnaher Tätigkeiten stehen, in vielen Regionen weiterhin knapp.

Zeitenwende für das betriebliche Recruiting

Angesichts der zunehmenden Personalengpässe wird der Arbeitsmarkt noch mehr zu einem Bewerbermarkt. Dass sich darauf das betriebliche Recruiting einstellen muss, ist eine Binsenweisheit. Obwohl die grundsätzlichen Anforderungen klar sind, gibt es kein Patentrezept im Wettbewerb um gesuchte Fachkräfte. Mehr denn je sind kreative Lösungen zur Personalgewinnung gefragt. Eine grundsätzliche Voraussetzung zur Positionierung des eigenen Unternehmens ist die feste Verankerung einer strategischen Personalplanung in betriebliche Abläufe: Nur auf Basis vorausschauender Annahmen über Personalengpässe, Talentbedarf, Fluktuation und Pensionierungen ist ein frühzeitiges und proaktives Handeln möglich. Ergebnisse einer Befragung von Personalverantwortlichen aus dem Jahr 2018 zeigen diesbezüglich noch deutliche Defizite (Stippler et al. 2019).

Des Weiteren zählt im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte das Gesamtpaket.

Personalengpässe verschärfen sich

Anzahl der gemeldeten offenen Stellen und der registrierten Arbeitslosen je gemeldete offene Stelle, Q4/2010 bis Q3/2022; vorläufige Werte ab Q4/2020

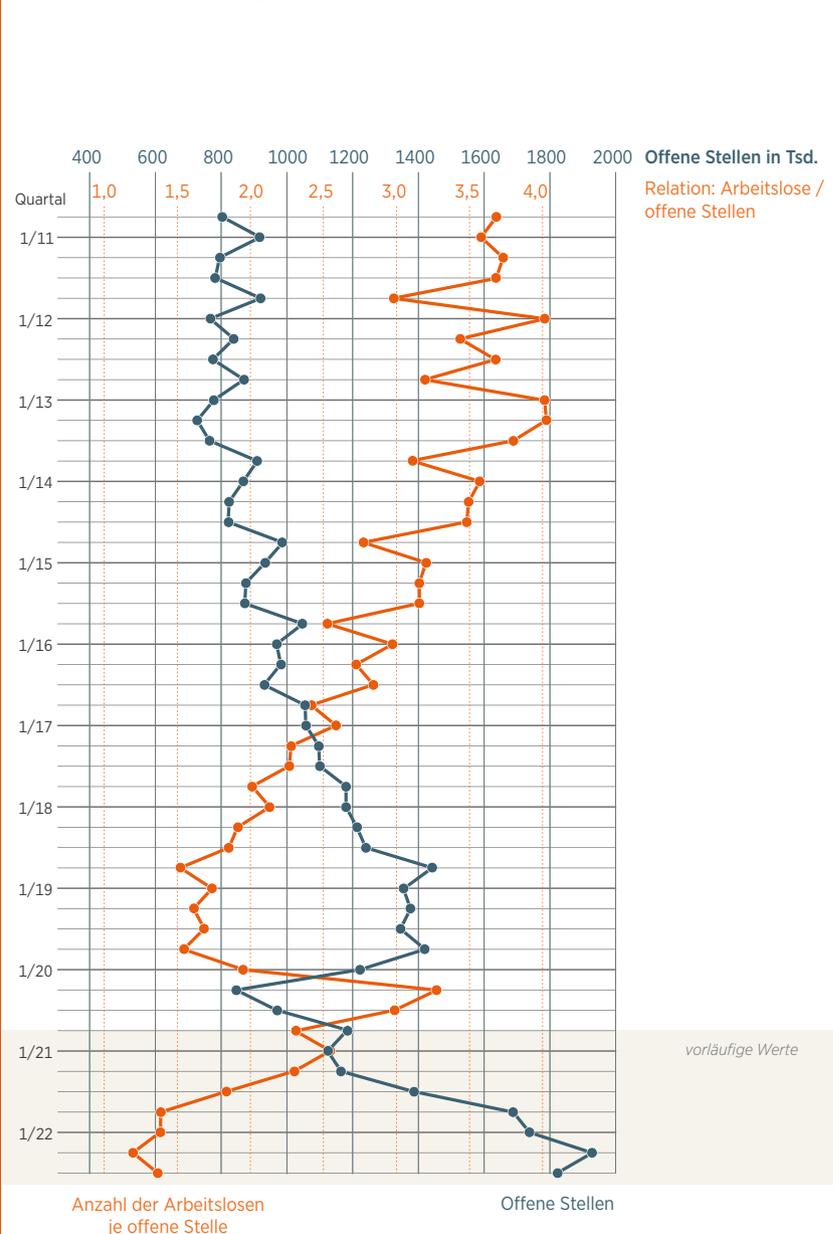


Abb. 2 | Quelle: IAB; iab.de/das-iab/befragungen/iab-stellenerhebung/aktuelle-ergebnisse/



Obgleich der Lohn ein wichtiger Faktor ist, haben auch die nichtmonetären Aspekte eines Jobs einen hohen Stellenwert – vor allem in der jüngeren Generation. Dazu zählen die arbeitgeberseitige Unterstützung der Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Anforderungen, beispielsweise durch großzügige und praxistaugliche Homeoffice-Regelungen oder durch andere Optionen zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten, sowie

das Vorhandensein von beruflichen Aufstiegsperspektiven, einer offenen Unternehmenskultur und Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung im Unternehmen.

Flexibilität und Autonomie

Neben beruflicher Flexibilität in verschiedenen Facetten geht es also darum, Autonomie und Freiheiten innerhalb der eigenen

Verantwortung zu definieren. So tragen ein gutes Gehalt, attraktive Zusatzleistungen und Wertschätzung innerhalb und außerhalb des Betriebs nicht nur dazu bei, neue Arbeitskräfte zu gewinnen, sondern sie sind überdies wichtige Faktoren bei der Mitarbeiterbindung. Denn in einem Arbeitnehmermarkt steigt die Gefahr der Abwerbung durch die Konkurrenz. Hier ist Employer Branding ein häufig genutzter Ansatz. Die

Manche Unternehmen erproben verkürzte Arbeitszeiten, etwa eine Viertagewoche, oder Workation-Modelle, bei denen die Beschäftigten zeitweise aus dem Ausland arbeiten. Ein großer und aufwendiger Schritt, um Talente zu gewinnen, ist die Verlegung von Unternehmensstandorten in attraktive Städte und Regionen.

Einbeziehung der Beschäftigten in Entscheidungsprozesse ist einer stärkeren Mitarbeiterbindung ebenfalls zuträglich.

Um neue Zielgruppen für das betriebliche Recruiting zu erschließen, werden von vielen Unternehmen bereits verschiedene Formen der Ansprache – häufig sehr kreativ – genutzt. Neben der direkten Ansprache von Fachkräften über die von ihnen bevorzugten Kanäle, wozu auch Social Media zählen kann, sind Kooperationen mit Hochschulen und anderen Bildungseinrichtungen eine wirkungsvolle Strategie (Stippler et al. 2019). Viele Betriebe gehen dazu über, die Belegschaft als Multiplikator zur Personalgewinnung einzusetzen, und etablieren Mitarbeiterempfehlungsprogramme mit Anreizsystemen: Beschäftigte erhalten eine (finanzielle) Prämie für die Vermittlung geeigneter Fachkräfte.

Den Möglichkeiten, die Attraktivität der Mitarbeit im eigenen Betrieb zu erhöhen, sind nahezu keine Grenzen gesetzt. So erproben manche Unternehmen verkürzte Arbeitszeiten (etwa im Rahmen einer Viertagewoche), oder es wird die Option angedacht, während einer „Workation“ zeitweise aus dem Ausland zu arbeiten. Dies kann dem Wunsch jüngerer Nachwuchskräfte entgegenkommen, aus möglicherweise (zu) starren Homeoffice-Modellen zu entfliehen und spontan den Arbeitsort zu wechseln. Ein recht großer und aufwendiger Schritt, um im Wettbewerb um junge Menschen zu punkten, ist die gezielte Verlegung oder Neueröffnung von Unternehmensstandorten in attraktive Städten und Regionen. Auch wenn nur wenige Unternehmen aufgrund des hohen Aufwands und der damit

verbundenen Kosten diesen ungewöhnlichen Weg beschreiten, wird diese Strategie von Unternehmen mit diesbezüglichen Erfahrungen als wirkungsvoll bewertet (Stippler et al. 2019).

Dennoch ist klar: Es gibt keine pauschalen Lösungen für das betriebliche Recruiting, sondern jedes Unternehmen muss einen für sich passenden Mix von Maßnahmen finden. Allerdings werden Unternehmen ihre speziellen (monetären wie nichtmonetären) Anreize für gesuchte Fachkräfte künftig offensiver kommunizieren müssen als im Status quo, um im Wettbewerb zu bestehen. Die bislang eher zurückhaltende, zögerliche und häufig erst auf Nachfrage erfolgende Kommunikation dieser Angebote birgt ein zu großes Risiko, dass sich qualifizierte Talente vorzeitig für andere Arbeitgeber entscheiden.

Fazit und Ausblick

Der fortschreitende Strukturwandel, der sich infolge der letzten Krisen beschleunigt hat, bewirkt in Kombination mit dem demografischen Wandel eine Zeitenwende für den deutschen Arbeitsmarkt. Damit der Arbeitsmarkt auch in künftigen Krisen als Stabilitätsanker fungieren kann, bedarf es mehr Anstrengungen aller gesellschaftlichen Akteure. Dennoch ist absehbar, dass der Arbeitskräfte- und Fachkräftemangel in den kommenden Jahren ein prägendes Thema sein wird, weil die Überwindung der aus transformativen Prozessen resultierenden Personalengpässe dauern wird. Deshalb muss sich auch das betriebliche Recruiting anpassen: Der Arbeitsmarkt entwickelt sich noch mehr zu einem Bewerbermarkt. Um darauf angemessen zu

reagieren, gibt es kein Patentrezept. Vielmehr muss jedes Unternehmen eine für die spezifische Wettbewerbssituation passende Strategie finden, die grundsätzlich auf einer strategischen Personalplanung fußen sollte. ●

Literatur

Bachmann, R. / Jäger, P. / Jessen, R. (2021): A Split Decision: Welche Auswirkungen hätte die Abschaffung des Ehegattensplittings auf das Arbeitsangebot und die Einkommensverteilung?, in: Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, 70 (2), 105-131

Blömer, M. / Brandt, P. / Peichl, A. (2021): Raus aus der Zweitverdienerinnenfalle: Reformvorschläge zum Abbau von Fehlanreizen im deutschen Steuer- und Sozialversicherungssystem, Gütersloh

Bonin, H. (2020): Fachkräftemangel in der Gesamtperspektive, in: Jacobs, K. et al. (Hg.): Pflege-Report 2019, Berlin und Heidelberg, 61-69

Bonin, H. / Krause-Pilatus, A. / Rinne, U. (2021): Arbeitssituation und Belastungsempfinden von abhängig Beschäftigten im von der Corona-Pandemie geprägten Jahr 2021, BMAS-Forschungsbericht 570/10, Berlin

Bonin, H. / Rinne, U. (2022): Die Zeitenwende erreicht den deutschen Arbeitsmarkt, in: Wirtschaftsdienst, 102 (9), 665-668

IG Metall et al. (2022): Erfolgreiche Klimawende braucht leistungsfähiges Handwerk; www.zvshk.de/presse/medien-center/pressemitteilungen/details/artikel/7631-gemeinsame-pressemitteilung/

Statistisches Bundesamt (2022): 12,9 Millionen Erwerbspersonen erreichen in den nächsten 15 Jahren das gesetzliche Rentenalter, Pressemitteilung Nr. 330; www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/08/PD22_330_13.html

Statistisches Bundesamt (2023): Erwerbstätigkeit 2022 auf höchstem Stand seit der deutschen Vereinigung, Pressemitteilung Nr. 001; www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/01/PD23_001_13321.html

Stippler, S. et al. (2019): Wie Unternehmen trotz Fachkräftemangel Mitarbeiter finden, KOFA-Studie 1/2019, Köln; www.kofa.de/media/Publikationen/Studien/1_2019_Engpasstalente.pdf

„Gleiche Chancen für alle“

Elisabeth Ewen, Vorständin für Personal, Unternehmenskultur und Recht der Fraunhofer-Gesellschaft, über Gender Equality in der Wissenschaft und das Personalmanagement einer der größten Forschungsorganisationen der Welt

Wissenschaftler sind im öffentlichen Diskurs gefragt wie nie – siehe Coronapandemie und Klimakatastrophe. Dabei hat die Zunft große Nachwuchssorgen, gerade in den Natur- und Ingenieurwissenschaften. Unter diesen Vorzeichen führt Elisabeth Ewen das Personalmanagement der Fraunhofer-Gesellschaft.

Frau Ewen, Sie machen sich für mehr Frauen in Führungspositionen der Forschung stark. Haben wir da Nachholbedarf in Deutschland? Und wo steht Ihre eigene Organisation?

Elisabeth Ewen Absolut. Das ist allerdings nicht nur ein Problem in der Forschung. Mehr Frauen auf allen Karriere-stufen muss auch gesamtgesellschaftlich gesehen das Ziel sein. Fraunhofer engagiert sich seit vielen Jahren dafür, den Anteil der Wissenschaftlerinnen auf allen Karriere-stufen zu steigern. Dafür hat der Fraunhofer-Vorstand eine Reihe von Maßnahmen beschlossen. Bei den Institutsleitungen und wissenschaftlichen Direktorinnen und Direktoren der Fraunhofer-Gesellschaft haben wir derzeit etwas mehr als 13 Prozent mit Frauen besetzt. Zum Vergleich: 2020 waren es noch 7 Prozent. Auf der Ebene der Führungskräfte mit disziplinarischer Befugnis haben wir einen Frauenanteil von knapp 18 Prozent. Bei Neueinstellungen liegen

wir bei einem Frauenanteil von 28,6 Prozent, 2020 waren es 27 Prozent. Der Anteil der Frauen steigt stetig, aber wir sind natürlich noch lange nicht da, wo wir sein möchten.

Was tun Sie konkret, um Gender Equality bei Fraunhofer durchzusetzen?

Ewen Die Erhöhung des Frauenanteils kann man nicht schnell erzwingen. Man darf auch nicht immer nur auf Quoten schauen. Eine Institutsleiterin macht noch keine genderneutrale Arbeitskultur, ein gendersensibles Formular für das Personalgespräch noch keine faire Personalpolitik. Die Strategie muss sein, die Kultur der Zusammenarbeit auf allen Ebenen und im Alltag fair für alle zu gestalten. So kann sich jede Person den eigenen Qualifikationen entsprechend weiterentwickeln und neue Aufgaben oder Führungspositionen übernehmen – unabhängig von Geschlecht, ethnischer Herkunft, Religion, Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexueller Identität.



Elisabeth Ewen, 58, ist seit August 2022 Vorständin für Personal, Unternehmenskultur und Recht der Fraunhofer-Gesellschaft, München. Die Juristin war dort zuvor Direktorin Personal. Ewen begann ihre Karriere 1994 in der Personalabteilung des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt. Ein Jahr später wechselte sie zum GMD-Forschungszentrum Informationstechnik, wo sie die Abteilung Personalbetreuung leitete. Seit 2001 ist sie bei Fraunhofer unter Vertrag.

„Eine Institutsleiterin macht noch keine genderneutrale Arbeitskultur, ein gendersensibles Formular für das Personalgespräch noch keine faire Personalpolitik.“

„Das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird auch von den männlichen Kollegen sehr ernst genommen.“

Wie unterstützt die Zentrale in München diese Strategie?

Ewen Fraunhofer hat sich die Chancengleichheit von Frauen und Männern als unternehmerisches Ziel gesetzt und verfolgt dieses seit 2013 mit einem nachhaltigen Gesamtkonzept, das aus systematisch miteinander abgestimmten Bausteinen besteht. Im Rahmen dieses Konzepts wurden in sechs Bereichen – Rekrutierung, Karriereförderung, Kommunikation, Kulturentwicklung, Monitoring und Rahmenbedingungen – Maßnahmen und Programme aufgesetzt und etabliert. So wurden zum Beispiel für den Zeitraum 2021 bis 2025 neben dem Fraunhofer-weiten Ziel einer durchschnittlichen jährlichen Einstellungsquote für Wissenschaftlerinnen von mindestens 32 Prozent erstmals auch institutsindividuelle Einstellungsquoten für Wissenschaftlerinnen festgelegt.

Wir haben zentralseitig ein Begleitprogramm Chancengleichheit mit verschiedenen Modulen. Es soll die Fraunhofer-Institute dabei unterstützen, eine Strategie für mehr Chancengleichheit vor Ort zu entwickeln und ihre Prozesse und Strukturen chancengerechter zu gestalten. Das zielt auch auf die Neueinstellung von Wissenschaftlerinnen und die Karriereentwicklung ab. Die Verantwortlichen an den Instituten unterstützen wir aus der Zentrale heraus mit Themenworkshops, Peer-Austausch und Workshops zu Best Practices. Wir arbeiten intensiv daran, unser Gesamtkonzept in allen Aspekten auf diese Ziele auszurichten. Wir setzen Zielvorgaben, passen unser Recruiting an, wenn sich etwas nicht bewährt, entwickeln Personalgespräche weiter und setzen Schulungen für die Mitarbeitenden und das Führungspersonal auf.

Vorurteilen vorbeugen

Wichtig ist: Wir dürfen nicht stehenbleiben, sondern müssen uns immer wieder selbst überprüfen und basierend auf neuen Erkenntnissen weiterentwickeln. Zum Beispiel kümmern wir uns seit einigen Jahren intensiv um das noch häufig unterschätzte Thema Gender Biases oder Unconscious Bias. Wir haben zum Beispiel ein E-Learning zum bewussteren Umgang damit eingeführt, das alle Institute nutzen können. Das Besondere ist, dass sich alle Mitarbeitenden in dem digitalen Training auf den Weg in der Rolle als Institutsleitung, Projektleitung oder studentische Hilfskraft auf den Weg machen, die neue Fraunhofer-Innovation zu entwickeln. Auf dem Weg dorthin müssen sie Entscheidungen treffen, in welchen ihnen Unconscious Biases begegnen.

Gibt es Leuchtturmprojekte?

Ewen Ja, aber der Begriff Leuchtturm behagt mir hier nicht besonders. Es geht ja nicht darum, leuchtende Signale zu senden. Es geht zunächst darum, ein faires Miteinander und Chancengleichheit für alle Mitarbeitenden zu schaffen. Entscheidend ist, dass das für die Mitarbeitenden jeden Tag real erlebbar ist. Wir haben eine Reihe von Programmen und Aktivitäten aufgesetzt. Ein Beispiel ist das Karriereprogramm TALENTA, das wir 2013 eingeführt haben. Seitdem wurden über 650 Wissenschaftlerinnen und weibliche Führungskräfte aus MINT-Fächern in ihrer Karriereentwicklung gefördert. Sie konnten Karriere- und Forschungszeit sowie Qualifizierungs- und Vernetzungsformate für das Erreichen ihrer Karriereziele nutzen, zum Beispiel die Fertigstellung der Promo-

tion, die Weiterentwicklung der Führungskompetenz oder die Stärkung ihrer wissenschaftlichen Sichtbarkeit. Auch haben wir das Fraunhofer-Familien-Logo eingeführt, mit dem wir Fraunhofer-Institute für exzellente Vereinbarkeit von Familie und Beruf auszeichnen. Mittlerweile konnten wir 19 Fraunhofer-Institute mit dem Logo auszeichnen.

Wie kommt das bei den Beschäftigten an?

Ewen Umfragen unter wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen zeigen uns, dass die Zufriedenheit in diesem Punkt steigt. Während 2018 noch 55 Prozent der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen mit diesem Aspekt zufrieden waren, sind es 2020 schon 62 Prozent. Das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird übrigens auch von den männlichen Kollegen sehr ernst genommen. Das ist ein gutes Zeichen. Wir stecken viel Energie, Zeit und Ressourcen in diese Programme. Wenn Sie grundlegend etwas verbessern wollen, brauchen Sie einen langen Atem, Durchhaltevermögen und immer wieder gute Ideen.

Welche Karrierestrategie würden Sie einer jungen Wissenschaftlerin empfehlen?

Ewen Suchen Sie das Gespräch mit der Führungskraft und thematisieren Sie mögliche Karrierepfade. Nutzen Sie die Qualifizierungszeit bei Fraunhofer und die zahlreichen Weiterbildungsmöglichkeiten. Konzentrieren Sie sich auf Ihren Job. Haben Sie den Mut, Ihre Ideen und Ihre Talente einzubringen. Durch die Übernahme von Verantwortung sorgen Sie für Sichtbarkeit. Haben Sie Spaß und Freude an der Übernahme von Verantwortung – gleichgültig ob dies Fachthemen, Projektleitungen oder Führungspositionen betrifft.

„Es wäre schön, wenn das Bild der MINT-Berufe auch in den Medien, etwa in TV-Serien oder Filmen, attraktiver und spannender dargestellt würde.“

In vielen MINT-Studiengängen steigt der Frauenanteil seit Jahren, in Vorlesungen zu Lebensmittelchemie, Pharmazie oder Biologie sitzen mittlerweile mehr Frauen als Männer. Studiengänge in den Ingenieurwissenschaften wie Fahrzeugtechnik, Maschinenbau oder Versorgungstechnik sind dagegen nach wie vor Männerdomänen. Woran liegt das?

Ewen Ingenieurwissenschaften und besonders die von Ihnen genannten Berufe scheinen bei Frauen noch nicht sonderlich beliebt zu sein. Der Anteil von Frauen an allen MINT-Fächern ist seit 1991 um nur zehn Prozent gestiegen. Die Studienwahl basiert noch immer häufig auf unterbewussten Geschlechterrollenbildern. Die Selbstwahrnehmung junger Frauen bezüglich beruflich relevanter Interessen und Kompetenzen spielt hier mit rein. Diese ist nach wie vor oft durch klischeehafte, klassische Geschlechterstereotype gekennzeichnet. Solche Vorurteile halten sich hartnäckig und sind, weil sie unbewusst sind, schwer zu ändern. Die Folge: Junge Frauen sind weniger motiviert, sich in Arbeitswelten hineinzubegeben, in denen die Männer unter sich sind. Es gibt daher viel zu tun.

Was schlagen Sie vor?

Ewen Wir brauchen eine andere Ansprache und neue Konzepte für junge Menschen, um sie für ein MINT-Studium zu begeistern. Bisherige Curricula müssen innovativer und digitaler werden. Die Berufsvorbereitung sollte noch enger mit den Schulen gekoppelt werden. Wir benötigen gezielte Maßnahmen in diesen Fächern und Maßnahmen zur Nachwuchsförderung für MINT-Fächer im Allgemeinen.

Wie sieht die Situation in den MINT-Ausbildungsberufen aus?

Ewen In diesem Zusammenhang ist eine aktuelle Umfrage der Universität Erfurt unter Schülerinnen bemerkenswert: Über 70 Prozent der befragten jungen Frauen interessieren sich für MINT-Themen. Wenn sie aber nach einem Studium oder einer Ausbildung befragt werden, haben viele der Schülerinnen plötzlich Bedenken. Jeweils mehr als 40 Prozent der befragten Frauen geben an, dass sie sich bei MINT-Themen überfordert fühlen oder dieser Bereich ihnen zu schwierig sei. Dies gilt es zu verändern, indem zum Beispiel bereits Gender- und Diversitykompetenz in der Lehramtsausbildung stärker adressiert werden. Es wäre schön, wenn das Bild der MINT-Berufe auch in den Medien, etwa in TV-Serien oder Filmen, attraktiver und spannender dargestellt würde. Mädchen und Jungen sollten bereits in Kindergarten und Schule eine gendersensiblere und weniger auf gesellschaftlichen Rollen aufgebaute Berufs- und Studienorientierung kennenlernen.

Fehlen Vorbilder?

Ewen Es braucht jedenfalls mehr Austausch mit Role Models, Möglichkeiten zur Selbsterfahrung durch Technik-Camps, Empowerment und das Wissen über berufliche Optionen. Die internationale Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands hängt davon ab, dass an Schulen, Hochschulen und in der Ausbildung viel Wert auf Mathematik, Informatik und Naturwissenschaften gelegt wird. Da sollten wir uns noch mehr anstrengen.

Die Fraunhofer-Gesellschaft mit ihren 76 Instituten und Forschungseinrichtungen beschäftigt rund 30 000 Menschen,

darunter sehr viele Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen. Wie homogen ist das Personalmanagement in diesem Verbund?

Ewen Die Steuerung der Fraunhofer-Gesellschaft und ihrer rechtlich nicht selbstständigen Institute ist von dem Gedanken geprägt: so dezentral wie möglich, so zentral wie nötig. Das spiegelt sich in unserem Personalmanagement wider. Wichtig ist, dass die Strategien der Fraunhofer-Gesellschaft und ihrer Institute aufeinander aufbauen und sich ergänzen, wir unsere gegenseitigen Bedarfe verstehen und wertschätzen. Hierfür ist der enge Austausch aller Beteiligten erforderlich. Das ist bei 76 Instituten, die quer über alle Bundesländer und Regionen verteilt sind, keine triviale Aufgabe. Kein Institut der Fraunhofer-Gesellschaft ist wie das andere, denn die jeweiligen wissenschaftlichen Fachrichtungen sind sehr prägend. Trotzdem gibt es eine einheitliche Dachstrategie. Aus dieser haben wir ein Fraunhoferweites Personalmanagement sowie eine übergreifende Unternehmenskultur entwickelt. Darauf aufbauend haben wir das Direktorat Personal reorganisiert und die HR-Prozesse in die Managementprozesse integriert.

Personalarbeit hat viele Träger

Das bedeutet: Wir können fortlaufend überprüfen, welche Bedarfe strategische Initiativen in puncto Personalmanagement wecken. Welche Themen stehen für die Mitarbeitenden und für Fraunhofer im Fokus? Diese Frage leitet die strategische wie auch die operative Personalarbeit. Personalarbeit erfolgt somit nicht ausschließlich durch die „Abteilung Personal“ in der Zentrale oder am Institut, sondern hat viele Träger in der Gesamtorganisation.

„Gerade im Kontext der Coronapandemie, der Klimakrise oder bei Fragen der Energieversorgung wenden die Menschen sich an die Wissenschaft. Sie wissen, was die Forschung leistet, und sie vertrauen ihr.“

In der Bezeichnung Ihres Vorstandsresorts taucht der Begriff „Unternehmenskultur“ auf. Welche Rolle spielen kulturelle Fragen in der täglichen Forschungsarbeit?

Ewen Kultur ist etwas Lebendiges, es kommen ständig neue Impulse von innen und von außen. Zum Beispiel eine Pandemie mit ihren massiven Folgen für alle gesellschaftlichen Bereiche. Unsere Kultur bestimmt unsere Attraktivität für Bewerbende, Kunden und Partner*innen mit und ist daher ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Auch die internen Systeme und Prozesse sowie strategischen Initiativen entfalten ihre Wirkung nur, wenn sie von den Mitarbeitenden im Alltag konkret gelebt werden können. Wir werden daher das Zukunftsbild unserer Arbeitskultur in einem breiten partizipativen Prozess weiterentwickeln. Auf allen Ebenen sind es letztlich die Menschen, die den Erfolg machen. Darum ist Erfolg heute mehr denn je Teamarbeit, und diese gründet sich auf einer offenen, wertschätzenden und fairen Unternehmenskultur, die deutlich sichtbar ist und den Mitarbeitenden Orientierung, Stabilität und Motivation gibt. Das sind die Ressourcen und Qualitäten, auf die die Fraunhofer-Mitarbeitenden zurückgreifen müssen, wenn sie jeden Tag aufs Neue ihre Leistung erbringen.

Sehen Sie sich tatsächlich als „Unternehmen“?

Ewen Wir sind ein gemeinnütziger privatrechtlich organisierter Verein. Die Unterschiede zu einem Wirtschaftsunternehmen sind im Arbeitsalltag der meisten Mitarbeitenden allerdings nicht immer spürbar. Die für Unternehmen typische Orientierung am Erfolg gibt es bei uns genauso, denn wir müssen zwei Drittel

unseres Betriebshaushalts auf Basis von Projekten mit Bund und Ländern sowie der Wirtschaft selbst erwirtschaften. Aber nachhaltiger Erfolg ist ohne eine Kultur des Miteinanders nicht möglich – ob in einem Verein oder in einem Unternehmen.

Die deutsche Forschungslandschaft wird von Organisationen geprägt, die die Namen berühmter Wissenschaftler tragen: Fraunhofer, Planck, Helmholtz, Leibniz. Inwieweit herrscht Konkurrenz untereinander?

Ewen Ich nehme keine Konkurrenz wahr. Das deutsche Wissenschaftssystem ist im internationalen Vergleich weltweit in der Spitzengruppe. Fraunhofer steht dabei am sichtbarsten für die anwendungsorientierte Forschung und den Transfer von wissenschaftlichen Erkenntnissen in den Markt. Es ist wichtig, dass die missionsorientierten Unterschiede bestehen bleiben und wir uns gegenseitig ergänzen. So können wir Synergien entlang der Innovationskette heben und die Exzellenz in der Forschung ebenso wie die Effektivität und Effizienz im Wissens- und Technologietransfer steigern. Ein leistungsfähiges Wissenschaftssystem bildet den Nährboden für Innovationen und stellt Handlungs- und Entscheidungswissen für die Bewältigung großer gesellschaftlicher Herausforderungen bereit. Das können wir nur gemeinsam leisten.

In unserer Wissensgesellschaft geraten Experten und Expertinnen zunehmend in den Blick einer breiten Öffentlichkeit. Das haben wir zuletzt in der Coronapandemie erlebt, weitere Beispiele sind die Themen Klimawandel und Energiewende. Ins „stille Kämmerlein“ können sich Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen kaum noch zurückziehen. Ist das gut für die berufliche Reputation – oder leidet darunter das konzentrierte Arbeiten?

Ewen Die Kommunikation über die eigene Forschung und über gewonnene Erkenntnisse muss Teil der Arbeit von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sein. Forschende können am besten zeigen, wie Wissenschaft funktioniert, warum Wissenschaftsfreiheit wichtig für unsere Demokratie ist und was Wissenschaft von Meinung unterscheidet. Die Reputation der Forscherinnen und Forscher ist in letzter Zeit gestiegen. Gerade im Kontext der Coronapandemie, der Klimakrise oder bei Fragen der Energieversorgung wenden die Menschen sich an die Wissenschaft. Sie wissen, was die Forschung leistet, und sie vertrauen ihr. Das zeigt das von uns kofinanzierte Wissenschaftsbarometer, mit dem seit 2014 regelmäßig in bevölkerungsrepräsentativen Umfragen die Einstellungen der Bevölkerung zu Wissenschaft und Forschung ermittelt werden.

Führend in anwendungsorientierter Forschung

Die Fraunhofer-Gesellschaft ist nach eigenen Angaben die weltweit führende Organisation für anwendungsorientierte Forschung. Dem Namensgeber Joseph von Fraunhofer (1787-1826) gelangen als Optiker und Physiker bahnbrechende Erfindungen. Die 1949 gegründete Fraunhofer-Gesellschaft ist ein eingetragener Verein mit Sitz in München. Sie betreibt in Deutschland derzeit 76 Institute und Forschungseinrichtungen. Mehr als 30 000 Beschäftigte, überwiegend Naturwissenschaftler und Ingenieure, erarbeiten das jährliche Forschungsvolumen von 2,9 Milliarden Euro. Davon entfallen 2,5 Milliarden Euro auf die Vertragsforschung.

„Wir werden analysieren, wo wir uns weiterentwickeln müssen und welche unserer Werte stabil sind. Wenn wir darüber Klarheit haben, können wir unsere Unternehmenskultur noch stärker erlebbar machen.“

Als öffentlich geförderte Forschungsorganisation können Sie hoch qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht die gleichen Gehälter zahlen wie Unternehmen. Wie schaffen Sie es dennoch, Talente zu gewinnen?

Ewen Hohe Gehälter sind nicht alles, das sehen immer mehr junge Menschen so. Eine sinnstiftende Arbeit, die Nutzen für die Gesellschaft bringt, die Beteiligung an spannenden zukunftsweisenden Projekten und nicht zuletzt ein förderndes, wertschätzendes Arbeitsklima sind heute Schlüsselfaktoren im Entscheidungsprozess junger Talente. Es ist eine schöne Bestätigung für uns, dass wir in Arbeitgeber rankings regelmäßig Topplatzierungen belegen.

Fraunhofer als Karrieresprungbrett

Für viele ist Fraunhofer auch ein Karrieresprungbrett, denn in vielen Fällen ist die Beschäftigung bei Fraunhofer eine Qualifizierungsphase für den weiteren Karriereweg. Das ist übrigens kein Zufall, sondern Teil der Fraunhofer-Mission. Rund 55 Prozent unserer Beschäftigten sind Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Die Umsetzung des in unserer Mission verankerten „Transfers durch Köpfe“ findet sich in dem Personalmanagementansatz „Karriere mit Fraunhofer“ wieder. Das heißt, in der Zeit der Tätigkeit bei Fraunhofer werden unsere Mitarbeitenden bestmöglich ausgebildet, damit sie ihren beruflichen Weg in der Wirtschaft, eine Tätigkeit im akademischen Umfeld oder eine Ausgründung weiterverfolgen können. Die Ausgestaltung dieses missionsorientierten Ansatzes erfolgt an unseren Instituten unter Beachtung der jeweiligen Fachspezifika und der regionalen Besonderheiten.

Sie rechnen also damit, dass Talente abgeworben werden?

Ewen Nicht selten passiert es, dass sich Forschende durch erfolgreiche Projekte einen Ruf als Koryphäe in der jeweiligen Branche erarbeiten. Dann kommt schnell der Lockruf aus der Wirtschaft. Solche Karrieren beweisen, dass der Wissenstransfer von der Forschung in die Industrie gelingt. Die Umsetzung dieser Zielsetzung zeigt sich unter anderem in der durchschnittlichen Fluktuationsquote von zehn Prozent im Wissenschaftsbereich.

Eine Frage, die viele unserer Leser im Personalmanagement umtreibt: Wie schätzen Sie den Stand der Forschung zu HR-Themen ein? Passiert hier genug, und wie kann man beide Felder enger verknüpfen?

Ewen In der Forschung passiert sehr viel zu HR-Themen. Mein Eindruck ist aber, dass in manchen Unternehmen die Ergebnisse noch links liegen gelassen werden. Man reagiert erst, wenn man muss. Dann ist es aber zu spät. Ein Beispiel wäre das Thema Diversity. In der Forschung zur interkulturellen Kommunikation ist es schon seit den 1990er-Jahren Konsens, dass diverse Teams in großen Unternehmen bessere Leistung bringen als Teams, in denen alle Mitglieder aus der gleichen Kultur oder dem gleichen Milieu kommen. Doch gerade bei mittleren und kleineren Unternehmen werden solche Erkenntnisse oft erst Jahre später umgesetzt.

Gibt es ein für Sie persönlich besonders wichtiges Thema, das Sie voranbringen wollen?

Ewen Es gibt einige Themen, die mir besonders am Herzen liegen. Zum Beispiel

die Veränderungen der Arbeitswelt. Wir haben dazu unser Projekt „New Work@Fraunhofer“ ausgerollt, um die Leistungsfähigkeit und Innovationskraft der Fraunhofer-Institute zu sichern und zu steigern. New Work bildet einen wesentlichen Faktor für die Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Rahmenbedingungen und unterstützt Innovationsfähigkeit, Arbeitgeberattraktivität und Resilienz der Organisation. Wir müssen uns aber auch ganz anderen Herausforderungen stellen. Was ich intensivieren möchte, ist die Begleitung der Institutsleitungen bei ihren herausfordernden Managementaufgaben, zum Beispiel in Change-Prozessen oder in anderen schwierigen Phasen. Außerdem möchte ich unseren Kulturentwicklungsprozess vorantreiben. Wir werden analysieren, wo wir uns weiterentwickeln müssen und welche unserer Werte stabil sind. Wenn wir darüber Klarheit haben, können wir unsere Unternehmenskultur noch stärker erlebbar machen.

Sie sind seit einem knappen Jahr Vorstandsmitglied. Welche „Learnings“ ziehen Sie aus dieser neuen Aufgabe? Und welche „dicken Bretter“ müssen Sie noch bohren?

Ewen Das Arbeiten an den vorhin erwähnten unbewussten Denkmustern, Vorurteilen und Biases ist nicht immer ganz leicht. Aber dicke Bretter bohren gehört sowohl in der Forschung als auch im Personalmanagement zur Jobbeschreibung.

Vielen Dank für das Gespräch! ●

Das Gespräch führten Ralf Steuer und Christoph Stehr.