

# **NACHHALTIGKEITSBERICHT 2015**

**DRUCKVERSION KAPITEL**

**»MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER«**

[www.fraunhofer.de/nachhaltigkeitsbericht-2015](http://www.fraunhofer.de/nachhaltigkeitsbericht-2015)

**ZUM GESAMTEN ONLINE-BERICHT**



## Inhalt Kapitel »Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter«

<b>1</b>	<b>Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter .....</b>	<b>3</b>
1.1	Karriere mit Fraunhofer .....	3
1.1.1	On-Boarding .....	4
1.1.2	Befristung .....	4
1.1.3	Personalentwicklung und Qualifizierung.....	5
1.1.4	Karrierewege .....	6
1.1.5	Vergütung .....	8
1.1.6	Austritt gestalten .....	9
1.1.7	Ziele und Maßnahme Karriere .....	9
1.2	Diversity .....	10
1.2.1	Berufliche Chancengleichheit .....	10
1.2.2	Internationalisierung .....	13
1.2.3	Inklusion .....	13
1.2.4	Vereinbarkeit von Beruf und Familie.....	14
1.2.5	Ziele und Maßnahmen Diversity .....	15
1.3	Gesundheit und Arbeitssicherheit.....	16
1.3.1	Ziele und Maßnahme Gesundheit .....	17
1.4	Mitarbeiterereinbindung .....	17
1.4.1	Ziele und Maßnahme Mitarbeiterereinbindung.....	18
1.5	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Zahlen .....	18

# 1 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

## Hohe Mitarbeitermotivation durch attraktive Rahmenbedingungen

Der Erfolg der Fraunhofer-Gesellschaft als Ganzes ergibt sich aus der großen Vielfalt, dem interdisziplinären Miteinander und der vertrauensvollen Zusammenarbeit unserer Institute. Jeder einzelne Mitarbeitende trägt mit seinen Fähigkeiten und seiner Motivation zu diesem Erfolg bei. Regelmäßig gehört Fraunhofer zu den Top 100 der beliebtesten Arbeitgeber in Deutschland, das ist für uns ein Ansporn, unsere Attraktivität weiterhin zu steigern.

Mit dem Ziel, die Fraunhofer-Gesellschaft an sich wandelnde Anforderungen und Rahmenbedingungen dynamisch anzupassen, führen wir in vierjährigem Turnus eine organisationsweite Mitarbeiterbefragung (MAB) durch, die letzte Befragung hat 2015 stattgefunden. Aus der MAB werden wichtige Informationen für die Weiterentwicklung des Personalmanagements aufgenommen: Nach der MAB 2011 wurden beispielsweise die Themen »Karriere«, »Führungskräfte« und »Gesundheitsmanagement« angepackt, im Berichtszeitraum konnten bereits durch die Umsetzung verschiedenster Maßnahmen Veränderungsprozesse eingeleitet werden. Des Weiteren steht die aktive Förderung einer Kultur der Vielfalt und der Verantwortung im Fokus.

### 1.1 Karriere mit Fraunhofer

#### Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen, entwickeln und vernetzen

- **Gewinnen**  
Mitarbeitende sollen frühzeitig durch attraktive Karrieremöglichkeiten und transparente Rahmenbedingungen für Fraunhofer gewonnen werden. Das Personalmarketing geht dabei auf unterschiedliche Zielgruppen mit spezifischen und bedarfsgerechten Maßnahmen zu.
- **Entwickeln**  
Mitarbeitende werden während ihrer Zeit bei Fraunhofer bestmöglich entwickelt. Exzellente Qualifikationen, systemübergreifende Erfahrung sowie Netzwerke sollen das Rüstzeug für die weitere Karriereentwicklung innerhalb oder außerhalb von Fraunhofer bilden. Unabhängig davon, wie lange Mitarbeitende bei Fraunhofer bleiben, ist unser Anspruch, dass die Zeit bei Fraunhofer einen entscheidenden Beitrag zur individuell erfolgreichen Karriereentwicklung ist und bleibt.
- **Vernetzen**  
Fraunhofer hat auch den Auftrag, exzellent ausgebildete Fach- und Führungskräfte für Wirtschaft und Wissenschaft zur Verfügung zu stellen. Viele dieser ehemaligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bleiben auch nach ihrer Zeit bei Fraunhofer als Kooperationspartner, Auftraggeber, Gremienvertreterinnen und -vertreter oder Alumni mit uns in Kontakt. Die Vernetzung ist daher ein wesentlicher Teil der Karriere mit Fraunhofer.

## Karriereentwicklung professionell fördern

Wir bieten unseren Beschäftigten vielfältige Karrierewege, sie profitieren von der engen Vernetzung mit Wirtschaft und Wissenschaft sowie dem internationalen Austausch. In den vergangenen Jahren wurden die Karriere- und Entwicklungsprogramme ausgehend von den spezifischen Kompetenzanforderungen bedarfsorientiert ausgebaut. Weitere wichtige Themen der aktuellen Personalpolitik sind der »Umgang mit Befristung«, die Integration neuer Kolleginnen und Kollegen, das Alumni-Management ausscheidender Mitarbeitender, die Schaffung eines hochwertigen Qualifizierungsangebots, eine attraktive Vergütung sowie die gezielte Förderung von Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern.

## Karriere mit Fraunhofer



### 1.1.1 On-Boarding

#### Integration neuer Mitarbeitender in die Fraunhofer-Kultur

Das seit gut zehn Jahren eingeführte Konzept des »On-boarding« für neue Mitarbeitende wurde im Jahr 2013 komplett überarbeitet und im Berichtszeitraum mit jährlich fünf Veranstaltungen mit jeweils rund 80 Teilnehmenden aus nahezu allen Instituten und der Zentrale durchgeführt. Während der zweitägigen Veranstaltung im Fraunhofer-Haus in München können die neuen Mitarbeitenden Fraunhofer kennenlernen. Die Ziele der Veranstaltung sind eine schnelle Identifikation mit Fraunhofer zu sichern, unsere Werte zu kommunizieren, einen Überblick über die Themen, Strukturen und Herausforderungen der Fraunhofer-Gesellschaft zu geben sowie die institutsübergreifende Vernetzung zu stärken.

### 1.1.2 Befristung

#### Verantwortlicher Umgang mit befristeten Mitarbeitenden

Die 2013 veröffentlichte Fraunhofer-Leitlinie »Befristungspolitik« zeigt bereits erfreuliche Wirkung: Beim wissenschaftlichen, technischen und administrativen Personal ist der Anteil der befristeten Beschäftigten seit 2013 um über zwei Prozent gesunken, bei den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern um über ein Prozent. Dies stellt im Verhältnis zu den Jahren davor eine Trendumkehr dar und zeigt, dass sich die Institute ernsthaft mit der »Leitlinie Befristungspolitik« auseinandersetzen und die kritischen Befristungsfälle systematisch aufgearbeitet wurden. Die Leitlinie wurden

2013 gemeinsam mit den Instituten entwickelt und definiert einen Standard, der für die gesamte Fraunhofer-Gesellschaft gilt.

### 1.1.3 Personalentwicklung und Qualifizierung

#### Zielgruppenspezifische und bedarfsgerechte Angebote

Wir entwickeln und fördern unsere Mitarbeitenden mit vielfältigen Aus- und Weiterbildungsangeboten. Die Entwicklungsmaßnahmen decken die zentralen Bereiche des Fraunhofer-Kompetenzmodells ab.

#### Das Fraunhofer-Kompetenzmodell

Neun Kompetenzfelder definieren die zentralen Anforderungen für Mitarbeitende



#### Zentrales Bildungsprogramm

Die Ausbildungs- und Qualifizierungsangebote orientieren sich an den strategischen Anforderungen der Fraunhofer-Gesellschaft und berücksichtigen die zentralen Kompetenzfelder des spezifischen Kompetenzmodells. Aktuell wurde das Angebot beispielsweise um verschiedene Formate im Bereich der Führungskräfteentwicklung ergänzt. Darüber hinaus gibt es ein breites institutsspezifisches Weiterbildungsangebot. Beim jährlichen Mitarbeitergespräch findet die Karriere- und Qualifizierungsplanung statt, die Kosten für Qualifizierungsmaßnahmen werden in der Regel von Fraunhofer vollständig übernommen. Außerdem wird organisationsweit sichergestellt, dass für jeden tariflich und außertariflich Beschäftigten einmal pro Jahr eine Leistungsbeurteilung durch die direkte disziplinarische Führungskraft erfolgt.

## Zielgruppenspezifische Förderung

Die Fraunhofer-Gesellschaft hat ein breites Angebot an Personalentwicklungsprogrammen entwickelt, die jeweils zielgruppenspezifisch und lebensphasenorientiert konzipiert sind (Abbildung). So werden spezielle Programme beispielsweise exklusiv für Frauen gestaltet, für Führungskräfte, für neue Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter oder zur Gewinnung externer exzellenter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler.

Mitarbeiterinnen und  
Mitarbeiter

---

## Fraunhofer-Karriere- und Entwicklungsprogramme



### 1.1.4 Karrierewege

#### Führung in Innovationskulturen

Um ein stimmiges Führungsverständnis für Fraunhofer zu entwickeln, wurde in einem breit angelegten Partizipationsprozess der spezifische Rahmen mit den entsprechenden Führungsanforderungen entwickelt. Das Fraunhofer-Führungsleitbild spiegelt das Fraunhofer-weite Verständnis der Rolle, Aufgaben und Verantwortungsbereiche unserer Führungskräfte wider. Es richtet sich einerseits an die Führungskräfte, die ihr eigenes Führungsverhalten stetig weiterentwickeln sollen, andererseits an die Mitarbeitenden, die ihr eigenes Verhalten in der Zusammenarbeit mit der Führungskraft reflektieren und gestalten sollen. Wir orientieren uns dabei an dem Modell der beidhändigen Führung, das die spezifischen Anforderungen von Führung in Innovationskulturen berücksichtigt. Für die erfolgreiche Implementierung des Führungsleitbilds in den Instituten ist eine Konkretisierung über institutsspezifische Führungsleitlinien notwendig. Zwölf Institute haben bereits institutsspezifische Führungsleitlinien entwickelt und füllen so unser Führungsleitbild mit Leben, drei weitere Institute haben den Prozess gestartet.

## Führungstrainings neu konzipiert und erfolgreich gestartet

Im Fraunhofer-weiten Bildungsprogramm werden seit 2015 Qualifizierungsangebote speziell für Führungskräfte bereitgestellt. Neben dem Programm »Neu in der Führungsrolle«, das im letzten Jahr erfolgreich pilotiert wurde, gibt es auch gezielte Programme für das »Führen für erfahrene Führungskräfte«. Neu sind die speziell auf Fraunhofer zugeschnittenen Inhalte, Fälle und Beispiele sowie die Praxisphasen, in denen man das erworbene Wissen anwenden kann. Zudem gibt es Trainings zu verschiedenen inhaltlichen Schwerpunkten wie zum Beispiel Personalauswahl oder Change Management sowie Angebote zu spezifischen Führungsthemen, etwa Konfliktmanagement. Wie man als Führungskraft Erfolg und Leistung mit Wohlbefinden und Gesundheit bei sich und seinen Mitarbeitenden verbinden kann, ist ebenso ein integraler Bestandteil des Qualifizierungsprogramms.

## Das Qualifizierungsangebot für Fraunhofer-Führungskräfte



## Fachkarriere

Für die Karriereentwicklung bei Fraunhofer wurden in den Jahren 2013/2014 mit einem »Fachlaufbahnmodell« weitere Karrierewege neben der Führungslaufbahn für den wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Bereich entwickelt. Über diese Fachkarrieren sollen Themenführerschaften auch ohne Führungsaufgaben ermöglicht werden. Damit wurden einerseits Bedarfe nach Karriereoptionen aus der Mitarbeiterbefragung 2011 umgesetzt, außerdem bieten diese neuen Karrieremodelle interessante Alternativen zu herkömmlichen Führungskarrieren bei Fraunhofer.

In der Fachkarriere zählt anstelle der Personalverantwortung die fachliche Verantwortung. Dabei haben sich in den Instituten drei wissenschaftliche Fachprofile mit spezifischen Verantwortlichkeiten und Aufgaben herauskristallisiert: Scientist, Engineer und Business Developer. Für die Einführung von Fachlaufbahnen liegt ein Fraunhofer-weit geltendes Rahmenmodell vor, an dem sich die Institute orientieren können. Aktuell sind Positionen in Fachkarrieren an zehn Instituten in unterschiedlicher

Ausprägung eingeführt, weitere fünf Institute befinden sich in Beratung bezüglich einer Implementierung.

## Rahmenmodell Fachkarriere bei Fraunhofer



### 1.1.5 Vergütung

#### Konkurrenzfähige Vergütung durch variable, leistungsorientierte Elemente

Fraunhofer wird als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen und steht in Konkurrenz zu weltweit agierenden Wirtschaftsunternehmen und renommierten internationalen Forschungsakteuren. Für die Gewinnung von hervorragend qualifizierten Fachkräften ist es daher notwendig, konkurrenzfähige Vergütungen anbieten zu können. Verschiedene übertarifliche Ermächtigungen der Zuwendungsgeber sowie das System des tariflichen Leistungsentgelts gestatten Fraunhofer die Honorierung herausragender Leistungen. Sie werden auf Basis transparenter Vergabeverfahren genutzt.

#### Neue Möglichkeiten durch das Wissenschaftsfreiheitsgesetz

Durch die Regelungen des Wissenschaftsfreiheitsgesetzes (WissFG) können am Markt angeworbene Drittmittel zur Erhöhung der Vergütung von wissenschaftlichen und wissenschaftsrelevanten Mitarbeitenden eingesetzt werden. Wir haben in einem breit aufgestellten Dialogprozess verschiedene Elemente zur Nutzung des neuen Instruments eingeführt. So honoriert die seit 2014 eingeführte Erfolgsbeteiligung die individuellen Leistungen als Beitrag für den kollektiv erbrachten Erfolg, der sich an dem erreichten Wirtschaftsertrag des jeweiligen Instituts bemisst. Mitarbeitende mit besonderer Verantwortung können laufende und/oder einmalige Zulagen erhalten. Diese Zulagen sind ein wertvolles Hilfsmittel, um herausragend qualifizierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler für verantwortungsvolle Aufgaben zu gewinnen, die Zahl der Begünstigten hat sich 2015 auf 49 Personen erhöht.

Darüber hinaus können die Institute ihren wissenschaftlichen und wissenschaftsrelevanten Mitarbeitenden bestimmte Sachleistungen gewähren, die im

Zusammenhang mit jeweils aktuellen Themen der Fraunhofer-Gesellschaft stehen, zum Beispiel zu den unternehmensstrategischen Themen umweltfreundliche Mobilität (Fahrtkostenzuschuss für öffentliche Verkehrsmittel, Zuschuss zu einer privaten BahnCard o. ä.), Diversity oder Gesundheit.

## 1.1.6 Austritt gestalten

### Exit-Befragung und Alumni-Vernetzung

In ihrer Zeit bei Fraunhofer werden unsere Beschäftigten individuell für ihre Karriere qualifiziert. Ob Fraunhofer diese Qualifizierung ausreichend gelingt, welche Gründe die Beschäftigten für ein Verlassen von Fraunhofer haben und in welche Richtung der nächste Karriereschritt führt, wird seit Januar 2016 an vier Pilotinstituten und seit Juli 2016 Fraunhofer-weit an allen Instituten bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Fraunhofer verlassen, über eine online-basierte Exit-Befragung erhoben. Das Interesse von Fraunhofer als Karrierebegleiter ihrer Alumni geht noch weiter: Der »Fraunhofer-Alumni e.V.« wurde 2015 gegründet, er soll sich zu einem lebendigen Expertennetzwerk entwickeln. Seit April 2016 ist die dazugehörige Informations- und Kommunikationsplattform »Fraunhofer-Alumni-Portal« online.

### 1.1.7 Ziele und Maßnahme Karriere

Ziel	Maßnahme	Status	Termin
Das Personalmanagement erreicht mit seinem Angebot alle neuen Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> <li>Information der Personaler und der Institutsleitungen</li> <li>Regelmäßiges Monitoring, Feedback-Auswertung und Weiterentwicklung des Angebots</li> </ul>	✓✓⇒	laufend
Verantwortlicher Umgang mit Befristung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diskussion kritischer Befristungsfälle (Gesamtbefristungsdauer, Vertragslaufzeit) zwischen Vorstand und Institutsleitungen</li> </ul>	⇒⇒⇒	laufend
Fraunhofer-weite auf Dauer angelegte Exit-Befragung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Online-basierte, auf Dauer angelegte Befragung aller ausscheidender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</li> </ul>	✓⇒⇒	Start 2016
Entwicklung eines Alumni-Expertennetzwerks	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integration aller Institute in die Gewinnung und Bindung von Alumni im Fraunhofer-Alumni e.V.</li> </ul>	✓⇒⇒	Start 2016
Exzellentes Management & Leadership bei Fraunhofer: Qualifizierung der neuen Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einführung der Fraunhofer-Führungskräftequalifizierung 2014 und verbindliche Teilnahme aller neuen Führungskräfte ab 2015</li> </ul>	✓⇒⇒	laufend
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zwischenstand: 300 neue Führungskräfte pro Jahr und ca. 50 Prozent in Qualifizierung</li> </ul>	⇒⇒⇒	laufend

Ziel	Maßnahme	Status	Termin	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
Ziel: 100 Prozent ab 2015 und	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einführung des Fraunhofer-Führungsleitbilds 2014 und institutsspezifische Verankerung bis 2020</li> </ul>	✓⇒⇒	2020	
Mitarbeitereinschätzung zur Zufriedenheit mit Führungskräften: Zustimmung über 80 Prozent als Zielwert	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitarbeiterbefragung 2015, Frage »Mitarbeiter führen« über 70 Prozent Zustimmung mit Ja</li> </ul>	✓✓✓	2015 erledigt	
Einführung und Etablierung einer Fachkarriere ab 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>Institutsspezifische Fachkarriere als neuer Karrierepfad</li> </ul>	✓✓✓	laufend	
Ausgestaltung und Weiterentwicklung der Vergütungssysteme	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aufbau eines Monitorings zur Vergabe von Sonderzahlungen</li> </ul>	✓⇒⇒	2017	

## 1.2

### Diversity

#### Vielfalt gestalten und aktiv fördern

Unterschiedliche Erfahrungen, Lebensphasen oder Lebenslagen sind ein Motor für kreative Ideen und damit für eine Forschungsorganisation ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Daher wird Vielfalt als eine Bereicherung für die Arbeit bei Fraunhofer verstanden und ist ein zentraler Gestaltungsauftrag unserer Personalpolitik. In unserem Fraunhofer-weiten Diversity Management konzentrieren wir uns aktuell auf die Handlungsfelder »Berufliche Chancengleichheit«, »Inklusion«, »Internationalisierung« sowie »Vereinbarkeit von Beruf und Familie«

#### 1.2.1 Berufliche Chancengleichheit

##### Gleiche Chancen für Frauen und Männer

Die Gleichstellung von Frauen und Männern ist ein wesentlicher Bestandteil unserer Organisationskultur. Ziel ist es, dass Frauen und Männer ihre Potenziale gemäß ihrer Möglichkeiten in verschiedenen Lebensphasen optimal einbringen können. Mit der internen »Toolbox Chancengleichheit« wird seit 2014 eine Sammlung aller Projekte und Angebote bei Fraunhofer bezüglich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zur Verfügung gestellt. Die Ergebnisse der aktuellen Mitarbeiterbefragung zeigen, dass dieses Ziel der Chancengerechtigkeit gut verfolgt wird: Rund 80 Prozent aller Befragten stimmen zu, dass Männer und Frauen an ihrem Institut bei gleicher Qualifikation und Eignung die gleichen Chancen haben, in eine Führungsposition zu kommen. Dieses Ergebnis korrespondiert mit dem Befragungsergebnis 2011. Für eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Gesamtkonzepts zur beruflichen Chancengleichheit von Männern und Frauen stützt sich Fraunhofer auf interne Befragungsergebnisse und

Studien, externe Forschungsergebnisse sowie die Erfahrungen der Zentralen Gleichstellungsbeauftragten und der Beauftragten für Chancengleichheit der Institute.

## Gelebte Chancengerechtigkeit an den Instituten

Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO hat gemeinsam mit dem kooperierenden Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement IAT der Universität Stuttgart 2014 zum fünften Mal in Folge das Total E-Quality-Prädikat erhalten. Damit werden Unternehmen und Institutionen ausgezeichnet, die eine an Chancengleichheit orientierte Personal- und Organisationspolitik verfolgen, die die Begabungen, Kompetenzen und Potenziale der Geschlechter gleichermaßen einbezieht, anerkennt und fördert. Das Prädikat gilt jeweils für drei Jahre.

## Mehr Frauen in die angewandte Forschung

Mehr Frauen für die angewandte Forschung zu gewinnen und zu entwickeln, ist ein wichtiges Ziel von Fraunhofer. Mit einem umfassenden Förderkonzept, das gezielt Wissenschaftlerinnen adressiert, arbeiten wir daran, dieses Ziel zu erreichen. Der seit Jahren kontinuierlich steigende Anteil an Wissenschaftlerinnen zeigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind und die Bemühungen Wirkung zeigen. Folgende ausgewählte – bereits in Umsetzung befindliche Maßnahmen – verdeutlichen, in welcher Breite und Tiefe eine Beschäftigung mit der Thematik stattfindet:

- Fraunhofer TALENTA: Karriereentwicklungsprogramm für Berufseinsteigerinnen, berufserfahrene Wissenschaftlerinnen und weibliche Führungskräfte
- Fraunhofer »Role Models«: Sichtbarmachen von Fraunhofer-Wissenschaftlerinnen nach innen und außen
- Fraunhofer-weiter Leitfaden zur gendergerechten Sprache
- Leitfaden zur gendergerechten Personalauswahl
- Zielgruppenspezifisches Marketing: gezielte Ansprache von Wissenschaftlerinnen

Detaillierte Informationen und Auswertungen zu Zielquoten und Zielerreichung sind im Pakt für Forschung und Innovation Monitoring-Bericht 2015 enthalten.

## Wissenschaftlerinnen bei Fraunhofer

Wissenschaftler/-innen	2013	2014	2015
Wissenschaftler/-innen	8 837	9 125	9 295
davon befristet in %	63,3	62,6	61,7
davon weiblich in %	19,1	19,5	20,1
davon Teilzeit in %	22,2	22,8	23,5

## Die Fraunhofer-spezifische Kaskade

Mitarbeiterinnen und  
Mitarbeiter

Anteil Frauen in Leitungsebenen	2013	2014	2015
Führungsebene 1	75	82	86
davon Frauen in %	4,0	4,9	4,7
Führungsebene 2	1651	1683	1800
davon Frauen in %	10,2	10,5	11,4
Wissenschaftler/-innen ohne Leitungsfunktion	7111	7360	7409
davon Frauen in %	21,3	21,8	22,3
Wissenschaftler/-innen gesamt	8837	9125	9295
davon Frauen in %	19,1	19,5	20,1

## TALENTA – Karriereprogramm für Wissenschaftlerinnen

»Fraunhofer TALENTA« ist ein auf zwei Jahre angelegtes Programm für Wissenschaftlerinnen in den MINT-Fächern. Ob Berufseinsteigerin, berufserfahrene Wissenschaftlerin oder etablierte Führungskraft – für jede Karrierestufe gibt es die richtige Unterstützung. Dabei bietet TALENTA Freiraum für die eigene Karriereentwicklung, ein Begleitprogramm zu unterschiedlichen Themen sowie die Möglichkeit zur Vernetzung mit Kolleginnen. Das Netzwerk der TALENTA-Wissenschaftlerinnen wächst weiter: Für die zweite Förderrunde 2015 hat das TALENTA-Auswahlgremium im September 39 neue Teilnehmerinnen aufgenommen, damit werden aktuell 178 Wissenschaftlerinnen in diesem Programm gefördert. Insgesamt sind 232 Wissenschaftlerinnen und weibliche Führungskräfte über das TALENTA-Netzwerk verbunden.

## Nachwuchswissenschaftlerinnen im »Wissenschaftscampus« begeistern

Für das Format des Wissenschaftscampus öffneten die Bremer Fraunhofer-Institute IFAM, IWES und MEVIS drei Tage lang ihre Pforten, um Studentinnen der Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik für angewandte Forschung zu begeistern. Die Studentinnen bekamen Einblick in Forschungsprojekte und konnten zu Themen wie Führungskompetenz oder Selbstbehauptung im Beruf an Workshops teilnehmen. Außerdem berichteten Fraunhofer-Forscherinnen über ihre eigenen Karrierewege.

## EU-Projekt »GENERA«: Maßgeschneiderte Gleichstellung am Beispiel Physik

Im Rahmen des 2015 gestarteten EU-Projekts »GENERA – Gender Equality Network in the European Research Area performing in Physics« sollen nach einer Analyse des Status quo in der Physik maßgeschneiderte Gleichstellungspläne entwickelt werden, um eine Vereinheitlichung und Vergleichbarkeit innerhalb Europas, einen Transfer auf andere Wissenschaftsbereiche und ein langfristiges Monitoring zu ermöglichen. Gleichzeitig soll sich ein Netzwerk über alle Forschungsorganisationen hinweg – auch über das eigentliche Projekt-Team und die Projekt-Laufzeit von drei Jahren hinaus – bilden. Vor diesem Hintergrund wurde die Fraunhofer-Gesellschaft (vertreten durch unsere zentrale Gleichstellungsbeauftragte Dr.-Ing. Bärbel Thielicke) eingeladen, GENERA als »Observer« zu begleiten.

## 1.2.2 Internationalisierung

### Internationale Kooperationspartner aus Wissenschaft und Wirtschaft

Der steigende Anteil an Auslandsprojekten ermöglicht unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Praxiserfahrung in internationalen Märkten und mit ausländischen Partnern zu sammeln. Damit trägt die internationale Orientierung Fraunhofers maßgeblich zur Qualifizierung für Aufgaben in der global ausgerichteten Wirtschaft und Wissenschaft bei, in der Erfahrungen der Bewerber in der Abwicklung internationaler Projekte mittlerweile vorausgesetzt werden.

### Vielfalt ethnischer Herkunft und Nationalität der Mitarbeitenden

Neben den Auslandsprojekten tragen auch Mobilitätsmaßnahmen, wie die Aufnahme von ausländischen Gastwissenschaftlern, dazu bei, neues wissenschaftliches Know-how durch internationale Forschungsergebnisse zu Fraunhofer zu bringen. Die Mobilität internationaler Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler wird bei Fraunhofer beispielsweise im Rahmen eines seit 2007 gemeinsam finanzierten Doktorandenförderprogramms mit der Chinesischen Akademie der Wissenschaften (CAS) und mit der Vergabe des Fraunhofer-Bessel-Forschungspreises gefördert. Auch der wissenschaftliche Nachwuchs wird immer öfter aus dem Ausland rekrutiert: Als Hilfestellung für aus dem Ausland zu Fraunhofer kommende Personen steht seit 2016 die Broschüre »Welcome to Fraunhofer« (Englisch, Deutsch) zur Verfügung.

### Interkulturelle Kompetenz fördern

Um eine offene Organisationskultur zu fördern, in der ein gegenseitiges Verständnis für unterschiedliche kulturelle Hintergründe besteht, gibt es im Bildungsprogramm der Fraunhofer-Gesellschaft ab 2016 ein erweitertes Seminarangebot zum Thema »Internationales und interkulturelle Kompetenz«. Über das bestehende Angebot im Bereich Sprachen hinaus erweitern künftig zielgruppen- und kulturspezifische Seminare wie beispielsweise »Interkulturelles Training China«, »Cultural Awareness« oder »Arbeiten in Deutschland« das Programm.

## 1.2.3 Inklusion

### Teilhabe und Integration behinderter Menschen unterstützen

Als Zuwendungsempfänger des Bundes und der Länder kommt der Fraunhofer-Gesellschaft bei der Förderung und Sicherung der gleichberechtigten Teilhabe, insbesondere im Berufsleben, eine Vorbildfunktion zu. Zukünftig wollen wir noch intensiver daran arbeiten, unsere gesetzlichen Verpflichtungen bezüglich der Beschäftigungsquote behinderter Menschen zu erfüllen und deren dauerhafte Integration durch eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zu ermöglichen. Anhaltspunkte für Maßnahmen und Programme zur Unterstützung der Integration behinderter Menschen bei Fraunhofer hat ein im Jahr 2014 gestartetes internes Projekt »Inklusion« gegeben. Fraunhofer hat sich zur Steigerung des Anteils von Schwerbehinderten an der Mitarbeiterschaft konkrete Ziele bis 2020 gesetzt. Aktuell wird ein Sensibilisierungskonzept für Führungskräfte entwickelt, außerdem befinden sich vorhandene Leitfäden sowie Arbeitshilfen in Überarbeitung.

## 1.2.4 Vereinbarkeit von Beruf und Familie

### Ausbau familienfreundlicher Strukturen

Die Fraunhofer-Gesellschaft unterstützt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben aktiv. So geben in der Mitarbeiterbefragung 2015 87 Prozent der Mitarbeitenden an, sie können Berufs- und Privatleben gut miteinander vereinbaren. Die meisten Institute bieten flexible Arbeitszeitmodelle (z. B. Gleitzeit, Teilzeit) ebenso wie organisatorische Erleichterungen (z. B. Telearbeit) oder Unterstützungsangebote zur Kinderbetreuung. Auch Angebote für eine Notfallbetreuung (z. B. in Form eines Mit-Kind-Büros oder in Zusammenarbeit mit dem pme Familienservice) tragen dazu bei, die berufliche und familiäre Situation erheblich zu verbessern.

### Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben verbessern

Generell rücken neben den Beschäftigten mit Kindern vermehrt auch die Beschäftigten ins Blickfeld, die andere familiäre Verantwortung tragen, beispielsweise bei der Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger. Die Nutzung des Rahmenvertrags mit dem pme Familienservice zeigt: Die Pflege von Angehörigen nimmt stark an Bedeutung zu – in der Nachfrage von Unterstützungsleistungen liegt es bereits über der Kindernotbetreuung. Das Fraunhofer-interne »Förderprogramm zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie« mit zwei Förderrunden pro Jahr wird von den Instituten rege genutzt, beispielsweise zum Ausbau von Kita-Plätzen für Mitarbeiterkinder, die Einrichtung von Mit-Kind-Büros oder die Organisation von Ferienprogrammen.

### Fraunhofer-Institutszentrum Stuttgart Sieger in der Kategorie »Wiedereinstieg in den Beruf«

Das Fraunhofer-Institutszentrum Stuttgart, das die Fraunhofer-Institute IAO, IBP, IGB, IPA und IRB umfasst, wurde 2014 durch den Landesbeauftragten für Mittelstand und Handwerk Peter Hofelich als Sieger der Unternehmensgrößenklasse »über 500 Beschäftigte« in der Kategorie »Wiedereinstieg in den Beruf« ausgezeichnet. Mit verschiedenen Konzepten unterstützen die Fraunhofer-Institute die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, insbesondere auch bei der Rückkehr in den Beruf, z. B. durch flexible Arbeitszeitmodelle, individuelle Teilzeitregelungen und Telearbeitsplätze sowie Unterstützung bei der Kinderbetreuung.

## 1.2.5 Ziele und Maßnahmen Diversity

Mitarbeiterinnen und  
Mitarbeiter

Ziel	Maßnahme	Status	Termin
Optimierung von Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förderungsprogramm für institutsspezifische Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie</li> </ul>	✓✓⇒	laufend
Steigerung des Wissenschaftlerinnenanteils um ca. 3 Prozentpunkte bis 2017 (bezogen auf 2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilisierung der Führungskräfte zum Thema Diversity über die systematische Führungskräftequalifizierung</li> </ul>	✓✓✓	2016
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programm »TALENTA« zur Erhöhung des Wissenschaftlerinnenanteils und des Anteils weiblicher Führungskräfte (400 Plätze über fünf Jahre)</li> </ul>	✓✓⇒	2019
		✓⇒⇒	2016
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jährlich 70 Prozent Frauen im Fraunhofer-Mentoring-Programm</li> </ul>	✓✓⇒	2016
	<ul style="list-style-type: none"> <li>30 Prozent Wissenschaftlerinnen in den internen Programmen »Attract« und »Vintage Class« ab 2016</li> </ul>		
Erhöhung des Anteils der Kuratorinnen um jährlich 4 Prozentpunkte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jährliche Strategiegespräche Personal zwischen Vorstand und Institutsleitungen</li> </ul>	⇒⇒⇒	2016
Erhöhung der Beschäftigungsquote schwerbehinderter Mitarbeitender: jährliche Steigerung 0,1 Prozent	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilisierung und Unterstützung der Führungskräfte durch Arbeitshilfen und Leitfäden</li> </ul>	⇒⇒⇒	2020
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Start eines Förderprogramms für institutsspezifische Maßnahmen 2016</li> </ul>	⇒⇒⇒	2020

### Gesundheit ganzheitlich und präventiv fördern

Fraunhofer möchte durch gute Arbeitsbedingungen und eine hohe Lebensqualität am Arbeitsplatz die Motivation und Innovationskraft der Beschäftigten fördern. Ein elementarer Bestandteil ist die – über den etablierten ganzheitlichen Arbeitsschutz hinausgehende – betriebliche Gesundheitsförderung. Ziel dabei ist insbesondere die Prävention von arbeitsbedingten Gesundheitsstörungen und Berufskrankheiten, beispielsweise durch Verbesserungen der Ergonomie am Arbeitsplatz, Gripeschutzimpfungen oder regelmäßige betriebsärztliche Beratungsangebote. »Gesundheit« wird als ein relevantes Querschnittsthema verstanden, seit 2016 ist die neue Querschnittsaufgabe »Gesundheitsmanagement« etabliert. Das Thema »Gesundheit« ist bereits in vielfältigen Bereichen integriert: Es ist beispielsweise im Fraunhofer-Führungsleitbild verankert und eng verbunden mit der Arbeitsplatzgestaltung, dem betrieblichen Gesundheitsschutz sowie Angeboten zur individuellen Qualifizierung.

### Psychische Belastung im Fokus

Seit 2015 bietet Fraunhofer das sogenannte »Lebenslagen-Coaching« an. Zu große Herausforderungen im Beruf, Probleme in der Familie oder Ratlosigkeit in schwierigen Lebenssituationen können zu ernsthaften Krisen führen. Professionelle Beratung kann in den meisten Fällen eine wichtige Hilfe bei der Überwindung solcher Situationen darstellen. Unser Vertragspartner pme Familienservice bietet hierzu eine rund um die Uhr verfügbare, gebührenfreie 24h-Hotline und/oder eine persönliche Beratung vor Ort an. Nach der Erstberatung sind bis zu fünf Beratungsgespräche pro Anliegen möglich. Hier erhalten Mitarbeitende konkrete Informationen, praktische Lösungsansätze und bei Bedarf Weitervermittlung an spezialisierte Fachleute oder Institutionen. Zu den Themen im »Lebenslagen-Coaching« gehören zum Beispiel Stress, Burnout-Gefährdung, Probleme am Arbeitsplatz, Suchtgefährdung oder Abhängigkeiten oder Hilfe bei finanziellen Problemen.

### Gesundheitstage – positive Impulse zur Gesundheitsförderung

Gesundheits- und Aktionstage sind wichtige Maßnahmen, um Mitarbeitende und Führungskräfte für Aspekte des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu sensibilisieren. Die Fraunhofer-Gesellschaft stellt ihren Instituten als Unterstützung zur Vorbereitung und Durchführung eines Gesundheitstags Material zu konkreten Aktionen zur Verfügung. Arbeitshilfen für Gesundheitstage gibt es unter anderem zur Reduktion psychosozialer Belastungen (etwa »Stress und Burnout«, »Rücken und Psyche«, »Berufsbedingte Mobilität«) oder zur Prävention arbeitsbedingter körperlicher Fehlbelastungen, beispielsweise »Schrittzähleraktion« und »Rückenbeschwerden am Arbeitsplatz«.

### 1.3.1 Ziele und Maßnahme Gesundheit

Mitarbeiterinnen und  
Mitarbeiter

---

Ziel	Maßnahme	Status	Termin
Sicherstellung von gesundheitsgerechten und sicheren Arbeitsplätzen	<ul style="list-style-type: none"><li>Weiterentwicklung unseres Arbeitsschutzmanagementleitfadens zu einem Arbeitsschutzmanagementsystem</li></ul>	✓⇒⇒	2017
Gesundheitsmanagement als Querschnittsfunktion verankern	<ul style="list-style-type: none"><li>Etablierung einer zentralen Funktion »Gesundheitsmanagement«</li></ul>	✓✓⇒	2016

---

## 1.4

### Mitarbeiterereinbindung

#### Partizipative Organisationsentwicklung

Die Mitarbeiterereinbindung ist ein wichtiges Instrument zur strategischen Weiterentwicklung der Fraunhofer-Gesellschaft und ihrer Institute. Unsere Beschäftigten werden gezielt in die Weiterentwicklung aktueller Themen wie z. B. Führungskräfteentwicklung, Karrierewege oder Befristungspolitik eingebunden, ebenso zu bestimmten strategischen Fragestellungen konsultiert. Dazu führen wir Dialogveranstaltungen, Workshops, Online-Blogs oder Experteninterviews durch. Wir achten das Recht der Mitarbeitenden auf Versammlungsfreiheit sowie ihr Recht, ihre Vertreterinnen und Vertreter frei und unabhängig zu wählen. Unsere Führungskräfte arbeiten konstruktiv und vertrauensvoll mit den Vertreterinnen und Vertretern zusammen, und wir garantieren, dass sie ihren gesetzlichen Auftrag erfüllen können und keiner Form der Diskriminierung ausgesetzt sind.

#### Neues Leitbild Fraunhofer-weit entwickelt

Ein gelungenes Beispiel einer sehr breiten Mitarbeiterereinbindung ist die 2015/16 erfolgte Neuentwicklung des Fraunhofer-Leitbilds: Im Rahmen eines partizipativ angelegten Prozesses wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über zwei Online-Dialoge sowie drei Workshops an den Institutsstandorten Berlin, Stuttgart, Dortmund mit rund 90 Teilnehmenden zur Mitgestaltung eingeladen. Im Fokus standen die gemeinsame Diskussion über die stabilen Werte und Prinzipien der Fraunhofer-Gesellschaft sowie die langfristigen Entwicklungsperspektiven der Organisation. Der Prozess wurde sehr positiv aufgenommen und erfolgreich abgeschlossen. Mehrere Hundert Blogeinträge zeigen das rege Interesse. So entstand ein Leitbild von Fraunhofer für Fraunhofer.

#### Stärken erkennen und Verbesserungspotenziale identifizieren

Die Mitarbeiterbefragung (MAB) ist ein wichtiges Instrument zur strategischen Weiterentwicklung der Fraunhofer-Gesellschaft und ihrer Institute. Mit ihr hat Fraunhofer die Chance, systematisch Stärken zu erkennen, aber auch Verbesserungspotenziale zu identifizieren. Der Vorstand hat beschlossen, die MAB im vierjährigen Rhythmus durchzuführen. Eine Beteiligungsquote von 81,4 Prozent an der MAB 2015 zeigt ein hohes Commitment und einen großen Willen zur Partizipation der Mitarbeitenden. Die Befragungsergebnisse werden von unserem externen Partner LOGIT Management Consulting professionell ausgewertet und Fraunhofer-weit jeder

einzelnen Abteilung und Gruppe zur Verfügung gestellt. Zielsetzung ist, dass im Nachfolgeprozess konkrete Schritte bzw. Handlungsbedarfe abgeleitet und in den eigenen Einheiten umgesetzt werden. Hier sind vor allem die Führungskräfte gefragt, denn sie sind für den Nachfolgeprozess in ihrer jeweiligen Organisationseinheit verantwortlich. Bei den Workshops zur Ergebnisbearbeitung ist jeder Mitarbeitende aufgefordert, sich aktiv einzubringen, denn die MAB zeigt in der Regel auch ganz konkrete Handlungsfelder auf. Für die Interpretation der Ergebnisse und eine effektive Umsetzung des Nachfolgeprozesses bietet Fraunhofer spezielle Schulungen an.

### 1.4.1 Ziele und Maßnahme Mitarbeiterbindung

Ziel	Maßnahme	Status	Termin
Durchführung der Mitarbeiterbefragung in einem vierjährigen Turnus	Mitarbeiterbefragung (MAB) 2011 und 2015 umgesetzt, nächste MAB 2019	✓✓✓	2019

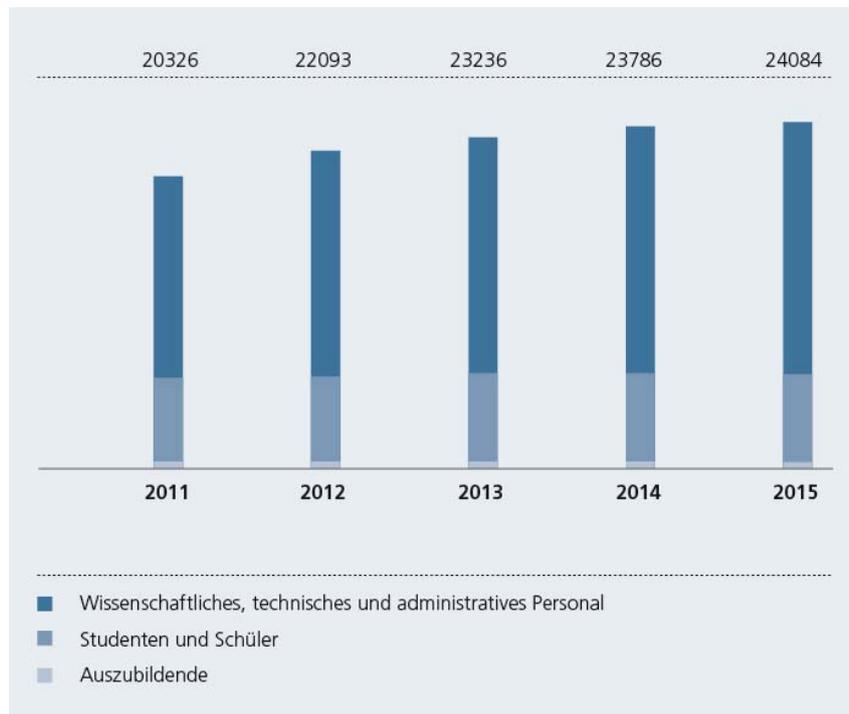
## 1.5 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Zahlen

### Wachstum der Gesellschaft und Transfer durch Köpfe

Fraunhofer hat den Auftrag, der Gesellschaft exzellent ausgebildete Fach- und Führungskräfte in Wirtschaft, Wissenschaft oder über Ausgründungen zur Verfügung zu stellen. Rund 850 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler wechseln pro Jahr von Fraunhofer in die Wirtschaft, zu Universitäten und Hochschulen oder in die Selbstständigkeit. Diese jährliche Fluktuation verlangt eine systematische Nachwuchsarbeit und den Aufbau und Erhalt von Know-how. Gleichzeitig wächst Fraunhofer kontinuierlich, so dass neben den Ersatzeinstellungen auch Neueinstellungen bewältigt werden müssen. Der Trend bezüglich eines steigenden Anteils von Mitarbeiterinnen hat sich – sehr moderat – fortgesetzt. Die Befristung ist Fraunhofer-weit auf einen Anteil von weniger als 50 Prozent gesunken, während der Anteil an Personen, die in Teilzeit beschäftigt sind, weiterhin ansteigt und der Anteil älterer Mitarbeitender stetig zunimmt.

## Gesamtbelegschaft der Fraunhofer-Gesellschaft

Mitarbeiterinnen und  
Mitarbeiter



Mitarbeitergruppen	2011	2012	2013	2014	2015
Auszubildende (TVAöD)	488	470	494	480	452
Diplomanden, Studenten, Schüler	5765	6403	6694	6619	6554
WTA*-Personal	14 073	15 220	16 048	16 687	17 078
davon befristet in %	51,6	51,6	51,3	49,8	48,6
davon weiblich in %	32,4	32,9	33,2	33,8	34,3
davon Teilzeit in %	22,8	23,8	24,7	25,4	26,1
<b>Gesamtbelegschaft</b>	<b>20 326</b>	<b>22 093</b>	<b>23 236</b>	<b>23 786</b>	<b>24 084</b>
davon weiblich in %	31,5	31,6	31,8	32,5	33,1

### Entwicklung der Altersstruktur in der Gesamtbelegschaft

WTA*-Personal ≤ 30 Jahre	1396	2104	2848	3465	3420
WTA*-Personal > 30 Jahre und ≤ 50 Jahre	9247	9738	9922	9675	9855
WTA*-Personal > 50 Jahre	3421	3366	3278	3547	3803

### Entwicklung der Altersstruktur (Wissenschaftler/-innen)

Wissenschaftler/-innen ≤ 30 Jahre	-	-	-	2069	2026
Wissenschaftler/-innen > 30 Jahre und ≤ 50 Jahre	-	-	-	5436	5577
Wissenschaftler/-innen > 50 Jahre	-	-	-	1620	1692

\*Wissenschaftliches, technisches und administratives Personal