

# **NACHHALTIGKEITSBERICHT 2015**

**DRUCKVERSION KAPITEL »ORGANISATION«**

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

**ZUM GESAMTEN ONLINE-BERICHT**



## Inhalt Kapitel »Organisation«

<b>1</b>	<b>Organisation .....</b>	<b>3</b>
1.1	Unsere Organisation auf einen Blick .....	3
1.2	Nachhaltigkeit institutionalisieren .....	5
1.3	Stakeholder-Einbindung .....	7
1.4	Identifikation wesentlicher Handlungsfelder .....	8
1.5	Organisationsübergreifendes Nachhaltigkeitsverständnis .....	10
1.6	Ziele und Maßnahmen .....	11

# 1 Organisation

## Unser Auftrag und unsere wirtschaftliche Leistung

Die Fraunhofer-Gesellschaft ist die größte Forschungsorganisation für anwendungsorientierte Forschung in Europa und deckt ein breites Themenspektrum ab. Sie hat die Rechtsform eines gemeinnützigen eingetragenen Vereins und ist mit ihren 67 Instituten dezentral organisiert.

### 1.1

#### Unsere Organisation auf einen Blick

#### Organisationsprofil, Finanzierung und Geschäftstätigkeit

<b>Die Fraunhofer-Gesellschaft auf einen Blick</b>	
Name	Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e. V.
Rechtsform	Eingetragener Verein (gemeinnützig)
Anzahl der Institute	67*
Vorstand	Prof. Dr.-Ing. Reimund Neugebauer (Präsident) – Vorstand für Unternehmenspolitik und Forschung Prof. (Univ. Stellenbosch) Dr. rer. pol. Alfred Gossner – Vorstand für Finanzen, Controlling und Informationstechnologie Prof. Dr. rer. publ. ass. iur. Alexander Kurz – Vorstand für Personal, Recht und Verwertung Prof. Dr. rer. nat. Georg Rosenfeld – Vorstand für Technologiemarketing und Geschäftsmodelle
Zentrale	München, Deutschland
Mitglieder	1130 Mitglieder, darunter 213 ordentliche Mitglieder, 907 Mitglieder von Amts wegen, 1 Ehrensator und 10 Ehrenmitglieder
Beschäftigte	24 084*
Forschungsvolumen	2,1 Milliarden Euro*

\* Stand: Okt. 2016

\*\* Stand: 31.12.2015

Unsere Forschungsfelder decken ein breites Themenspektrum ab und umfassen die Schwerpunktthemen Produktion und Dienstleistung, Kommunikation und Wissen, Gesundheit und Umwelt, Schutz und Sicherheit, Mobilität und Transport sowie Energie und Rohstoffe. Zu den Auftraggebern zählen Industrie, kleine und mittlere Unternehmen sowie die öffentliche Hand. Mit internationalen Standorten und Repräsentanzen in Europa, in Nord- und Südamerika sowie Asien sorgen wir für Kontakt zu den wichtigsten Wissenschafts- und Wirtschaftsräumen.

## Unsere Organisationsstruktur

Die Fraunhofer-Gesellschaft hat die Rechtsform eines gemeinnützigen eingetragenen Vereins und ist ihrer Satzung verpflichtet. Die Mitgliederversammlung, bestehend aus den Institutsleitungen und den Kuratoren, entlastet den Vorstand. Ein von den Mitgliedern gewählter Senat beruft den Vorstand, der aus dem Präsidenten und drei weiteren hauptamtlichen Mitgliedern besteht. Der Vorstand erarbeitet die Grundzüge der Wissenschafts- und Forschungspolitik, plant Ausbau und Finanzen, akquiriert die Zuwendung und regelt deren Verteilung auf die Institute. Er ist für die Berufung der Institutsleiter zuständig. Der Vorstand steht darüber hinaus dem Präsidium vor, in dem die Sprecher der sieben Institutsverbände vertreten sind. Der Wissenschaftlich-Technische Rat (WTR), der die Vertretung der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber dem Vorstand bildet, berät den Vorstand. Jedes Institut hat ein beratendes Kuratorium mit Mitgliedern aus Unternehmen, Wissenschaft und Gesellschaft. Darüber hinaus sorgen weitere gesetzliche Organe und Gremien unternehmensweit für eine funktionierende Koordination und Beratung. Dazu gehören Gleichstellungsbeauftragte, Gesamtbetriebsrat, Schwerbehindertenvertretung sowie Gesamtjugend- und Auszubildendenvertretung.

## Finanzierung und Geschäftstätigkeit

Die Finanzierung der Fraunhofer-Gesellschaft basiert auf den drei Säulen Grundfinanzierung, Finanzierung aus Aufträgen der Wirtschaft sowie öffentliche Projektfinanzierung. Als gemeinnützige Organisation verfolgen wir keine finanziellen Gewinnziele, Überschüsse werden satzungsgemäß zur Förderung der Wissenschaft eingesetzt. Die Grundfinanzierung, die Fraunhofer als institutionelle Förderung von Bund und Ländern erhält, wird gemäß unserer Mission für Forschung und Entwicklung zum Nutzen für Wirtschaft und Gesellschaft eingesetzt. Das Finanzvolumen der Fraunhofer-Gesellschaft betrug im Jahr 2015 über 2,1 Milliarden Euro, wovon 1,8 Milliarden Euro auf den Leistungsbereich Vertragsforschung entfielen – im Jahr 2014 waren es 2,06 Milliarden Euro, mit einem Anteil von 1,7 Milliarden Euro Vertragsforschung. Daneben setzt sich das Finanzvolumen aus dem Leistungsbereich Verteidigungsforschung sowie den Ausbauinvestitionen, d.h. Investitionen in die bauliche Infrastruktur, zusammen.

## Aufwendungen und Erträge der Fraunhofer-Gesellschaft

<b>Aufwendungen und Erträge in Millionen Euro</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Personalaufwendungen	1012	1093	1142
Sachaufwendungen	578	571	641
Laufende Investitionen	185	170	179
Ausbauinvestitionen	235	226	153
<b>Aufwendungen (Finanzvolumen)</b>	<b>2010</b>	<b>2060</b>	<b>2115</b>
Projekterträge	1325	1384	1397
Projekterträge Vertragsforschung	1200	1272	1305
- Wirtschaftserträge	578	618	641
- Bund und Länder	431	445	441
- EU-Kommission	92	106	105
- Sonstige Erträge	99	103	118
Projekterträge Verteidigungsforschung	53	58	64
Projekterträge Ausbau	72	54	28
Zuwendungsbedarf (institutionelle Förderung inkl. Reservenveränderung)	685	676	718

---

## Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement

Mit unserem Nachhaltigkeitsmanagement verfolgen wir das Ziel, die Wahrnehmung von sozialer und ökologischer Verantwortung als festen Bestandteil in unsere Organisationsstrategie und -prozesse zu integrieren. Um dieses Nachhaltigkeitsengagement strategisch weiterzuentwickeln, binden wir unsere Stakeholder aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Gesellschaft ein, mit deren Hilfe wir die wesentlichen Handlungsfelder des Nachhaltigkeitsmanagements für Fraunhofer identifizieren. Auf einer übergeordneten Ebene arbeiten wir außerdem mit anderen Organisationen zusammen, um ein gemeinsames Verständnis davon zu entwickeln, wie Forschungsorganisationen zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen können.

### 1.2

#### Nachhaltigkeit institutionalisieren

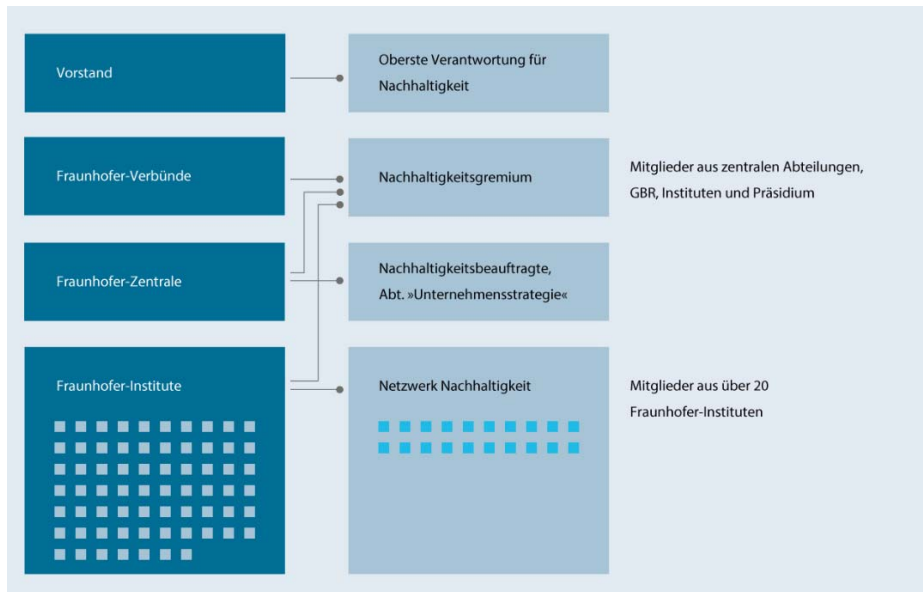
##### Nachhaltigkeit in der Organisationsstruktur verankern

Unser strategisches Nachhaltigkeitsmanagement ist im Präsidialstab der Fraunhofer-Zentrale angesiedelt: Die Nachhaltigkeitsbeauftragte und ein interdisziplinäres Team innerhalb der Abteilung »Unternehmensstrategie« koordinieren und verantworten Projekte, initiieren Prozesse sowie strategische Maßnahmen im Rahmen des Nachhaltigkeitsmanagements. Sie bilden damit die Schnittstelle zwischen organisationsweiter Strategie und operativer Umsetzung in den einzelnen Bereichen der Zentrale und in den Instituten.

##### Corporate Responsibility bei Fraunhofer

Das Fraunhofer-Nachhaltigkeitsmanagement findet unter dem Dach unserer Corporate Responsibility (CR) statt, also der Organisationskultur und dem Verständnis davon, wie wir unser Kerngeschäft betreiben: umweltverträglich, sozial verantwortlich und zugleich ökonomisch erfolgreich. Woran sich Corporate Responsibility ganz spezifisch in einer Forschungsorganisation zeigt, hat eine Fraunhofer CR-Arbeitsgruppe gemeinsam mit internen und externen Expertinnen und Experten erarbeitet und 2016 erstmals zusammen mit weiterführenden Informationen zu allen relevanten Verantwortungsbereichen nach außen kommuniziert.

##### Verankerung von Nachhaltigkeit in der Organisationsstruktur



## Bereichsübergreifendes Nachhaltigkeitsgremium

Um Nachhaltigkeit in allen relevanten Bereichen zu integrieren, wurde 2013 ein Nachhaltigkeitsgremium eingerichtet. Das Gremium stellt in seiner Zusammensetzung einen Querschnitt durch die gesamte Organisation dar – mit Mitgliedern aus zentralen Abteilungen, Instituten, Verbänden, dem Gesamtbetriebsrat (GBR), dem Präsidium und dem Wissenschaftlich-Technischen Rat (WTR). Die Mitglieder des Nachhaltigkeitsgremiums treffen sich mindestens zweimal jährlich, um schnittstellenübergreifende Themen zu diskutieren, die strategische Ausrichtung des Nachhaltigkeitsmanagements festzulegen und bereichsspezifische Nachhaltigkeitsaktivitäten zusammenzuführen. Fragestellungen, die im Berichtszeitraum vom Nachhaltigkeitsgremium diskutiert wurden, umfassten etwa das Stakeholdermanagement oder die Einbindung von gesellschaftlichen Akteuren in Forschung und Entwicklung.

## Fraunhofer-Netzwerk Nachhaltigkeit

Das Fraunhofer-Netzwerk Nachhaltigkeit, dem 21 Institute angehören, hat sich zum Ziel gesetzt, die Fraunhofer-interne Vernetzung der Forschungsthemen und -akteure mit Nachhaltigkeitsbezug weiter auszubauen. Es begleitet in engem Zusammenwirken die strategische Entwicklung des organisationsweiten Nachhaltigkeitsmanagements und beschäftigt sich mit der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Forschungsportfolios zu nachhaltigkeitsrelevanten Fragestellungen.

## Spezifische Ausprägungen an den Instituten

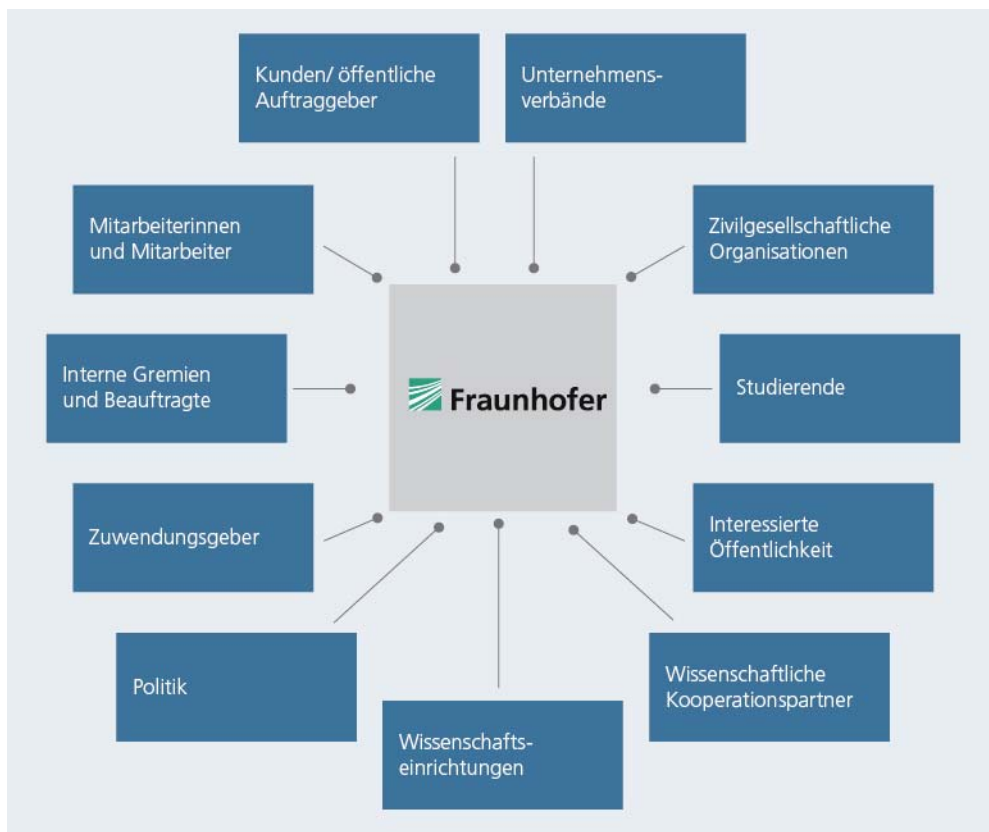
Unsere dezentrale Organisationsstruktur zeigt sich auch bei den institutsspezifischen Ausprägungen im Thema Nachhaltigkeit: Das Fraunhofer UMSICHT, Fraunhofer ICT, Fraunhofer IGB und Fraunhofer ISE haben institutseigene Nachhaltigkeitsverantwortliche ernannt, die mit dem Nachhaltigkeitsmanagement betraut sind. Diese Institute haben zudem in den vergangenen Jahren eigene Nachhaltigkeitsberichte verfasst.

## Stakeholder-Einbindung

### Stakeholder aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Gesellschaft einbinden

Im Berichtszeitraum haben wir sowohl auf Organisationsebene als auch auf der Ebene einzelner Institute den Austausch mit unseren Stakeholdern verstärkt. In Anlehnung an den AccountAbility 1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES) wurden die wichtigsten Anspruchsgruppen der Fraunhofer-Gesellschaft identifiziert und der Dialog gesucht. Für Fraunhofer werden folgende Gruppen als besonders relevante interne und externe Stakeholder betrachtet:

#### Unsere Stakeholder-Gruppen



Ziel des von uns angestoßenen Dialogprozesses ist, die Anforderungen an unser Nachhaltigkeitsmanagement kennenzulernen. Die Erwartungshaltungen der Stakeholder fließen in die Ermittlung und Bewertung der für Fraunhofer wesentlichen Handlungsfelder des Nachhaltigkeitsmanagements und damit in zukünftige Strategien, Ziele und Maßnahmen ein.

Im Berichtszeitraum erfolgte die Einbindung der Stakeholder in folgender Form:

- Workshop mit Fraunhofer-Wissenschaftlerinnen und -Wissenschaftlern zur Identifikation der forschungsspezifischen Verantwortungsbereiche (2014).
- Workshop mit dem Fraunhofer-Netzwerk Nachhaltigkeit zur Identifikation der wesentlichen Handlungsfelder des Nachhaltigkeitsmanagements (2015).
- Stakeholder-Workshop mit Vertreterinnen und Vertretern aus Politik, Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft zur Identifikation der

Erwartungshaltungen an Nachhaltigkeitsmanagement und -berichterstattung von Fraunhofer; vertreten waren Repräsentanten wichtiger Kunden und Kooperationspartner, zivilgesellschaftlicher Organisationen, des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie wissenschaftlicher Institutionen der Nachhaltigkeitsforschung (2015).

- Workshops mit dem Fraunhofer-Nachhaltigkeitsgremium zur Ergänzung der internen Sicht auf wesentliche Handlungsfelder (2014/15).
- Auswertung der Online-Feedbackbögen im Internet und im Fraunhofer-Intranet (ab 2014 laufend).

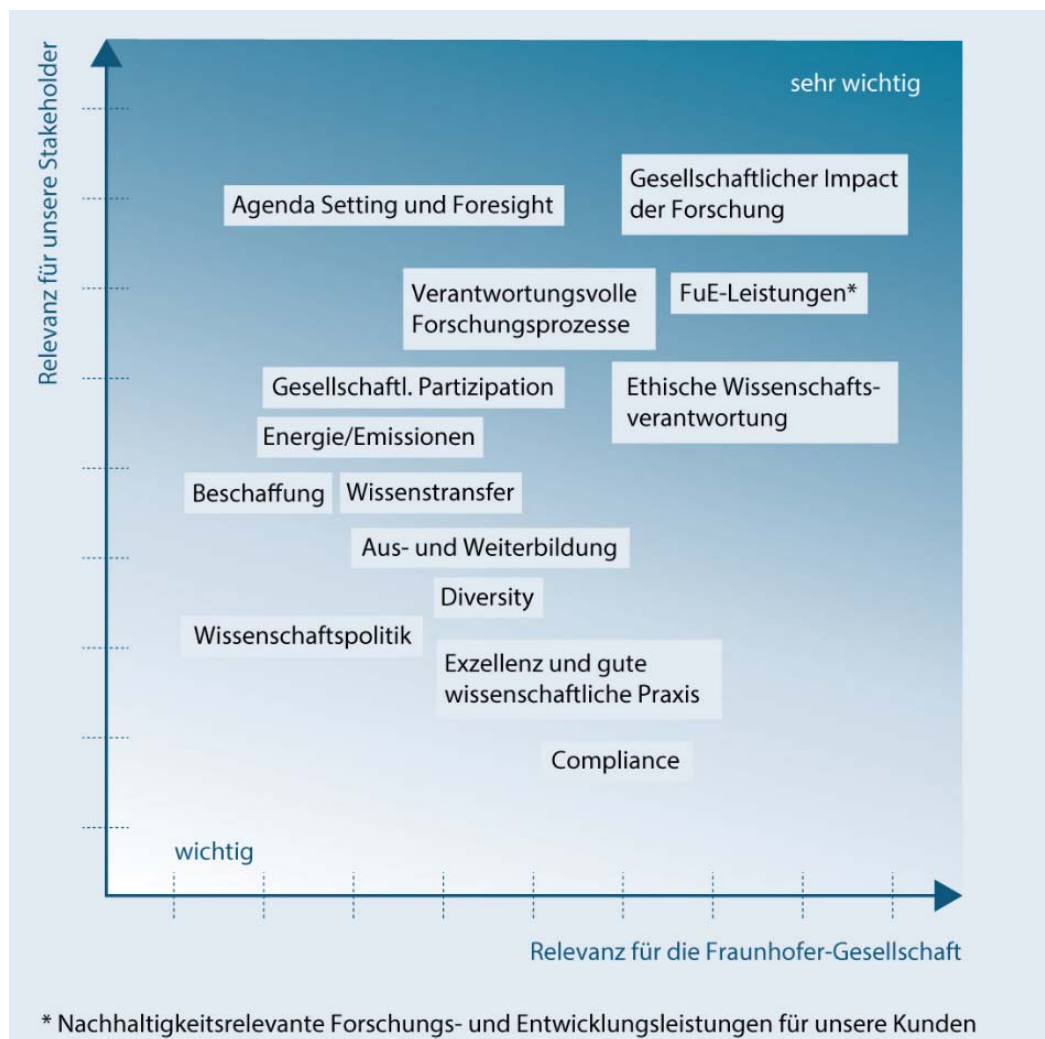
## 1.4

### Identifikation wesentlicher Handlungsfelder

#### Auf relevante Themen fokussieren

Um das Fraunhofer-Nachhaltigkeitsmanagement strategisch weiterzuentwickeln, haben wir 2015 eine systematische Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt. Das Ergebnis dieser Analyse, die Wesentlichkeitsmatrix, bildet die Basis für die weitere Ausrichtung. Die Relevanz jedes Handlungsfelds wird dabei durch seine Position innerhalb der beiden Achsen »Relevanz für Fraunhofer« und »Relevanz für unsere Stakeholder« angegeben.

#### Wesentlichkeitsmatrix





- **Gesellschaftlicher Impact der Forschung**  
Der Beitrag unserer Forschung zu einer nachhaltigen Entwicklung wird sowohl von der Fraunhofer-Gesellschaft selbst als auch von unseren Stakeholdern als besonders relevant eingeschätzt. Zentrales Thema ist dabei der Impact, den unsere Forschung auf die Gesellschaft hat – also, dass Innovationen gesellschaftliche Bedarfe aufgreifen und eine entsprechende Wirkung entfalten. Mehr über den Beitrag der Fraunhofer-Gesellschaft zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen im Kapitel Forschung.
- **Agenda Setting und Foresight**  
Unsere Stakeholder erwarten, dass Fraunhofer nachhaltigkeitsrelevante Forschungsthemen bearbeitet – etwa in den Bereichen Klimaschutz, nachhaltige Mobilität, kritische Rohstoffe und Lebensmittelerzeugung. Informationen dazu finden Sie insbesondere im Kapitel Forschung.
- **Nachhaltigkeitsrelevante FuE-Leistungen für unsere Kunden**  
Die Anwendungsorientierung sehen unsere Stakeholder als ideale Grundlage, um uns mit zukunftsweisenden Konzepten zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen zu positionieren und in Zusammenarbeit mit unseren Kunden Innovationen für nachhaltiges Wirtschaften zu entwickeln. Wie wir diese Erwartung bereits adressieren, erfahren Sie in den Kapiteln Wirtschaft und Forschung.
- **Verantwortungsvolle Forschungsprozesse**  
Auch in unsere Forschungsprozesse – unabhängig vom Forschungsthema – sollte das Prinzip der Nachhaltigkeit idealerweise integriert werden, etwa durch Abschätzung möglicher langfristiger Folgen und Wirkungen auf Gesellschaft und Umwelt. Ansätze dazu beschreiben wir im Kapitel Organisation.
- **Gesellschaftliche Partizipation**  
Um vermehrt gesellschaftliche Bedarfe in der Forschung zu adressieren, wird die gezielte Einbindung von gesellschaftlichen Gruppen in den Innovationsprozess als ein wesentliches Handlungsfeld gesehen. Mehr dazu lesen Sie im Kapitel Gesellschaft.
- **Ethische Wissenschaftsverantwortung**  
Die Berücksichtigung der ethischen Wissenschaftsverantwortung als eine Verantwortung, die über gesetzliche Verpflichtungen und gute wissenschaftliche Praxis hinausgeht, wird gerade in technologisch fokussierten Forschungsprojekten zunehmend als relevant erachtet; den Umgang mit diesem Thema bei Fraunhofer stellen wir im Kapitel Verantwortung dar.
- **Wissenstransfer**  
Der aktive und zielgruppenspezifische Wissenstransfer in breite Teile der Gesellschaft wird als wichtiger Aspekt unserer gesellschaftlichen Verantwortung gesehen. Unsere Aktivitäten im Bereich Wissens- und Technologietransfer beschreiben wir in den Kapiteln Gesellschaft und Wirtschaft.
- **Energie/Emissionen**  
Ein umweltschonender Betrieb der Forschungsinfrastrukturen wird von unseren Stakeholdern als eine selbstverständliche Voraussetzung für ein nachhaltiges Organisationsmanagement betrachtet. Das Kapitel Umwelt gibt einen Überblick dazu.
- **Aus- und Weiterbildung**  
In diesem Handlungsfeld geht es darum, wie Fraunhofer die Karriereentwicklung der Beschäftigten durch Qualifizierungsangebote fördert, mehr dazu im Kapitel Mitarbeitende.

- **Beschaffung**  
Unsere Ansätze für eine umweltfreundliche und sozialverträgliche Beschaffung von Produkten und Dienstleistungen sind im Kapitel Umwelt zu finden.
- **Wissenschaftspolitik**  
Eine aktive Bereitstellung neutraler wissenschaftlicher Informationen für die Politik ist ein zentrales Anliegen unserer Anspruchsgruppen. Mehr dazu im Kapitel Gesellschaft.
- **Diversity**  
Wie Fraunhofer die Vielfalt seiner Belegschaft fördert, wird im Kapitel Mitarbeitende beschrieben.
- **Exzellenz und gute wissenschaftliche Praxis**  
Die Erbringung wissenschaftlich exzellenter Forschungsleistungen unter Einhaltung der Prinzipien guter wissenschaftlicher Praxis wird als ein langfristig relevantes Thema betrachtet. Mehr dazu im Kapitel Wissenschaft.
- **Compliance**  
Die Einhaltung gesetzlicher und organisationsinterner Regeln ist für Fraunhofer ein wichtiges Anliegen. Hierzu ist bereits eine Reihe von Maßnahmen etabliert. Mehr dazu im Kapitel Verantwortung.

## Zielsystem

Um Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie zu integrieren, formuliert unser Nachhaltigkeitsgremium gemeinsam mit den entsprechenden Fachexpertinnen und -experten strategische Ziele. Diese Zielsetzungen sind mit konkreten Maßnahmen hinterlegt, die in den einzelnen Fachbereichen umgesetzt werden.

### 1.5

## Organisationsübergreifendes Nachhaltigkeitsverständnis

### Nachhaltigkeitsmanagement für außeruniversitäre Forschung gemeinsam entwickeln

Fraunhofer koordiniert seit Dezember 2013 das vom BMBF geförderte Verbundvorhaben »LeNa« (Leitfaden Nachhaltigkeitsmanagement in außeruniversitären Forschungseinrichtungen), in dem sich die Fraunhofer-Gesellschaft, die Helmholtz-Gemeinschaft und die Leibniz-Gemeinschaft unter Beteiligung von 25 Einrichtungen zum Thema Nachhaltigkeitsmanagement vernetzen. Die Projektbeteiligten haben in den vergangenen drei Jahren ein gemeinsames Verständnis erarbeitet, in welchen Handlungsfeldern außeruniversitäre Forschungseinrichtungen als Organisation und Arbeitgeber einen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten können. Der Fokus des LeNa-Projekts liegt auf den Themenbereichen »Forschen in gesellschaftlicher Verantwortung«, »Personal« sowie »Bau und Betrieb«. Als Ergebnisse werden die Publikation »Nachhaltigkeitsmanagement in außeruniversitären Forschungseinrichtungen« sowie praxisnahe Handreichungen für die Integration von Nachhaltigkeit in Forschungsorganisationen entwickelt und im Oktober 2016 im Rahmen eines Symposiums der Öffentlichkeit vorgestellt.

Die Fraunhofer-Gesellschaft hat bereits die Analyse und Implementierung der im LeNa-Projekt erarbeiteten Handlungsfelder im Rahmen des Nachhaltigkeitsmanagements gestartet.

Ziel	Maßnahme	Status	Termin
Verstetigung der Stakeholder-Einbindung im Nachhaltigkeitsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umsetzung von mindestens zwei Formaten zur systematischen Stakeholder-Einbindung</li> </ul>	✓⇒⇒	<b>2018</b>
Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses eines forschungsspezifischen Nachhaltigkeitsmanagements	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koordination des vom BMBF geförderten Vorhabens »Leitfaden Nachhaltigkeitsmanagement« (LeNa-Projekt), gemeinsam mit der Leibniz- und der Helmholtz-Gemeinschaft</li> </ul>	✓✓⇒	<b>2016</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integration der für Fraunhofer relevanten Ergebnisse des LeNa-Projekts in unsere Organisationsstrategie</li> </ul>	⇒⇒⇒	<b>2018</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beteiligung an einer organisationsübergreifenden Plattform zum Austausch über die Implementierung der LeNa-Projektergebnisse</li> </ul>	⇒⇒⇒	<b>laufend</b>