



Leitlinie Befristungspolitik

Personalmanagement bei Fraunhofer

Inhalt

Befristungspolitik – Chance und Verantwortung	4
Grundsätzliches	6
Hintergründe	7
Befristungspolitik und Karriereplanung mit Fraunhofer	8
Zusammenfassung	10
Impressum	11

Befristungspolitik – Chance und Verantwortung

Für die Fraunhofer-Gesellschaft ist es ein Schlüsselement des eigenen Erfolgs, kompetente Mitarbeitende zu gewinnen, zu halten und zu entwickeln. Wir haben daher aktuell die Ausrichtung und die Instrumente des Personalmanagements den heutigen und künftigen Anforderungen angepasst und intern entsprechende Prozesse angestoßen. Ein wesentlicher Bestandteil eines zukunftsgerichteten und am Fraunhofer-Leitbild orientierten Personalmanagements ist der verantwortungsvolle Umgang mit befristet Beschäftigten. Für Fraunhofer als außeruniversitäre Wissenschaftseinrichtung sind befristete Arbeitsverträge ein normaler Bestandteil von Personalpolitik und Personalarbeit. Die Gründe dafür liegen in der wirtschaftlichen Entwicklung und den Ressourcen, aber auch in der Verpflichtung, jungen Menschen ihre berufliche und persönliche Entwicklung in einem innovativen Arbeitsumfeld mit hervorragend ausgestatteten Arbeitsplätzen zu ermöglichen.

Das nachfolgende Dokument beschreibt unsere Grundsätze zum Umgang mit befristet Beschäftigten in Form von Leitlinien. Deren Zweck ist es, einen gemeinsamen Standard für die gesamte Fraunhofer-Gesellschaft zu schaffen, dessen Ausgestaltung aber den Instituten vor Ort überlassen wird. Entscheidend ist aus Sicht des Vorstands, dass befristet Beschäftigte während ihrer Zeit bei Fraunhofer Entwicklungsmöglichkeiten haben, die ihnen einen erfolgreichen beruflichen Werdegang eröffnen bzw. erleichtern, unabhängig davon, ob eine weitere berufliche Karriere intern oder extern stattfinden wird. Hierzu gehört auch, dass rechtzeitig Klarheit geschaffen wird, welche Entwicklungsmöglichkeiten intern

bestehen bzw. wie die Beschäftigung bei Fraunhofer genutzt werden kann, um extern eine gute berufliche Entwicklung zu nehmen. Diese Leitlinien schließen die unbefristete Beschäftigung ebenso wenig aus wie günstigere Rahmenbedingungen für befristete Beschäftigungsverhältnisse.

Die Leitlinien stellen das Ergebnis eines vom Vorstand initiierten und begleiteten, teilweise kontrovers geführten Diskussionsprozesses dar. Daran waren die Gremien und Organe der Gesellschaft wie das Präsidium, die Hauptkommission des Wissenschaftlich-Technischen Rats und der Gesamtbetriebsrat beteiligt. Auch wenn nicht alle in die Debatte eingebrachten Positionen gleichgewichtig in das Ergebnis eingeflossen sind, so haben sie doch einen konstruktiven Diskussionsprozess zum Thema Befristungen innerhalb der Fraunhofer-Gesellschaft ausgelöst.

Die Leitlinien unterliegen einer regelmäßigen Revision und werden entsprechend den Erfahrungen bei ihrer praktischen Umsetzung weiterentwickelt.

Ein wesentlicher Bestandteil eines zukunftsgerichteten und am Fraunhofer-Leitbild orientierten Personalmanagements ist der verantwortungsvolle Umgang mit befristet Beschäftigten.

Der Erfolg von Forschungseinrichtungen hängt wesentlich davon ab, dass junge ebenso wie erfahrene Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler innovative Forschung auf höchstem Niveau betreiben.



Foto: Fraunhofer IISB / K. Fucks

Grundsätzliches

Fraunhofer steht für Innovationen, spannende Themen und Gestaltung der Zukunft und ist damit gerade für junge Forschende ein attraktiver Arbeitgeber.

Von der Hochschule kommend treten junge, motivierte und gut ausgebildete Absolventinnen und Absolventen in die Fraunhofer-Gesellschaft ein und bereichern die Arbeit in den Forschungs- und Verwaltungsbereichen kontinuierlich mit neuen Ideen. Idealerweise verbinden sich in den wissenschaftlichen Projekten Forschergeist und unternehmerisches Denken der Mitarbeitenden und machen die Besonderheit der Anwendungsorientierung schon zu Beginn der Karriere bei Fraunhofer erlebbar.

Karriere mit Fraunhofer

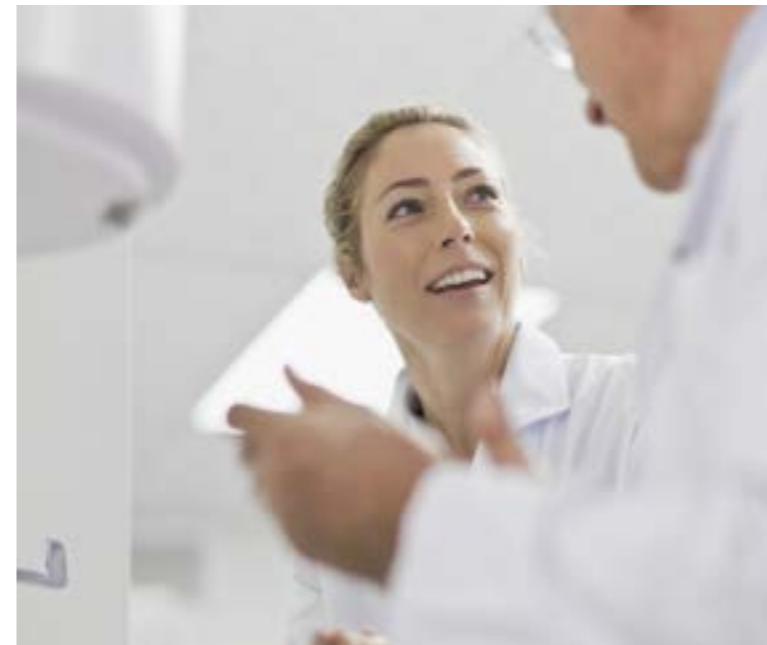
Als Qualifikation streben die wissenschaftlichen Nachwuchskräfte während ihrer Zeit bei Fraunhofer oft ihre Promotion an. Anschließend bauen sie ihre Karriere bei Fraunhofer weiter aus, erlangen Positionen in Unternehmen, beginnen eine akademische Laufbahn oder gehen in die Selbstständigkeit. All diese Karrierewege unterstützt und begleitet Fraunhofer mit fachlichen Weiterbildungsmöglichkeiten sowie internen Qualifizierungs- und Unterstützungsprogrammen wie z. B. Doktorandenprogrammen, mit Führungskräfte-Training oder durch Hilfe bei Ausgründungen. Damit leistet Fraunhofer einen wesentlichen Beitrag zur hochwertigen Qualifizierung junger Menschen für den Wirtschafts- und Forschungsstandort Deutschland. Dies gilt nicht nur für die wissenschaftlich Beschäftigten, sondern auch für die Mitarbeitenden in allen anderen Tätigkeitsbereichen.

Werteorientierte Personalpolitik – Herausforderung Befristung

Fraunhofer steht für eine wertorientierte Personalpolitik und hat dies schon vor vielen Jahren im Leitbild verankert. Verantwortung für die Beschäftigten und deren individuelle Interessen, Erwartungen und Ansprüche sollen mit den Anforderungen einer Forschungsorganisation in Einklang gebracht werden. Diese Anforderungen liegen vor allem in innovativen Forschungsthemen, im Umgang mit dynamischen Märkten und in dem Auftrag, etwa zwei Drittel der Mittel durch externe Erträge unter Berücksichtigung einer schwankenden Wirtschaftskondition zu erwirtschaften. Der Erfolg von Forschungseinrichtungen hängt wesentlich davon ab, dass junge ebenso wie erfahrene Forschende innovative Forschung auf höchstem Niveau betreiben. Ein wertehaltiges Personalmanagement erfordert daher neben der Sicherstellung von Erfahrungswissen auch eine personelle Erneuerung, um neue Ansätze zu etablieren. Diese Qualifizierung junger Menschen führt auch dazu, dass hervorragend ausgebildete Menschen ihr technologisches Wissen bei ihren nächsten Karriereschritten nach außen tragen. Befristete Arbeitsverhältnisse sind damit ein wesentliches Instrument der Personalpolitik von Fraunhofer.

Daraus erwächst für Fraunhofer eine besondere Verantwortung für die Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler hinsichtlich ihrer Qualifikation und Karriere. Gleichzeitig sind die Mitarbeitenden aufgefordert, diesen Weg auch aktiv zu gestalten. Im Einzelnen bedeutet das für Fraunhofer:

- Respekt vor der Leistung der Mitarbeitenden
- optimale Qualifizierung
- Kompetenzerhalt und berufliche Perspektiven bei Fraunhofer
- frühzeitige professionelle, individuelle Karriereplanung unter Berücksichtigung der jeweiligen Lebensplanung
- transparente Personalplanung in den Instituten und der Zentrale
- Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität von Fraunhofer als Arbeitgeber



Fotos, Seite 7, oben: iStock; unten: Fraunhofer IME

Hintergründe

Befristete Arbeitsverhältnisse sind für das erfolgreiche Wirken von Fraunhofer vor allem aus zwei Gründen nötig. Zum einen führt das Fraunhofer-Finanzierungsmodell dazu, dass ein Teil des wissenschaftlichen Personals befristet beschäftigt wird. Denn die zu erwirtschaftenden Drittmittel und Wirtschaftserträge sind abhängig von der Entwicklung der öffentlichen Haushalte und der Konjunktur und stehen somit nicht in einem voll gesicherten Umfang zur Verfügung. Zum anderen stand Fraunhofer in der Vergangenheit – und steht auch in Zukunft – regelmäßig vor der Aufgabe, aufgrund politischer oder gesellschaftlicher Anforderungen neue wissenschaftliche Themen aufzugreifen und muss daher flexibel auf aktuelle Herausforderungen reagieren können.

Das erfolgreiche Zusammenspiel dieser Faktoren setzt voraus, dass die Interessen von Fraunhofer und den befristet Beschäftigten im Einklang stehen: Erfolg für Fraunhofer, Verantwortung für die Mitarbeitenden sowie ihre Qualifizierung und Karriereentwicklung.

Fraunhofer ist sich bewusst, dass ein vertrauensvoller Umgang mit den befristet Beschäftigten auf der Basis transparenter, frühzeitiger und kontinuierlicher Personal- und Karriereplanung wesentlich dazu beiträgt, die hohe Attraktivität als Arbeitgeber zu sichern. Dazu hat Fraunhofer in der Mission das Ziel formuliert:

Unsere Mitarbeitenden gestalten die Zukunft – in anspruchsvollen Positionen bei Fraunhofer oder auch in anderen Bereichen der Wissenschaft und Wirtschaft. Daher legt die Fraunhofer-Gesellschaft höchsten Wert auf deren fachliche und persönliche Förderung und Entwicklung.

Befristungspolitik und Karriereplanung mit Fraunhofer

Fraunhofer steht für das Ziel: Karriere mit Fraunhofer.

Die Fraunhofer-Gesellschaft nimmt ihre Verantwortung sehr ernst, durch geeignete Programme und Instrumente für die befristet Beschäftigten eine verlässliche Karriereplanung sicherzustellen.

Transparente Personalplanung von Anfang

Wir sehen es als notwendig an, die Mitarbeitenden schon bei der Einstellung über die in der Regel befristete Tätigkeit bei Fraunhofer einschließlich der institutsspezifischen jeweiligen Befristungskultur zu informieren. Zudem soll rechtzeitig – spätestens, sollte nicht ein besonderer Grund vorliegen, sechs Monate vor Ablauf des befristeten Vertrags – über die Frage einer Vertragsverlängerung, Vertragsentfristung oder der weiteren Entwicklung außerhalb von Fraunhofer gesprochen werden. Damit wird den Mitarbeitenden eine größtmögliche Sicherheit und Klarheit über ihre berufliche Perspektive gegeben. Basis dieser Gespräche ist eine transparente Personalplanung des Instituts bzw. des Bereichs.

Fraunhofer hält Vertragslaufzeiten von in der Regel mindestens zwei Jahren für angemessen. Hinsichtlich der Gestaltung der Vertragslaufzeiten sind die Motivations- und Interessenlage der betroffenen Mitarbeitenden im Abgleich mit den Institutsinteressen zu berücksichtigen.

Insgesamt verfolgt Fraunhofer folgende Ziele:

Mitarbeitende im wissenschaftlichen Bereich sollten nicht länger als sechs bis acht Jahre befristet beschäftigt werden. Mitarbeitende im administrativen und technischen Bereich – soweit keine Mitarbeit in wissenschaftlichen Projekten erfolgt, sondern Infrastrukturdienste erledigt werden – sollten nicht länger als zwei Jahre befristet beschäftigt werden.

Befristete Verlängerungen über diese Regelzeiten hinaus können umgesetzt werden, wenn sich in Mitarbeitergesprächen mit den Betroffenen belastbare Perspektiven für ihre weitere berufliche und persönliche Entwicklung ergeben. Aber auch andere Ursachen können im begründeten Einzelfall zu einer längeren befristeten Beschäftigungsdauer führen.

Die Befristung im wissenschaftlichen Bereich bis zu insgesamt sechs bis acht Jahren bietet eine tragfähige Basis, um inhaltlich erfolgreich in Projekten mitzuarbeiten und dabei auch Verantwortung zu übernehmen. Bei Mitarbeitenden, die im Rahmen ihrer Tätigkeit bei Fraunhofer oder bei einem kooperierenden Lehrstuhl promovieren, ist eine darüber hinaus gehende Befristung nach Promotion für einen Zeitraum von bis zu sechs Jahren möglich, wenn eine klare Perspektive für den beruflichen Werdegang der Betroffenen besteht.

Diese Grundsätze kommen im Rahmen der arbeitsrechtlichen Bestimmungen zur Anwendung und führen nicht zu rechtlich durchsetzbaren individuellen Ansprüchen, auch nicht auf eine Entfristung des Arbeitsvertrags. Vielmehr soll diese Leitlinie das verantwortungsbewusste Handeln aller Beteiligten prägen.

Frühzeitige Karriereplanung

Mit Blick auf die angestrebte Gesamtzeit der Befristungen von sechs bis acht Jahren bei Forschenden gilt es, die notwendigen Qualifikationen der Mitarbeitenden in dieser Zeit aufzubauen, um den nächsten Karriereschritt erfolgreich angehen zu können. Dabei sind sowohl die Institutsleitungen und die Führungskräfte, aber auch die Mitarbeitenden gefordert.

Folgende Karrierewege mit Fraunhofer stehen zur Verfügung:

- Verbleib bei Fraunhofer, ggf. mit dauerhafter Übernahme von Führungs- oder Fachverantwortung
- Wechsel in die Wirtschaft, ausgestattet mit Zusatzqualifikationen u. a. in den Bereichen Führung, Projektmanagement, Akquise und Forschungsmanagement, ggf. mit Promotion
- akademische Hochschullaufbahn, aufbauend auf der Forschungstätigkeit und der Promotion bei Fraunhofer
- Gründung eines Spin-offs, basierend auf einem Produkt, Verfahren oder einer Dienstleistung aus der Forschungstätigkeit bei Fraunhofer

Viele Fraunhofer-Institute haben bereits entsprechende Laufbahnmodelle entwickelt und verknüpfen sie mit den erforderlichen Qualifizierungsinhalten. Die Fraunhofer-Gesellschaft wird diesen Ansatz weiterentwickeln und in allen Instituten zur Anwendung bringen. Dabei ist es das Ziel, die Karriereplanung in den Instituten zu etablieren und eine einheitliche Qualität sicherzustellen. Damit wird mehr Transparenz für die Mitarbeitenden bezüglich der Karriere- und Lebensplanung geschaffen.

Qualifizierung der Mitarbeitenden

Die wissenschaftliche, unternehmerische und soziale Kompetenz der Beschäftigten bestimmt Qualität und Leistungsfähigkeit der Fraunhofer-Gesellschaft im Innovationswettbewerb. Für die Prospektion zukünftiger Technologien wird ein hohes Maß an Kreativität im Rahmen der Vorlauftforschung erwartet. Durch die laufende Einstellung wissenschaftlichen Nachwuchses reichern die Institute die vorhandene Erfahrung um weiteres Wissen, um Unbefangenheit und zusätzliche Kreativität an. Fraunhofer fördert die Mitarbeitenden durch übergreifende und institutsspezifische Qualifizierungsmaßnahmen.

Anspruchsvolle wissenschaftliche Arbeit, Entscheidungsfreiräume, individuelle Förderung und berufliche Entfaltungsmöglichkeiten tragen entscheidend zur Motivation und Entwicklung der Beschäftigten bei.

Qualifikation Promotion

Bei Fraunhofer-Instituten und in den mit ihnen verbundenen Universitätsinstituten wird es vielen Mitarbeitenden ermöglicht, ihre Promotion in Verknüpfung mit konkreten Aufgabenstellungen der Kunden zu erstellen. Fraunhofer baut die bestehenden Angebote für Doktorandinnen und Doktoranden kontinuierlich aus und beteiligt sich an einer Reihe von mit den Universitäten verbundenen Graduiertenschulen und -kollegs.

An dieser Stelle wird auch auf den Code of Conduct »Promovieren mit Fraunhofer« als einen Fraunhofer-Standard für die Rahmenbedingungen der Promotionsbetreuung verwiesen.

Schlüsselqualifikationen

Unabhängig davon, ob die akademische Qualifizierung Promotion angestrebt wird, gilt es sowohl bei der Übernahme von Führungsverantwortung als auch bei der Entwicklung einer Fachkarriere, bei dem Mitarbeitenden neben den fachlichen auch die sozialen, persönlichen und unternehmerischen Kompetenzen zu entwickeln. Die Beschäftigten werden bei der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs sowie bei der Auswahl oder Entwicklung geeigneter Angebote unterstützt. Ein systematisches internes Qualifizierungsangebot steht den Mitarbeitenden bereits zur Verfügung; es sichert den bedarfsgerechten Anspruch an eine erfolgreiche Qualifizierung bei Fraunhofer.

Zusammenfassung

Fraunhofer weiß, dass ein vertrauens- und respektvoller Umgang mit den befristet Beschäftigten auf der Basis frühzeitiger und kontinuierlicher Personal- und Karriereplanung wesentlich für die hohe Motivation der Belegschaft und die eigene Attraktivität als Arbeitgeber ist. Bei allen Herausforderungen, die an eine Forschungsorganisation gestellt werden, die zwei Drittel ihrer Mittel durch Auftragsforschung erwirtschaften muss: Fraunhofer trägt eine besondere Verantwortung für den wissenschaftlichen Nachwuchs hinsichtlich seiner Qualifikation und Karriere. Die Grundsätze einer wertorientierten Personalpolitik, insbesondere im Umgang mit befristet Beschäftigten, sind für Fraunhofer von besonderer Bedeutung. Das bedeutet für Fraunhofer im Einzelnen:

- Respekt vor der Leistung der Mitarbeitenden
- optimale Qualifizierung der Mitarbeitenden
- Kompetenzerhalt und berufliche Perspektiven bei Fraunhofer
- frühzeitige professionelle, individuelle Karriereplanung unter Berücksichtigung der jeweiligen Lebensplanung
- transparente Personalplanung in den Instituten und der Zentrale
- Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität von Fraunhofer als Arbeitgeber

Fraunhofer wird eine wertorientierte Personalpolitik entsprechend dem Leitbild im Umgang mit befristet Beschäftigten durch die Einhaltung interner Standards stärken. Diese sind in gemeinsamer Verantwortung des Vorstands und der Institutsleitungen sowie unter Partizipation der örtlichen Betriebsräte zu etablieren.

Vertragslaufzeiten von in der Regel mindestens zwei Jahren

Die Vertragslaufzeit bei befristeten Arbeitsverträgen beträgt in der Regel mindestens zwei Jahre. Hinsichtlich der Gestaltung der Vertragslaufzeiten sind die Motivations- und Interessenlage der betroffenen Beschäftigten im Abgleich mit den Institutsinteressen zu berücksichtigen.

Karriere mit Fraunhofer

Die Fraunhofer-Gesellschaft sieht ihre Verantwortung darin, Mitarbeitende während ihrer Zeit bei Fraunhofer so zu qualifizieren, dass sie ihren nächsten Karriereschritt – intern, an Hochschulen, in der Wirtschaft oder in der Selbstständigkeit – erfolgreich gehen können. Neben der wissenschaftlichen Qualifizierung ist die Weiterentwicklung in den Bereichen Projektmanagement, Akquisition, Marketing und Führung von hoher Bedeutung. Die Erfahrungen zeigen, dass unsere auscheidenden Mitarbeitenden den Wechsel sowohl in die Wirtschaft als auch an die Hochschulen in der Regel mit großem Erfolg meistern.

Beschäftigungszeiten

Mitarbeitende im wissenschaftlichen Bereich sollten nicht länger als sechs bis acht Jahre befristet beschäftigt werden. Im administrativen und technischen Bereich – sofern nicht in wissenschaftlichen Projekten mitgearbeitet wird, sondern Infrastrukturaufgaben wahrgenommen werden – sollte die Befristung nicht länger als zwei Jahre dauern. Verlängerungen über die Regelzeiten hinaus sind aber möglich, wenn sich z. B. belastbare Perspektiven für die weitere berufliche oder persönliche Entwicklung ergeben. Aber auch andere Ursachen können im begründeten Einzelfall zu einer längeren befristeten Beschäftigungsdauer führen.

Beschäftigten, die während ihrer Tätigkeit bei Fraunhofer oder bei einem kooperierenden Lehrstuhl promovieren, ist eine weitergehende Befristung nach der Promotion von bis zu sechs Jahren möglich, wenn eine klare Perspektive für den beruflichen Werdegang besteht. Rechtzeitig wird anhand transparenter Kriterien über eine dauerhafte Beschäftigung bei Fraunhofer entschieden. Dabei wird auf die Chancengleichheit in Bezug auf Geschlecht, Nationalität, Alter etc. geachtet.

Transparente Personalpolitik

Fraunhofer sieht sich verpflichtet, mit einer transparenten Personalplanung den befristet Beschäftigten sowohl bei der Einstellung als auch spätestens ein halbes Jahr vor Ablauf des Vertrags verbindlich Auskunft über weitere berufliche Perspektiven intern oder extern zu geben. Die individuelle Karriereplanung ist Teil des jährlichen Mitarbeitergesprächs.

Personalplanung

Fraunhofer stellt sicher, dass eine adäquate Personal- und Budgetplanung, bezogen auf alle Beschäftigtengruppen, ausreichende Perspektiven für das auf Dauer angelegte Halten von Mitarbeitenden bietet.

Monitoring

Ein zentrales Personalcontrolling wird ein differenziertes Berichtswesen etablieren und die Befristungspolitik in der Fraunhofer-Gesellschaft beobachten. Es wird die Grundlage für jährliche Gespräche des zentralen Personalbereichs mit den Fraunhofer-Instituten zu den strategischen Personalthemen bilden.

Impressum

Fraunhofer-Gesellschaft
Personalmanagement

Redaktion

Elisabeth Ewen
Ingeborg Fiegel-Kölblin
Dr. Alexander Kurz

Anschrift der Redaktion

Fraunhofer-Gesellschaft
Hansastraße 27 c
80686 München

Gestaltung

Silke K. Schneider

Bildquelle: Cover, iStock / Composing by
Fraunhofer

Bei Abdruck ist die Einwilligung der
Redaktion erforderlich.

© Fraunhofer-Gesellschaft e. V.
München 2022

Kontakt

Fraunhofer-Gesellschaft
Personalmanagement
Hansastraße 27 c
80686 München

www.fraunhofer.de