

## **Nachhaltigkeitskonzept der Max Weber Stiftung**

**[Stand: 25.11.2022]**

### **Inhalt**

Einleitung .....	2
Klimaschutz .....	3
Forschung, Internationalisierung und Vernetzung .....	4
a) Forschung und Verständigung .....	4
b) Internationalisierung und wissenschaftliche Mobilität .....	5
c) Interne Vernetzung .....	6
Digitale Forschungsinfrastrukturen und Wissenschaftskommunikation .....	7
Betrieb von Gebäuden, Veranstaltungsmanagement und Beschaffungswesen .....	9
Gewinnung der besten Köpfe und nachhaltiges Personalmanagement .....	10

## Einleitung

Die Max Weber Stiftung (MWS) ist der wichtigste Träger deutscher geistes- und sozialwissenschaftlicher Forschung im Ausland und betreibt weltweit elf wissenschaftlich autonome Forschungsinstitute. Über wissenschaftliche Forschung fördern sie das gegenseitige Verständnis zwischen den (Wissenschafts-)Kulturen nachhaltig. Die von den MWS-Instituten und ihren Partnern erarbeiteten Ergebnisse, Kontakte, Zugänge und Netzwerke sollen nicht nur der heutigen Wissenschaft, sondern auch zukünftigen Generationen in einer Form zur Verfügung stehen, die es ihnen erlaubt, neue und sich wandelnde Fragestellungen anzugehen. In diesem Sinne fühlt sich die MWS dem bereits 1987 von der Brundtland-Kommission der Vereinten Nationen formulierten Leitgedanken der nachhaltigen Entwicklung verpflichtet, die „...den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.“

Durch ihre strukturelle Verankerung im Gastland ist es den Instituten und der Stiftung seit ihrer Gründung möglich, Internationalisierung und transnationale (länderübergreifend vergleichende und verflechtungsgeschichtliche) Forschung nachhaltig zu betreiben. Sie pflegen langfristige Beziehungen, knüpfen dauerhafte Netzwerke zwischen Deutschland und dem jeweiligen Gastland bzw. Großregionen im Ausland und bauen regionale Expertise und digitale Forschungsinfrastrukturen auf, die auch für externe Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und eine internationale Öffentlichkeit zugänglich sind. Beständigkeit und Vertrauen sind wichtige Ressourcen internationaler Zusammenarbeit, die besonders in politisch und kulturell schwierigen Konstellationen von großer Bedeutung sind, weil sie jüngeren Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern Räume für den Austausch eröffnen, die andernorts manchmal nicht oder nur wenig gegeben sind.

Die MWS hat in ihrer Strategie „MWS 2030“ wichtige Themen und Ziele für die nächste Dekade formuliert. Sie hat damit ihrem Auftrag entsprechende Handlungsfelder identifiziert, die die Schwerpunkte des vorliegenden MWS-Nachhaltigkeitskonzepts bilden. Gleichzeitig stellt sich die MWS den sich regelmäßig wandelnden Anforderungen. Der Beitrag einer international angelegten Wissenschaft zur Eindämmung und Bekämpfung des Klimawandels findet dabei besondere Beachtung. Das Bundesverfassungsgericht hat in seinem wegweisenden Urteil vom 24. März 2021 verdeutlicht, dass der Weg zur Klimaneutralität generationengerecht erfolgen muss und die Lasten nicht überproportional auf kommende Generationen abgewälzt werden dürfen. Entsprechend haben der Deutsche Bundestag und die Bundesregierung in der Nachhaltigkeitsstrategie 2021 Deutschland auf einen ambitionierten Emissionsminderungspfad mit dem Ziel der Klimaneutralität 2045 verpflichtet. Die Max Weber Stiftung bekennt sich zu den Zielen der UN-Nachhaltigkeitsagenda, der Nachhaltigkeitsstrategie 2021 und des Klimaschutzplans 2050 (2016) und will diese unter anderem mit ihrem Nachhaltigkeitskonzept

umsetzen. Sie orientiert sich dabei auch an dem von der Bundesregierung am 25. August 2021 beschlossenen „Maßnahmenprogramm Nachhaltigkeit – Weiterentwicklung 2021“ und den Empfehlungen für ein umweltschonendes Reiseverhalten in der Wissenschaft der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften.

In seiner Sitzung am 20. November 2020 bat der Stiftungsrat (SR) den Geschäftsführer, in Abstimmung mit der Direktionsversammlung (DV) eine stiftungsweite Arbeitsgruppe (AG) zum Thema „Nachhaltigkeit“ einzuberufen. Auftrag der Arbeitsgruppe war die Erstellung eines Nachhaltigkeitskonzepts für die MWS bis Mai 2022. Der Stiftungsrat hat es in seiner Sitzung am 25. November 2022 verabschiedet und beschlossen, den Stand der Umsetzung der in dem Papier vorgeschlagenen Maßnahmen nach zwei Jahren zu evaluieren.

**Das vorliegende Papier zielt darauf ab, Prozesse anzustoßen, welche die Nachhaltigkeit des für die MWS typischen transnationalen wissenschaftlichen Arbeitens und nicht zuletzt auch die Klimabilanz der MWS auf allen Ebenen verbessern. Es orientiert sich an der MWS-Strategie 2030 und schlägt stiftungsweite übergeordnete Maßnahmen und Leitlinien vor, an denen sich die MWS orientiert.**

**Die Leitungen, Funktionsträger und Arbeitskreise stellen sicher, dass die an sie gerichteten Empfehlungen dieses Papiers im Arbeitsalltag berücksichtigt und den Entscheidungen vor Ort zugrunde gelegt werden. In diesem Sinne werden alle Arbeitsabläufe nach den Erfordernissen nachhaltigen Handelns neu zu definieren und auszurichten sein. Stiftungsweite Fragen, die sich daraus ergeben, werden in der Geschäftsstelle gebündelt und in geeigneter Form aufbereitet werden.**

## Klimaschutz

Die Klimakrise gehört zu den zentralen Herausforderungen unserer Zeit. Die MWS bemüht sich im Rahmen ihrer Möglichkeiten um klimafreundliche Veränderungen, indem sie eingespielte Strukturen und Abläufe auf ihre Klimawirkung hin hinterfragt. Die Besonderheit der MWS innerhalb der Forschungslandschaft mit ihren über die ganze Welt verteilten Standorten ist hierbei Schwierigkeit und Chance zugleich: Schwierigkeit, da sich klimaschädliche Mobilitätsformen gerade bei der Vernetzung zwischen den Standorten und mit Universitäten in Deutschland schwer vermeiden lassen; Chance, da die Vernetzung und Forschung in den

Gastländern und damit auch der internationale Verständigungsauftrag durch die festen Institutsstrukturen gerade ohne aufwendige Zusatzreisen nachhaltig gestalten lassen. **Mit einer angestrebten konsequenten Verankerung von Maßnahmen zur Förderung des Klimaschutzes in ihren Strukturen und Abläufen wird die MWS im Sinne des Bundesverfassungsgerichtsurteils vom Frühjahr 2021 und der darauf aufbauenden neuen Richtlinien der Bundesregierung die Chance nutzen, um ihren Beitrag zur Bewältigung der Klimakrise zu leisten. Die entsprechenden Maßnahmen sind auf den folgenden Seiten grün eingefärbt.**

## Forschung, Internationalisierung und Vernetzung

### a) Forschung und Verständigung

Auftrag der MWS ist, durch historische und sozialwissenschaftliche Forschung einen wesentlichen Beitrag zur Verständigung zwischen gleichberechtigten Partnern in einer globalisierten Welt zu leisten. Eine ständige Befragung der Vergangenheit und die länderübergreifend vergleichende oder verflechtungsgeschichtliche Betrachtung der Gegenwart unter immer neuen Blickwinkeln ermöglichen es, Wissen über die Bedingtheiten menschlichen Handelns bereitzustellen und an informierten Entscheidungen in Bezug auf die globalen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts mitzuwirken.

Der unabhängigen Definition von wissenschaftlichen Themen (bottom-up) sowie der Entwicklung von Forschungsagenden in den Gastländern mit den dortigen Partnern sowie der Einbeziehung und Auseinandersetzung mit Forschung und Debatten aus anderen Weltteilen kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. Gleichzeitig hat die MWS in ihrer Strategie 2030 Themen definiert (top-down), zu denen ihre Institute Forschungsbeiträge leisten: kulturelles Erbe und Erinnerung, Migration und Mobilität, Ungleichheit und soziale Kohäsion, Gewalt und Krieg, Infrastrukturen und Umwelt, Resilienz und Innovation, Religion und Radikalisierung, Information und Wissen, technologische und gesellschaftliche Umbrüche, mediale und digitale Transformation sind von hoher Relevanz zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen.

**Geistes- und sozialwissenschaftliche Forschung leistet einen wesentlichen Beitrag zur Produktion und Kommunikation des Wissens über die gesellschaftlichen Folgen des Klimawandels in historischer Perspektive. Die globale Vernetzung der weltweit tätigen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern der MWS ermöglicht eine multiperspektivische Erfassung des Themas. Dazu werden öffentliche Debatten und Workshops sowie populärwissenschaftliche Beiträge in analogen wie digitalen**

**Medien organisiert und verfasst. MWS-Institute, die zu gesellschaftlichen und historischen Aspekten des Klimawandels forschen, werden sich intern vernetzen.**

#### b) Internationalisierung und wissenschaftliche Mobilität

Es ist ein Alleinstellungsmerkmal der MWS, für den Wissenschaftsstandort Deutschland hochwertige Forschungsinfrastrukturen in strategischen Partnerländern und Weltregionen dauerhaft vorhalten zu können. Nicht zuletzt die Covid-19-Pandemie und der damit verbundene zeitweise Zusammenbruch der physischen Mobilität hat die außerordentlichen Vorzüge dieses Modells gegenüber befristeten Formaten im Ausland eindrücklich vor Augen geführt: Da die MWS-Beschäftigten vor Ort waren, konnten sie ihre Kontakte weiter pflegen.

Ungeachtet der Vorzüge der institutionalisierten Forschung vor Ort bleibt wissenschaftsgetriebene Mobilität auch in der MWS ein wichtiger Bestandteil des Arbeitsalltags. Durch das – auch temporäre – Überschreiten von nationalen wie regionalen Grenzen werden neue Perspektiven in besonderem Maße eingenommen und neues Wissen generiert. Das Wissenschaftssystem ist auf diese Interaktionen angewiesen. Vor allem in den Geistes- und Sozialwissenschaften sind etwa Archivaufenthalte und Feldforschungen, Gastvorträge und Tagungen sowie interkulturelle (Differenz-)Erfahrungen und die Etablierung von Netzwerken unverzichtbare Bestandteile der individuellen Karriereentwicklung. Dies gilt zum einen für die im Ausland tätigen MWS-Beschäftigten zwecks Pflege der Kontakte zu den jeweiligen Forschungsgemeinden in Deutschland und zum anderen für die extern besetzten wissenschaftlichen Gremien der MWS (Beiräte, Stiftungsrat), durch die die Institute mit dem Wissenschaftsstandort Deutschland verbunden bleiben.

Virtuelle Formate sind für die Erfüllung des MWS-Auftrags in bestimmten Kontexten von großer Bedeutung. Daher werden, wo es immer möglich und zielführend ist, entsprechende Nachhaltigkeitsaspekte bei der Planung und Entwicklung von Veranstaltungen und Förderformaten berücksichtigt.

**Eine nachhaltige Form von Wissenschaft beruht auf der Balance zwischen Phasen des ruhigen wissenschaftlichen Arbeitens vor Ort und dem mit Reisetätigkeit verbundenen internationalen Austausch. Deren bewusste und effiziente Gestaltung dient dem Klimaschutz wie der wissenschaftlichen Karriereförderung.**

**Die MWS hat bereits vor Ausbruch der Covid-19-Pandemie eine große Expertise in der grenzüberschreitenden digitalen Zusammenarbeit entwickelt, die sie während**

**der Krise systematisch ausbauen konnte. Sie verstärkt die Entwicklung qualitativ hochwertiger digitaler Veranstaltungsformate und arbeitet an der Verbesserung hybrider sowie rein digitaler Formate und ihrer technischen Voraussetzungen als Standardangebot.**

**Physische Mobilität wird gezielt eingesetzt und Reisen werden nach Möglichkeit gebündelt.**

**Die MWS setzt bei Dienstreisen ihrer Beschäftigten die Änderungen des Bundesreisekostengesetzes vom 28. Juni 2021 um und folgt bei deren Dokumentation den Vorgaben des Maßnahmenprogramms „Nachhaltigkeit“ der Bundesregierung. Dienstreisen dürfen danach nur angeordnet oder genehmigt werden, wenn das Dienstgeschäft nicht auf andere Weise, insbesondere durch den Einsatz von Videokonferenzsystemen oder per Fernzugriff, erledigt werden kann. Innerhalb Deutschlands und an allen MWS-Standorten sollen Reisen nach Möglichkeit mit dem Zug durchgeführt werden. Hierfür werden zusätzliche Anreize geschaffen (z. B. in Form einer zusätzlichen Übernachtungsübernahme für Zugfahrer/innen). Die nachhaltige Mobilität vor Ort wird durch gezielte Anreizsysteme gefördert.**

### c) Interne Vernetzung

Die MWS schafft die Voraussetzung dafür, dass Standorte weltweit in wechselnden Konstellationen miteinander in Beziehung gesetzt werden können, ohne dafür – über die institutionelle Ausstattung der Institute hinaus – ein besonderes Maß an Ressourcen aufbringen zu müssen. Die Stiftung schafft einen Rahmen, in dem forschungsgetriebene Perspektiven aus der ganzen Welt gleichberechtigt zusammengebracht und in einen wissenschaftlichen Diskurs geleitet werden können. Auf diese Weise können völlig neue Forschungsansätze entstehen und neues Wissen generiert werden. Die stiftungsinterne Vernetzung setzt den Austausch über Forschung aus verschiedenen Disziplinen und zu weit voneinander entfernten Weltregionen miteinander in Bezug und ermöglicht dadurch den für Innovation notwendigen Perspektivenwechsel.

Vorteile effizienter Zusammenarbeit unter den Instituten werden auch auf vorwiegend nicht-wissenschaftlichen Handlungsfeldern wie der Qualifizierung und Kommunikation, im Bereich der digitalen Transformation, bei stiftungsweiten Weiterbildungs- und Förderangeboten etc. für den wissenschaftlichen Nachwuchs und der gemeinsamen Öffentlichkeitsarbeit in Deutschland und den Gastländern zielgerichtet ausgeschöpft.

**Die MWS wird rein interne Arbeitstreffen (Arbeitskreise, Arbeitsgruppen des Stiftungsrats, ) in der Regel online durchführen, wenn nicht zwingende Gründe für ein Präsenztreffen vorliegen. Dabei werden die unterschiedlichen Zeitzonen in der Stiftung berücksichtigt.**

**Die MWS baut die digitalen Vernetzungsangebote für die kontinuierliche standort- und abteilungsübergreifende Bearbeitung von Online-Foren, Blogs, Social Intranet, Chats, Wikis etc. kontinuierlich aus.**

## Digitale Forschungsinfrastrukturen und Wissenschaftskommunikation

Für die wissenschaftliche Entwicklung sind Digitalisierung und der strategische Ausbau von Forschungsinfrastrukturen zentrale Aufgabenfelder. Wissen und regionale Expertise gilt es für zukünftige Generationen nachhaltig zu sichern und für die Bearbeitung neuer Forschungsfragen bereitzustellen. In diesem Bereich engagiert sich die MWS als Akteur, der internationale Entwicklungen früh erkennt und dadurch Impulse in die jeweiligen Fachgemeinschaften vermitteln kann. Dabei ist die nachhaltige Gestaltung der wissenschaftlichen Vernetzungsaktivitäten durch innovative digitale Methoden der internationalen Zusammenarbeit von besonderer Bedeutung.

**Die MWS ist sich der Herausforderungen, die eine langfristige und uneingeschränkte Verfügbarkeit von digitalen Angeboten darstellt, sehr bewusst. Zur Nachhaltigkeit in den Digital Humanities und der IT wird sie unter Wahrung aller Daten- und IT-Sicherheitsstandards verstärkt auf die Vermeidung von Insellösungen sowie die CO<sub>2</sub>-Bilanz digitaler Vorhaben achten, indem sie die stiftungsweite IT-Strategie entsprechend ausbaut und das zweijährig zu novellierende Konzept zur Digitalen Transformation („IT-Rahmenkonzept“) um standortbezogene Berichtspunkte zum Thema "Nachhaltigkeit und Klimaschutz" erweitert. Beachtet werden dabei auch mögliche soziale und ökologische Folgen technischer Effizienzfortschritte.**

**Die MWS baut ihre digitale Infrastrukturstrategie weiter aus und entwickelt eine MWS-Open-Access-Strategie für das Publikationswesen und darüber hinaus. Begleitende Papieraufgaben können sinnvoll sein. Ein integriertes Lizenz- und**



**Publikationskostenmanagementsystem und ein Publikationsfonds für zusätzliche Kosten von Open Access werden entwickelt.**

**Die MWS verstärkt ihre Bemühungen bei der Anschaffung von E-Books durch Ausbau einer digitalen Bibliothek. Auch dabei sind erhöhte Kosten zu berücksichtigen. Sie verfolgt eine *e-first policy* bei gleichzeitiger sorgfältiger Pflege des vorhandenen Buchbestandes der Institute und zentraler Erfassung des schätzenswerten Altbestandes. Zugleich gilt es, die Umweltbelastung durch gedruckte Bestände (u. a. in Herstellung, Transport und sachgemäßer Unterbringung) und durch e-Ressourcen (vor allem im Zugriff) abzuwägen, wobei die erweiterten Nutzungsmöglichkeiten (Voraussetzung: Identity and Access Management und Einbindung externer Nutzerinnen und Nutzer) in den Vergleich mit einbezogen werden müssen.**

**Die MWS bekennt sich zu den FAIR-Qualitätsstandards für Forschungsdaten und Forschungsinformationen und erstellt im Rahmen einer Leitlinie zur Sicherung wissenschaftlicher Praxis eine Anleitung für ihre Forschenden. Sie fordert diese dazu auf, ihre den Publikationen zugrunde liegenden Forschungsdaten – sofern rechtlich möglich – öffentlich zu machen.**

Die MWS verstärkt die Kommunikation ihrer Forschungsergebnisse und -prozesse in die Breite der Gesellschaft hinein, indem sie dazu ein differenziertes Angebot von digitalen und analogen Instrumenten und Kommunikationsformaten nutzt. Ihre Expertise kommt in der Debatte gesellschaftsrelevanter Themen, wie beispielsweise Migration und Mobilität, Gewalt und Krieg oder Religion und Radikalisierung, zum Tragen. Sie stellt wissenschaftlich fundiertes Orientierungswissen bereit und trägt zur Differenzierung und Reflexion komplexer Sachverhalte bei.

**Die MWS strebt die qualitätsgesicherte, nachhaltige, effiziente und barrierefreie Bereitstellung von digitalen und analogen Kommunikationsformaten an und wird ihren Einsatz insbesondere auf Zielgruppengerechtigkeit und ökologische Gesichtspunkte hin überprüfen. Dazu zählen nicht nur Online-Präsenzen und Veranstaltungsformate, sondern auch Printprodukte und Werbematerialien.**



## Betrieb von Gebäuden, Veranstaltungsmanagement und Beschaffungswesen

Die MWS-Strategie 2030 bzw. die auf ihr basierenden Zielvereinbarungen sehen bis 2022 die Erarbeitung eines Konzepts für die Bewirtschaftung der Liegenschaften der MWS und die Erarbeitung von Richtlinien für nachhaltiges Handeln vor. Das Ziel ist die Schaffung eines übergreifenden Monitorings zwecks sicherer Finanzplanung.

**Die MWS wird ihr angekündigtes Konzept für Liegenschaftsmanagement unter Gesichtspunkten der Nachhaltigkeit weiterentwickeln und inklusive eines Klimaschutz-Managements einführen. Die Geschäftsstelle wird die Institutsverwaltungen in entsprechenden Klimaschutzfragen beraten und Fortbildungen organisieren.**

Die Erfahrungen aus diesem Prozess sollen auch für eine Bestandsaufnahme weiterer Bereiche - sowohl auf Stiftungsebene als auch in den einzelnen Instituten – mit dem Ziel von CO<sub>2</sub>-Bilanzen für das Reisen, Verwaltungsabläufe, örtliche Fortbewegung und Catering genutzt werden. Auch die fortschreitende Digitalisierung der Verwaltung („papierloses Büro“) wird weitere CO<sub>2</sub>-Einsparungen ermöglichen.

**Geschäftsstelle und Institute nutzen die ihnen zur Verfügung stehenden Einflussmöglichkeiten und investieren gezielt Mittel, um auf Energieeffizienz- und CO<sub>2</sub>-Einsparungsmaßnahmen bei den von ihnen genutzten Gebäuden und der Energie- und Wärmeversorgung hinzuwirken und benennen dazu bis 2023 klare Ziele.**

**Die Geschäftsstelle wird ein stiftungsgerechtes Konzept für eine CO<sub>2</sub>-Budgetierung vorlegen, das den Klimazielen der Bundesregierung Rechnung trägt und die bis dahin erstellten CO<sub>2</sub>-Bilanzen als Ausgangspunkt nimmt.**

**Die MWS führt Beschaffungen und Präsenzveranstaltungen nachhaltig und ressourcenschonend durch. Sie orientiert sich dabei am Leitfaden der Bundesregierung für die nachhaltige Organisation von Veranstaltungen. So soll u. a. die Verpflegung bei Präsenzveranstaltungen möglichst regional und grundsätzlich vollwertige vegetarische Angebote umfassen.**

## Gewinnung der besten Köpfe und nachhaltiges Personalmanagement

Die Förderung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in der Qualifikationsphase und damit die Ausbildung zukünftiger Generationen sind zentrale Anliegen der MWS. Um ihre Karriereperspektiven nachhaltiger zu gestalten, hat sie sich in ihrer Strategie 2030 u. a. die Entwicklung neuer Förderformate und Karrieremodelle, die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die aktive Unterstützung von Karrieren nach dem Ausscheiden aus dem Institut und die Einbindung in ihr internationales Netzwerk zum Ziel gesetzt (s. MWS-Maßnahmenpapier „Karrierewege“ vom 17. Mai 2019).

Darüber hinaus setzt sich die MWS auch im Forschungsservice zum Ziel, die besten Köpfe anzuziehen und zu halten und generell als attraktiver und moderner Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, dem Themen wie Gleichstellung, Chancengleichheit, Vielfalt, Inklusion und Klimaschutz wichtige Anliegen sind. Dabei ist sie sich der spezifischen Herausforderungen bewusst, die mit befristeten Arbeitsverträgen im Ausland, ungleichen Bedingungen für entsandte und lokal angestellte Beschäftigte, Projektförderung und Fachkräftemangel einhergehen.

**Die MWS wird in Zukunft weiter daran arbeiten, bestmögliche Voraussetzungen für die Qualifikation und Karriereförderung von wissenschaftlichem und nicht-wissenschaftlichem Personal zu schaffen und auf die nachhaltige Gestaltung der Qualifizierungsperspektiven für ihr Personal achten. Dies gilt auch für lokal Beschäftigte und ihre berufliche Perspektive im Gastland.**

Der Wettbewerb um die besten Köpfe prägt die Arbeit der MWS. Sie zieht regelmäßig exzellentes Personal an. Um dies auch zukünftig weiter gewährleisten zu können, wird sie die untenstehenden Maßnahmen ergreifen:

**Zur Gewinnung von hochqualifiziertem Personal etabliert die MWS ein Einarbeitungs- und Übergabemanagement (Umfangreiche Intranet-Wiki-Angebote als Informations- und Serviceplattform) für ihre Arbeitsplätze. Im wissenschaftlichen Bereich wird die Förderung von Studierenden und Promovierenden als Chance dafür begriffen, exzellente Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler früh zu erreichen und langfristig an die Institute zu binden. In den Bereichen Forschungsservice und Wissenschaftsmanagement werden neue Wege beschritten, um gut ausgebildete Verwaltungs-, IT-, und Bibliotheksmitarbeiterinnen und -mitarbeiter zu gewinnen bzw. diese ggf. selbst**

**auszubilden. Um Personal auch mittel- und langfristig halten zu können, prüft die MWS, inwieweit lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle umzusetzen sind.**

Internationalisierte Wissenschaft spiegelt sich in der Diversität des Personals. Die MWS und Ihre Institute fördern Diversität aktiv und achten darauf, in Personalpolitik, Programmen und Aktivitäten den Grundsätzen von Gleichheit und Inklusion gerecht zu werden. Durch Regeln des gemeinsamen Umgangs und differenzierte Konzepte zur Konfliktbearbeitung unterstützt die MWS die Schaffung einer wertschätzenden Kommunikationskultur und schafft damit die Voraussetzungen für ein positives Arbeitsklima. Darüber hinaus ist sich die MWS ihrer Verantwortung als internationale Arbeitgeberin in unterschiedlichen Ländern bewusst. Sie setzt sich für attraktive, transparente und faire Vertragsbedingungen für lokal Beschäftigte ein und nutzt die existierenden rechtlichen Rahmenbedingungen aus.

**Die MWS wird ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mobile Arbeit und eine damit einhergehende Flexibilisierung des Arbeitsortes ermöglichen, soweit das mit den jeweiligen Anforderungen vereinbar ist. Sie trägt damit sowohl zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf als auch zum Klimaschutz bei.**