

# UNSER WEG ZU EINEM NACHHALTIGEN MDC

Version:	9.0
Datum der Version:	19.08.2021
Erstellt durch:	Michael Hinz
Status:	ENTWURF
Vertraulichkeitsstufe:	ÖFFENTLICH

## Änderungshistorie

Datum	Version	Beschreibung der Änderung
18.09.2020	1.0	Erste Version
12.10. 2020	2.0	Feedback HG ( 01.10. 2020)
08.11.2020	3.0	Feedback von Kollegen*innen aus Administration und Wissenschaft
04.01.2021	4.0	Feedback aus VC (23.11.2020) mit Kollegen*innen aus Administration und Wissenschaft / Diskussion mit HG
30.01.2021	5.0	Feedback (Mitglieder des WR)
15.03. 2021	6.0	Präsentation im WR (25.02. 2021); Feedback
18.06.2021	7.0	Integration der Ergebnisse des Führungsprojekts; Innovation und agile Organisation; Fahrplan für ein treibhausgasneutrales MDC; Feedback aus Projekt Führungskultur
04.08.2021	8.0	Feedback aus Diskussion mit Vorstand und weiteren Vertreter*innen der Administration
19.08.2021	9.0	Beschlossen in der Vorstandssitzung

## Inhaltsverzeichnis

1. Nachhaltige Entwicklung - Selbstverständnis des MDC	4
2. Wohin wir wollen	5
3. Wie wir das MDC nachhaltig entwickeln	5
3.1 Der Koordinator für Nachhaltigkeit	6
3.2. Projektentwicklung und Projektportfoliomanagement	7
3.3 Nachhaltigkeitskommission	7
4. Handlungsfelder, Ziele und Maßnahmen für eine nachhaltige Entwicklung des MDC	8
4.1. Handlungsfeld Organisationsentwicklung	8
4.2. Handlungsfeld Forschung	10
4.3. Handlungsfeld Personal	11
4.4. Handlungsfeld Bauen und Infrastruktur	13
4.5. Handlungsfeld Unterstützende Prozesse	15
4.6. Arbeiten am MDC treibhausgasneutral gestalten	15
5. Schlussbemerkung	16

## 1. Nachhaltige Entwicklung – Selbstverständnis des MDC

Das MDC ist Mitglied der Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren (HGF). Die Zentren der HGF wollen mit ihren Forschungsaktivitäten die Lebensgrundlagen des Menschen langfristig sichern, Lebensbedingungen stetig verbessern und eine intakte Umwelt für künftige Generationen erhalten. Die HGF bekennt sich in Ihrer Mission zu den Inhalten der 2016 von den Vereinten Nationen verabschiedeten Agenda 2030, welche 17 Ziele (Sustainable Development Goals, SDGs) für eine sozial, wirtschaftlich und ökologisch nachhaltige Entwicklung definiert (Abb.1)<sup>1,2</sup>. Um das komplexe Thema Nachhaltigkeit zu konkretisieren, orientiert sich die HGF an der Handreichung Nachhaltigkeitsmanagement für außeruniversitäre Forschungsorganisationen (LeNa)<sup>3</sup>. In ihrem Bekenntnis zur nachhaltigen Entwicklung fordert die HGF alle Zentren auf, entsprechende Maßnahmen und Ziele zu erarbeiten, aktiv umzusetzen und zu berichten.

Wir am MDC erforschen die molekularen Grundlagen von Krankheit und Gesundheit und wollen Erkenntnisse möglichst rasch in die klinische Anwendung bringen. Mit unserem Forschungsprogramm „Systemweite und kardiovaskuläre Erkrankungen“ wollen wir komplexe systemische Störungen besser verstehen und neue diagnostische, präventive bzw. therapeutische Ansätze entwickeln. Somit leisten wir ganz konkret einen Beitrag zur Agenda 2030: *SDG 3 -Ein gesundes Leben für alle Menschen jeden Alters gewährleisten und ihr Wohlergehen fördern*. Darüber hinaus unterstützen wir in unserer alltäglichen Arbeit insbesondere die folgenden Ziele:



Abb. 1: Agenda 2030 - 17 Sustainable Development Goals<sup>1</sup>

Darüber hinaus unterstützen wir in unserer alltäglichen Arbeit insbesondere die folgenden Ziele:

- SDG 4 - inklusive, gerechte und hochwertige Bildung und lebenslanges Lernen ermöglichen
- SDG 5 - Geschlechtergleichstellung erreichen und alle Frauen und Mädchen zur Selbstbestimmung befähigen
- SDG 8 - Dauerhaftes, inklusives und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle fördern
- SDG 9 - Eine widerstandsfähige Infrastruktur aufbauen, inklusive und nachhaltige Industrialisierung fördern und Innovationen unterstützen
- SDG 12 - Nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster sicherstellen
- SDG 13 - Umgehend Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels und seiner Auswirkungen ergreifen
- SDG 17 - Umsetzungsmittel stärken und die Globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung mit neuem Leben erfüllen

Wir betrachten nachhaltiges Handeln nicht nur als gesellschaftliche Verpflichtung, sondern als Chance, Erfolg und Attraktivität des MDC langfristig zu sichern.

<sup>1</sup> <https://www.helmholtz.de/ueber-uns/die-gemeinschaft/nachhaltigkeit/>

<sup>2</sup> <https://www.bmu.de/themen/europa-internationales-nachhaltigkeit-digitalisierung/nachhaltige-entwicklung/2030-agenda/>

<sup>3</sup> <https://www.nachhaltig-forschen.de/startseite/>

## 2. Wohin wir wollen – Strategie des MDC

Das MDC ist bestrebt, exzellente Forschungsergebnisse zu erzielen und gleichzeitig seiner Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft sowie gegenüber den Mitarbeiter\*innen gerecht zu werden. Die Grundlage für eine erfolgreiche Arbeit ist ein gemeinsames Führungsverständnis, welches 2021 in der Führungsleitlinie definiert wurde<sup>4</sup>. Alle Beschäftigten sind aufgefordert, Forschungsaktivitäten, Strukturen und Prozesse im Kontext des MDC aber auch in Bezug auf ihre Wirkung auf Gesellschaft und Umwelt zu betrachten. Nachhaltiges Handeln bietet die Chance, die organisatorische und technologische Weiterentwicklung des MDC voranzutreiben und so die Basis für wissenschaftliche Erfolge zu schaffen.

Gemäß dem Bekenntnis der HGF (siehe Kapitel 1) orientieren wir uns an der LeNa-Handreichung **und wollen das MDC in den folgenden Handlungsfeldern nachhaltig entwickeln:**

- **Organisationsentwicklung**
- **Forschung**
- **Personal**
- **Bauen und Infrastruktur**
- **unterstützende Prozesse**

Gleichzeitig wollen wir einen sinnvollen Beitrag zum Klimaschutz leisten und, in Anlehnung an die Empfehlung des Sachverständigenrat für Umweltfragen<sup>5</sup>, die

- **Arbeit am MDC möglichst bis 2038 treibhausgasneutral gestalten.**

Im Kapitel 4 stellen wir konkrete Ziele und Maßnahmen in den einzelnen Handlungsfeldern vor.

Wir haben den Anspruch, exzellente Forschung, nachhaltige Entwicklung und treibhausgasneutrales Arbeiten in Einklang zu bringen, um das MDC langfristig als erfolgreiches, attraktives und verantwortungsbewusstes Forschungszentrum zu etablieren.

## 3. Wie wir das MDC nachhaltig entwickeln

Eine nachhaltige Entwicklung des MDC im Sinne des Bekenntnisses der HGF (siehe Kapitel 1) kann nur erfolgreich gelingen, wenn sie als Gemeinschaftsaufgabe verstanden wird (Abb. 2). Jede\*r Mitarbeiter\*in ist aufgefordert, aktiv mitzuwirken, um so zu positiven Veränderungen beizutragen.

Der **Vorstand** trägt die Verantwortung, bestmögliche Bedingungen für exzellente Forschung zu schaffen und diese Aufgabe mit einer nachhaltigen Entwicklung des MDC zu verbinden. Er sorgt dafür, dass die in Kapitel 4 beschriebenen Ziele in eine neue, umfassende Zentrumsstrategie integriert und als Teil der auf die Führungskräfte übertragenen Aufgaben, Pflichten und Verantwortlichkeiten verankert werden.

---

<sup>4</sup> Vom Vorstand verabschiedet; Veröffentlichung im November 2021

<sup>5</sup>[https://www.umweltrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/01\\_Umweltgutachten/2016\\_2020/2020\\_Umweltgutachten\\_Entschlossene\\_Umweltpolitik.html](https://www.umweltrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/01_Umweltgutachten/2016_2020/2020_Umweltgutachten_Entschlossene_Umweltpolitik.html)

**Führungskräfte** nehmen die vom Vorstand übertragenen Aufgaben, Pflichten und Verantwortlichkeiten an und sorgen dafür, dass ihre Mitarbeiter\*innen nachhaltig handeln, indem sie beispielsweise auf einen sparsamen Umgang mit Ressourcen achten. Zur Unterstützung ihrer Aufgabe benennen sie **Nachhaltigkeits-Botschafter\*innen**, die im Team auf nachhaltiges Verhalten im Arbeitsalltag (u.a. Müll trennen und vermeiden, Energie sparen, möglichst recycelbare Produkte benutzen) achten und versuchen, ihre Kollegen\*innen entsprechend zu sensibilisieren.

**Alle Beschäftigten** sind aufgefordert, sich mit den hier beschriebenen Zielen und Maßnahmen (Kapitel 4) vertraut zu machen und entsprechend nachhaltig und verantwortlich zu handeln. Neue Beschäftigte erhalten zu Vertragsbeginn ein Informationsblatt, welches die wesentlichen Ziele und Erwartungen des vorliegenden Konzepts vermittelt.

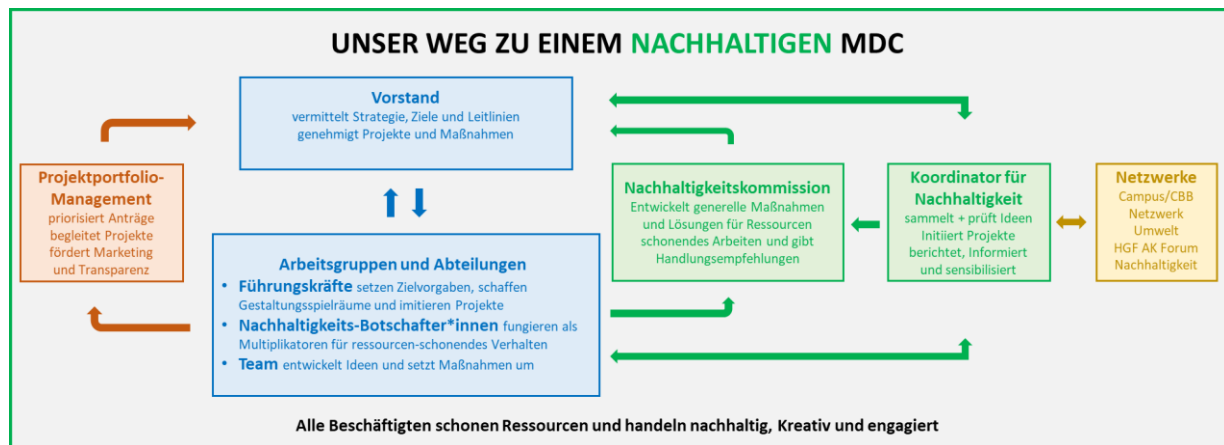


Abbildung 2: Wie wir das MDC nachhaltig entwickeln

### 3.1 Koordinator für Nachhaltigkeit

Um die nachhaltige Entwicklung zu stärken, hat das MDC 2020 die Stabsstelle „*Koordinator für Nachhaltigkeit*“ eingerichtet. Die wesentlichen Aufgabenfelder sind Ideenmanagement, Koordination, Kommunikation und Berichtswesen im Kontext Nachhaltigkeit. Hierbei steht der Koordinator für Nachhaltigkeit in einem engen kooperativen Austausch mit den verantwortlichen Funktionsträgern in den einzelnen Handlungsfeldern. Nach außen vertritt er das MDC im HGF Arbeitskreis Forum Nachhaltigkeit und in weiteren Nachhaltigkeitsnetzwerken. Zur Erfüllung der Aufgaben wird ein Budget bereitgestellt, das jährlich mit dem Vorstand neu vereinbart wird.

#### *Ideenmanagement*

Der Koordinator für Nachhaltigkeit sammelt und prüft neue Ideen und klärt gemeinsam mit Experten\*innen aus den Fachabteilungen, ob eine Umsetzung möglich ist. Gleichzeitig informiert er die Beschäftigten regelmäßig über neue Entwicklungen.

### *Kommunikation und Berichtswesen*

Der Koordinator für Nachhaltigkeit ist Mitglied in verschiedenen Gremien (Admin. Leitungen, Wissenschaftlicher Rat, Projektplanungskonferenz) und wirbt als Impulsgeber dafür, dass die hier beschriebenen Ziele einer nachhaltigen Entwicklung in Entscheidungsprozesse einfließen. Darüber hinaus etabliert er Veranstaltungsformate und organisiert gemeinsam mit engagierten Kollegen\*innen Kampagnen, um so die Mitarbeiter\*innen entsprechend zu sensibilisieren.

Um die nachhaltige Entwicklung des MDCs im Zeitverlauf sichtbar zu machen, erstellt der Koordinator für Nachhaltigkeit regelmäßig einen Nachhaltigkeitsbericht entsprechend der Kriterien des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK)<sup>6</sup>. Die relevanten Fachabteilungen leisten die notwendige Zuarbeit. Sollte die HGF einen eigenen Berichtsstandard etablieren, wird dieser zukünftig angewendet.

### *HGF Arbeitskreis Forum Nachhaltigkeit / Netzwerkaktivitäten*

Der Koordinator für Nachhaltigkeit vertritt das MDC im HGF Arbeitskreis Forum Nachhaltigkeit. Der Arbeitskreis fördert den Austausch zwischen den einzelnen Zentren und leistet Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung der Helmholtz Gemeinschaft, indem er Veranstaltungen organisiert, u.a. die Helmholtz Sustainability Summits in Berlin (2019) und Hamburg (2021), die Broschüre „Helmholtz Nachhaltig aktiv“ herausgibt und Zuarbeit für die Managementebene der HGF leistet, z.B. bei der Entwicklung des Bekenntnisses zur Nachhaltigkeit.

Darüber hinaus pflegt der Koordinator für Nachhaltigkeit Netzwerkaktivitäten auf lokaler und regionaler Ebene (u.a. Netzwerk Umwelt), um Best Practice Beispiele zu integrieren und nach Möglichkeit Synergieeffekte zu erzielen.

## **3.2 Projektentwicklung und Projektportfoliomanagement**

Administrative Fachabteilungen aber auch wissenschaftliche Arbeitsgruppen sind aufgefordert, Projektvorschläge zu entwickeln, die Arbeitsprozesse und strukturelle Rahmenbedingungen am MDC verbessern und idealerweise zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen. Vollständige Projektanträge aber auch vorläufige Projektskizzen werden in der MDC-Projektplanungskonferenz vorgestellt, die sich aus Vertretern\*innen der Wissenschaft und Administration zusammensetzt. Die Projektplanungskonferenz prüft regelmäßig, üblicherweise jährlich, Projektanträge bezüglich ihrer strategischen oder rechtlichen Relevanz und spricht gegenüber dem Vorstand eine Empfehlung aus. Ebenso wird geklärt, welche Ressourcen für eine Projektrealisierung nötig sind. Auf Basis dieser Kriterien trifft der Vorstand dann die finale Entscheidung. Das operative Projektportfolio-Management (PPM), das organisatorisch im administrativen Vorstand angesiedelt ist, koordiniert das Verfahren, definiert verbindliche Standards zum Projektmanagement und unterstützt bzw. kontrolliert die Entwicklung laufender Projekte. Bei Bedarf werden maßgeschneiderte Praxistrainings für Projektleitungen angeboten. Darüber hinaus informiert das operative PPM die Beschäftigten, um die Transparenz und das Marketing laufender Projekte zu fördern.

---

<sup>6</sup> <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/>

### 3.3. Nachhaltigkeitskommission

Das MDC etabliert eine Nachhaltigkeitskommission, in der Vertreter\*innen aus Wissenschaft und Administration Maßnahmen für ein ressourcenschonendes und möglichst CO<sub>2</sub>-freies Arbeiten entwickeln und dem Vorstand Handlungsempfehlungen vorschlagen. Um Entscheidungsprozesse zu optimieren, wird die Nachhaltigkeitskommission sinnvoll in die neu zu etablierende Governance-Struktur des MDC integriert.

Die im folgenden Kapitel vorgeschlagenen Ziele und Maßnahmen dienen als Grundlage für die zukünftige Arbeit der Kommission. Im Fokus stehen ein verantwortungsvoller Umgang mit bestehenden Ressourcen, die effektive Nutzung von Räumen, intelligente Energiesparmaßnahmen, nachhaltige Konzepte für Einkauf, Logistik und Mobilität sowie ein vorausschauendes Büro- und Labormanagement. Die Kommission besteht aus Wissenschaftlern\*innen, technischen Assistenten\*innen, sowie Vertreter\*in aus den Abteilungen Einkauf & Logistik, IT, Kommunikation, TFM-B und TFM-E und wird vom Koordinator für Nachhaltigkeit geleitet.

## 4. Handlungsfelder, Ziele und Maßnahmen

Auf dem Weg zu einem nachhaltigen Forschungszentrum, hat das MDC In den letzten Jahren in allen LeNa-Handlungsfeldern und im Bereich Klimaschutz bereits konkrete Maßnahmen eingeleitet. Um den Prozess der nachhaltigen Entwicklung weiter voran zu treiben wurden 2020/21 in einem dialogorientierten Prozess zwischen Vorstand, Koordinator für Nachhaltigkeit und Vertretern\*innen aus Wissenschaft und Administration zahlreiche Ziele und Maßnahmen vorgeschlagen (4.1 - 4.6.).

Parallel dazu wurde 2020 das Projekt „Entwicklung und Etablierung einer MDC-Führungskultur“ initiiert, um ein gemeinsames Führungsverständnis zu etablieren. Als Ergebnisse wurden eine Führungsleitlinie, einen Katalog von Standardwerkzeugen für Führungskräfte sowie Perspektiven für ein zukünftig attraktives MDC entwickelt<sup>7</sup>. Da die genannten Themen mit den LeNa Handlungsfeldern überlappen, wurde ein Teil der vorliegenden Ergebnisse in das vorliegende Konzept integriert.

Die nachfolgenden Kapitel fassen die bereits etablierten Aktivitäten sowie die neu formulierten Ziele und Maßnahmen zusammen. Eine weitere Schärfung der anvisierten Ziele sowie die konkrete Planung und Entwicklung der damit verbundenen Maßnahmen (im Anhang) erfolgt in der Nachhaltigkeitskommission (siehe 3.3) und in spezifischen Projekten der Fachabteilungen.

### 4.1 Organisationsentwicklung

Langfristiger wissenschaftlicher Erfolg braucht eine werteorientierte und wirksame Organisations- und Führungskultur, die Rollen und Abläufe klar definiert, Gestaltungsspielräume schafft und die Beschäftigten ermutigt, kreativ und innovativ zu sein.

---

<sup>7</sup> Die Veröffentlichung der Projektergebnisse ist im vierten Quartal 2021 anvisiert.



### *Etablierung eines gemeinsamen Führungsverständnisses*

Das MDC hat 2021 eine Führungsleitlinie veröffentlicht und in sechs Führungsgrundsätzen ein gemeinsames Führungsverständnis definiert:

- Exzellenz braucht Führung
- Führung ist Leistung
- Mut zur Innovation
- Diversität fördern und divers denken
- Vertrauen durch Ehrlichkeit und Wertschätzung
- Verantwortung übernehmen und verantwortlich handeln

Die Führungsleitlinie bietet den Mitarbeiter\*innen - wie ein Kompass - Orientierung im täglichen Umgang miteinander und sichert so die Basis für eine gute und erfolgreiche Zusammenarbeit. Um Führungskräfte in ihren Aufgaben zu unterstützen, wurden Standard-Führungswerkzeuge definiert, die am MDC eingesetzt und nachgehalten werden. Der Vorstand kommuniziert seine Erwartungen an die Führungskräfte, achtet auf eine entsprechende Umsetzung und sorgt dafür, dass Führungskompetenzen regelmäßig trainiert werden.

### *Organisationsstrukturen und Entscheidungsprozesse partizipativ gestalten und transparent kommunizieren*

Kooperation, Offenheit, Vertrauen und die Anerkennung der Vielfalt von Leistungen in Wissenschaft und Administration sind zentrale Werte für das MDC. Der Vorstand sorgt dafür, das wechselseitige Verständnis zu stärken, indem er den Austausch zwischen Wissenschaft und Administration fördert und eine partizipative Governance etabliert, die alle Führungskräfte einbezieht. Er stellt sicher, dass Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen beginnend beim Vorstand über Gremien, Funktionsträgern\*innen sowie Führungskräften und deren Mitarbeiter\*innen nachvollziehbar in einem Funktionendiagramm dargestellt werden.

Um die vielfältigen Stärken der Beschäftigten bestmöglich zu nutzen, werden Vertreter\*innen aus den verschiedenen MDC-Bereichen bei operativen Veränderungs- und Entwicklungsprozessen (z.B. Entwicklung neuer Dienstvereinbarungen, Planung von Neubau- und Sanierungsvorhaben) eingebunden. Durch Mitarbeiterbefragungen werden Veränderungsbedarfe ermittelt. In der neuen MDC-Governance werden Formate für einen regelmäßig stattfindenden Austausch mit Vertretern\*innen aus Wissenschaft und Administration erarbeitet, in denen neue Perspektiven diskutiert und dem Vorstand Empfehlungen ausgesprochen werden.

Das MDC legt Wert auf transparente Kommunikation und schafft Vertrauen durch eine offene Feedbackkultur. Intern informieren der Vorstand, die wissenschaftlichen Bereiche und die verantwortlichen Fachabteilungen regelmäßig über neue Entwicklungen, Ziele und Pläne, z.B. in Town Hall Meetings und im Intranet. Extern kommt der Vorstand seiner Rechenschaftspflicht gegenüber den Zuwendungsgebern und dem Aufsichtsrat sowie dem wissenschaftlichen Beirat nach, beachtet potentielle Organisationsrisiken und erstellt regelmäßig einen Risikobericht. Vorstandsberichte werden sichtbar um Aspekte der Nachhaltigkeit ergänzt.

### *Regeln und Leitlinien kommunizieren und ihre Einhaltung sicherstellen*

Um einen respektvollen und fairen Umgang im Arbeitsalltag sicher zu stellen, sind alle Beschäftigten des MDCs aufgefordert, gesetzliche Regelungen und organisationsspezifische Verhaltensstandards einzuhalten (Compliance). Als Organisation achtet wir die Grundprinzipien guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung<sup>8</sup>. Der Vorstand stellt durch eine transparente Kommunikation gültiger Dienstvereinbarungen, Leitlinien und rechtlichen Vorschriften sicher, dass alle Beschäftigten über geltende Regeln gut informiert sind. Jede\*r Mitarbeiter\*in ist aufgefordert, sich mit den geltenden Regelungen vertraut zu machen und entsprechend zu handeln. Die Einhaltung der Regeln wird durch Maßnahmen zur positiven Verstärkung (Nudging, Incentivierung) unterstützt. Eine etwaige Nichteinhaltung der Regeln wird durch intern definierte bzw. rechtlich vorgegebene Maßnahmen sanktioniert.

## **4.2 Forschung**

Das MDC verpflichtet sich zu einer Forschung in gesellschaftlicher Verantwortung und ist bestrebt ein Arbeitsumfeld zu schaffen, welches Chancen für Innovation bietet. Gleichzeitig wollen wir unseren Mitarbeitern\*innen eine Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ermöglichen.

### *Gute wissenschaftliche Praxis einhalten*

Gegenseitiges Vertrauen ist die Voraussetzung für erfolgreiches wissenschaftliches Arbeiten. Das MDC sorgt für die Einhaltung der Regeln guter wissenschaftlicher Praxis, indem Dokumente zu ethischen Normen auf der Homepage veröffentlicht<sup>9</sup> und Mitarbeitern\*innen regelmäßig qualifiziert werden. Jede\*r hat die Möglichkeit, beobachtetes wissenschaftliches Fehlverhalten bei einer Ombudsperson vertraulich zu benennen. Nachgewiesenes Fehlverhalten wird vom Vorstand sanktioniert<sup>10</sup>.

### *Forschungsdaten nachhaltig nutzen – Open Science*

Am MDC werden Forschungsdaten transparent dokumentiert, um wissenschaftliche Erkenntnisse zu sichern, weiterzuentwickeln und Prozesse nachvollziehbar zu machen. Wissenschaftler\*innen sind aufgefordert, experimentelle Arbeiten mittels elektronischer Laborbücher zu dokumentieren und Daten von der Erhebung bis zur Publikation und nachfolgenden Bereitstellung nach fachspezifischen Standards zu behandeln<sup>11,12</sup>. Wir unterstützen die „Berliner Erklärung über offenen Zugang zu wissenschaftlichem Wissen“<sup>13</sup> und verpflichten uns, die am MDC generierten Daten interessierten Forschern\*innen unter Berücksichtigung der Interessen unserer Beschäftigten und der Einhaltung rechtlicher und ethischer Rahmenbedingungen zur Verfügung zu stellen. Wir unterstützen den internationalen Austausch von Forschungsmaterialien, indem wir Plasmide, Zelllinien, etc. über geeignete Plattformen zugänglich machen. Darüber hinaus fordert das MDC dazu auf, Forschungssoftware als Open Source zu

<sup>8</sup>[https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Bundesvermoegen/Privatisierungs\\_und\\_Beteiligungspolitik/Beteiligungspolitik/grundsaeetze-guter-unternehmensfuehrung-anlage-de.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=8](https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Bundesvermoegen/Privatisierungs_und_Beteiligungspolitik/Beteiligungspolitik/grundsaeetze-guter-unternehmensfuehrung-anlage-de.pdf?__blob=publicationFile&v=8)

<sup>9</sup> <https://www.mdc-berlin.de/de/content/gute-wissenschaftliche-praxis>

<sup>10</sup> <https://www.mdc-berlin.de/de/media/16006>

<sup>11</sup> <https://doi.org/10.2312/os.helmholtz.002>

<sup>12</sup> <https://www.go-fair.org/fair-principles/>

<sup>13</sup> <https://os.helmholtz.de/open-science-in-der-helmholtz-gemeinschaft/berliner-erklaerung-ueber-den-offenen-zugang-zu-wissenschaftlichem-wissen/>

veröffentlichen und unterstützt entsprechende Empfehlungen des HGF Arbeitskreises Open Science<sup>14</sup>. Das neu geschaffene Team Forschungsdatenmanagement entwickelt Leitlinien für die strukturierte Speicherung von Forschungsdaten und hilft Wissenschaftler\*innen, ihre Daten effizient zu verwalten. Um die Qualität, Reproduzierbarkeit und den Nutzen seiner Forschung zu steigern, sorgt das MDC für eine Forschungsdateninfrastruktur, die den neusten technischen und ökologischen Standards entspricht.

#### *Verantwortungsbewusst forschen*

Forschungsaufgaben erfordern häufig eine ganzheitliche Betrachtungsweise. Neben interdisziplinären bzw. transdisziplinären Lösungsansätzen sind ethische Reflexion, Folgenabschätzung und Fragen der Anwendung zu berücksichtigen. Um Nachwuchswissenschaftlern\*innen auf die Komplexität von Forschungsprozessen vorzubereiten, vermitteln wir Kompetenzen für verantwortliches Handeln. Ein Beispiel für verantwortungsbewusstes Forschen ist unsere Beteiligung am gesellschaftlichen Dialog zum Thema Tierversuche. Das MDC hat die „Basler Deklaration zur tierexperimentellen Forschung“ unterzeichnet<sup>15</sup>, stellt sich ethischen Fragen und kommuniziert transparent über seine Forschungsaktivitäten. Unsere Wissenschaftler\*innen und Tierpfleger\*innen sorgen für die konsequente Umsetzung des 3R-Prinzips<sup>16</sup>. Um eine möglichst ressourcenschonende und faire Nutzung des Tierhauses zu ermöglichen, werden die vorhandenen Kapazitäten regelmäßig durch die Tierhauskommission evaluiert.

#### *Wissenschaftliche Erkenntnisse verständlich kommunizieren und diskutieren*

Das MDC vermittelt seine Forschungsaktivitäten an Zielgruppen außerhalb der Wissenschaft und ist bestrebt, sich in gesellschaftlichen Debatten faktenbasiert und verständlich zu positionieren. Wir suchen u.a. den Dialog mit Vertretern\*innen aus Wirtschaft und Politik, nutzen soziale Medien, beteiligen uns an der „Langen Nacht der Wissenschaften“ und der „Berlin Science Week“, bieten Programme für Lehrer\*innen und unterstützen das Schülerlabor „Gläsernes Labor“ in Berlin-Buch.

### **4.3 Personal**

Das MDC nimmt seine gesetzliche Fürsorgepflicht gegenüber seinen Mitarbeitern\*innen wahr, fördert ihre berufliche Entwicklung und formuliert Ziele für nachhaltige Personalstrategie, Personalverwaltung, Personalentwicklung und Unternehmenskultur. Die zuständigen Bereiche wurden 2021 zur Abteilung Personal und Unternehmenskultur zusammengeführt, um so eine agile Organisationseinheit zu schaffen, die innovative und nachhaltige Konzepte entwickelt.

#### *Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten schützen und fördern*

In Bezug auf die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten sorgen die verantwortlichen Fachabteilungen des MDC für die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften und beraten in Fragen des Gesundheits-, Arbeits- und Brandschutzes und der Unfallverhütung.

<sup>14</sup> <https://os.helmholtz.de/open-science-in-der-helmholtz-gemeinschaft/akteure-und-ihre-rollen/arbeitskreis-open-science/empfehlungen-zur-implementierung-von-leit-und-richtlinien-zum-umgang-mit-forschungssoftware-an-den-helmholtz-zentren/>

<sup>15</sup> <https://de.basel-declaration.org/basel-declaration/>

<sup>16</sup> <https://www.mdc-berlin.de/de/forschung-tierversuche-3r/3r-prinzip-tierschutz>

Durch Pflichtenübertragung und entsprechende Schulungsmaßnahmen sorgt der Vorstand dafür, dass Führungskräfte die gesetzlichen Regelungen des Arbeitsschutzes kennen und verantwortlich handeln. Das MDC versucht, Arbeitsbedingungen an die Bedürfnisse der Beschäftigten anzupassen und ist bestrebt, ihre Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit zu sichern. Angeboten werden betriebliches Eingliederungs- und Gesundheitsmanagement<sup>17</sup> sowie psychosoziale Beratung<sup>18</sup>.

#### *Chancengleichheit gewährleisten, Vielfalt schätzen und Inklusion fördern*

Das MDC schätzt die Vielfalt seiner Beschäftigten als wertvolle Ressource für eine innovative Forschung und nachhaltige Organisationsentwicklung. Wir achten die im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG)<sup>19</sup> definierten Diversitätsaspekte und pflegen eine Unternehmenskultur, die sich durch Respekt, Fairness, Wertschätzung und Offenheit auszeichnet. Unser Anspruch wird durch zahlreiche Maßnahmen, u.a. zweisprachige Kommunikation, Welcome & Family Office<sup>20</sup>, Audit „berufundfamilie“<sup>21</sup>, Leitlinie gegen Diskriminierung, Mobbing und Belästigung am MDC<sup>22</sup> manifestiert. Um die Gleichstellung der Geschlechter sicher zu stellen, setzen wir uns für eine gerechte Teilhabe in Gremien und in Führungspositionen ein und formulieren im Gleichstellungsplan verlässliche Ziele und Indikatoren<sup>23</sup>. Sowohl der Anteil an Frauen (ca. 60 % in Wissenschaft und Administration; Stand 2021) als auch der Anteil ausländischer Wissenschaftler\*innen (56,2 %; Stand 2021) zeigen, dass Diversität am MDC gelebte Praxis ist. Dennoch gibt es an einigen Stellen Entwicklungsbedarf. Wir wollen die Diversität in den administrativen Abteilungen fördern und den Anteil von Frauen in wissenschaftlichen Führungspositionen weiter erhöhen. Um das Bekenntnis zur Diversität sichtbar zu machen, wird das MDC die Charta der Vielfalt unterzeichnen<sup>24</sup>.

Das MDC ist bestrebt, Rahmenbedingungen so zu gestalten und bestehende Strukturen entsprechend zu verändern, dass jede/r Einzelne in ihrer/seiner individuellen Vielfalt von Anfang an als zugehörig betrachtet werden kann. Insbesondere wollen wir die Fähigkeiten von Menschen mit Behinderungen fördern und ihre Teilhabebedarfe in Arbeitsprozessen proaktiv berücksichtigen.

#### *Potentiale entwickeln und lebenslanges Lernen fördern*

Motivierte, qualifizierte und zufriedene Mitarbeiter\*innen sind die Grundlage für Produktivität und Exzellenz. Um diesem Anspruch gerecht zu werden und international konkurrenzfähig zu bleiben, setzt das MDC auf eine langfristige Personalplanung und -entwicklung, mit geeigneten Maßnahmen für die gesamte Laufbahn der Beschäftigten (Rekrutierung, On-boarding, Qualifizierung und Entwicklung, Off-boarding, Alumni-Management). Die von einem interdisziplinären Projekt erarbeiteten Leitlinien zur Personalentwicklung dienen als Basis einer strukturierten Personalentwicklungsplanung<sup>25</sup>. Die Qualität der eingesetzten Personalentwicklungsmaßnahmen wird regelmäßig evaluiert.

<sup>17</sup> <https://www.mdc-berlin.de/de/node/23432>

<sup>18</sup> <https://www.mdc-berlin.de/de/news/news/manchmal-hilft-es-wenn-man-gemeinsam-sachen-hinterfragt>

<sup>19</sup> <https://www.gesetze-im-internet.de/agg/BJNR189710006.html>

<sup>20</sup> <https://www.mdc-berlin.de/de/node/23432>

<sup>21</sup> <https://www.mdc-berlin.de/de/content/beruf-und-familie>

<sup>22</sup> <https://www.mdc-berlin.de/de/media/34875>

<sup>23</sup> <https://www.mdc-berlin.de/de/media/31952>

<sup>24</sup> <https://www.charta-der-vielfalt.de/>

<sup>25</sup> [https://www.mdc-berlin.info/36093844/de/organisation/staff\\_development/personnel\\_development/Leitlinien\\_der\\_Personalentwicklung](https://www.mdc-berlin.info/36093844/de/organisation/staff_development/personnel_development/Leitlinien_der_Personalentwicklung)

Wir sorgen dafür, dass sich neue Mitarbeiter\*innen willkommen fühlen und geben ihnen u.a. mit Hilfe von Trainingsprogrammen die notwendige Orientierung für die Abläufe am MDC. Wir wollen Mitarbeiter\*innen stärkenorientiert einsetzen, Potentiale fördern und erfolgreiche Beschäftigte möglichst langfristig binden.

Führungskräfte sind dazu aufgefordert, ihr Führungsverhalten regelmäßig zu trainieren und werden durch standardisierte Führungswerkzeuge unterstützt (siehe auch 4.1). Junior Gruppenleiter\*innen, Nachwuchsteamleiter\*innen und Postdocs werden durch einen Karriereentwicklungsplan mit qualifizierten Mentoring-Programmen und spezifische Fortbildungen (z.B. Technologie Transfer) bei der Planung ihrer nächsten Karriereschritte unterstützt. Doktoranden\*innen wird ein klar strukturiertes PhD Programm mit dokumentierter Projektplanung und regelmäßiger Evaluierung durch ein Komitee angeboten. Der Umfang der Doktorarbeit wird so gewählt, dass sie in vier Jahren abgeschlossen werden kann. Die Ausbildung von Fachkräften in Forschung und Administration orientiert sich am eigenen Bedarf. Das MDC ist bestrebt, Auszubildenden nach erfolgreichem Abschluss eine dauerhafte Karriereoption zu ermöglichen. Alle Mitarbeiter\*innen werden ermutigt, sich beruflich weiterzuentwickeln. Führungskräfte unterstützen ihr Engagement, indem sie berufliche Perspektiven in Jahresgesprächen thematisieren und geeignete Qualifizierungsmaßnahmen ermöglichen.

#### *Administrative Prozesse vereinfachen und transparent gestalten*

Das MDC ist bestrebt, administrative Prozesse transparent und serviceorientiert zu organisieren. Wir nutzen die Möglichkeiten der Digitalisierung, um u.a. eine E-Learning Plattform, elektronische Reisekostenabrechnung und ein abteilungsübergreifendes Dokumentmanagementsystem zu etablieren. Um wechselseitige Wünsche und Anforderungen verständlich zu machen, sorgt der Vorstand für einen regelmäßigen und konstruktiven Austausch zwischen Administration und Wissenschaft (z.B. durch „Lunch and Learn“ Veranstaltungen).

## **4.4 Bauen und Infrastruktur**

Das MDC will beim Bauen, Sanieren und Betreiben seiner Gebäude Funktionalität, Nutzerzufriedenheit, Energie- und Ressourceneffizienz, Wirtschaftlichkeit und gestalterische Qualität in Einklang bringen.

#### *Forschungsgebäude ressourcenschonend und nachhaltig gestalten und betreiben*

Das MDC ermittelt auf der Basis einer langfristigen wissenschaftlichen Strategie seine Bedarfe an Forschungsflächen. Um die Versiegelung von Böden sowie baubedingte Emissionen (Graue Emissionen) möglichst gering zu halten, werden wir vorhandene Flächen möglichst effektiv nutzen und Neubauten möglichst vermeiden. Die bauliche Entwicklungsplanung erfolgt in einem partizipativen Dialogprozess, der neben den zuständigen Fachabteilungen und dem Vorstand auch die betroffenen Mitarbeiter\*innen und den Koordinator für Nachhaltigkeit einbezieht. Ist die Planung neuer Gebäude notwendig, orientieren wir uns an dem Bewertungssystem „Nachhaltiges Bauen für Bundesbauten“ (BNB) und streben ein Zertifikat in Gold an<sup>26</sup>. Im Einklang mit dem neuen Gebäudeenergiegesetz<sup>27</sup> wird das MDC

<sup>26</sup> <https://www.bnb-nachhaltigesbauen.de/>

<sup>27</sup> <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/bauen-wohnen/bauen/energieeffizientes-bauen-sanieren/energieausweise/gebäudeenergiegesetz-node.html>

bei zukünftigen Bauvorhaben und Sanierungen in Maßnahmen investieren, die den Energieverbrauch der Gebäude senken, bzw. eine eigenständige CO<sub>2</sub>-freie Energieproduktion ermöglichen (z.B. Photovoltaik, Eisspeicher und Solar-Luftabsorber, kalte Wärmenetze oder Wasserstofftechnologie). Darüber hinaus wollen wir zukünftig auch die Vorteile der Gebäudebegrünung nutzen<sup>28</sup>. Schon jetzt produziert das MDC mit Hilfe einer Hocheffizienzanlage zur Kraft-Wärme-Kälte-Kopplung und der Installation von Solaranlagen ca. ein Drittel seines Energiebedarfs selbst. Für den verbleibenden Strombedarf wird zertifizierter Ökostrom genutzt. Die weitere Wärmeversorgung erfolgt über eine klimafreundliche Gas- und Dampfturbinenanlage des lokalen Energieversorgers. Das MDC ist bestrebt, durch die verstärkte Nutzung erneuerbarer Energien und den Einsatz innovativer Technologien einen klimaneutralen Gebäudebestand bis 2038 zu realisieren und wird dabei versuchen, vorhandene Fördermöglichkeiten zu nutzen.

#### *Räume für kreative Zusammenarbeit und Innovation schaffen*

Kommunikation ist eine wichtige Grundlage für Innovationen. Das MDC sorgt für eine inspirierende Arbeitsatmosphäre und schafft Räume, die die Interaktion und Kommunikation zwischen den Mitarbeiter\*innen fördern. Neben einer attraktiven Gestaltung der Büros und Forschungslabore schaffen wir Begegnungsräume und Räume, die technisch so ausgestattet sind, dass sie für vielfältige Zwecke genutzt werden können, z.B. für Besprechungen, als Co-Working Space bzw. flexibles Büro, für Videokonferenzen oder zum Streaming von Vorträgen. Darüber hinaus schaffen wir - als ein Beitrag zum betrieblichen Gesundheitsmanagement (siehe 4.3) - Möglichkeiten zur sportlichen Betätigung. Das MDC ist bestrebt, seine Infrastruktur kontinuierlich weiterzuentwickeln und an neue Formen der Kommunikation sowie an sich ändernde Bedürfnisse anzupassen.

#### *Energieverbräuche überwachen und Einsparpotentiale identifizieren*

Das MDC schafft eine Stelle für Energiemanagement, die die Aufgaben hat, den Verbrauch von Medien (Wasser, Strom, Heizung, Lüftung) zu überwachen und zu optimieren, gemeinsam mit Nutzer\*innen mögliche Einsparpotentiale zu identifizieren und bei der Beschaffung von energieintensiven Geräten beratend zur Seite zu stehen. Um die Energieeffizienz der Arbeitsprozesse am MDC kontinuierlich zu verbessern, wird ein standardisiertes Energiemanagementsystem (ISO5001) etabliert.

#### *Technologien bündeln zur Beschleunigung von Forschungsprozessen*

Um anspruchsvolle Analysetechniken effizient zu nutzen und Forschungsprozesse zu beschleunigen, hat das MDC zahlreiche Technologieplattformen etabliert. Sie bieten standardisierte und wissenschaftlich explorative Technologien, betreiben Technologieentwicklung und unterstützen Forschungsgruppen. Darüber hinaus stellen wir zentrale Finanzmittel zur Verfügung, um Arbeitsgruppen den Kauf von strategisch relevanten Großgeräten zu ermöglichen, die nachfolgend gemeinschaftlich genutzt werden können. Das Antragsverfahren wird durch eine Gerätekommission verwaltet.

#### *Ressourceneffiziente Nutzung von Betriebs- und Forschungsmitteln*

Das MDC hat den Anspruch, alle Arbeitsprozesse ressourceneffizient und nachhaltig zu gestalten. Forschungsgruppen sind aufgefordert, Labormanagementsysteme zu etablieren, die eine

<sup>28</sup> <https://www.umweltbundesamt.de/bau-r-2-das-indikator#bau-r-2-dachbegrunung-von-bundesgebauten>

vorausschauende Bedarfsplanung und effiziente Nutzung der Verbrauchsmittel ermöglichen. Das MDC optimiert seine Bürokommunikationstechnik, etabliert ein Gerätemanagement für die zentralen Tiefkühlschränke und Flüssigstickstofftanks, und schaffen durch die Inventarisierung von Laborgeräten mittels Open Iris die Möglichkeit, vorhandene Technologien gemeinschaftlich zu nutzen. Die Gerätekommission verwaltet einen Reparaturfonds, um kostenintensive Reparaturen und Wartungen von Laborgeräten zu ermöglichen.

#### 4.5 Unterstützende Prozesse

Das MDC wird zukünftig beim Einkauf von Produkten und Dienstleistungen sowie in Bezug auf die berufsbedingte Mobilität möglichst umweltfreundliche und sozial verträgliche Lösungen nutzen.

##### *Soziale und ökologische Beschaffungskriterien berücksichtigen*

Beim Einkauf von Dienstleistungen und Gütern achtet das MDC auf nachhaltige Konzepte für Transport und Logistik und nutzt alle rechtlichen Möglichkeiten, um bei Vergabeverfahren neben der Wirtschaftlichkeit auch soziale und umweltbezogene Aspekte zu berücksichtigen. Einkäufer\*innen werden durch Weiterbildungen regelmäßig im Bereich der nachhaltigen Beschaffung qualifiziert. Die Organisation und Durchführung zentraler Veranstaltungen erfolgt nach den vom Umweltbundesamt vorgeschlagenen Standards<sup>29</sup>. Alle Organisatoren\*innen von MDC -Veranstaltungen sind aufgefordert, sich ebenfalls an diesem Leitfaden zu orientieren.

##### *Mobilitätsverhalten emissionsarm gestalten*

Das MDC ist bestrebt, Emissionen, die durch Mobilitätsverhalten der Beschäftigten verursacht werden, zu reduzieren. Wir sind bestrebt, mobiles Arbeiten zu ermöglichen und bezuschussen Jobtickets für den ÖPNV im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten. Durch die Nutzung von vielfältigen Sharing-Konzepten (u.a. Leihräder) und das Aufstellen von Ladestationen für E-Autos wollen wir einen Beitrag zum emissionsarmen Individualverkehr leisten. Unsere Mitarbeiter\*innen sind aufgefordert, durch Videokonferenzen die Zahl der Dienstreisen zu verringern und notwendige Dienstreisen möglichst umweltfreundlich zu gestalten. Das MDC fordert dazu auf, bei Reisen bis zu 6 Stunden Fahrzeit die Bahn zu nutzen. Flugreisen werden hier nur in Ausnahmefällen ermöglicht. Die Kosten für eine privat beschaffte BahnCard werden ersetzt, sobald die Fahrpreismäßigungen für dienstliche Fahrten den Einkaufspreis erreichen. Die durch Flugreisen verursachten CO<sub>2</sub>-Footprints werden wir zukünftig durch eine freiwillige Unterstützung von Klimaschutzprojekten kompensieren. Wir sind offen für neuartige und nachhaltige Mobilitätskonzepte und werden sie nach Möglichkeit einsetzen.

#### 4.6 Arbeiten am MDC treibhausgasneutral gestalten

Das Bundes-Klimaschutzgesetz<sup>30</sup> betont die Vorbildwirkung von öffentlichen Einrichtungen und verpflichtet sie, bei Planungen und Entscheidungen Klimaschutzziele zu berücksichtigen. Das MDC bekennt sich hier zu seiner Verantwortung. Der Vorstand wird gemeinsam mit der Nachhaltigkeits-

<sup>29</sup> <https://www.bmu.de/publikation/leitfaden-fuer-die-nachhaltige-organisation-von-veranstaltungen/>

<sup>30</sup> <https://www.bmu.de/gesetz/bundes-klimaschutzgesetz/>

kommission einen Prozess etablieren, der die Entwicklung zu einem treibhausgasneutralen MDC anvisiert. Mögliche Zielkonflikte werden in angemessene Kompromisslösungen überführt.

Als Orientierung dient eine vom Umweltbundesamt veröffentlichte Leitlinie<sup>31</sup>. Zunächst werden die Quellen von Treibhausgasemissionen in Anlehnung an das Greenhouse Gas Protocol<sup>32</sup> erfasst und bilanziert. Durch eine Wesentlichkeitsanalyse werden quantitativ relevante und beeinflussbare Bereiche definiert. Auf dieser Basis werden anspruchsvolle und überprüfbare Klimaschutzziele festgelegt und unter Berücksichtigung des Kostenminimierungsgebots umgesetzt. Verbleibende CO<sub>2</sub> Emissionen werden bei Vorliegen einer haushaltsrechtlichen Ermächtigung kompensiert.

Die Beschäftigten des MDC werden kontinuierlich über die Initiative informiert und nach Möglichkeit am Prozess beteiligt. Insbesondere werden sie aufgerufen, aktiv zur Erreichung der Klimaschutzziele beizutragen. Die Berichterstattung erfolgt entsprechend des Greenhouse Gas Protocol und orientiert sich an allgemein üblichen Standards. Mit Hilfe eines Klimaschutzaudits wird das MDC die Funktionsweise und Angemessenheit seiner Aktivitäten zur Treibhausgasneutralität überprüfen und Verbesserungsmöglichkeiten identifizieren. Vorstand und Nachhaltigkeitskommission werden ggf. nachsteuern, um langfristige Klimaschutzziele zu erreichen und mittelfristig auch ohne Kompensation treibhausgasneutral agieren zu können.

## 5. Schlussbemerkung

Eine nachhaltige Entwicklung des MDC kann nur dann erfolgreich gelingen, wenn die Beschäftigten gemeinsam mit ihrem Handeln dazu beizutragen. Wir erwarten von unseren Beschäftigten, dass sie sich im Umgang mit den Kollegen\*innen ehrlich und wertschätzend verhalten, im Arbeitsalltag verantwortlich, rücksichtsvoll und vorausschauend mit den vorhandenen Arbeitsmitteln und Ressourcen umgehen und unnötige Energieverbräuche vermeiden. Gemeinsam wollen wir den Prozess einer nachhaltigen Entwicklung lebendig und nachvollziehbar gestalten und aufkommende Zielkonflikte lösen.

---

<sup>31</sup> <https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/der-weg-zur-treibhausgasneutralen-verwaltung>

<sup>32</sup> <https://ghgprotocol.org/corporate-standard>