

Institut für ökologische Wirtschaftsforschung

# Nachhaltigkeit am IÖW

Archiv der IÖW-Online-Berichterstattung über Nachhaltigkeit am IÖW  
des Jahres 2012



i | ö | w

INSTITUT FÜR  
ÖKOLOGISCHE WIRTSCHAFTSFORSCHUNG

## Impressum

Herausgeber:

Institut für ökologische

Wirtschaftsforschung (IÖW)

Potsdamer Straße 105

D-10785 Berlin

Tel. +49 – 30 – 884 594-0

Fax +49 – 30 – 882 54 39

E-mail: [mailbox@ioew.de](mailto:mailbox@ioew.de)

[www.ioew.de](http://www.ioew.de)

Dieser Bericht archiviert die Nachhaltigkeitsberichterstattung des IÖW über das Jahr 2012, die online in der Rubrik [www.ioew.de/das-ioew/verantwortung/](http://www.ioew.de/das-ioew/verantwortung/) veröffentlicht wurde (Stand: 27. Mai 2014).

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einführung – Nachhaltigkeit am IÖW .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Projekte und Themen.....</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Umwelt .....</b>	<b>8</b>
3.1	Energie .....	9
3.2	Mobilität .....	12
3.3	CO2-Bilanz .....	15
3.4	Wasser .....	17
3.5	Beschaffung.....	19
3.6	Abfall.....	22
3.7	Veranstaltungen .....	23
<b>4</b>	<b>Mitarbeiterinnen .....</b>	<b>25</b>
4.1	Institutsgröße.....	26
4.2	Institutszugehörigkeit.....	27
4.3	Gehaltspolitik.....	29
4.4	Vielfalt und Chancengleichheit.....	30
4.5	Arbeitszufriedenheit.....	32
4.6	Entwicklung .....	34
4.7	Nachwuchs .....	36
4.8	Mitbestimmung .....	37
4.9	Leben und Arbeiten .....	38
4.10	Gesundheit .....	40
<b>5</b>	<b>Nachhaltigkeitsprogramm .....</b>	<b>41</b>

## **Unsere Verantwortung – Nachhaltigkeit am IÖW**

Das IÖW ist eine der Pioniereinrichtungen der transdisziplinären Nachhaltigkeitsforschung in Deutschland. Mit unserer wissenschaftlichen Arbeit stoßen wir gesellschaftliche Veränderungen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung an, begleiten und verstärken sie. Zugleich tragen wir zur Weiterentwicklung von wissenschaftlichen Kenntnissen und Methoden bei. So schaffen wir konzeptionelle Grundlagen und praktische Lösungen, die dazu beitragen, ökologische und soziale Ziele stärker im gesellschaftlichen Handeln zu verankern.

Doch die Nachhaltigkeitsorientierung des IÖW gilt nicht nur für seine Projekte und Themen, sondern auch für das Institut selbst, etwa hinsichtlich unserer direkten Umweltwirkungen und sozialen Leistungen, die mit der Arbeit zusammenhängen. Auch in diesem Bereich möchten wir uns noch konsequenter profilieren und weiterentwickeln.

## **Nachhaltigkeitsberichterstattung am IÖW**

Mit der Veröffentlichung des [IÖW-Jahresberichts 2012](#) am 14. August 2013 informieren wir bereits zum zweiten Mal auch über die Nachhaltigkeitsaspekte unseres Wirkens. Wir haben die Erfassung und Bewertung unserer Umweltwirkungen wie etwa den Energie- und Papierverbrauch oder Dienstreisen fortgeschrieben und weiter verbessert. Erste Maßnahmen des Nachhaltigkeitsprogramms für 2013 haben wir abgeschlossen oder begonnen. Auch berichten wir wieder über Maßnahmen zur Förderung sozialer Nachhaltigkeit mit besonderem Fokus auf Work-Life-Balance der IÖW-Mitarbeiter/innen: Damit wir auch morgen noch mit Lust und engagiert an unseren Themen forschen werden. Ergänzend zu den detaillierten Ausführungen auf dieser Homepage finden Sie in unserem Jahresbericht 2012 einen Auszug der Nachhaltigkeitsinformationen.

---

## **Zentrale Handlungsfelder für das IÖW sind**

- [der Beitrag unserer Projekte zu einer nachhaltigen Entwicklung,](#)
- [die bessere Verankerung des Nachhaltigkeitsmanagements in der Unternehmensführung,](#)
- [die weitere Erhöhung unserer Umweltleistung,](#)
- [die bessere Berücksichtigung der Interessen unserer Mitarbeiter/innen,](#)
- [die Sicherung der ökonomischen Tragfähigkeit unseres Tuns.](#)

Alle nachfolgenden Zahlen und Angaben beziehen sich auf unsere beiden Standorte in Berlin und Heidelberg. Die letzte Aktualisierung erfolgte zum Redaktionsschluss des IÖW-Jahresberichts 2012.

## **Nachhaltige Unternehmensführung**

Die Bestandsaufnahme der Nachhaltigkeitsleistungen des IÖW hat uns gezeigt: Wir sind in vielen Feldern engagiert und beachten in selbstverständlicher Weise die sozialen und ökologischen Wirkungen unseres Tuns. Das gilt für Wissenschaftler/innen, Mitarbeiter/innen in Verwaltung und Öffentlichkeitsarbeit sowie studentische Mitarbeiter/innen am IÖW in gleichem Maße wie für Führungskräfte. Die Gesamtverantwortung für das Nachhaltigkeitsmanagement ist bei der Geschäftsführung angesiedelt. Dennoch hat die Berichtserstellung seit 2011 deutlich gemacht, dass es Lücken und Verbesserungspotenziale gibt. Daher haben wir das Nachhaltigkeitsmanagement und das Monitoring unserer Leistungen im laufenden Jahr stärker institutionalisiert.

## Resonanz der Mitarbeiter/innen

Die Mitarbeiter/innen des IÖW sind eine wichtige Zielgruppe der Berichterstattung zu Nachhaltigkeitsthemen. Ziel ist zum einen umfassend zu informieren, zum anderen aber auch dazu zu motivieren, mit Ideen und Taten zu weiteren Verbesserungen mit und Taten beizutragen. Die neu gegründete AG Nachhaltigkeit hat im Frühjahr 2013 alle IÖW-Mitarbeiter/innen zur IÖW-Nachhaltigkeitsberichterstattung befragt. Das Ergebnis: Nahezu alle Mitarbeiter/innen haben die Nachhaltigkeitsberichterstattung online oder im Jahresbericht gelesen, immerhin 40 % ausführlich. 90 % finden die Nachhaltigkeitsberichterstattung des IÖW sehr gut oder gut. Damit war unser erster Bericht ein wirksamer Impuls für die gemeinsame Arbeit an einem nachhaltigeren Institut.

## Nachhaltigkeitsmanagement ausbauen und etablieren

Die erste Wegstrecke sind wir gegangen, nun geht es uns darum, unser Nachhaltigkeitsmanagement zu verstetigen. Hierfür haben wir ab Januar 2013 eine Nachhaltigkeitsbeauftragte als Stabsstelle der Geschäftsführung berufen. Sie koordiniert die Umsetzung des Nachhaltigkeitsprogramms sowie die Erfassung der relevanten Informationen für die kontinuierliche Berichterstattung. Zu Beginn des Jahres haben sich außerdem einige Mitarbeiter/innen aus unterschiedlichen Forschungsfeldern, der Öffentlichkeitsarbeit, der Verwaltung und der Geschäftsführung zur „Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit“ zusammengefunden. Die AG bildet den Rahmen für die Mitgestaltung der Mitarbeiter/innen bei der Nachhaltigkeitsstrategie. Sie begleitet die Umsetzung des Nachhaltigkeitsprogramms, vertieft einzelne Aspekte und regt Diskussionen im gesamten Institut an. Mit den anderen Forschungsinstituten des Ecological Research Network (Ecornet) haben wir einen Austausch über die gute Praxis und Kennzahlen des Nachhaltigkeitsmanagements begonnen, um zusätzliche Anregungen für Verbesserungen zu erhalten und mittelfristig einen Vergleich mit ähnlichen Einrichtungen zu ermöglichen.

Die Entwicklung eines Nachhaltigkeitsleitbilds und die Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie mit allen Mitarbeiter/innen – beides Maßnahmen, mit denen wir ursprünglich im zweiten Quartal 2013 beginnen wollten – haben wir aus Zeitmangel verschoben. So planen wir noch im laufenden Jahr einen Workshop der wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen, in dem wir uns mit Elementen unserer Nachhaltigkeitsstrategie auseinandersetzen wollen. Die Entwicklung eines Nachhaltigkeitsleitbildes wird hingegen erst im nächsten Jahr begonnen.

---

---

## Ansprechperson



**Maïke Gossen**

Beauftragte für Nachhaltigkeit am IÖW

Telefon: +49 30 884 594-0

Telefax: +49 30-882 54 39

maïke.gossen(at)ioew.de

## Unsere Verantwortung für Projekte und Themen

### Pioniere des Wandels

Wir sind geleitet von der Idee, dass angesichts der gekoppelten Krisen von Umwelt und Gesellschaft ein weitreichender Wandel notwendig ist und dass es Akteure braucht, die ihn vordenken und voranbringen wollen. Wir wollen diese Menschen und Organisationen in Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Politik und Wissenschaft ermutigen und mit Ideen und Konzepten unterstützen. Dafür arbeiten wir mit ihnen in Forschungs- und Beratungsprojekten zusammen.

Auf diese Weise beschreitet das Institut immer wieder neue Wege und hat dabei Standards gesetzt, die heute weit verbreitet oder selbstverständlich sind. Das gilt für nachhaltige Unternehmensführung, Öko-Bilanzierung, Produktpolitik und ökologischen Konsum oder Stadt- und Verkehrsplanung ebenso wie für die integrierte ökologisch-ökonomische Bewertung oder fiskalische Instrumente. Themen, die wir frühzeitig angegangen sind, stehen heute noch oder schon wieder auf der gesellschaftlichen Agenda: Der Ausstieg aus der Atomenergie oder die Gestaltbarkeit der Neuen Technologien sind nur zwei Beispiele von vielen. Durch die Orientierung unserer Arbeit an sozial-ökologischen Problemen und durch die transdisziplinäre Forschungspraxis in Zusammenarbeit mit gesellschaftlichen Akteuren unterscheiden wir uns von anderen Forschungseinrichtungen.

### Anspruchsvolle und unabhängige Expertise für relevante Forschungsfragen

Für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spielt diese Zielbestimmung des Instituts eine herausgehobene Rolle. Sie bildet eine wesentliche Motivation, am IÖW zu arbeiten. Nachhaltigkeit ist für uns nicht bloß ein professionelles Anliegen, sondern auch ein wichtiges Element der persönlichen Wertvorstellungen. Vor diesem Hintergrund wählen wir relevante Fragestellungen und Projektzuschnitte aus. Die Bearbeitung der Projekte erfolgt nach wissenschaftlichen Standards, unsere Ergebnisse werden von den Projektteams regelmäßig qualitätsgesichert und unabhängig erarbeitet und vertreten. Alle unsere Projektvorschläge werden bei der Antragstellung von externen Gutachtergremien oder Fachbearbeiter/innen geprüft und weit überwiegend im Wettbewerb vergeben. In unseren Anträgen und Angeboten achten wir auf die transparente und nachvollziehbare Darstellung von Projektzielen und -ansatz, Vorgehensweise, Partnerstruktur und Kosten. Die kontinuierliche Einarbeitung und Weiterbildung unserer Wissenschaftler/innen trägt zum Erhalt und zur Verbesserung der Qualität bei. Auf eine hohe Qualität unserer Arbeit deuten auch regelmäßig gute Erfolgsquoten bei der Beantragung neuer Drittmittelprojekte und eine hohe Kontinuität im Spektrum unserer Förderer hin.

### Weite Verbreitung und Dialog

Unsere Ergebnisse stellen wir in Berichten, Publikationen und Vorträgen umfassend und verständlich dar, bereiten sie nach Möglichkeit in besonderer Weise zielgruppenspezifisch auf und geben sie frei oder zu geringen Kosten weiter (siehe [Öffentlichkeitsarbeit](#) und [Ökologisches Wirtschaften](#)). An den Veranstaltungen und Vorträgen des IÖW nehmen jedes Jahr tausende Menschen teil, unsere Publikationen werden zehntausendfach im Internet abgerufen. Dadurch ermöglichen wir die Nutzung und Weiterentwicklung des bei uns entstandenen Wissens über ökologisch und sozial verträgliche Handlungsoptionen durch andere Akteure. Und auch wir selbst sind an stetigem Lernen interessiert: Im häufigen Dialog mit Wissenschaft und Praxis hören wir die Einschätzungen zur wissenschaftlichen und praxisorientierten Qualität unserer Ergebnisse und

beziehen Rückmeldungen in die Entwicklung neuer Forschungsfragen und -projekte ein.

---

## **IÖW-Themen und -Projekte**

Lesen Sie mehr über die [Themenfelder](#) und [Projekte](#), an denen das IÖW arbeitet.

## **Unsere Verantwortung für die Umwelt**

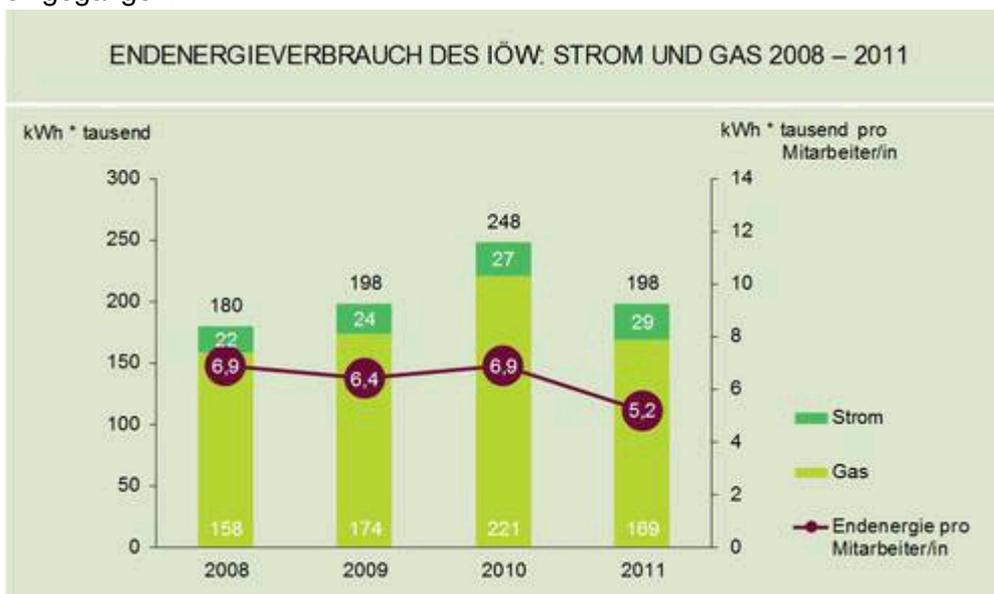
Das IÖW forscht nicht nur zum Umweltschutz, sondern achtet auch in seiner eigenen Arbeit darauf, die natürliche Umwelt durch seine Tätigkeit so wenig wie möglich zu beeinträchtigen. Unsere wesentlichen Umweltwirkungen sind Ressourcenverbräuche und Emissionen: Sie entstehen zum Beispiel durch den Verbrauch von Strom in den Büros in Berlin und Heidelberg sowie deren Beheizung im Winter, durch die Beschaffung der nötigen Arbeitsmittel sowie unterwegs auf Dienstreisen. Da Forschungsergebnisse in der Regel schriftlich das Licht der Welt erblicken, spielt Papier eine zentrale Rolle. Und nicht zuletzt entstehen Umweltwirkungen auch bei den großen und kleinen Tagungen, Konferenzen und Workshops, die das Institut durchführt. Unser Ziel ist es, in allen diesen Bereichen immer besser zu werden – das heißt, vermeidbare Umweltbelastungen gar nicht entstehen zu lassen und ansonsten unsere spezifischen Emissionen und Ressourcenverbräuche weiter zu senken.

[In unserem Jahresbericht](#) berichten wir über Bereiche, die wir für unsere Umwelteinwirkungen als besonders relevant erachten: Energie, Dienstreisen, Veranstaltungen sowie Beschaffung von Papier und Informations- und Kommunikationstechnik. Hier auf unserer Website gehen wir vertieft auf diese Bereiche ein und stellen zusätzlich dar, welche weiteren Maßnahmen wir in den Bereichen Wasser und Abfall durchführen.

## Energieverbrauch am IÖW

Der Gesamtenergieverbrauch für Strom und Wärme am IÖW lag 2011 bei 198.298 kWh. Dies bedeutet einen Rückgang um ca. 20 % zum Vorjahr, in dem der Endenergieverbrauch noch rund 248.000 kWh betrug. In den Jahren zuvor stieg er konstant an, von 2009 auf 2010 um 25 %, bezogen auf 2008 sogar um knapp 38 % (vgl. Abbildung). Dies lag am Wachstum des IÖW: mehr Mitarbeiter/innen, mehr Büroräume. Anfang 2009 haben wir die angemietete Bürofläche um 28 % vergrößert. Dass insbesondere der Gasverbrauch für Wärme nun trotz des Anstiegs der Mitarbeiterzahl erstmalig abnimmt, liegt unserer Vermutung nach an dem vergleichsweise milden Wintermonaten 2011. Diese Tendenz schlägt sich auch in den Pro-Kopf-Verbräuchen nieder – 2011 verbrauchte jede/r Mitarbeiter/in jeweils 5.218 kWh gegenüber 6.885 kWh im Jahr zuvor. Der Gesamtendenergieverbrauch setzt sich zusammen aus Strom und Gas, wobei letzteres den Löwenanteil unseres Energieverbrauchs ausmacht.

Auf Reduktionspotenziale wird in den folgenden Abschnitten zu den einzelnen Energiearten näher eingegangen.



## Stromverbrauch am IÖW

Das IÖW deckt seinen Strombedarf zu 100 % aus erneuerbaren Energien. Seit 2008 beziehen wir im Berliner Büro Ökostrom, im Heidelberger Büro seit Anfang 2010. Der Strom trägt das ok-power-Label, das solche Stromangebote auszeichnet, die höchste Ansprüche an Umweltverträglichkeit und Verbraucherfreundlichkeit erfüllen.

Insgesamt lag der Stromverbrauch am IÖW im Jahr 2011 bei 29.134 kWh. Das entspricht einer Zunahme von 7,5 % gegenüber dem Vorjahr (2010: ca. 27.100 kWh; vgl. Abbildung). Dies liegt vor allem an der gestiegenen Zahl von Mitarbeiter/innen. Bei Betrachtung pro Kopf kann eine positive Tendenz festgestellt werden: Der Stromverbrauch ist im Betrachtungszeitraum 2008-2011 von 856 kWh im Jahr 2008 auf 767 kWh in 2011 gesunken.



Wir möchten den Stromverbrauch weiter senken und haben uns in unserem Nachhaltigkeitsprogramm 2012-2013 Maßnahmen in drei Bereichen vorgenommen. Die Umsetzung dieser Maßnahmen ist unterschiedlich weit fortgeschritten:

- **IT-Hardware:** Mit der Erstellung einer Beschaffungsrichtlinie für IT-Hardware wird im dritten Quartal 2013 begonnen. Ziel ist, bei der Beschaffung die Energieeffizienz der Produkte stärker zu berücksichtigen.
- **Küchengeräte:** Die Überprüfung des Bestands und der mögliche Austausch älterer Geräte mit hohem Energieverbrauch wurden auf einen späteren Zeitpunkt verschoben. Dies ist ökonomisch nur dann sinnvoll, wenn das IÖW nicht in andere Büroräume umzieht. Die diesbezügliche Entscheidung steht zum Redaktionsschluss noch aus.
- **Verhalten:** Die Durchführung einer Informations- und Motivationsveranstaltung durch eine externe Energieberatung zu stromsparendem Verhalten wurde beschlossen und wird nach der Sommerpause 2013 ausgeführt. Im Anschluss an die Veranstaltung wird ein Mailing zu stromsparendem Verhalten konzipiert und umgesetzt.

### Verbrauch von Wärmeenergie am IÖW

Die IÖW-Büros in Berlin und Heidelberg befinden sich in gemieteten Altbauten. Beide Standorte verfügen nur über geringe Wärmedämmung und werden durch eine gasbefeuerte Zentralheizung des Vermieters beheizt. Der absolute Gasverbrauch des IÖW im Jahr 2011 betrug 169.165 kWh (vgl. Abbildung). Von 2009 auf 2010 ist der Gasverbrauch um ca. 27 % angestiegen und von 2010 auf 2011 wieder gesunken, und zwar um ca. 23 %. Der auf die Heizfläche bezogene spezifische Gasverbrauch lag 2011 bei 201 kWh/m<sup>2</sup> und war der niedrigste Wert seit Beginn der Datenerfassung. Gegenüber dem Jahr 2008 lag der aktuelle Wert damit um 16 % niedriger (von 2009 auf 2010 stieg er um 27 %, von 2010 auf 2011 fiel er wieder um 23 %). Die schwankenden spezifischen Gasverbrauchswerte sind vermutlich auf die konstant wachsende Mitarbeiterzahl bei gleichbleibender Heizfläche zurückzuführen. Den Ausreißer-Wert in 2010 führen wir auf das kalte Wetter in den Wintermonaten zurück.



Als Mieter hat das Institut derzeit keinen Einfluss auf die Art der Wärmelieferung und die Qualität der Dämmung. Kalte Winter wie etwa in 2010 merken wir in unserer Verbrauchsbilanz sofort. Die Senkung unseres Wärmeenergieverbrauchs wollen wir mit folgenden Maßnahmen in unserem Nachhaltigkeitsprogramm 2012-2013 erreichen. Der Bearbeitungsstand ist unterschiedlich weit vorangeschritten:

- **Umzug:** Derzeit prüfen wir in Berlin, ob ein Umzug in ein effizienteres Gebäude möglich ist, ohne uns an anderer Stelle (z. B. Mitarbeiterverkehr, Flächenversiegelung) schlechter zu stellen. Doch wir versuchen, auch in den gering gedämmten Altbauten, unseren Wärmeenergieverbrauch zu reduzieren.
- **Verhalten:** Größtes Potenzial zur Reduzierung unseres Wärmeenergieverbrauchs sehen wir derzeit in einer Optimierung des Lüftungs- und Heizverhaltens, das ein Überheizen oder zu starke nächtliche Auskühlung vermeidet. Zu diesem Zweck ist noch in diesem Jahr eine Informationsveranstaltung zum Heizungs- und Lüftungsverhalten aller Mitarbeiter/innen geplant.
- **Zeitsteuerung:** Das Einsparpotenzial durch zeitgesteuerte Thermostate wurde sachgemäß geprüft. Die Installation in den derzeitigen Büroräumen wurde aufgrund der hohen Anschaffungskosten zunächst zurückgestellt, weil über einen etwaigen Umzug noch nicht entschieden ist.

## Nachhaltigkeitsprogramm

Das [Nachhaltigkeitsprogramm](#) nennt Maßnahmen zu den Zielstellungen "Spezifischen Wärmeverbrauch reduzieren" und "Spezifischen Stromverbrauch reduzieren".

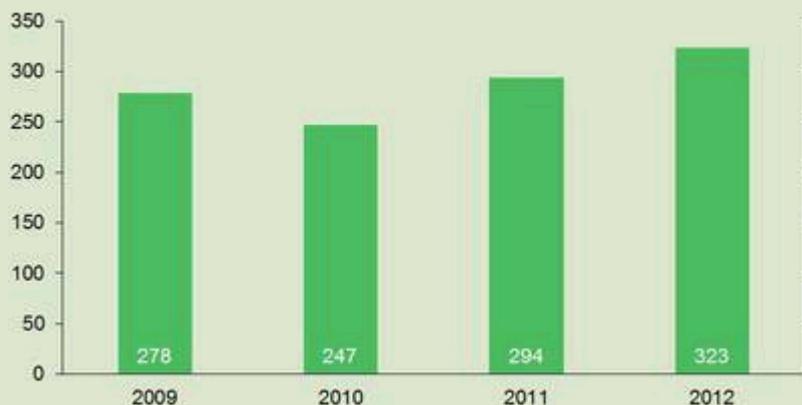
## Hinweis zu den Daten

Aufgrund veränderter Berechnungsmethoden (die dem verwendeten Energieeinheiten-Umrechner der AGEB zugrundeliegenden Daten wurden in 2012 aktualisiert) ergeben sich abweichende Werte des Gasverbrauchs für 2008-2010 im Vergleich zu den Angaben im Jahresbericht 2011.

## Dienstreisen am IÖW

Dienstreisen tragen erheblich zu den Umweltwirkungen des Instituts bei. Die Anzahl unserer Dienstreisen steigt kontinuierlich an (mit einer Ausnahme 2010). Im vergangenen Jahr haben unsere Mitarbeiter/innen 323 Dienstreisen unternommen – drei Jahre zuvor waren es noch 45 Reisen weniger – und legten damit insgesamt 280.780 km zurück. Erfreulich ist, dass trotz des absoluten Anstiegs der Reisen für das Institut die zurückgelegten Reisekilometer im Vergleich zum Vorjahr um etwa 10 % zurückgegangen sind. 2011 war ein „flugintensives“ Jahr mit verhältnismäßig vielen internationalen Forschungsaufenthalten und -reisen, die viele Flugreisekilometer zur Folge haben. Diese Entwicklung änderte sich im Folgejahr: Flugreisen machten 2012 nur noch 11 % der Dienstreisen aus (2011: 21 %).

ANZAHL DER DIENSTREISEN AM IÖW 2009 – 2012



DIENSTREISEN AM IÖW 2009 – 2012  
 PERSONENKILOMETER NACH VERKEHRSTRÄGER



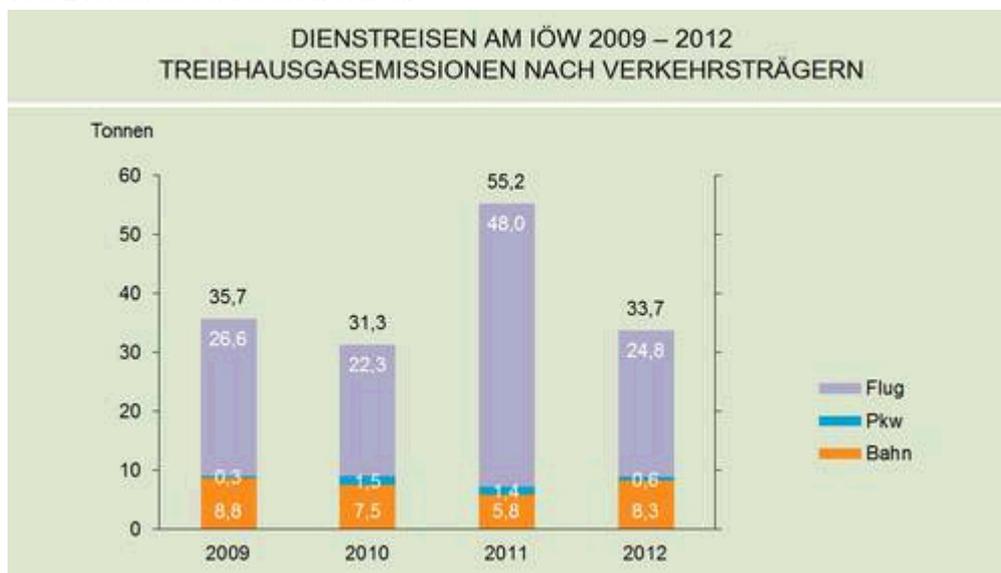
Bei der Durchführung von Dienstreisen berücksichtigt das IÖW ökologische Aspekte in hohem Maße und hat hierfür institutsintern entsprechende Regeln. Zunächst versuchen wir – soweit sinnvoll und möglich – Dienstreisen zu vermeiden. Für den Fall, dass keine Alternative zum Reisen besteht, sind Bahn und öffentlicher Personennahverkehr unsere Verkehrsmittel der Wahl. Die Pkw-Nutzung und Flüge innerhalb Deutschlands sind nur im Ausnahmefall und nach vorheriger Genehmigung gestattet. Sind Flüge nicht zu

vermeiden, werden sie bei einer gemeinnützigen Klimaschutzorganisation kompensiert.

2012 haben wir 87 % unserer Dienstreisen mit der Bahn durchgeführt. Der Anteil der Bahnreisen hat damit im Vergleich zum Vorjahr um 11,5 % zugenommen, nachdem er zwischen 2009 und 2011 kontinuierlich zurückgegangen war.



Durch unsere Reisen haben wir im Jahr 2012 rund 33,7 Tonnen CO<sub>2</sub> emittiert. Dies entspricht einem Rückgang gegenüber 2011 von 39 % (vgl. Abbildung), der mit der Abnahme unserer Flugreisen erklärt werden kann. Denn Flugreisen haben einen besonders hohen Einfluss auf diese CO<sub>2</sub>-Bilanz: Trotz ihres geringeren Anteils an den zurückgelegten Personenkilometern sind sie mit 73,5 % für den Großteil der CO<sub>2</sub>-Emissionen von Dienstreisen verantwortlich.



Ob und wie viel wir reisen hängt stark von den Anforderungen unserer Projekte ab – sind Forschungsaufenthalte im Ausland notwendig, machen Konferenzteilnahmen und Projekten Mittel- und Langstreckenflüge unumgänglich, sitzen unserer Auftraggeber in Berlin oder weiter weg? Daher fällt die Anzahl unserer Dienstreisen von Jahr zu Jahr unterschiedlich aus. Die Zunahme in 2012 hängt vermutlich auch mit der gestiegenen Anzahl an Mitarbeiter/innen zusammen. Erfreulich ist im Rückblick, dass der Anteil der Bahnreisen wieder angestiegen ist.

Aufgrund der ohnehin geringen Zahl von Reisen und der ökologisch orientierten Dienstreiseregulungen planen

wir derzeit keine zusätzlichen Maßnahmen in diesem Bereich.

## **Arbeitswege der IÖW-Mitarbeiter/innen**

Bis auf wenige Mitarbeiter/innen kommen die IÖW-Beschäftigten in aller Regel mit dem Fahrrad oder zu Fuß zur Arbeit oder sie nutzen den ÖPNV. Dadurch lösen wir mit dem Verkehr für die Arbeitswege sehr geringe Ressourcenverbräuche und Emissionen aus. Diese Umweltwirkungen können wir nicht genauer quantifizieren – aufgrund der Geringfügigkeit der Umweltwirkungen haben wir auf tiefergehende Analysen verzichtet. Durch einen verbesserten und erweiterten Fahrradparkplatz haben wir im Juni 2012 den Anreiz zum Radfahren erhöht.

---

---

## **Hinweise zu den Daten**

Aufgrund eines Versehens bei der Erfassung der Dienstreisen ergeben sich abweichende Werte bei der Anzahl der Dienstreisen 2011, der Personenkilometer 2011 und der dadurch entstandenen CO<sub>2</sub>-Emissionen im Vergleich zu den Angaben im Jahresbericht 2011. Die tatsächlichen Werte waren höher als im Bericht 2011 dargestellt. In diesem Bericht stellen wir die korrigierten Werte vor.

Aufgrund veränderter Berechnungsweisen ergeben sich abweichende Werte für die CO<sub>2</sub>-Emissionen durch Dienstreisen für die Jahre 2009-2011 im Vergleich zu den Angaben im Jahresbericht 2011. Für den vorliegenden Bericht wurden die CO<sub>2</sub>-Emissionen unter Zuhilfenahme des Umweltmobilchecks der Deutschen Bahn für Bahn- und Pkw-Reisen sowie des Emissionen-Rechners für Flugreisen von atmosfair ermittelt statt wie bislang auf Basis einer Berechnung aus einem verkehrsträgerspezifischem Faktor (UBA TREMOD) und der Anzahl der jeweiligen Personenkilometer.

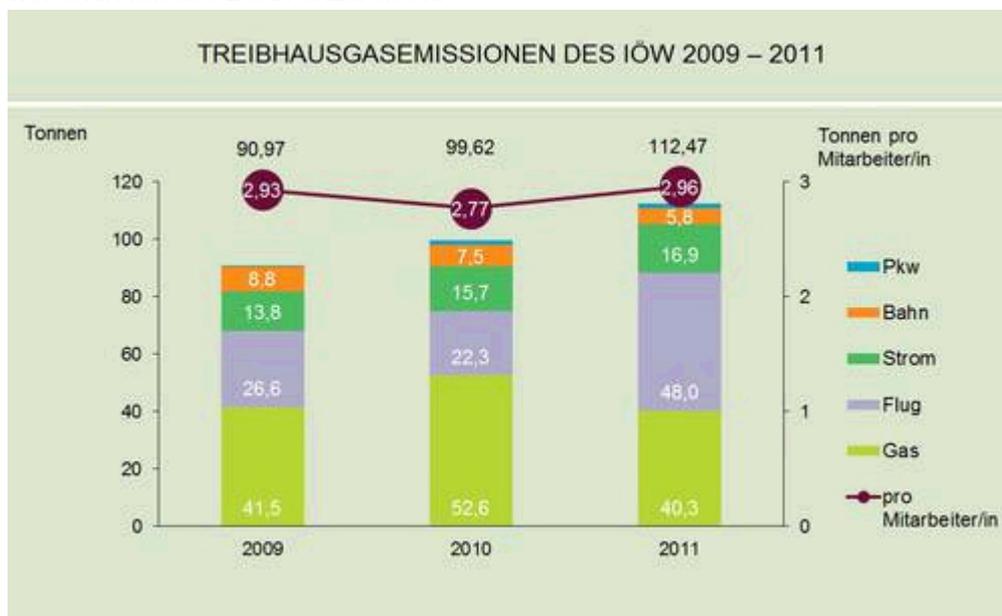
## Gesamtbilanz der Treibhausgas-Emissionen des IÖW

*Wir wollen noch genauer über unsere Umweltwirkungen Bescheid wissen. Daher arbeiten wir kontinuierlich an der Verbesserung unserer Treibhausgasbilanz, um die Emissionen aller relevanten Treibhausgase (THG) unserer Geschäftsaktivitäten möglichst vollständig zu erfassen und als CO<sub>2</sub>-Äquivalente auszuweisen.*

*Sofern die Datenlage es zulässt, werden dabei auch die indirekten Emissionen, welche durch die Produktion und die Bereitstellung von Brennstoffen entstehen, auf Basis der aktuellen GEMIS-Datenbank berücksichtigt. Da die dafür zugrunde liegenden Emissionsfaktoren, Berechnungsmethoden und Annahmen ständig weiterentwickelt werden, sind Abweichungen zu den Angaben im Jahresbericht 2011 möglich.*

Energieverbrauch und Dienstreisen sind die wesentlichen Bereiche für Emissionen von Treibhausgasen des IÖW. Im Jahr 2011 haben sie 112,5 Tonnen in CO<sub>2</sub>-Äquivalenten verursacht. Im Jahr 2010 waren es 99,6 Tonnen. Im Drei-Jahres-Vergleich 2009-2011 sind die Emissionen angestiegen, pro Kopf hingegen haben sie sich nach einem leichten Rückgang 2010 beim Ausgangswert von etwa 2,9 Tonnen je Mitarbeiter/in eingefunden.

Bei Betrachtung der Zusammensetzung der erhobenen CO<sub>2</sub>-Äquivalente zeigt sich am Beispiel des Jahres 2010 folgendes Bild: Die Emissionen werden zum Großteil durch Wärmeenergieverbrauch (53 %) sowie Flugreisen (22 %) und Stromverbrauch (16 %) verursacht. Der Rest setzt sich aus Emissionen der Pkw- und Bahnfahrten zusammen. In 2011 übersteigt der Anteil der durch Flugreisen verursachten Emissionen den des Wärmeenergieverbrauchs (43 % zu 36 %). Da das Jahr 2011 in dieser Hinsicht eine Ausnahme darstellt, sind wir optimistisch den spezifischen THG-Ausstoß zukünftig wieder senken zu können. Die wenigsten Emissionen entstehen durch unsere Bahnreisen. Dies bestärkt uns darin, zu innerdeutschen Terminen weiterhin mit der Bahn anzureisen.



Das Säulendiagramm zeigt die absoluten Treibhausgas-Emissionen für das jeweilige Jahr in Tonnen. Dabei sind die Anteile aus Wärmeenergie, Flugreisen, Bahnreisen, Pkw-Fahrten und Strom einzeln ausgewiesen. Das Liniendiagramm zeigt die Entwicklung des spezifischen Verbrauchs je Mitarbeiter/in.

## **Nachhaltigkeitsprogramm**

Maßnahmen zur Verminderung von CO<sub>2</sub>-Emissionen wurden in den jeweiligen Unterkapiteln (Strom, Wärme) benannt – welche Schritte wir planen, haben wir im [Nachhaltigkeitsprogramm](#) zusammengefasst.

## **Hinweis zu den Daten**

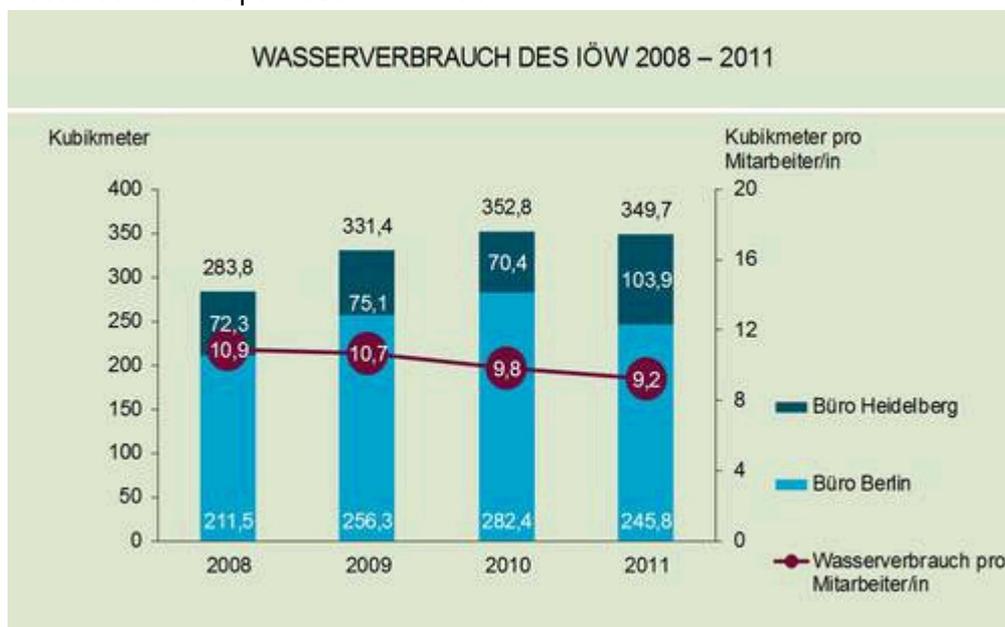
Ab dem Berichtsjahr 2012 beziehen wir in die Ermittlung der CO<sub>2</sub>-Äquivalente unseres Stromverbrauchs auch die indirekten Emissionen ein. Würden wir – wie im Jahresbericht 2011 – lediglich die direkten Emissionen betrachten, hätte der von uns bezogene Ökostrom für unsere CO<sub>2</sub>-Bilanz keine Bedeutung, da er für gewöhnlich als CO<sub>2</sub>-neutral angesehen wird.

## Wasserverbrauch am IÖW

Im Bereich Wasser sind unter ökologischen Gesichtspunkten die Auswirkungen durch den Verbrauch von Wasser sowie die Abwasserbelastung relevant.

Bei Dienstleistungs- und Informationsunternehmen ist vornehmlich der Wasserverbrauch in den Bädern und in den Küchen relevant. Neben dem Bestreben möglichst wenig Wasser zu verbrauchen, achten wir zudem darauf, die Abwasserbelastung etwa durch Reinigungsmittel möglichst gering zu halten.

Der Wasserverbrauch des IÖW ist im Berliner Büro nicht genau zu bestimmen, da eine gesonderte Wasseruhr fehlt. Der Verbrauch wird entsprechend der Fläche auf alle Mieter umgelegt. Für das Heidelberger Büro kann dank einer Wasseruhr der spezifische Wasserverbrauch bestimmt werden. Der Wasserverbrauch beider Büros ist von 2008 bis 2011 von etwa 284 auf etwa 350 Kubikmeter (1 m<sup>3</sup> = 1.000 Liter) gestiegen (vgl. Abbildung). Für den hohen Wasserverbrauch im Heidelberger Büro haben wir vor dem Hintergrund der ausschließlich gewerblichen Nutzung der Räume keine Erklärung. Für 2012 zeichnet sich jedoch bereits ein Rückgang ab. Soweit die Steigerung des Verbrauchs in den Berliner Büroräumen auf uns zurückzuführen ist, dürfte das in erster Linie an der Erhöhung der Beschäftigtenzahl liegen. Erfreulich ist vor diesem Hintergrund, dass im Vergleich von 2008 zu 2011 der Wasserverbrauch pro Mitarbeiter/in um knapp 16 % oder in Mengen ausgedrückt um mehr als anderthalb Kubikmeter gesunken ist (2011: 9,2 m<sup>3</sup>). Die Einsparungen wurden vermutlich durch den Einbau von wasserloser Sanitärkeramik zum Jahresanfang 2009 und durch den Austausch einer Spülmaschine erzielt.



Auch wenn Wassersparen in Deutschland und speziell in der Region Berlin nicht prioritär ist, haben wir uns in unserem Nachhaltigkeitsprogramm 2012-2013 folgende Maßnahmen vorgenommen, um unseren Wasserverbrauch weiter zu senken:

- **Küchengeräte:** Die Prüfung der Reduktionspotenziale durch einen Austausch überalterter Geräte mit zu hohem Wasserverbrauch hatte die Neuanschaffung einer Spülmaschine in 2012 im Berliner Büro zur Folge. Weitere Geräteausstausche sind erst für den Zeitraum nach der Entscheidung über einen Umzug geplant.
- **Monitoring:** Auch die Prüfung, ob der Einbau separater Wasseruhren für den Berliner Standort sinnvoll ist, um die Effektivität von Maßnahmen zu ermitteln, wurde aufgrund der offenen Frage des Umzugs auf einen

späteren Zeitpunkt vertagt.

Zur Verringerung der Wasserbelastung verwenden wir seit Anfang 2013 ausschließlich ökologische Putz- und Reinigungsmittel.

---

## **Nachhaltigkeitsprogramm**

Das [Nachhaltigkeitsprogramm](#) nennt Maßnahmen zu den Zielstellungen "Ermittlung weiteren Reduktionspotenzials beim Wasserverbrauch" und "Reduktion der Wasserbelastung".

## **Beschaffung am IÖW**

Ein zentraler Aspekt für die Nachhaltigkeit des IÖW liegt in der Beschaffungspraxis. Einzelne Bereiche sind dabei bereits sehr ökologisch orientiert, bei anderen haben wir noch Verbesserungspotenzial identifiziert. Soziale Aspekte spielen bei der Beschaffung bislang eine geringere Rolle als die ökologischen Aspekte. Die bestehenden guten Ansätze verantwortlicher Beschaffung funktionieren, ohne dass bisher formalisierte Beschaffungsrichtlinien existieren. In Bereichen mit besonders großen Verbesserungspotenzialen, möchten wir dies ändern und Regeln für Beschaffung aufstellen.

## **Informations- und Kommunikationstechnik**

An Büroarbeitsplätzen des IÖW führt der Einsatz von IKT-Geräten wie Computern, Monitoren, Druckern und Telefonen zu Energieverbräuchen und damit zu CO<sub>2</sub>-Emissionen. Die Herstellung der Technik geht mit hohen Ressourcenverbräuchen und weiteren Umweltbelastungen einher. Auch die Arbeits- und Sozialstandards in den komplexen Lieferketten stehen häufig in der Kritik. Noch existieren für die Beschaffung von IKT-Geräten am IÖW derzeit keine expliziten an Nachhaltigkeitsaspekten orientierten Vorgaben.

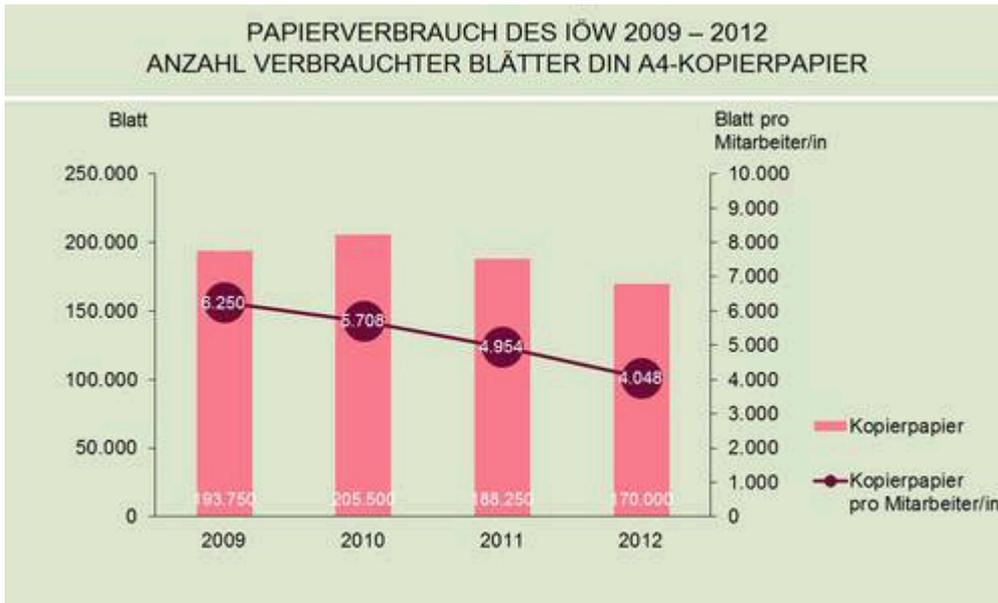
Da am Institut viele IKT-Geräte zum Einsatz kommen und mit diesen erhebliche Umwelt- und Sozialwirkungen einhergehen, besteht hier Verbesserungsbedarf. Das IÖW wird daher im Laufe des Jahres 2013 eine an Nachhaltigkeitskriterien orientierte Beschaffungsrichtlinie für Computer und Peripheriegeräte entwickeln und umsetzen (vgl. Maßnahmen zur Verringerung unseres Stromverbrauchs).

## **Papierverbrauch am IÖW**

Wie für Dienstleistungs- und Informationsunternehmen üblich ist auch am IÖW Papier ein viel genutztes Arbeitsmittel. Beim Einkauf von Papierprodukten legt das Institut daher größten Wert auf Umweltfreundlichkeit. Unser Standard ist es, ausschließlich 100% Recyclingpapier zu verwenden, das mit dem Umweltzeichen Blauer Engel ausgezeichnet ist. Der Verbrauch von DIN A4-Kopierpapier am IÖW ist in den letzten drei Jahren zurückgegangen (vgl. Abbildung). Im Jahr 2009 wurden 193.750 Blatt verbraucht, 2012 waren es nur noch 170.000 Blatt. Pro Mitarbeiter/in sank der Jahresverbrauch von 6.250 Blatt im Jahr 2009 deutlich auf 4.048 Blatt im Jahr 2012 (Rückgang um 35%).

Es ist eine Selbstverständlichkeit, am IÖW sparsam mit Papier umzugehen. Einseitig bedrucktes Papier, das nicht mehr gebraucht wird, wird zunächst als „Schmierpapier“ für handschriftliche Notizen benutzt, bevor es über den Papiermüll entsorgt wird. Für den Mehrseitendruck ist in den Druckprofilen standardmäßig doppelseitiger Druck eingestellt. Um den Papierverbrauch weiter zu senken, hat die Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit die Möglichkeit der Installation von manuellen Benutzerfreigaben an den zentralen Arbeitsgruppendruckern geprüft. Als Ergebnis wurde die Maßnahme von der Arbeitsgruppe abgelehnt. Dies wird mit dem kontinuierlich zurückgehenden Papierverbrauch begründet, der Kosten und Aufwand der Installation einer solchen Vorrichtung an allen Druckern und Kopierern des Instituts nicht rechtfertigt. Außerdem nehmen wir an, dass die Akzeptanz unter den Kolleginnen und Kollegen – und damit auch die tatsächliche Nutzung – eher gering ausfallen werden. Die geplante Informationsveranstaltung zum Papiereinsatz sowie das Mailing für alle Beschäftigtengruppen wurden aus ähnlichen Gründen ebenfalls von der Arbeitsgruppe abgelehnt.

## Druckerzeugnisse



Eigene Druckerzeugnisse des IÖW werden von einer Berliner Druckerei mit geprüftem Umweltmanagement erstellt. Die Druckerei berücksichtigt darüber hinaus soziale Nachhaltigkeitsanforderungen, zum Beispiel im Umgang mit ihren Mitarbeiter/innen. Da diese Druckerei Kleinauflagen nicht annimmt, müssen wir dafür teilweise auf andere Druckereien ausweichen. Hierbei verwenden wir ebenfalls

ausschließlich umweltfreundliches Papier.

Druckerzeugnisse, die im Rahmen von Projekten erstellt werden sollen, planen wir bei der Projektentwicklung nach den gleichen ökologischen Standards. Diese werden von unseren Förderern in der Regel akzeptiert. Die vom IÖW gemeinsam mit der Vereinigung für ökologische Wirtschaftsforschung herausgegebene Fachzeitschrift *Ökologisches Wirtschaften* erscheint im oekom Verlag in München, dem ersten klimaneutralen Verlag Deutschlands. Das Papier der Zeitschrift ist zu 100 % Recyclingpapier.

## Büromaterialien

Beim Einkauf der weiteren Büromaterialien (wie Briefumschläge, Stifte, Ordner etc.) wird in den meisten Fällen die umweltfreundlichere Alternative gewählt. Dabei vertrauen wir auch auf die Kompetenz und Beratung von Händlern, die als Pioniere für nachhaltiges Wirtschaften für ihre Sortimentsgestaltung, aber auch für die umweltfreundliche Logistik und soziales Unternehmertum ausgezeichnet wurden.

## Möbel

Büromöbel wie Schreibtische oder Stühle werden bisher nur zu einem geringeren Teil von ökologisch orientierten Händlern und nach ökologischen und sozialen Standards bezogen. Den Großteil kaufen wir bei konventionellen Möbelhändlern ein. Die im Jahr 2009 beschafften Vollholz-Tische für den Berliner Konferenzraum wurden in einer Tischlerei eines anerkannten Trägers von Angeboten der Jugend-, Sucht- und Wohnungslosenhilfe in Berlin-Neukölln gefertigt. Einzelne Büromöbel wurden in gebrauchtem Zustand angeschafft. Alle Möbel werden möglichst lange genutzt und anschließend, sofern noch möglich, einer Weiterverwendung durch Dritte zugeführt. Das sieht nicht immer repräsentativ aus, spart aber Ressourcen.

## Bewirtung im Büro

Für den Bedarf von Mitarbeiter/innen und Gästen beschaffen wir im Berliner Büro Kaffee, Tee und Zucker aus ökologischem Anbau. Der Kaffee ist darüber hinaus auch fair gehandelt. Die Bio-Frischmilch bezieht das Institut von einem engagierten Pionier der Öko-Landwirtschaft in Brandenburg. Obst, Säfte und H-Milch kommen aus dem Bioladen „um die Ecke“. Auch den Einkauf von Kleingebäck haben wir im Juni 2012 auf „öko“ und zum Teil auf „fair“ umgestellt. Seit Oktober 2012 gibt es Bio-Obst – wenn vorhanden aus der Region – als kostenlosen Snack für alle. Auch das Heidelberger Büro beschafft „öko“ und zum Teil auch „fair“.

## **Leuchten und Leuchtmittel**

Am IÖW verwenden wir in der Regel energieeffiziente Energiesparlampen und Leuchtstoffröhren. Einbau-Halogenleuchten wurden anstelle von Halogenstrahlern mit LED-Leuchtmitteln ausgerüstet. Bei dem Umbau und der Erweiterung des Berliner Büros Anfang 2009 wurden Teile der fensterlosen Flure mit hoch effizienten Natrium-Dampflampen ausgerüstet. Weitere Maßnahmen sind nicht vorgesehen.

---

## **Nachhaltigkeitsprogramm**

Das [Nachhaltigkeitsprogramm](#) nennt Maßnahmen zu der Zielstellung "Spezifischen Papierverbrauch reduzieren" sowie zum Handlungsfeld "Energieeffizienz der IT-Hardware".

## **Umgang mit Abfall am IÖW**

Am IÖW anfallende Abfälle werden konsequent nach Papier, Biomüll, Restmüll, Glas, Verpackungsabfällen und Wertstoffen getrennt. Den größten Anteil nehmen dabei Papier und Pappe ein. Seit Ende 2011 arbeitet das Institut mit dem Sammel- und Recyclingsystem der Papierbank zusammen, die alle gesammelten Wertstoffe zu 100% in den Wirtschaftskreislauf zurückführt. Für die gesammelten Papiere erhält das Institut eine Vergütung. Alle weiteren Abfälle werden in Sammeltonnen erfasst, so dass keine mengenmäßigen Angaben vorliegen. Zusätzliche Maßnahmen im Bereich Abfall sind nicht vorgesehen.

## Nachhaltige Organisation von Veranstaltungen

Bei IÖW-Veranstaltungen wie Tagungen oder Expertengesprächen achten wir auf eine umweltorientierte Durchführung. Dabei orientieren wir uns am „Leitfaden für die nachhaltige Organisation von Veranstaltungen“ des Umweltbundesamts.

So konnten wir bei einzelnen größeren Tagungen bereits Erfahrungen in der klimaneutralen Durchführung sammeln. Klimaneutral heißt, Treibhausgasemissionen soweit möglich zu vermeiden und nicht vermeidbare Emissionen zu kompensieren. Zu diesem Zweck ermitteln wir die durch die An- und Abreise der Teilnehmerinnen und Teilnehmer verursachten CO<sub>2</sub>-Emissionen und weitere Emissionen, die durch Hotelübernachtungen, Energie- und Ressourcenverbrauch am Veranstaltungsort sowie durch den Einsatz von Material und Druckerzeugnissen entstehen.

Zum Beispiel: Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der IÖW/VÖW-Jahrestagung 2012 „Was bewegt? – Von sozial-ökologischen Experimenten in den Alltag“ in Berlin verursachten durch ihren Reiseverkehr rund um die Tagung 6.047 kg CO<sub>2</sub>-Emissionen. Dazu kamen weitere Emissionen in Höhe von 1,875 kg CO<sub>2</sub> für Hotelübernachtungen, Energie- und Ressourcenverbrauch am Veranstaltungsort inklusive Warentransport, Materialien und Druckerzeugnisse. Insgesamt haben wir im Nachgang der Tagung die Gesamtmenge von 8.000 kg CO<sub>2</sub> über eine gemeinnützige Klimaschutzorganisation kompensiert ([siehe Dokumentation](#)).

Auch die Auswahl von Catering-Unternehmen erfolgt unter Nachhaltigkeitskriterien. Standard unserer Veranstaltungen ist Bio-Qualität bei Essen und Getränken sowie ein Verzicht auf Fleisch und Fisch und ein möglichst hoher Anteil von Produkten aus regionaler Herkunft. Bei Veranstaltungen im Rahmen von Auftragsprojekten ist die Voraussetzung, dass unsere Auftraggeber diese Maßgaben mittragen. Dafür setzen wir uns ein.

Bei der Auswahl der Veranstaltungsorte und Unterkünfte für Teilnehmer/innen bemühen wir uns stets Orte zu finden, die zur Philosophie des Instituts passen. Die Tagung „Was bewegt?“ 2011 fand beispielsweise in einem Berliner Veranstaltungsort statt, der engagiert an der Entwicklung und Umsetzung eines Umweltkonzepts arbeitete. Darüber hinaus berücksichtigen wir soziale Kriterien, wie etwa die vergünstigte Teilnahme für Studierende.

Diese hohen Standards können wir bei eigenen Veranstaltungen in eigener Verantwortung umsetzen, weil wir den Veranstaltungsort in der Regel so auswählen, dass dort die notwendigen Infrastrukturen und Angebote vorhanden sind. Sind wir im Rahmen unserer Projekte für die Durchführung von Veranstaltungen verantwortlich, empfehlen wir unseren Förderern und Auftraggebern in der Regel, die Veranstaltung auf einem vergleichbaren Standard durchzuführen. Dies erfordert, dass die Geldgeber bereit sind, eventuell entstehende Mehrkosten zu tragen.

Um das anspruchsvolle Vorgehen in Bezug auf Veranstaltungen weiter zu systematisieren und auch um die wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen in den Projekten bei der Planung zu unterstützen, werden die Nachhaltigkeitsaspekte von Veranstaltungen in die IÖW-Check-Listen für die Veranstaltungsplanung und -durchführung eingearbeitet. Ein „IÖW-Meeting-Guide“, in dem die IÖW-Standards dokumentiert und Bio-Caterer, Bio-Hotels und nachhaltige Veranstaltungsorte in Berlin und an anderen Orten vorgestellt werden, wird derzeit konzipiert und dann zur institutsweiten Verwendung zur Verfügung gestellt.

---

## Nachhaltigkeitsprogramm

Das [Nachhaltigkeitsprogramm](#) nennt Maßnahmen zu der Zielstellung "Veranstaltungen umweltfreundlicher

organisieren".

## Unsere Verantwortung für die Mitarbeiter/innen

Kompetente, leistungsfähige, kreative und motivierte Mitarbeiter/innen sind die wichtigste Ressource des IÖW. Sie sind die Voraussetzung für eine erfolgreiche Entwicklung des Instituts.

Unser Ziel ist daher, anspruchsvolle, attraktive, sinnstiftende und auf Dauer angelegte Arbeitsplätze zu schaffen, die jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter die Möglichkeit zur fachlichen und persönlichen Entwicklung eröffnen. Das ist ambitioniert für ein Forschungsinstitut, das sich nur aus Drittmitteln finanziert. Dieser Herausforderung stellen wir uns gemeinsam mit großem Engagement – die Geschäftsführung und die Forschungsfeldleitungen ebenso wie jede/r einzelne Mitarbeiterin und Mitarbeiter in Wissenschaft und Verwaltung.

Und so sehen wir uns selbst:

- Das IÖW macht Sinn: Wir engagieren uns im Beruf mit den Mitteln einer transdisziplinären Wissenschaft für eine nachhaltige Entwicklung (siehe "[Unsere Verantwortung für Projekte und Themen](#)").
- Das IÖW regt an und fordert: Forschungs- und Beratungsprojekte eröffnen unseren Wissenschaftler/innen regelmäßig neue inhaltliche und methodische Perspektiven. Wechselnde Projektteams und verschiedene Kooperationspartner aus Wissenschaft und Praxis bilden ein anregendes Arbeitsumfeld. Das macht das Forschen am IÖW abwechslungsreich und herausfordernd, ermöglicht Lernen und Entwicklung. Die Vielfalt unserer Projekte und Partner bereichert auch das Aufgabenspektrum der Mitarbeiter/innen in der Verwaltung des Instituts.
- Das IÖW ist anziehend: Einige Mitarbeiter/innen arbeiten und forschen schon mehr als zwei Jahrzehnte bei uns. In den letzten Jahren konnten wir zudem regelmäßig neue Mitarbeiter/innen gewinnen und an das Institut binden.

## Handlungsfelder der Personalpolitik

Durch das Wachstum der letzten Jahre steht bei unserer Personalpolitik aktuell zum einen die Integration und Qualifizierung der neuen Mitarbeiter/innen im Fokus. Zum anderen kommt es darauf an, die erfahreneren Mitarbeiter/innen für diese Herausforderung zu stärken und weiterzuqualifizieren. Dabei bleiben die grundlegenden Anforderungen an die Personalpolitik in einem Institut der Drittmittelforschung bestehen: Der Erhalt und die Entwicklung von Kompetenzen und Innovativität sowie die Balance von Belastung und Entlastung der Mitarbeiter/innen.

In dieser Situation des Instituts und anhand der Mitarbeiter/innen-Befragung 2012 sehen wir aktuell diese zentralen Handlungsfelder für die Personalpolitik:

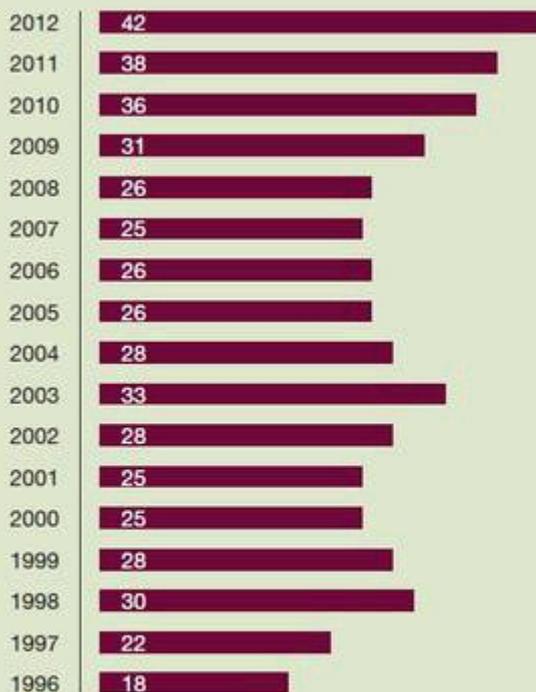
- die Ausweitung von [Entwicklungsmöglichkeiten](#) am IÖW
- die Bewahrung und Stärkung von [Verantwortung und Mitbestimmung](#)
- die tragfähige Gestaltung von [Leben und Arbeiten](#)

## Wachsende Zahl von Mitarbeiter/innen

Das IÖW ist im vergangenen Jahr erneut gewachsen. Ende 2012 waren am Institut 42 Mitarbeiter/innen (ohne Student/innen und Praktikant/innen) beschäftigt. Dies ist die höchste Beschäftigtenzahl seit der Gründung des Instituts im Jahre 1985. Folgende Abbildung zeigt die Entwicklung der Zahl der Mitarbeiter/innen in den letzten 18 Jahren.

Neue Mitarbeiter/innen haben wir in den letzten Jahren vor allem im wissenschaftlichen Bereich eingestellt. Der Anteil der wissenschaftlichen Beschäftigten stieg deshalb von 74 % im Jahr 2009 auf 81 % im Jahr 2012. Die Zahl der nicht-wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen hat sich trotz des Wachstums des Instituts kaum verändert und lag 2009 bis 2012 kontinuierlich bei sieben bis acht Personen. Dazu zählen die kaufmännische Geschäftsführung, die Mitarbeiterinnen im Finanzbereich und Sekretariat sowie Teamassistenzen und Assistenzen der Öffentlichkeitsarbeit.

### PERSONALENTWICKLUNG 1996–2012



Mitarbeiter/innen im wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Bereich, ohne studentische Mitarbeiter/innen und Praktikant/innen (Abweichungen zu Angaben in früheren Jahresberichten resultieren aus der Veränderung des Stichtags.)

## Befristung, Entfristung, Institutszugehörigkeit

Für die berufliche Perspektive von Wissenschaftler/innen ist die mehrfache Befristung von Arbeitsverhältnissen über viele Jahre hinweg ein wesentliches Problem. Oft beschäftigen Hochschulen und Forschungsinstitute Wissenschaftler/innen nur auf bestimmte Zeit und bieten ihnen danach aus rechtlichen oder personalpolitischen Gründen keine weitere Anstellung an. Dies gilt für Qualifizierungs- und für drittmittelfinanzierte Stellen gleichermaßen. Eine wissenschaftliche Karriere jenseits der Professur ist daher oft schwierig zu bewerkstelligen und auch riskant.

Demgegenüber zielt das IÖW auf eine langfristige Beschäftigung seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies ist wegen der ausschließlichen Drittmittelfinanzierung keine einfache Aufgabe. Gleichwohl wirken einzelne Mitarbeiter/innen schon länger als zwei Jahrzehnte, viele Mitarbeiter/innen schon länger als zehn Jahre am IÖW. Die durchschnittliche Institutszugehörigkeit der Wissenschaftler/innen lag 2009 bei 5,8 Jahren und sank durch Neueinstellungen bis 2011 auf 5,4 Jahre. 2012 hat sich der Wert wieder bei 5,8 Jahren eingefunden. Neueinstellungen nehmen wir vor, wenn es die Projektlage erlaubt. In der Regel werden neue Wissenschaftler/innen zunächst auf ein konkretes Drittmittelprojekt befristet eingestellt. Kommen weitere Projekte hinzu, werden Stellenumfang und Befristungsdauer der neuen Finanzierungssituation angepasst. Nach mehreren Jahren erfolgreicher Forschungstätigkeit am IÖW laden wir Mitarbeiter/innen in der Regel ein, Gesellschafter/innen der gemeinnützigen GmbH zu werden, und entfristen ihre Anstellungsverhältnisse. Im Jahr 2009 waren mehr als die Hälfte der wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen unbefristet angestellt. Der Anteil befristeter Arbeitsverhältnisse lag bei 43% (vgl. Abbildung). Durch Neueinstellungen stieg der Anteil befristet beschäftigter Wissenschaftler/innen bis zum Jahr 2012 auf 62%. Wir streben an, diesen Anteil in den nächsten beiden Jahren durch Entfristungen wieder zu senken.

Bei den nicht-wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen, die überwiegend mit Daueraufgaben betraut sind, lag der Anteil befristeter Arbeitsverhältnisse bis 2011 kontinuierlich bei 20% oder weniger.

2012 ist der Wert durch befristete Neueinstellungen aus Projektmitteln auf 33% gestiegen. Hier erreichen wir eine besonders hohe Kontinuität: Die mittlere Institutszugehörigkeit im Jahr 2009 betrug bei diesen Mitarbeiter/innen 9,5 Jahre, 2012 waren es immerhin noch 7,9 Jahre.

### ANTEIL BEFRISTETER BESCHÄFTIGUNGSVERHÄLTNISSE 2009 – 2012



## **Nachhaltigkeitsprogramm**

Das [Nachhaltigkeitsprogramm](#) nennt Maßnahmen zu der Zielstellung "Kontinuität und Vielfalt der Beschäftigung erhöhen".

## **Faire Gehaltspolitik**

Das IÖW orientiert sich bei der Vergütung seiner Mitarbeiter/innen am öffentlichen Dienst. Damit sind die Gehälter vergleichbar mit denen, die an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen gezahlt werden. Konkret richten wir die Höhe der Gehälter in der Regel nach dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) für die Beschäftigten des Bundes. Die Eingruppierung von Mitarbeiter/innen in die Entgeltgruppen erfolgt auf der Basis von Qualifikation, Berufserfahrung und Funktion. Mit zunehmender Erfahrung und Institutszugehörigkeit steigt das Gehalt an, dabei sind die Entgeltstufen des TVöD maßgeblicher Orientierungsrahmen. Boni oder andere leistungsbezogene Zulagen sieht das Gehaltsmodell des Instituts nicht vor, da sie in Teams langfristig mehr Motivation nehmen als hereintragen.

Auch bei der Bezahlung der Praktikantinnen und Praktikanten achten wir auf Fairness. Bei einer wöchentlichen Arbeitszeit von 39 Stunden erhielten sie im Jahr 2012 eine Aufwandsentschädigung von 350 Euro im Monat. Damit zahlten wir mehr als fairwork e.V., die „Gewerkschaft für Hochschulabsolvent/innen“, mindestens fordert. Anfang 2013 haben wir die monatliche Aufwandsentschädigung auf 400 Euro erhöht. Absolvent/innen nehmen wir nur in begründeten Ausnahmen, die von den Bewerber/innen geltend gemacht werden, als Praktikant/innen auf.

Studentische Mitarbeiter/innen verdienen im Jahr 2012 in der Regel 9,80 Euro je Stunde. Sie arbeiten neben ihrem Studium maximal 20 Stunden in der Woche am IÖW. Anfang 2013 haben wir die Vergütung auf 10,50 Euro je Stunde erhöht.

## **Vielfalt und Chancengleichheit**

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden unabhängig von Geschlecht, Alter, Behinderung und sexueller Orientierung in der Bewerbungs- und Einstellungsphase und darüber hinaus während ihrer Beschäftigung gleich behandelt. Auch ihre Nationalität, Religion oder Weltanschauung spielen bei der Auswahl und im Umgang miteinander keine Rolle. Unser Selbstverständnis, jeden Menschen gleich zu behandeln und Vielfalt zu fördern, ist in unserem internen Arbeitsleitbild festgeschrieben. Die Gleichberechtigung von Frauen und Männern sehen wir als Selbstverständlichkeit an.

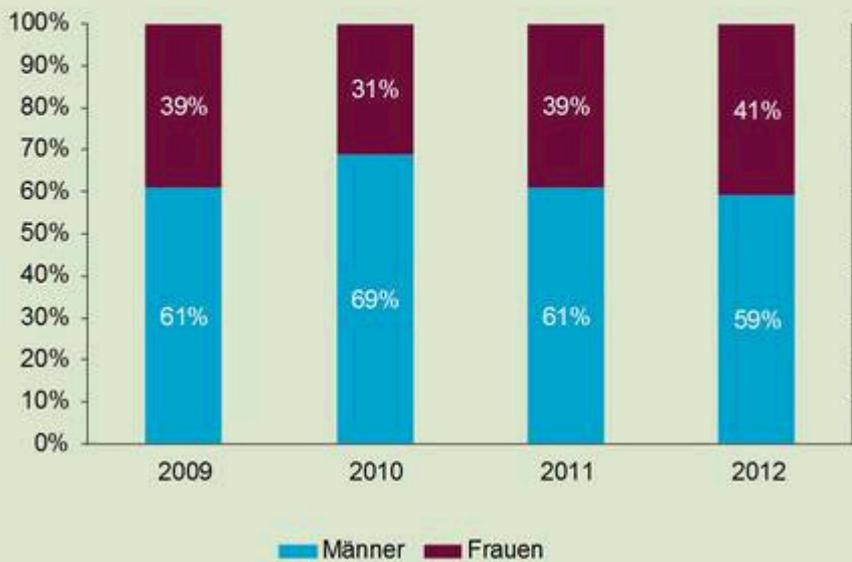
Das Geschlechterverhältnis am IÖW war Ende 2012 ausgeglichen. Insgesamt arbeiteten 21 Frauen und 21 Männer am IÖW. Allerdings liegt der Anteil der Frauen in der Gruppe der wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen bei lediglich 41 %, während Arbeitsstellen in der Verwaltung und Teamassistenzen 2012 fast ausschließlich von Frauen besetzt waren.

Bei den Leitungspositionen ist die zweiköpfige Geschäftsführung, also die oberste Leitungsebene, paritätisch besetzt. Auf der mittleren Leitungsebene, das sind die Forschungsfeldleitungen, steht das Verhältnis seit 2009 jedoch vier zu eins für die männlichen Kollegen. Zur Erhöhung des Frauenanteils unter den Führungskräften bilden wir besonders erfahrene Projektleitungen und Führungskräftenachwuchs am IÖW mit eigenen Qualifizierungsmaßnahmen fort. In diesem Bereich fördern wir derzeit drei Mitarbeiterinnen und einen Mitarbeiter.

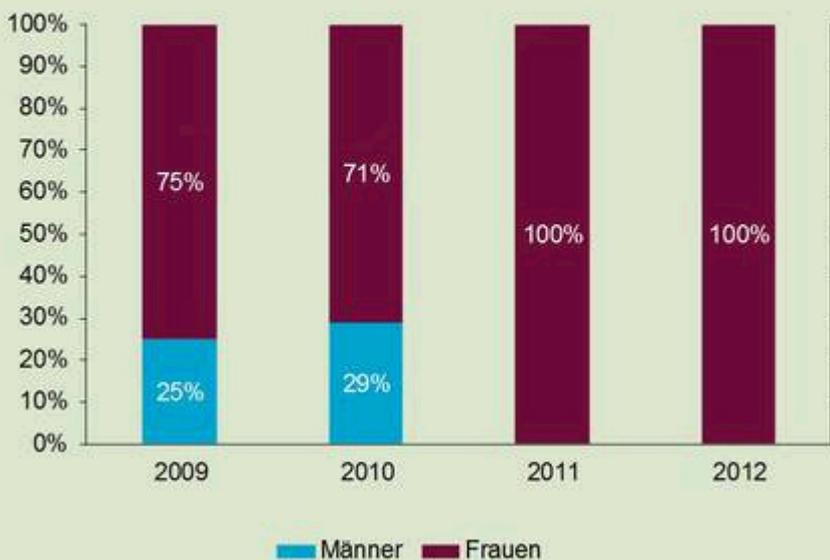
Der Altersdurchschnitt aller Mitarbeiter/innen lag 2012 bei 37,2 Jahren und damit leicht niedriger als in den Vorjahren (2011: 38,3 Jahre und 2010: 39,9 Jahre). Uns ist eine ausgewogene Mischung zwischen jüngeren und älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wichtig. Jüngere bringen „frischen Wind“ ins IÖW und bereichern die Arbeit durch neues Wissen und Kenntnis neuer Methoden. Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hingegen verfügen oft über größere Netzwerke und mehr Erfahrung gerade auch im transdisziplinären Forschen.

Der Anteil nichtdeutscher Kolleginnen und Kollegen unter den fest angestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist sehr gering. Da der überwiegende Teil unserer Projekte in deutscher Sprache bearbeitet wird, sind internationale Bewerbungen selten. Zwischen 2010 und 2012 waren daher – neben einer österreichische Mitarbeiterin – lediglich zwei dänische Mitarbeiter am IÖW beschäftigt. Der Anteil der am IÖW beschäftigten Menschen mit Behinderung liegt bei null. Aus diesem Grund ist das IÖW laut Sozialgesetzbuch verpflichtet, jährlich eine Ausgleichsabgabe zu zahlen. Im Jahre 2012 belief sich die Zahlung auf 4.227 Euro. Da die Tätigkeiten am IÖW grundsätzlich auch für Menschen mit Behinderung geeignet sind, fordern wir Menschen mit Behinderungen ausdrücklich zur Bewerbung am IÖW auf. Schwerbehinderte Bewerberinnen und Bewerber werden bei gleicher Eignung besonders berücksichtigt.

### GESCHLECHTERVERTEILUNG IM WISSENSCHAFTLICHEN BEREICH 2009 – 2012



### GESCHLECHTERVERTEILUNG IM NICHT-WISSENSCHAFTLICHEN BEREICH 2009 – 2012



## Nachhaltigkeitsprogramm

Das [Nachhaltigkeitsprogramm](#) nennt Maßnahmen zu der Zielstellung "Kontinuität und Vielfalt der Beschäftigung erhöhen".

## Arbeitszufriedenheit am IÖW

Wie zufrieden jede/r Einzelne mit der Arbeit am IÖW ist, erheben wir seit 2008 jährlich in einer anonymen Mitarbeiter/innen-Befragung. Zuletzt fand die Befragung im Januar 2013 für das Jahr 2012 statt. Der Fragebogen wurde von den Mitarbeiter/innen selbst entwickelt und im vergangenen Jahr von einer Arbeitsgruppe überarbeitet, an der sich auch die Mitarbeiter/innen-Vertretung beteiligt hat. Zentrale Themenfelder der Befragung sind Anforderungen, Gestaltungsmöglichkeiten und Perspektiven der Arbeit, organisationale und soziale Ressourcen, Arbeitszufriedenheit und -belastung und – neu seit 2011 – Work-Life-Balance und Gesundheitsschutz. Weiterhin fragen wir nach Verbesserungsmöglichkeiten und es ist Platz für allgemeine Vorschläge. Die Beteiligung lag in den letzten Jahren jeweils bei rund 80 %.

Die Arbeitszufriedenheit der IÖW-Mitarbeiter/innen ist hoch: 2012 waren 71 % der IÖW-Mitarbeiter/innen eher oder sehr zufrieden mit ihrer Beschäftigung am IÖW (vgl. Abbildung). Dieser Wert ist im Vergleich zum Vorjahr nahezu unverändert hoch. 2010 waren hingegen noch 96 % der Mitarbeiter/innen eher oder sehr zufrieden. Die Vergleichbarkeit der Ergebnisse für 2010 mit den nachfolgenden Jahren ist allerdings eingeschränkt, da die Antwortmöglichkeit „teils teils“ bei der damaligen Befragung zusätzlich zu den anderen vier Möglichkeiten noch nicht bestand. Insgesamt bewerten wir die Arbeitszufriedenheit als erfreulich hoch. In der Tendenz zeigen die Befragungen seit 2010 jedoch einen leichten Rückgang der Arbeitszufriedenheit, dem wir begegnen wollen.

Als wesentliche Faktoren für die hohe bis sehr hohe Arbeitszufriedenheit lassen sich aus den Mitarbeiter/innen-Befragungen erkennen:

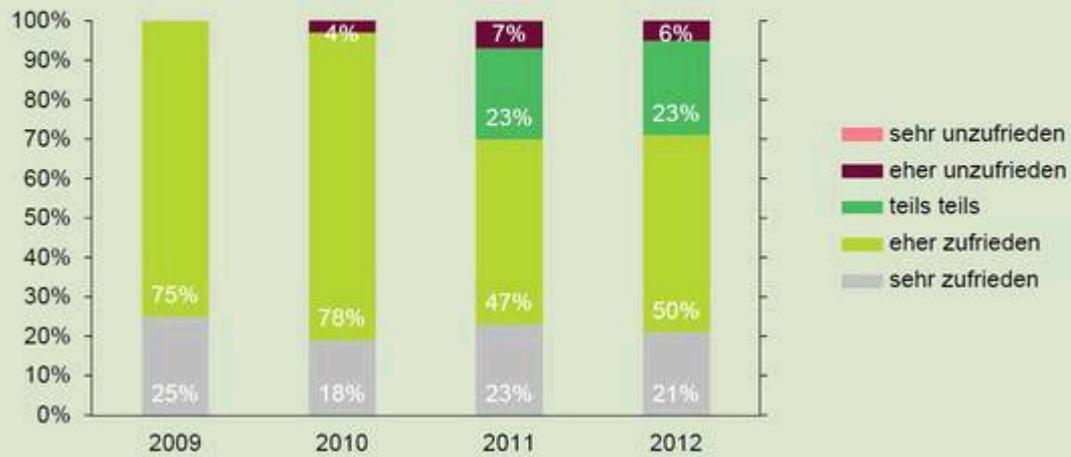
- die anspruchsvollen Aufgaben und die hohe Verantwortung
- eine sehr gute Arbeitsatmosphäre (freundliche Kolleg/innen, Interesse am gegenseitigen Wohlergehen)
- gute Unterstützung durch Kolleg/innen und Führungskräfte, wenn Probleme auftreten
- gute persönliche Gestaltungsmöglichkeiten und Möglichkeiten zur Mitsprache.

Als Faktoren, die die Arbeitszufriedenheit mindern, sind erkennbar:

- eine allgemein hohe bis sehr hohe Arbeitsbelastung
- in Teilen als nicht ausreichend bewertete Entwicklungsmöglichkeiten

Um die Arbeitszufriedenheit zu erhalten und zu verbessern, legen wir daher besonderes Augenmerk auf die Bereiche [Arbeitsbelastung](#) und [Entwicklungsmöglichkeiten](#). Konkrete Maßnahmen dazu stellen wir auf den entsprechenden Seiten vor.

## MITARBEITER/INNENZUFRIEDENHEIT 2009 – 2012



## **Entwicklungsmöglichkeiten am IÖW**

Die fachliche, methodische und persönliche Entwicklung ist uns wichtig. Sie hilft uns als Institution, leistungsfähig und innovativ zu bleiben, und ist Voraussetzung für die individuelle Entfaltung: Jede/r Mitarbeiter/in soll die Möglichkeit haben, die eigenen Potenziale zu entwickeln und individuelle Interessen zu verfolgen. Bei der Weiterentwicklung geht es uns nicht allein um die Beschäftigung am IÖW, sondern wir behalten auch die Beschäftigungsmöglichkeiten außerhalb des Instituts im Blick. Dies sehen wir als wichtigen Beitrag, um angemessen mit der Unsicherheit unserer drittmittelabhängigen Beschäftigungsverhältnisse umzugehen.

Unsere Grundüberlegungen zur Personalentwicklung – beispielsweise zur Einarbeitung und kontinuierlichen Qualifizierung – haben wir im Jahr 2003 in einem Personalentwicklungskonzept festgeschrieben. Das Konzept beschreibt nach Erfahrung abgestufte Qualifikationsprofile, benennt Instrumente der Personalentwicklung am IÖW und erläutert die Verteilung der Verantwortung zwischen Mitarbeiter/innen und Personalverantwortlichen. Zentrales Instrument sind die jährlich stattfindenden Personalentwicklungsgespräche, Mentorings sowie interne und externe Weiterbildungen. Auch die strukturierte Einarbeitung, die die Basis für jede/n neue/n Mitarbeiter/in am IÖW legt, ist im Personalentwicklungskonzept enthalten. Bei Einstellungen im nicht-wissenschaftlichen Bereich werden die Konzepte vergleichbar eingesetzt.

### **Einarbeitung**

Aller Anfang ist schwer. Aber wie schwer muss er sein? Uns ist es wichtig, den Start so leicht wie möglich zu machen. Daher arbeiten wir neue Kolleg/innen differenziert und strukturiert ein und führen sie an die Arbeitsweise und Kultur des IÖW heran. Hierfür haben wir in den vergangenen Jahren eine Serie von internen Qualifizierungsmodulen entwickelt. Zudem haben wir es als Standard etabliert, jeder/m neuen Mitarbeiter/in ein Mentoring durch erfahrene Kolleg/innen anzubieten und sie in Projektteams und durch die Projektleitungen eng zu begleiten. Mit diesen Maßnahmen möchten wir die neue/n Kolleg/innen dabei unterstützen, die vielfältigen Kompetenzen zu entwickeln, die für die transdisziplinäre Nachhaltigkeitsforschung auf Drittmittelbasis notwendig sind.

Wirkungsvolle Einarbeitung erfordert aber auch qualifizierte „Einarbeiter/innen“. Dabei setzen wir auf die Qualifizierung und Stärkung von erfahrenen Wissenschaftler/innen, die in Projekten auch ohne formale Personalverantwortung Aufgaben der Personal- und Teamentwicklung übernehmen. Um diese Herausforderungen noch systematischer zu bewältigen, werden wir im zweiten Halbjahr 2013 ein IÖW-internes Training für Projektleiter/innen entwickeln.

### **Kontinuierliche Entwicklung und Qualifizierung**

Die Basis unserer Personalentwicklung sind die in der Regel jährlich stattfindenden Personalentwicklungsgespräche. Sie dienen Mitarbeiter/innen und Personalverantwortlichen zum gegenseitigen Feedback zu Aufgaben, Leistungen und zur Zusammenarbeit. Gemeinsam identifizieren beide Seiten bevorstehende Herausforderungen, benennen Entwicklungswünsche und vereinbaren sinnvolle Entwicklungsziele und -maßnahmen.

Das Personalentwicklungskonzept aus dem Jahr 2003 beschreibt Anforderungsprofile für verschiedene Erfahrungsstufen der wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen, die den Rahmen für die Personalentwicklung aufzeigen. Diese Profile werden wir bis 2014 aktualisieren. Insbesondere die Aufgaben der Projektleitung wollen wir differenzierter beschreiben, um Projektleiter/innen systematischer qualifizieren und individueller

fördern zu können.

Qualifizierungsmaßnahmen finden bei der laufenden Arbeit oder in besonderen internen oder externen Weiterbildungen statt. Neben Trainings, die für viele Mitarbeiter/innen relevant sind wie Projektmanagement, Selbstorganisation oder Sprachkurse, bieten wir auch spezifische Fortbildungen zu Fachmethoden oder Spezialkenntnissen für einzelne Mitarbeiter/innen an. Darüber hinaus können sich Teams oder Einzelpersonen durch Coachings unterstützen lassen. Nicht zuletzt nehmen wissenschaftliche Mitarbeiter/innen regelmäßig an fachlich relevanten Konferenzen teil – entweder als Vortragende/r oder als Teilnehmer/in. Im laufenden Jahr wollen wir zudem die Weiterbildungsaufwendungen zentral erfassen.

Für die Finanzierung von Qualifizierungsmaßnahmen steht allen Mitarbeiter/innen im wissenschaftlichen und im nicht-wissenschaftlichen Bereich jährlich ein einheitliches Weiterbildungsbudget zur Verfügung. Im Einzelfall beteiligen sich Mitarbeiter/innen finanziell an den Kosten.

Unsere im letzten sowie im laufenden Jahr ergriffenen Maßnahmen im Bereich der Weiterbildungsmöglichkeiten – etwa die regelmäßige Information über Angebote und Kurse externer Anbieter und die Entwicklung eines Weiterbildungsmoduls Projektmanagement sowie die Schulung aller wissenschaftlicher Mitarbeiter/innen (mehr Infos in der Rubrik [Leben und Arbeiten](#)) – tragen erste Früchte. In der Befragung 2012 schätzten die Mitarbeiter/innen die Fortbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten etwas besser ein als im Jahr zuvor.

Weitere Maßnahmen, etwa die Entwicklung eines modularen Weiterbildungsprogramms für wissenschaftliche Mitarbeiter/innen und Konzipierung von internen Trainingsmodulen für Projektleiter/innen, haben wir aus Kapazitätsgründen in das kommende Jahr verschoben.

## **Frischer Forschen**

Besonders bei langjähriger wissenschaftlicher Tätigkeit ist es eine Herausforderung, innovativ und kreativ zu bleiben. Um den Mitarbeiter/innen im Forschungsalltag Freiräume und Kapazitäten zu schaffen, für den Erhalt ihrer Innovationsfähigkeit zu sorgen und persönliche Entwicklungsziele zu verfolgen, haben wir im Jahr 2011 eine neue Maßnahme eingeführt, die genau dies ermöglichen soll: Wir nennen es die „Frischer-Forschen-Zeit“, während der die Mitarbeiter/innen bezahlt und von sonstigen Aufgaben befreit einer selbst gewählten Forschungs- oder persönlichen Entwicklungsfrage nachgehen oder einen Forschungsaufenthalt an einer anderen Institution verbringen können. Im Jahr 2012 kam diese Maßnahme erstmals zur Anwendung.

---

## **Nachhaltigkeitsprogramm**

Das [Nachhaltigkeitsprogramm](#) nennt Maßnahmen zu der Zielstellung "Entwicklung und Weiterbildung systematisieren und verbessern".

## **Ausbildung, Praktika und studentische Mitarbeit**

Am IÖW engagieren wir uns für die Ausbildung junger Menschen. Das Institut ist ein anerkannter Ausbildungsbetrieb für Kaufmännische Bürokommunikation und beschäftigt regelmäßig eine/n Auszubildende/n. Schulabgänger/innen können im Rahmen eines Freiwilligen Ökologischen Jahres oder des Bundesfreiwilligendienstes erste praktische Erfahrungen im Bereich Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation bei uns sammeln.

Student/innen ermöglichen wir, die Arbeit unseres Instituts im Rahmen von Praktika kennenzulernen. Sie arbeiten über einen Zeitraum von zwei bis sechs Monaten gemeinsam mit den Wissenschaftler/innen an laufenden Forschungsprojekten. Zu ihren Aufgaben gehören beispielsweise Recherchen und Interviews, die Arbeit an Berichten und Publikationen oder mit Datenbanken und Modellen. Wir verstehen das Praktikum als ein Lernverhältnis, bei dem beide Seiten gewinnen. Ein 2008 entwickeltes internes Handbuch unterstützt die Wissenschaftler/innen bei der Betreuung von Praktikant/innen und bei ihrer Einbindung in Projekte. Insgesamt nutzten im Jahr 2012 35 Student/innen oder Studienanwärter/innen die Möglichkeit eines Praktikums am IÖW; 2011 waren 39 und 2010 waren 35 Praktikantinnen und Praktikanten am IÖW beschäftigt. Die Praktikumsdauer betrug 2012 im Mittel drei Monate.

Seit dem Jahr 2001 befragen wir alle Praktikant/innen nach Abschluss ihres Praktikums und werten die Ergebnisse jahresbezogen aus. 2012 hat etwa die Hälfte der Praktikant/innen an der Umfrage teilgenommen, von denen 93 % angaben, dass das Praktikum am IÖW nützlich für ihr Studium war. Die am häufigsten genannten Gründe dafür waren Denkanstöße für bevorstehende Abschlussarbeiten, Praxis im wissenschaftlichen Arbeiten, thematische Vertiefungen sowie die Erschließung neuer Themengebiete. Außerdem bewerteten zwei Drittel der Praktikant/innen das Praktikum als hilfreich für ihre Berufsorientierung. Eine weitere Möglichkeit, den praktischen Forschungsbetrieb bei uns kennenzulernen, ist die Beschäftigung als studentische/r Mitarbeiter/in. Die Student/innen unterstützen die Forschungsprojekte und Akquisen oder arbeiten in der Verwaltung, Öffentlichkeitsarbeit und Geschäftsführung des IÖW. Nicht selten bleiben studentische Mitarbeiter/innen nach Abschluss ihres Studiums als Mitarbeiter/innen am Institut. Ende 2012 haben wir 24 studentische Mitarbeiter/innen beschäftigt. Ihre Stellenumfänge lagen zwischen acht und 20 Wochenstunden.

## Verantwortung und Mitbestimmung

Die Arbeit am IÖW zeichnet sich durch eine hohe Eigenverantwortung, einen konsensorientierten Entscheidungsstil, flache Hierarchien, breite Informations- und umfangreiche Beteiligungsmöglichkeiten aus. Der Aussage „Bei wichtigen Dingen kann ich mitreden und mitentscheiden“ haben die Mitarbeiter/innen in der Befragung 2012 eher zugestimmt, jedoch mit leicht abnehmender Tendenz im Vergleich zum Vorjahr. Dies gilt vor allem für die eigene Arbeit und für die Ebene ihres Forschungsfelds, weniger stark für die Institutsebene. Die Mitgestaltung findet auf Projekt- und Forschungsfeldsitzungen sowie in Institutsklausuren statt. Für bestimmte Fragen gründen wir Arbeitsgruppen, die Vorschläge entwickeln oder institutsübergreifende Prozesse begleiten. Beispiele sind die Entwicklung des Personalentwicklungskonzepts, die Ausarbeitung der Mitarbeiter/innen-Umfrage, das Leitbild zur Arbeitsgestaltung oder die Ausgestaltung des Projektmanagementkonzepts. Arbeitsgruppenergebnisse werden von Teams und Leitungsgremien kommentiert und bilden die Grundlage von Entscheidungen. Auf individueller Ebene ist im Rahmen der Personalentwicklungsgespräche ein Feedback an die Führungskräfte institutionalisiert (siehe Abschnitt "Kontinuierliche Entwicklung und Qualifizierung" im Bereich [Entwicklungsmöglichkeiten](#)).

Eine institutionalisierte Form, an der Institutsentwicklung mitzuwirken, ist die Mitarbeiter/innen-Vertretung, die jährlich von den Mitarbeiter/innen gewählt wird. Seit einigen Jahren wählen wir wegen der Größe des Instituts auch eine/n Stellvertreter/in. Die Vertretung dient als Kontakt- und Vertrauensperson für die Mitarbeiter/innen, beteiligt sich an institutsweiten Meinungsbildungsprozessen und wird auf Wunsch bei Konflikten zwischen Mitarbeiter/innen und Leitungen hinzugezogen. Weiterhin vertritt sie die Mitarbeiter/innen im Vorstand der Gesellschaft, der die langfristige Entwicklung des Instituts begleitet. Eine Mitarbeiter/innen-Versammlung findet auf Einladung der Vertreter/innen ein- bis zweimal im Jahr statt.

Viele langjährige, unbefristet beschäftigte Mitarbeiter/innen haben als Gesellschafter/innen der gemeinnützigen IÖW GmbH weitreichende Mitentscheidungsmöglichkeiten, etwa über den Jahresabschluss, die Verwendung des Jahresergebnisses oder die Berufung und Entlastung der Geschäftsführung. Ende 2012 betrug der Anteil der Gesellschafter/innen unter den Mitarbeiter/innen 29 %.

Den Zusammenhalt im Institut zu stärken, ist uns ein wichtiges Anliegen. Dazu tragen zahlreiche IÖW-Veranstaltungen wie die Jahrestagung, interne Klausuren oder ein regelmäßig stattfindender Mittags-Jour-Fixe bei, den wir „Talk am Topf“ nennen. Diese Treffen mit formellem Charakter werden durch informellere Zusammenkünfte ergänzt, die eine gute Möglichkeit bieten, Kolleg/innen aus anderen Arbeitsbereichen näher kennenzulernen, wie etwa Ausflüge am jährlichen „Mitarbeiter/innen-Tag“ oder Feste im Sommer und zu Weihnachten.

Mit einem neuen Intranet wollen wir nicht nur Informationen schneller auffindbar, sondern auch Institutsprozesse transparent machen, um damit die Grundlagen für Verantwortung und Mitbestimmung weiter zu verbessern. Erste Informationsangebote beispielsweise zum Projektmanagement haben wir bereits realisiert, der weitere Ausbau des Intranets folgt laufend.

---

## Nachhaltigkeitsprogramm

Das [Nachhaltigkeitsprogramm](#) nennt eine Maßnahme zu der Zielstellung "Grundlagen für Verantwortung und Mitbestimmung verbessern".

## Leben und Arbeiten

Die Wissenschaft und insbesondere die transdisziplinäre Nachhaltigkeitsforschung ist ein dynamisches Arbeitsumfeld. Es bietet uns die Möglichkeit, unseren individuellen Forschungsinteressen nachzugehen und an gesellschaftlichen Veränderungen mitzuwirken. Gleichzeitig bestehen hohe Anforderungen an unsere Flexibilität und Belastbarkeit. Einige der Herausforderungen bestehen beispielsweise darin, die Projektakquise regelmäßig parallel zu laufenden Projekten durchführen zu müssen, und in häufigen Reisen zu Projektveranstaltungen und Konferenzen.

Im Jahr 2012 bewerteten 71 % der Mitarbeiter/innen am IÖW die Arbeitsbelastung als hoch oder sehr hoch (vgl. Abbildung). 2011 antworteten noch 83 % und 2009 74 % in diesen Kategorien. Damit zeigt sich im Berichtsjahr ein leichter Rückgang der Arbeitsbelastung – allerdings auf weiter hohem Niveau.

Als wesentliche Gründe für die hohe Arbeitsbelastung werden der große Zeitdruck bei Akquisen und Projekten und der hohe Erfolgsdruck im Rahmen der Drittmittelforschung gesehen. Hinzu kommen Belastungsfaktoren wie eigener hoher Anspruch und das lange Arbeiten am Bildschirm und im Sitzen.

Ein Potenzial für die Verringerung der Arbeitsbelastung sehen wir darin, das Projektmanagement institutsweit zu verbessern, um dadurch die Planung und Selbststeuerung auf individueller und auf Teamebene zu unterstützen. Dafür haben wir im Sommer 2012 ein IÖW-Projektmanagementhandbuch vorgestellt und bis zum Frühjahr 2013 alle Mitarbeiter/innen zu den Standards und Werkzeugen des IÖW-Projektmanagements geschult. Die Trainings wurden durchgehend sehr positiv bewertet. Derzeit beobachten wir, wie sich die Implementierung des neuen Ansatzes in neuen und bestehenden Projekten darstellt. Weitere Möglichkeiten für eine die Arbeitsbelastung verringernde Steuerung der Projekte sehen wir in einer besseren Qualifizierung und Unterstützung der Projektleiter/innen. Diese Maßnahmen haben wir auf mehreren Workshops mit Mitarbeiter/innen identifiziert und mit ihrer Umsetzung begonnen. Darüber hinaus legen wir zur Entlastung der Mitarbeiter/innen Schwerpunkte bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie der betrieblichen Gesundheitspolitik.

ARBEITSBELASTUNG 2009 – 2012



## Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

Beruf und Privatleben gut unter einen Hut zu bringen, ist grundlegend für eine dauerhafte Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen. Das IÖW unterstützt dies durch individuelle Lösungen und Arbeitszeitmodelle, die die persönliche Lebenssituation der Mitarbeiter/innen berücksichtigen. Die Angebote am IÖW, die für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichermaßen gelten, reichen von der flexiblen Verteilung der Arbeitszeit auf Wochentage und Tageszeiten bis hin zu variablen Teilzeitquoten zwischen 25 und 100 %. Home Office bieten wir allen Mitarbeiter/innen an, deren Aufgaben eine Präsenz (Beispiel Sekretariat) oder besondere technische Voraussetzungen (Beispiel Buchhaltung) nicht erfordern. Das Angebot wird in der Regel tageweise genutzt. Die Mitarbeiter/innen-Befragung 2012 zeigt, dass die Mehrheit das Angebot an freien Gestaltungsmöglichkeiten von Zeit und Ort nutzen kann. Die Flexibilität wird dabei überwiegend als entlastend wahrgenommen. Mehr als jede/r zweite Mitarbeiter/in (56 %) zeigte sich in unserer Mitarbeiterbefragung 2012 zufrieden mit der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Einzelne Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter/innen bezogen sich auf eine Stärkung der Home-Office-Möglichkeiten. Trotz der verbesserten Umfrageergebnisse sehen wir deutlichen Handlungsbedarf. Daher wird die Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit noch im laufenden Jahr eine genauere Situations- und Problembeschreibung zum Thema „Leben und Arbeiten“ vornehmen, dann Vorschläge für Verbesserungen erarbeiten und im gesamten Institut zur Diskussion stellen.

---

---

## Nachhaltigkeitsprogramm

Das [Nachhaltigkeitsprogramm](#) nennt Maßnahmen zu der Zielstellung "Vereinbarkeit von Privatleben und Arbeiten verbessern".

## **Gesundheitspolitik am IÖW**

Gesundheitliche Herausforderungen am IÖW gehen neben der hohen Arbeitsbelastung mit Aspekten wie Arbeitsplatzbedingungen, Raumklima und Gesundheitsförderung einher.

Um konzentriertes Arbeiten zu ermöglichen, streben wir an, die Büros im IÖW mit maximal zwei ständigen Mitarbeiter/innen zu besetzen. Weil wir das in Berlin seit 2010 nicht mehr durchgehend gewährleisten konnten, haben wir 2011 und 2012 zusätzliche, teils in einem anderen Gebäude befindende Räume angemietet. Die Einschränkung gilt nicht für Studentische Mitarbeiter/innen und für Praktikant/innen, die nur einige Stunden in der Woche oder für begrenzte Dauer am Institut arbeiten.

Drucker und Kopierer sind in Durchgangsbereichen oder separaten Räumen platziert, dadurch werden die Emissionen durch Bürogeräte am Arbeitsplatz möglichst gering gehalten.

Bei der Ausstattung der Arbeitsplätze schaffen wir seit 2010 vermehrt Steh-Sitz-Tische an, die eine abwechslungsreiche Arbeitshaltung ermöglichen. Außerdem gibt es einige Stehpulte, die bei Bedarf im Berliner Büro genutzt werden. Zudem findet im Berliner Büro wöchentlich ein Präventionskurs für den Bewegungsapparat statt, der von einem Physiotherapeuten geleitet wird und den alle Mitarbeiter/innen besuchen können.

Um die Auswirkungen dieser vereinzelt Maßnahmen bewerten und Verbesserungspotenziale identifizieren zu können, fragen wir in der Mitarbeiterbefragung nach gesundheitlichen Auswirkungen der Arbeit. Mit 44 % ist der Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die angeben gesundheitliche Probleme aufgrund ihrer Arbeit zu haben, im Vergleich zum Vorjahr (27 %) gestiegen.

Insgesamt thematisieren wir am IÖW gesundheitliche Risiken durch Sitz- und Bildschirmarbeit, mangelnde Bewegung und die überwiegend als hoch bewertete Arbeitsbelastung noch zu wenig. Dies sehen wir als problematisch an, auch weil die Zahl älterer Mitarbeiter/innen wahrscheinlich in den nächsten Jahren zunehmen wird.

Wir wollen deshalb in den kommenden Jahren die bestehenden Präventions- und Beratungsangebote überprüfen und ausbauen sowie gegebenenfalls mit Hilfe externer Fachleute neue Angebote einführen. Einen Anfang machen wir noch im laufenden Jahr und werden eine externe Arbeitsplatzberatung in Anspruch nehmen. Denn auch wenn gesundes Arbeiten viel mit Eigenverantwortung zu tun hat, fühlt sich das IÖW als Arbeitgeber für die Sensibilisierung der Mitarbeiter/innen und die Schaffung von Angeboten selbstverständlich verantwortlich.

## Unser Nachhaltigkeitsprogramm 2012-2013

Wir haben uns Ziele gesetzt, wie das IÖW noch nachhaltiger werden kann. Wie wir das in der Praxis schaffen möchten beschreibt das IÖW-Nachhaltigkeitsprogramm. Das Programm war Bestandteil des IÖW-Jahresberichts 2011, der im Jahr 2012 erschien. Die Maßnahmen sollen bis Ende 2013 umgesetzt werden.

Die folgende Übersicht enthält unser Nachhaltigkeitsprogramm in den Bereichen Umwelt und Mitarbeiter/innen sowie zur Unternehmensführung. Den aktuellen Stand der Umsetzung weisen wir im Sinne einer Zwischenbilanz jeweils aus. Die im Bereich Umwelt festgelegten quantitativen Ziele werden nach Ablauf des Jahres 2013, also im Zuge der kommenden Berichterstattungen, überprüft.

Für die Umsetzung des Nachhaltigkeitsprogramms zeichnen die Geschäftsführung und die neu berufene Nachhaltigkeitsbeauftragte verantwortlich. Sie werden maßgeblich unterstützt durch die Mitarbeiterinnen der Verwaltung sowie die Anfang 2013 gegründete Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit.

Stand: August 2013

Ziel / Handlungsfeld	Maßnahme	Zeitziel		Stand
<b>Unternehmensführung</b>				
<b>Nachhaltigkeitsleitbild und -strategie weiterentwickeln</b>				
Strategische Orientierungen für das Nachhaltigkeitsmanagement	Entwicklung eines Nachhaltigkeitsleitbilds und Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie mit allen Mitarbeiter/innen	II/13-II/14		Verschoben auf III/13-III/14 Details unter Nachhaltigkeitsmanagement ausbauen und etablieren
<b>Stärkere Institutionalisierung des Nachhaltigkeitsmanagements</b>				
Personelle Ressourcen für die Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsmanagements	Berufung einer Nachhaltigkeitsbeauftragten	I/13		Erfüllt Details unter Nachhaltigkeitsmanagement ausbauen und etablieren
Mitgestaltung bei der Nachhaltigkeitsstrategie	Gründung einer AG Nachhaltigkeit	ab I/13		Erfüllt Details unter Nachhaltigkeitsmanagement ausbauen und etablieren
Mitarbeiterverhalten und -motivation	Integration der Vorstellung des IÖW-Nachhaltigkeitsverständnisses in die Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen	ab II/13		In Bearbeitung
<b>Kooperation mit vergleichbaren Einrichtungen</b>				
Vergleich der eigenen Nachhaltigkeitsleistung mit der ähnlicher Einrichtungen, Austausch zu Methodik und Datenbasis und gemeinsame Weiterentwicklung	Anstoß zur Gründung einer AG Nachhaltigkeit der Ecor-net-Institute	I/13		Erfüllt Details unter Nachhaltigkeitsmanagement ausbauen und etablieren
<b>Unsere Verantwortung für die Umwelt</b>				
<b>Spezifischen Stromverbrauch reduzieren (- 2 %, Basisjahr 2010)</b>				
Energieeffizienz der Küchengeräte	Ermittlung des Reduktionspotenzials durch einen Austausch von Altgeräten	I/13		Verschoben (aufgrund des möglichen Umzugs) Details unter Stromverbrauch am IÖW
	Austausch von Altgeräten (Entscheidung und Priorisierung nach Reduktionspotenzial/ Investitionsbedarf)	II/13		Verschoben (aufgrund des möglichen Umzugs) Details unter Stromverbrauch am IÖW
Energieeffizienz der IT-Hardware	Entwicklung einer öko-sozialen Beschaffungsrichtlinie	III/13		In Bearbeitung Details unter Stromverbrauch am IÖW
	Inkraftsetzen der Beschaffungsrichtlinie	III/13		Steht noch aus, Zeitziel nicht gefährdet
Mitarbeiterverhalten und -motivation	Informationsveranstaltung zum stromsparenden Verhalten für alle Beschäftigtengruppen	I/13		In Bearbeitung Details unter Stromverbrauch am IÖW

Ziel / Handlungsfeld	Maßnahme	Zeitziel	Stand	
	Mailing/Intervention zum stromsparenden Verhalten	I/13		Verschoben auf IV/13 Details unter Stromverbrauch am IÖW
<b>Spezifischen Wärmeenergieverbrauch reduzieren (-10 %, Basisjahr 2010)</b>				
Zeitsteuerung durch Thermostate	Ermittlung des Reduktionspotenzials durch den Einsatz von zeitgesteuerten Thermostaten	II/13		Erfüllt Details unter Verbrauch von Wärmeenergie am IÖW
	Entscheidung über den Einbau in Abhängigkeit von Potenzial und Aufwand	III/13		Verschoben (aufgrund des möglichen Umzugs) Details unter Verbrauch von Wärmeenergie am IÖW
Wärmedämmung	Bilanzierung der Umwelt- und Sozialwirkungen eines Büroumzugs	IV/13		In Bearbeitung Details unter Verbrauch von Wärmeenergie am IÖW
Mitarbeiterverhalten und -motivation	Informationsveranstaltung zum Heizungs- und Lüftungsverhalten für alle Beschäftigtengruppen	I/13		In Bearbeitung Details unter Verbrauch von Wärmeenergie am IÖW
	Mailing/ Intervention zum Heizungs- und Lüftungsverhalten	IV/13		Steht noch aus, Zeitziel nicht gefährdet
<b>Ermittlung weiteren Reduktionspotenzials beim Wasserverbrauch; Reduktion der Wasserbelastung</b>				
Wasserverbrauch der Küchengeräte	Ermittlung des Reduktionspotenzials durch einen Austausch von Altgeräten	I/13		Erfüllt Details unter Wasserverbrauch am IÖW
	Austausch von Altgeräten (Entscheidung und Priorisierung nach Reduktionspotenzial/ Investitionsbedarf)	I/13		Erfüllt Details unter Wasserverbrauch am IÖW
Monitoring	Prüfung, ob Installation separater Wasseruhren möglich	II/13		Verschoben (aufgrund des möglichen Umzugs) Details unter Wasserverbrauch am IÖW
Reinigungs- und Putzmittel	ausschließliche Verwendung von Produkten mit Öko-Label	I/13		Erfüllt Details unter Wasserverbrauch am IÖW
<b>Spezifischen Papierverbrauch reduzieren (-10 %, Basisjahr 2011)</b>				
Mitarbeiterverhalten und -motivation	Informationsveranstaltung zum Papiereinsatz für alle Beschäftigtengruppen	II/13		Verworfen Details unter Papierverbrauch am IÖW
	Potenzial- und Akzeptanzanalyse sowie ggf. Umsetzung manueller Benutzerfreigabe am Drucker	II/13		Erfüllt Details unter Papierverbrauch am IÖW
	Mailing/Intervention zum Papiereinsatz/ggf. zur Benutzerfreigabe	II/13		Verworfen Details unter Papierverbrauch am IÖW
<b>Veranstaltungen umweltfreundlicher organisieren</b>				
Veranstaltungsplanung	Erweiterung der IÖW-Checklisten um Nachhaltigkeitsaspekte	II/13		In Bearbeitung Details unter Nachhaltige Organisation von Veranstaltungen
	Integration von Nachhaltigkeitsaspekten/ Empfehlungen in die IÖW-Angebote und -Anträge für Veranstaltungen im Rahmen von Projekten	I/13		In Bearbeitung Details unter Nachhaltige Organisation von Veranstaltungen
Catering	Auswahl des Caterings nach den Kriterien vegetarisch - ökologisch - regional - fair	I/13		Erfüllt Details unter Nachhaltige Organisation von Veranstaltungen
	Integration von ökologischen Aspekten Empfehlungen in die IÖW-Angebote und -Anträge für Catering im Rahmen von Projekten	I/13		In Bearbeitung Details unter Nachhaltige Organisation von Veranstaltungen

Ziel / Handlungsfeld	Maßnahme	Zeitziel		Stand
Unsere Verantwortung für die Mitarbeiter/innen				
<b>Kontinuität und Vielfalt der Beschäftigung erhöhen</b>				
Anteil unbefristeter Beschäftigungsverhältnisse von Wissenschaftler/innen	Entfristung von Beschäftigungsverhältnissen bei Vorliegen der entsprechenden Voraussetzungen	IV/13		Steht noch aus, Zeitziel nicht gefährdet
Anteil von Menschen mit Behinderungen unter den Mitarbeiter/innen	Ausdrückliche Aufforderung zur Bewerbung auf Stellenausschreibungen	ab I/13		In Bearbeitung Details unter Vielfalt und Chancengleichheit
	Bevorzugte Einstellung bei gleicher Eignung	ab I/13		Erfüllt Details unter Vielfalt und Chancengleichheit
<b>Entwicklung und Weiterbildung systematisieren und verbessern</b>				
Entwicklungsoptionen am IÖW	Überarbeitung der Anforderungsprofile im Personalentwicklungskonzept und Diskussion im Institut	III/13		Verschoben auf 2014 Details unter Kontinuierliche Entwicklung und Qualifizierung
Systematische Qualifizierung	Modulares Weiterbildungsprogramm für wissenschaftliche Mitarbeiter/innen entwickeln	III/13		Verschoben auf 2014 Details unter Kontinuierliche Entwicklung und Qualifizierung
	Entwicklung von internen Trainingsmodulen für Projektleiter/innen und Durchführung eines Pilottrainings	IV/13		Verschoben auf 2014 Details unter Kontinuierliche Entwicklung und Qualifizierung
	Erfassung der Zeiten und der Kosten für Weiterbildungsmaßnahmen	ab I/13		In Bearbeitung Details unter Kontinuierliche Entwicklung und Qualifizierung
<b>Grundlagen für Verantwortung und Mitbestimmung verbessern</b>				
Interne Information und Kommunikation	Entwicklung und Aufbau eines Intranets	I/13		Erfüllt Details unter Verantwortung und Mitbestimmung
<b>Vereinbarkeit von Privatleben und Arbeiten verbessern</b>				
Situationsanalyse und erste Maßnahmen	genauere Situations- und Problembeschreibung vornehmen	II/13		In Bearbeitung Details unter Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
	Vorschläge für Verbesserung erarbeiten und diskutieren	III/13		Steht noch aus Details unter Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
	Erste Maßnahmen umsetzen	IV/13		Steht noch aus Details unter Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
Präventions- und Beratungsangebote	Überprüfung und Ausweitung der bestehenden Angebote	II/13		In Bearbeitung Details unter Gesundheitspolitik am IÖW

## Legende

Grün = Erfüllt

Gelb = In Bearbeitung/Steht noch aus

Rot = Verschieben/Verworfen



GESCHÄFTSSTELLE BERLIN

MAIN OFFICE

Potsdamer Straße 105

10785 Berlin

Telefon: + 49 – 30 – 884 594-0

Fax: + 49 – 30 – 882 54 39

BÜRO HEIDELBERG

HEIDELBERG OFFICE

Bergstraße 7

69120 Heidelberg

Telefon: + 49 – 6221 – 649 16-0

Fax: + 49 – 6221 – 270 60

[mailbox@ioew.de](mailto:mailbox@ioew.de)

[www.ioew.de](http://www.ioew.de)