

Institut für ökologische Wirtschaftsforschung

# Nachhaltigkeit am IÖW

Archiv der IÖW-Online-Berichterstattung über Nachhaltigkeit am IÖW  
des Jahres 2016



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 2016, die online in der Rubrik [www.ioew.de/das-ioew/verantwortung/](http://www.ioew.de/das-ioew/verantwortung/) veröffentlicht wurde (Stand: 04. April 2018).

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Unsere Verantwortung – Nachhaltigkeit am IÖW</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Unsere Verantwortung für Projekte und Themen</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>Unsere Verantwortung für die Umwelt</b>	<b>9</b>
3.1	Energie	11
3.2	Dienstreisen	14
3.3	THG-Bilanz	17
3.4	Wasser	18
3.5	Beschaffung	19
3.6	Abfall	23
3.7	Veranstaltungen	24
<b>4</b>	<b>Unsere Verantwortung für die Mitarbeiter/innen</b>	<b>25</b>
4.1	Institutionsgröße	26
4.2	Institutionszugehörigkeit	27
4.3	Gehaltspolitik	29
4.4	Vielfalt und Chancengleichheit	30
4.5	Arbeitszufriedenheit	32
4.6	Entwicklung	33
4.7	Nachwuchs	35
4.8	Mitbestimmung	37
4.9	Leben und Arbeiten	39
4.10	Gesundheit	40
<b>5</b>	<b>Unser Nachhaltigkeitsprogramm 2017-2018</b>	<b>42</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 arbeiten wir an der Weiterentwicklung von wissenschaftlichen Kenntnissen und Methoden mit. 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 der direkten Umweltwirkungen und sozialen Aspekte, die mit der Arbeit zusammenhängen.

## Nachhaltigkeitsberichterstattung am IÖW

Mit der Veröffentlichung des [IÖW-Jahresberichts 2016](#) im Juli 2017 informieren wir bereits zum sechsten Mal auch über die Nachhaltigkeitsaspekte unseres Wirkens.

Wir haben die Erfassung und Bewertung unserer Umweltwirkungen in Zeitreihen fortgeschrieben und in einzelnen Bereichen die Erhebungsmethodik verfeinert, wie etwa bei der Ermittlung der Treibhausgasemissionen und des Papierverbrauchs. Außerdem berichten wir wieder über Maßnahmen zur Förderung sozialer Nachhaltigkeit mit besonderem Fokus auf den Themen Betriebliches Gesundheitsmanagement sowie Entwicklung und Qualifizierung der IÖW-Mitarbeiter/innen. In vielen Themenfeldern konnten wir seit dem letzten Bericht wirkungsvolle Maßnahmen umsetzen und dadurch relevante Verbesserungen erzielen. Das neue Nachhaltigkeitsprogramm 2017-2018 gibt Auskunft über den Stand der Umsetzung der Maßnahmen und enthält darüber hinaus einige neue Maßnahmen.



## Zentrale Handlungsfelder für das IÖW sind

- der Beitrag unserer Projekte zu einer nachhaltigen Entwicklung
- die kontinuierliche Verankerung des Nachhaltigkeitsmanagements in der Unternehmensführung
- die stetige Erhöhung unserer Umweltleistung
- die umfassende 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 2016.

## Nachhaltige Unternehmensführung

Es ist uns ein zentrales Anliegen, sowohl durch die Inhalte unserer Forschungs- und Beratungsprojekte als auch durch unser eigenes Handeln als Unternehmen einen Beitrag zur Nachhaltigkeit zu leisten. Diesem Anspruch wollen wir umfassend gerecht werden – in unserer Forschung wie auch im Management von Nachhaltigkeitsaspekten und der jährlichen Berichterstattung darüber.

Daher arbeiten wir kontinuierlich und unter Beteiligung aller Kolleg/innen an Fortschritten in den Handlungsfeldern Unternehmensführung, Umwelt und Mitarbeiter/innen. Die Gesamtverantwortung für das Nachhaltigkeitsmanagement ist bei der Geschäftsführung angesiedelt. Seit Anfang 2013 koordiniert die Nachhaltigkeitsbeauftragte am Institut die Umsetzung und Evaluierung von Verbesserungsmaßnahmen sowie die jährliche Berichterstattung. Sie wird von einer institutsinternen Arbeitsgruppe unterstützt, die den Rahmen für die Mitgestaltung der Mitarbeiter/innen bei der Nachhaltigkeitsstrategie bildet. Ende 2016 übernahm Ria Müller die Aufgabe der Nachhaltigkeitsbeauftragten von der bisherigen Beauftragten Maike Gossen.

## Neues Institutsleitbild

Im Juli 2016 wurde das neu formulierte [Leitbild](#) des IÖW veröffentlicht. Der Text ist in einem institutsinternen Diskussionsprozess entstanden, an dem alle Mitarbeiter/innen sowie die IÖW-Gremien beteiligt waren. Das Leitbild beschreibt die Motivation und das Selbstverständnis des Instituts, stellt die Arbeitsweise und den Forschungsansatz des IÖW dar und beschreibt unsere Institutskultur. Durch das Leitbild wollen wir auch die Selbstvergewisserung und Orientierung der Institutsmitglieder unterstützen und erhoffen uns einen Beitrag für die schnelle und gute Integration neuer Mitarbeiter/innen.

Als neues, langfristiges Ziel haben wir im Nachhaltigkeitsprogramm verankert, das Leitbild bis Ende 2019 zu reflektieren. Dabei wollen wir überprüfen, wie weit der dort formulierte Anspruch an unsere Arbeit und Zusammenarbeit am Institut mit der gelebten Wirklichkeit übereinstimmen. Je nach Ergebnis der Revision kann sich ein Folgeprozess anschließen

## Ansprechperson



**Ria Müller**

Beauftragte für Nachhaltigkeit am IÖW

Telefon: +49-30-884 594-76

Telefax: +49-30-882 54 39

ria.mueller@ioew.de

## Feedback

Nachhaltigkeit und Berichterstattung am IÖW – Möchten Sie uns Rückmeldung geben? Bitte nutzen Sie dieses Formular. Wir freuen uns auf Ihr Feedback und/oder Ihre Fragen. (\* = Pflichtfeld)

Ihr Name:

Ihre Email:\*

Ihre Mitteilung:\*

Abschicken

## Archiv früherer Berichte

[Online-Nachhaltigkeitsberichterstattung des IÖW 2015 \(PDF, 1,6 MB\)](#)

[Online-Nachhaltigkeitsberichterstattung des IÖW 2014 \(PDF, 2,2 MB\)](#)

[Online-Nachhaltigkeitsberichterstattung des IÖW 2013 \(PDF, 1,2 MB\)](#)

[Online-Nachhaltigkeitsberichterstattung des IÖW 2012 \(PDF, 1 MB\)](#)

[Online-Nachhaltigkeitsberichterstattung des IÖW 2011 \(PDF, 1 MB\)](#)

## **Unsere Verantwortung für Projekte und Themen**

Wir sind überzeugt, dass es einen umfassenden Wandel des Wirtschaftens geben muss. Hierfür entwickeln wir Leitbilder, Konzepte, Handlungsstrategien und Instrumente. Unser Ziel: eine Gesellschaft, die ihre natürlichen Lebensgrundlagen erhält, ein gutes Leben ermöglicht und sozial gerecht ist – eine Gesellschaft, die für nachfolgende Generationen und global Verantwortung übernimmt. Mit unserer unabhängigen wissenschaftlichen Arbeit wollen wir gesellschaftliche Veränderungen anstoßen, begleiten und verstärken, die zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen.

## **Anspruchsvolle und unabhängige Expertise für relevante Forschungsfragen**

Für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spielt diese Zielbestimmung des Instituts eine herausgehobene Rolle. Nachhaltigkeit ist für uns ein professionelles Anliegen und ein wichtiges Element der persönlichen Wertvorstellungen. Wir wählen aus Überzeugung relevante Fragestellungen aus und entwerfen differenzierte Projektdesigns, um zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen. Alle unsere Projektvorschläge werden bei der Antragstellung von externen Gutachtergremien oder Fachbearbeiter/innen geprüft und überwiegend im Wettbewerb vergeben. In unseren Anträgen und Angeboten achten wir darauf, Projektziele und -ansatz, Vorgehensweise, Partnerstruktur und Kosten transparent und nachvollziehbar darzustellen. Um die Qualität unserer Arbeit zu erhalten und zu verbessern, arbeiten wir unsere Wissenschaftler/innen gründlich ein und bilden sie kontinuierlich weiter. Regelmäßig gute Erfolgsquoten bei der Beantragung neuer Drittmittelprojekte und eine hohe Kontinuität im Spektrum unserer Förderer bestätigen die hohe Qualität unserer Arbeit.

## **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 es anderen Akteuren, das bei uns entstandene Wissen über ökologisch und sozial verträgliche Handlungsoptionen zu nutzen und weiterzuentwickeln. Und auch wir selbst sind an stetigem Lernen interessiert: Durch häufigen Dialog mit Wissenschaft und Praxis können wir Rückmeldungen zu unseren Ergebnissen in die Entwicklung neuer Forschungsfragen und -projekte einbeziehen.

## **Pioniere des Wandels**

Gesellschaftlicher Wandel braucht Akteure, die ihn vordenken und voranbringen wollen. Das IÖW versteht sich als einer dieser Akteure. Wir arbeiten an den wissenschaftlichen Grundlagen für nachhaltige Transformationen, indem wir die Ursachen für Nachhaltigkeitsprobleme untersuchen und Leitbilder, Konzepte, Handlungsstrategien und Instrumente für den sozial-ökologischen Wandel entwickeln. Mit unseren Ideen und Handlungsempfehlungen möchten wir andere Akteure aus Wirtschaft, Politik, Zivilgesellschaft sowie Wissenschaft ermutigen und unterstützen.

Das IÖW versteht sich als Pionier einer kritischen und praxisorientierten Nachhaltigkeitsforschung. Themen wie nachhaltige Unternehmensführung, ökologisch-ökonomische Bewertungen (wie Ökobilanzierung), integrierte Produktpolitik oder Umweltmanagementsysteme haben wir frühzeitig

aufgegriffen. Manche Themen, für die wir bereits vor über zwanzig Jahren den Boden bereitet haben, stehen heute noch oder schon wieder auf der gesellschaftlichen Agenda: Die Energiewende oder die Gestaltbarkeit neuer Technologien sind nur zwei Beispiele von vielen. Aktuelle Entwicklungen wie den digitalen Wandel greifen wir in unserer Forschung auf. Es ist uns wichtig, auch in Zukunft auf gesellschaftliche Veränderungsprozesse hinzuwirken und Vorreiter zu bleiben.

Wir orientieren unsere Arbeit an sozial-ökologischen Problemen und arbeiten in unserer inter- und transdisziplinären Forschung mit gesellschaftlichen Akteuren zusammen – das unterscheidet uns von anderen Forschungseinrichtungen. Wir setzen uns in besonderer Weise dafür ein, dass unsere wissenschaftlichen Ergebnisse in der Praxis umgesetzt werden. Und nicht zuletzt regen wir Veränderungen im Wissenschaftssystem an, damit es noch stärker als bisher zur Bewältigung komplexer Nachhaltigkeitsprobleme beiträgt. Dies tun wir auch im Rahmen unserer Mitgliedschaft in Ecornet, dem Netzwerk der außeruniversitären, gemeinnützigen Umwelt- und Nachhaltigkeitsforschungsinstitute in Deutschland (siehe [Ecornet](#)).

## IÖW-Themen und -Projekte

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

## Leitbild



Das Leitbild des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung

[Download \(pdf; 0,3 MB\)](#)

## **Unsere Verantwortung für die Umwelt**

Am IÖW forschen wir zum Umweltschutz und achten gleichzeitig darauf, die natürliche Umwelt durch unsere Tätigkeit so wenig wie möglich zu beeinträchtigen. Wesentliche Umweltwirkungen unserer Arbeit sind Ressourcen- und Energieverbräuche sowie Emissionen. Das systematische Monitoring dieser und anderer arbeits- und standortbedingter Effekte auf das Klima und die Umwelt zeigte uns in der Vergangenheit immer wieder Handlungsbedarf auf. Das Monitoring hilft uns zu dokumentieren, wie sich unser Verbrauch von Strom, Wärmeenergie und Papier sowie unsere dienstreisebedingten CO<sub>2</sub>-Ausstöße entwickeln.

## **Zentrale Handlungsfelder im Bereich Umwelt**

- [Endenergieverbrauch am IÖW](#)
- [Dienstreisen am IÖW](#)
- [Treibhausgas-Emissionen des IÖW](#)
- [Wasserverbrauch am IÖW](#)
- [Beschaffung am IÖW](#)
- [Umgang mit Abfall am IÖW](#)
- [Veranstaltungen des IÖW](#)

## **Vergleich der Umweltbilanzen**

Erstmals veröffentlichen wir einen vergleichenden Überblick über die Umweltbilanzen seit dem Beginn unserer Datenerfassung in 2009. Im Auszug hier die Jahre 2009, 2012 und 2016:

	2009	2012	2016
<b>Umsatz [Mio. €]</b>	2,0	2,9	3,2
<b>Mitarbeiter/innen</b>	31	42	45
<b>Endenergieverbrauch [kWh*tausend]</b>	269	250	210
<b>Treibhausgasemissionen [Tonnen]</b>	90,8	94,4	71,5*
<b>Wasser [m<sup>3</sup>]</b>	331	357	370
<b>Dienstreisen [Personenkilometer]</b>	290.576	280.780	101.670
<b>Davon Bahn (in Prozent)</b>	201.300 (69%)	189.646 (68%)	74.298 (73%)
<b>Papier [Anzahl Blatt]</b>	193.750	170.000	125.690

Begründung zur Auswahl dieser drei Jahre: In 2009 begann die systematische Erfassung dieser Verbrauchsdaten, um ein Nachhaltigkeitsmonitoring aufzubauen. 2012 eignet sich aufgrund einer nahezu gleichen Anzahl an Mitarbeiter/innen sehr gut als Referenzjahr zu den Zahlen aus 2016.

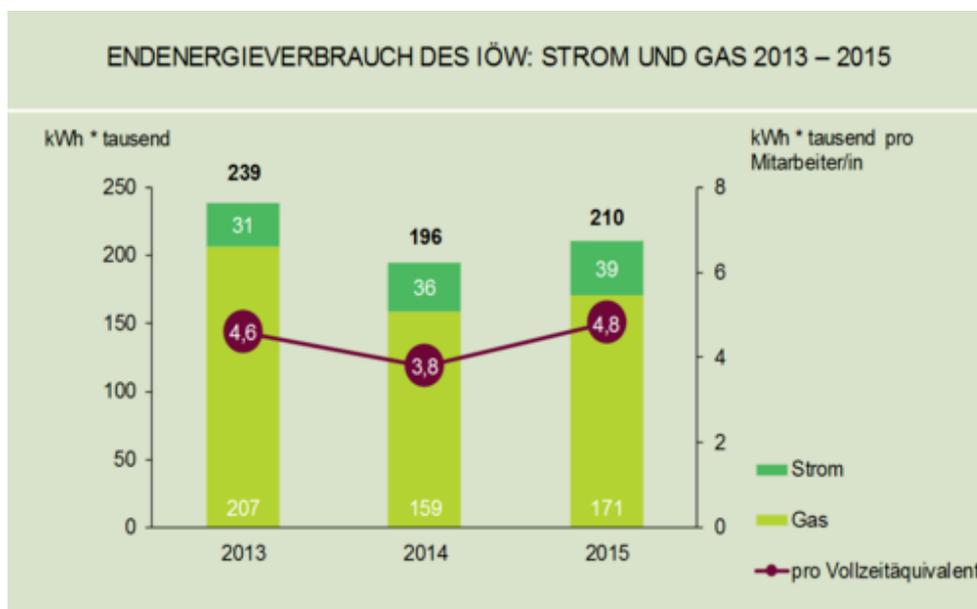
\* Treibhausgasemissionen können nur für das Jahr 2015 angegeben werden.

## Energieverbrauch am IÖW

### Endenergieverbrauch am IÖW

Der Gesamtendenergieverbrauch wird für das Jahr 2015 angegeben, weil die Verbrauchszahlen für Gas zum Zeitpunkt der Berichtslegung nur bis zum Jahr 2015 vorliegen. Der Gesamtendenergieverbrauch für Strom und Wärme am IÖW lag 2015 bei 210.296 kWh. Das bedeutet einen Anstieg um acht Prozent zum Vorjahr, in dem der Endenergieverbrauch 195.585 kWh betrug. Über einen längeren Zeitraum betrachtet ist der Gesamtendenergieverbrauch starken Schwankungen unterworfen, die mit der Größe des Instituts (Mitarbeiter/innen und Büroflächen) und mit den unterschiedlich kalten Wintern zusammenhängen können. Seit dem Jahr 2012 war ein konstanter Rückgang in Folge des geringeren Wärmeenergiebedarfs durch gebäudeenergetische Verbesserungsmaßnahmen am Standort Berlin zu beobachten. Dieser positive Trend wurde in 2015 unterbrochen. Dazu tragen zu gleichen Teilen der in 2015 institutsweit erhöhte Raumwärmebedarf und der bis dahin gestiegene Stromverbrauch bei. Der Gasverbrauch lag um 7,6 Prozent höher als im Vorjahr (171.456 kWh gegenüber 159.296 kWh), der Stromverbrauch stieg im gleichen Zeitraum um 7 Prozent (38.839 kWh gegenüber 36.289 kWh).

Die Betrachtung der relativen Verbräuche bestätigt die Unterbrechung des bisher überwiegend positiven Trends: Pro Vollzeitäquivalent wurde im Jahr 2015 25 Prozent mehr Energie verbraucht als im Jahr zuvor (4.761 kWh gegenüber 3.802 kWh). Wir schreiben dieses Ergebnis dem Fakt zu, dass viele Mitarbeiter/innen ihren Stellenumfang im Zuge der Kurzarbeitsphase reduzierten, Büroflächen dennoch vorgehalten, jedoch nicht im Verhältnis weniger beheizt wurden.

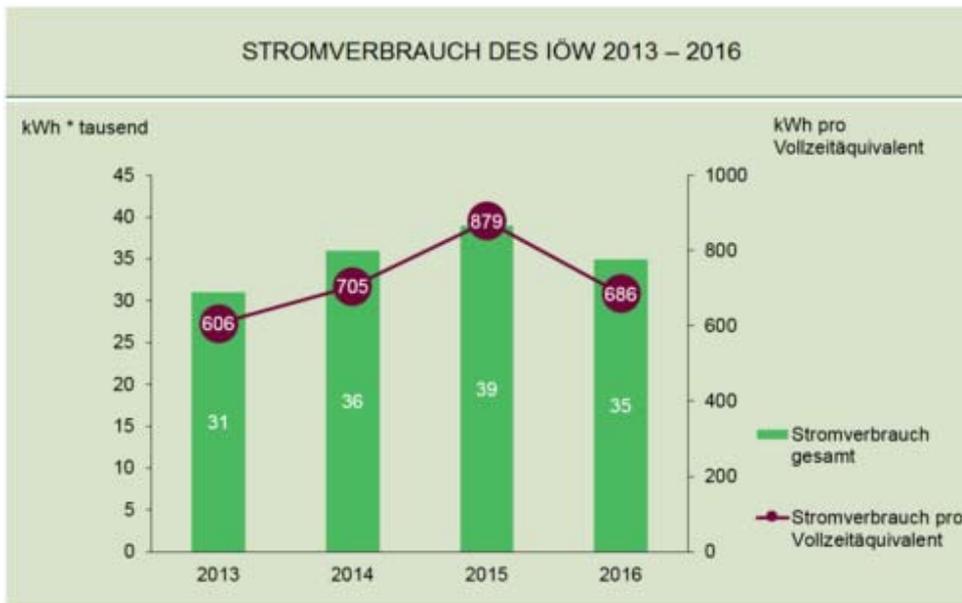


### Stromverbrauch am IÖW

Das IÖW deckt seinen Strombedarf zu 100 Prozent aus erneuerbaren Energien. Seit 2015 beziehen wir unseren Strom von den Berliner Stadtwerken, einem kommunalen Anbieter für die lokale, verbrauchernahe Erzeugung von Strom aus erneuerbaren Energien. Damit unterstützen wir das Ziel der Stadt Berlin, bis zum Jahr 2050 klimaneutral zu werden.

Der Stromverbrauch am IÖW wird hier sowohl für das Jahr 2015 als auch das Jahr 2016 dargestellt, da

beide Daten in diesen Bericht einfließen. Die Ermittlung des Gesamtenergieverbrauchs berücksichtigt ausschließlich Werte aus 2015. Den Stromverbrauch allein, können wir aber bereits auf Basis der aktuelleren Werte aus 2016 kommunizieren. Er ist 2015 um sieben Prozent im Vergleich zum Vorjahr gestiegen und lag bei 38.840 kWh. In 2016 ist er um neun Prozent gegenüber dem vorherigen Jahr gesunken und lag bei 35.310 kWh. Damit ist in 2016 zum ersten Mal seit 2014 wieder ein positiver Trend erkennbar. Das ist umso erfreulicher, weil mehr Mitarbeiter/innen am IÖW beschäftigt sind und auch die Vollzeitäquivalente stiegen. Der Jahresverbrauch an Strom pro Vollzeitäquivalent betrug 686 kWh (2015: 879 kWh, 2014: 705 kWh). Seit Beginn unserer Datenaufzeichnung zum Stromverbrauch im Jahr 2008 konnten wir den spezifischen Stromverbrauch um insgesamt 14 Prozent senken (2008: 798 kWh).



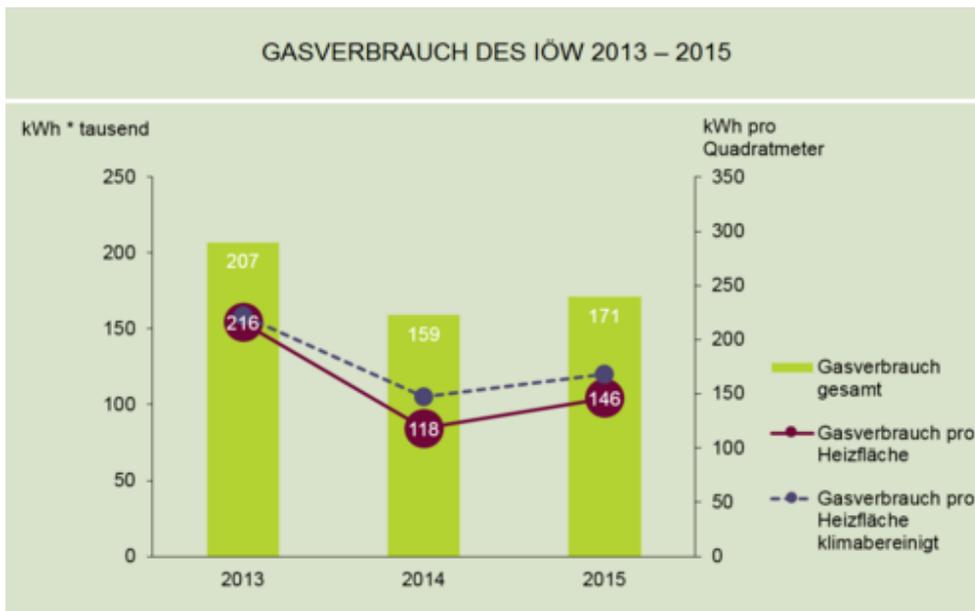
Im Laufe der Jahre 2015 und 2016 haben wir einige Maßnahmen zur Reduktion des Stromverbrauchs aus unserem Nachhaltigkeitsprogramm umgesetzt. Dazu gehört unter anderem die Einführung einer Richtlinie zur Beschaffung von energieeffizienten und ressourcenschonenden IKT-Geräten (siehe [Beschaffung am IÖW](#)). Im Nachhaltigkeitsprogramm ist mit Ende 2017 ein Monitoring dieser Beschaffungsrichtlinie vorgesehen, um die Geräte, deren Verbrauchsparameter und die damit verbundene Umwelt- und Kosteneffekte zu prüfen.

## Wärmeversorgung

Die IÖW-Büros in Berlin und Heidelberg befinden sich in gemieteten Altbauten. Die Gebäude werden durch gasbefeuerte Zentralheizungen der Vermieter beheizt. Das Mietshaus des Heidelberger Büros wurde vor einigen Jahren partiell gedämmt, weitere Maßnahmen sind von Vermieterseite derzeit nicht vorgesehen. Das Gas zum Beheizen unserer Büroräume in Berlin und Heidelberg war im Jahr 2015 für rund 58 Prozent unserer Treibhausgasemissionen verantwortlich. Um diese Emissionen substanziell zu senken, haben wir uns bei unserem Vermieter in Berlin dafür eingesetzt, Erdgas durch Biogas aus Rest- und Abfallstoffen zu ersetzen. Würden 100 Prozent Biogas eingesetzt, wäre es möglich, die Emissionen um 50 Prozent zu reduzieren. Der Umstieg wäre sogar bei gleichen Kosten möglich gewesen, da der bestehende Erdgasvertrag sehr teuer war. Die Hausverwaltung hat die von uns vorgeschlagenen Biogasanbieter und ihre Tarife auf unsere Bitte hin geprüft, sich jedoch für den bestehenden Erdgas-Versorger entschieden, der erhebliche Preisabschläge zusagte. Ein wichtiges Argument aus Sicht des Vermieters war, dass der Liefervertrag für mehrere Objekte gilt und die Mehrkosten für Biogas von allen privaten und gewerblichen Mietern zu tragen wären.

Unser Gasverbrauch wird für 2015 angegeben, weil die Verbrauchszahlen für Gas zum Zeitpunkt der Berichtslegung nur bis zum Jahr 2015 vorliegen. Er hat im Jahr 2015 zugenommen. Insgesamt stieg er um

mehr als sieben Prozent von 159.296 auf 171.456 kWh, liegt damit aber immer noch deutlich unter den Verbräuchen im Zeitraum von 2010 bis 2013. Mit 146 kWh pro Quadratmeter liegt der spezifische Gasverbrauch pro Vollzeitäquivalent klimabereinigt fast ein Viertel höher als im Vorjahr (2014: 118 kWh).



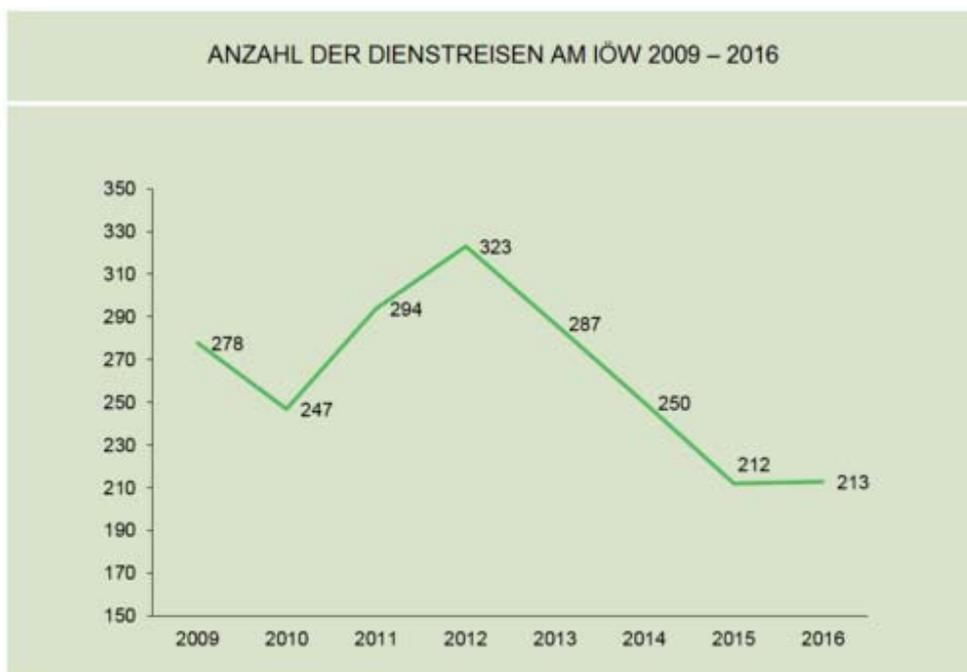
Den erneuten Anstieg des Gasverbrauchs beobachten wir kritisch. Vor dem Hintergrund vieler Neueinstellungen und einer erneuten Erweiterung unserer Büroflächen werden wir deshalb mit besonderem Augenmerk eruieren, welche Maßnahmen effektiv dazu beitragen könnten den Wärmeenergieverbrauch wieder zu senken.

## Hinweise zu den Daten

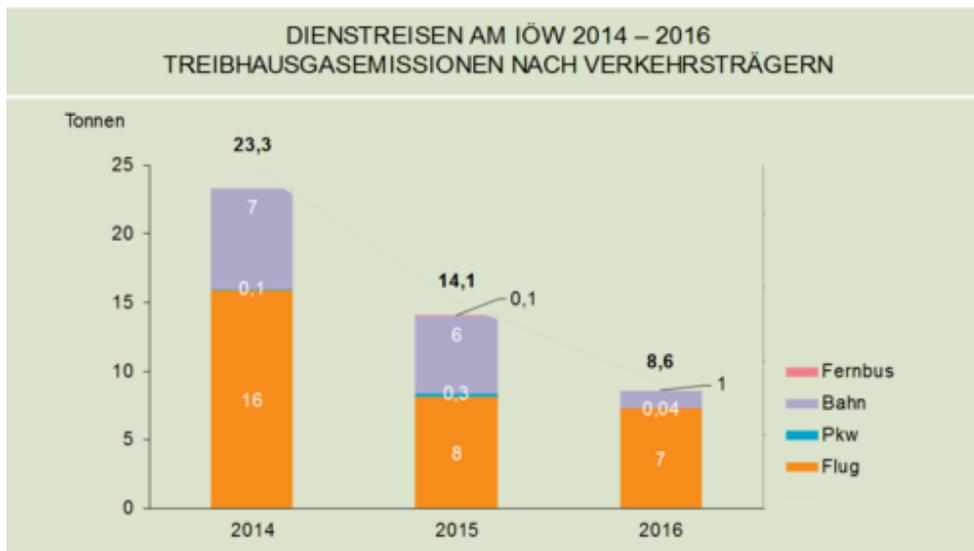
Die Verbrauchszahlen für Gas liegen zum Zeitpunkt der Berichtslegung nur bis zum Jahr 2015 vor. Deshalb kann der Gesamtenergieverbrauch nur bis zum Stichtag 31.12.2015 ermittelt und hier berichtet werden. Aufgrund veränderter Berechnungsmethoden bei der Ermittlung der Verbrauchsdaten ergeben sich abweichende Werte des Gasverbrauchs für 2013 und 2014 im Vergleich zu den Angaben in unserer Nachhaltigkeitsberichterstattung 2014 und 2015. Ferner korrigieren wir zur Verbesserung des Monitorings schon seit dem letzten Jahr den spezifischen Gasverbrauch um Witterungseinflüsse. Dabei werden die spezifischen Gasverbräuche für jeden Standort (Berlin, Heidelberg) mit dem entsprechenden Klimafaktor des Deutschen Wetterdienstes für das jeweilige Jahr multipliziert. Dies ermöglicht es, die Effekte von Maßnahmen zur Reduzierung des Gasverbrauchs unabhängig von Änderungen der zu beheizenden Fläche oder von der Härte oder Milde des Winters zu bestimmen.

## Dienstreisen am IÖW

Dienstreisen tragen erheblich zu den Umweltwirkungen des Instituts bei. Die absolute Anzahl unserer Dienstreisen blieb 2016 im Vergleich zum Vorjahr konstant. Im Jahr 2016 haben unsere Mitarbeiter/innen insgesamt 213 Dienstreisen unternommen (2015: 212). Die zurückgelegten Personenkilometer sanken im gleichen Zeitraum um ein Drittel. Im Jahr 2016 wurden insgesamt 101.670 Kilometer (2015: 153.997 km) zurückgelegt. Seit Beginn unserer Datenerfassung gab es eine erkennbare Gesamttendenz zu weniger Reisen. Sie setzte sich 2016 nicht fort. Dennoch legen die IÖW-Mitarbeiter/innen weniger Dienstreisekilometer zurück.



Bei der Durchführung von Dienstreisen berücksichtigt das IÖW ökologische Aspekte in hohem Maße. Hierfür haben wir uns institutsintern auf bestimmte Vorgaben geeinigt. Zunächst versuchen wir – soweit sinnvoll und möglich – Dienstreisen zu vermeiden. Für den Fall, dass keine Alternative zum Reisen besteht, sind Bahn, öffentlicher Personennahverkehr und seit 2015 auch Fernbusse unsere Verkehrsmittel der Wahl. Die Pkw-Nutzung und Flüge innerhalb Deutschlands sind nur im Ausnahmefall und nach vorheriger Genehmigung der Geschäftsführung gestattet. Sind Flüge nicht zu vermeiden, werden sie bei einer gemeinnützigen Klimaschutzorganisation kompensiert. Vielreisenden Mitarbeiter/innen wird eine BahnCard 50 auf Kosten des IÖW zur Verfügung gestellt. Ob und wie viel wir reisen hängt stark von den Anforderungen unserer Projekte ab. Diese definieren, ob Forschungsaufenthalte oder Konferenzteilnahmen im Ausland notwendig sind und bestimmen damit auch, ob und wie viele Mittel- und Langstreckenflüge unumgänglich sind.



2016 haben wir 94 Prozent und damit nahezu alle Dienstreisen mit der Bahn durchgeführt. Wie in den Vorjahren beträgt der Anteil der PKW-Reisen ein Prozent. 2016 wurde keine Dienstreise mit einem Fernbus getätigt. Erfreulich ist, dass die Anzahl der Flugreisen um ein weiteres Prozent gesenkt werden konnte und 2016 nur fünf Prozent der Dienstreisen ausmachte. Die Flugdistanzen sind weiterhin rückläufig (27.096 km gegenüber 29.083 km im Vorjahr). Dadurch sinkt die Umweltbelastung unserer Dienstreisen insgesamt. Mittlerweile sehen wir unsere Potenziale ausgereizt, anstelle von Flugreisen zu europäischen Zielorten in vertretbarer zeitlicher Entfernung das umweltfreundlichere Verkehrsmittel Bahn zu nutzen. Durch unsere Reisen haben wir im Jahr 2016 rund 8,6 Tonnen CO<sub>2</sub>-Äquivalente emittiert. Dies sind fast 40 Prozent weniger Treibhausgase als im Vorjahr (14 Tonnen). Damit erreichen wir den niedrigsten Wert seit der Datenerfassung 2009. Daran haben nicht nur weniger Dienstreisekilometer einen Anteil: die Deutsche Bahn (DB) fährt im Fernverkehr mittlerweile mit 100 Prozent Ökostrom. Die DB erklärte auf unsere Nachfrage, dass ergänzend im Regionalverkehr umfangreiche Aktivitäten zum energiesparenden Fahren und der vermehrte Einsatz moderner Fahrzeuge mit Energierückspeisung beim Bremsen die Treibhausgasemissionen pro Kilometer zurückgelegte Strecke deutlich verringern. Unser Beitrag? Als bahn.business-Kund/innen reisen viele IÖW-Mitarbeiter/innen auf allen deutschen Bahnstrecken im Regional- und Fernverkehr mit 100 Prozent Ökostrom und vermeiden dienstreisebedingte CO<sub>2</sub>-Emissionen.

85 Prozent der Emissionen sind durch Flugreisen entstanden. Aufgrund der in den letzten Jahren kontinuierlich gesunkenen Anzahl von Flugreisen und der ökologisch orientierten Dienstreiseregulungen planen wir keine zusätzlichen Maßnahmen in diesem Bereich.

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

Die meisten IÖW-Beschäftigten kommen in der Regel mit dem Fahrrad, zu Fuß oder mit dem ÖPNV zur Arbeit. Das Institut ist sowohl in Berlin als auch in Heidelberg zentral gelegen und sehr gut mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreichbar. So lösen wir also sehr geringe Ressourcenverbräuche und Emissionen bei den Arbeitswegen aus. Diese Umweltwirkungen können wir nicht genauer quantifizieren – aufgrund der Geringfügigkeit der Umweltwirkungen haben wir auf tieferegehende Analysen verzichtet.

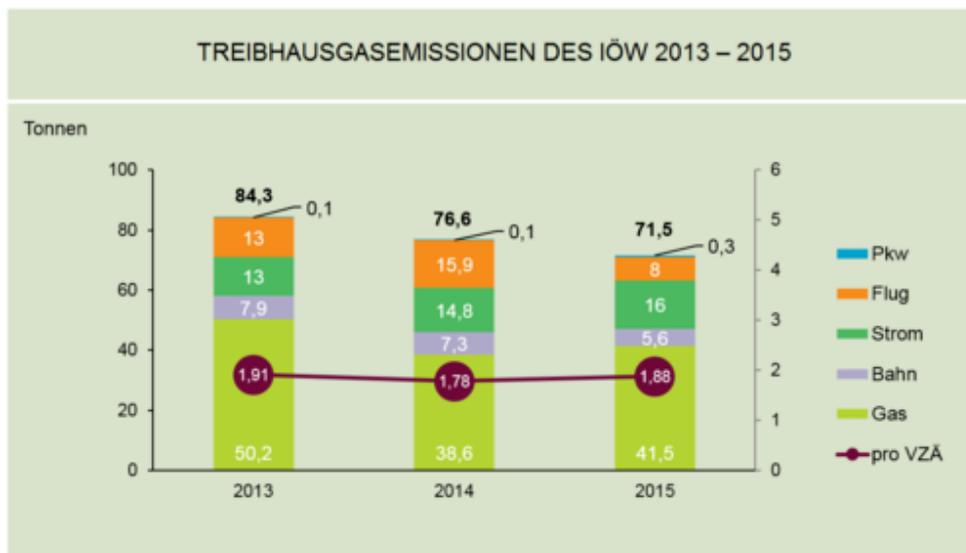
### **Hinweise zu den Daten**

Das IÖW ermittelt die CO<sub>2</sub>-Emissionen unter Zuhilfenahme des UmweltMobilChecks der Deutschen Bahn (DB) für Bahn- und Pkw-Reisen, des Emissionen-Rechners für Flugreisen von atmosfair sowie des Berechnungstools von raumobil für Fernbusse. Bei der Ermittlung der CO<sub>2</sub>-Emissionen mit dem UmweltMobilCheck ist uns aufgefallen, dass gleichen Entfernungen in 2016 gegenüber den Vorjahreswerten deutlich reduzierte Werte zugewiesen wurden. Dies ist auf eine Aktualisierung des UmweltMobilChecks zum 1.4.2016 zurückzuführen, bei der laut Auskunft der DB die neuesten, verfügbaren Emissionsdaten sowie eine

differenzierte Betrachtung je nach dem eingesetzten Anteil Ökostrom des genutzten Eisenbahnverkehrsunternehmens hinterlegt wurden. Ein Ergebnis sei, dass Reisen im DB-Fernverkehr aufgrund des Anteils von 100 Prozent Ökostrom keinen CO<sub>2</sub>-Ausstoß verursachen. Auch die beschriebenen Aktivitäten im Nahverkehr (energiesparendes Fahren, vermehrter Einsatz moderner Fahrzeuge mit Energierückspeisung beim Bremsen) tragen laut DB zur deutlichen Reduktion der Treibhausgasemissionen pro Kilometer zurückgelegte Strecke bei.

## Gesamtbilanz der Treibhausgas-Emissionen des IÖW

Gasverbrauch, Dienstreisen und Strom sind die wesentlichen Bereiche, in denen das IÖW Treibhausgase emittiert. Im Jahr 2015 haben sie 71,5 Tonnen in CO<sub>2</sub>-Äquivalenten verursacht. Dies bedeutet einen Rückgang von 5,1 Tonnen gegenüber dem Vorjahr. Ursache dafür sind deutlich weniger Dienstreisekilometer per Flugzeug und Bahn. Sie kompensieren die mit dem leicht gestiegenen Strom- und Gasverbrauch einhergehenden Treibhausgasemissionen. Pro Vollzeitäquivalent (VZÄ) sind die Emissionen leicht gestiegen. Mit 1,88 Tonnen je VZÄ sind sie etwas höher als im Vorjahr, in dem wir mit 1,78 Tonnen den niedrigsten Wert seit Beginn unserer Nachhaltigkeitsberichterstattung erreichten.



## Hinweise zu den Daten

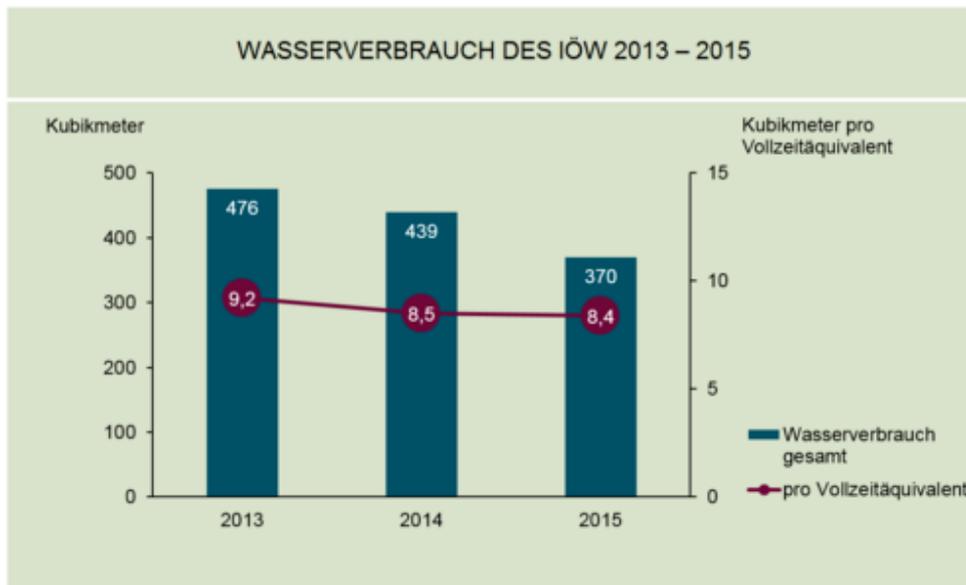
Die Verbrauchszahlen für Gas liegen zum Zeitpunkt der Berichtslegung nur bis zum Jahr 2015 vor. Deshalb können die Treibhausgasemissionen nur bis zum Stichtag 31.12.2015 ermittelt und hier berichtet werden. Aufgrund veränderter Berechnungsmethoden bei der Ermittlung der CO<sub>2</sub>-Emissionen des Strom- und Gasverbrauchs ergeben sich zum Teil abweichende Werte im Vergleich zu vergangenen Veröffentlichungen. Dies betrifft beispielsweise aktualisierte Emissionsfaktoren nach GEMIS, die Anwendung neuer Verfahren zur Bewertung des Ökostrombezugs (Umweltbundesamt), sowie eine verbesserte Datengrundlage zur Bestimmung des Gasverbrauchs (Brennwert, z-Zahl).

## Wasserverbrauch am IÖW

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

Bei Dienstleistungs- und Informationsunternehmen wie dem IÖW entsteht der Wasserverbrauch vor allem in den Toiletten und in den Küchen. Neben dem Bestreben möglichst wenig Wasser zu verbrauchen, achten wir zudem darauf, die Abwasserbelastung etwa durch Reinigungsmittel möglichst gering zu halten. Zur Verringerung der Wasserbelastung verwenden wir ausschließlich ökologische Putz- und Reinigungsmittel, die ein entsprechendes Siegel tragen (z. B. EU-Ecolabel).

Der Wasserverbrauch des IÖW ist in der Berliner Geschäftsstelle nicht genau zu bestimmen, da eine gesonderte Wasseruhr fehlt. Der Verbrauch wird gemäß der Fläche auf alle Mietparteien umgelegt. Ein Einbau entsprechender Wasseruhren ist von unserer Hausverwaltung derzeit nicht vorgesehen. Für das Heidelberger Büro kann dank einer Wasseruhr der spezifische Wasserverbrauch ausgewiesen werden. Im Jahr 2015 betrug der gesamte Wasserverbrauch 370 Kubikmeter ( $1 \text{ m}^3 = 1.000 \text{ Liter}$ ) und ist damit um etwa 16 Prozent gegenüber 2014 ( $439 \text{ m}^3$ ) gesunken. Ebenfalls gesunken ist der Wasserverbrauch, der im selben Zeitraum pro Vollzeitäquivalent angefallen ist, und zwar von 8,5 auf 8,4 Kubikmeter. Sollten die spezifischen Verbrauchszahlen in den kommenden Jahren signifikant zunehmen, werden wir mit geeigneten Einsparmaßnahmen reagieren.



## Hinweise zu den Daten

Die Verbrauchszahlen für Wasser liegen zum Zeitpunkt der Berichtslegung nur bis zum Jahr 2015 vor. Deshalb kann der Wasserverbrauch nur bis zum Stichtag 31.12.2015 ermittelt und hier berichtet werden.

## Beschaffung am IÖW

Ein zentraler Aspekt für die Nachhaltigkeit des IÖW liegt in der Beschaffungspraxis. Viele Bereiche sind dabei schon immer sehr ökologisch orientiert, in anderen Bereichen wie der Beschaffung von Informations- und Kommunikationstechnik haben wir in den letzten Jahren deutliche Fortschritte gemacht.



## Informations- und Kommunikationstechnik

Der **Stromverbrauch am IÖW** ist 2016 um neun Prozent im Vergleich zum Vorjahr gesunken und lag bei 35.310 kWh (2015: 38.839 kWh). Der Jahresverbrauch pro Vollzeitäquivalent betrug 686 kWh (2015: 879 kWh). Im Vergleich zum Beginn unserer Datenaufzeichnung bezüglich des Stromverbrauchs im Jahr 2008 konnten wir also den spezifischen Stromverbrauch um 14 Prozent senken (2008: 798 kWh).

Dieses Ergebnis signalisiert uns: Unsere Bemühungen beim Stromsparen zeigen Früchte. Ein Beitrag ist unsere Richtlinie zur Beschaffung von nachhaltigeren IKT-Geräten. Diese Richtlinie beschreibt den Prüfprozess bei der Neuanschaffung von IKT-Geräten, der vom IT-Beauftragten des Instituts begleitet und kontrolliert wird. Ein Monitoring ist für 2017 geplant.

Im Berichtsjahr 2016 arbeitete eine Mehrzahl der Mitarbeiter/innen auf zentral bereitgestellten energieeffizienten Servern. Dadurch teilen sie sich dieselbe IT-Hardware. Mehrere Exemplare eines Mini-Computers, der lediglich die Funktion übernimmt, eine Verbindung mit dem Terminalserver herzustellen, setzen wir seit Anfang 2015 testweise als sogenannte Thin-Clients ein. Im Jahr 2016 haben wir Modelle weiterer Hersteller getestet und ein Gerät gefunden, das wir in unseren Standardkatalog für Neuanschaffungen von IKT-Geräten aufgenommen haben. So wollen wir bei Neuanschaffungen von IKT-Geräten auch auf der Seite der EDV-Nutzer/innen (Clients) energie- und ressourcensparender werden. Eine Ausnahme für die Terminalservernutzung bildet bislang eine bestimmte Spezialsoftware (z. B.

Modellierungsprogramme), die weiterhin auf lokalen Arbeitsgeräten ausgeführt wird. Um mögliche Energieeinsparungen auch in diesem Bereich bewerten zu können, werden wir Ende 2017 die Richtlinie evaluieren.

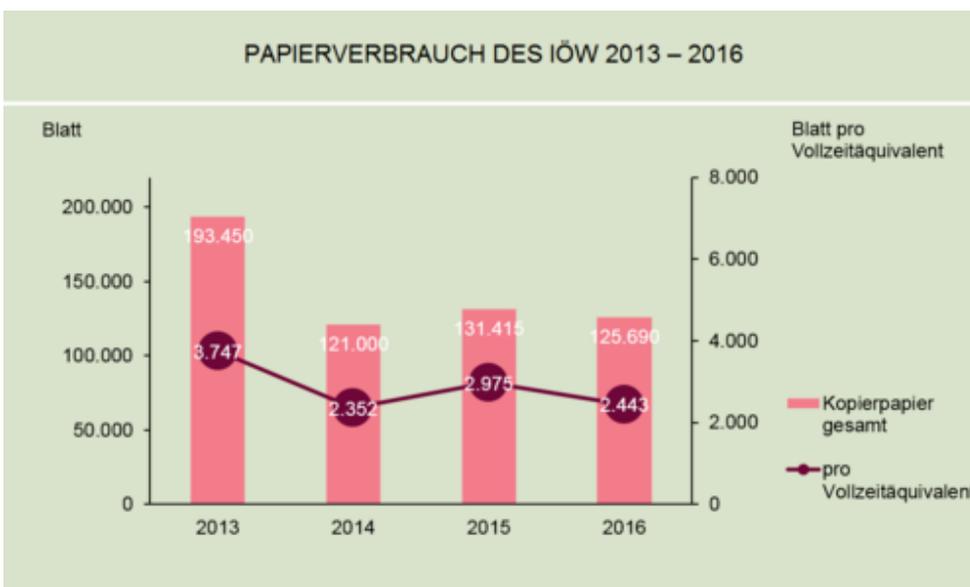
## Vergabe von Dienstleistungsaufträgen

Am IÖW arbeiten wir im Zusammenhang mit unseren Projekten und internen Aktivitäten gelegentlich mit externen Dienstleistern wie Marktforschungsinstituten, Grafikagenturen oder Druckereien zusammen. Bei der Vergabe von Aufträgen sind sowohl die Erfahrungen und die Fachkunde der Dienstleister, als auch ihre unternehmerische Ausrichtung an Nachhaltigkeitszielen ausschlaggebend. Daher haben wir im Jahr 2016 unsere verbindlichen und allgemeingültigen Vergaberichtlinien für Dienstleistungsaufträge um den Aspekt des Nachhaltigkeitsengagements erweitert.

## 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 Prozent Recyclingpapier zu verwenden, das mit dem Umweltzeichen Blauer Engel ausgezeichnet ist. 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.

Der Verbrauch von DIN A4-Kopierpapier am IÖW ist im Jahr 2016 auf 125.690 Blatt Papier gesunken (2015: 131.415 Blatt). Obwohl am IÖW so viele Menschen arbeiten wie nie zuvor, erreichen wir damit den zweitniedrigsten Wert seit Beginn der Datenerfassung in 2009. Pro Vollzeitäquivalent wurde der Jahresverbrauch ebenfalls reduziert und liegt bei 2.443 Blatt. In der Vergangenheit kommunizierten wir an dieser Stelle oft einen Dreijahresvergleich. Erst der Vierjahresvergleich zeigt hier deutlich die Entwicklung des rückläufigen Papierverbrauchs: der spezifische Papierverbrauch konnte zwischen 2013 und 2016 um mehr als ein Drittel reduziert werden. Seit 2011 sogar um 42 Prozent.



Seit Anfang 2017 erfolgt nun – wie im Maßnahmenprogramm vorgesehen – zu Beginn eines jeden Jahres eine Inventarisierung des Papierbestands. Diese Erfassungsmethode wird uns ermöglichen, den Einkaufszahlen die tatsächlichen Papierbestände gegenüberzustellen. Auf diese Weise ermitteln wir genauere und jahresspezifische Verbrauchsdaten.

## Druckerzeugnisse

Eigene Druckerzeugnisse des IÖW werden von einer Berliner Druckerei mit zertifiziertem Umweltmanagementsystem erstellt. Die Druckerei berücksichtigt darüber hinaus soziale Nachhaltigkeitsanforderungen, zum Beispiel im Umgang mit ihren Mitarbeiter/innen, und setzt sich als Unternehmen der Gemeinwohlökonomie mit Grundlagen gesellschaftlicher Gerechtigkeit auseinander. Diese Druckerei nimmt Kleinauflagen nicht an. Müssen Printprodukte in geringen Mengen erstellt werden, weicht das IÖW auf andere Druckereien aus und achtet darauf, dass ausschließlich umweltfreundliches Papier eingesetzt wird.

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 besteht zu 100 Prozent aus Recyclingpapier, zertifiziert mit dem Blauen Engel RAL-UZ 14.

## 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 wurden bisher nur zu einem geringeren Teil von ökologisch orientierten Händlern und nach ökologischen und sozialen Standards bezogen. Den Großteil der im Zuge der Büroerweiterung 2016 benötigten Möbel haben wir als neuwertige Gebrauchtware angeschafft. Alle Möbel werden möglichst lange genutzt und anschließend, sofern noch möglich, einer Weiterverwendung durch Dritte zugeführt.

## Bewirtung im Büro

Zur (Pausen)verpflegung von Mitarbeiter/innen und Gästen beschaffen wir im Berliner Büro Kaffee, Tee, Kleingebäck, Milch, Hafermilch und Zucker aus ökologischer Produktion. Der Kaffee ist darüber hinaus auch fair gehandelt. Jeden Tag gibt es Bio-Obst und -Möhren – wenn vorhanden aus der Region – als kostenlosen Snack für alle. Auch das Heidelberger Büro beschafft „öko“, 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.

## Nachhaltigkeitsprogramm

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

## Hinweise zu den Daten

Aufgrund veränderter Berechnungsmethoden bei der Ermittlung der Verbrauchsdaten ergeben sich abweichende Werte des Papierverbrauchs für 2013 und 2015 im Vergleich zu den Angaben in unserer Online-Nachhaltigkeitsberichterstattung 2014 und 2015. Wir berichteten, dass 212.5000 Blatt in 2013 und 122.500 Blatt Papier in 2015 verbraucht wurden. Im Zuge der Einführung einer genaueren Erfassungsmethode für unseren Papierverbrauch im Januar 2017, wurden auch die seit 2013 erfassten Bestellmengen kritisch

geprüft. Die deutliche Diskrepanz ist vor allem daraus zurückzuführen, dass in den Vorjahresberichten eine der Bestellungen aus 2013 im Umfang von 32.500 Blatt Druck- und Kopierpapier als „Verbrauch“ fälschlicherweise ausschließlich dem Jahr 2013 zugeschlagen wurde, während die Papiermenge über einen Zeitraum von 29 Monaten hinweg verbraucht wurde. Die Berichtszahl ist aus diesem Grund nach unten korrigiert worden. Eine Papierbestellung aus Mitte 2015 im Umfang von 10.000 Blatt Druck- und Kopierpapier wurde – äquivalent – über einen Zeitraum von 19 Monaten verbraucht, blieb jedoch in unserer Online-Nachhaltigkeitsberichterstattung 2015 unberücksichtigt. In der Konsequenz ergibt sich für 2015 der hier mit 125.690 Blatt angegebene höhere Papierverbrauch.

## **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. Alle weiteren Abfälle werden in Sammeltonnen erfasst, so dass keine mengenmäßigen Angaben vorliegen. Zusätzliche Maßnahmen im Bereich Abfall sind nicht vorgesehen. Die Erfassung unserer Abfallmengen ist aufgrund von gemeinsam genutzten Abfalltonnen unseres Mietgebäudes nicht möglich.

## Nachhaltige Organisation von Veranstaltungen

Seit 2014 setzt das IÖW in seinem „Green Meeting Guide“ verbindliche Standards für die umweltorientierte Durchführung seiner Veranstaltungen – von Besprechungen bis hin zu Konferenzen. Das Handbuch unterstützt alle Mitarbeiter/innen mit konkreten Empfehlungen und Checklisten etwa für die An- und Abreise oder die Unterbringung von Gästen. Veranstaltungsstandards betreffen beispielsweise die Bewirtung mit ausschließlich vegetarischer Bio-Kost und die Wahl von Tagungsorten mit guter Anbindung an den öffentlichen Personennahverkehr. Gleichzeitig thematisieren wir soziale Handlungsfelder wie die Barrierefreiheit von Veranstaltungsorten. Mit dem Veranstaltungsticket der Deutschen Bahn können Veranstaltungsteilnehmende im Fernverkehr mit 100 Prozent Ökostrom an- und abreisen.

Ende 2016 haben wir unter die Lupe genommen, was wir mit dem „Green Meeting Guide“ bisher in der Praxis erreicht haben. Untersucht wurden die vom Bereich Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation organisierten Veranstaltungen der Jahre 2014 bis 2016 hinsichtlich der Umsetzung der formulierten Standards. Ergänzend wurden die Mitarbeiter/innen um ihre Einschätzung zum Umsetzungserfolg der einzelnen Standards sowie zur Nützlichkeit und Anwendbarkeit des Handbuchs gebeten.

Zwischen Januar 2014 und Dezember 2016 nahmen 2.220 Personen an insgesamt 39 Veranstaltungen des IÖW teil. Die Evaluation zeigt: Seit der Einführung des „Green Meeting Guides“ wurden alle IÖW-Jahrestagungen klimaneutral durchgeführt (siehe [Dokumentation](#)) und wir setzen die selbst gesetzten Standards um: Das IÖW wählt in der Regel Veranstaltungsorte mit guter ÖPNV-Anbindung. Teilnehmende an IÖW-Veranstaltungen werden ausschließlich mit vegetarischer Bio- Kost verpflegt. Routine bei externen Veranstaltungen ist es, alle Veranstaltungshäuser aufzufordern Bio-Produkte in ihre Angebotspalette aufzunehmen, sofern nicht bereits vorhanden. Am IÖW werden außerdem alle Tagungsunterlagen auf Recyclingpapier mit dem Blauen Engel und beidseitig gedruckt.

Neue Mitarbeitende wollen wir zukünftig noch stärker für die Verbindlichkeit der Veranstaltungsstandards sensibilisieren und den „Green Meeting Guide“ um weitere konkrete Handreichungen in Form von Vorlagen für Anfragen (Veranstaltungsorte, Catering etc.) ergänzen. Potenziale für eine verbesserte Umweltwirkung im Veranstaltungsmanagement sehen wir darin, Druckaufträge primär an umweltorientierte und zertifizierte Druckereien innerhalb der Region zu vergeben. Der Papierverbrauch lässt sich durch digitales Marketing und digitale Tagungsunterlagen noch stärker reduzieren.

Als neues und sehr kurzfristiges Ziel haben wir uns im Nachhaltigkeitsprogramm vorgenommen, basierend auf den beschriebenen Evaluationsergebnissen bis Ende 2017 Verbesserungsziele für die nachhaltigere Organisation von Veranstaltungen auszuarbeiten.

## Nachhaltigkeitsprogramm

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

## Unsere Verantwortung für die Mitarbeiter/innen

Unser Ziel ist es, dass unsere Mitarbeiter/innen kompetent, leistungsfähig, kreativ und motiviert tätig sein können. Dafür wollen wir attraktive, sinnstiftende, anspruchsvolle und auf Dauer angelegte Arbeitsplätze schaffen, die jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter die Möglichkeit zur fachlichen und persönlichen Entwicklung bieten. 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 einzelne Mitarbeiterin und jeder einzelne 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](#)“ und das [IÖW-Leitbild](#)).
- 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

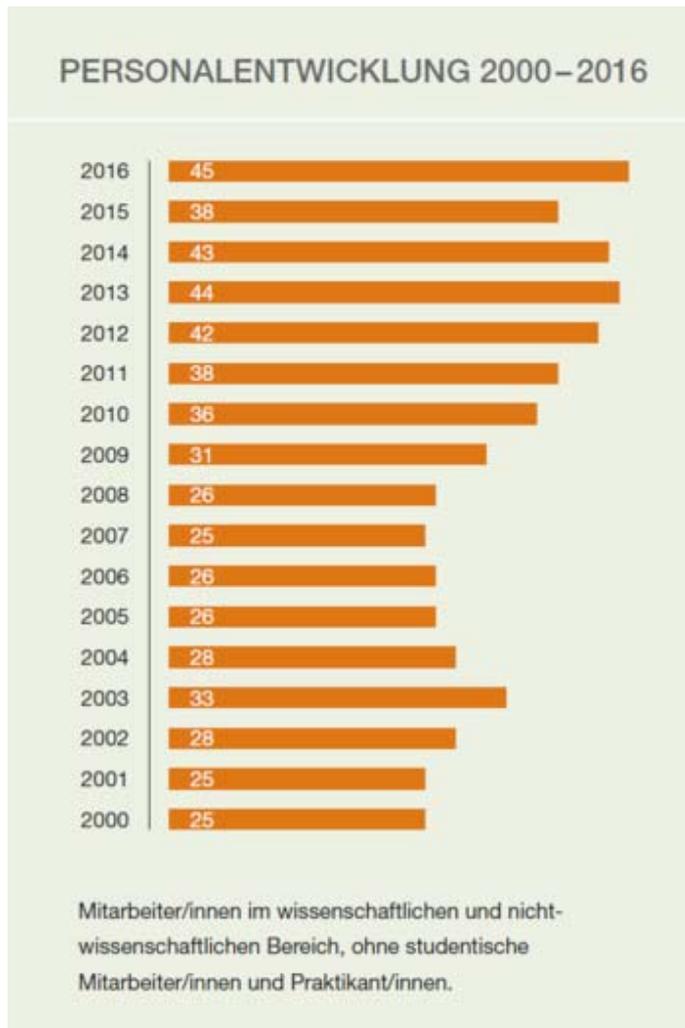
Das zentrale Handlungsfeld der Personalpolitik liegt aktuell in der zusätzlichen Stärkung und Qualifizierung der erfahreneren Mitarbeiter/innen für ihre vielfältigen herausfordernden Tätigkeiten. Einen zentralen Schwerpunkt legen wir auf die Stärkung der Projektmanagement- und Leitungskompetenzen. Dabei bleiben die grundlegenden Anforderungen an die Personalpolitik in einem Institut der Drittmittelforschung bestehen: Der Erhalt und die Entwicklung von Kompetenzen und Innovation sowie die Balance von Belastung und Entlastung der Mitarbeiter/innen.

In dieser Situation des Instituts und anhand der Mitarbeiter/innen-Befragung 2016 sehen wir weiterhin diese zentralen Handlungsfelder für die Personalpolitik:

- den Ausbau unserer Projektmanagement- und Leitungskapazitäten, insbesondere vor dem Hintergrund der hohen Belastung von erfahrenen Projektleiter/innen,
- die Ausweitung von Entwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten am IÖW (siehe [Entwicklung](#)),
- die tragfähige Gestaltung von Leben und Arbeiten (siehe [Leben und Arbeiten](#)),
- die Implementierung weiterer Maßnahmen im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (siehe [Gesundheit](#)), insbesondere die Integration in bestehende Arbeitsprozesse und die Überarbeitung der Maßnahmenplanung anhand der Ergebnisse des BGM.

## Zahl von Mitarbeiter/innen stabil

Am IÖW waren Ende 2016 45 Mitarbeiter/innen (ohne studentische Mitarbeiter/innen und Praktikant/innen) beschäftigt. Im Vergleich zum Vorjahr, in dem zum Stichtag 38 Mitarbeiter/innen gezählt wurden, sind wir also deutlich gewachsen. Durch neue Projekte konnten wir mehrere Wissenschaftler/innen neu einzustellen. Eine ähnliche Entwicklung erwarten wir in 2017. Folgende Abbildung zeigt die Entwicklung der Zahl der Mitarbeiter/innen seit 2000.



2016 waren 35 Mitarbeiter/innen im wissenschaftlichen Bereich beschäftigt und damit deutlich mehr als im Vorjahr (28). Die Zahl der Mitarbeiter/innen im nicht-wissenschaftlichen Bereich betrug 2016 unverändert 10.

## Hinweise zu den Angaben

Zur Gruppe der Beschäftigten im wissenschaftlichen Bereich zählen die wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen, Forschungsassistent/innen, der Wissenschaftliche Geschäftsführer und sein Referent, der Leiter und die Volontärin der Öffentlichkeitsarbeit. Die kaufmännische Geschäftsführerin, die Mitarbeiter/innen im Finanzbereich, Sekretariat, EDV-Bereich und Personalentwicklung sowie die Teamassistentinnen sowie Assistentinnen der Öffentlichkeitsarbeit zählen zu den Mitarbeiter/innen im nicht-wissenschaftlichen Bereich.

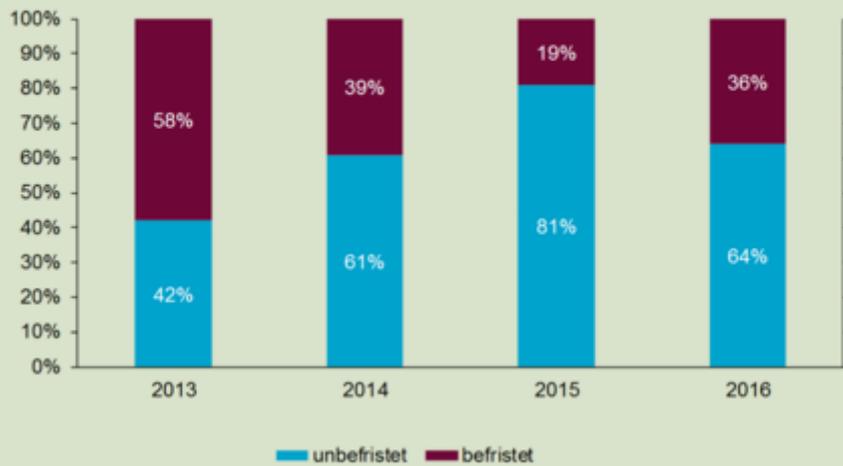
## **Befristung, Entfristung, Institutszugehörigkeit**

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.

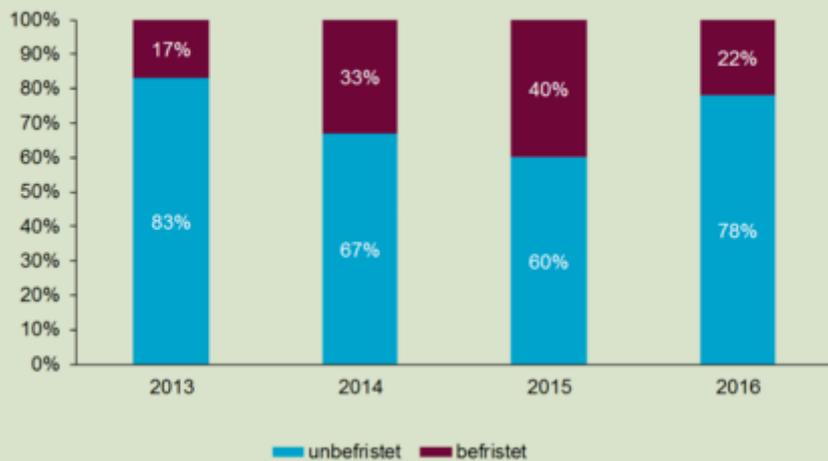
Demgegenüber zielt das IÖW auf eine langfristige Beschäftigung seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies ist wegen der ausschließlichen Drittmittelfinanzierung keine einfache Aufgabe. Gleichwohl wirken einzelne Mitarbeiter/innen schon länger als zwei Jahrzehnte, viele Mitarbeiter/innen schon länger als zehn Jahre am IÖW. Die durchschnittliche Institutszugehörigkeit der Wissenschaftler/innen ist von 2010 bis 2015 kontinuierlich gestiegen. In 2016, in Folge der vielen Neueinstellungen, wieder auf 7,7 Jahre (2015: 8,1 Jahre) gesunken. 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 2016 konnten wir das Beschäftigungsverhältnis einer Kollegin aus dem nicht-wissenschaftlichen Bereich entfristen. Der Anteil unbefristet angestellter wissenschaftlicher Mitarbeiter/innen ist durch die Neueinstellungen deutlich gesunken, von 81 Prozent im Jahr 2015 (einem historisch außergewöhnlich hohem Wert) auf 64 Prozent im Jahr 2016. Bei den nicht-wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen ist der Anteil unbefristeter Arbeitsverhältnisse aufgrund der Entfristung gestiegen.

ANTEIL UNBEFRISTETER BESCHÄFTIGUNGSVERHÄLTNISSE  
IM WISSENSCHAFTLICHEN BEREICH 2013 – 2016



ANTEIL UNBEFRISTETER BESCHÄFTIGUNGSVERHÄLTNISSE  
IM NICHT-WISSENSCHAFTLICHEN BEREICH 2013 – 2016



## **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.

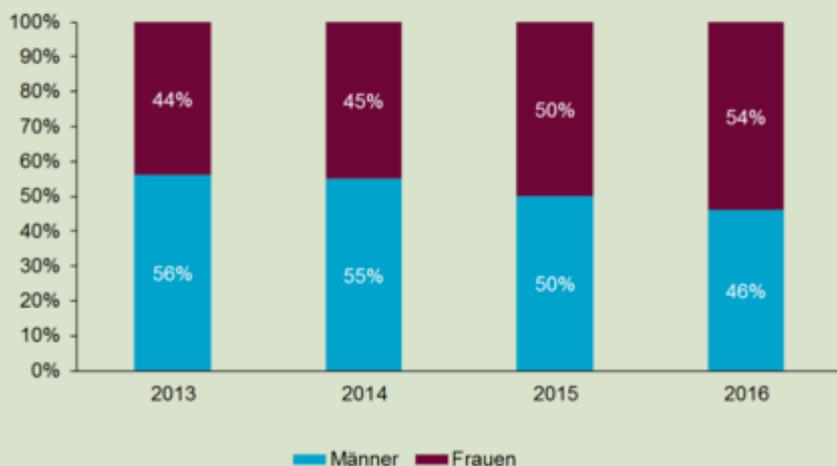
An unserem Institut sind freiwillige und Pflichtpraktikant/innen beschäftigt. Freiwillige Praktikant/innen können im Rahmen ihres Studiums ein maximal dreimonatiges Praktikum absolvieren und erhalten dafür, wie auch unsere Pflichtpraktikant/innen, eine Aufwandsentschädigung von 400 Euro im Monat. Absolvent/innen nehmen wir nur in begründeten Ausnahmen, die von den Bewerber/innen geltend gemacht werden, als Praktikant/innen auf. Studentische Mitarbeiter/innen verdienen im Jahr 2016 in der Regel 10,50 Euro je Stunde und erhalten zudem im November eine Jahressonderzahlung. Sie arbeiten neben ihrem Studium maximal 20 Stunden in der Woche am IÖW.

## Vielfalt und Chancengleichheit

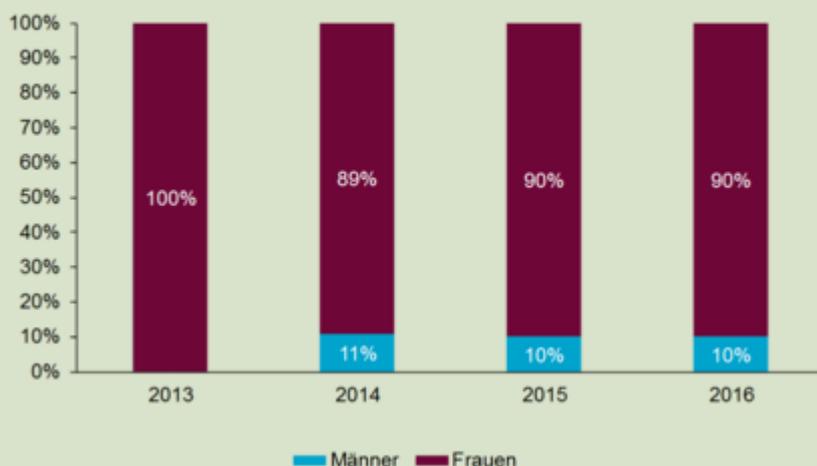
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden unabhängig von Geschlecht, Alter, Behinderung und sexueller Orientierung in der Bewerbungs- und Einstellungsphase und darüber hinaus während ihrer Beschäftigung gleich behandelt. Auch ihre Nationalität, Religion oder Weltanschauung spielen bei der Auswahl und im 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.

Zum Stichtag Ende des Jahres 2016 arbeiteten 28 Frauen und 17 Männer am IÖW. 2016 waren erstmals mehr Wissenschaftlerinnen als Wissenschaftler am IÖW tätig. Der Anteil der Frauen in der Gruppe der wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen liegt bei 54 Prozent. Im nicht-wissenschaftlichen Bereich sind die Arbeitsstellen in der Verwaltung und im Assistenzbereich bis auf eine Ausnahme von Frauen besetzt. Die Geschlechterverteilung blieb unverändert.

GESCHLECHTERVERTEILUNG IM  
 WISSENSCHAFTLICHEN BEREICH 2013 – 2016



GESCHLECHTERVERTEILUNG IM  
 NICHT-WISSENSCHAFTLICHEN BEREICH 2013 – 2016



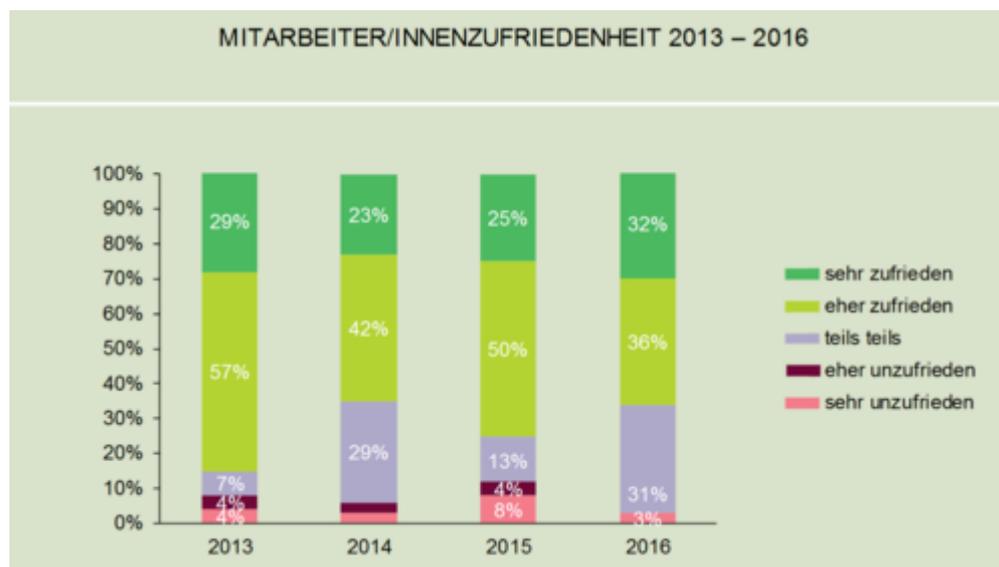
Bei den Leitungspositionen ist die zweiköpfige Geschäftsführung, also die oberste Leitungsebene, paritätisch besetzt. Auf der mittleren Leitungsebene – das sind die Forschungsfeldleitungen – sind derzeit alle Positionen mit Männern besetzt. Zur Erhöhung des Frauenanteils unter den Führungskräften bilden wir besonders erfahrene Projektleitungen und Führungskräftenachwuchs am IÖW mit eigenen Qualifizierungsmaßnahmen fort. Bei Neueinstellungen laden wir Frauen besonders zur Bewerbung ein. Der Altersdurchschnitt aller Mitarbeiter/innen lag 2016 bei 39 Jahren. Der Vergleich zu den Vorjahreswerten (2015: 39,9 Jahre, 2014: 39 Jahre) zeigt, dass sich das Institut aufgrund der Neueinstellungen 2016 wieder tendenziell „verjüngt“ hat. Uns ist eine ausgewogene Mischung zwischen jüngeren und älteren Mitarbeiter/innen 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 Erfahrungen zum Beispiel im transdisziplinären Forschen.

Der Anteil nichtdeutscher Kolleginnen und Kollegen unter den fest angestellten Mitarbeiter/innen ist sehr gering. Die Beschäftigungsquote von Menschen mit Behinderung liegt bei null. Aus diesem Grund ist das IÖW laut Sozialgesetzbuch verpflichtet, jährlich eine Ausgleichsabgabe zu zahlen. Im Jahre 2016 belief sich die Zahlung auf 5.206 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. Bewerberinnen und Bewerber mit einer anerkannten Schwerbehinderung wollen wir bei gleicher Eignung bevorzugt einstellen.

## 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 Frühjahr 2017 für das Jahr 2016 statt. Der Fragebogen wurde von den Mitarbeiter/innen selbst entwickelt. Zentrale Themenfelder der Befragung sind Anforderungen, Gestaltungsmöglichkeiten und Perspektiven der Arbeit, organisationale und soziale Ressourcen, Arbeitszufriedenheit und -belastung sowie Work-Life-Balance und Gesundheitsschutz. Weiterhin fragen wir nach Verbesserungsmöglichkeiten und geben Raum für allgemeine Vorschläge. Die Beteiligung an der Befragung lag bei etwas mehr als zwei Drittel und ist im Vergleich zum Vorjahr leicht gesunken.

Die Arbeitszufriedenheit am IÖW ist hoch: 2016 waren 66 Prozent der IÖW-Mitarbeiter/innen eher oder sehr zufrieden mit ihrer Beschäftigung am Institut. Im Vergleich zum Vorjahr ist die Zufriedenheit jedoch gesunken (2015: 75 Prozent). Nur drei Prozent der Mitarbeiter/innen waren 2016 sehr oder eher unzufrieden. Die Unzufriedenheit hat damit im Vergleich zum Vorjahr ebenso abgenommen (2015: 12 Prozent). Die Kategorie teils-teils (31 Prozent) wurde entsprechend deutlich häufiger gewählt (2015: 13 Prozent). Die weiter hohe Arbeitszufriedenheit ist vor dem Hintergrund einer unverändert hohen Arbeitsbelastung (siehe [Leben und Arbeiten](#)) erfreulich.



## **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 bereits 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.

Die steigenden fachlichen, managementbezogenen und persönlichen Anforderungen an unsere Mitarbeiter/innen, insbesondere an unsere Projektleiter/innen, haben uns veranlasst, die Entwicklungsprofile für wissenschaftliche Mitarbeiter/innen in einem Prozess mit Beteiligung aller Mitarbeiter/innen zu überarbeiten und differenzierter darzustellen. Dies unterstützt unsere Wissenschaftler/innen bei der Orientierung bezüglich der Anforderungen und der Entwicklungsmöglichkeiten im Rahmen ihrer Arbeit. Die neuen Profile werden seit 2016 in der Personalentwicklung angewendet.

### **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, haben wir im Rahmen der Aktivitäten zum IÖW-Projektmanagement ein spezifisches Weiterbildungsmodul für erfahrene Projektleiter/innen entwickelt, das wir in regelmäßigen Abständen am IÖW durchführen.

### **Kontinuierliche Entwicklung und Qualifizierung**

Das IÖW bietet vielfältige Weiterbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten, sowohl auf individuelle

auch auf Teamebene. Dazu zählen neben externen Seminaren auch interne Angebote. 2016 lag der Fokus neben dem betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) weiterhin auf Projektmanagement. So haben wir Basistrainings für Projektleitungen konzipiert und durchgeführt. Diese dienen der Vorbereitung auf die Übernahme einer ersten Projektleitung am IÖW. In Planung befindet sich zudem ein modulares Weiterbildungsprogramm für wissenschaftliche Mitarbeiter/innen, das häufig nachgefragte Seminarthemen systematisch aufgreift.

Der Gesprächsleitfaden für Personalentwicklungsgespräche am Institut wurde 2016 aktualisiert. Als wichtigen neuen Bezugspunkt wurden die neue Entwicklungsprofile berücksichtigt. Der Leitfaden befindet sich seit Anfang 2016 in der praktischen Erprobungsphase. Eine Evaluation erfolgt 2017. Die Erfahrungen und Einschätzungen unserer Mitarbeiter/innen werden bei der Finalisierung des Leitfadens berücksichtigt.

### **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, gibt es seit dem Jahr 2011 eine Maßnahme, 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 mit einer anderen Institution verbringen können.

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

Am IÖW engagieren wir uns für die Ausbildung junger Menschen. Das Institut ist ein anerkannter Ausbildungsbetrieb für Kaufmännisches Büromanagement und beschäftigt regelmäßig, so auch aktuell, eine Auszubildende. In unserem Bereich Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation bieten wir ein anderthalbjähriges Volontariat an. Volontärinnen und Volontären bieten wir damit die Möglichkeit wertvolle Praxiserfahrungen und Referenzen in der Wissenschaftskommunikation zu sammeln, die sie für eine weitere Beschäftigung in diesem Bereich qualifizieren. Zusätzliches theoretisches Wissen erwirbt der/die Volontär/in in einem begleitenden Kompaktstudium an der Deutschen Presseakademie. Die Studien- und Prüfungsgebühren trägt das IÖW. Zudem können Schulabgänger/innen 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 bis zu drei 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 internes Handbuch unterstützt die Wissenschaftler/innen bei der Betreuung von Praktikant/innen und bei ihrer Einbindung in Projekte. Insgesamt nutzten im Jahr 2016 39 Student/innen oder Studienanwärter/innen die Möglichkeit eines Praktikums am IÖW; 2015 waren 40, 2014 und 2013 waren jeweils 48 Praktikantinnen und Praktikanten am IÖW beschäftigt.

Wir befragen alle Praktikant/innen nach Abschluss ihres Praktikums und werten die Ergebnisse jahresbezogen aus. 2016 haben 42 Prozent der ehemaligen Praktikant/innen an der Umfrage teilgenommen (2015: 35 Prozent, 2014: 50 Prozent). Von den Befragten haben 80 Prozent angegeben, dass das Praktikum am IÖW nützlich für ihr Studium war. Gründe dafür waren der inhaltliche Input, die Vertiefung von Methoden wissenschaftlichen Arbeitens, das Erlernen von Kommunikations- und Zeitmanagementstrategien sowie Entscheidungshilfen für nachfolgende Studiengänge. Außerdem bewerteten etwa 73 Prozent der Praktikant/innen das Praktikum als hilfreich für ihre Berufsorientierung. Diejenigen, die das Praktikum als weniger nützlich für ihr Studium und die Berufswahl bewerteten, gaben als Gründe dafür an, dass die Schnittmenge mit den Studieninhalten sehr gering war und eher nicht der Wunsch besteht, später in der Forschung arbeiten zu wollen. Insgesamt fühlten sich die Praktikant/innen am IÖW sehr gut aufgehoben. Die Angaben zum Wohlbefinden unterstreichen die hohe Zufriedenheit. 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. In der Regel sind sie über einen längeren Zeitraum am IÖW tätig. Nicht selten bleiben studentische Mitarbeiter/innen nach Abschluss ihres Studiums als Mitarbeiter/innen am Institut. Zum Stichtag Ende Dezember 2016 waren 22 studentische Mitarbeiter/innen am IÖW beschäftigt. Ihre Stellenumfänge lagen zwischen fünf und 20 Wochenstunden.

## Wir bilden aus!



Das Institut ist ein anerkannter Ausbildungsbetrieb für Kaufmännisches Büromanagement und beschäftigt aktuell zwei Auszubildende.

## Verantwortung und Mitbestimmung

Die Arbeit am IÖW zeichnet sich durch eine hohe Eigenverantwortung, einen konsensorientierten Entscheidungsstil, flache Hierarchien sowie vielfältige Informations- und Beteiligungsmöglichkeiten aus. Der Aussage „Bei wichtigen Dingen kann ich mich einbringen und mitentscheiden“ stimmen die Mitarbeiter/innen in der Befragung 2016 überwiegend zu. Für etwa 83 Prozent trifft dies auf die eigene Arbeit „eher“ oder „völlig“ zu (34,5 Prozent stimmen mit „völlig zutreffend“ und 48,3 Prozent mit „eher zutreffend“). Auf der Ebene des Forschungsfeldes trifft dies für etwa 75 Prozent zu (31 Prozent „völlig zutreffend“, 44,8 Prozent „eher zutreffend“). Die Mitbestimmungsmöglichkeiten bei allgemeinen Entscheidungen des Instituts werden dazu geringer eingeschätzt. Diese schätzen circa 48 Prozent als „eher“ oder „völlig“- und 31 Prozent als teilweise gegeben ein. Die Ergebnisse unterstreichen die hohe Bedeutung der Gestaltungs- und Partizipationsmöglichkeiten auf Bereichs- und Teamebene. Hier findet ein Großteil der für die praktische Projektarbeit relevanten Abstimmungen und Entscheidungen statt. Auf der Institutsebene sind die Mitentscheidungsmöglichkeiten noch immer vielfältig, aber nicht ganz so umfassend. Dies hängt u.a. damit zusammen, dass bei wichtigen Entscheidungen weitere Gremien einbezogen werden und manche Abstimmungsprozesse in Anbetracht der Institutsgröße und funktionalen Differenzierung nicht in einem ähnlichen Maße wie auf der Teamebene „von unten“ möglich und praktikabel sind.

Die Mitgestaltung findet unter anderem auf Projekt- und Forschungsfeldsitzungen sowie in Institutsklausuren statt. Für bestimmte Fragen gründen wir Arbeitsgruppen, die Vorschläge entwickeln oder institutsübergreifende Prozesse begleiten. Beispiele sind die Ausarbeitung der Mitarbeiter/innen-Umfrage, das interne Leitbild zur Arbeitsgestaltung, die Ausgestaltung des Projektmanagementkonzepts oder die Entwicklung des neuen öffentlichen Instituts-Leitbilds. Seit 2013 begleitet eine Arbeitsgruppe die Nachhaltigkeitsaktivitäten des Instituts. Auf individueller Ebene ist im Rahmen der Personalentwicklungsgespräche ein Feedback an die Führungskräfte institutionalisiert (siehe [Kontinuierliche Entwicklung und Qualifizierung im Bereich Entwicklungsmöglichkeiten](#)). Wir werden das Feedback an die Führungskräfte im laufenden Jahr weiter entwickeln. Als erster Schritt wird ein systematisches Feedback an die Geschäftsführung auf der Basis eines neu entwickelten und anonymen Fragebogens erprobt.

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 aufgrund 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 zweimal im Jahr statt. Zudem gibt es zusätzliche regelmäßige Treffen zwischen Mitarbeiter/innen-Vertretung und Mitarbeiter/innen sowie mit der Wissenschaftlichen Geschäftsführung.

Unsere wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen bestimmen die inhaltliche Ausrichtung, strategische Positionierung und ökonomische Entwicklung des Instituts mit. Projekt- und Akquiseleiter/innen kommt dabei eine maßgebliche Rolle zu; wir verstehen sie daher als „Mit-Unternehmer/innen“. Viele langjährige Mitarbeiter/innen sind Gesellschafter/innen des Instituts und verfügen über weitere wichtige Mitentscheidungsmöglichkeiten. Dazu gehören etwa die Grundrichtung der Institutsentwicklung, die

Aufnahme von Gesellschafter/innen, die Berufung und Entlastung der Geschäftsführung oder den Jahresabschluss. Gesellschafter/innen, die nicht (mehr) Mitarbeiter/innen des Instituts sind, begleiten und unterstützen unsere Arbeit.

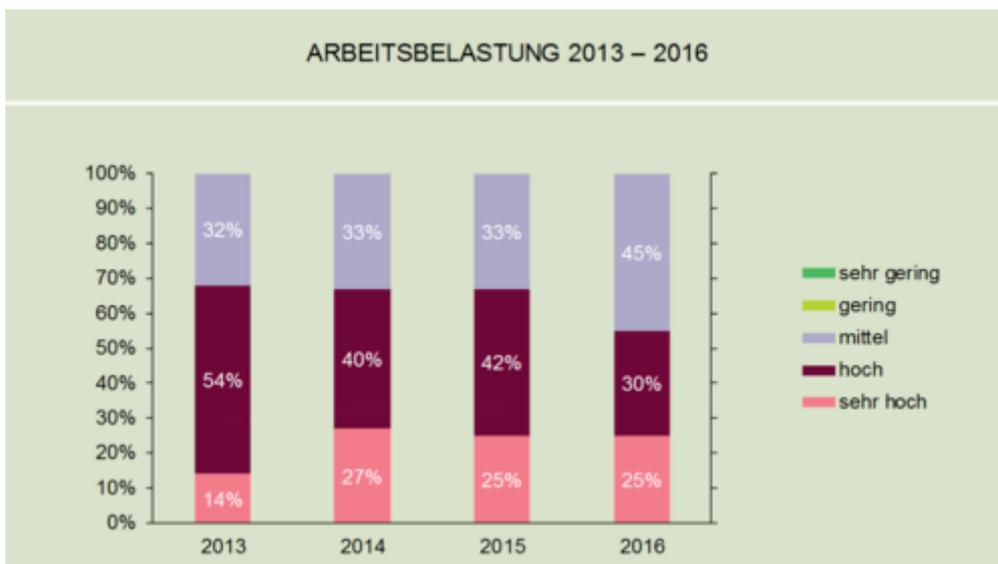
Den Zusammenhalt im Institut zu stärken, ist uns ein wichtiges Anliegen. Dazu tragen zahlreiche IÖW-Veranstaltungen wie die Jahrestagung, interne Klausuren oder ein regelmäßig stattfindender Mittags-Jour-Fixe bei, den wir „Talk am Topf“ nennen. Diese Treffen mit formellem Charakter werden durch informellere 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 unserem Intranet „Findus“ machen wir nicht nur Informationen schneller auffindbar, sondern auch Institutsprozesse transparent, und verbessern damit die Grundlagen für Verantwortung und Mitbestimmung. Das Intranet stellt Informationsangebote beispielsweise zu aktuellen Organisationsentwicklungsprozessen, zu Arbeitsgruppen, zum Projektmanagement, zu technischen Fragen der IT, Akquisevorhaben oder zur nachhaltigen Veranstaltungsorganisation zur Verfügung. Außerdem weisen wir unsere Mitarbeiter/innen im Intranet auf Themen des Umweltschutzes im Büro hin. Der Ausbau des Intranets erfolgt laufend und bedarfsentsprechend. Die AG Nachhaltigkeit hat ein eigenes Portal, auf dem Mitarbeiter/innen Informationen zum IÖW-Nachhaltigkeitsmanagement und Tipps für nachhaltigeres Arbeiten finden.

## 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 oder in häufigen Reisen zu Projektveranstaltungen und Konferenzen.

In der Mitarbeiter/innen-Umfrage 2016 wurde ein Rückgang der Arbeitszufriedenheit (siehe [Arbeitszufriedenheit](#)) beobachtet. Dieser geht mit einer unverändert hohen Arbeitsbelastung einher: Der überwiegende Teil der Mitarbeiter/innen (55 Prozent) gibt an, die eigene Arbeitsbelastung als sehr hoch oder hoch zu empfinden (2015: 67 Prozent). Der Rückgang ist erfreulich, allerdings ist der Wert weiterhin hoch. Um die Arbeitsbelastung weiter zu reduzieren, setzen wir auf eine strategische Auswahl von aussichtsreichen Gelegenheiten für die Projektakquise, verbessertes Projektmanagement sowie auf unser betriebliches Gesundheitsmanagement.



## Betriebliches Gesundheitsmanagement am IÖW

Das IÖW setzt sich seit 2013 verstärkt mit betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) auseinander. Ausgangspunkt waren vereinzelte langfristige Krankheitsausfälle. Sie waren für uns Anlass, ein BGM für das IÖW zu entwickeln. Nach einer intensiven Konzeptionsphase im Jahr 2014, die sich durch einen partizipativen Prozess mit allen Mitarbeiter/innen des Instituts auszeichnete, wird das Konzept seit 2015 umgesetzt. Im Frühjahr 2017 haben die Mitarbeiter/innen die BGM-Maßnahmen in einem Workshop mit externer Begleitung bewertet. Der Grundtenor war: Die Institutskultur ändert sich seit zwei Jahren wahrnehmbar. Das BGM trägt dazu bei, dass Mitarbeiter/innen ein stärkeres Augenmerk auf die gemeinsame Sorge um die Gesundheit legen. Ein offeneres Gesprächsklima zu den Themen Gesundheit und Arbeitsbelastung hilft, Belastungsspitzen besser zu erkennen und zu vermeiden. Einarbeitungstage für neue IÖW-Kolleg/innen, das Personalentwicklungskonzept und Schulungsangebote für Mitarbeiter/innen und Führungskräfte wurden als wichtigste Maßnahmen benannt. Wir werden diese Elemente des BGM-Programms fortführen und verstetigen.

Unsere interne Weiterbildungsreihe zu gesundheitsrelevanten Themen zielt darauf ab, Potenziale aufzuzeigen, um die vielfältigen Beanspruchungen und Belastungen zu verringern, die die Bearbeitung von Drittmittelprojekten und die hohe Eigenverantwortung in den Projekten mit sich bringen. Alle Mitarbeiter/innen können daran teilnehmen. Zu den Seminarthemen, die regelmäßig angeboten werden, zählen Stress, Erschöpfung und Burnout, Salutogenese und Resilienz oder Konfliktmanagement. Für Führungskräfte haben wir zuletzt 2015 eine Weiterbildung zum Thema gesundheitsorientierte Führung durchgeführt. Weitere Seminare sind in Planung.

Basis des BGM ist für uns ein gutes Projektmanagement, das zur Verringerung der Arbeitsbelastung und zur Vorbeugung von Gesundheitsrisiken unserer Mitarbeiter/innen beiträgt. Neue Mitarbeiter/innen aus Wissenschaft und Verwaltung führen wir mit einem Basisseminar an die IÖW-Projektmanagementstandards heran. Des Weiteren unterstützen wir Projektleitungen zielgerichtet durch Schulungen bei der Vorbereitung auf die Übernahme einer ersten Projektleitung am IÖW. Ebenso fördern wir eine kollegiale Beratung unter erfahrenen Projektleiterinnen und Projektleitern.

Es ist uns wichtig, dass alle Mitarbeiter/innen des Instituts kontinuierlich an dem BGM-Prozess partizipieren. Daher führen wir regelmäßige Informationsveranstaltungen durch. Zudem haben wir unsere jährliche Mitarbeiter/innen-Befragung sowie den Leitfaden für Personalentwicklungsgespräche um weitere gesundheitsrelevante Fragen ergänzt.

Dass wir mit diesen und weiteren Maßnahmen eine richtige und wichtige Dimension des Arbeitens am IÖW adressieren, zeigen die Ergebnisse der letzten Befragung der Mitarbeiter/innen zu gesundheitlichen Auswirkungen der Arbeit. Die Aussage „Die Arbeit führt zu gesundheitlichen Problemen (z.B. Rückenschmerzen oder Verspannung, Kopfschmerzen durch Bildschirmarbeit, Stress durch zu viele Termine, Reisen etc.), bewerten die Mitarbeiter/innen in der jährlichen Umfrage überwiegend mit „teils-teils“ (31 Prozent). 41 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geben an, „eher nicht“ oder „überhaupt nicht“ gesundheitlich durch die Arbeit beeinflusst zu werden.

Als eher zutreffend wird auch die Aussage eingeschätzt, dass „Die Angebote zur Gesundheitsprävention und zum Gesundheitsschutz ausreichend sind“.

In diesem Jahr haben wir wichtige Fortschritte bei der Umsetzung des betrieblichen Gesundheitsmanagements am IÖW erzielt. In den nächsten Jahren wird der Fokus weiterhin auf der Implementierung der einzelnen Maßnahmen und der Integration der Gesundheitsförderung in die Führungsarbeit und arbeitsrelevante Strukturen und Prozesse, sowie der Überarbeitung der Maßnahmen

aufbauend auf die Evaluation liegen.

## **Nachhaltigkeitsprogramm**

Das [Nachhaltigkeitsprogramm](#) nennt Maßnahmen zu dem Handlungsfeld „Betriebliches Gesundheitsmanagement“.

## Unser Nachhaltigkeitsprogramm 2017-2018

Unser Ziel ist es, das IÖW noch nachhaltiger zu machen. Wie wir das in der Praxis schaffen möchten, beschreibt das IÖW-Nachhaltigkeitsprogramm. Für den Zeitraum bis Ende 2019 haben wir uns Maßnahmen vorgenommen, mit denen wir das erreichen möchten. Das Programm ist Bestandteil des IÖW-Jahresberichts 2016, der im Juli 2017 erschien.

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.

Für die Umsetzung des Nachhaltigkeitsprogramms sind die Geschäftsführung und die Nachhaltigkeitsbeauftragte verantwortlich. Sie werden maßgeblich unterstützt durch die Mitarbeiterinnen der Verwaltung sowie die Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit.

Stand: Juli 2017

Ziel / Handlungsfeld	Maßnahme	Zeitziel	Stand
<b>Unternehmensführung</b>			
Nachhaltigkeitsleitbild und -strategie weiterentwickeln			
Strategische Orientierungen für das Nachhaltigkeitsmanagement	Veröffentlichung des Institutsleitbilds mit Nachhaltigkeitsbezug	II/16	erfüllt  Details unter „Nachhaltige Unternehmensführung“
	Revision des Institutsleitbilds	IV/19	neu  Details unter „Nachhaltige Unternehmensführung“
<b>Unsere Verantwortung für die Umwelt</b>			
Spezifischen Stromverbrauch reduzieren			
Energieeffizienz der IT-Hardware	Ersatz von Desktop-PCs durch Mini-PCs bei Bedarf	ab III/15	In Bearbeitung  Details unter „Beschaffung von Informations- und Kommunikationstechnik“
	Monitoring des Beschaffungsprozesses	bis IV/17	neu  Details unter „Beschaffung von Informations- und Kommunikationstechnik“
Veranstaltungen umweltfreundlicher organisieren			
Veranstaltungsplanung	Evaluation des Green Meeting Guide	IV/16	erfüllt  Details unter „Nachhaltige Organisation von Veranstaltungen“

	Verbesserungsziele basierend auf den Ergebnissen der Evaluation ausarbeiten	IV/17	neu  Details unter „Nachhaltige Organisation von Veranstaltungen“
<b>Unsere Verantwortung für die Mitarbeiter/innen</b>			
Entwicklung und Weiterbildung systematisieren und verbessern			
	Modulares Weiterbildungsprogramm für wissenschaftliche Mitarbeiter/innen entwickeln	II/14-IV/16	in Bearbeitung  Details unter „Kontinuierliche Entwicklung und Qualifizierung“
	Entwicklung eines Basistrainings für jüngere Projektleiter/innen und Durchführung eines Pilottrainings	I/16-IV/16	erfüllt  Details unter „Kontinuierliche Entwicklung und Qualifizierung“
Gesundheit und Wohlbefinden erhalten und fördern			
Betriebliches Gesundheitsmanagement	Implementierung von Maßnahmen (Phase II: Zusammenarbeit mit Betriebsarzt, Fachkraft Arbeitssicherheit, Personalentwicklung)	I/16-IV/16	erfüllt  Details unter „Betriebliches Gesundheitsmanagement“
	Evaluation des Betrieblichen Gesundheitsmanagements	I/17	erfüllt  Details unter „Betriebliches Gesundheitsmanagement“
	Überarbeitung der Maßnahmenplanung anhand der Ergebnisse der Evaluation	IV/17	neu  Details unter „Betriebliches Gesundheitsmanagement“

## Legende

Grün = Erfüllt

Gelb = In Bearbeitung/Steht noch aus

Rot = Verschieben/Verworfen

Grau = Neu im Programm

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)