

Institut für ökologische Wirtschaftsforschung

Nachhaltigkeit am IOW

Archiv der Online-Berichterstattung über Nachhaltigkeit
am IÖW des Jahres 2021

Stand: 15. Juni 2022



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
www.ioew.de

Dieser Bericht archiviert die Nachhaltigkeitsbe-
richterstattung des IÖW über das Jahr 2021,
die online in der Rubrik [www.ioew.de/das-
ioew/verantwortung/](http://www.ioew.de/das-ioew/verantwortung/) veröffentlicht wurde
(Stand: 15. Juni 2022).

Inhaltsverzeichnis

1.	Unsere Verantwortung – Nachhaltigkeit am IÖW	4
2.	Unsere Verantwortung für Projekte und Themen	6
3.	Unsere Verantwortung für die Umwelt	8
3.1.	Energieverbrauch am IÖW	9
3.2.	Dienstreisen am IÖW	12
3.3.	Gesamtbilanz der Treibhausgas-Emissionen des IÖW	15
3.4.	Wasserverbrauch am IÖW.....	15
3.5.	Beschaffung am IÖW	17
3.6.	Umgang mit Abfall am IÖW	20
3.7.	Nachhaltige Organisation von Veranstaltungen	21
4.	Unsere Verantwortung für die Mitarbeiter*innen	22
4.1.	Institutsgröße	23
4.2.	Befristung, Entfristung, Institutszugehörigkeit.....	24
4.3.	Faire Gehaltspolitik	26
4.4.	Vielfalt und Chancengleichheit.....	26
4.5.	Arbeitszufriedenheit am IÖW	28
4.6.	Entwicklungsmöglichkeiten am IÖW.....	29
4.7.	Ausbildung, Praktika und studentische Mitarbeit	32
4.8.	Verantwortung und Mitbestimmung	32
4.9.	Leben und Arbeiten.....	34
4.10.	Betriebliches Gesundheitsmanagement am IÖW	36
4.11.	Corona-Pandemiemanagement.....	37
5.	Nachhaltigkeitsprogramm 2021-2022	39

1. Unsere Verantwortung – Nachhaltigkeit am IÖW

Am IÖW ist Nachhaltigkeit unsere Mission. Wir sind davon überzeugt, dass ein umfassender Wandel des Wirtschaftens erforderlich ist. 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. Diese Institutsausrichtung spielt für uns eine herausgehobene Rolle – und sie ist mehr als ein professionelles Anliegen.

Gesellschaftlicher Wandel braucht Akteure, die ihn vordenken und voranbringen wollen. Seit der Gründung des IÖW verstehen wir uns als Pionier einer kritischen und praxisorientierten Nachhaltigkeitsforschung. Wir forschen nicht im Elfenbeinturm, sondern für die und mit der Praxis. Auf diese Weise wollen wir mit unserer unabhängigen wissenschaftlichen Arbeit gesellschaftliche Veränderungen hin zu einer nachhaltigen Entwicklung anstoßen, begleiten und verstärken.

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-Institutsberichts 2022](#) im Juni 2022 informieren wir bereits zum elften Mal über die Nachhaltigkeitsaspekte unseres Wirkens.

Die Erfassung und Bewertung unserer Umweltwirkungen wird in Zeitreihen fortgeschrieben. 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. Das Nachhaltigkeitsprogramm 2021-2022 gibt Auskunft über den Stand der Umsetzung der Maßnahmen und enthält darüber hinaus 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-Institutsberichts 2022 (Stand 1. Juni 2022).

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 nachhaltigen Entwicklung 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/der Nachhaltigkeitsbeauftragte am Institut die Umsetzung und Evaluierung von Verbesserungsmaßnahmen sowie die jährliche Berichterstattung. Sie/er wird von einer institutsinternen Arbeitsgruppe unterstützt, die den Rahmen für die Mitgestaltung der Mitarbeiter*innen bei der Nachhaltigkeitsstrategie bildet. Seit Juli 2020 ist Philipp Spiegel der Nachhaltigkeitsbeauftragte des Instituts und zentraler Ansprechpartner für das Thema.

Institutsleitbild

Das [Leitbild des IÖW](#) 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. Das Leitbild wurde im Juli 2016 vorgestellt. Es ist in einem institutsinternen Diskussionsprozess entstanden, an dem alle Mitarbeiter*innen sowie die IÖW-Gremien beteiligt waren.

Im Jahr 2019 haben wir das Leitbild in einem Workshop mit allen Mitarbeiter*innen des Instituts erstmals reflektiert. Dabei hat sich gezeigt, dass der im Leitbild formulierte Anspruch an unsere Arbeitskultur und Zusammenarbeit am Institut in hohem Maße mit der gelebten Wirklichkeit übereinstimmt. Für 2022/2023 planen wir Organisationsentwicklungsprozess, in dem die Revision des Leitbildes erneut ein Aspekt sein wird.

2. 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. 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 Mitarbeiter*innen 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 Gutachter*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](#), [Publikationen](#), [Ökologisches Wirtschaften](#) oder [Blog Postwachstum](#)). An den Veranstaltungen und Vorträgen des IÖW nehmen jedes Jahr mehr als tausend 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, denen wir bereits vor mehr als 35 Jahren den Boden bereitet haben,

stehen heute noch oder wieder auf der gesellschaftlichen Agenda: Die Energiewende oder die Gestaltbarkeit neuer Technologien sind nur zwei Beispiele von vielen. Aktuelle Entwicklungen wie den digitalen Wandel oder die Auswirkungen der Corona-Krise auf sozial-ökologische Transformationen 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 im Ecological Research Network ([Ecornet](#)), dem Netzwerk der außeruniversitären, gemeinnützigen Umwelt- und Nachhaltigkeitsforschungsinstitute in Deutschland.

3. 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 CO₂-Ausstöße entwickeln.

Zentrale Handlungsfelder im Bereich Umwelt

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

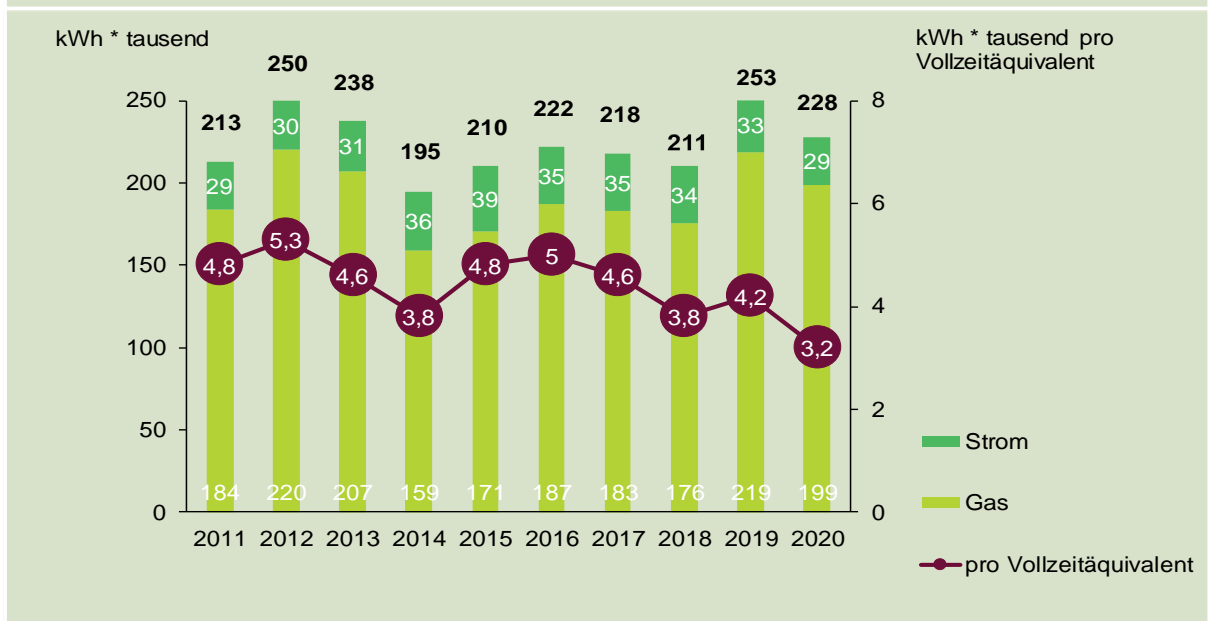
3.1. Energieverbrauch am IÖW

Endenergieverbrauch am IÖW

Der Gesamtendenergieverbrauch wird für das Jahr 2020 angegeben, weil die Verbrauchszahlen für Gas und Strom zum Zeitpunkt der Berichtslegung nur bis zum Jahr 2020 vorliegen. Der Gesamtendenergieverbrauch für Strom und Wärme am IÖW lag 2020 bei 228.050 kWh. Dies entspricht – bei steigender Mitarbeiter*innenzahl – einem Rückgang um rund zehn Prozent gegenüber dem Vorjahreswert von 253.149 kWh. Wir führen diese Entwicklung auf die Pandemie und die Zunahme des mobilen Arbeitens zurück. 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. Von 2012 bis 2014 war ein Rückgang des Energieverbrauchs in Folge des geringeren Wärmeenergiebedarfs durch gebäudeenergetische Verbesserungsmaßnahmen am Standort Berlin zu beobachten. Dieser positive Trend wurde in 2015 (210.296 kWh) und 2016 (221.994 kWh) unterbrochen, 2017 (219.187 kWh) und 2018 (210.691 kWh) aber wieder aufgenommen. 2019 nahm der Gesamtenergieverbrauch um 20 Prozent (253.149 kWh) zu, was unter anderem durch eine steigende Mitarbeiter*innenzahl und neu angemietete Räume zu erklären ist.

Die Betrachtung der relativen Verbräuche zeigt: Im Jahr 2020 wurde pro Vollzeitäquivalent 22,8 Prozent weniger Energie verbraucht als im Jahr zuvor (3.217 kWh gegenüber 4.168 kWh). Wir zeigen im Folgenden die Entwicklung in der Zeitreihe seit Beginn der Datenerfassung in 2011.

ENDENERGIEVERBRAUCH DES IÖW: STROM UND GAS 2011 – 2020



Hinweise zu den Daten: Die Verbrauchszahlen für Gas und Strom liegen zum Zeitpunkt der Berichtslegung nur bis zum Jahr 2020 vor. Deshalb kann der Gesamtenergieverbrauch nur bis zum Stichtag 31.12.2020 ermittelt und hier berichtet werden.

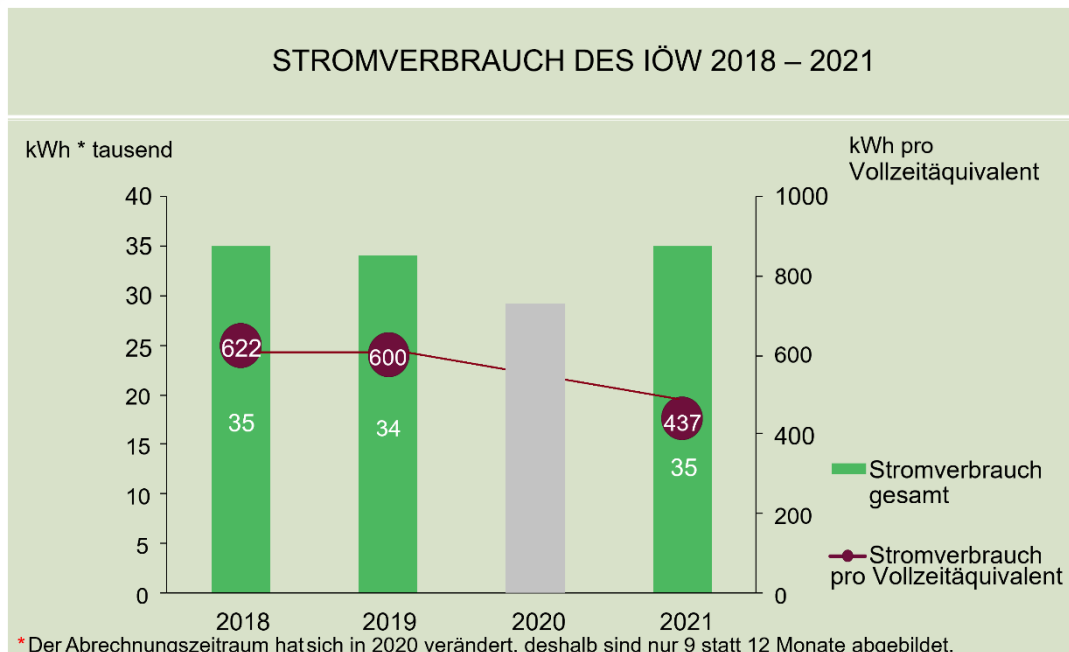
Stromverbrauch am IÖW

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, verbrauchsnahe Erzeugung von Strom aus erneuerbaren Energien. Damit unterstützen wir das Ziel der Stadt Berlin, bis zum Jahr 2045 oder sogar früher klimaneutral zu werden.

2018 und 2019 lag der Stromverbrauch am IÖW bei rund 34.000 kWh. Im Jahr 2020 beträgt der Wert für den Stromverbrauch 29.000 kWh. Er bezieht sich allerdings für einige Stromzähler lediglich auf neun Monate, da sich im Jahr 2020 Abrechnungszeiträume verändert haben. In der Abbildung fehlen im Balken für 2020 daher drei Monate des Stromverbrauchs für den entsprechenden Abrechnungszeitraum. Demnach gehen wir mindestens von einem leichten Anstieg des Stromverbrauchs in 2021 gegenüber den beiden Vorjahren aus. Dazu kommen Verlagerungseffekte von Verbräuchen durch mobiles Arbeiten in den Coronawellen des Jahres 2020. Die Verlagerungseffekte substituierten aus unserer Sicht allerdings nicht den Stromverbrauch im Büro, da hier für die anwesenden Mitarbeiter*innen die Infrastrukturen trotzdem aufrechterhalten wurden und auch durch das mobile Arbeiten auf unsere zentralen Server zugegriffen wurde.

Die Verlagerungseffekte durch Wärme- und Stromverbrauch im Homeoffice können wir leider nicht konkret abbilden. Um solche komplexen Effekte künftig besser einschätzen zu können, beteiligen sich unsere Energie-Expert*innen am BMWK-Projekt „[Homeoffice und Energiewende: Veränderungen durch mobiles Arbeiten und Chancen für die Transformation des Energiesystems](#)“.

Wenn der Stromverbrauch pro Vollzeitäquivalent betrachtet wird, statt in absoluten Zahlen, sind jedoch durchaus geringe oder sogar keine Einspareffekte durch die Pandemie zu beobachten. In 2021 lag der Stromverbrauch auf dem Niveau der Vorjahre, reduzierte sich allerdings pro Vollzeitäquivalent.

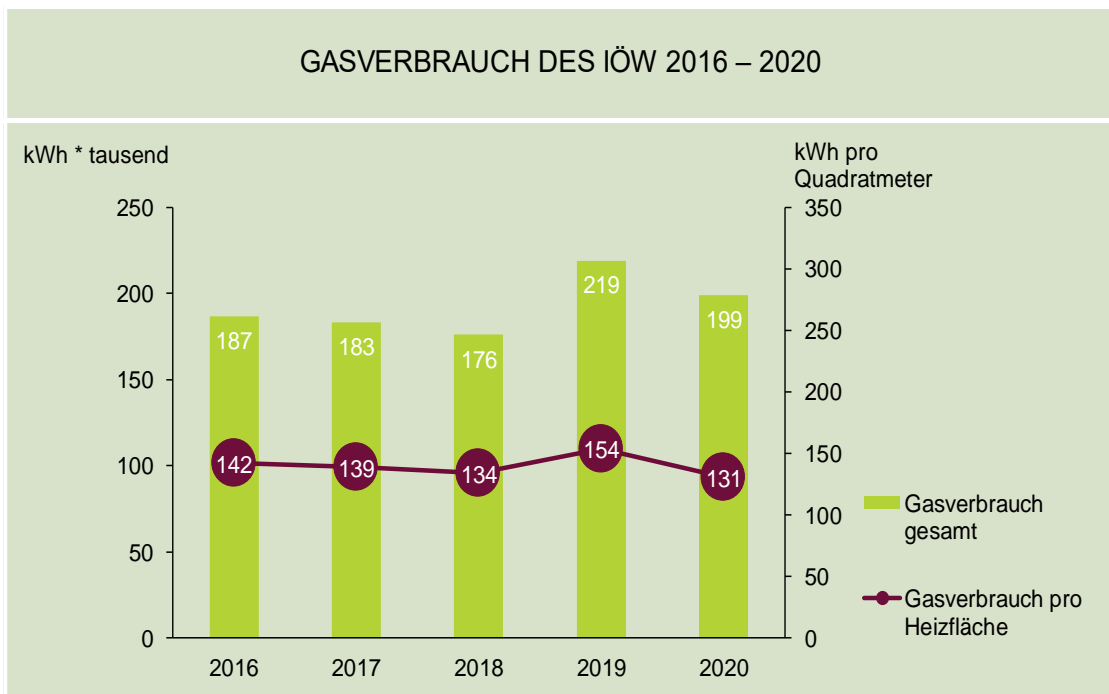


Seit 2015 haben wir verschiedene Maßnahmen zur Reduktion des Stromverbrauchs aus unserem Nachhaltigkeitsprogramm umgesetzt. Dazu gehört unter anderem die Einführung einer Richtlinie zur Beschaffung von energieeffizienten und ressourcenschonenden IKT-Geräten (siehe [Beschaffung am IÖW](#)). Diese setzten wir konsequent um, zum Beispiel durch die Beschaffung von strom- und ressourcensparenden „Thin-Clients“, mit denen wir möglichst vielen Anwender*innen ermöglichen, die geteilte Rechenleistung auf Terminalservern gemeinsam zu nutzen.

Wärmeversorgung

Die IÖW-Büros in Berlin und Heidelberg befinden sich in gemieteten Altbauten. Die Gebäude werden durch gasbefeuerte Zentralheizungen der Vermieter beheizt. Beide Büros wurden 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 2020 für 82 Prozent unserer Treibhausgasemissionen verantwortlich. Wir befinden uns in regelmäßigem Austausch mit unserem Vermieter in Berlin, um weitere ökologische Verbesserungen zu erzielen.

Unser Gasverbrauch wird für 2020 angegeben, da die Verbrauchszahlen für Gas zum Zeitpunkt der Berichtslegung noch nicht für das Jahr 2021 vorliegen. Der Verbrauch sank im Jahr 2020 um 9,1 Prozent von 218.799 kWh auf 198.818 kWh. Damit liegt er wie schon 2019 über den Werten der drei Vorjahre 2016, 2017 und 2018, in denen der Gasverbrauch leicht abnahm. Der Grund dafür ist, dass wir 2019 zusätzliche Räume angemietet haben. Der klimabereinigte spezifische Gasverbrauch je Quadratmeter Bürofläche liegt im Jahr 2020 mit 131 kWh/Quadratmeter im Bereich der Jahre 2016 bis 2018, was wahrscheinlich durch die coronabedingten Abwesenheiten vieler Mitarbeiter*innen zu erklären ist.



Hinweise zu den Daten: Die Verbrauchszahlen für Gas liegen zum Zeitpunkt der Berichtslegung nur bis zum Jahr 2020 vor. Deshalb kann der Gesamtenergieverbrauch nur bis zum Stichtag 31.12.2020 ermittelt und berichtet werden. Ferner korrigieren wir zur Verbesserung des Monitorings schon seit 2015 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 Reduktion des Gasverbrauchs unabhängig von Änderungen der zu beheizenden Fläche oder von der Härte oder Milde des Winters zu bestimmen.

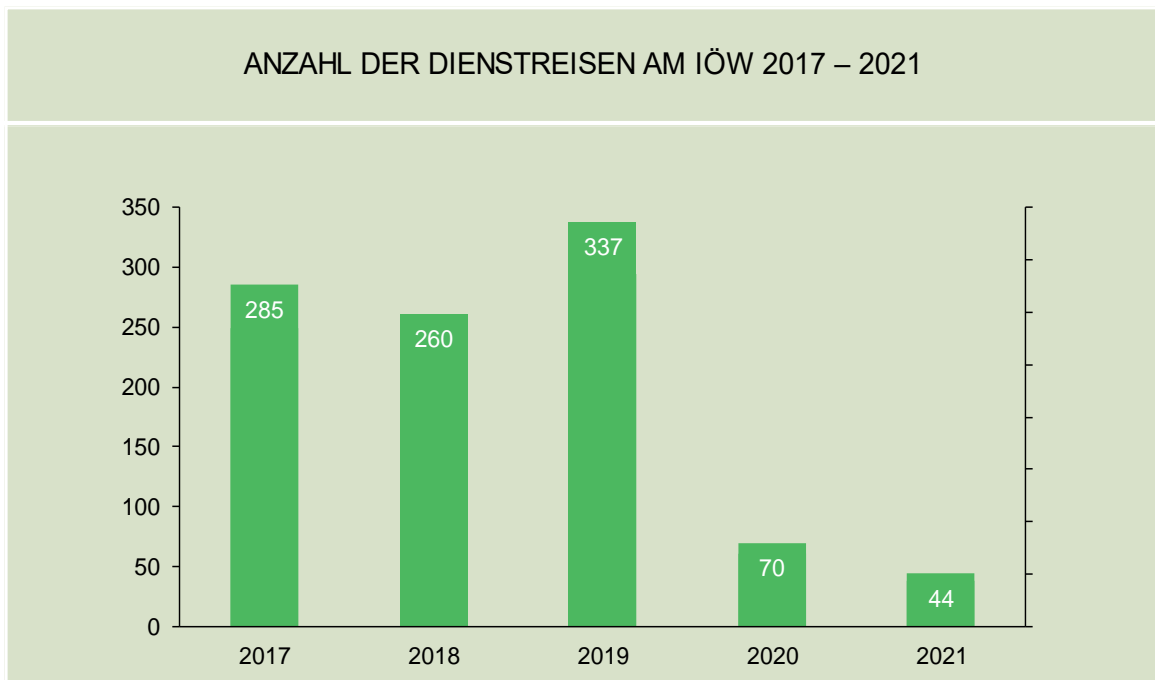
Nachhaltigkeitsprogramm

Das [Nachhaltigkeitsprogramm](#) umfasst zwei Maßnahmen zu der Zielstellung „Analysieren und Reduzieren der Treibhausgasemissionen durch Heizen“.

3.2. Dienstreisen am IÖW

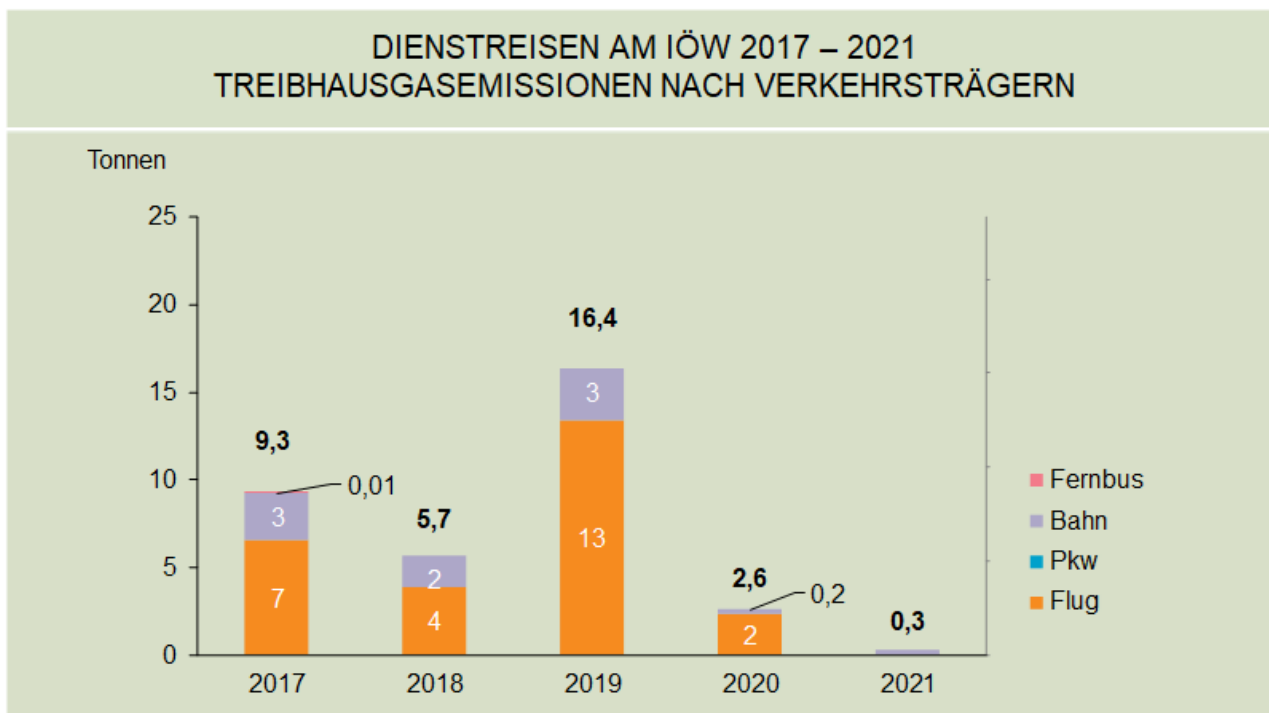
Betrachtet man die Gesamtbilanz der Treibhausgasemissionen des IÖW, stellt man fest: Dienstreisen tragen nur wenig zu den Umweltwirkungen des Instituts bei. Im Jahr 2021 hat sich die Zahl der Dienstreisen aufgrund der Corona-Pandemie erneut sehr stark verringert. Sie sank von 70 Reisen in 2020 um 37 Prozent auf 44 Reisen (2019: 337; 2018: 260). Die zurückgelegten Personenkilometer sanken um 43 Prozent auf 24.001 Kilometer im Jahr 2021. 2020 wurden bei Dienstreisen 56.395 Kilometer zurückgelegt, 2019 waren es 310.045 Kilometer. Den Anstieg von 2019 gegenüber 2018 führen wir auf die steigende Zahl der Mitarbeitenden zurück.

Bei der Durchführung von Dienstreisen berücksichtigt das IÖW ökologische Aspekte in hohem



Maße. Hierfür haben wir uns institutsintern auf klare 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 ggf. auch vereinzelt Fernbusse unsere Verkehrsmittel der Wahl. Die Pkw-Nutzung und Flüge innerhalb Deutschlands sind nur im Ausnahmefall und nach vorheriger Genehmigung der Geschäftsführung gestattet. Für Auslandsflüge haben wir 2022 neue Flugreiserichtlinien entwickelt (siehe S. 14). 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.



Hinweise zu den Daten: Das IÖW ermittelt die dienstreisebedingten CO₂-Emissionen unter Zuhilfenahme des UmweltMobilChecks der Deutschen Bahn für Bahn- und Pkw-Reisen, bei dem laut Auskunft der DB die neuesten verfügbaren Emissionsdaten sowie eine differenzierte Betrachtung je nach eingesetztem Anteil an Ökostrom bei dem genutzten Eisenbahnverkehrsunternehmen hinterlegt sind. Durch Flugreisen verursachte Treibhausgasemissionen werden über den Emissionsrechner von Atmosfair ermittelt und die für Fernbus-Nutzung mithilfe des Berechnungstools von Raumobil. Laut UmweltMobilCheck verursachen Reisen im DB-Fernverkehr aufgrund des Anteils von 100 Prozent Ökostrom keinen CO₂-Ausstoß und die beschriebenen Aktivitäten im Nahverkehr (energiesparendes Fahren, vermehrter Einsatz moderner Fahrzeuge mit Energierückspeisung beim Bremsen) tragen laut DB zu sehr geringen Treibhausgasemissionen pro Kilometer zurückgelegte Strecke bei.

Im Berichtsjahr 2021 konnten wir erstmals seit unserer Aufzeichnung 100 Prozent unserer Dienstreisen mit der Bahn durchführen. In 2020 erfolgten 97 Prozent der Dienstreisen mit der Bahn und die Anzahl der per Flug zurückgelegten Kilometer lag bei 16.000 km (zwei Hin- und Rückflüge). 2019 fanden acht Hin- und Rückflüge mit 46.022 Kilometern Flugdistanz statt.

Durch unsere Reisen haben wir im Jahr 2021 lediglich rund 0,3 Tonnen CO₂-Äquivalente emittiert, 2020 waren es ca. 2,6 Tonnen CO₂-Äquivalente. Das macht eine (pandemiebedingte) Entwicklung von minus 87 Prozent aus und ist nach einem Höchststand im Jahr 2019 mit rund 17 Tonnen der niedrigste Wert seit Beginn unserer Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Der relativ niedrige Anteil der Bahnreisen an unseren gesamten Treibhausgasemissionen ist damit zu erklären, dass die Deutsche Bahn (DB) im Fernverkehr mittlerweile mit 100 Prozent Ökostrom

fährt. Auf unsere Nachfrage erklärte die DB, dass ergänzend im Regionalverkehr umfangreiche Aktivitäten zum energiesparenden Fahren und der vermehrte Einsatz moderner Fahrzeuge mit Energierückspeisung beim Bremsen die Treibhausgasemissionen pro Kilometer zurückgelegter Strecke deutlich verringern. Viele IÖW-Mitarbeiter*innen reisen als bahn.business-Kund*innen auf allen deutschen Bahnstrecken im Fernverkehr mit 100 Prozent Ökostrom und so können wir dienstreisebedingte CO₂-Emissionen vermeiden.

Quantitativ spielt der Anteil von Flugreisen an den gesamten Dienstreisen eine untergeordnete Rolle. Trotzdem sind in den letzten Jahren bis zu 90 Prozent der Dienstreiseemissionen durch Flugreisen entstanden. Deshalb hat die AG Nachhaltigkeit sich als Ziel gesetzt, durch neue Flugreiserichtlinien die Dienstreiseemissionen zu verringern, indem wir innereuropäische Flüge reduzieren. Als Orientierung betrachteten wir die aus dem Kreis der „[Scientists for Future](#)“ gestartete Initiative „[Unter 1.000 mach ich's nicht](#)“, mit der zum Verzicht auf dienstliche Kurzstreckenflüge aufgerufen wurde, wenn die Flugstrecke unter 1.000 Kilometer beträgt und der Zielort innerhalb von zwölf Stunden mit der Bahn zu erreichen ist. Angelehnt daran werden wir zukünftig auch alle Reiseziele mit den öffentlichen Verkehrsmitteln ansteuern, die innerhalb von zwölf Stunden erreichbar sind.

Arbeitswege der IÖW-Mitarbeiter*innen

IÖW-Beschäftigte 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 können wir unsere Arbeitswegen ressourcenschonend und emissionsarm gestalten. Diese Umweltwirkungen können wir nicht genauer quantifizieren – aufgrund ihrer Geringfügigkeit haben wir auf tiefergehende Analysen verzichtet.

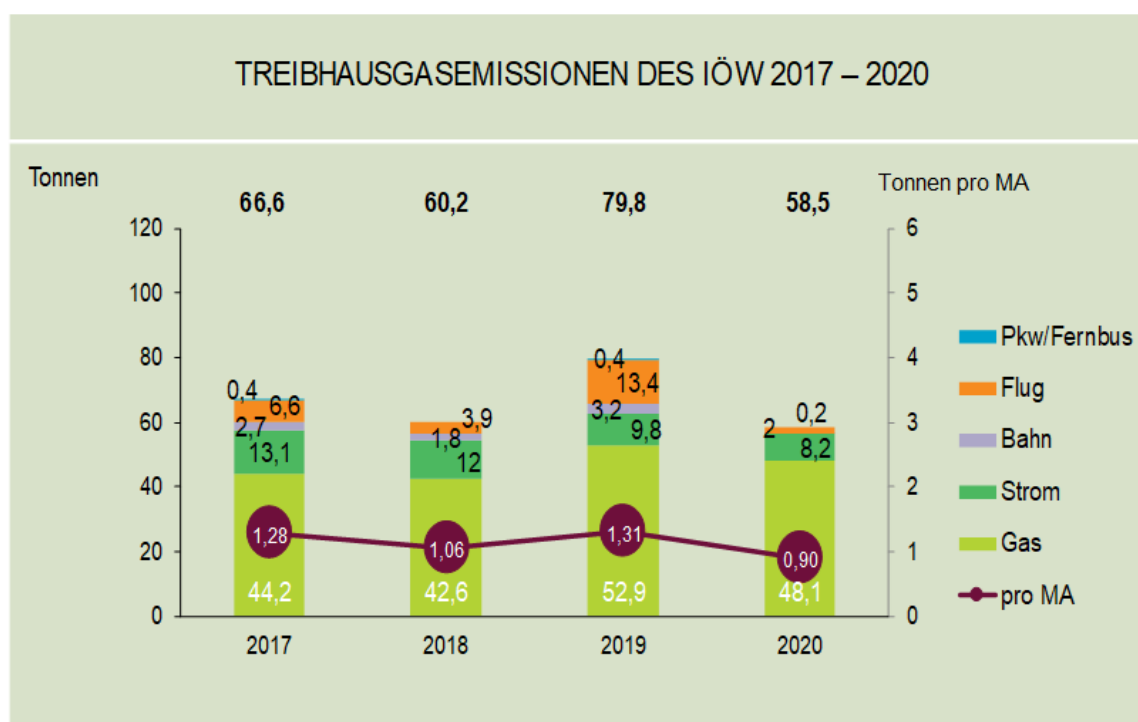
Nachhaltigkeitsprogramm

Das [Nachhaltigkeitsprogramm](#) umfasst eine Maßnahme zu der Zielstellung „Neue Flugreiserichtlinien entwickeln“.

3.3. Gesamtbilanz der Treibhausgas-Emissionen des IÖW

Gas- und Stromverbrauch sowie Dienstreisen sind die wesentlichen Bereiche, in denen wir Treibhausgase emittieren. Im Jahr 2020 haben sie 58,5 Tonnen in CO₂-Äquivalenten verursacht. Dies bedeutet eine Verringerung von 27 Prozent gegenüber dem Vorjahr (2019: 79.862 Tonnen).

Pro Mitarbeiter*in sanken die Emissionen im Vergleich zum Vorjahr um 0,41 Tonnen von 1,31 auf 0,90 Tonnen je Mitarbeiter*in (2018: 1,06 Tonnen). Teilweise spielen Verlagerungseffekte durch das pandemiebedingte mobile Arbeiten in 2020 eine Rolle. Ein sehr großer Reduktionseffekt war unsere verminderte Dienstreisetätigkeit, der sich ebenso durch die Pandemie erklärt.



Hinweise zu den Daten: Die Verbrauchszahlen für Gas liegen zum Zeitpunkt der Berichtslegung nur bis zum Jahr 2020 vor. Deshalb können die Treibhausgasemissionen nur bis zum Stichtag 31.12.2020 ermittelt und hier berichtet werden. Aufgrund veränderter Berechnungsmethoden bei der Ermittlung der CO₂-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 (Empfehlungen und dem Bewertungsverfahren des Umweltbundesamtes zum CO₂-Emissionsfaktor Strominlandsverbrauch), sowie eine verbesserte Datengrundlage zur Bestimmung des Gasverbrauchs (Brennwert, z-Zahl).

3.4. Wasserverbrauch am IÖW

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

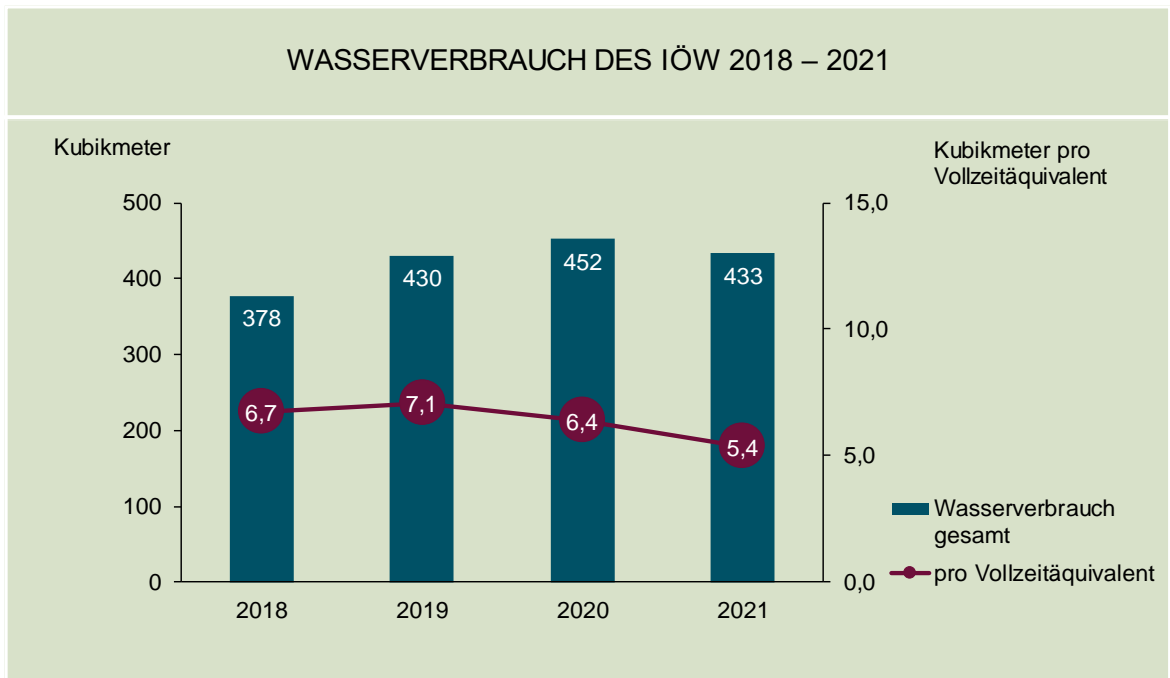
Bei Dienstleistungs- und Informationsunternehmen wie dem IÖW entsteht der Wasserverbrauch vor allem in den Toiletten und in den Küchen. Neben dem Bestreben, möglichst wenig Wasser zu

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 exakt 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.

2019 betrug der so ermittelte gesamte Wasserverbrauch 430 Kubikmeter ($1 \text{ m}^3 = 1.000 \text{ Liter}$) und stieg im Jahr 2020 um fünf Prozent auf 452 m^3 . Im Jahr 2021 sank der Wasserverbrauch um vier Prozent auf 433 m^3 .

Die Zahl der Mitarbeitenden stieg in 2021, der relative Wasserverbrauch pro Vollzeitäquivalent hingegen sank von 6,4 auf 5,4 Kubikmeter. Aufgrund des vermehrten Arbeitens aus dem Home-Office seit Beginn der Corona-Pandemie hätten wir einen noch stärkeren Rückgang des absoluten Wasserverbrauchs erwartet. Wir vermuten, dass der geringere Effekt darauf zurückzuführen ist, dass sich unsere Berliner Räume in einem Objekt mit gemischter Nutzung befinden. Während der Wasserverbrauch in den Gewerbeeinheiten des Objekts während der Pandemie deutlich unterdurchschnittlich gewesen sein dürfte, könnte er in den Wohneinheiten gestiegen sein. Der mittlere Wert des Wasserverbrauchs je Fläche sinkt daher vermutlich in geringerem Maße als es in den Büroeinheiten der Fall sein dürfte.



3.5. Beschaffung am IÖW

Ein zentraler Aspekt für die Nachhaltigkeit des IÖW liegt in unserer Beschaffungspraxis – IT, Papier, Büromaterialien, Möbel. In vielen Bereichen sind wir 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

Auf dem Weg, unsere „Green-IT-Nachhaltigkeitsstrategie“ umzusetzen, kommen wir voran. Unser Ziel ist es, dass sich immer mehr Anwender*innen auf sogenannten Terminalservern Rechenleistung teilen.

Ein Bestandteil dieser Strategie ist unsere Richtlinie zur Beschaffung von nachhaltigeren IKT-Geräten. Sie beschreibt unseren Prüfprozess bei der Neuanschaffung von Geräten, der vom IT-Beauftragten des Instituts begleitet und kontrolliert wird. Die Richtlinie enthält einen verbindlichen Gerätestandardkatalog, über den ein Großteil notwendiger Neuanschaffungen abgedeckt wird. Weiterhin prüfen wir vor jeder Neuanschaffung, ob bestehende Geräte weitergenutzt oder im Haus getauscht werden können.

Das Monitoring der IT-Beschaffung ist eine Maßnahme unseres Nachhaltigkeitsprogramms, die wir seit 2017 jährlich evaluieren. Wir haben 2021 auf den Neukauf von großen Festrechnern verzichtet. Coronabedingt haben wir sechs neue Notebooks gekauft. Außerdem haben wir den Anteil von ressourcenleichten und energiesparenden Thin-Clients an der Gesamtzahl der stationären Arbeitsplätze am IÖW weiter erhöht (von 5 Prozent in 2015, 31 Prozent in 2018 auf mittlerweile 47 Prozent in 2021). Die Thin Clients übernehmen die Funktion, eine Verbindung mit zentralen Terminalservern herzustellen. Dadurch teilen die Mitarbeiter*innen sich dieselbe IT-Hardware, was den Stromverbrauch senkt (siehe [Energieverbrauch](#)). Eine Ausnahme für die Terminalservernutzung bildet bislang bestimmte Spezialsoftware (z. B. Modellierungsprogramme), die weiterhin auf lokalen Arbeitsgeräten ausgeführt wird.

In den Jahren 2020 und 2021 konnten wir aufgrund unserer Client-Server-Architektur in der Pandemie schnell hin zum mobilen Arbeiten wechseln. Durch einen erweiterten Zugriff auch von privaten Endgeräten über besonders gesicherte und datenschutzkonforme VPN-Verbindungen, waren Neuanschaffungen von IT-Geräten nur in geringem Umfang erforderlich und betrafen vor allem die Peripherie (Webcams, Headsets). Zusätzlich haben wir cloudbasierte Services für Videokonferenzen und andere Kommunikation freigegeben.

Nachhaltigkeitsprogramm

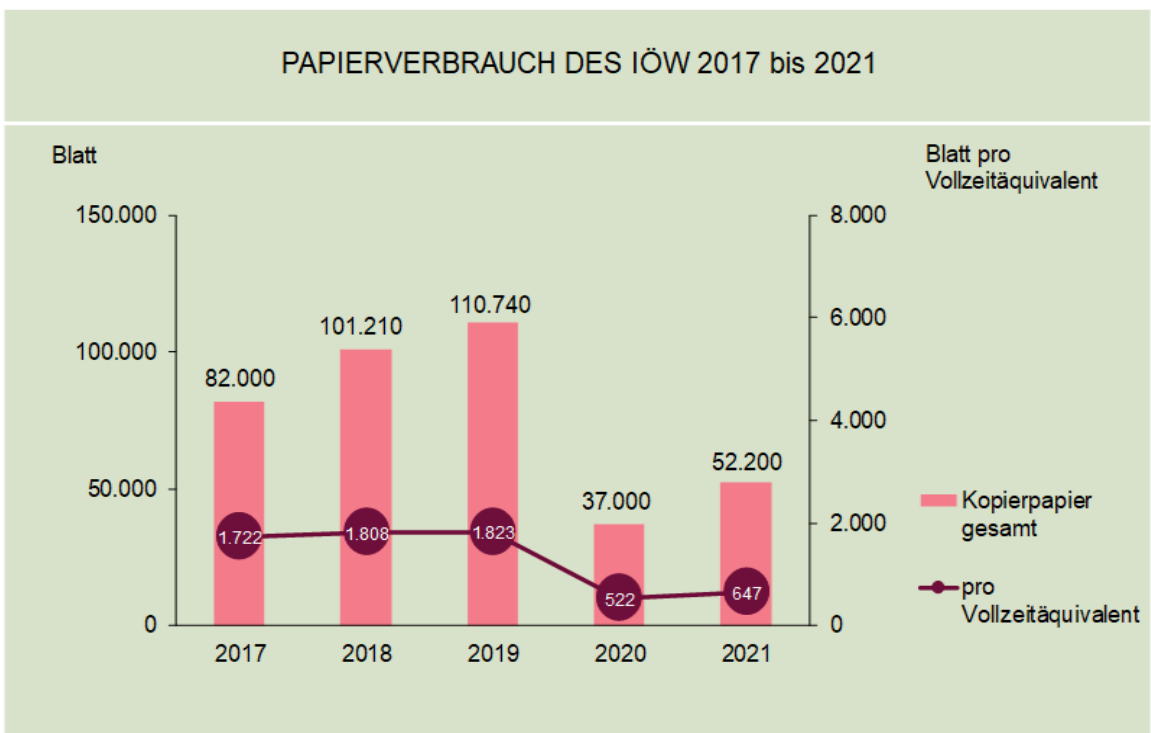
Das [Nachhaltigkeitsprogramm](#) umfasst eine Maßnahme zu der Zielstellung „Evaluation der Green-IT-Strategie“.

Vergabe von Dienstleistungsaufträgen

Am IÖW arbeiten wir in unseren Projekten und internen Aktivitäten 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 hatten wir bereits im Jahr 2016 unsere verbindlichen und allgemeingültigen Vergaberichtlinien für Dienstleistungsaufträge um den Aspekt des Nachhaltigkeitsengagements erweitert.

Papierverbrauch am IÖW

Wie für Dienstleistungs- und Informationsorganisationen 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 reines Recyclingpapier zu verwenden, das mit dem Umweltzeichen „Blauer Engel“ ausgezeichnet ist. Wir empfehlen allen Mitarbeiter*innen, Werkstudent*innen und Praktikant*innen, sparsam mit Papier umzugehen. Einseitig bedrucktes Papier, das nicht mehr gebraucht wird, sollte zunächst als „Schmierpapier“ für handschriftliche Notizen benutzt werden, bevor es über den Papiermüll entsorgt wird. Für den Mehrseitendruck ist in den Druckprofilen standardmäßig doppelseitiger Druck eingestellt.



Hinweise zu den Daten: Im Januar 2017 führten wir eine neue Erfassungsmethode für unseren Papierverbrauch ein. Seitdem stellen wir den Einkaufszahlen die tatsächlichen Papierbestände gegenüber. Dafür erfassen wir nun nicht mehr nur die Bestellmengen an Druck- und Kopierpapier, sondern zu Beginn eines jeden Jahres im Rahmen einer kleinen Inventarisierung auch den Bestand. Auf diese Weise ermitteln wir den jahresspezifischen Papierverbrauch exakter.

Der Verbrauch von DIN A4-Kopierpapier am IÖW lag im Jahr 2021 bei 52.200 Blatt Papier (2020: 37.000; 2019: 110.740, 2018: 101.210 Blatt). Der Jahresverbrauch pro Vollzeitäquivalent stieg

2021 im Vergleich zum Vorjahr um 156 Blatt an und betrug insgesamt 725 Blatt. In den beiden Vorjahren verbrauchten wir 569 Blatt (2020) bzw. 1.815 Blatt (2019).

Druckerzeugnisse

Eigene Druckerzeugnisse des IÖW werden von Druckereien mit zertifiziertem Umweltmanagementsystem erstellt. Bei der Auswahl der Druckereien achten wir auch darauf, dass die Lieferwege möglichst gering ausfallen und wählen bevorzugt Druckereien aus Berlin.

Druckerzeugnisse, die wir innerhalb von Projekten erstellen, planen wir bei der Projektentwicklung nach den gleichen ökologischen Standards. Diese werden von unseren Auftraggebern und Förderern in der Regel akzeptiert.

Die vom IÖW gemeinsam mit der Vereinigung für ökologische Wirtschaftsforschung (VÖW) 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 DE-UZ 195.

Veröffentlichungen sind ein wichtiges Element unserer Arbeit. Bislang kennen wir hier aber das Ausmaß unserer Umweltwirkung nicht. Hand in Hand mit unserem Ansatz „papierlose Veranstaltung“ (siehe Abschnitt „Nachhaltige Organisation von Veranstaltungen“) hatten wir uns vorgenommen, bis Ende 2020 den Papierverbrauch unserer Publikationen zu bilanzieren und zu optimieren. Durch Corona und die Zunahme virtueller Veranstaltungen reduzierte sich der Papierverbrauch auf Veranstaltungen jedoch automatisch. Deshalb werden wir uns diesem Thema wieder dann widmen, wenn regelmäßig Präsenzveranstaltungen stattfinden und ein Papierverbrauch unter Normalbedingungen anfällt.

Nachhaltigkeitsprogramm

Das [Nachhaltigkeitsprogramm](#) umfasst eine Maßnahme zu der Zielstellung „Papierverbrauch reduzieren“.

Büromaterialien

Beim Einkauf weiterer Büromaterialien wie Briefumschlägen, Stiften, Ordnern und ähnlichem wählen wir die umweltfreundlichere Alternative. Wir führten in 2017 für die Fachagentur Nachwachsende Rohstoffe (FNR) die [Marktstudie zu nachhaltigen biobasierten Büroartikeln](#) durch und identifizierten über 260 biobasierte Produktalternativen am deutschen Angebotsmarkt. Wir überprüfen unter Nachhaltigkeits-, Qualitäts- und Kostengesichtspunkten, ob und welche unserer bisher verwendeten Büromaterialien durch diese innovativen Produkte ersetzt werden können. Weiterhin setzen wir dabei auf die einschlägige Kompetenz und Beratung von Händlern, die sich bei ihrer Sortimentsgestaltung, umweltfreundlichen Logistik und sozialem Unternehmertum als Pioniere für nachhaltiges Wirtschaften engagieren und dafür nicht selten auch mit einschlägigen Preisen 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 Möbel, die wir der im Zuge unserer Büroerweiterungen seit 2016 benötigten, 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 außerdem 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.

3.6. Umgang mit Abfall am IÖW

Abfälle, die in unseren Büros anfallen, trennen wir konsequent nach Papier, Biomüll, Restmüll, Glas, Verpackungsabfällen und Wertstoffen. Den größten Anteil nehmen Papier und Pappe ein. Alle Abfälle werden in gemeinsam genutzten Sammeltonnen unseres Mitgebäudes entsorgt, so dass keine mengenmäßigen Angaben vorliegen. Zusätzliche Maßnahmen im Bereich Abfall sind nicht vorgesehen.

3.7. Nachhaltige Organisation von Veranstaltungen

Das IÖW führt in seinen Projekten eine Vielzahl von Veranstaltungen durch – von Workshops bis zu Konferenzen. Im Jahr 2021 nahmen über 1.600 Teilnehmende (2020: 2.125) an über 26 Veranstaltungen des IÖW teil. Zudem haben wir hybride Events und Online-Veranstaltungen live gestreamt, aufgezeichnet und veröffentlicht und so weiterhin über 2.400 Views erreicht. Unsere Veranstaltungen sind „grün“: Mit dem „Green Meeting Guide“ setzen wir seit 2014 verbindliche Standards für die umweltorientierte Durchführung der Veranstaltungen des IÖW. Der Ende 2016 auch evaluierte „Green Meeting Guide“ 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 vegetarischer Bio-Kost inklusive eines veganen Angebots und die Wahl von Tagungsorten mit guter Anbindung an den öffentlichen Personennahverkehr. Neue Mitarbeitende werden im Rahmen der obligatorischen Einarbeitungstage für die Verbindlichkeit der Standards sensibilisiert.

Zukünftig möchten wir bei Präsenzveranstaltungen bezüglich der Auswahl an Locations verstärkt auf nachhaltige Veranstaltungsstätten achten, um die Emissionen neben Catering und Transport weiter zu reduzieren.

Seit 2017 stellen wir Tagungsunterlagen vermehrt ausschließlich digital zur Verfügung. Die „papierlose Veranstaltung“ bieten wir zunehmend bereits in der Projektbeantragung an. In den wenigen Fällen, in denen wir Print-Tagungsunterlagen erstellen, drucken wir diese beidseitig auf mit dem Blauen Engel zertifiziertem Recyclingpapier.

Auf den Veranstaltungswebseiten und in der Kommunikation mit Teilnehmenden werben wir gezielt für eine umweltfreundliche Anfahrt mit der Bahn, dem ÖPNV oder dem Fahrrad, z. B. mit Hilfe eines Routenplaners für Fahrradfahrer*innen. Für Präsenzveranstaltungen des Instituts haben wir das DB-Veranstaltungsticket etabliert, um Teilnehmenden eine umweltschonende und günstige Anreisemöglichkeiten anzubieten.

Insgesamt versuchen wir die Aspekte nachhaltiger Veranstaltungsorganisation stärker zu kommunizieren: Dazu gehört auch, dass die Moderation unserer Veranstaltungen auf die bewusste Wahl des vegetarischen und veganen Bio-Cateringangebots oder auf den Verzicht auf gedruckte Tagungsunterlagen hinweist. Perspektivisch möchten wir unsere Maßnahmen nachhaltiger Veranstaltungsorganisation noch systematischer kommunizieren.

Auch Online-Veranstaltungen verursachen Emissionen. Besonders die Datenübertragung der Kamera, die eine interaktivere Veranstaltung ermöglicht, führt zu einem erhöhten Datenverbrauch. Perspektivisch möchten wir uns mit dem Spannungsfeld zwischen Interaktion, Beteiligung und reduziertem Datenverbrauch beschäftigen, um lebendige und trotzdem datensparende Online-Veranstaltungen durchzuführen.

4. 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 drei Jahrzehnten 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 ist derzeit die Stärkung und Qualifizierung der erfahreneren Mitarbeiter*innen, um sie in ihren vielfältigen und herausfordernden Tätigkeiten besser zu unterstützen. Einen Schwerpunkt legen wir auf das Training von Leitungs- und Projektmanagementkompetenzen und auf eine kontinuierliche kollegiale Beratung. Daneben stellt das Wachstum des Instituts alle Mitarbeiter*innen auch vor personalpolitische Herausforderungen.

Die grundlegenden Anforderungen an die Personalpolitik in einem Institut der Drittmittelforschung bleiben weiter 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-Befragungen der letzten Jahre sehen wir weiterhin folgende zentralen Handlungsfelder für die Personalpolitik:

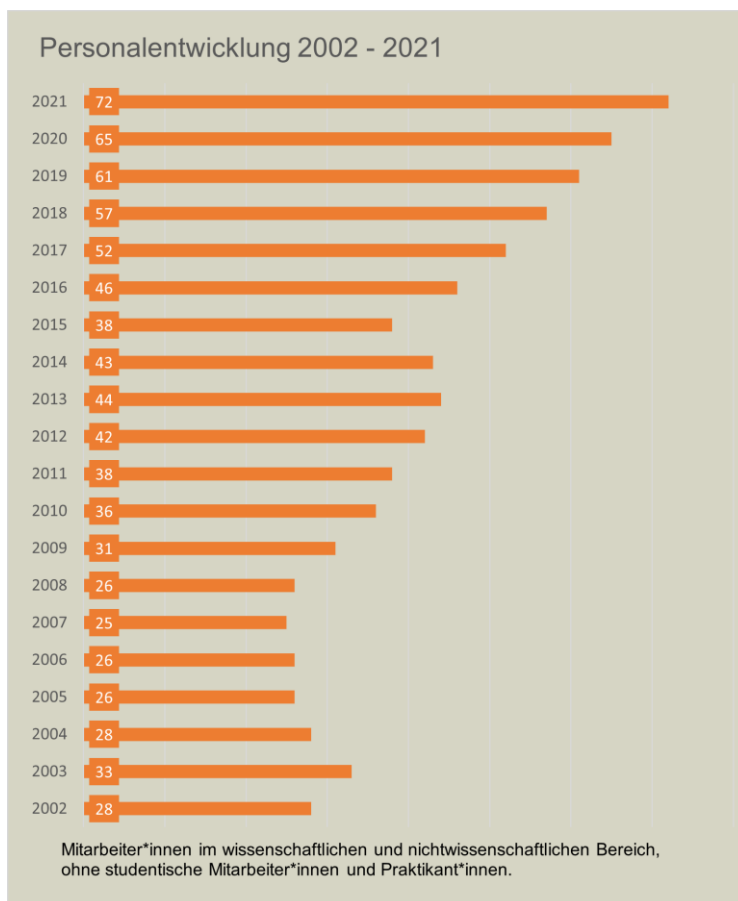
- den Ausbau unserer Projektmanagement- und Leitungskapazitäten, insbesondere vor dem Hintergrund der hohen Belastung von erfahrenen Projektleiter*innen,
- die Ausweitung von [Entwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten](#) am IÖW,

- die tragfähige Gestaltung von [Leben und Arbeiten](#),
- die Verstetigung vorhandener Maßnahmen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) und die Implementierung weiterer Maßnahmen im Rahmen des [Betrieblichen Gesundheitsmanagements](#), insbesondere die Integration in bestehende Arbeitsprozesse und die Überarbeitung der Maßnahmenplanung anhand der Ergebnisse des BGM.

4.1. Institutsgröße

Ende 2021 verzeichnete das IÖW 72 Mitarbeiter*innen (ohne studentische Mitarbeiter*innen und Praktikant*innen) – so groß war das Institut seit seiner Gründung 1985 noch nie. Im Vergleich zum Vorjahr, in dem zum Stichtag 65 Mitarbeiter*innen gezählt wurden, sind wir erneut gewachsen. Folgende Abbildung zeigt die Entwicklung der Zahl der Mitarbeiter*innen seit 2002.

2021 waren 56 Mitarbeiter*innen im wissenschaftlichen Bereich beschäftigt, in den letzten beiden Jahren waren es 50 (2020) und 48 (2019). Die Zahl der Mitarbeiter*innen im nicht-wissenschaftlichen Bereich stieg von 15 (2020) auf 16 (2021).



Hinweise zu den Angaben:

Zur Gruppe der Beschäftigten im wissenschaftlichen Bereich zählen die wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen, Forschungsassistent*innen, der Wissenschaftliche Geschäftsführer und sein*e Referent*in, die Leitung, Referent*in und Volontär*in der Öffentlichkeitsarbeit. Die kaufmännische Geschäftsführung, die Mitarbeiter*innen im Finanzbereich, Sekretariat, EDV-Bereich und Personalentwicklung sowie die Teamassistent*innen und Assistent*innen der Öffentlichkeitsarbeit zählen zu den Mitarbeiter*innen im nicht-wissenschaftlichen Bereich.

Organisationsentwicklungsprozess im wachsenden Institut

Das IÖW verfolgt keine Wachstumsstrategie. Wir versuchen, unsere Strukturen und die Arbeitsweise wachstumsunabhängig zu gestalten. Das bedeutet, den Fokus auf die Qualität des Arbeitens und unsere Produkte zu legen statt auf das quantitative Wachstum. Wenn eine gute Auslastung des Personalbestands absehbar ist, konzipieren und beantragen wir daher weniger neuen Forschungsprojekte. Befürchten wir hingegen Auslastungslücken, so akquirieren wir mehr Projekte, um die Arbeitsmöglichkeiten im Institut langfristig zu sichern. Da wir im Vorhinein nie wissen können, welche Projektideen erfolgreich sein werden, müssen wir stets etwas mehr Skizzen und Anträge einreichen, als es der eigentliche Bedarf erforderlich machen würde. Obwohl wir in den letzten Jahren weniger Skizzen eingereicht haben, hat sich unser Projektvolumen aufgrund gesteigerter Erfolgsquoten nicht verringert. Die Folge: Wir sind heute fast doppelt so viele Kolleg*innen wie noch vor zehn Jahren. Insbesondere seit 2015 sind wir stark gewachsen.

Aus unseren wissenschaftlichen Arbeiten wissen wir, dass sich Wachstumsprozesse stark auf Organisationen auswirken können. Wachstum bietet uns zum einen Chancen: Neue Kolleg*innen bereichern mit ihrer Expertise und ihren persönlichen Erfahrungen das Institut und wir können neue Themen bearbeiten. Zum anderen stellt das Wachstum aber auch eine Belastungsprobe für etablierte Strukturen, unsere Arbeitskultur und -organisation dar und erhöht die Arbeitsbelastung der erfahrenen Mitarbeiter*innen sowie Personalverantwortlichen. Dies verändert unser Miteinander – wie wir im Alltag kommunizieren, wie gut wir uns kennen, wie oft wir uns sehen.

Wir haben 2019 einen Organisationsentwicklungsprozess begonnen, um zu verstehen, was das Wachstum mit dem Institut macht und neue Formen der Zusammenarbeit, des Austauschs und der gemeinsamen Entwicklung der Organisation zu finden. 2020 hat die Coronapandemie viele Prozesse verzögert. In 2022 haben wir das Thema erneut in einem Organisationsentwicklungsprozess aufgegriffen, der ein Jahr dauern soll.

Nachhaltigkeitsprogramm

Das [Nachhaltigkeitsprogramm](#) umfasst zwei Maßnahmen zu der Zielstellung „Weiterentwicklung der Institutskultur“.

4.2. 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 drei Jahrzehnte, viele Mitarbeiter*in-

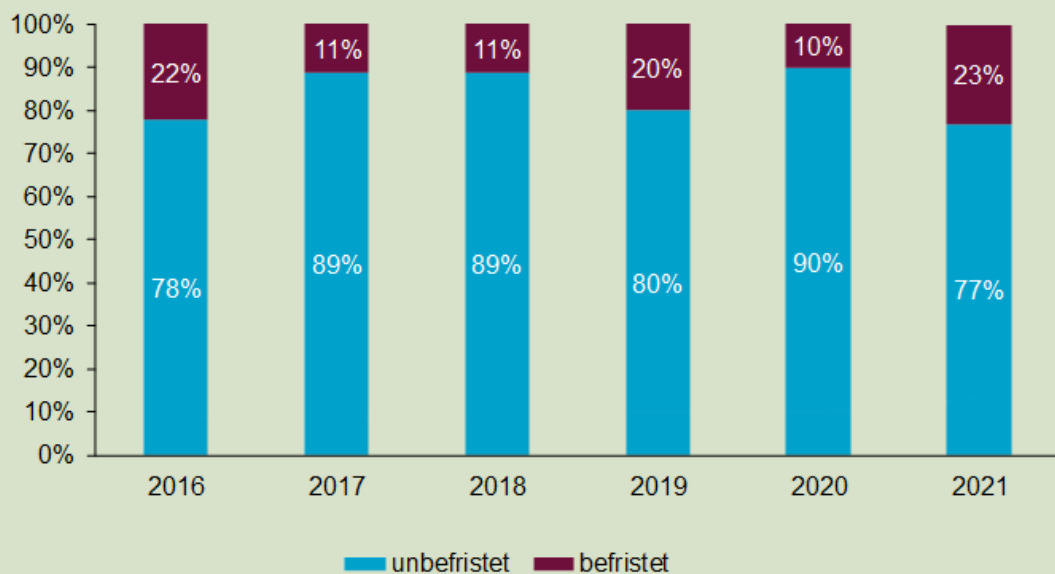
nen schon länger als zehn Jahre am IÖW. Während sich die durchschnittliche Institutszugehörigkeit der Wissenschaftler*innen von 2010 bis 2015 kontinuierlich erhöhte, ist sie danach teilweise durch Neueinstellungen und das Wachstum des Instituts gesunken. 2019 und 2020 ist sie wieder gestiegen (2019: 7,2 Jahre; 2020: 7,4 Jahre) und in 2021 vermerken wir mit 7,2 Jahren erneut einen leichten Rückgang.

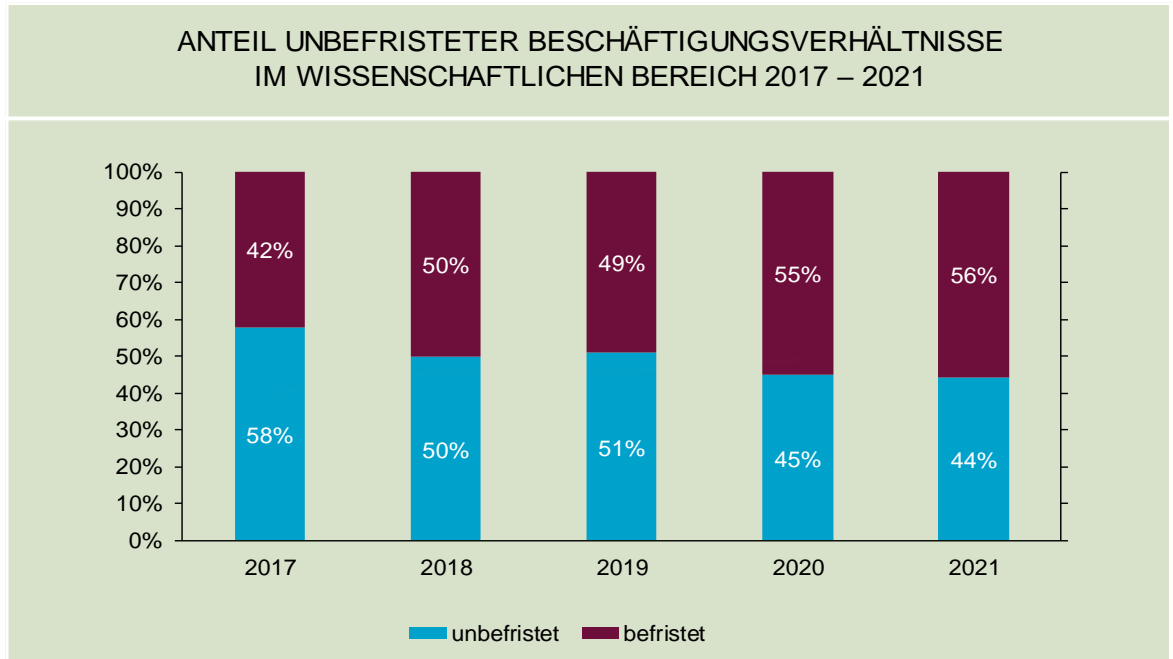
Neueinstellungen nehmen wir vor, wenn es die Projektlage erlaubt. In der Regel werden neue Wissenschaftler*innen zunächst auf ein konkretes Drittmittelprojekt befristet eingestellt. Kommen weitere Projekte hinzu, werden Stellenumfang und Befristungsdauer der neuen Finanzierungssituation angepasst. Nach 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 2021 war ein höherer Anteil wissenschaftlicher Mitarbeiter*innen befristet angestellt (56 Prozent) als unbefristet (45 Prozent). Insgesamt hatten 23 der 56 wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis. Der Anteil an unbefristeten wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen sank im Vergleich zum von 45 auf 44 Prozent. Grund dafür ist die Neueinstellung von Wissenschaftler*innen in zunächst befristeten Arbeitsverhältnissen im Zuge des Institutswachstums. Wir erwarten, dass der Anteil der unbefristeten Arbeitsverhältnisse im wissenschaftlichen Bereich wieder steigen wird. Dafür unterstützen wir die Personalentwicklung und Profilbildung der Wissenschaftler*innen systematisch.

Der Anteil unbefristeter nicht-wissenschaftlicher Mitarbeiter*innen ist 2021 im Vergleich zum Vorjahr um 13 Prozentpunkte auf 77 Prozent gesunken. Gründe dafür waren Vertretungsstellen sowie Neueinstellungen mit zunächst befristeten Verträgen.

ANTEIL UNBEFRISTETER BESCHÄFTIGUNGSVERHÄLTNISSE IM NICHT-WISSENSCHAFTLICHEN BEREICH 2016 – 2021





4.3. 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 450 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 seit Mai 2020 12,50 Euro je Stunde und erhalten zudem im November eine Jahressonderzahlung. Sie arbeiten neben ihrem Studium maximal 20 Stunden in der Woche am IÖW.

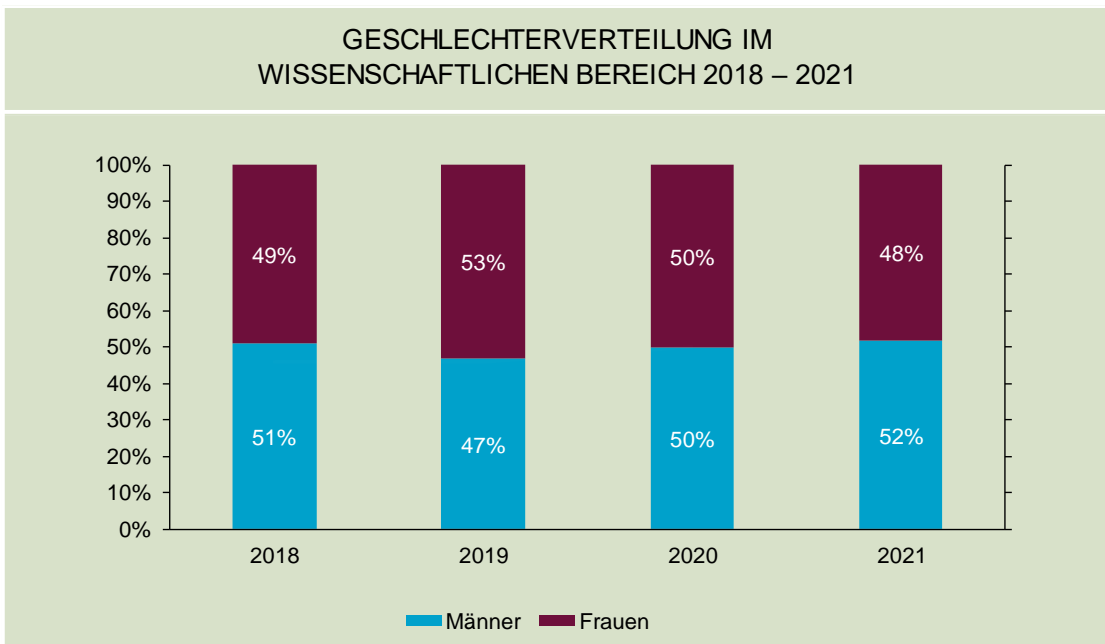
4.4. Vielfalt und Chancengleichheit

Die Gesellschaft ist noch immer von strukturellen Ungleichheiten geprägt. Am IÖW setzen wir uns dafür ein, diese Strukturen im Rahmen unserer Möglichkeiten zu überwinden. Unser Selbstverständnis, jeden Menschen gleich zu behandeln und Vielfalt zu fördern, ist in unserem internen Arbeitsleitbild festgeschrieben und wird in unserer Arbeitsgruppe „Gender und Diversity“ kontinuierlich reflektiert. Mitarbeiter*innen müssen unabhängig von Geschlecht, Alter, Behinderung oder sexueller Orientierung in der Bewerbungs- und Einstellungsphase und darüber hinaus während ihrer Beschäftigung gleichbehandelt werden. Auch ihre Nationalität, Religion oder Weltanschauung darf

bei der Auswahl und im Umgang miteinander keine Rolle spielen. Die Gleichberechtigung der Geschlechter sehen wir als Selbstverständlichkeit an.

Geschlechterverteilung

Zum Stichtag Ende des Jahres 2021 waren 52 Prozent der wissenschaftlichen Mitarbeiter männlich und 48 Prozent der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen weiblich. Kein*e Mitarbeiter*in gab an, sich anderen Geschlechtskategorien zuzuordnen. Damit ist der Anteil der Frauen in der Gruppe der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen um zwei Prozent gegenüber 2020 gesunken. Im nicht-wissenschaftlichen Bereich sind die Arbeitsstellen in der Verwaltung und im Assistenzbereich bis auf eine Ausnahme von Frauen besetzt. Das Geschlechterverhältnis am IÖW insgesamt besteht zu 43 Prozent aus männlichen Mitarbeitenden und zu 57 Prozent aus weiblichen Mitarbeitenden.



Leitungspositionen

Bei den Leitungspositionen ist die zweiköpfige Geschäftsführung, also die oberste Leitungsebene, paritätisch besetzt. Auf der mittleren Leitungsebene – das sind die Forschungsfeldleitungen – gibt es drei männliche und eine weibliche Forschungsfeldleitung. Bei Einbeziehung der stellvertretenden Forschungsfeldleitungen sind zwei von sechs Positionen mit Frauen besetzt. Zur Erhöhung des Frauenanteils unter den Führungskräften bilden wir besonders erfahrene Projektleitungen und Führungskräfte nachwuchs am IÖW mit eigenen Qualifizierungsmaßnahmen fort. Bei Neueinstellungen laden wir Frauen besonders zur Bewerbung ein.

Alter

Der Altersdurchschnitt aller Mitarbeiter*innen lag 2021 bei 37,8 Jahren. Der Vergleich zu den Vorjahreswerten (2020: 39,9; 2019: 39,4) zeigt, dass sich das Institut aufgrund der Neueinstellungen etwas verjüngt hat. Uns ist eine ausgewogene Mischung zwischen jüngeren und älteren Mitarbeiter*innen wichtig. Neue Kolleg*innen bringen frischen Wind ins IÖW und bereichern die Arbeit durch neues Wissen und neue Methoden. Erfahrene IÖW-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hingegen verfügen oft über größere Netzwerke und mehr Erfahrungen zum Beispiel im transdisziplinären Forschen.

Nationalitäten

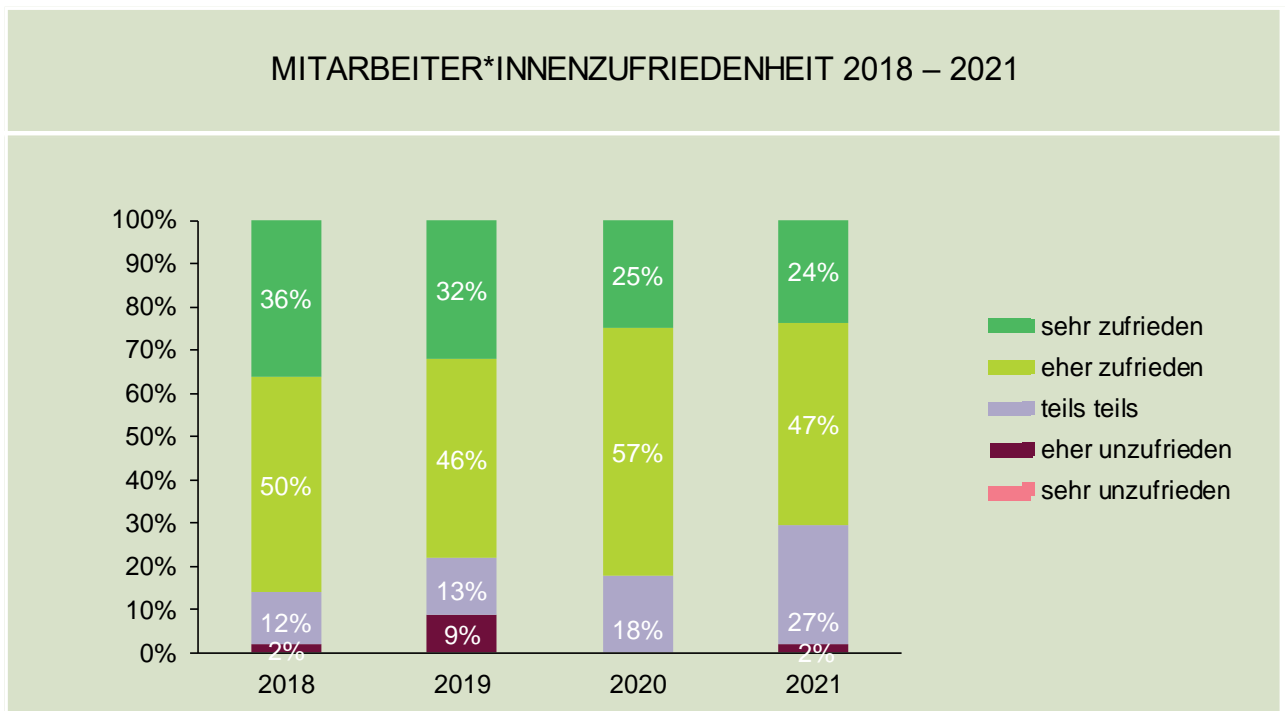
Von den fest angestellten Mitarbeiter*innen hat nur ein sehr geringer Teil nicht die deutsche Staatsbürgerschaft.

Menschen mit Behinderung

Da die Tätigkeiten am IÖW grundsätzlich auch für Menschen mit Behinderung geeignet sind, fordern wir Menschen mit Behinderungen ausdrücklich zur Bewerbung am IÖW auf. Bewerber*innen mit einer anerkannten Schwerbehinderung wollen wir bei gleicher Eignung bevorzugt einstellen. Am IÖW ist eine*n Mitarbeiter*in mit anerkannter Schwerbehinderung angestellt. Laut Sozialgesetzbuch ist das IÖW verpflichtet, jährlich eine Ausgleichsabgabe zu zahlen. Im Jahre 2020 belief sich die Zahlung auf 9.698 Euro.

4.5. Arbeitszufriedenheit am IÖW

Seit fünfzehn Jahren erheben wir die Arbeitszufriedenheit unserer Mitarbeiter*innen in einer jährlichen, anonymen Mitarbeiter*innen-Befragung. 2021 haben 75 Prozent der IÖW-Mitarbeiter*innen die Umfrage komplett beantwortet. Rund 71 Prozent der Mitarbeiter*innen gaben an, eher oder sehr zufrieden mit der Beschäftigung am IÖW zu sein. Somit ist die Zufriedenheit im Vergleich zum Vorjahr (2020: 82 Prozent) gesunken. Die Kategorie teils-teils (27 Prozent) wurde im Vergleich zum Vorjahr öfter gewählt (2020: 18 Prozent). Zusätzlich gaben zwei Prozent an, eher unzufrieden mit der Beschäftigung am IÖW zu sein.



Für das Jahr 2020 und 2021 haben wir in die Mitarbeiter*innen-Umfrage zusätzliche Aspekte zum Umgang mit der Corona-Situation aufgenommen.

Arbeitsbelastung

Die subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung ist im Vergleich zum Vorjahr leicht angestiegen. Sie wird von dem überwiegenden Teil der Mitarbeiter*innen als hoch bis sehr hoch eingeschätzt: 2021 empfanden 31 Prozent der Mitarbeiter*innen die Arbeitsbelastung als sehr hoch (2020: 28 Prozent), 41 Prozent schätzten sie als hoch (2020: 44 Prozent) und 27 Prozent (2020: 24 Prozent) als mittel ein.

Zur Frage der Veränderung der empfundenen Arbeitsbelastung gegenüber dem Vorjahr gaben 47 Prozent der Mitarbeiter*innen (2020: 44 Prozent) an, dass sich die Arbeitsbelastung im Vergleich zum Vorjahr (stark) erhöht hat. 14 Prozent der Befragten (2020: 2 Prozent) gaben an, dass sich ihre Arbeitsbelastung im Vergleich zum Vorjahr verringert hat. Bei 31 Prozent der Mitarbeiter*innen hat sich die Arbeitsbelastung nicht verändert (2020: 40 %)

Als einen Grund für die zunehmende Arbeitsbelastung vermuten wir das Wachstum des Instituts, das Veränderungen in allen Teams mit sich bringt. Außerdem kamen auch im Jahr 2021 zusätzliche Belastungen durch die weiter anhaltende Coronapandemie hinzu. Die Umstellung der Arbeitsweise, neue Formen der Zusammenarbeit in Teams und Projekten, Verzögerungen und notwendige Umplanungen in Projekten, etwa bei Veranstaltungen oder der Feldforschung, sind dafür Beispiele. Diese irregulären Belastungen traten bereits 2020 auf und konnten auch 2021 nicht vollständig vermieden werden. Im Institut haben wir mit übergreifenden und individuellen Maßnahmen gegengesteuert.

Um die Arbeitsbelastung zu reduzieren, verfolgen wir unterschiedliche Strategien. Wir arbeiten kontinuierlich an einem verbesserten Projektmanagement und Trainings für Projektleitungen, wählen aussichtsreiche Gelegenheiten für die Projektakquise strategisch aus und setzen auf unser betriebliches Gesundheitsmanagement.

4.6. Entwicklungsmöglichkeiten am IÖW

Die kontinuierliche fachliche, methodische und persönliche Entwicklung und Qualifizierung unserer Mitarbeiter*innen liegt uns am IÖW sehr am Herzen. 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. Als konzeptionelle Grundlage für die Personalentwicklung am Institut dienen das Personalentwicklungskonzept des IÖW, die Entwicklungsprofile für wissenschaftliche Mitarbeiter*innen und das darauf aufbauend entwickelte modulare Qualifizierungskonzept für wissenschaftliche Mitarbeiter*innen. 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 Bestandteil des Personalentwicklungskonzepts und gelebte Praxis. 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 neuen Kolleg*innen dabei unterstützen, die vielfältigen Kompetenzen zu entwickeln, die für die transdisziplinäre Nachhaltigkeitsforschung auf Drittmittelbasis notwendig sind.

Ein gutes Projektmanagement ist für uns die Basis, um die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter*innen zu verringern und möglichen Gesundheitsrisiken vorzubeugen. Neue Mitarbeiter*innen werden in Basisschulungen mit den IÖW-Projektmanagementstandards vertraut gemacht.

Wirkungsvolle Einarbeitung erfordert aber auch qualifizierte „Einarbeiter*innen“. Dabei setzen wir auf die Qualifizierung und Stärkung unserer 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 mit Aufbau- und Fortbildungen 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 individueller als auch auf Teamebene. Dazu zählen neben externen Seminaren auch interne Angebote.

Im Jahr 2021 haben wir am IÖW neun interne Trainings durchgeführt. Neben Basiskompetenzen für das wissenschaftliche Arbeiten schulen und begleiten wir unsere Projektleitungen, deren Arbeit wesentlich auf die Innovationsfähigkeit des Instituts, die Qualität der Ergebnisse und eine gute Zusammenarbeit in den Projektteams wirkt. Für die kontinuierliche Begleitung, den Erfahrungsaustausch und die kollegiale Beratung erfahrener Projektleitungen haben wir zusätzlich zu unseren Basistrainings ein neues Trainingsformat entwickelt, das 2020 eingeführt werden sollte. Aufgrund der Corona-Situation ist das Format erst 2022 gestartet.

Themen von Trainings sind beispielsweise Projektmanagement, Projektleitung am IÖW (für verschiedene Erfahrungslevel), Rhetorik und Kommunikation, Zeitmanagement, Methoden und Techniken der Moderation oder wissenschaftliches und zielgruppengerechtes Schreiben. Die Trainings flankieren die Entwicklung von Fach- und Methodenkompetenzen, die im Rahmen der Projektarbeit in Teams aus Mitarbeiter*innen unterschiedlicher Erfahrungsstufen stattfindet. Insgesamt nutzten 51 Prozent der Mitarbeiter*innen unser internes Weiterbildungsangebot.

Ein laufender Schwerpunkt ist es, die institutionellen Prozesse rund um unsere Personalentwicklungsgespräche zu verbessern. Dazu zählen unter anderem Themen wie die pünktliche Protokollierung der Gespräche und das bessere Nachhalten von Vereinbarungen. Die hierfür Ende 2019 eingeführte Personal-Software eines externen Anbieters sollte Mitarbeiter*innen und Personalverantwortliche bei der Planung und der Arbeit mit den Ergebnissen der Personalentwicklungsgespräche

che unterstützen. Leider hat sich die Software als nicht geeignet erwiesen, sodass wir das vorge-sehene Ziel nicht erreichen konnten. Gegenwärtig suchen wir nach einem geeigneteren Angebot. Die Einführung ist für Ende 2022 avisiert.

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 nen-nen es die „Frischer-Forschen-Zeit“. Während dieser können Mitarbeiter*innen einer selbst gewähl-ten Forschungs- oder persönlichen Entwicklungsfrage nachgehen oder einen Forschungsaufent-halt an einer anderen Institution verbringen. In dieser Zeit werden die Mitarbeiter*innen regulär be-zahlt und sind von sonstigen Aufgaben befreit.

Nachhaltigkeitsprogramm

Das [Nachhaltigkeitsprogramm](#) umfasst eine Maßnahme zur „Förderung der kollegialen Bera-tung“ und eine Maßnahme zur „Systematisierung von Personalentwicklungsgesprächen“.

4.7. Ausbildung, Praktika und studentische Mitarbeit

Am IÖW engagieren wir uns für die Ausbildung junger Menschen. Das Institut ist ein anerkannter Ausbildungsbetrieb für den Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement und beschäftigt regelmäßig Auszubildende. Derzeit sind es zwei. Im Bereich Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation bieten wir ein anderthalbjähriges Volontariat an. Volontär*innen erhalten 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 erwerben die Volontär*innen 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.

Studierenden 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 2021 61 Studierende oder Studienanwärter*innen die Möglichkeit eines Praktikums am IÖW; 2020 waren 53 und 2019 51 Praktikant*innen am IÖW beschäftigt.

Eine weitere Möglichkeit, den praktischen Forschungsbetrieb bei uns kennenzulernen, ist die Beschäftigung als studentische*r Mitarbeiter*in. Die Studierenden 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 2021 waren 43 studentische Mitarbeiter*innen am IÖW beschäftigt (2020: 46). Ihre Stellenumfänge liegen zwischen zehn und zwanzig Wochenstunden.

Regelmäßig findet als übergreifendes Weiterbildungs- und Austauschangebot ein Studierendentag statt. Er wird von den Studierenden selbst organisiert und umfasst verschiedene Formate. Mitarbeiter*innen beteiligen sich als Vortragende und berichten über ihre IÖW-Projekte oder zu Themen von allgemeiner Relevanz.

Das IÖW bindet studienbegleitend Ökonomie-Studierende der [Cusanus Hochschule](#) über ein gemeinsames Studienmodell in praxisorientierte Forschungsprojekte ein.

4.8. Verantwortung und Mitbestimmung

Die Arbeit am IÖW zeichnet sich durch eine hohe Eigenverantwortung, einen konsensorientierten Entscheidungsstil, flache Hierarchien sowie vielfältige Informations- und Beteiligungsmöglichkeiten aus. Die Empfindung, sich einbringen und mitentscheiden zu können, wenn es um die eigene Ar-

beit geht, sank in der letzten Mitarbeiter*innen-Befragung gegenüber dem Vorjahr leicht (im Durchschnitt wurde die Aussage weiterhin mit „eher zutreffend“ beantwortet). Das subjektive Mitbestimmungsgefühl bezüglich des Forschungsfelds (im Durchschnitt „eher zutreffend“) und des gesamten Instituts („teils-teils zutreffend“) sanken ebenfalls leicht.

Die Ergebnisse unterstreichen die hohe Bedeutung der Gestaltungs- und Partizipationsmöglichkeiten auf Bereichs- und Teamebene und auch die Anforderung, diese weiterhin voranzutreiben. Hier findet ein Großteil der für die praktische Projektarbeit relevanten Abstimmungen und Entscheidungen statt. Auf der Institusebene sind die Mitentscheidungsmöglichkeiten noch immer vielfältig, aber nicht ganz so umfassend. Dies hängt unter anderem 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 Institutsleitbilds. Seit 2013 begleitet eine Arbeitsgruppe die Nachhaltigkeitsaktivitäten des Instituts. Im Jahr 2022 haben wir einen Organisationsentwicklungsprozess begonnen, der auch die Mitgestaltungsmöglichkeiten im wachsenden Institut adressiert.

Auf individueller Ebene ist im Rahmen der Personalentwicklungsgespräche ein Feedback an die Führungskräfte institutionalisiert (siehe [Entwicklungsmöglichkeiten am IÖW](#)). Das Feedback an die Führungskräfte wurde in 2020 in Form eines Piloten als Feedback an die Wissenschaftliche Geschäftsführung weiterentwickelt. Die Auswertung dieses Feedbacks fand 2021 statt und bildet die Grundlage für die geplante Weiterentwicklung für ein Führungskräftefeedback der Forschungsfeldleitungen und der Kaufmännischen Geschäftsführung. Dieses ist für 2022 geplant.

Eine institutionalisierte Form, an der Institutsentwicklung mitzuwirken, ist die Mitarbeiter*innen-Vertretung, die jährlich von den Mitarbeiter*innen gewählt wird. Die Vertretung dient als Kontakt- und Vertrauensgremium 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. Die studentischen Mitarbeiter*innen am IÖW wählen einen Studierenden-Rat, der vergleichbare Funktionen wahrnimmt.

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 der 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.

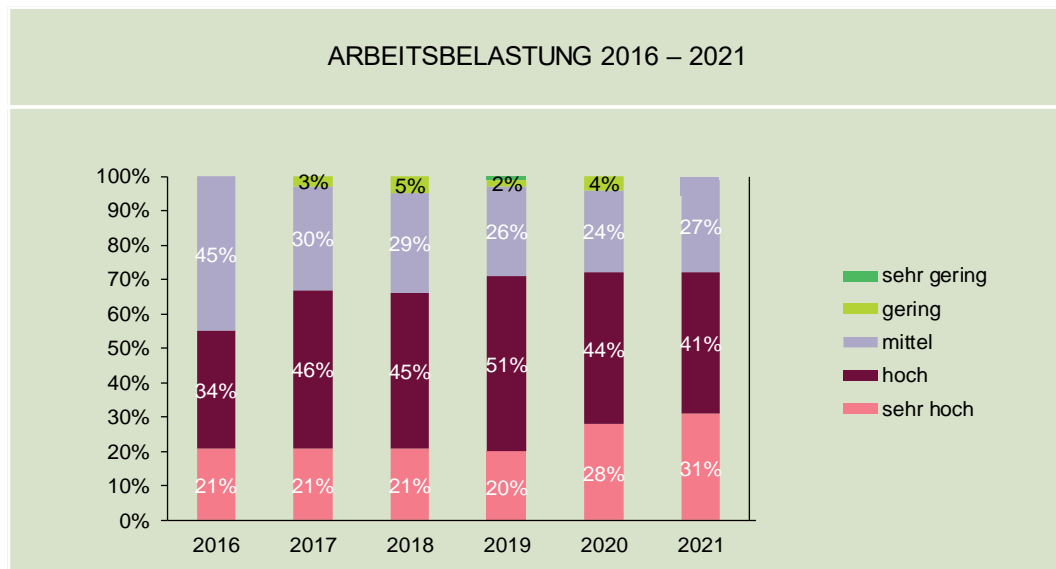
Nachhaltigkeitsprogramm

Das [Nachhaltigkeitsprogramm](#) umfasst eine Maßnahme zur „Weiterentwicklung der Instituts-kultur“.

4.9. 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. Eine der zentralen Herausforderungen ist es, die Projektakquise regelmäßig parallel zu laufenden Projekten durchführen zu müssen. Hinzu kommen weitere Anforderungen wie häufige Reisen zu Projektveranstaltungen und Konferenzen.

In der Mitarbeiter*innen-Umfrage wurde im Vergleich zum Vorjahr eine geringere Arbeitszufriedenheit beobachtet. Diese geht mit einer leicht verstärkt wahrgenommenen Arbeitsbelastung einher: Ein großer Teil der Mitarbeiter*innen (72 Prozent) gibt an, die eigene Arbeitsbelastung als sehr hoch oder hoch zu empfinden (2020: 72 Prozent), 27 Prozent (2020: 24 Prozent) stufen sie als mittelhoch ein. Um die Arbeitsbelastung zu reduzieren, reduzieren wir unsere Projektakquise strategisch auf aussichtsreiche Anträge, setzen auf ein verbessertes Projektmanagement und auf unser betriebliches Gesundheitsmanagement.



4.10. Betriebliches Gesundheitsmanagement am IÖW

Seit 2015 begleiten und gestalten wir unsere Arbeitsweise mit einem systematischen Konzept für ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM). Unser wichtigstes Ziel ist es, dazu beizutragen, die Gesundheit und das Wohlbefinden unserer Mitarbeiter*innen zu erhalten und zu verbessern. Deshalb achten wir darauf, unsere Arbeitsweise, Strukturen und Prozesse möglichst gesundheitsförderlich zu gestalten, um langfristiges, nachhaltiges Arbeiten am IÖW zu ermöglichen. Ein besonderes Ziel und gleichzeitig eine große Herausforderung ist es, die vielfältigen Beanspruchungen und Belastungen zu verringern, die mit der Akquise und Bearbeitung von Drittmittelprojekten und mit der hohen Eigenverantwortung jeder Mitarbeiterin und jedes Mitarbeiters in den Projekten verbunden sind. Ein gut funktionierendes Projektmanagement ist für uns deshalb die zentrale Basis, um die Arbeitsbelastung zu steuern und möglichen Gesundheitsrisiken vorzubeugen. Darüber hinaus stärken wir positive Faktoren wie den sozialen Zusammenhalt, den regelmäßigen Erfahrungsaustausch zwischen den Teams und eine offene Feedbackkultur und versuchen Belastungsfaktoren wie Konflikte, Rollen- und Aufgabenunklarheiten sowie Überlastungssituationen zu erkennen und abzubauen.

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. Trotz Pandemie konnten wir viele Schulungen weiterhin anbieten: So fanden in 2021 interne Veranstaltungen zu den Themen Zeitmanagement, Konfliktmanagement und Meine Gesundheit statt sowie Schulungen zu den Themen Projektmanagement, Barrierefreie Wordvorlagen und Akademische Publikationsstrategien.

Auch die Einarbeitungstage für neue Mitarbeiter*innen wurden mit hybriden Formaten und kleineren Gruppen durchgeführt, um keine Ansteckungsrisiken einzugehen. In den Einarbeitungstagen wurden sie mit institutsinternen Abläufen und in den regelmäßig stattfindenden Basisschulungen (auch hybrid oder komplett virtuell) zum Projektmanagement mit den IÖW-Projektmanagementstandards vertraut gemacht. Erfahrene Projektleitungen hatten die Möglichkeit, sich in einem extern geleiteten Workshop über Belastungs- und Gesundheitsfragen in der Projektleitungsrolle auszutauschen. Die Basistrainings für Projektleitungen – ein Angebot für neue und angehende Projektleitungen – haben wir mit etwas Verzögerung als digitale Module durchgeführt. Die Trainings konzentrieren sich auf Themen wie Ausgestaltung der Projektleitungsrolle in der Führungsstruktur des IÖW, Projektplanung und -steuerung, Teamarbeit, Kommunikation- und Konflikttraining und Zusammenarbeit mit Projektpartnern. Weitere Schulungs- und Informationsangebote an unsere Führungskräfte und Mitarbeiter*innen befinden sich in Vorbereitung.

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement am IÖW ist aus einem mehrjährigen, partizipativ gestalteten Prozess hervorgegangen, der 2013 begann und 2015 in ein BGM-Konzept mündete. Die Auseinandersetzung mit internen Abläufen und ein systematischer Blick auf unsere Arbeitskultur beschäftigten uns vorher schon seit längerer Zeit. Der Prozess brachte ein gemeinsames Verständnis von Gesundheit hervor, auf dessen Basis wir einen Katalog von Zielen und Maßnahmen erarbeitet haben. Dabei setzen wir an vier Handlungsebenen an: der Förderung der individuellen Resilienz und Gesundheitsorientierung, der Begleitung und Stärkung von Teams, der gesundheitsorientierten Weiterbildung und Begleitung von Führungskräften und der Verbesserung von institutsweiten Strukturen und Prozessen. Die Maßnahmen kommen einerseits präventiv und kontinuierlich

zum Tragen, andererseits in besonderen Belastungssituationen. Bei einer Evaluation des BGM-Prozesses haben wir im Jahr 2017 mit externer, professioneller Begleitung festgestellt, dass dieser nach Einschätzung der Mitarbeiter*innen einen wirksamen Wandel hin zu einer gesundheitsförderlicheren Arbeitskultur am IÖW angestoßen hat. Insgesamt wurde eine größere Offenheit festgestellt, Belastungen und Gesundheitsfragen zu thematisieren. Damit einher ging eine gestiegene Bereitschaft und Kompetenz, eigene Arbeit und die Arbeit in Teams gesundheitsförderlicher zu gestalten. Die meisten BGM-Maßnahmen und -prozesse wurden sehr positiv bewertet und ihre Fortführung empfohlen. Diese Empfehlung ist die Richtschnur für die weitere Umsetzung des BGM am IÖW.

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 sehr unterschiedlich. Während 20 Prozent (2020: 29 Prozent) der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angeben, „eher nicht“ oder „überhaupt nicht“ gesundheitlich durch die Arbeit beeinflusst zu werden, stimmen 40 Prozent (2020: 33 Prozent) der Aussage „eher“ oder „völlig“ zu. 40 Prozent (2020: 39 Prozent) der Mitarbeiter*innen wählen die Kategorie „teils-teils“. Die von den Mitarbeiter*innen angegebene gesundheitliche Auswirkung der Arbeit ist demnach gestiegen. Wir führen dies auf die besonderen Belastungssituationen und Unsicherheiten zurück, die mit der Pandemie einhergingen. Auf die Belastungen reagierten wir im individuellen Fall und achteten dabei auch auf individuelle häusliche und familiäre Situationen.

Die Hälfte aller Mitarbeiter*innen stimmt der Aussage „Die Angebote zur Gesundheitsprävention und zum Gesundheitsschutz finde ich am IÖW ausreichend“ zu (50 Prozent „eher“ oder „völlig“; 26 Prozent „teils-teils“; 8 Prozent „eher nicht“ oder „überhaupt nicht“). Einige Mitarbeiter*innen wünschen sich weitere über die bereits beschriebenen Maßnahmen hinausgehende Angebote. Dies zeigt das große Interesse der Mitarbeiter*innen an den Themen Gesundheitsschutz und Gesundheitsprävention.

4.11. Corona-Pandemiemanagement

In unserem vergangenen [Nachhaltigkeitsprogramm 2020–2021](#) haben wir uns vorgenommen, die indirekten Folgen von Covid-19 zu erfassen und zu bewerten. Dazu haben wir eine interne Umfrage nach Wohlbefinden, Gesundheit, Belastung und anderen Aspekten durchgeführt und die Emissionseffekte durch die veränderte Arbeitsweise betrachtet. Zudem wollten wir Schlussfolgerungen für unsere Arbeitskultur ziehen. Gerade die Corona-Situation, die wir mit mobilem Arbeiten bislang gut bewältigt haben, macht die Integration neuer Kolleg*innen und die Anpassungen unserer Arbeitsweisen im wachsenden Institut zu einer besonderen Herausforderung.

Die Emissions- und Umwelteffekte durch die veränderte Arbeitsweise lassen sich noch nicht gänzlich für das Jahr 2021 ablesen, da beispielsweise die Werte für unseren Gasverbrauch erst zum späteren Zeitpunkt vorliegen werden. Für das Bezugsjahr 2020, also auch die ersten neun Monate der Pandemie, liegen aber bereits alle Daten vor. Einige Umweltaspekte lassen sich auch inklusive des Bezugsjahres 2021 bewerten. So ist den Abschnitten zu unserer Verantwortung für die Umwelt zu entnehmen, dass sich der Papier- und Wasserverbrauch in beiden Jahren reduziert hat und die

Dienstreisen sich stark verringert haben. Bezogen auf den Gasverbrauch im Jahr 2020 lässt sich zwar eine Reduzierung in absoluten Zahlen erkennen, jedoch hätte sich durch verstärktes coronabedingtes mobiles Arbeiten eine größere Reduktion erwarten lassen. Das Ausbleiben dieser Effekte ist zu erklären mit der Anmietung zusätzlicher Altbauräume. Für eine exakte Analyse unserer Gasverbräuche benötigen wir einen längeren Zeitraum, um den Effekt der Pandemie und der neu angemieteten Räume abschätzen zu können. Gegebenenfalls werden wir mit verhaltensbezogenen und technischen Maßnahmen wie Thermostaten nachsteuern.

Im Wärmebereich, beim Wasserverbrauch und gegebenenfalls auch beim Papieraufkommen ist mit Verschiebungseffekten durch das Homeoffice zu rechnen. Wie stark die Verbräuche der Mitarbeiter*innen durch das mobile Arbeiten angestiegen sind, konnten wir jedoch im Rahmen dieser Berichterstattung nicht ermitteln.

Wie hat sich die Pandemie auf unsere Arbeitskultur ausgewirkt und welche Schlussfolgerungen sind daraus zu ziehen? Auch das ist ein anhaltendes Thema, was uns seit 2020 begleitet. Wir haben uns 2021 institutsweit über einen Rahmen für mobiles Arbeiten verständigt und werden diesen (erst) nach Abklingen der pandemischen Ausnahmesituation für sechs Monate austesten.

Die Mitarbeiter*innen-Umfrage zu Wohlbefinden, Belastungen und weiteren Aspekten in Bezug zur Corona-Situation haben wir bereits zum zweiten Mal in die jährlich stattfindende Umfrage unter den Mitarbeitenden integriert und im Januar 2022 durchgeführt. Hier gaben 98 Prozent der Befragten an, dass sie sich mit den Pandemie-Maßnahmen des IÖWs sehr sicher oder eher sicher fühlen (2020: 94 Prozent). Diesen hohen Wert führen wir auf unsere Praxis zurück, regelmäßig und möglichst frühzeitig mit den Teams und mit allen Mitarbeiter*innen über die aktuelle Situation, die Maßnahmen und die Einschätzung von Seiten der Pandemiebeauftragten und der Geschäftsführung sowie zu sprechen. Zudem werden Erfahrungen und Vorschläge der Mitarbeitenden in die Pandemiepläne des Instituts aufgenommen. Bei der Ausgestaltung der Pandemiepläne stehen die Sicherheit und die Gesundheit aller Mitarbeiter*innen stets im Vordergrund. Teilweise haben wir strengere Regelungen ergriffen, als vom Arbeitsschutz vorgeschrieben. Ein weiterer Baustein war die enge, kontinuierliche Begleitung von Verdachtsfällen und Kontaktpersonen einschließlich der individuellen Beratung und Unterstützung. Bislang traten nach unserer Kenntnis keine Infektionen in unseren Büros oder bei dienstlichen Anlässen auf.

Nachhaltigkeitsprogramm

Das [Nachhaltigkeitsprogramm](#) umfasst zwei Maßnahmen zu der Zielstellung „Analysieren und Reduzieren der Treibhausgasemissionen durch Heizen“.

5. Nachhaltigkeitsprogramm 2021-2022

Ziel/Handlungsfeld	Maßnahme	Zeitziel	Stand
Unsere Verantwortung für die Umwelt			
Treibhausgasemissionen durch Heizen			
Analysieren / Reduzieren	Verbräuche über Pandemieverlauf analysieren	III/21 – IV/22	
	Technische und verhaltensbezogene Maßnahmen zur Verringerung entwickeln und umsetzen	III/22 – II/23	
Papierverbrauch reduzieren			
Erfassen / Reduzieren	Papierverbrauch für Publikationen bilanzieren/optimieren	I/22 – I/23	
Reiserichtlinien anpassen			
Neue Formulierung der Flugreiserichtlinien	Besprechung in AG Nachhaltigkeit und im Institut sowie Beschluss neuer Regel	III/21 – II/22	
Ökologische Faktoren der IT-Infrastruktur			
Erfassen / Verbessern	Weiterentwicklung der Green-IT-Strategie für Infrastruktur und mobiles Arbeiten	I/22 – IV/23	
Unsere Verantwortung für die Mitarbeiter*innen			
Arbeitskultur und Arbeitsweise im wachsenden Institut			
Weiterentwicklung der Arbeitskultur und Arbeitsweise	Organisationsentwicklungsprozess mit allen Mitarbeiter*innen	II/22 – II/23	
	Rahmen für mobiles Arbeiten entwickeln	I/21 – IV/21	

Entwicklung und Weiterbildung systematisieren und verbessern			
Kollegiale Beratung fördern	Neue Austauschformate für Projektleitungen	III/20 – II/22	Grün
Personalentwicklungsgespräche systematisieren			
Unterstützung von Mitarbeiter*innen und Personalverantwortliche bei Personalentwicklungsgesprächen	Einführung eines IT-gestützten Instrument	I/22 – II/23	Gelb
Geschlechtergerechtigkeit und Diversität			
Weiterentwicklung der Themen Geschlechtergerechtigkeit und Diversität im Institut	Extern begleiteter Prozess	II/22 – IV/22	Grau
Corona-Monitoring			
Erfassung und Bewertung der indirekten Folgen von Covid 19	Interne Umfrage nach Wohlbefinden, Gesundheit, Belastung und anderen Aspekten	IV/20 – III/22	Grün
	Einschätzung der Emissionseffekte durch die Änderung der Arbeitsweise	bis IV/22	Gelb
	Schlussfolgerungen für die Arbeitskultur	bis IV/22	Gelb

Legende

Grün = Erfüllt

Gelb = In Bearbeitung

Grau = Noch nicht begonnen

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

mailbox@ioew.de

www.ioew.de