

Institut für ökologische Wirtschaftsforschung

Nachhaltigkeit am IÖW

Archiv der IÖW-Online-Berichterstattung über Nachhaltigkeit
am IÖW des Jahres 2020

Stand: 25. Mai 2021



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 Nachhaltigkeitsberichterstattung des IÖW über das Jahr 2020, die online in der Rubrik www.ioew.de/das-ioew/verantwortung/ veröffentlicht wurde (Stand: 25. Mai 2021).

Inhaltsverzeichnis

1.	Unsere Verantwortung – Nachhaltigkeit am IÖW	4
2.	Unsere Verantwortung für Projekte und Themen	5
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	14
3.4.	Wasserverbrauch am IÖW	15
3.5.	Beschaffung am IÖW	16
3.6.	Umgang mit Abfall am IÖW	20
3.7.	Nachhaltige Organisation von Veranstaltungen	22
4.	Unsere Verantwortung für die Mitarbeiter/innen	23
4.1.	Institutsgröße	24
4.2.	Befristung, Entfristung, Institutszugehörigkeit.....	26
4.3.	Faire Gehaltspolitik	27
4.4.	Vielfalt und Chancengleichheit.....	28
4.5.	Arbeitszufriedenheit am IÖW	30
4.6.	Entwicklungsmöglichkeiten am IÖW	31
4.7.	Ausbildung, Praktika und studentische Mitarbeit	34
4.8.	Verantwortung und Mitbestimmung	35
4.9.	Leben und Arbeiten.....	36
4.10.	Betriebliches Gesundheitsmanagement am IÖW	38
4.11.	Corona-Pandemiemanagement.....	39
5.	Nachhaltigkeitsprogramm 2020-2021	41

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 2021](#) im Juni 2021 informieren wir bereits zum zehnten 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 2020-2021 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 2021.

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 wird von einer institutsinternen Arbeitsgruppe unterstützt, die den Rahmen für die Mitgestaltung der Mitarbeiter/innen bei der Nachhaltigkeitsstrategie bildet. Bis Juni 2020 hatte David Hofmann diese Aufgabe inne, 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. Wichtig für uns war, die positiven Aspekte der Arbeitsweise auch im wachsenden Institut zu erhalten. Für das Jahr 2020 hatten wir uns deshalb vorgenommen, die Themen Austausch und Innovation sowie Transparenz und Mitgestaltung institutsübergreifend zu bearbeiten. Durch die Einschränkungen von Präsenzformaten im Zuge der Corona-Pandemie ist dieses Ziel auch im Jahr 2021 noch aktuell.

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. 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 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 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

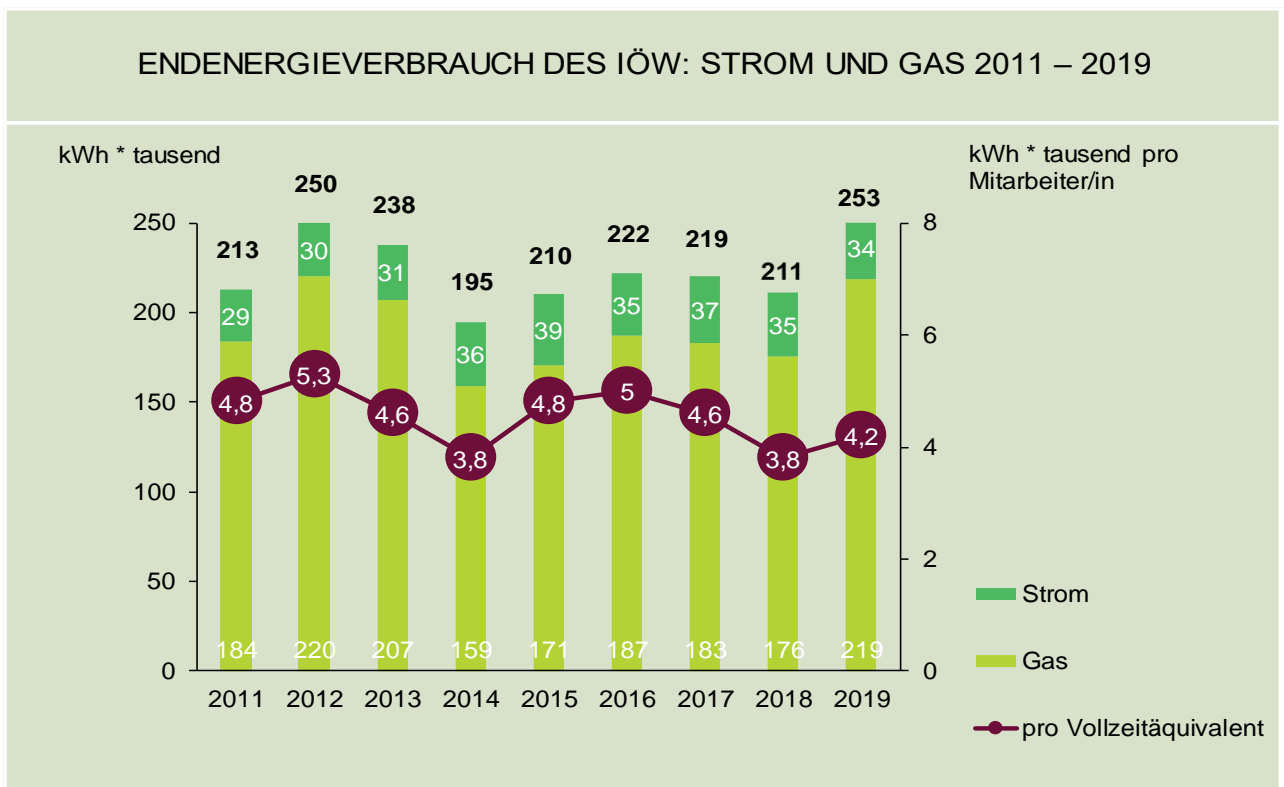
- [Energieverbrauch am IÖW](#)
- [Dienstreisen am IÖW](#)
- [Treibhausgas-Emissionen des IÖW](#)
- [Wasserverbrauch am IÖW](#)
- [Beschaffung am IÖW](#)
- [Umgang mit Abfall am IÖW](#)
- [Veranstaltungen des IÖW](#)

3.1. Energieverbrauch am IÖW

Endenergieverbrauch am IÖW

Der Gesamtendenergieverbrauch wird für das Jahr 2019 angegeben, weil die Verbrauchszahlen für Gas und Strom zum Zeitpunkt der Berichtslegung nur bis zum Jahr 2019 vorliegen. Der Gesamtendenergieverbrauch für Strom und Wärme am IÖW lag 2019 bei 253.149 kWh. Dies entspricht – bei steigender Mitarbeiter/innenzahl – einem deutlichen Anstieg gegenüber dem Vorjahreswert von 210.691 kWh. 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 in Folge des geringeren Wärmeenergiebedarfs durch gebäudeenergetische Verbesserungsmaßnahmen am Standort Berlin zu beobachten. Dieser positive Trend wurde in 2015 und 2016 unterbrochen. 2017 sank der Gasverbrauch wieder auf 182.613 kWh und 2018 um weitere 3,7 Prozent (175.858 kWh). Der Stromverbrauch verringerte sich im gleichen Zeitraum um 4,8 Prozent (34.833 kWh gegenüber 36.574 kWh).

Die Betrachtung der relativen Verbräuche zeigt: Im Jahr 2019 wurde pro Vollzeitäquivalent 11 Prozent mehr Energie verbraucht als im Jahr zuvor (4.168 kWh gegenüber 3.764 kWh). Wir zeigen im Folgenden die Entwicklung in der Zeitreihe seit Beginn der Datenerfassung in 2011.



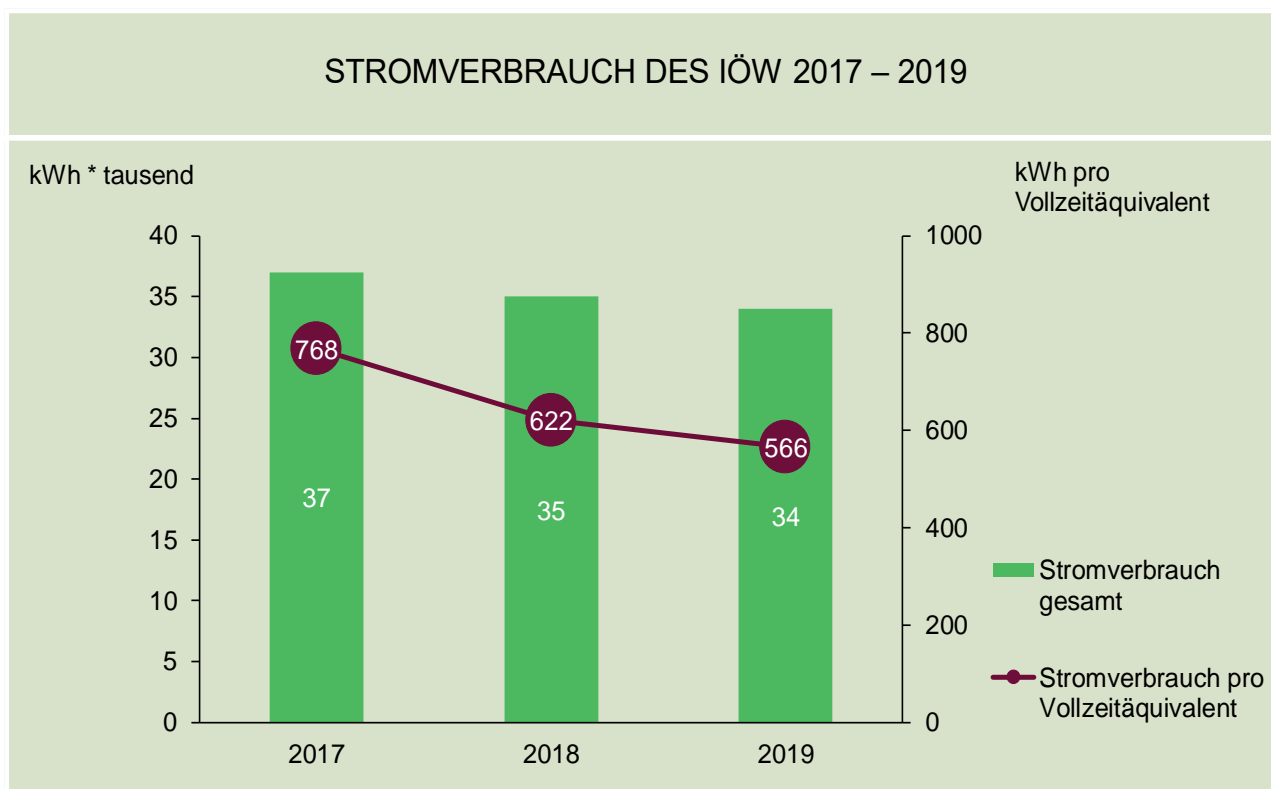
Hinweise zu den Daten: Die Verbrauchszahlen für Gas und Strom liegen zum Zeitpunkt der Berichtslegung nur bis zum Jahr 2019 vor. Deshalb kann der Gesamtenergieverbrauch nur bis zum Stichtag 31.12.2019 ermittelt und hier berichtet werden.

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, verbrauchernahe Erzeugung von Strom aus erneuerbaren Energien. Damit unterstützen wir das Ziel der Stadt Berlin, bis zum Jahr 2050 oder sogar früher klimaneutral zu werden.

Seit 2018 trugen unsere Bemühungen, Strom einzusparen, Früchte. 2018 verbrauchten wir mit 34.833 kWh 4,8 Prozentpunkte weniger Strom als in 2017 (36.574 kWh). Im darauffolgenden Jahr verringerte sich der Stromverbrauch nochmals und liegt 2019 bei 34.350 kWh. Da der Stromverbrauch sank, obwohl die Zahl der Mitarbeitenden am IÖW und die Vollzeitäquivalente stetig anstiegen, ist auch der Jahresverbrauch an Strom pro Vollzeitäquivalent gesunken. 2018 betrug dieser 622 kWh und 2019 nur noch 566 kWh.

Da sich der Abrechnungszeitraum für Strom im Jahr 2020 verändert hat und uns deshalb nur 9 von 12 Monaten des Verbrauchs vorlagen, zeigt die Grafik den Stromverbrauch lediglich bis 2019. Die Auswirkungen der Coronapandemie auf den Stromverbrauch werden wir daher erst im nächsten Bericht darstellen können.

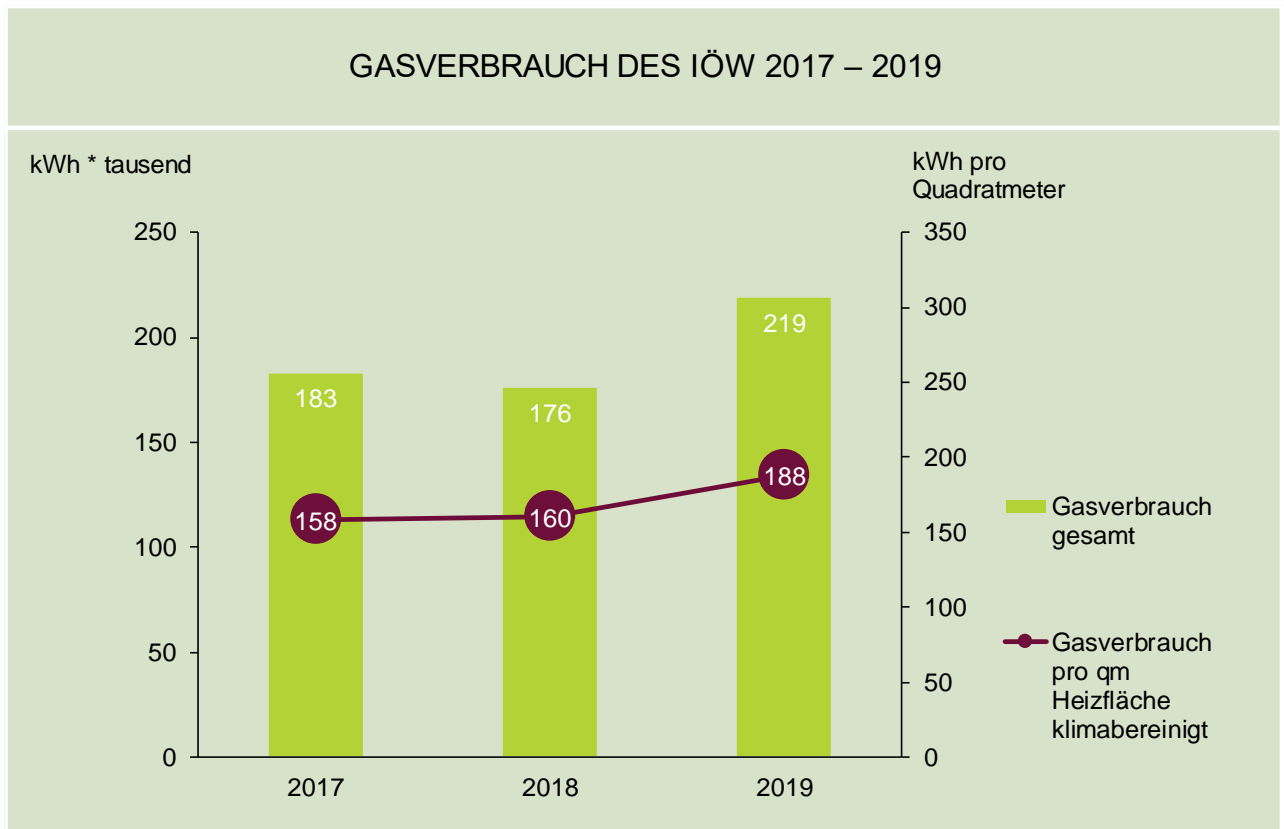


Seit 2015 haben wir verschiedene Maßnahmen zur Reduktion des Stromverbrauchs aus unserem Nachhaltigkeitsprogramm umgesetzt. Dazu gehört unter anderem die Einführung einer Richtlinie zur Beschaffung von energieeffizienten und ressourcenschonenden IKT-Geräten (siehe [Beschaffung am IÖW](#)). Diese setzten 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 2019 für 66 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 2019 angegeben, weil die Verbrauchszahlen für Gas zum Zeitpunkt der Berichtslegung noch nicht für das Jahr 2020 vorliegen. Er stieg im Jahr 2019 um 24 Prozent von 175.858 kWh auf 218.799 kWh. Der Anstieg beendet den Trend der vergangenen Jahre, in denen wir den Gasverbrauch kontinuierlich senken konnten. Wir führen den Anstieg zum Teil auf die Anmietung neuer Büroflächen in Berlin zurück. Den Anstieg des klimabereinigten spezifischen Gasverbrauchs je Quadratmeter Bürofläche können wir uns noch nicht erklären. Er betrug im Jahr 2019 188 kWh/m², während es 2018 nur 160 kWh/m² waren (+17,5 Prozent). Wir haben deshalb die Analyse und Verringerung des Gasverbrauchs neu in das Nachhaltigkeitsprogramm aufgenommen und werden dafür technische sowie verhaltensbezogene Maßnahmen entwickeln und umsetzen.



Hinweise zu den Daten: Die Verbrauchszahlen für Gas liegen zum Zeitpunkt der Berichtslegung nur bis zum Jahr 2019 vor. Deshalb kann der Gesamtenergieverbrauch nur bis zum Stichtag 31.12.2019 ermittelt und hier 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.

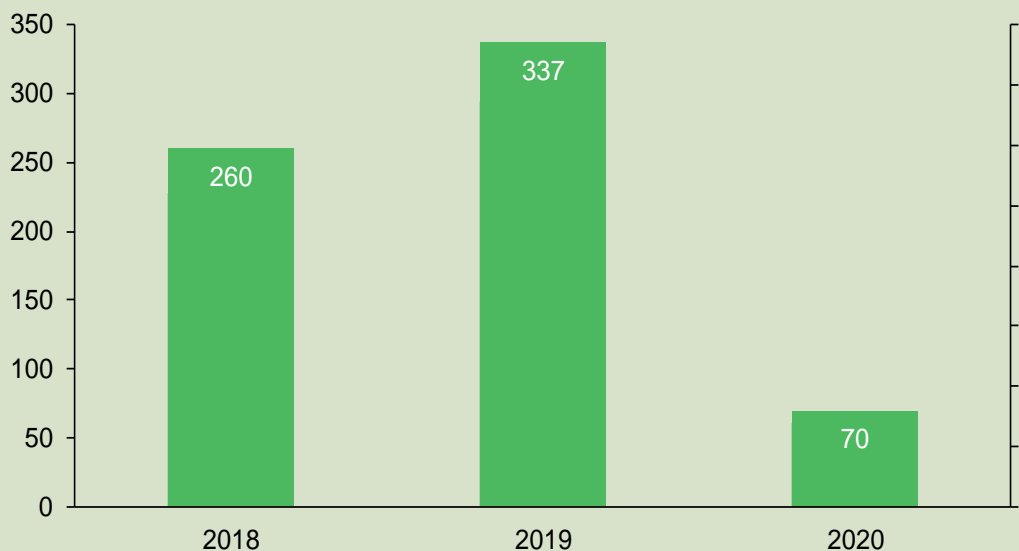
Nachhaltigkeitsprogramm

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, welche später in diesem Kapitel folgt, stellt man fest: Dienstreisen tragen nur wenig zu den Umweltwirkungen des Instituts bei. Im Jahr 2020 hat sich die Zahl der Dienstreisen aufgrund der Corona-Pandemie sehr stark verringert. Sie sank von 337 Reisen um fast 80 Prozent auf 70 Reisen (2019: 337; 2018: 260). Die zurückgelegten Personenkilometer sanken um 81 Prozent auf 58.297 km im Jahr 2020. 2019 wurden bei Dienstreisen 310.045 km zurückgelegt, 2018 201.256 km. Den Anstieg von 2019 gegenüber 2018 führen wir auf die steigende Zahl der Mitarbeitenden zurück.

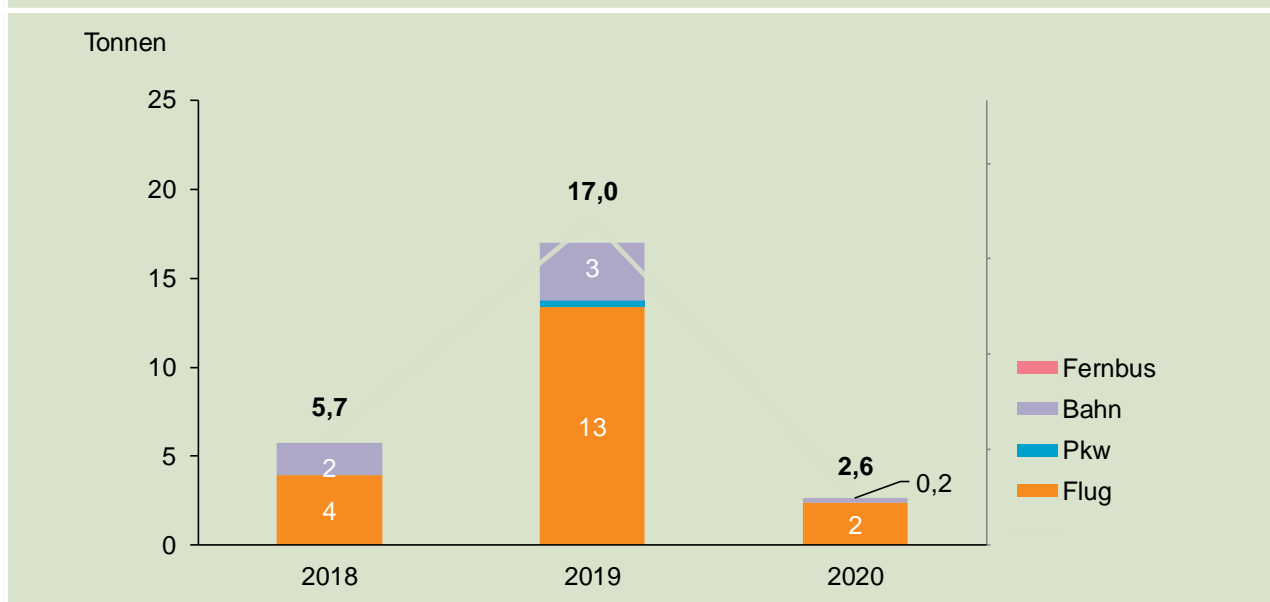
ANZAHL DER DIENSTREISEN AM IÖW 2018 – 2020



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. 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.

DIENSTREISEN AM IÖW 2018 – 2020 TREIBHAUSGASEMISSIONEN NACH VERKEHRSTRÄGERN



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 Energierückspeicherung beim Bremsen) tragen laut DB zu sehr geringen Treibhausgasemissionen pro Kilometer zurückgelegter Strecke bei.

Im Berichtsjahr haben wir mit 97 Prozent erneut nahezu alle Dienstreisen mit der Bahn durchgeführt. In 2020 fand keine der Dienstreisen mit dem PKW oder dem Fernbus statt. Die Anzahl der per Flug zurückgelegten Kilometer lag 2020 bei 17.902 km (zwei Hin- und Rückflüge), in 2019 fanden acht Hin- und Rückflüge mit 46.022 km Flugdistanz statt.

Durch unsere Reisen haben wir im Jahr 2020 rund 2,6 Tonnen CO₂-Äquivalente emittiert. Dies ist

pandemiebedingt nach einem Höchststand im Vorjahr (17 Tonnen), der niedrigste Wert seit Beginn unserer Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Der relativ niedrige Anteil der Bahnreisen an den 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 Energierückspeicherung beim Bremsen die Treibhausgasemissionen pro Kilometer zurückgelegte Strecke deutlich verringern. Unser Beitrag daran ist, dass viele IÖW-Mitarbeiter/innen als bahn.business-Kund/innen auf allen deutschen Bahnstrecken im Fernverkehr mit 100 Prozent Ökostrom reisen und dienstreisebedingte CO₂-Emissionen vermeiden.

91,2 Prozent der gesamten Emissionen im Bereich Dienstreisen sind 2020 durch Flugreisen entstanden. 2019 waren es 78,5 Prozent. Aus dem Kreis der Scientists for Future startete 2019 die 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 12 Stunden mit der Bahn zu erreichen ist. Wir haben vor diesem Hintergrund die zwei Hin- und Rückflüge, die IÖW-Mitarbeiter/innen im Jahr 2020 absolvierten, genauer betrachtet: Ein Hin- und Rückflug lag unter 1.000 Kilometer und der Zielort wäre mit dem Zug in weniger als 12 Stunden erreichbar gewesen. Wäre dieser Flug durch Bahnfahrten ersetzt worden, dann hätten wir 2020 netto 400 kg CO₂-Äquivalente einsparen können, das wären immerhin 16 % der Emissionen unserer Flugreisen in 2020. Bezogen auf alle Dienstreisen hätte die Einsparung 15 % betragen. Wir planen weiterhin, die in Bezug auf die Umwelt ohnehin strengen Reiserregeln am IÖW in der AG Nachhaltigkeit des Instituts zu diskutieren und zu verschärfen. Eine Verschärfung sollte schon im Jahr 2020 diskutiert werden, dieser Plan wurde aufgrund der hohen Belastungen während der Corona-Pandemie und des erheblich reduzierten Dienstreiseaufkommens noch nicht umgesetzt.

Arbeitswege der IÖW-Mitarbeiter/innen

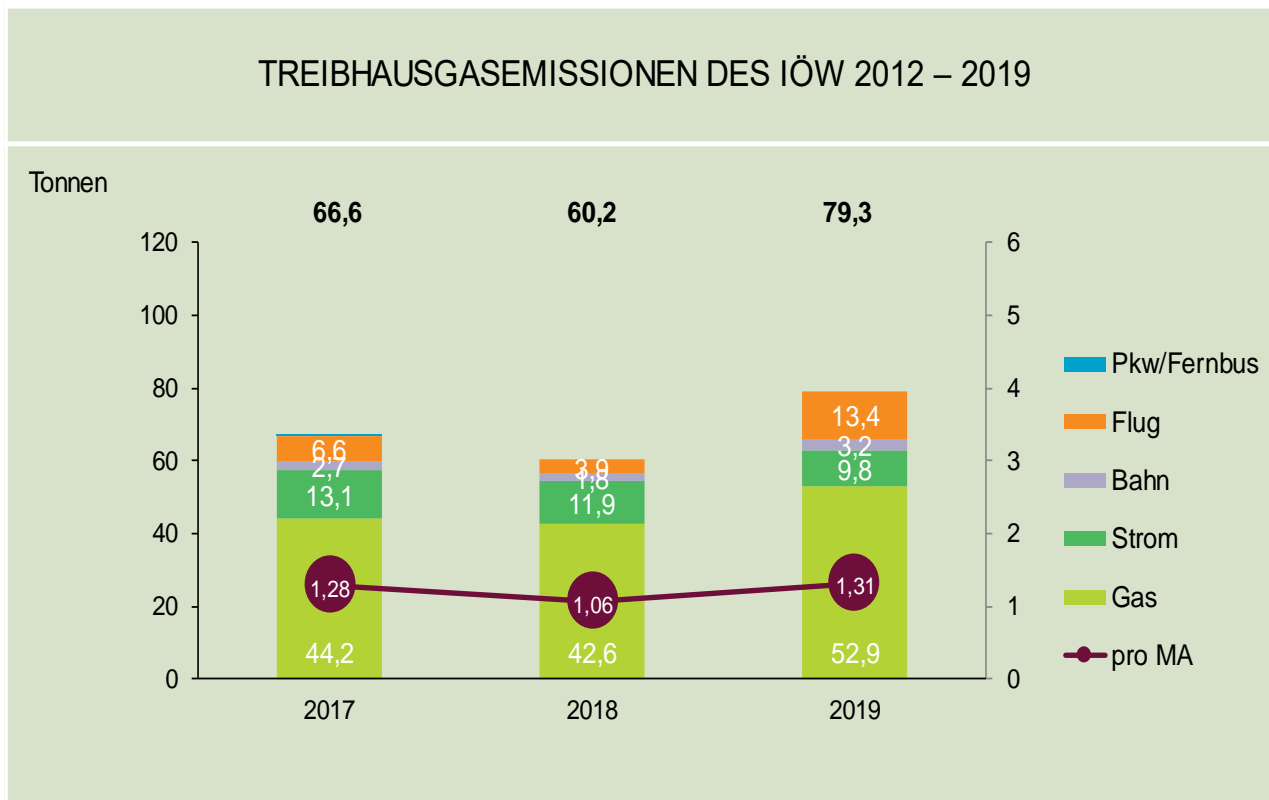
IÖW-Beschäftigte kommen in der Regel mit dem Fahrrad, zu Fuß oder mit dem ÖPNV zur Arbeit. Das Institut ist sowohl in Berlin als auch in Heidelberg zentral gelegen und sehr gut mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreichbar. So lösen wir also sehr geringe Ressourcenverbräuche und Emissionen bei den Arbeitswegen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

Immer wieder führen wir im Institut verschiedene Nachhaltigkeitsaktionen durch, um für betriebliche Nachhaltigkeit zu sensibilisieren und unsere Umweltbilanz zu verbessern. Im September 2020 nahmen 43 Mitarbeiter/innen am Wettbewerb Stadtradeln in Berlin teil, bei dem es darum ging, möglichst viele Alltagswege klimafreundlich mit dem Fahrrad zurückzulegen. In 21 Tagen kamen so 5.586 Fahrradkilometer zusammen.

3.3. Gesamtbilanz der Treibhausgas-Emissionen des IÖW

Gas- und Stromverbrauch sowie Dienstreisen sind die wesentlichen Bereiche, in denen wir Treibhausgase emittieren. Im Jahr 2019 haben sie 79,3 Tonnen in CO₂-Äquivalenten verursacht. Dies bedeutet einen Anstieg von 19,1 Tonnen gegenüber dem Vorjahr.

Pro Mitarbeiter/in stiegen die Emissionen im Vergleich zum Vorjahr um 0,25 Tonnen auf 1,31 Tonnen je Mitarbeiter/in (2018: 1,06 Tonnen).



Hinweise zu den Daten: Die Verbrauchszahlen für Gas liegen zum Zeitpunkt der Berichterlegung nur bis zum Jahr 2019 vor. Deshalb können die Treibhausgasemissionen nur bis zum Stichtag 31.12.2019 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).

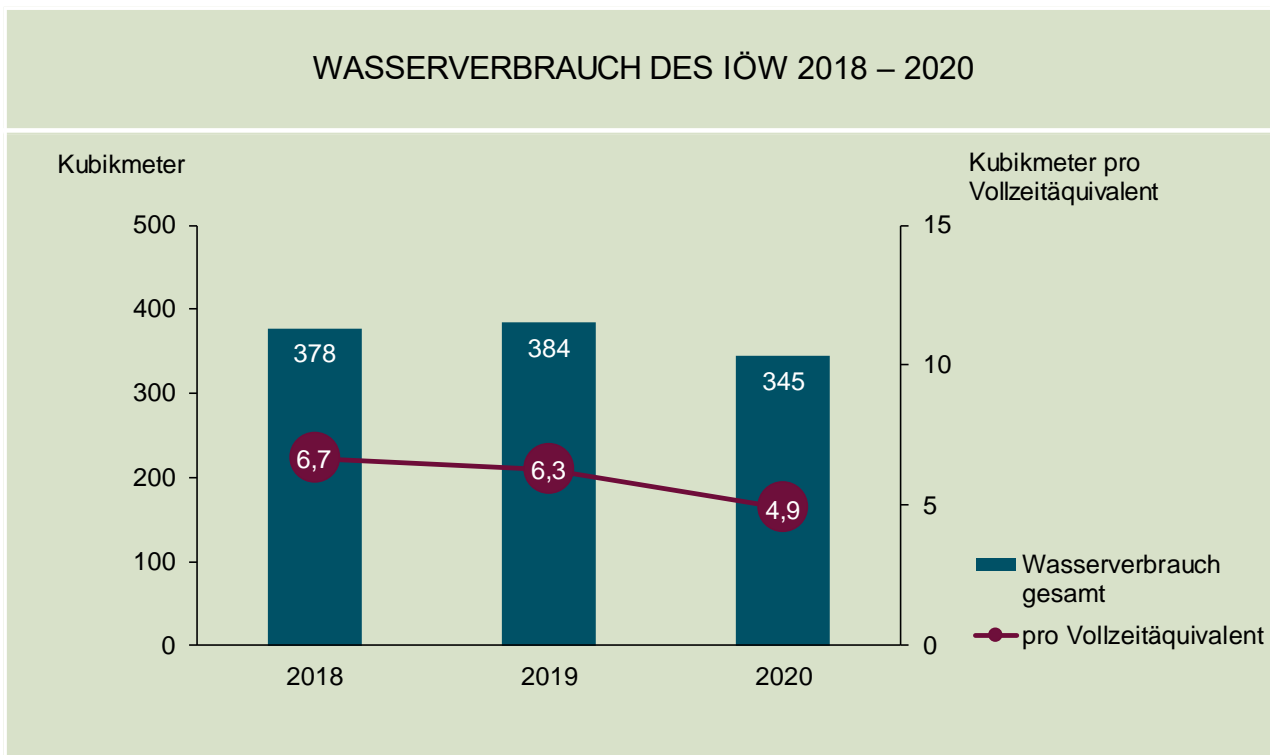
3.4. Wasserverbrauch am IÖW

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.

Im Jahr 2020 betrug der so ermittelte gesamte Wasserverbrauch 344,7 Kubikmeter ($1 \text{ m}^3 = 1.000$ Liter) und ist damit im Vergleich zum Vorjahr um 39 m^3 gesunken. 2019 war der Wasserverbrauch geringfügig um 2 Prozent gegenüber 2018 gestiegen. Da die Zahl der Mitarbeitenden stark stieg, sinkt der relative Wasserverbrauch pro Vollzeitäquivalent im Jahr 2020 überproportional von 6,3 auf 4,9 Kubikmeter. Aufgrund des vermehrten Arbeitens aus dem Home-Office seit Beginn der Corona-Pandemie hätten wir einen 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 dürften, könnte sie in den Wohneinheiten noch 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 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

Wir sind auf einem guten Weg unsere „Green-IT-Nachhaltigkeitsstrategie“ umzusetzen. Ihr Ziel ist es, immer mehr Anwender/innen die gemeinsame Nutzung geteilter Rechenleistung auf sogenannten Terminalservern zu ermöglichen.

Ein Bestandteil dieser Strategie ist unsere Richtlinie zur Beschaffung von nachhaltigeren IKT-Geräten. Sie beschreibt den 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 wird vor jeder Neuanschaffung geprüft, ob bestehende Geräte weitergenutzt oder im Haus getauscht werden können.

Das Monitoring der IT-Beschaffung ist eine Maßnahme unseres Nachhaltigkeitsprogramms. Die Evaluation erfolgt seit 2017 jährlich. Wir haben 2019 auf den Neukauf von großen Festrechnern verzichtet. Stattdessen 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 nun 46 Prozent in 2020). Die Thin Clients übernehmen lediglich die Funktion, eine Verbindung mit zentralen Terminal-Servern herzustellen. Im Berichtsjahr 2020 arbeitete so die Mehrzahl der Mitarbeiter/innen auf zentral bereitgestellten energieeffizienten Servern, wenn sie im Büro war. Dadurch teilen sie 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.

Im Jahr 2020 machte die Client-Server-Architektur der IT einen schnellen Wechsel hin zum mobilen Arbeiten in der Pandemie möglich. 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. Für Veranstaltungen haben wir eine eigene BigBlueButton-Installation auf einem gehosteten Server installiert.

Nachhaltigkeitsprogramm

Das Nachhaltigkeitsprogramm umfasst eine Maßnahme zu der Zielstellung „Evaluation der Green-IT-Strategie“.

Vergabe von Dienstleistungsaufträgen

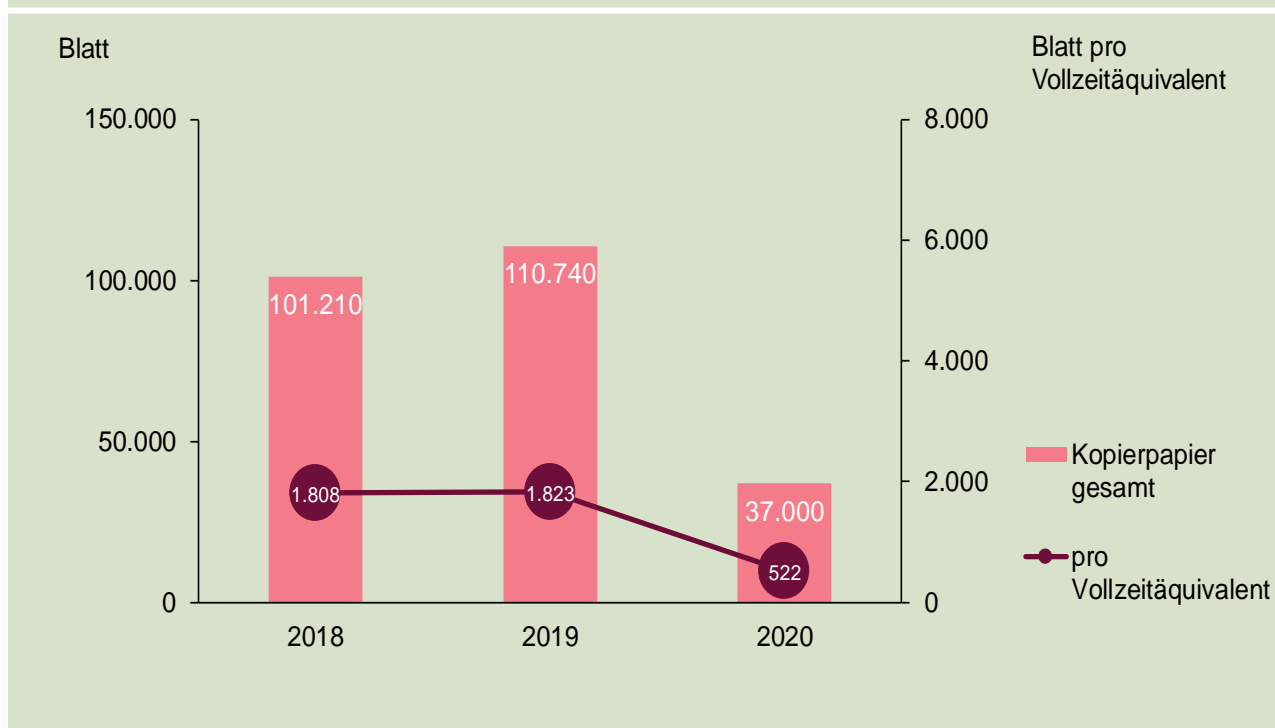
Am IÖW arbeiten wir im Zusammenhang mit unseren Projekten und internen Aktivitäten gelegentlich mit externen Dienstleistern wie Marktforschungsinstituten, Grafikagenturen oder Druckereien zusammen. Bei der Vergabe von Aufträgen sind sowohl die Erfahrungen und die Fachkunde der

Dienstleister als auch ihre unternehmerische Ausrichtung an Nachhaltigkeitszielen ausschlaggebend. Daher 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 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.

PAPIERVERBRAUCH DES IÖW 2018 bis 2020



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 ist im Jahr 2020 stark auf 37.000 Blatt Papier gesunken (2019: 110.740, 2018: 101.210 Blatt). Der Jahresverbrauch pro Vollzeitäquivalent sank ebenfalls und zwar auf 522 Blatt. In den beiden Vorjahren lag er jeweils bei ungefähr 1.800 Blatt (2019: 1.823, 2018: 1.808).

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 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 (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 ab 2022 erneut widmen.

Büromaterialien

Beim Einkauf der weiteren Büromaterialien (wie Briefumschläge, Stifte, Ordner etc.) wird in den meisten Fällen die umweltfreundlichere Alternative gewählt. Wir führten in 2017 für die Fachagentur Nachwachsende Rohstoffe e.V. (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 als Pioniere für nachhaltiges Wirtschaften für ihre Sortimentsgestaltung und 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 Büroerweiterungen seit 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 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

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.

3.7. Nachhaltige Organisation von Veranstaltungen

Das IÖW führt im Rahmen von Projekten eine Vielzahl von Veranstaltungen durch – von Workshops bis zu Konferenzen. In 2020 nahmen über 2.125 Teilnehmende (2019: 1.300) an über 26 Veranstaltungen (2019: 31) des IÖW teil. Während sich die Teilnehmendenzahlen in den Vorjahren vorrangig auf Präsenzveranstaltungen bezogen, war 2020 als Pandemiejahr ein Ausnahmefall. Nur 164 Teilnehmende nahmen an Präsenzveranstaltungen teil. Die anderen fast 95 Prozent teilten sich auf Hybrid-Events (1.031 Teilnehmende) und digitale Events (930 Teilnehmende) auf. Gegenüber den Vorjahren sind die Zahlen der Gäste auf IÖW-Veranstaltungen stark gestiegen, was sich als niedrigschwelligere Teilnahmemöglichkeit an Veranstaltungen im digitalen Raum interpretieren lässt. 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 ausschließlich vegetarischer Bio-Kost und die Wahl von Tagungsorten mit guter Anbindung an den öffentlichen Personennahverkehr. Neue Mitarbeitende werden im Rahmen der obligatorischen Einarbeitungstage für die Verbindlichkeit der Veranstaltungsstandards sensibilisiert.

Alle IÖW-Jahrestagungen werden klimaneutral durchgeführt, unsere selbst gesetzten Standards setzen wir in der Regel bei allen Veranstaltungen um: Wir wählen Veranstaltungsorte mit guter ÖPNV-Anbindung und bitten Teilnehmende von außerhalb um eine Anreise mit der Bahn. Die Verpflegung auf Veranstaltungen erfolgt ausschließlich mit vegetarischer und - wann immer möglich - mit Bio-Kost. Zudem gehört es zur Routine bei der Anfrage an externe Veranstaltungshäuser, diese aufzufordern Bio-Produkte in ihre Angebotspalette aufzunehmen, wenn sie dies nicht bereits tun. Bei Veranstaltungen am IÖW wird standardmäßig Leitungswasser angeboten. Unsere Jahrestagung [„Zeitenwende 2020: Wird diesmal alles anders?“](#) haben wir als digitales Angebot für Gäste und übertragenes Präsenzpodium aus dem Hotel Aquino realisiert. Auch hier wurden die genannten Standards erfüllt.

Seit 2017 werden Tagungsunterlagen vermehrt ausschließlich digital zur Verfügung gestellt. Die „papierlose Veranstaltung“ wird zunehmend bereits in der Projektakquise angeboten. In den wenigen Fällen, in denen wir Tagungsunterlagen erstellen, werden diese auf mit dem Blauen Engel zertifiziertem Recyclingpapier und beidseitig gedruckt.

Auf den Veranstaltungswebseiten und in der Kommunikation mit Teilnehmenden wird gezielt für eine umweltfreundliche Anfahrt mit der Bahn, dem ÖPNV oder dem Fahrrad geworben, z. B. mit Hilfe eines Routenplaners für Fahrradfahrer/innen. Da wir das Catering auf Veranstaltungen sehr passgenau bestellen, lohnt eine Abholung übriggebliebener Speisen durch die Berliner Tafel in der Regel nicht. Deshalb bieten wir den Teilnehmenden an, sich übriggebliebenes Essen einzupacken und mitzunehmen. Aktuell ist diese Maßnahme jedoch aus Gründen der Infektionsprävention ausgesetzt.

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

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 und jeder einzelne Angestellte 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-Befragung 2019 sehen wir weiterhin folgende zentralen Handlungsfelder für die Personalpolitik:

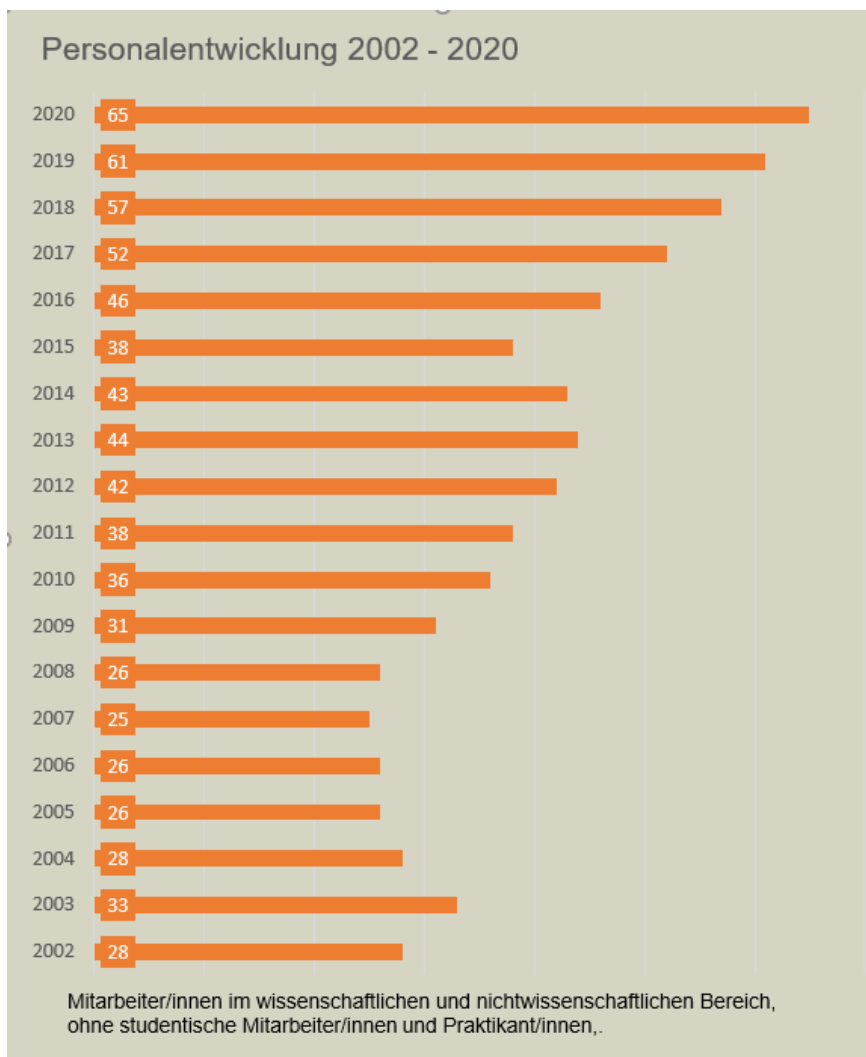
- den Ausbau unserer Projektmanagement- und Leitungskapazitäten, insbesondere vor dem Hintergrund der hohen Belastung von erfahrenen Projektleiter/innen,
- die Ausweitung von [Entwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten](#) am IÖW,

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

4.1. Institutsgröße

Ende 2020 verzeichnet das IÖW mit 65 Mitarbeiter/innen (ohne studentische Mitarbeiter/innen und Praktikant/innen) die bislang höchste Anzahl seit seiner Gründung 1985. Im Vergleich zum Vorjahr, in dem zum Stichtag 61 Mitarbeiter/innen gezählt wurden, sind wir weiter gewachsen. Folgende Abbildung zeigt die Entwicklung der Zahl der Beschäftigten seit 2002.

2020 waren 50 Mitarbeiter/innen im wissenschaftlichen Bereich beschäftigt, in den beiden Vorjahren waren es 48 (2019) und 46 (2018). Die Zahl der Mitarbeiter/innen im nicht-wissenschaftlichen Bereich stieg von 13 (2019) auf 15 (2020).



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, die Referentin und die Volontärin der Öffentlichkeitsarbeit. Die kaufmännische Geschäftsführerin, die Mitarbeiter/innen im Finanzbereich, Sekretariat, EDV-Bereich und Personalentwicklung sowie die Teamassistentinnen und Assistentinnen 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, statt auf das quantitative Wachstum zu legen. Wir konzipieren und beantragen daher weniger neue Projekte, wenn eine gute Auslastung des Personalbestands absehbar ist. Müssen wir Auslastungslücken befürchten, so akquirieren wir mehr, 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 akquiriert haben, hat sich unser Projektvolumen aufgrund gestiegener Erfolgsquoten nicht verringert. Die Folge: Wir sind heute fast doppelt so viele Kolleginnen und Kollegen wie noch vor zehn Jahren. Insbesondere seit 2015 sind wir stark gewachsen. Auch 2020 wuchsen wir weiter.

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 sowie unsere Arbeitskultur und -organisation dar und die Arbeitsbelastung der erfahrenen Mitarbeiter/innen und Personalverantwortlichen steigt. 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 um neue Formen der Zusammenarbeit, des Austauschs und der gemeinsamen Gestaltung und Entwicklung der Organisation zu finden. Dieser Prozess konnte in 2020 nur sehr begrenzt weitergeführt werden, da die Pandemie uns nicht ermöglichte, Diskussionen und Workshops mit vielen Teilnehmenden in Präsenz zu veranstalten, die für Organisationsentwicklungs-Prozesse unverzichtbar sind. Wir planen, den Prozess 2021 und 2022 in institutsweiten Diskussionen und Arbeitsgruppen fortzuführen.

Nachhaltigkeitsprogramm

Das Nachhaltigkeitsprogramm umfasst zwei Maßnahmen zu der Zielstellung „Weiterentwicklung der Institutskultur“.

4.2. Befristung, Entfristung, Institutszugehörigkeit

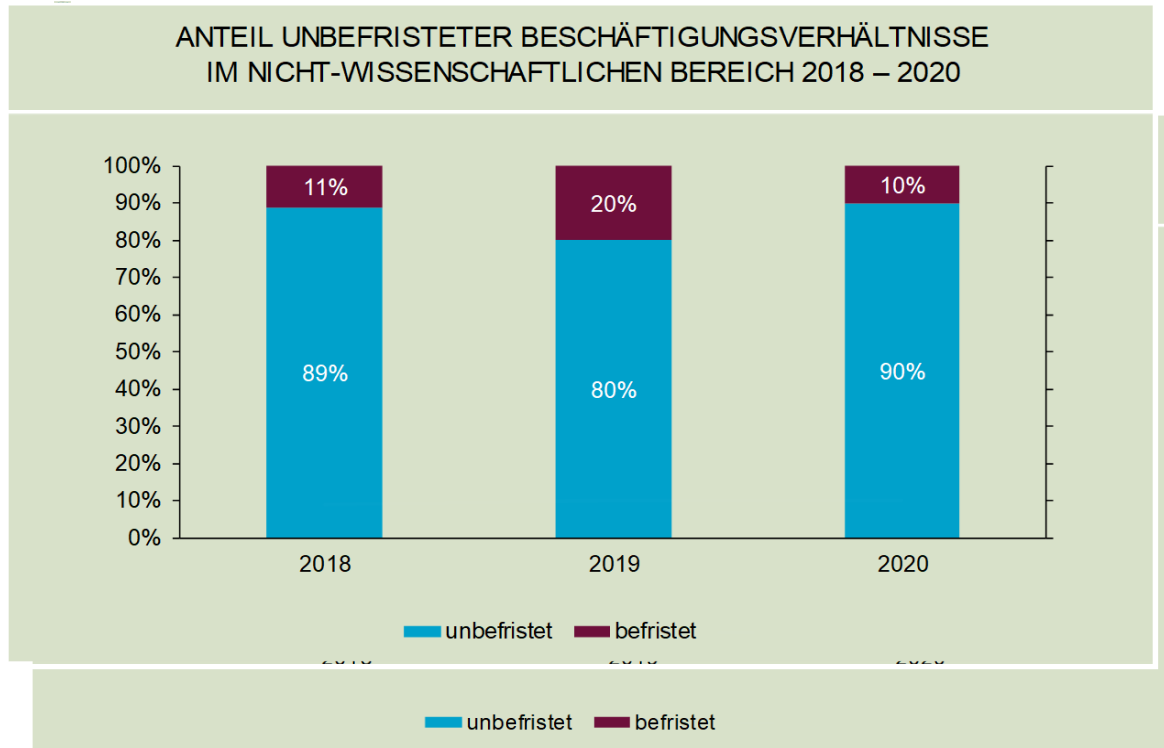
Für die berufliche Perspektive von Wissenschaftler/innen ist die mehrfache Befristung von Arbeitsverhältnissen über viele Jahre hinweg ein wesentliches Problem. Oft beschäftigen Hochschulen und Forschungsinstitute Wissenschaftler/innen nur auf bestimmte Zeit und bieten ihnen danach aus rechtlichen oder 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 ab. Dies ist wegen der ausschließlichen Drittmittelfinanzierung keine einfache Aufgabe. Gleichwohl wirken einzelne Mitarbeiter/innen schon länger als drei Jahrzehnte, viele Mitarbeiter/innen schon länger als zehn Jahre am IÖW. Die durchschnittliche Institutszugehörigkeit der Wissenschaftler/innen hat sich von 2010 bis 2015 kontinuierlich erhöht, ist danach teilweise durch Neueinstellungen und das Wachstum des Instituts gesunken. Seit 2019 ist sie wieder gestiegen (2019: 7,2 Jahre; 2020: 7,4 Jahre).

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.

In 2020 war ein höherer Anteil wissenschaftlicher Mitarbeiter/innen unbefristet angestellt als befristet. Die Anzahl an wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen in unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen betrug 22. Der Anteil an unbefristeten wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen ist im Vergleich zum Vorjahr gesunken, von 51 Prozent im Jahr 2019 auf 45 Prozent im Jahr 2020. Grund dafür ist die Neu-Einstellung 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 2020 im Vergleich zum Vorjahr um 10 Prozentpunkte auf 90 Prozent gestiegen.



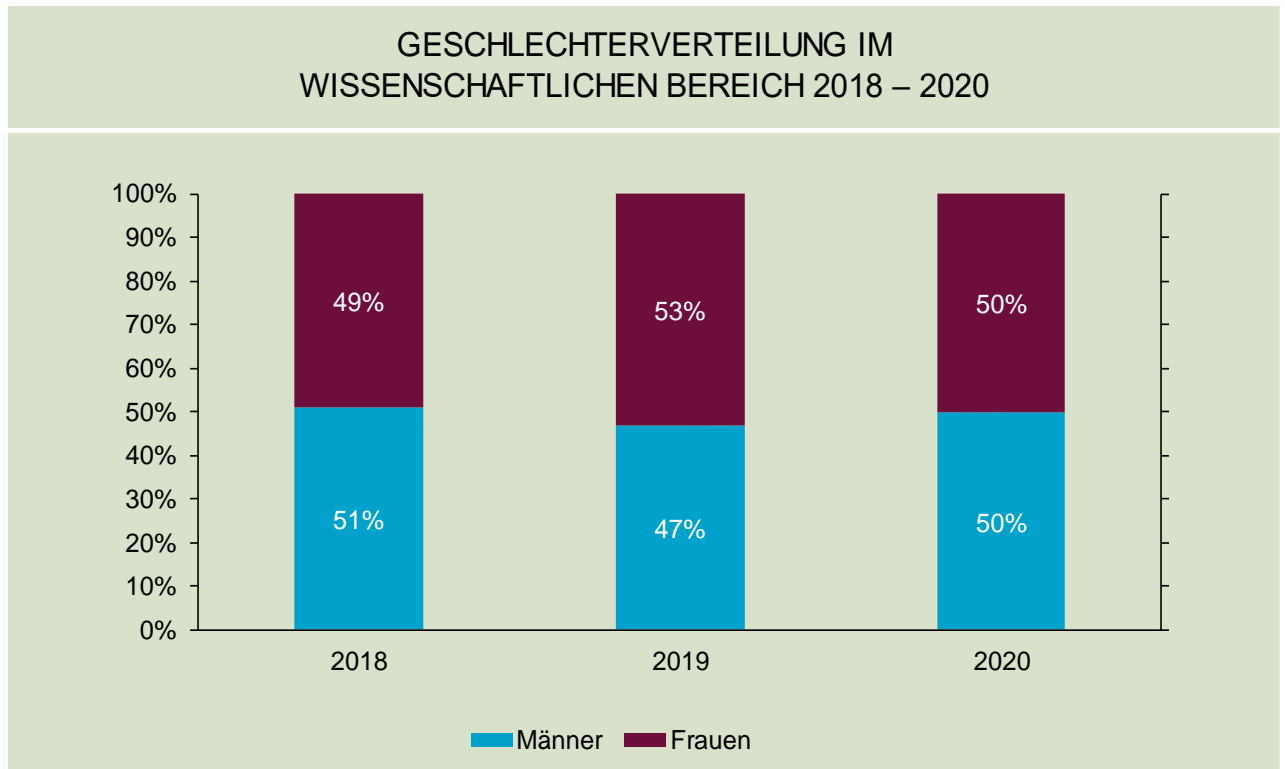
4.3. Faire Gehaltspolitik

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 unser/e 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

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden unabhängig von Geschlecht, Alter, Behinderung oder se-



xueller Orientierung in der Bewerbungs- und Einstellungsphase und darüber hinaus während ihrer Beschäftigung gleichbehandelt. 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 der Geschlechter sehen wir als Selbstverständlichkeit an.

Geschlechterverteilung

Zum Stichtag Ende des Jahres 2020 arbeiteten im wissenschaftlichen Bereich 25 Frauen und 25 Männer. Kein/e Mitarbeiter/in gab an, sich anderen Geschlechtskategorien zuzuordnen. Damit lag der Anteil der Frauen in der Gruppe der wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen 2020 bei 50 Prozent. Im nicht-wissenschaftlichen Bereich sind die Arbeitsstellen in der Verwaltung und im Assistenzbereich bis auf eine Ausnahme von Frauen besetzt. Der Anteil an Frauen im nicht-wissenschaftlichen Bereich hat sich gegenüber dem Vorjahr verringert und beträgt 93 Prozent (Vorjahr: 100 Prozent).

Leitungspositionen

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. 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 2020 bei 36,1 Jahren. Der Vergleich zu den Vorjahreswerten (2019: 36,8; 2018: 38,5 Jahre) 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 Kenntnis neuer Methoden. Erfahrene IÖW-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hingegen verfügen oft über größere Netzwerke und mehr Erfahrungen zum Beispiel im transdisziplinären Forschen.

Nationalitäten

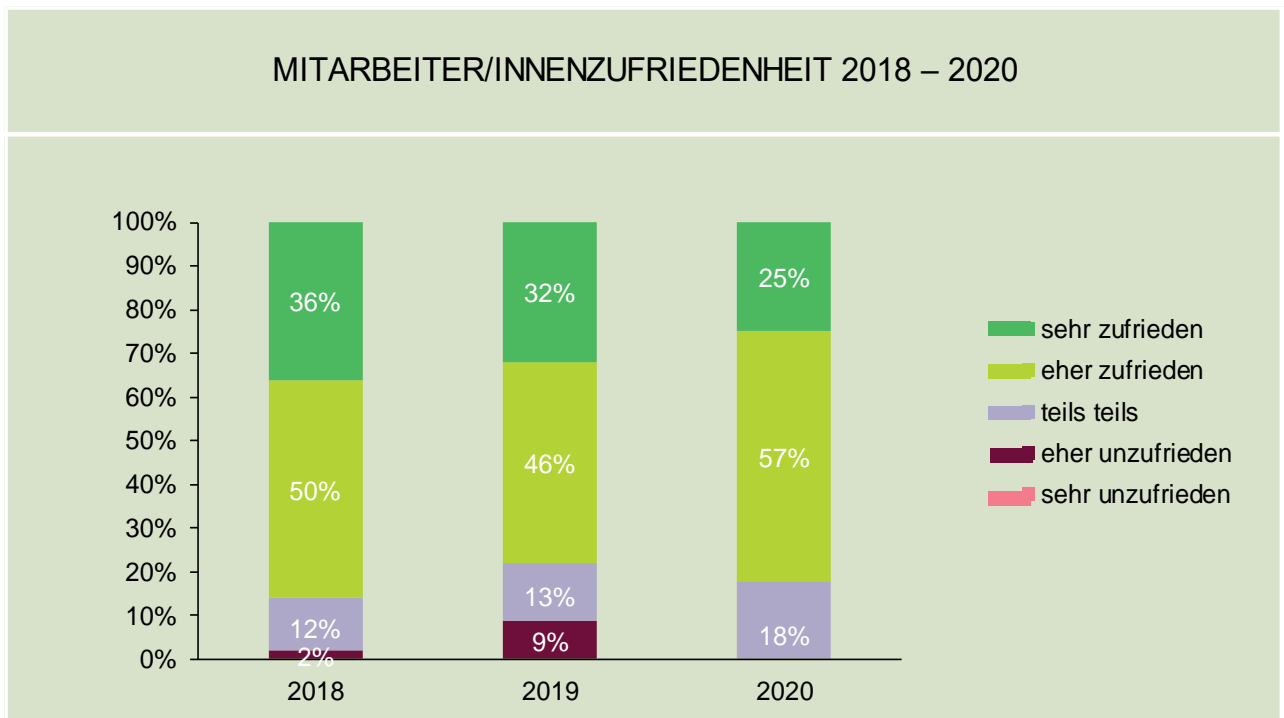
Von den fest angestellten Mitarbeiter/innen hat nur ein sehr geringer Teil nicht die deutsche Staatsbürgerschaft.

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. Bewerberinnen und Bewerber 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 zwölf Jahren erheben wir die Arbeitszufriedenheit unserer Mitarbeiter/innen in einer jährlichen, anonymen Mitarbeiter/innen-Befragung. 2020 haben 82 Prozent der IÖW-Mitarbeiter/innen die Umfrage komplett beantwortet. Knapp 82 Prozent der Mitarbeiter/innen gaben an, eher oder sehr zufrieden mit der Beschäftigung am IÖW zu sein. Somit ist die Zufriedenheit nach einem leichten Rückgang im Vorjahr (2019: 78 Prozent) wieder leicht gestiegen; die Zufriedenheit mit der Arbeit am IÖW ist weiterhin hoch. Kein/e Mitarbeiter/in gab an, eher unzufrieden oder sehr unzufrieden mit der Beschäftigung am IÖW zu sein, 2019 waren 9 Prozent eher unzufrieden. Die Kategorie teils-teils (18 Prozent) wurde im Vergleich zum Vorjahr öfter gewählt (2019: 13 Prozent).



Für das Jahr 2020 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 angestiegen. Sie wird von dem überwiegenden Teil der Mitarbeiter/innen als hoch bis sehr hoch eingeschätzt: 2020 empfanden 28 Prozent der Mitarbeiter/innen die Arbeitsbelastung als sehr hoch (Vorjahr 20 Prozent), 44 Prozent (Vorjahr 51 Prozent) schätzten sie als hoch und 24 Prozent (2019: 26 Prozent) als mittel ein. 44 Prozent der Mitarbeiter/innen (2019: 41 Prozent) gaben an, dass sich die Arbeitsbelastung im Vergleich zum Vorjahr (stark) erhöht hat. Zwei der Mitarbeiter/innen (2019: 0 Prozent) antworteten, dass sich ihre Arbeitsbelastung im Vergleich zum Vorjahr verringert hat.

Als einen Grund für die zunehmende Arbeitsbelastung vermuten wir das Wachstum des Instituts, das Veränderungen in allen Teams mit sich bringt. Außerdem kamen im Jahr 2020 zusätzliche Belastungen durch die Corona 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. Hinzu kamen neue Belastungen im privaten Bereich wie die Betreuung von Kindern während des eingeschränkten Betriebs von Kindergärten und Schulen oder die Sorge um ältere Angehörige. 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 füh-

ren 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.

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 Vertiefungsschulungen 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.

In 2020 haben wir am IÖW sieben 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. Die Einführung haben wir aufgrund der Corona-Situation auf 2022 verschoben.

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 61 Prozent der Mitarbeiter/innen unser internes Weiterbildungsangebot, 21 Prozent nahmen an einer oder mehreren externen Weiterbildungsmaßnahmen teil.

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 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 2021 avisiert (siehe [Nachhaltigkeitsprogramm](#)).

Nachhaltigkeitsprogramm

Das Nachhaltigkeitsprogramm umfasst eine Maßnahme zur „Förderung der kollegialen Beratung“ und eine Maßnahme zur „Systematisierung von Personalentwicklungsgesprächen“.

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 dieser können Mitarbeiter/innen einer selbst gewählten Forschungs- oder persönlichen Entwicklungsfrage nachgehen oder einen Forschungsaufenthalt an einer anderen Institution verbringen. In dieser Zeit werden die Mitarbeiter/innen regulär bezahlt und sind von sonstigen Aufgaben befreit.

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. Volontärinnen und Volontäre 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 erwirbt die/der 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 2020 53 Student/innen oder Studienanwärter/innen die Möglichkeit eines Praktikums am IÖW; 2019 waren 51 und 2018 waren 54 Praktikantinnen und Praktikanten am IÖW beschäftigt.

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 2020 waren 46 studentische Mitarbeiter/innen am IÖW beschäftigt (2019: 36). Ihre Stellenumfänge lagen zwischen 10 und 20 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 Arbeit geht, stieg in der letzten Mitarbeiter/innen-Befragung gegenüber dem Vorjahr leicht an (im Durchschnitt wurde die Aussage mit „eher zutreffend“ beantwortet). Das subjektive Mitbestimmungsgefühl bezüglich des Forschungsfelds (im Durchschnitt „eher zutreffend“) und des gesamten Instituts („teils-teils zutreffend“) blieben konstant.

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 Institutsebene 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. 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. Für 2022 ist geplant, auch für die Forschungsfeldleitungen und die Kaufmännische Geschäftsführung ein solches Führungskräftefeedback zu entwickeln.

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.

Ein zentrales Thema vor dem Hintergrund des gewachsenen Instituts ist die interne Reflektion bezüglich der Themen Mitbestimmung und Transparenz. Damit beschäftigen wir uns im Rahmen eines Diskussionsprozesses zum Institutswachstum, der 2022 abgeschlossen werden soll.

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.

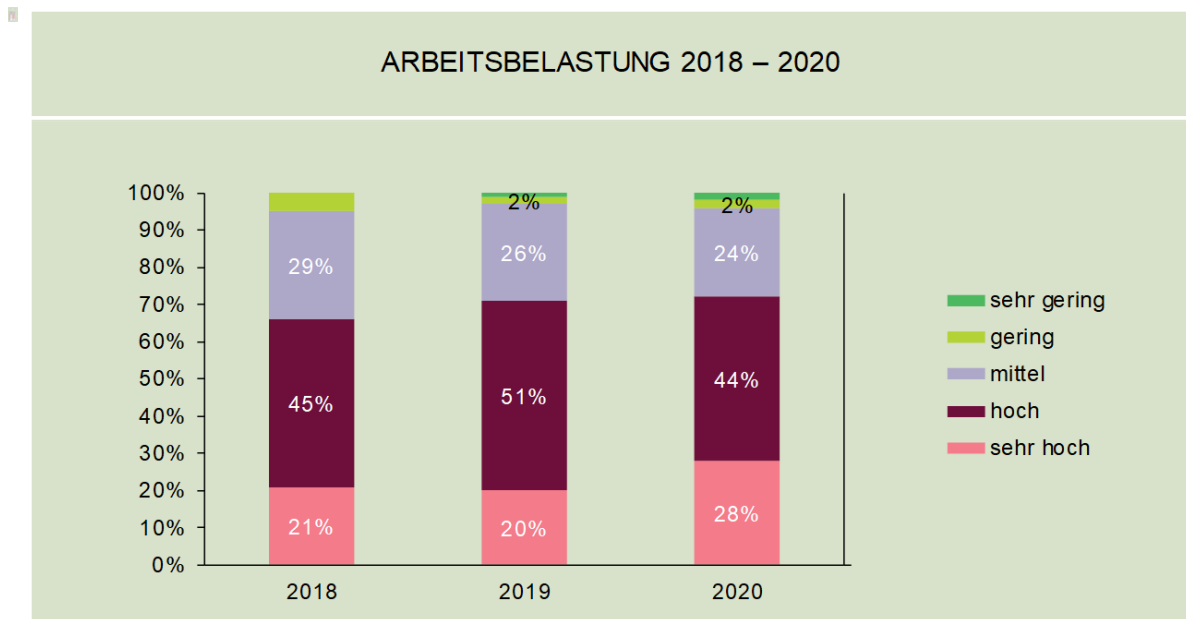
Den Zusammenhalt im Institut zu stärken, ist uns ein wichtiges Anliegen. Dazu tragen zahlreiche IÖW-Veranstaltungen wie die Jahrestagung, interne Klausuren oder ein regelmäßig stattfindender Mittags-Jour-Fixe bei, den wir „Talk am Topf“ nennen. Diese Treffen mit formellem Charakter werden durch informellere 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.

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. 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 wurde im Vergleich zum Vorjahr etwa gleichbleibende hohe Arbeitszufriedenheit (siehe [Arbeitszufriedenheit](#)) beobachtet. Diese geht mit einer als gleichbleibend hoch wahrgenommenen Arbeitsbelastung einher: Ein großer Teil der Mitarbeiter/innen (72 Prozent) gibt an, die eigene Arbeitsbelastung als sehr hoch oder hoch zu empfinden (2019: 71 Prozent). Um die Arbeitsbelastung zu reduzieren, setzen wir auf eine strategische Auswahl von aussichtsreichen Gelegenheiten für die Projektakquise, verbessertes Projektmanagement sowie 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. Im Rahmen des Schulungsprogramms für unsere Führungskräfte fanden in den letzten Jahren extern geleitete Schulungen zum Thema „Gesundheitsorientierte Führung“ und in 2020 eine Weiterbildung zum Thema „Führen in Home Office-Zeiten“ statt. Auch Ergonomieberatungen für alle Mitarbeiter/innen waren uns wichtig. 2020 mussten nach Pandemiebeginn im März verschiedene Weiterbildungsmaßnahmen mehrfach verschoben werden, im Laufe der Zeit konnten wir sie mit Erfolg auf digitale oder Hybridveranstaltungen umstellen. Trotz Pandemie konnten wir so viele Schulungen weiterhin anbieten.

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 29 Prozent (2019: 52 Prozent) der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angeben, „eher nicht“ oder „überhaupt nicht“ gesundheitlich durch die Arbeit beeinflusst zu werden, stimmen 33 Prozent (2019: 29 Prozent) der Aussage „eher“ oder „völlig“ zu. 39 Prozent (2019: 19 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 meisten Mitarbeiter/innen stimmen der Aussage „Die Angebote zur Gesundheitsprävention und zum Gesundheitsschutz finde ich am IÖW ausreichend“ zu (51 Prozent „eher“ oder „völlig“; 18 Prozent „teils-teils“; 14,3 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.

Nachhaltigkeitsprogramm

Das Nachhaltigkeitsprogramm nennt Maßnahmen zu dem Handlungsfeld „Betriebliches Gesundheitsmanagement“.

4.11. Corona-Pandemiemanagement

In unserem vergangenen [Nachhaltigkeitsprogramm 2019–2020](#) 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 zwar 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 teilweise schon ablesen. So ist den Abschnitten zu unserer Verantwortung für die Umwelt zu entnehmen, dass sich unser Papier- und Wasserverbrauch reduziert hat und die Dienstreisen sich stark verringert haben. Andere Werte – etwa der Gasverbrauch – lassen sich durch die Rechnungslegung für das Bezugsjahr 2020 im Oktober 2021 noch nicht beurteilen. Außerdem bleibt die Betrachtung der Veränderungen von Strom-, Gas- und anderen Verbrauchswerten auch für das nächste Jahr ein relevantes Ziel des Nachhaltigkeitsprogramms. Denn im Laufe der Corona-Pandemie hat sich mit der sehr dynamischen Situation und verschiedenen Infektionswellen gezeigt, dass Corona-Effekte sich nicht auf das Jahr 2020 beschränken. Die Schlussfolgerungen für unsere Arbeitskultur sind ebenso ein Thema, was uns noch im Jahr 2021 und 2022 begleiten wird. So werden wir uns über neue Möglichkeiten des mobilen Arbeitens nach der Pandemie verständigen. Wir werden evaluieren, welche Aspekte des verstärkten mobilen Arbeitens gut funktioniert haben und wo sich negative Veränderungen der Arbeitskultur ergeben haben, etwa in Bezug auf persönliche Begegnungen. Auf dieser Basis werden wir neue Regeln für das mobile Arbeiten entwickeln und erproben.

Die Mitarbeiter/innen-Umfrage zu Wohlbefinden, Belastungen und weiteren Aspekten der Corona-Situation haben wir in die jährlich stattfindende Umfrage unter den Mitarbeitenden integriert und im Januar 2021 durchgeführt. Hier gaben 94 Prozent der Befragten an, dass sie sich mit den Pandemie-Maßnahmen des IÖWs sehr sicher oder eher sicher fühlen. 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 Einschätzung von Seiten der Pandemiebeauftragten und der Geschäftsführung und über die Maßnahmen zu sprechen, und dabei Erfahrungen und Vorschläge der Mitarbeitenden in die Pandemiepläne des Instituts aufzunehmen. Bei deren Formulierung standen die Sicherheit und die Gesundheit aller Mitarbeiter/innen stets im Vordergrund. Teilweise haben wir strengere Regelungen als von Seiten des Arbeitsschutzes vorgeschrieben ergriffen. 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 drei Maßnahmen zu der Zielstellung „Erfassung und Bewertung der indirekten Folgen von Covid 19“.

5. Nachhaltigkeitsprogramm 2020-2021

Ziel/Handlungsfeld	Maßnahme	Zeitziel	Stand
Unsere Verantwortung für die Umwelt			
Treibhausgasemissionen durch Heizen			
Analysieren / Reduzieren	Verbräuche analysieren	III/21-IV/22	
	Technische und verhaltensbezogene Maßnahmen zur Verringerung entwickeln und umsetzen	III/21-II/23	
Papierverbrauch reduzieren			
Erfassen / Reduzieren	Papierverbrauch für Publikationen bilanzieren/optimieren	I/22-IV/22	
Ökologische Faktoren der IT-Infrastruktur			
Erfassen / Verbessern	Evaluation der Green-IT-Strategie des IÖW	IV/21	
Unsere Verantwortung für die Mitarbeiter/innen			
Arbeitskultur und Arbeitsweise im wachsenden Institut			
Weiterentwicklung der Institutskultur	Organisationsentwicklungsprozess mit allen Mitarbeiter/innen	IV/19-IV/21	
	Umsetzung von Ergebnissen	II/21-I/22	
Entwicklung und Weiterbildung systematisieren und verbessern			
Kollegiale Beratung fördern	Neue Austauschformate für Projektleitungen	III/20-IV/21	
Personalentwicklungsgespräche systematisieren			
Unterstützung von Mitarbeiter/innen und Personalverantwortliche bei der Planung und der Arbeit mit den Ergebnissen von Personalentwicklungsgesprächen	Einführung eines IT-gestützten Instrument	II/19-IV/21	
Corona-Monitoring			
Erfassung und Bewertung der indirekten Folgen von Covid-19	Interne Umfrage nach Wohlbefinden, Gesundheit, Belastung und anderen Aspekten	III/20-I/21	
	Einschätzung der Emissionseffekte durch die Änderung der Arbeitsweise	bis IV/21	
	Schlussfolgerungen für die Arbeitskultur	bis IV/21	

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