

Institut für ökologische Wirtschaftsforschung

Nachhaltigkeit am IÖW

Archiv der IÖW-Online-Berichterstattung über Nachhaltigkeit
am IÖW des Jahres 2019

Stand: 12. Juni 2020



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 2019, die online in der Rubrik www.ioew.de/das-ioew/verantwortung/ veröffentlicht wurde (Stand: 10.06.2020).

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	19
3.7.	Nachhaltige Organisation von Veranstaltungen	20
4.	Unsere Verantwortung für die Mitarbeiter/innen	21
4.1.	Institutsgröße	22
4.2.	Befristung, Entfristung, Institutszugehörigkeit	23
4.3.	Faire Gehaltspolitik	25
4.4.	Vielfalt und Chancengleichheit	26
4.5.	Arbeitszufriedenheit am IÖW	27
4.6.	Entwicklungsmöglichkeiten am IÖW	28
4.7.	Ausbildung, Praktika und studentische Mitarbeit	30
4.8.	Verantwortung und Mitbestimmung	31
4.9.	Leben und Arbeiten	32
4.10.	Betriebliches Gesundheitsmanagement am IÖW	33
5.	Nachhaltigkeitsprogramm 2019-2020	36

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 2019/2020](#) im Juni 2020 informieren wir bereits zum neunten 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. In vielen Themenfeldern konnten wir seit dem letzten Bericht wirkungsvolle Maßnahmen umsetzen und dadurch relevante Verbesserungen erzielen. Das Nachhaltigkeitsprogramm 2019-2020 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 2019/2020.

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. Von 2016 bis Ende 2019 übte Ria Müller die Funktion der Nachhaltigkeitsbeauftragten des IÖW aus. Anschließend übernahm David Hofmann das Amt kommissarisch. Seit Juli 2020 ist nun 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.

In unserem Nachhaltigkeitsprogramm 2018–2019 haben wir uns das Ziel gesetzt, das Leitbild bis Ende 2019 zu reflektieren. Wir haben dafür einen Workshop mit allen Mitarbeiter/innen des Instituts genutzt, bei dem die Auswirkungen des Institutswachstums auf die Arbeitskultur und die Arbeitsweise reflektiert wurden. Dabei hat sich für uns gezeigt, dass der im Leitbild formulierte Anspruch an unsere Arbeit und Zusammenarbeit am Institut in großem Maße mit der gelebten Wirklichkeit übereinstimmt. Die zunehmende Zahl von Mitarbeiter/innen ist aber auch eine Herausforderung für unsere bestehenden Strukturen, die Arbeitskultur und -organisation. Wir werden uns deshalb im Jahr 2020 mit den Aspekten Austausch und Innovation, Transparenz und Mitgestaltung und mit der Organisation der großen Teams befassen.

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 ge-

recht 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

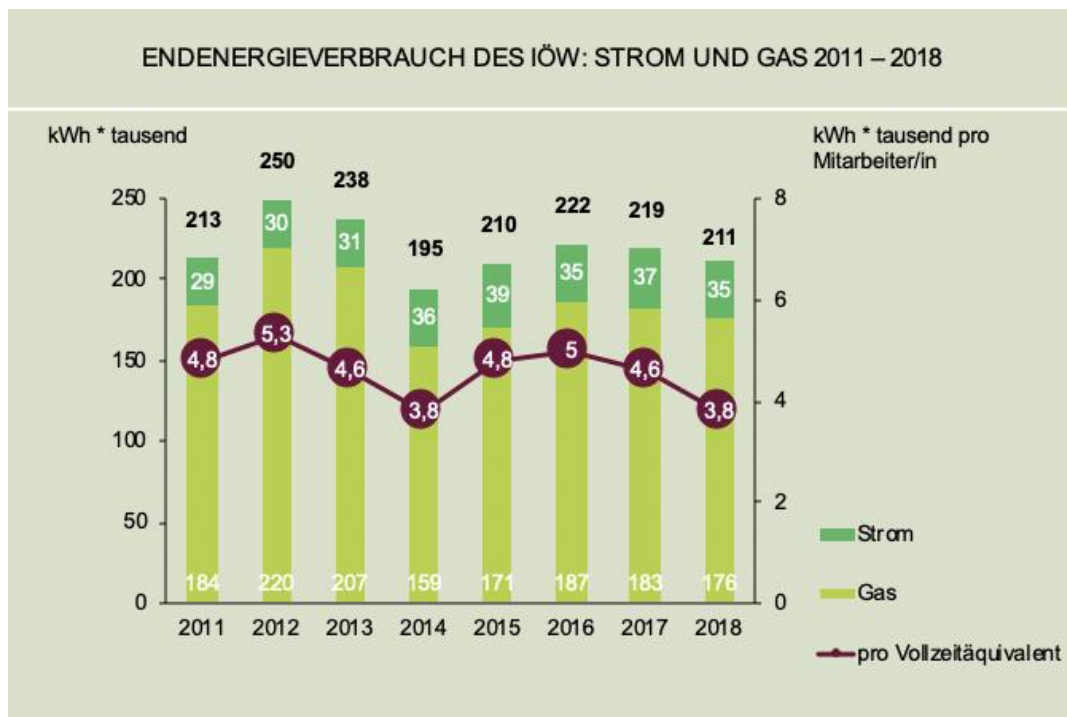
- [Energieverbrauch am IÖW](#)
- [Dienstreisen am IÖW](#)
- [Treibhausgas-Emissionen des IÖW](#)
- [Wasserverbrauch am IÖW](#)
- [Beschaffung am IÖW](#)
- [Umgang mit Abfall am IÖW](#)
- [Veranstaltungen des IÖW](#)

3.1. Energieverbrauch am IÖW

Endenergieverbrauch am IÖW

Der Gesamtendenergieverbrauch wird für das Jahr 2018 angegeben, weil die Verbrauchszahlen für Gas und Strom zum Zeitpunkt der Berichtslegung nur bis zum Jahr 2018 vorliegen. Der Gesamtendenergieverbrauch für Strom und Wärme am IÖW lag 2018 bei 210.691 kWh. Dies entspricht – bei steigender Mitarbeiter/innenzahl – einem Rückgang gegenüber dem Vorjahreswert, denn 2017 betrug der Endenergieverbrauch 219.187 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 2018 wurde pro Vollzeitäquivalent 18 Prozent weniger Energie verbraucht als im Jahr zuvor (3.764 kWh gegenüber 4.604 kWh). Wir zeigen im Folgenden die Entwicklung in der Zeitreihe seit Beginn der Datenerfassung in 2011.



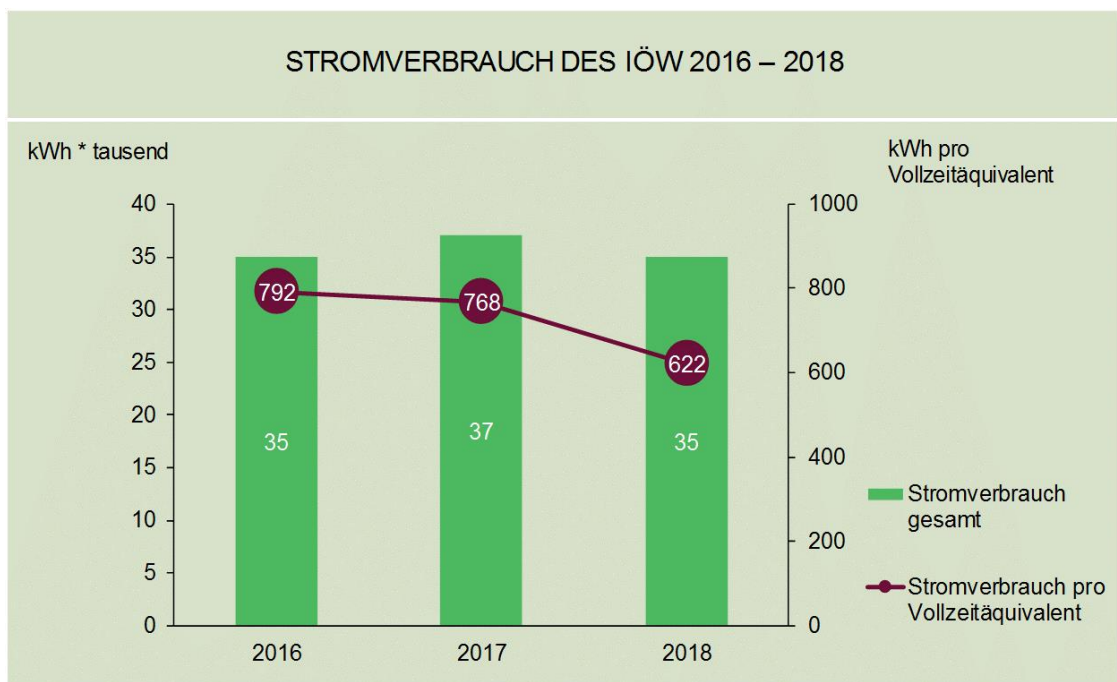
Hinweise zu den Daten: Die Verbrauchszahlen für Gas und Strom liegen zum Zeitpunkt der Berichtslegung nur bis zum Jahr 2018 vor. Deshalb kann der Gesamtenergieverbrauch nur bis zum Stichtag 31.12.2018 ermittelt und hier berichtet werden.

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 klimaneutral zu werden.

Während die Ermittlung des Gesamtenergieverbrauchs ausschließlich Werte aus 2017 berücksichtigt, wird der Stromverbrauch am IÖW hier sowohl für das Jahr 2017 als auch für das Jahr 2018 dargestellt, da beide Daten in diesen Bericht einfließen. Den Stromverbrauch allein können wir bereits auf Basis der aktuelleren Werte aus 2018 kommunizieren. In 2017 war der Stromverbrauch noch um 3,6 Prozent gegenüber dem vorherigen Jahr gestiegen und lag bei 36.574 kWh. Nun zeigen unsere Bemühungen, Strom einzusparen, Früchte. Wir senkten unseren Gesamtstromverbrauch zwischen 2017 (36.574 kWh) und 2018 (34.833 kWh) um 1.740 Kilowattstunden und somit um 4,8 Prozentpunkte, während das Institut im gleichen Zeitraum zehn Prozent mehr Mitarbeitende einstellte. Deshalb entwickelte sich auch der spezifische Stromverbrauch sehr erfreulich: Der Jahresverbrauch an Strom pro Vollzeitäquivalent betrug 622 kWh (2017: 768 kWh, 2016: 792 kWh). Elf Jahre nach Beginn unserer Datenaufzeichnung zum Stromverbrauch liegen wir 22 Prozent und damit deutlich unter dem spezifischen Stromverbrauch von 2008 (798 kWh).



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.

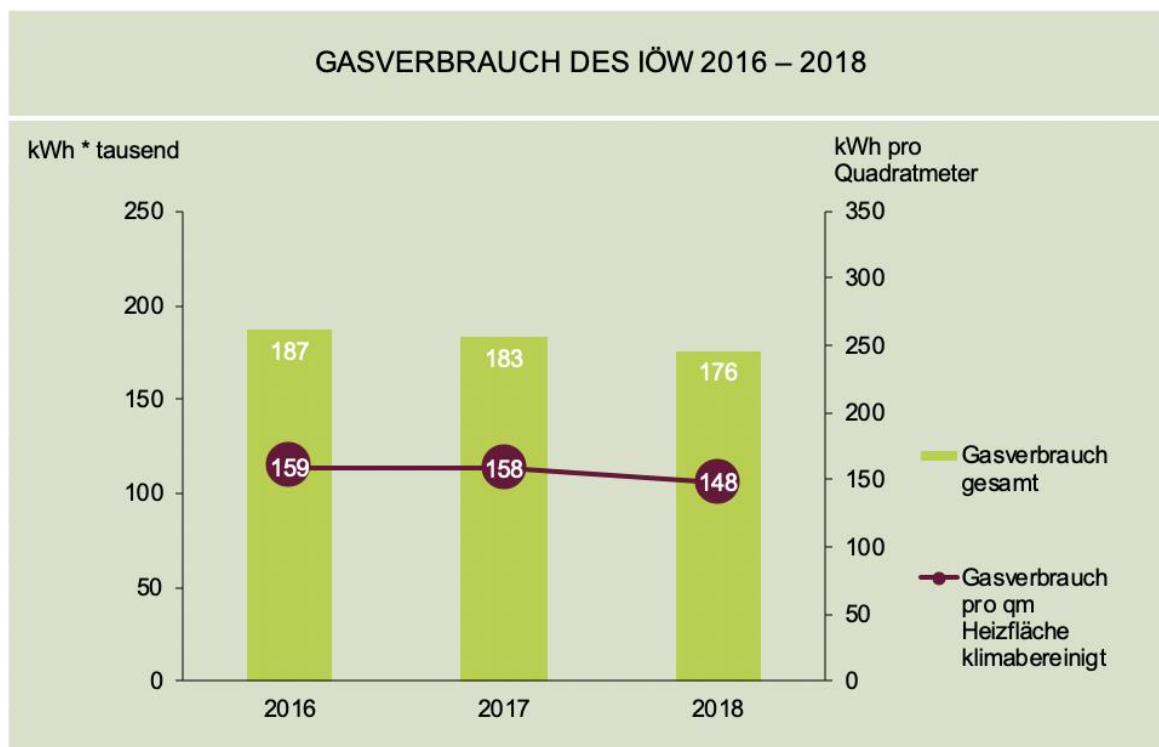
Wie nachhaltig wir sind, hängt erheblich von dem Verhalten der einzelnen Beschäftigten im Alltag ab. Um das zu demonstrieren und um Reduktionspotenziale zu erschließen, haben wir den Februar 2019 zum „Stromsparmonat“ ausgerufen. In jeder Woche wurde eine Maßnahme wie die Vermeidung von Stand-by oder stromsparendes Recherchieren als Gemeinschaftsaktion umgesetzt. Die kleinen Änderungen von Alltagsroutinen hatten eine messbare Wirkung: Im Stromsparmonat haben wir im Vergleich zu den Vormonaten rund 200 kWh Strom gespart. Dies entspricht sieben

Prozent unseres durchschnittlichen monatlichen Stromverbrauchs des Vorjahres. Der Stromsparmonat diente auch dazu, den Mitarbeiter/innen die IÖW-Nachhaltigkeitsstrategie ins Bewusstsein zu rufen.

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 auch im Jahr 2018 für 71 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 2018 angegeben, weil die Verbrauchszahlen für Gas zum Zeitpunkt der Berichtslegung nur bis zum Jahr 2018 vorliegen. Er reduzierte sich im Jahr 2018 um fast vier Prozent von 182.613 kWh auf 175.858 kWh. Er liegt damit zwar höher als in den Jahren 2014 und 2015, aber immer noch deutlich unter den Verbräuchen im Zeitraum von 2010 bis 2013. Mit 148 kWh pro Quadratmeter liegt der spezifische Gasverbrauch klimabereinigt um sechs Prozent niedriger als im Vorjahr (2017: 158 kWh).

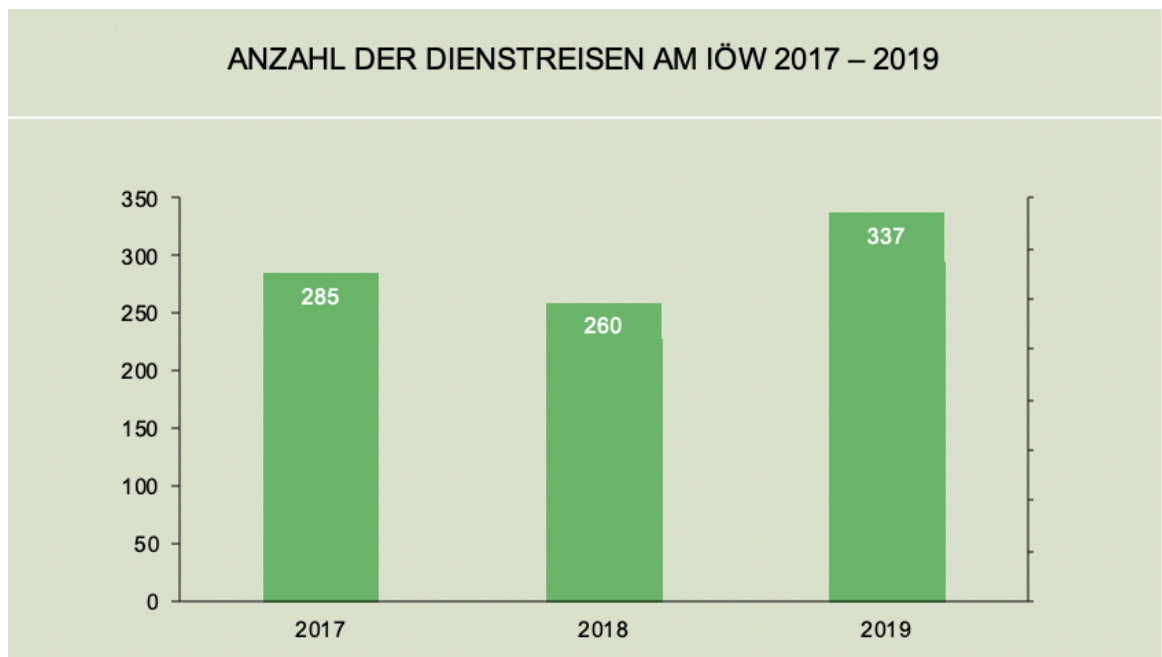


Hinweise zu den Daten: Die Verbrauchszahlen für Gas und Strom liegen zum Zeitpunkt der Berichtslegung nur bis zum Jahr 2018 vor. Deshalb kann der Gesamtenergieverbrauch nur bis zum Stichtag 31.12.2018 ermittelt und hier berichtet werden. Ferner korrigieren wir zur Verbesserung des Monitorings schon seit 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.

Dass der Gasverbrauch leicht sinkt, ist erfreulich. Wir ruhen uns nicht darauf aus, sondern werden im Zuge der anstehenden erneuten Erweiterung unserer Büroflächen mit besonderem Augenmerk eruieren, welche Maßnahmen effektiv dazu beitragen können den Wärmeenergieverbrauch zu minimieren.

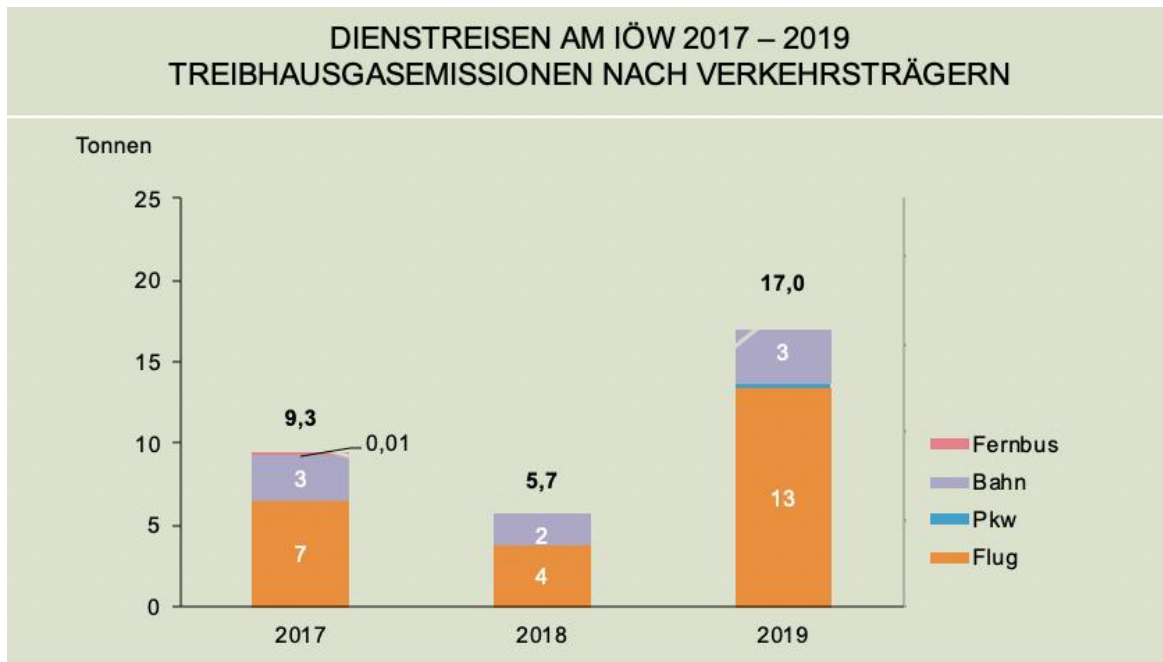
3.2. Dienstreisen am IÖW

Betrachtet man die Gesamtbilanz der Treibhausgasemissionen des IÖW, welche später in diesem Kapitel folgt, stellt man fest: Dienstreisen tragen nur gering zu den Umweltwirkungen des Instituts bei. Die absolute Anzahl unserer Dienstreisen stieg allerdings auf 337 im Jahr 2019, während sie im Vorjahr gesunken war (2018: 260). Die zurückgelegten Personenkilometer stiegen um 54 Prozent. Im Jahr 2019 wurden insgesamt 310.045 Kilometer (2018: 201.256 km) zurückgelegt. Die deutliche Zunahme der Reisen im Jahr 2019 ist zum Teil mit der steigenden Mitarbeiterzahl des Instituts und im Falle der Kilometerzahl durch vereinzelte Langstreckenflugreisen (2019: 2; 2018: 0) zu erklären. Pro Mitarbeiter/in gibt es langfristig allerdings einen Rückgang: Zwischen 2009 und 2013 schwankte die Zahl zwischen 7 und 9 Reisen und seit 2014 zwischen 5 und 6 Reisen (2019: 6).



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. Im Jahr 2020 werden sich die Reisen aufgrund der Corona-Krise vermutlich deutlich reduzieren. Wir werden aus den Erfahrungen lernen und prüfen, ob Treffen auch nach dem Ende der Reisebeschränkungen vermehrt online durchgeführt werden können.



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 Emissions-Rechner 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 haben wir mit 97 Prozent erneut nahezu alle Dienstreisen mit der Bahn durchgeführt. In 2019 fand jeweils eine der Dienstreisen mit dem PKW, Fernbus und Fähre statt, was jedoch in Bezug auf die Emissionen unwesentlich war. Unerfreulich ist, dass trotz gleicher Anzahl der Flugreisen (wie 2018: Allzeit-Tief von acht Flügen), die Distanzen aufgrund zweier Fernflüge stark gestiegen sind (46.022 km gegenüber 13.359 km im Vorjahr).

Durch unsere Reisen haben wir im Jahr 2019 rund 17,1 Tonnen CO₂-Äquivalente emittiert. Dies sind knapp dreimal so viele Treibhausgase wie im Vorjahr (5,7 Tonnen), und der höchste Wert seit 2014. Die starke Relevanz der zwei Fernflüge zeigt sich auch hier: Nur 13 % des Anstiegs sind durch die deutlich gestiegene Anzahl an Bahnreisen zu erklären, 84 % hingegen durch die steigenden Emissionen der Flugreisen.

Der relativ niedrige Beitrag der vielen Bahnreisen ist auch so zu erklären: Die Deutsche Bahn (DB) fährt im Fernverkehr mittlerweile mit 100 Prozent Ökostrom. Die DB erklärte auf unsere Nachfrage, dass ergänzend im Regionalverkehr umfangreiche Aktivitäten zum energiesparenden Fahren und

der vermehrte Einsatz moderner Fahrzeuge mit Energierückspeisung beim Bremsen die Treibhausgasemissionen pro Kilometer zurückgelegte Strecke deutlich verringern. Unser Beitrag? Als bahn.business-Kund/innen reisen viele IÖW-Mitarbeiter/innen auf allen deutschen Bahnstrecken im Fernverkehr mit 100 Prozent Ökostrom und vermeiden dienstreisebedingte CO₂-Emissionen.

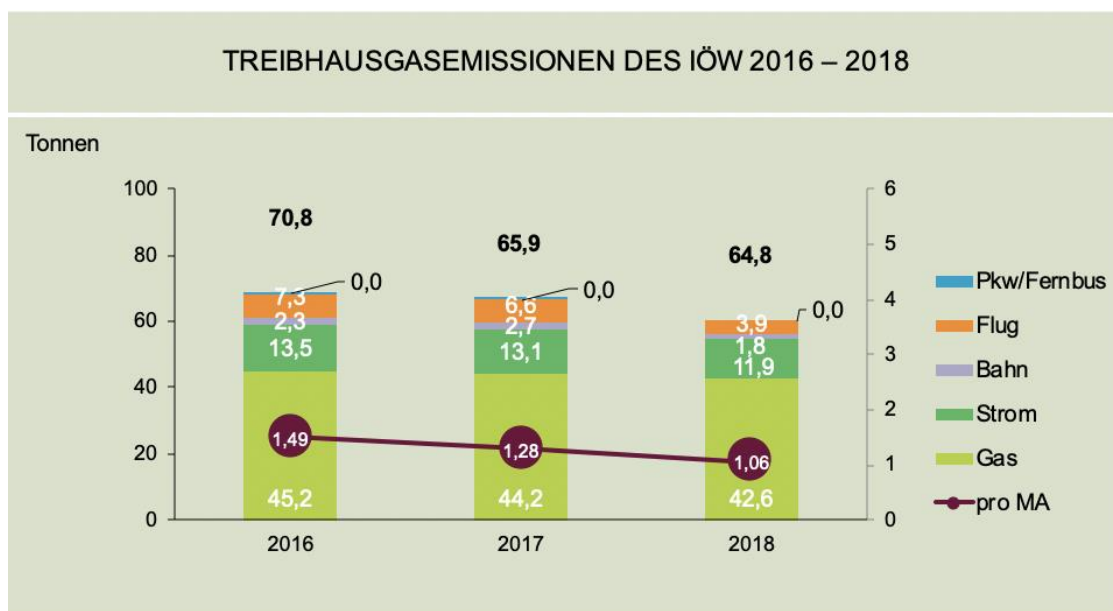
79 Prozent der gesamten Emissionen im Bereich Dienstreisen sind 2019 hingegen durch Flugreisen entstanden. Aus dem Kreis der [Scientists for Future](#) startete 2019 die Initiative „[Unter 1.000 mach ich's nicht](#)“, mit der zum Verzicht auf dienstliche Kurzstreckenflüge aufgerufen wurde, wenn die Flugstrecke unter 1.000 Kilometer beträgt und der Zielort innerhalb von 12 Stunden mit der Bahn zu erreichen ist. Wir haben vor diesem Hintergrund die acht Hin- und Rückflüge, die IÖW-Mitarbeiter/innen im Jahr 2019 absolvierten, genauer unter die Lupe genommen: Drei der acht Flüge (38 %) waren Strecken unter 1.000 Kilometer und die Zielorte wären mit dem Zug in weniger als 12 Stunden erreichbar gewesen. Wären diese Flüge durch Bahnfahrten ersetzt worden, dann hätten wir 2019 netto 1.502 kg CO₂-Äquivalente einsparen können, das wären immerhin 11,2 % der Emissionen unserer Flugreisen in 2019. Bezogen auf alle Dienstreisen hätte die Einsparung immerhin noch 8,8 % betragen. Wir planen, die in Bezug auf die Umwelt ohnehin strengen Reiseregeln am IÖW noch einmal in der AG Nachhaltigkeit des Instituts zu diskutieren und werden im kommenden Jahr über das Ergebnis berichten.

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 tiefergehende Analysen verzichtet.

3.3. Gesamtbilanz der Treibhausgas-Emissionen des IÖW

Gas- und Stromverbrauch sowie Dienstreisen sind die wesentlichen Bereiche, in denen wir Treibhausgase emittieren. Im Jahr 2018 haben sie 60,3 Tonnen in CO₂-Äquivalenten verursacht. Dies bedeutet einen Rückgang von 6,3 Tonnen gegenüber dem Vorjahr. Hauptursache dafür sind – bei steigender Mitarbeiter/innenzahl – insgesamt etwas geringere Strom- und Gasverbräuche sowie ein dienstlicher Fernflug weniger als in 2017. Pro Mitarbeiter/in wurden die Emissionen im Vergleich zum Vorjahr um 0,22 Tonnen auf 1,06 Tonnen je Mitarbeiter/in reduziert (2017: 1,28 Tonnen).



Hinweise zu den Daten: Die Verbrauchszahlen für Gas und Strom liegen zum Zeitpunkt der Berichterlegung nur bis zum Jahr 2018 vor. Deshalb können die Treibhausgasemissionen nur bis zum Stichtag 31.12.2018 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).

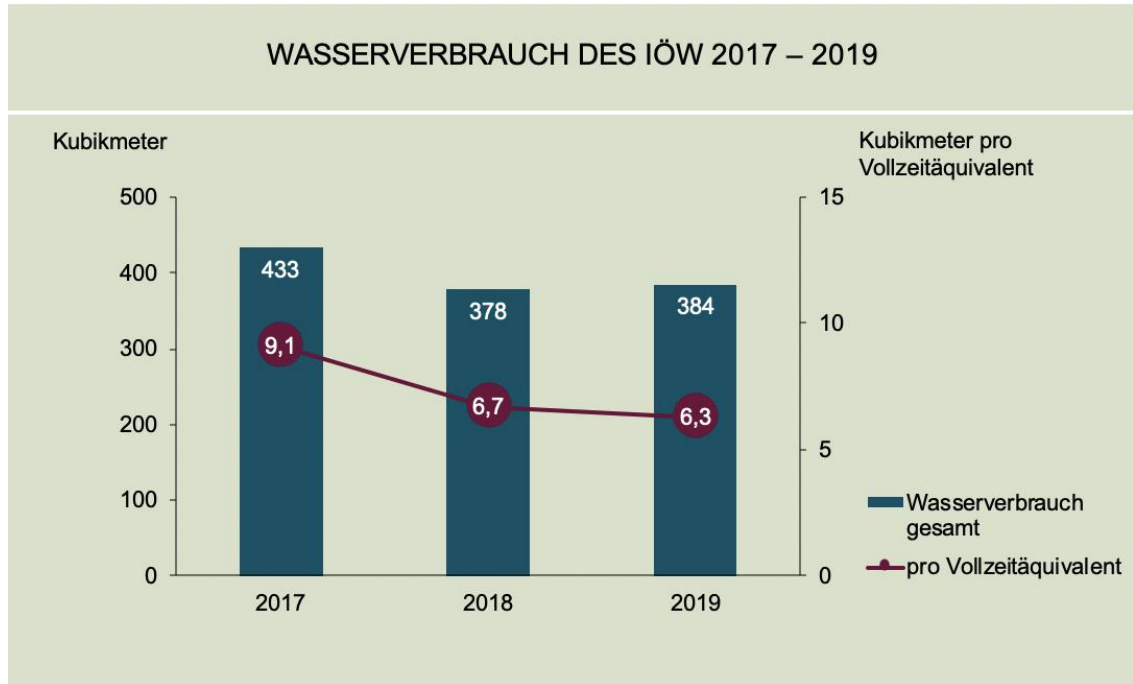
3.4. Wasserverbrauch am IÖW

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 2019 betrug der so ermittelte gesamte Wasserverbrauch 383,6 Kubikmeter (1 m³ = 1.000 Liter) und ist damit im Vergleich zum Vorjahr geringfügig um 6 m³ gestiegen. 2018 war der Wasserverbrauch um 13 Prozent gegenüber 2017 gesunken, während im gleichen Zeitraum die Beschäftigtenzahl um 10 Prozent stieg. Gesunken ist somit in 2019 der relative Wasserverbrauch pro Vollzeitäquivalent und zwar von 6,7 auf 6,3 Kubikmeter.



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.

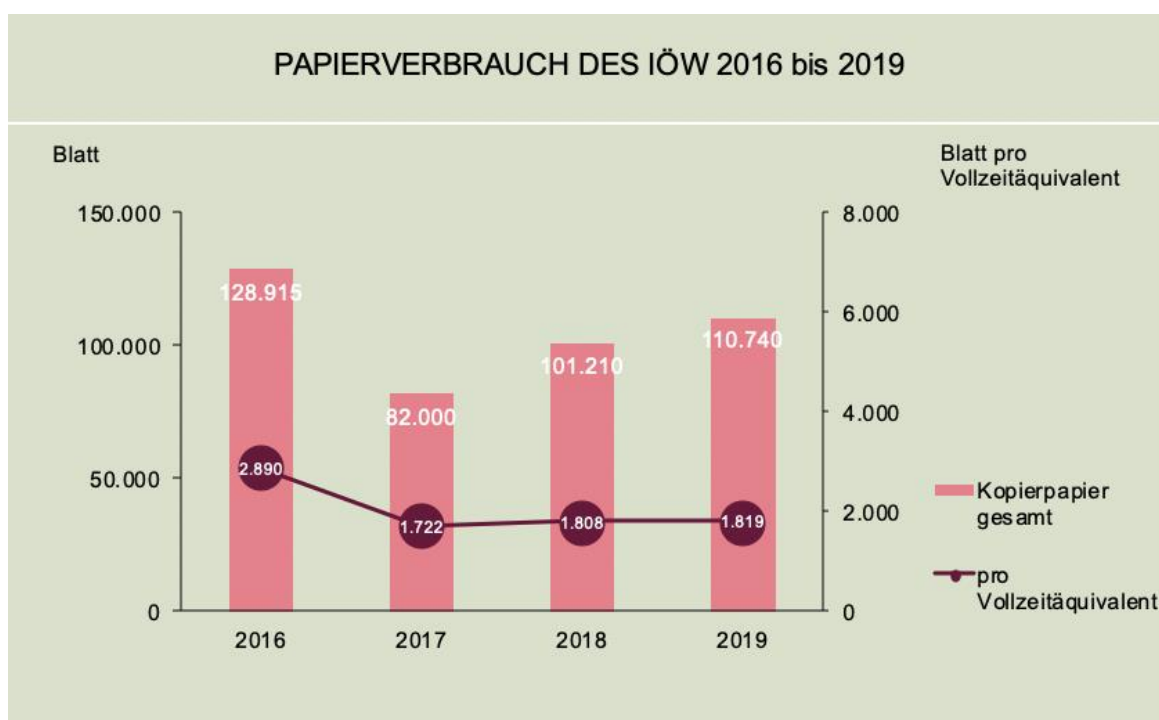
Das Monitoring der IT-Beschaffung ist eine Maßnahme unseres Nachhaltigkeitsprogramms. Die Evaluation erfolgt seit 2017 jährlich. Wir haben 2019 auf den Neukauf von großen Festrechnern verzichtet. Stattdessen haben wir den Anteil von ressourcenleichten und energiesparenden Thin-Clients an der Gesamtzahl der stationären Arbeitsplätze am IÖW weiter erhöht (von 5 Prozent in 2015, 31 Prozent in 2018 auf nun 45 Prozent in 2019). Die Thin Clients übernehmen lediglich die Funktion, eine Verbindung mit zentralen Terminal-Servern herzustellen. Im Berichtsjahr 2019 arbeitete so die Mehrzahl der Mitarbeiter/innen auf zentral bereitgestellten energieeffizienten Servern. 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.

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.



Der Verbrauch von DIN A4-Kopierpapier am IÖW ist im Jahr 2019 leicht gestiegen auf 110.740 Blatt Papier (2018: 101.200 Blatt). Der Jahresverbrauch pro Vollzeitäquivalent blieb ungefähr gleich. Er liegt bei 1.823 Blatt und damit ungefähr auf dem Stand der letzten zwei Jahre. Seit 2017 kommunizieren wir an dieser Stelle einen Vierjahresvergleich (vorher drei Jahre). Er zeigt die Entwicklung des deutlich rückläufigen Papierverbrauchs im Vergleich zu 2016 und die konstante Entwicklung seitdem.

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.

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.

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

Druckerzeugnisse, die im Rahmen von Projekten erstellt werden sollen, planen wir bei der Projektentwicklung nach den gleichen ökologischen Standards. Diese werden von unseren Förderern in der Regel akzeptiert.

Die vom IÖW gemeinsam mit der Vereinigung für ökologische Wirtschaftsforschung (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 RAL-UZ 14.

Veröffentlichungen sind ein wichtiges Element unseres Kerngeschäfts. Bislang kennen wir hier aber das Ausmaß unserer Umweltwirkung nicht. Das soll sich ändern! Hand in Hand mit unserem Ansatz „papierlose Veranstaltung“ (siehe Abschnitt „Nachhaltige Organisation von Veranstaltungen“) haben wir uns als neues Nachhaltigkeitsziel vorgenommen, bis Ende 2019 den Papierverbrauch in unseren Publikationen zu bilanzieren und zu optimieren. Wir wollen dabei die Stell-schrauben für Verbesserungspotenzial identifizieren und punktuell smarte Alternativen ausprobieren.

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 Angebots-

markt. 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 2019 nahmen über 1.300 Teilnehmende an über 19 Veranstaltungen des IÖW teil, darunter auch Webinare. In den Jahren 2014 bis 2017 waren es rund 3.200 Personen, die insgesamt 57 Veranstaltungen besuchten. Und diese 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.

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 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.

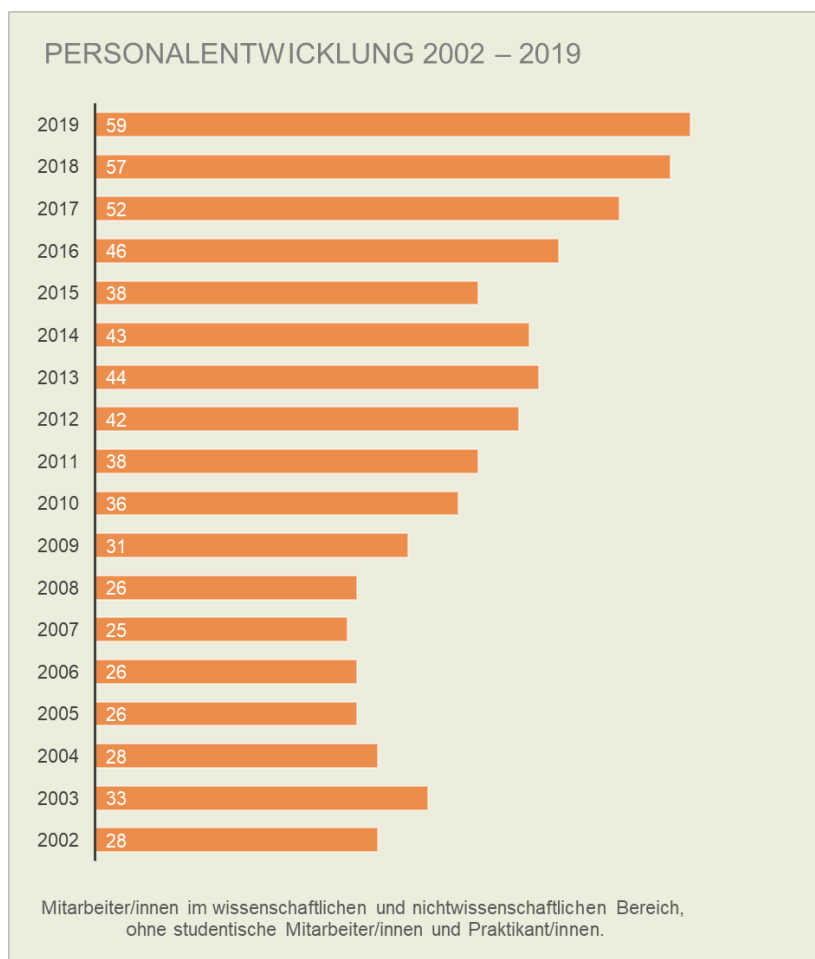
In dieser Situation des Instituts und anhand der Mitarbeiter/innen-Befragung 2019 sehen wir weiterhin folgende zentralen Handlungsfelder für die Personalpolitik:

- 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 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 2019 verzeichnet das IÖW mit 59 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 57 Mitarbeiter/innen gezählt wurden, sind wir weiter gewachsen. Durch neue Projekte konnten wir mehrere Wissenschaftler/innen neu einstellen. Folgende Abbildung zeigt die Entwicklung der Zahl der Mitarbeiter/innen seit 2001. 2019 waren, genau wie im Vorjahr 46 Mitarbeiter/innen im wissenschaftlichen Bereich beschäftigt. Die Zahl der Mitarbeiter/innen im nicht-wissenschaftlichen Bereich stieg von 11 (2018) auf 13 (2019).



Hinweise zu den Angaben:

Zur Gruppe der Beschäftigten im wissenschaftlichen Bereich zählen die wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen, Forschungs-

assistent/innen, der Wissenschaftliche Geschäftsführer und sein Referent, der Leiter und die Volontärin der Öffentlichkeitsarbeit. Die kaufmännische Geschäftsführerin, die Mitarbeiter/innen im Finanzbereich, Sekretariat, EDV-Bereich und Personalentwicklung sowie die Teamassistentinnen 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 unserer Produkte zu legen anstelle auf das quantitative Wachstum. 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. Trotzdem wir in den letzten Jahren weniger Akquise gemacht haben, sind unsere Erfolgsquoten gestiegen. Die Folge: Wir sind heute doppelt so viele Kolleginnen und Kollegen wie noch vor zehn Jahren. Insbesondere seit 2015 sind wir stark gewachsen. Und wir wachsen 2020 noch 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, unsere Arbeitskultur und -organisation dar und für die Arbeitsbelastung der erfahrenen Mitarbeiter/innen und 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 um neue Formen der Zusammenarbeit, des Austauschs und der gemeinsamen Gestaltung und Entwicklung der Organisation zu finden. Diesen Prozess werden wir 2020 weiterführen und dafür verschiedene Arbeitsformen wählen: plenare Veranstaltungen wechseln sich ab mit kleineren Arbeitsgruppen, Diskussionen in den Gremien, teilweise selbstorganisiert, teilweise mit externer Begleitung.

4.2. Befristung, Entfristung, Institutszugehörigkeit

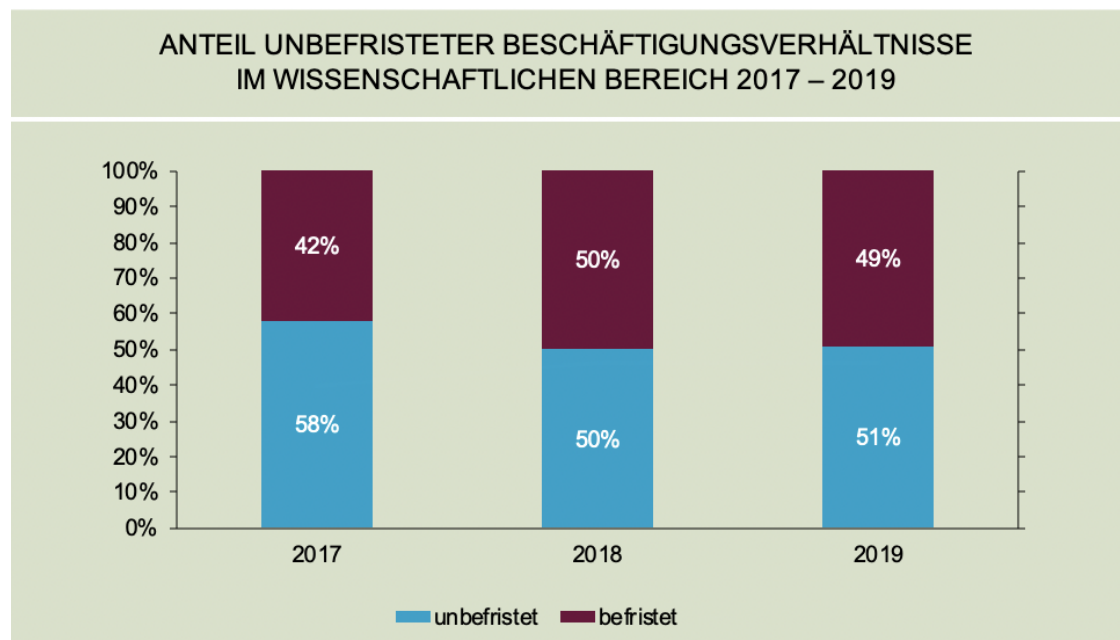
Für die berufliche Perspektive von Wissenschaftler/innen ist die mehrfache Befristung von Arbeitsverhältnissen über viele Jahre hinweg ein wesentliches Problem. Oft beschäftigen Hochschulen und Forschungsinstitute Wissenschaftler/innen nur auf bestimmte Zeit und bieten ihnen danach aus rechtlichen oder 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.

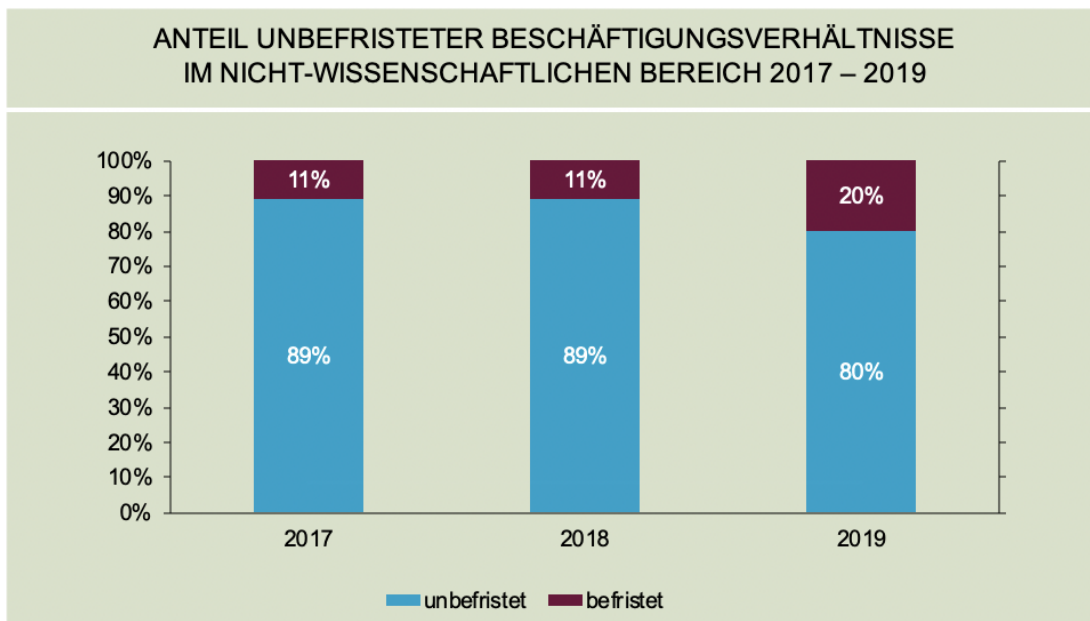
Demgegenüber zielt das IÖW auf eine langfristige Beschäftigung seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies ist wegen der ausschließlichen Drittmittelfinanzierung keine einfache Aufgabe.

Gleichwohl wirken einzelne Mitarbeiter/innen schon länger als drei Jahrzehnte, viele Mitarbeiter/innen schon länger als zehn Jahre am IÖW. Die durchschnittliche Institutszugehörigkeit der Wissenschaftler/innen hat sich von 2010 bis 2015 kontinuierlich erhöht, und ist seit 2016 in Folge der Neueinstellungen zunächst gesunken. 2019 ist die durchschnittliche Institutszugehörigkeit wieder gestiegen (2019: 7,2 Jahre; +0,5 Jahre im Vergleich zu 2018).

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 2019 war ein höherer Anteil wissenschaftlicher Mitarbeiter/innen unbefristet angestellt als befristet. Die Anzahl an wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen in unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen betrug 23. Der Anteil an unbefristeten wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen ist im Vergleich zum Vorjahr wieder etwas angestiegen, von 50 Prozent im Jahr 2018 auf 51 Prozent im Jahr 2019. Der Anteil unbefristeter nicht-wissenschaftlicher Mitarbeiter/innen hat sich von 2018 bis 2019, in Folge vieler Neueinstellungen, die befristet erfolgen, von 89 Prozent auf 80 Prozent reduziert.





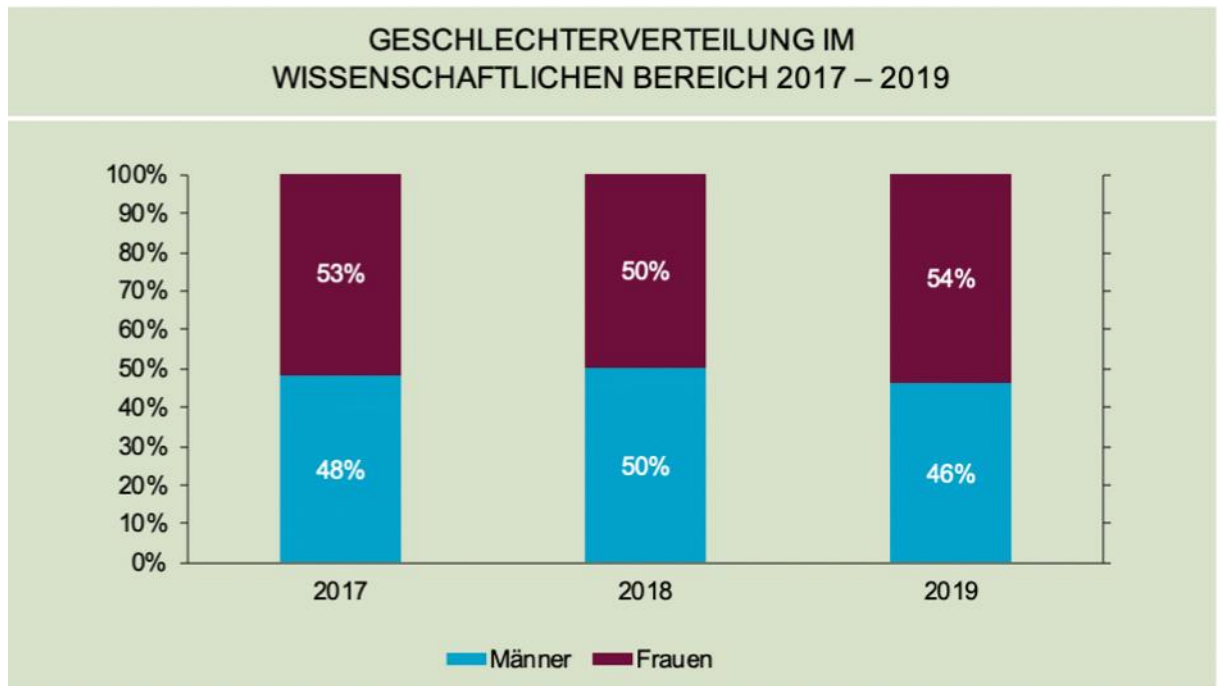
4.3. Faire Gehaltspolitik

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 wie auch unsere Pflichtpraktikant/innen dafür 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 ab 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. Wir haben den Stundensatz für Studentische Mitarbeiter/innen im Mai 2020 um 12 Prozent erhöht. Rechnet man die Jahressonderzahlung ein, so beträgt der tatsächliche Stundensatz aktuell 14,75 Euro.

4.4. Vielfalt und Chancengleichheit

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden unabhängig von Geschlecht, Alter, Behinderung oder sexueller 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 von Frauen und Männern sehen wir als Selbstverständlichkeit an.

Zum Stichtag Ende des Jahres 2019 arbeiteten im wissenschaftlichen Bereich 25 Frauen und 21 Männer. Damit liegt der Anteil der Frauen in der Gruppe der wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen 2019 bei 54 Prozent. Im nicht-wissenschaftlichen Bereich sind die Arbeitsstellen in der Verwaltung und im Assistenzbereich 2019 erstmals seit 2011 wieder ausschließlich von Frauen besetzt (im Vorjahr: 89 % Frauen).

Bei den Leitungspositionen ist die zweiköpfige Geschäftsführung, also die oberste Leitungsebene, paritätisch besetzt. Auf der mittleren Leitungsebene – das sind die Forschungsfeldleitungen – sind derzeit alle Positionen mit Männern besetzt. Zur Erhöhung des Frauenanteils unter den Führungskräften bilden wir besonders erfahrene Projektleitungen und Führungskräftenachwuchs am IÖW mit eigenen Qualifizierungsmaßnahmen fort. Bei Neueinstellungen laden wir Frauen besonders zur Bewerbung ein.

Der Altersdurchschnitt aller Mitarbeiter/innen lag 2018 bei 36,6 Jahren. Der Vergleich zu den Vorjahreswerten (2018: 38,5; 2017: 38,8 Jahre, 2016: 39 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 berei-

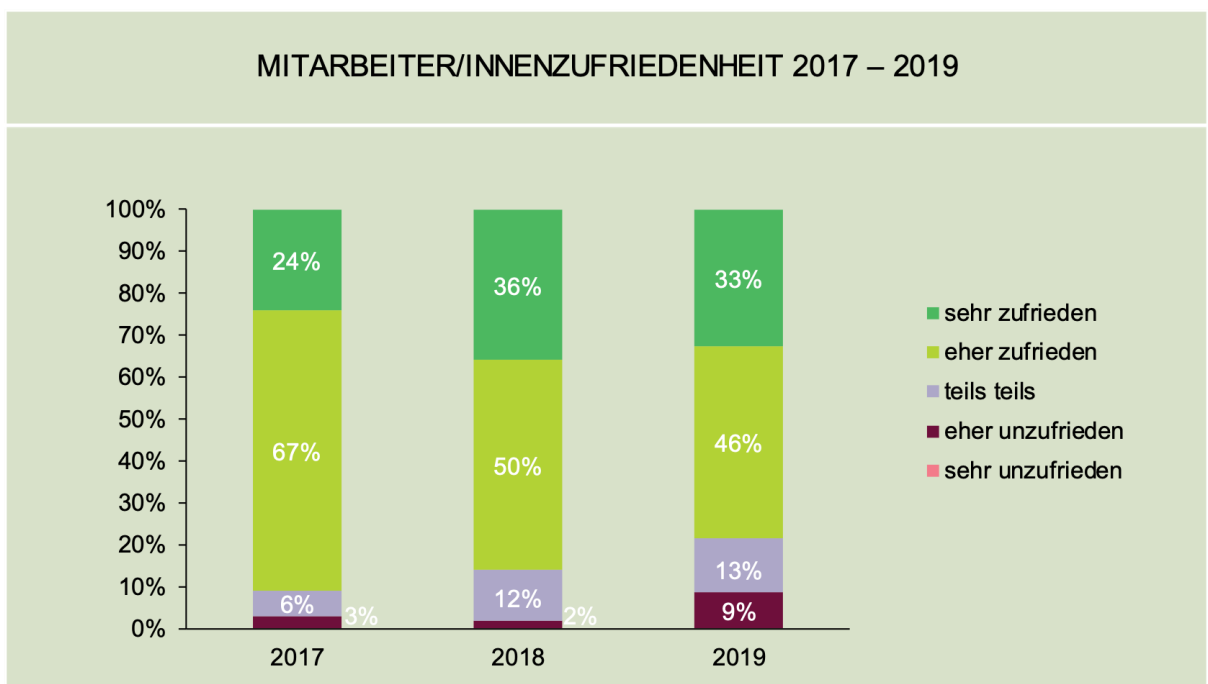
chern die Arbeit durch neues Wissen und Kenntnis neuer Methoden. Erfahrene IÖW-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hingegen verfügen oft über größere Netzwerke und mehr Erfahrungen zum Beispiel im transdisziplinären Forschen.

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

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 2019 belief sich die Zahlung auf 7.915 Euro.

4.5. Arbeitszufriedenheit am IÖW

Seit elf Jahren erheben wir die Arbeitszufriedenheit unserer Mitarbeiter/innen in einer jährlichen, anonymen Mitarbeiter/innen-Befragung. 2019 haben 83 Prozent der IÖW-Mitarbeiter/innen die Umfrage komplett beantwortet. Knapp 79 Prozent der Mitarbeiter/innen gaben an, eher oder sehr zufrieden mit der Beschäftigung am IÖW zu sein. Trotz eines leichten Rückgangs im Vergleich zum Vorjahr (2017: 86 Prozent), ist die Zufriedenheit mit der Arbeit am IÖW weiterhin hoch. Neun Prozent der Mitarbeiter/innen geben an, eher unzufrieden mit der Beschäftigung am IÖW zu sein (2018: zwei Prozent). Wir werden deshalb bei den jährlichen Personalentwicklungsgesprächen besonders aufmerksam auf mögliche Ursachen dafür achten. Die Kategorie teils-teils (13 Prozent) wurde im Vergleich zum Vorjahr ähnlich häufig gewählt (2017: 12 Prozent).



Arbeitsbelastung

Die subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung ist im Vergleich zum Vorjahr nahezu gleichgeblieben. Sie wird von dem überwiegenden Teil der Mitarbeiter/innen als hoch bis sehr hoch eingeschätzt: Mit 21 Prozent der Mitarbeiter/innen empfanden ebenso viele wie im Vorjahr die Arbeitsbelastung als sehr hoch, 45 Prozent (Vorjahr ebenfalls 45 Prozent) schätzten sie als hoch und 29 Prozent (2017: 30 Prozent) als mittel ein. 36 Prozent der Mitarbeiter/innen (2017: 52 Prozent) gaben an, dass sich die Arbeitsbelastung im Vergleich zum Vorjahr (stark) erhöht hat. 17 Prozent der Mitarbeiter/innen (2017: 6 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. 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 Projekttakweise 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 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 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.

2019 haben wir am IÖW acht 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 umgesetzt werden soll.

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 64 Prozent der Mitarbeiter/innen unser internes Weiterbildungsangebot, 42 Prozent nahmen an einer oder mehreren externen Weiterbildungsmaßnahme(n) teil.

2019 haben wir zudem einen Schwerpunkt darauf gelegt, 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. Hierfür haben wir Ende 2019, deutlich später als ursprünglich geplant, ein IT-gestütztes Instrument eingeführt, das Mitarbeiter/innen und Personalverantwortliche bei der Planung und der Arbeit mit den Ergebnissen der Personalentwicklungsgespräche unterstützt.

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.

Praktika

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 2019 51 Student/innen oder Studienanwärter/innen die Möglichkeit eines Praktikums am IÖW; 2018 waren 54 und 2017 waren 43 Praktikantinnen und Praktikanten am IÖW beschäftigt.

Studentische Mitarbeit

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 2019 waren 36 studentische Mitarbeiter/innen am IÖW beschäftigt. 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, blieb in der letzten Mitarbeiter/innen-Befragung konstant (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“) sank leicht. Bezüglich des Gesamtinstituts sank die Zustimmung stärker, bewegt sich aber noch, auch angesichts des Institutswachstums, im guten Erwartungsbereich.

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.

Mitgestaltung

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](#)). Wir werden das Feedback an die Führungskräfte im laufenden Jahr weiter entwickeln. Als erster Schritt wird ein systematisches Feedback an die Geschäftsführung auf der Basis eines neu entwickelten und anonymen Fragebogens erprobt. Dieser Schritt ist schon länger geplant, hat sich aber bisher verzögert.

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 Vertrauensperson für die Mitarbeiter/innen, beteiligt sich an institutsweiten Meinungsbildungsprozessen und wird auf Wunsch bei Konflikten zwischen Mitarbeiter/innen und Leitungen hinzugezogen. Weiterhin vertritt sie die Mitarbeiter/innen im Vorstand der Gesellschaft, der die langfristige Entwicklung des Instituts begleitet. Eine Mitarbeiter/innen-Versammlung findet auf Einladung der Vertreter/innen zweimal im Jahr statt. Zudem gibt es zusätzliche regelmäßige Treffen zwischen Mitarbeiter/innen-Vertretung und Mitarbeiter/innen sowie mit der Wissenschaftlichen Geschäftsführung.

Ein zentrales Thema vor dem Hintergrund des gewachsenen Instituts ist die interne Reflektion bezüglich der Themen Mitbestimmung und Transparenz. Mit diesen wichtigen Dimensionen werden wir uns im Rahmen unseres begonnenen internen Diskussionsprozesses zum Institutswachstum beschäftigen.

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.

Intranet

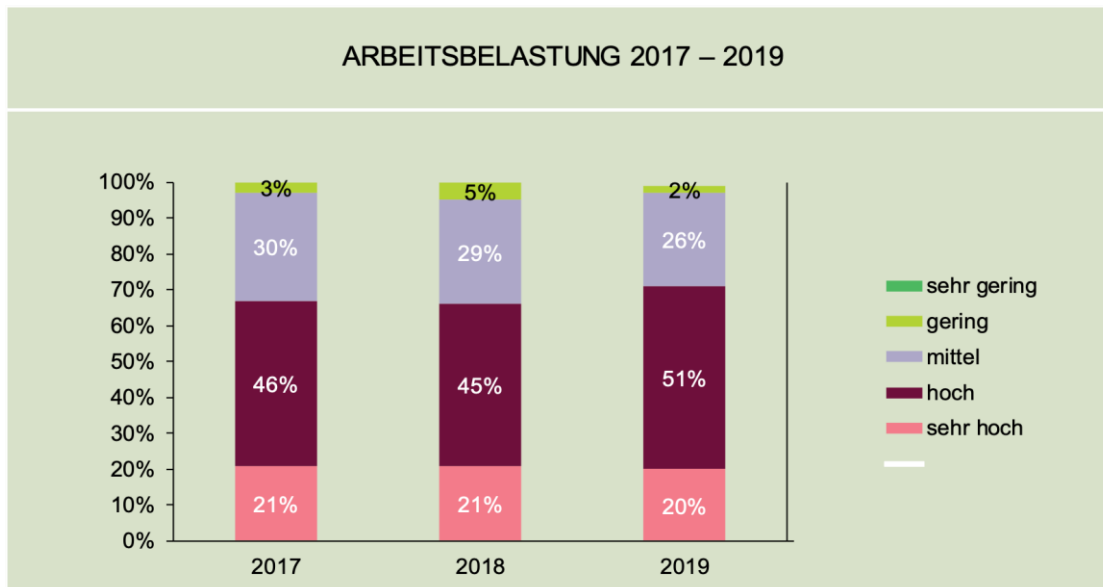
Mit unserem Intranet „Findus“ machen wir nicht nur Informationen schneller auffindbar, sondern auch Institutsprozesse transparent, und verbessern damit die Grundlagen für Verantwortung und Mitbestimmung. Das Intranet stellt Informationsangebote beispielsweise zu aktuellen Organisationsentwicklungsprozessen, 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 Arbeitszufriedenheit (siehe [Arbeitszufriedenheit](#)) beobachtet. Diese geht mit einer als gleichbleibend hoch wahrgenommenen Arbeitsbelastung einher: Ein großer Teil der Mitarbeiter/innen (71 Prozent) gibt an, die eigene Arbeitsbelastung als sehr hoch oder hoch zu empfinden (2018: 66 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.

Verstetigung von BGM-Maßnahmen

Im Jahr 2019 legten wir wie bereits im Vorjahr den Fokus auf die Verstetigung der im BGM-Konzept entwickelten Maßnahmen. 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 Seminthemen, die regelmäßig angeboten werden, zählen Stress, Erschöpfung und Burnout, Salutogenese und Resilienz oder Konfliktmanagement. Im Rahmen des Schulungsprogramms für unsere Führungskräfte fand eine extern geleitete Schulung zum Thema „Gesundheitsorientierte Führung“ statt und alle Mitarbeiter/innen konnten an einer Ergonomieberatung teilnehmen. Unsere neuen

Mitarbeiter/innen wurden im Rahmen der Einarbeitungstage mit institutsinternen Abläufen und in den regelmäßig stattfindenden Basisschulungen 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. 2019 fand der erste Teil eines neuen insgesamt viertägigen Projektleitungs-Basistrainings für unsere angehenden Projektleiter/innen statt. In diesem werden Inhalte wie die Rolle der Projektleitungen am Institut, Projektplanungs- und -steuerungselemente oder auch Aspekte aus dem Team- und Konfliktmanagement thematisiert. 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 im Jahr 2017 haben wir mit externer, professioneller Begleitung festgestellt, dass der BGM-Prozess 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 52 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angeben, „eher nicht“ oder „überhaupt nicht“ gesundheitlich durch die Arbeit beeinflusst zu werden, stimmen 29 Prozent der Aussage „eher“ oder „völlig“ zu. 19 Prozent der Mitarbeiter/innen wählen die Kategorie „teils-teils“.

Die meisten Mitarbeiter/innen stimmen der Aussage „Die Angebote zur Gesundheitsprävention und zum Gesundheitsschutz finde ich am IÖW ausreichend“ zu (62 Prozent „eher“ oder „völlig“; 17 Prozent „teils-teils“; 12 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.

2019 haben wir erstmals einen Gesundheitstag durchgeführt, der ein niedrighschwelliges, alltags-taugliches Angebot darstellte, sich mit Themen wie gesunder Ernährung, regenerativen Pausen oder einer optimalen Körperhaltung am Arbeitsplatz zu beschäftigen.

In unserem aktuellen [Nachhaltigkeitsprogramm 2019–2020](#) haben wir uns vorgenommen die indirekten Folgen von Covid-19 zu erfassen und zu bewerten. Dazu werden wir eine interne Umfrage nach Wohlbefinden, Gesundheit, Belastung und anderen Aspekten durchführen und die Emissionseffekte durch die veränderte Arbeitsweise bilanzieren. Zudem werden wir Schlussfolgerungen für unsere Arbeitskultur ziehen. Gerade die Corona-Situation, die wir mit mobilem Arbeiten zwar bislang gut bewältigt haben, macht uns die Integration neuer Kolleg/innen und die Anpassungen unserer Arbeitsweisen im wachsenden Instituts nicht einfacher.

5. Nachhaltigkeitsprogramm 2019-2020

Unser Ziel ist es, das IÖW noch nachhaltiger zu machen. Wie wir das in der Praxis schaffen möchten, beschreibt das IÖW-Nachhaltigkeitsprogramm. Für den Zeitraum bis Ende 2020 haben wir uns Maßnahmen vorgenommen, mit denen wir das erreichen möchten. Das Programm ist Bestandteil des IÖW-Institutsberichts 2019/2020, der im Juni 2020 erschien.

Die folgende Übersicht enthält unser Nachhaltigkeitsprogramm in den Bereichen Umwelt und Mitarbeiter/innen sowie zur Unternehmensführung. Den aktuellen Stand der Umsetzung weisen wir im Sinne einer Zwischenbilanz jeweils aus.

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

Ziel/Handlungsfeld	Maßnahme	Zeitziel	Stand
Unsere Verantwortung für die Umwelt			
Papierverbrauch reduzieren			
Erfassen / Reduzieren	Papierverbrauch für Publikationen bilanzieren / optimieren	III/18-IV/20	
Unsere Verantwortung für die Mitarbeiter/innen			
Arbeitskultur und Arbeitsweise im wachsenden Institut			
Weiterentwicklung der Institutskultur	Organisationsentwicklungsprozess mit allen Mitarbeiter/innen	IV/19-IV/20	
	Umsetzung von Ergebnissen	II/20-I/21	
Entwicklung und Weiterbildung systematisieren und verbessern			
Kollegiale Beratung fördern	Neue Austauschformaten für Projektleitungen	III-IV/20	
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/20	
Corona-Monitoring			
Erfassung und Bewertung der indirekten Folgen von Covid-19	Interne Umfrage nach Wohlbefinden, Gesundheit, Belastung und anderen Aspekten	III/20-I/21	
	Bilanzierung 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