

Institut für ökologische Wirtschaftsforschung

# Nachhaltigkeit am IÖW

Archiv der Online-Berichterstattung über Nachhaltigkeit  
am IÖW des Jahres 2022

Stand: 12. Juni 2023



# Impressum

Herausgeber:  
Institut für ökologische  
Wirtschaftsforschung (IÖW)  
Potsdamer Straße 105  
D-10785 Berlin  
Tel. +49 – 30 – 884 594-0  
Fax +49 – 30 – 882 54 39  
E-Mail: [mailbox@ioew.de](mailto:mailbox@ioew.de)  
[www.ioew.de](http://www.ioew.de)

Dieser Bericht archiviert die Nachhaltigkeitsbe-  
richterstattung des IÖW über das Jahr 2022,  
die online in der Rubrik [www.ioew.de/das-  
ioew/verantwortung/](http://www.ioew.de/das-ioew/verantwortung/) veröffentlicht wurde  
(Stand: 12. Juni 2023).

## Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Unsere Verantwortung – Nachhaltigkeit am IÖW</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>Unsere Verantwortung für Projekte und Themen</b>	<b>6</b>
<b>3.</b>	<b>Unsere Verantwortung für die Umwelt</b>	<b>8</b>
3.1.	Energieverbrauch am IÖW	9
3.2.	Dienstreisen am IÖW	13
3.3.	Gesamtbilanz der Treibhausgas-Emissionen des IÖW	15
3.4.	Wasserverbrauch am IÖW	16
3.5.	Beschaffung am IÖW	17
3.6.	Umgang mit Abfall am IÖW	21
3.7.	Nachhaltige Organisation von Veranstaltungen	21
<b>4.</b>	<b>Unsere Verantwortung für die Mitarbeiter*innen</b>	<b>23</b>
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	33
4.8.	Verantwortung und Mitbestimmung	34
4.9.	Leben und Arbeiten	35
4.10.	Betriebliches Gesundheitsmanagement am IÖW	37
4.11.	Corona-Pandemiemanagement	38
<b>5.</b>	<b>Nachhaltigkeitsprogramm 2023-2024</b>	<b>40</b>

# 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 2023](#) im Juni 2023 informieren wir bereits zum zwölften 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 2023-2024 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. Das Büro in Heidelberg wurde Ende August 2022 geschlossen, die Berechnungen decken für Heidelberg den Zeitraum von Januar bis Ende August 2022 ab. Die letzte Aktualisierung erfolgte zum Redaktionsschluss des IÖW-Institutsberichts 2023 (Stand 1. Juni 2023).

### **Nachhaltige Unternehmensführung**

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

Daher arbeiten wir kontinuierlich und unter Beteiligung aller Kolleg\*innen an Fortschritten in den Handlungsfeldern Unternehmensführung, Umwelt und Mitarbeiter\*innen. Die Gesamtverantwortung für das Nachhaltigkeitsmanagement ist bei der Geschäftsführung angesiedelt. Seit Anfang 2013 koordiniert die/der Nachhaltigkeitsbeauftragte am Institut die Umsetzung und Evaluierung von Verbesserungsmaßnahmen sowie die jährliche Berichterstattung. Sie/er wird von einer institutsinternen Arbeitsgruppe unterstützt, die den Rahmen für die Mitgestaltung der Mitarbeiter\*innen bei der Nachhaltigkeitsstrategie bildet. Seit August 2022 ist Katharina Wagner die Nachhaltigkeitsbeauftragte des Instituts und zentrale Ansprechpartnerin 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.

Um den wachstums- und pandemiebedingten Veränderungen der letzten Jahre Rechnung zu tragen, haben wir im vergangenen Jahr einen ca. zweijährigen Organisationsentwicklungsprozess ins Leben gerufen, der notwendige Weiterentwicklungen unserer Strukturen auch vor dem Hintergrund unseres Leitbilds reflektiert. Die Arbeitsgruppe "Zukunftswerkstatt IÖW" wurde im Mai 2022 gegründet, um unterschiedliche Perspektiven aus allen Bereichen des Instituts zusammen zu bringen und gemeinsam mit einer externen Beraterin Diskussions- und Entwicklungsprozesse zur Institutskultur, zum Selbstverständnis und zur Arbeitsweise des IÖW anzustoßen und zu begleiten. In mehreren institutsweiten Workshops wurden vielfältige Initiativen entwickelt, die die gelebte Praxis in den genannten Bereichen reflektieren und weiterentwickeln. Der Abschluss und eine umfassende Auswertung des Prozesses finden voraussichtlich im Frühjahr 2024 statt.

## 2. Unsere Verantwortung für Projekte und Themen

Wir sind überzeugt, dass es einen umfassenden Wandel des Wirtschaftens geben muss. Hierfür entwickeln wir Leitbilder, Konzepte, Handlungsstrategien und Instrumente. Mit unserer unabhängigen wissenschaftlichen Arbeit wollen wir gesellschaftliche Veränderungen anstoßen, begleiten und verstärken, die zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen.

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

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

### **Weite Verbreitung und Dialog**

Unsere Ergebnisse stellen wir in Berichten, Publikationen und Vorträgen umfassend und verständlich dar, bereiten sie nach Möglichkeit in besonderer Weise zielgruppenspezifisch auf und geben sie frei oder zu geringen Kosten weiter (siehe [Öffentlichkeitsarbeit](#), [Publikationen](#), [Ökologisches Wirtschaften](#) oder [Blog Postwachstum](#)). An den Veranstaltungen und Vorträgen des IÖW nehmen jedes Jahr mehr als tausend Menschen teil, unsere Publikationen werden zehntausendfach im Internet abgerufen. Dadurch ermöglichen wir es anderen Akteuren, das bei uns entstandene Wissen über ökologisch und sozial verträgliche Handlungsoptionen zu nutzen und weiterzuentwickeln. Und auch wir selbst sind an stetigem Lernen interessiert: Durch häufigen Dialog mit Wissenschaft und Praxis können wir Rückmeldungen zu unseren Ergebnissen in die Entwicklung neuer Forschungsfragen und -projekte einbeziehen.

### **Pioniere des Wandels**

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

Das IÖW versteht sich als Pionier einer kritischen und praxisorientierten Nachhaltigkeitsforschung. Themen wie nachhaltige Unternehmensführung, ökologisch-ökonomische Bewertungen (wie Ökobilanzierung), integrierte Produktpolitik oder Umweltmanagementsysteme haben wir frühzeitig aufgegriffen. Manche Themen, denen wir bereits vor mehr als 35 Jahren den Boden bereitet haben,

stehen heute noch oder wieder auf der gesellschaftlichen Agenda: Die Energiewende oder die Gestaltbarkeit neuer Technologien sind nur zwei Beispiele von vielen. Aktuelle Entwicklungen wie den digitalen Wandel oder die Auswirkungen der Corona-Krise auf sozial-ökologische Transformationen greifen wir in unserer Forschung auf. Es ist uns wichtig, auch in Zukunft auf gesellschaftliche Veränderungsprozesse hinzuwirken und Vorreiter zu bleiben.

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

## 3. Unsere Verantwortung für die Umwelt

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

### Zentrale Handlungsfelder im Bereich Umwelt

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

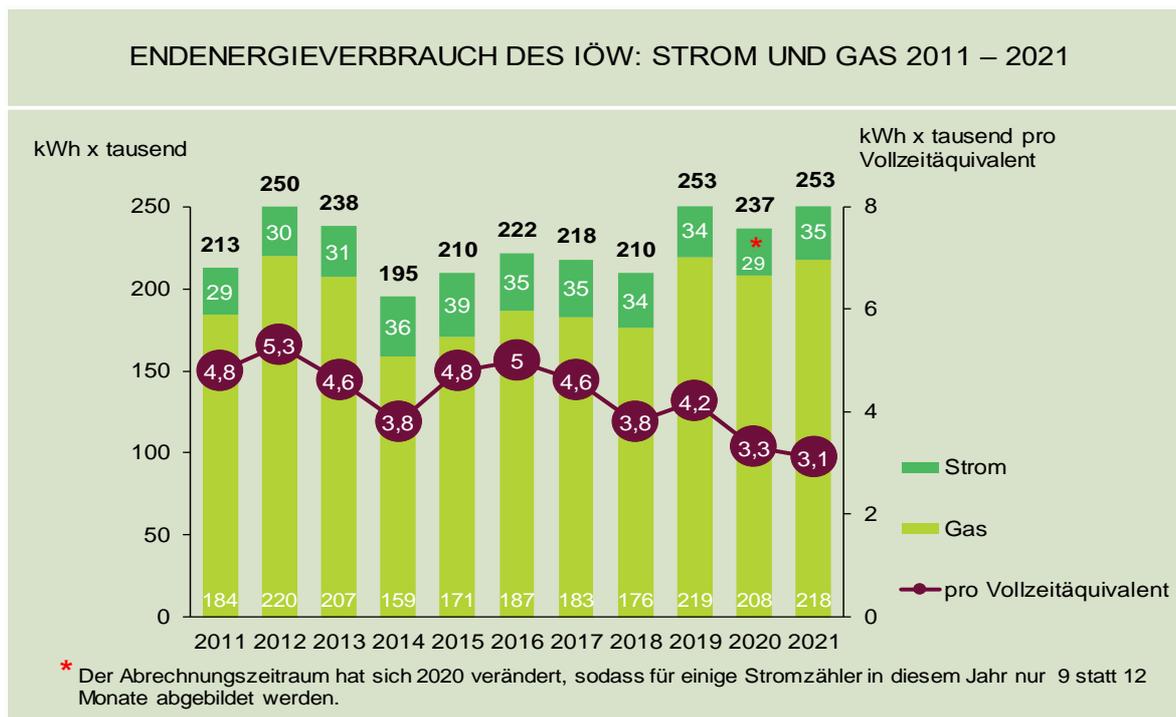
## 3.1. Energieverbrauch am IÖW

### Endenergieverbrauch am IÖW

Der Gesamtendenergieverbrauch wird für das Jahr 2021 angegeben, weil die Verbrauchszahlen für Gas zum Zeitpunkt der Berichtslegung nur bis zum Jahr 2021 vorliegen. Der Gesamtendenergieverbrauch für Strom und Gas am IÖW lag 2021 bei 252.812 kWh und bewegte sich nach einer kleinen Reduktion im Jahr 2020 wieder auf dem Niveau von 2019 (253.150 kWh). Bezogen auf Vollzeitäquivalente konnten jedoch deutliche Einsparungen realisiert werden (-6,3 % im Vergleich zu 2020, -24,8 % im Vergleich zu 2019). Hinsichtlich der Einsparungen 2020 ist jedoch einschränkend anzumerken, dass sich der Stromverbrauch 2020 für einige Stromzähler lediglich auf neun Monate bezog, da sich Abrechnungszeiträume verändert haben (für Details siehe Stromverbrauch am IÖW).

Über einen längeren Zeitraum betrachtet ist der Gesamtendenergieverbrauch starken Schwankungen unterworfen, die mit der Größe des Instituts (Mitarbeiter\*innen und Büroflächen) und mit den unterschiedlich kalten Wintern zusammenhängen können. Von 2012 bis 2014 war ein Rückgang des Energieverbrauchs in Folge des geringeren Wärmeenergiebedarfs durch gebäudeenergetische Verbesserungsmaßnahmen am Standort Berlin zu beobachten. Dieser positive Trend wurde in 2015 (210.296 kWh) und 2016 (221.994 kWh) unterbrochen, 2017 (219.187 kWh) und 2018 (210.691 kWh) aber wieder aufgenommen. 2019 nahm der Gesamtenergieverbrauch um 20 Prozent (253.149 kWh) im Vergleich zum Vorjahr zu. Diese Steigerung lässt sich zum Teil, allerdings nicht gänzlich, durch die Anmietung neuer Räume im Jahr 2019 erklären: 6,6 Prozent des Gesamtverbrauchs an Strom und Gas entfielen 2019 auf diese Räume. Im Jahr 2020 wurden weitere Räume angemietet, der Gesamtverbrauch an Gas sank jedoch im Vergleich zum Vorjahr. Der Rückgang des Energieverbrauchs im Jahr 2020 kann aufgrund von Verlagerungseffekten der Verbräuche durch mobiles Arbeiten in den Coronawellen des Jahres 2020 und mildere Temperaturen in den Monaten Januar bis März und Oktober bis Dezember 2020 im Vergleich zum Vorjahr zustande gekommen sein. Auch im Jahr 2021 arbeiteten viele Mitarbeiter\*innen weiterhin mobil, die Wintermonate Januar bis März und Oktober bis Dezember im Jahr 2021 waren jedoch deutlich kälter als im Vorjahr, was zur Steigerung des absoluten Endenergieverbrauchs im Jahr 2021 beigetragen haben kann ([Wetterkontor](#)).

Im Folgenden zeigen wir die Entwicklung in der Zeitreihe seit Beginn der Datenerfassung im Jahr 2011.

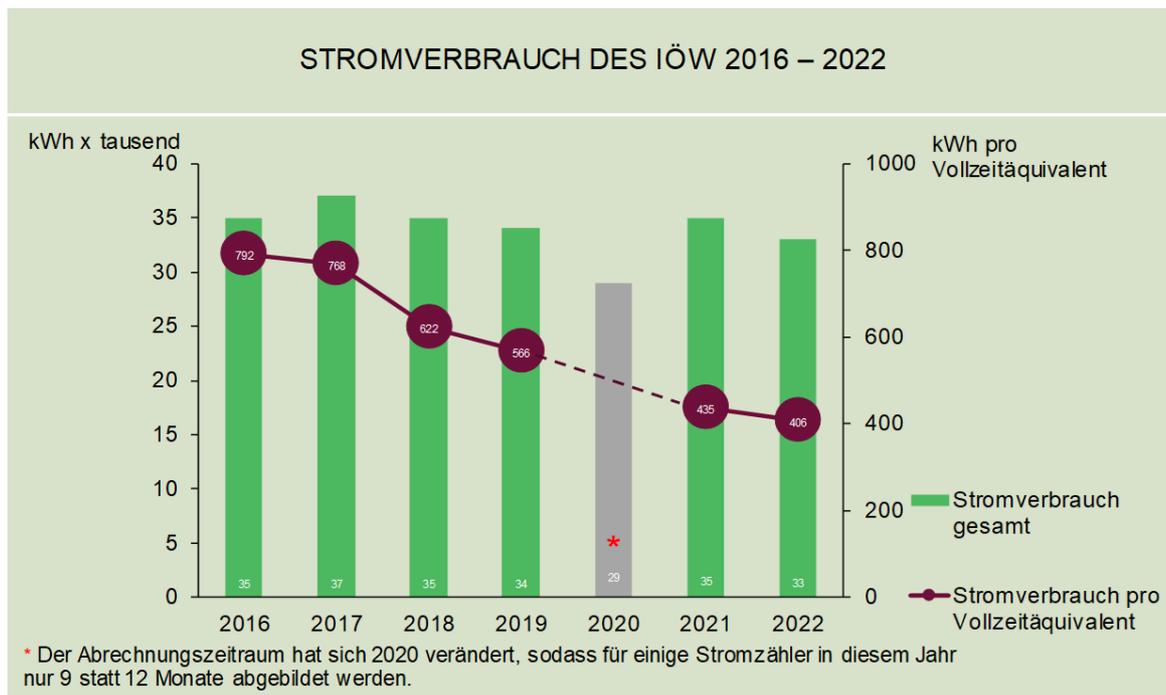


Hinweise zu den Daten: Die Verbrauchszahlen für Gas liegen zum Zeitpunkt der Berichtslegung nur bis zum Jahr 2021 vor. Deshalb kann der Gesamtenergieverbrauch nur bis zum Stichtag 31.12.2021 ermittelt und hier berichtet werden.

### Stromverbrauch am IÖW

Das IÖW deckt seinen Strombedarf zu 100 Prozent aus erneuerbaren Energien. Seit 2015 beziehen wir unseren Strom von den Berliner Stadtwerken, einem kommunalen Anbieter für die lokale, verbrauchsnahe Erzeugung von Strom aus erneuerbaren Energien. Damit unterstützen wir das Ziel der Stadt Berlin, bis zum Jahr 2045 oder sogar früher klimaneutral zu werden.

2022 lag der Stromverbrauch mit ca. 33.000 kWh knapp 6 % unter dem Vorjahreswert von ca. 35.000 kWh sowie leicht unterhalb des langjährigen Mittels von ca. 34.000 kWh. Gleichzeitig setzte sich ein bereits seit mehreren Jahren anhaltender Abwärtstrend des Stromverbrauchs pro Vollzeitäquivalent erfreulicherweise fort. Wurden 2016 noch fast 800 kWh pro Vollzeitäquivalent verbraucht, hat liegt der Wert 2022 mit 405 kWh nur noch bei gut der Hälfte des ursprünglichen Verbrauchs.



Zur Reduktion des Stromverbrauchs pro Vollzeitäquivalent beigetragen haben diverse Energiesparmaßnahmen, die wir seit 2015 im Rahmen unseres Nachhaltigkeitsprogramms umsetzen. Dazu gehört neben der Förderung stromsparenden Verhaltens unter anderem die Einführung einer Richtlinie zur Beschaffung von energieeffizienten und ressourcenschonenden IKT-Geräten (siehe Beschaffung am IÖW). 2022 wurden außerdem unsere Warmwasserbereiter in den Küchen und Bädern mit Zeitschaltuhren ausgestattet, damit das Wasser nur noch zu den Arbeitszeiten und nicht nachts oder am Wochenende erwärmt wird.

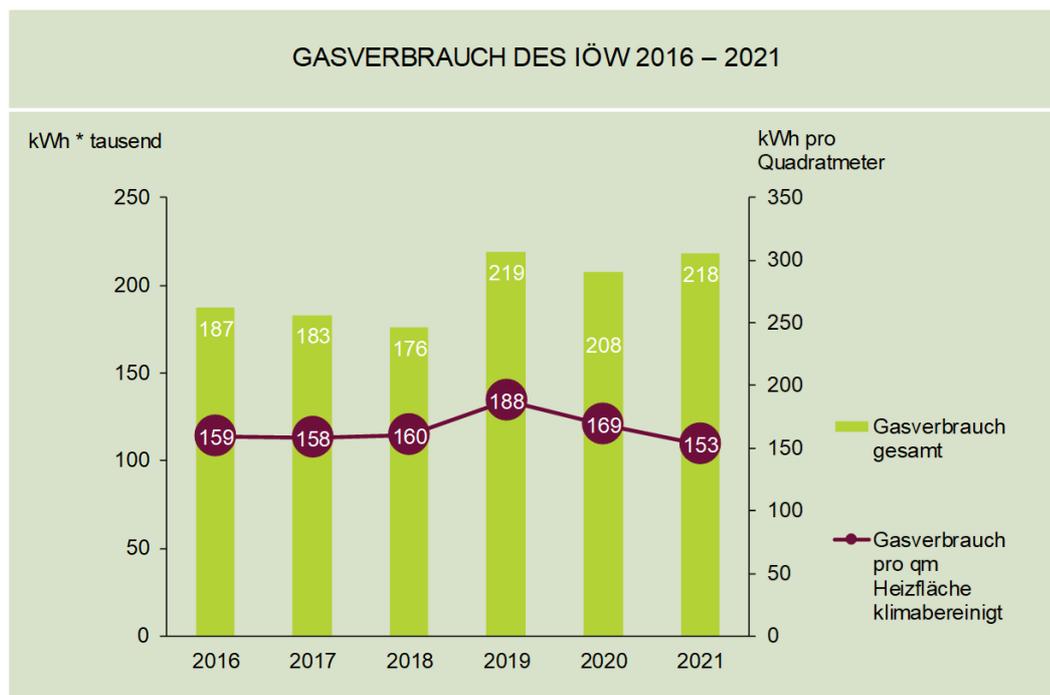
Seit Pandemiebeginn 2020 kommen Verlagerungseffekte von Verbräuchen durch mobiles Arbeiten hinzu. Sie substituieren den Stromverbrauch im Büro aus unserer Sicht allerdings nur teilweise, da die bestehenden Infrastrukturen für die anwesenden Mitarbeiter\*innen auch während der Lock-Down-Monate aufrechterhalten wurden und auch beim mobilen Arbeiten auf unsere zentralen Server zugegriffen wird.

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

### Wärmeversorgung

Das IÖW-Büro in Berlin befindet sich, genauso wie das im August 2022 geschlossene Büro in Heidelberg 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 2021 für 83 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 2021 angegeben, da die Verbrauchszahlen für Gas zum Zeitpunkt der Berichtslegung noch nicht für das Jahr 2022 vorliegen. Der Verbrauch stieg im Jahr 2021 um 4,7 Prozent im Vergleich zum Vorjahr von 207.875 kWh auf 217.726 kWh. Damit liegt er über den Werten der Jahre 2016, 2017 und 2018, in denen der Gasverbrauch leicht abnahm. In den Jahren 2019 und 2020 wurden neue Räume angemietet, weshalb der Gasverbrauch insgesamt anstieg. Der klimabereinigte, spezifische Gasverbrauch je Quadratmeter Bürofläche lag im Jahr 2021 mit 153 kWh/Quadratmeter niedriger als in den Vorjahren.



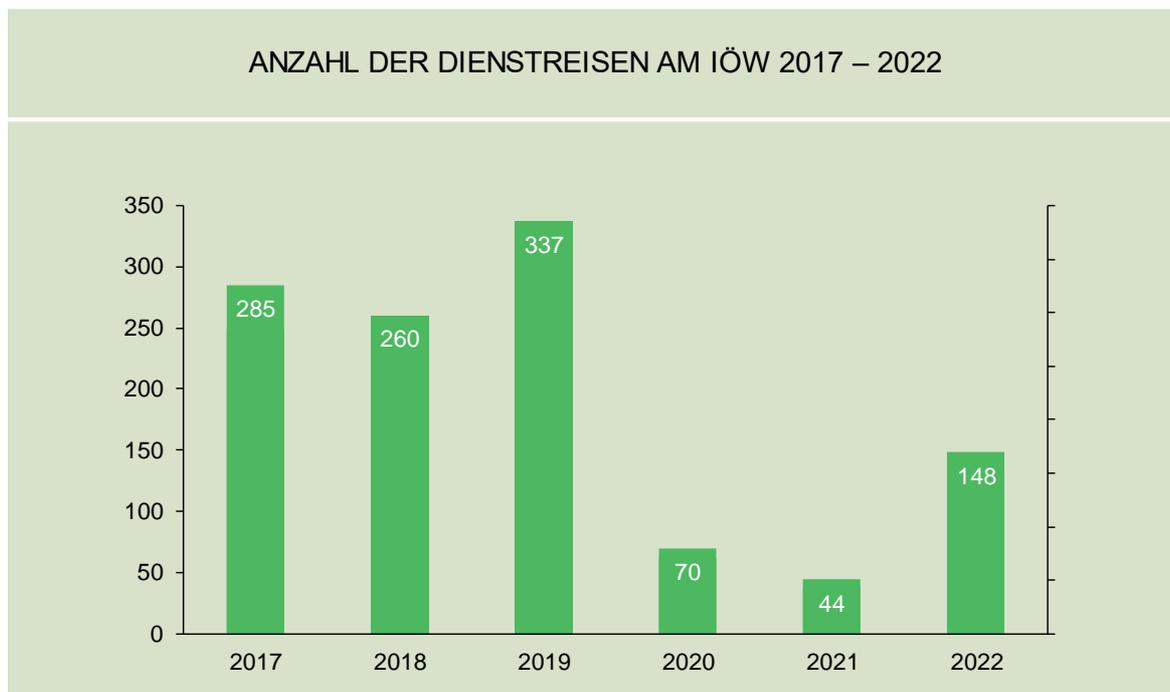
Hinweise zu den Daten: Die Verbrauchszahlen für Gas liegen zum Zeitpunkt der Berichtslegung nur bis zum Jahr 2021 vor. Deshalb kann der Gesamtenergieverbrauch nur bis zum Stichtag 31.12.2021 ermittelt und berichtet werden. Ferner korrigieren wir zur Verbesserung des Monitorings schon seit 2015 den spezifischen Gasverbrauch um Witterungseinflüsse. Dabei werden die spezifischen Gasverbräuche für jeden Standort (Berlin, Heidelberg) mit dem entsprechenden Klimafaktor des Deutschen Wetterdienstes für das jeweilige Jahr multipliziert. Dies ermöglicht es, die Effekte von Maßnahmen zur Reduktion des Gasverbrauchs unabhängig von Änderungen der zu beheizenden Fläche oder von der Härte oder Milde des Winters zu bestimmen.

### Nachhaltigkeitsprogramm

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

## 3.2. Dienstreisen am IÖW

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. Gleichzeitig lebt die Wissenschaft auch vom persönlichen Austausch. Für den Fall, dass keine Alternative zum Reisen besteht, sind Bahn, öffentlicher Personennahverkehr und seit 2015 auch vereinzelt Fernbusse unsere Verkehrsmittel der Wahl. Vielreisenden Mitarbeiter\*innen wird eine BahnCard 50 auf Kosten des IÖW zur Verfügung gestellt. Die Pkw-Nutzung und Flüge innerhalb Deutschlands sind nur im Ausnahmefall und nach vorheriger Genehmigung der Geschäftsführung gestattet. Für Auslandsflüge haben wir 2022 neue Flugreiserichtlinien entwickelt: So werden Flüge für Strecken, bei denen eine Zugverbindung mit einer Reisezeit von weniger als 12 Stunden verfügbar ist, nur in gut begründeten Ausnahmefällen genehmigt. 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. Sind Flüge nicht zu vermeiden, werden sie bei einer gemeinnützigen Klimaschutzorganisation kompensiert.



Nach einem starken, pandemiebedingten Rückgang 2020 und 2021 hat sich die Zahl der Dienstreisen 2022 wieder erhöht, bleibt jedoch weiterhin deutlich unter dem vorpandemischen Niveau. Insgesamt wurden für 2022 148 Dienstreisen erfasst. Das sind gut dreimal mehr als in 2021 (44 Reisen), aber auch noch weniger als die Hälfte der 337 durchgeführten Dienstreisen in 2019. Nachdem wir im Berichtsjahr 2021 erstmals seit Beginn der Erfassung 2009 100 Prozent unserer Dienstreisen mit der Bahn durchführen konnten, wurden 2022 insgesamt 5 Einzelstrecken auf einer Distanz von 13.007 km mit dem Flugzeug zurückgelegt, was 3 Prozent der Reisen und 17 Prozent der Personenkilometer entspricht.

Auch sind die Reisen im Schnitt deutlich kürzer geworden: wurden 2019 noch durchschnittlich 920 Kilometer für Hin- und Rückfahrt zurückgelegt, waren es 2022 mit 512 Kilometern nur noch gut 55

% der Distanz. Dabei wurden nicht nur längere Flugreisen reduziert, der Effekt ist auch bei Bahnreisen deutlich sichtbar (801 Kilometer pro Bahnreise 2019, 439 Kilometer pro Bahnreise 2022).

Betrachtet man die Gesamtbilanz der Treibhausgasemissionen des IÖW lässt sich daher feststellen: Dienstreisen tragen aktuell nur wenig zu den Umweltwirkungen des Instituts bei. Nach einem Höchststand im Jahr 2019 mit rund 17 Tonnen CO<sub>2</sub>-Äquivalenten, gingen die Emissionen bis 2021 mit 0,3 Tonnen CO<sub>2</sub>-Äquivalenten auf den niedrigsten Wert seit Beginn unserer Nachhaltigkeitsberichterstattung zurück. Im Jahr 2022 stiegen die Emissionen – im Wesentlichen durch einzelne Flugreisen – wieder auf 5,2 Tonnen CO<sub>2</sub>-Äquivalente.



Hinweise zu den Daten: Das IÖW ermittelt die dienstreisebedingten CO<sub>2</sub>-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 CO<sub>2</sub>-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.

Der relativ niedrige Anteil der Bahnreisen von 0,29 Tonnen an unseren gesamten Treibhausgasemissionen im Bereich Dienstreisen ist damit zu erklären, dass die Deutsche Bahn (DB) im Fernverkehr mittlerweile mit 100 Prozent Ökostrom fährt. Auf unsere Nachfrage erklärte die DB, dass ergänzend im Regionalverkehr umfangreiche Aktivitäten zum energiesparenden Fahren und der vermehrte Einsatz moderner Fahrzeuge mit Energierückspeisung beim Bremsen die Treibhausgasemissionen pro Kilometer zurückgelegter Strecke deutlich verringern. Viele IÖW-Mitarbeiter\*innen reisen als bahn.business-Kund\*innen auf allen deutschen Bahnstrecken im Fernverkehr mit 100 Prozent Ökostrom und so können wir dienstreisebedingte CO<sub>2</sub>-Emissionen vermeiden.

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

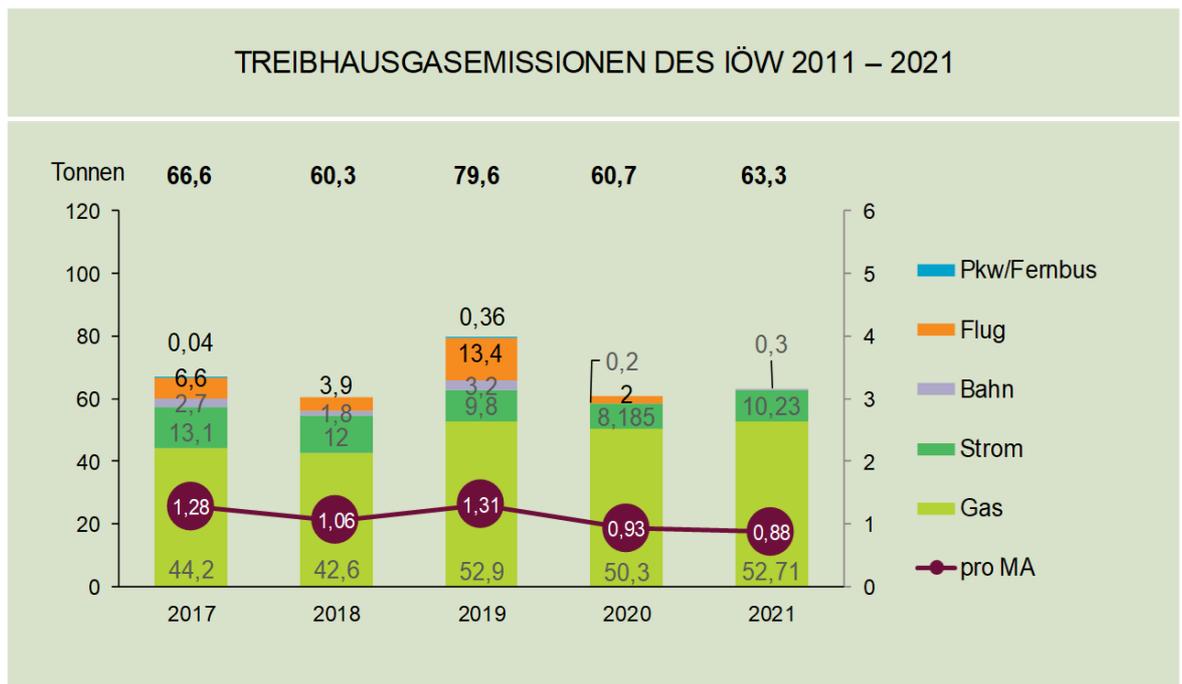
IÖW-Beschäftigte kommen in der Regel mit dem Fahrrad, zu Fuß oder mit dem ÖPNV zur Arbeit. Das Institut ist zentral gelegen und sehr gut mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreichbar. So können

wir unsere Arbeitswege ressourcenschonend und emissionsarm gestalten. Diese Umweltwirkungen können wir nicht genauer quantifizieren – aufgrund ihrer Geringfügigkeit 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 2021 haben sie 63,3 Tonnen CO<sub>2</sub>-Äquivalente verursacht. Dies entspricht einem Anstieg um 4 Prozent gegenüber dem Jahr 2020 mit nur 60,7 Tonnen CO<sub>2</sub>-Äquivalenten. 2020 waren die Emissionen insgesamt 24 Prozent geringer als im Vorjahr der Pandemie 2019 mit 79,6 Tonnen.

Pro Mitarbeiter\*in sanken 2021 die Emissionen im Vergleich zum Vorjahr weiter leicht um 0,05 Tonnen auf 0,88 Tonnen pro Mitarbeiter\*in. 2020 waren die Emissionen bereits um 0,38 Tonnen von 1,31 auf 0,93 Tonnen je Mitarbeiter\*in gesunken. Teilweise spielen Verlagerungseffekte durch das pandemiebedingte mobile Arbeiten auch im Jahr 2021 eine Rolle. Ein sehr großer Reduktionseffekt war unsere verminderte Dienstreisetätigkeit, die sich ebenso durch die Pandemie erklärt.



Hinweise zu den Daten: Die Verbrauchszahlen für Gas liegen zum Zeitpunkt der Berichtslegung nur bis zum Jahr 2021 vor. Deshalb können die Treibhausgasemissionen nur bis zum Stichtag 31.12.2021 ermittelt und hier berichtet werden. Aufgrund veränderter Berechnungsmethoden bei der Ermittlung der CO<sub>2</sub>-Emissionen des Strom- und Gasverbrauchs ergeben sich zum Teil abweichende Werte im Vergleich zu vergangenen Veröffentlichungen. Dies betrifft beispielsweise aktualisierte Emissionsfaktoren nach GEMIS, die Anwendung neuer Verfahren zur Bewertung des Ökostrombezugs (Empfehlungen und dem Bewertungsverfahren des Umweltbundesamtes zum CO<sub>2</sub>-Emissionsfaktor Strominlandsverbrauch), sowie eine verbesserte Datengrundlage zur Bestimmung des Gasverbrauchs (Brennwert, z-Zahl). Die Angaben für das Jahr 2020 wurden in dieser Darstellung korrigiert, da eine Teilrechnung für Gasverbräuche von separaten Büroflächen in der Summe fehlte.

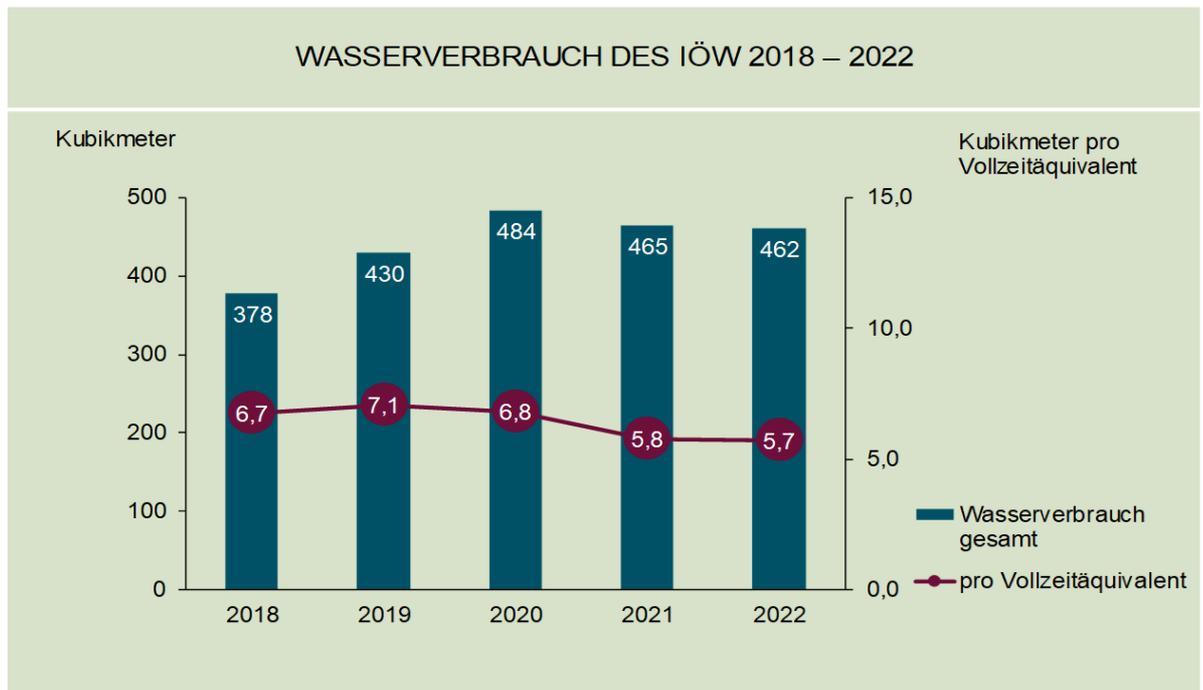
### 3.4. Wasserverbrauch am IÖW

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. Das Heidelberger Büro wurde Ende August 2022 geschlossen. Der Wasserverbrauch für Heidelberg für die Monate Januar bis August 2022 liegt noch nicht vor, daher wurde der im Bericht angegebene Anteil am Wasserverbrauch für Heidelberg für acht Monate auf Basis der Durchschnittswerte der beiden Vorjahre berechnet. Der Heidelberger Anteil beträgt 4,6 Prozent am gesamten Wasserverbrauch des IÖW.

2020 betrug der ermittelte gesamte Wasserverbrauch 484 Kubikmeter ( $1 \text{ m}^3 = 1.000 \text{ Liter}$ ) und sank im Jahr 2021 um 4 Prozent auf 465  $\text{m}^3$ . 2022 stieg der Wasserverbrauch in Berlin um 2 Prozent leicht an, wurde aber durch die Schließung des Heidelberger Büros wieder ausgeglichen. Insgesamt lag der Wasserverbrauch des IÖW zu Jahresende mit 462  $\text{m}^3$  leicht unterhalb des Werts im Vorjahr.



Die Zahl der Mitarbeiter\*innen stieg in 2022, der relative Wasserverbrauch pro Vollzeitäquivalent sank von 5,8 auf 5,7 m<sup>3</sup>. Aufgrund des vermehrten mobilen Arbeitens seit Beginn der Corona-Pandemie hätten wir einen noch stärkeren Rückgang des absoluten Wasserverbrauchs erwartet. Wir vermuten, dass der geringere Effekt darauf zurückzuführen ist, dass sich unsere Berliner Räume in einem Objekt mit gemischter Nutzung befinden. Während der Wasserverbrauch in den Gewerbeeinheiten des Objekts während der Pandemie deutlich unterdurchschnittlich gewesen sein dürfte, könnte er in den Wohneinheiten gestiegen sein. Der mittlere Wert des Wasserverbrauchs je Fläche sinkt daher vermutlich in geringerem Maße als es in den Büroeinheiten der Fall sein dürfte.

## 3.5. Beschaffung am IÖW

Ein zentraler Aspekt für die Nachhaltigkeit des IÖW liegt in unserer Beschaffungspraxis – IT, Papier, Büromaterialien, Möbel. In vielen Bereichen sind wir dabei schon immer sehr ökologisch orientiert, in anderen Bereichen wie der Beschaffung von Informations- und Kommunikationstechnik haben wir in den letzten Jahren deutliche Fortschritte gemacht.

### **Informations- und Kommunikationstechnik**

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

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

Das Monitoring der IT-Beschaffung ist eine Maßnahme unseres Nachhaltigkeitsprogramms, die wir seit 2017 jährlich evaluieren. Im Jahr 2022 haben wir sechs Festrechner angeschafft, vier davon waren aus zweiter Hand. 2021 hatten wir auf den Kauf von Festrechnern verzichtet und stattdessen vermehrt Thin-Clients angeschafft. 2022 wurde weiterhin vermehrt von zu Hause aus gearbeitet. Daher haben wir 2022 vier Notebooks gekauft, drei davon waren in gebrauchtem Zustand.

Der Anteil von ressourcenleichten und energiesparenden Thin-Clients an der Gesamtzahl der stationären Arbeitsplätze am IÖW sinkt durch die Anschaffung von Festrechnern und Notebooks leicht auf 46 Prozent. Die Entwicklung verlief von 5 Prozent in 2015 über 31 Prozent in 2018 auf 47 Prozent in 2021.

Die Thin-Clients übernehmen die Funktion, eine Verbindung mit zentralen Terminalservern herzustellen. Dadurch teilen die Mitarbeiter\*innen sich dieselbe IT-Hardware, was den Stromverbrauch senkt (siehe [Energieverbrauch](#)). Eine Ausnahme für die Terminalservernutzung bildet bislang bestimmte Spezialsoftware (z. B. Modellierungsprogramme), die weiterhin auf lokalen Arbeitsgeräten ausgeführt wird.

In den Jahren 2020 und 2021 konnten wir aufgrund unserer Client-Server-Architektur in der Pandemie schnell hin zum mobilen Arbeiten wechseln und davon auch im Jahr 2022 profitieren. 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 Kommunikationstools freigegeben.

Im Jahr 2023 werden wir die aktuelle IT-Strategie in einem internen Prozess bewerten und überarbeiten. Ziel ist eine Anpassung an die räumlichen und personellen Änderungen.

### **Nachhaltigkeitsprogramm**

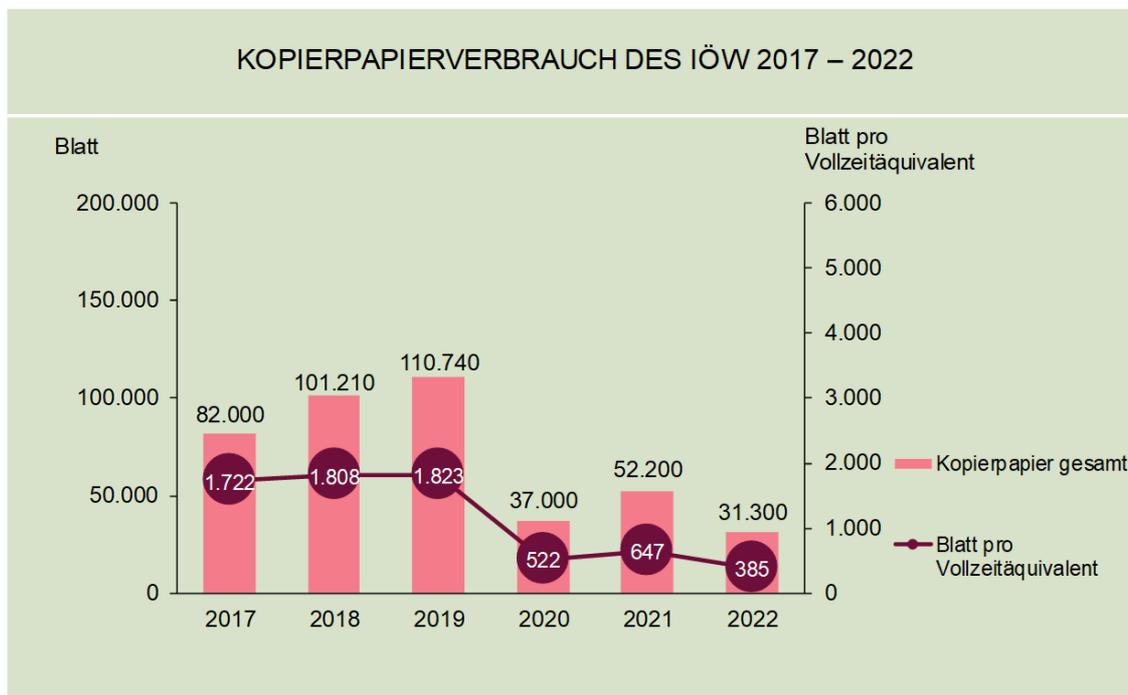
Das [Nachhaltigkeitsprogramm](#) umfasst eine Maßnahme zu der Zielstellung „Evaluation und Weiterentwicklung der Green-IT-Strategie“.

### **Vergabe von Dienstleistungsaufträgen**

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

### **Papierverbrauch am IÖW**

Wie für Dienstleistungs- und Informationsorganisationen üblich, ist auch am IÖW Papier ein viel genutztes Arbeitsmittel. Beim Einkauf von Papierprodukten legt das Institut daher größten Wert auf Umweltfreundlichkeit. Unser Standard ist es, ausschließlich reines Recyclingpapier zu verwenden, das mit dem Umweltzeichen „Blauer Engel“ ausgezeichnet ist. Wir empfehlen allen Mitarbeiter\*innen, Werkstudent\*innen und Praktikant\*innen, sparsam mit Papier umzugehen. Einseitig bedrucktes Papier, das nicht mehr gebraucht wird, sollte zunächst als „Schmierpapier“ für handschriftliche Notizen benutzt werden, bevor es über den Papiermüll entsorgt wird. Für den Mehrseitendruck ist in den Druckprofilen standardmäßig doppelseitiger Druck eingestellt.



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

Der Verbrauch von DIN-A4-Kopierpapier (80g/m<sup>2</sup>) am IÖW lag im Jahr 2022 bei 31.300 Blatt Papier. Dies entspricht einem Gewicht von 157,17 kg oder einer Fläche von 1952,181 m<sup>2</sup>. Der Jahresverbrauch pro Vollzeitäquivalent ist 2022 im Vergleich zum Vorjahr deutlich von 647 auf 385 Blatt, also um 262 Blatt, gesunken. Eine Reduktion des Kopierpapierverbrauchs in diesem Umfang ist bei gesteigerter Präsenz am Institut zunächst überraschend. Mögliche Ursachen hierfür wird die Nachhaltigkeitsbeauftragte gemeinsam mit der für das Nachhaltigkeitsmanagement mitverantwortlichen Arbeitsgruppe am Institut in der nächsten Auswertungsperiode näher analysieren. In den beiden Vorjahren verbrauchten wir 647 Blatt (2021) bzw. 522 Blatt (2020) pro Vollzeitäquivalent.

### Druckerzeugnisse

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

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

Veröffentlichungen sind ein wichtiges Element unserer Arbeit. Für das Jahr 2022 haben wir zum ersten Mal zusätzlich zum Verbrauch von Kopierpapier auch den Papierverbrauch für Publikationen am IÖW erfasst und ausgewertet. Die Publikationen beinhalten neben Medien wie Broschüren, Postern, Flyern und Postkarten, die im Rahmen von laufenden Projekten veröffentlicht wurden, auch die regelmäßig veröffentlichten IÖW-Formate. Dazu zählen der jährlich erscheinende IÖW-

Institutsbericht und die vom IÖW gemeinsam mit der Vereinigung für ökologische Wirtschaftsforschung (VÖW) herausgegebene Fachzeitschrift „Ökologisches Wirtschaften“, die viermal im Jahr erscheint. Um den Papierverbrauch für Publikationen möglichst genau zu erfassen erheben wir die Auflage, das Format in m<sup>2</sup> sowie Blattzahl und Papierqualität in g/m<sup>2</sup>, die bei Broschüren spezifisch für Inhalt und Umschlag aufgenommen werden. Daraus kann dann das Gesamtgewicht des Papiers errechnet werden. Im Jahr 2022 summierte sich der Papierverbrauch für Publikationen auf knapp 2,2 Tonnen oder knapp 350.000 Blatt für 18.575 Printerzeugnisse in unterschiedlichen Stärken und Größen. Die regelmäßig veröffentlichten IÖW-Formate machen mit 7.500 Printerzeugnissen auf gut 200.000 Blatt mit einem Gesamtgewicht von knapp 1,2 Tonnen circa 54 Prozent des gesamten Papierverbrauchs für Publikationen aus.

Die 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. Das Papier der erfassten Publikationen am IÖW ist vorwiegend Recyclingpapier und mit einem der Umweltgütesiegel „Blauer Engel“, „Eco Label“ oder „FSC“ ausgezeichnet.

Hand in Hand mit unserem Ansatz „papierlose Veranstaltung“ (siehe Abschnitt „Nachhaltige Organisation von Veranstaltungen“) werden wir den Papierverbrauch unserer Publikationen in den kommenden Jahren weiter bilanzieren und optimieren. Die Zunahme virtueller Veranstaltungen im Zuge der Corona-Pandemie führte zeitgleich zu einem reduzierten Papierverbrauch. Bei den vermehrt wieder stattfindenden Präsenzveranstaltungen setzen wir weiterhin verstärkt auf digitale Tagungsunterlagen und behalten den Papierverbrauch weiterhin im Blick.

### **Nachhaltigkeitsprogramm**

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

### **Büromaterialien**

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

### **Möbel**

Büromöbel wie Schreibtische oder Stühle wurden bisher nur zu einem geringeren Teil von ökologisch orientierten Händlern und nach ökologischen und sozialen Standards bezogen. Den Großteil der Möbel, die wir der im Zuge unserer Büroerweiterungen seit 2016 benötigten, haben wir als

neuwertige Gebrauchtware angeschafft. Alle Möbel werden möglichst lange genutzt und anschließend, sofern noch möglich, einer Weiterverwendung durch Dritte zugeführt.

### **Bewirtung im Büro**

Zur (Pausen-)Verpflegung von Mitarbeiter\*innen und Gästen beschaffen wir im Berliner Büro Kaffee, Tee, Kleingebäck, Milch, Haferdrink und Zucker aus ökologischer Produktion. Der Kaffee ist zudem fair gehandelt. Jeden Tag gibt es Bio-Obst und -Möhren – wenn vorhanden aus der Region – als kostenlosen Snack für alle. Auch das Heidelberger Büro beschaffte bis zu seiner Schließung „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 ausgetauscht.

## **3.6. Umgang mit Abfall am IÖW**

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

## **3.7. Nachhaltige Organisation von Veranstaltungen**

Das IÖW führt in seinen Projekten eine Vielzahl von Veranstaltungen durch – von Workshops bis zu Konferenzen. Im Jahr 2022 nahmen über 1.200 Teilnehmende (2021: 1.600, 2020: 2.125) an über 30 Veranstaltungen des IÖW teil. Zudem haben wir hybride Events und Online-Veranstaltungen live gestreamt, aufgezeichnet und veröffentlicht und so weiterhin über 2.500 Views (2021: 2.400 Views) erreicht. Unsere Veranstaltungen sind „grün“: Mit dem „Green Meeting Guide“ setzen wir seit 2014 verbindliche Standards für die umweltorientierte Durchführung der Veranstaltungen des IÖW. Der Ende 2016 auch evaluierte „Green Meeting Guide“ unterstützt alle Mitarbeiter\*innen mit konkreten Empfehlungen und Checklisten etwa für die An- und Abreise oder die Unterbringung von Gästen. Veranstaltungsstandards betreffen beispielsweise die Bewirtung mit vegetarischer Bio-Kost inklusive eines veganen Angebots und die Wahl von Tagungsorten mit guter Anbindung an den öffentlichen Personennahverkehr. Neue Mitarbeiter\*innen werden im Rahmen der obligatorischen Einarbeitungstage für die Verbindlichkeit der Standards sensibilisiert.

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

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

Wir hinterfragen die Notwendigkeit jeder gesonderten Anschaffung für ein einzelnes Event und setzen, wenn möglich, lieber auf Mieten statt Kaufen. Seit 2019 produzieren wir nicht mehr standardmäßig projektbezogene Roll-Ups, sondern versuchen auf Vorhandenes zurückzugreifen oder lassen universell einsetzbarere Produkte produzieren.

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

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

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

## 4. Unsere Verantwortung für die Mitarbeiter\*innen

Unser Ziel ist es, dass unsere Mitarbeiter\*innen kompetent, leistungsfähig, kreativ und motiviert tätig sein können. Dafür wollen wir attraktive, sinnstiftende, anspruchsvolle und auf Dauer angelegte Arbeitsplätze schaffen, die jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter die Möglichkeit zur fachlichen und persönlichen Entwicklung bieten. Das ist ambitioniert für ein Forschungsinstitut, das sich nur aus Drittmitteln finanziert. Dieser Herausforderung stellen wir uns gemeinsam mit großem Engagement – die Geschäftsführung und die Forschungsfeldleitungen ebenso wie jede einzelne Mitarbeiterin und jeder einzelne Mitarbeiter in Wissenschaft und Verwaltung.

Und so sehen wir uns selbst:

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

### Handlungsfelder der Personalpolitik

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

Die grundlegenden Anforderungen an die Personalpolitik in einem Institut der Drittmittelforschung bleiben weiter bestehen: der Erhalt und die Entwicklung von Kompetenzen und Innovation sowie die Balance von Belastung und Entlastung der Mitarbeiter\*innen.

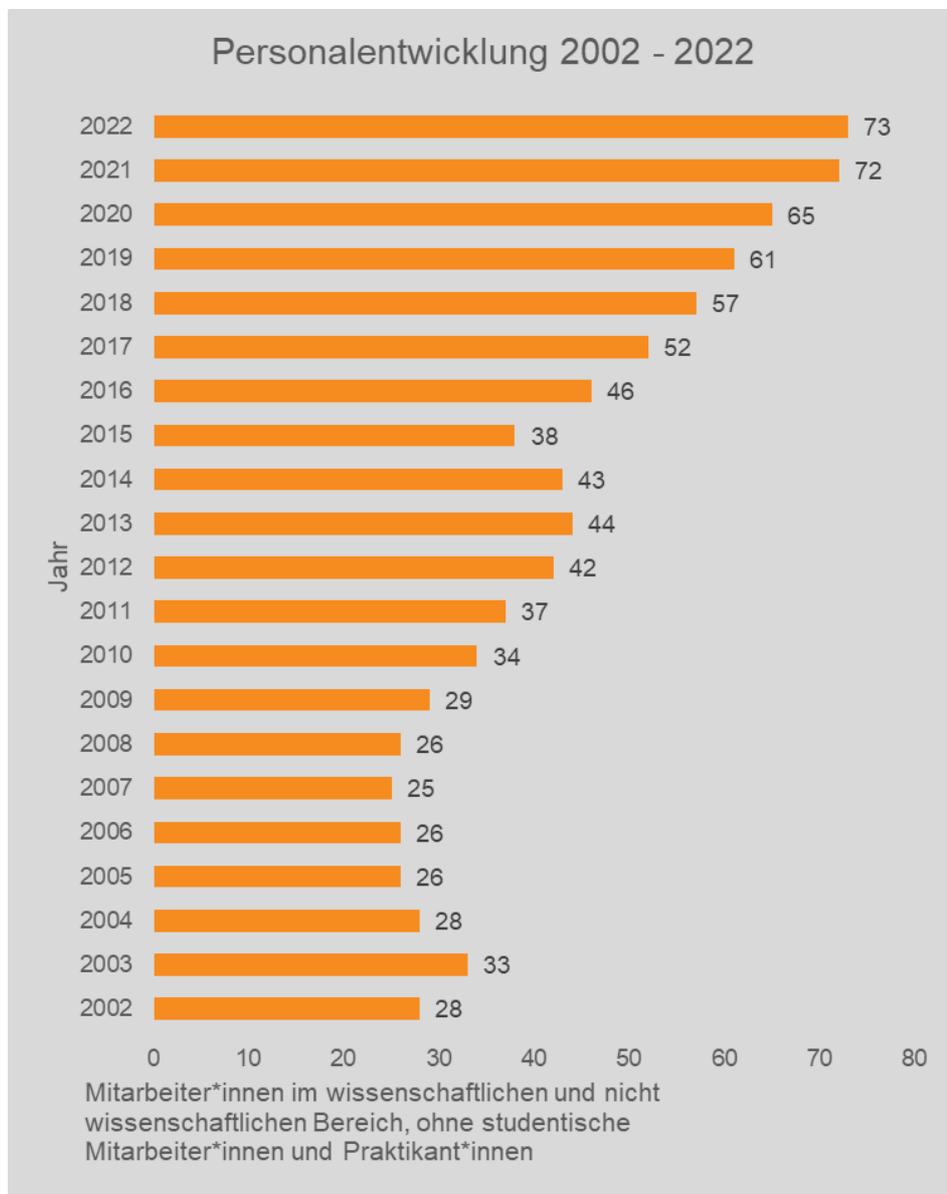
In dieser Situation des Instituts und anhand der Mitarbeiter\*innen-Befragungen der letzten Jahre sehen wir weiterhin folgende zentralen Handlungsfelder für die Personalpolitik:

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

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

## 4.1. Institutsgröße

Ende 2022 verzeichnete das IÖW 73 Mitarbeiter\*innen (ohne studentische Mitarbeiter\*innen und Praktikant\*innen) – so groß war das Institut seit seiner Gründung 1985 noch nie. Im Vergleich zum Vorjahr, in dem zum Stichtag 72 Mitarbeiter\*innen gezählt wurden, sind wir damit jedoch kaum gewachsen. Folgende Abbildung zeigt die Entwicklung der Zahl der Mitarbeiter\*innen seit 2002.



Hinweise zu den Angaben:

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

2022 waren 54 Mitarbeiter\*innen im wissenschaftlichen Bereich beschäftigt, in den vorangegangenen zwei Jahren waren es 56 (2021) und 50 (2020). Die Zahl der Mitarbeiter\*innen im nicht-wissenschaftlichen Bereich stieg von 16 (2021) auf 19 (2022).

### **Organisationsentwicklungsprozess im wachsenden Institut**

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

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

Wir haben 2019 einen Organisationsentwicklungsprozess begonnen, um zu verstehen, was das Wachstum mit dem Institut macht und neue Formen der Zusammenarbeit, des Austauschs und der gemeinsamen Entwicklung der Organisation zu finden. 2020 hat die Coronapandemie viele Prozesse verzögert. Im Jahr 2022 haben wir das Thema erneut in einem Organisationsentwicklungsprozess aufgegriffen, welcher zunächst auf ca. zwei Jahre angesetzt ist. Eine Gruppe von Mitarbeiter\*innen - die AG „Zukunftswerkstatt IÖW“ – arbeitet gemeinsam mit einer externen Beraterin sowie im Rahmen von Institutswerkshops, an welchen das gesamte Institut teilnimmt, an Themen wie Kultur, Selbstverständnis oder auch Impact des IÖW. So wollen wir das Institut als gemeinsamen Arbeitsort gestalten und verschiedene Bereiche gezielt und strategisch weiterentwickeln.

#### **Nachhaltigkeitsprogramm**

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

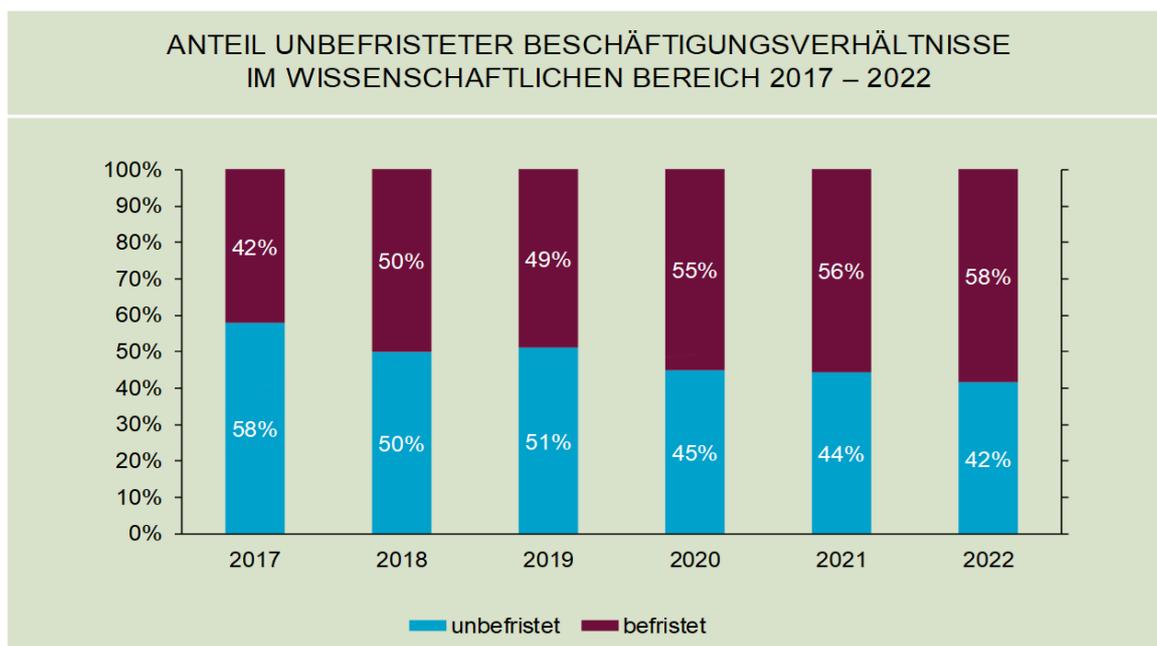
## 4.2. Befristung, Entfristung, Institutszugehörigkeit

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. Während sich die durchschnittliche Institutszugehörigkeit der Wissenschaftler\*innen von 2010 bis 2015 kontinuierlich erhöhte, ist sie danach teilweise durch Neueinstellungen und das Wachstum des Instituts gesunken. 2019 und 2020 ist sie wieder gestiegen (2019: 7,2 Jahre; 2020: 7,4 Jahre) und in 2021 vermerken wir mit 7,2 Jahren erneut einen leichten Rückgang. Auch im Jahr 2022 blieb die durchschnittliche Institutszugehörigkeit der Wissenschaftler\*innen bei 7,2 Jahren.

Neueinstellungen nehmen wir vor, wenn es die Projektlage erlaubt. In der Regel werden neue Wissenschaftler\*innen zunächst auf ein konkretes Drittmittelprojekt befristet eingestellt. Kommen weitere Projekte hinzu, werden Stellenumfang und Befristungsdauer der neuen Finanzierungssituation angepasst. Nach mehreren Jahren erfolgreicher Forschungstätigkeit am IÖW laden wir Mitarbeiter\*innen in der Regel ein, Gesellschafter\*innen der gemeinnützigen GmbH zu werden, und entfristen ihre Anstellungsverhältnisse.

Im Jahr 2022 war ein höherer Anteil wissenschaftlicher Mitarbeiter\*innen befristet angestellt (58 Prozent) als unbefristet (42 Prozent). Insgesamt hatten 31 der 53 wissenschaftlichen Mitarbeiter\*innen ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis. Der Anteil an unbefristeten wissenschaftlichen Mitarbeiter\*innen sank im Vergleich zum Vorjahr von 44 auf 42 Prozent. Grund dafür ist die Neueinstellung von Wissenschaftler\*innen in zunächst befristeten Arbeitsverhältnissen im Zuge des Institutswachstums. Wir erwarten, dass der Anteil der unbefristeten Arbeitsverhältnisse im wissenschaftlichen Bereich wieder steigen wird. Dafür unterstützen wir die Personalentwicklung und Profilbildung der Wissenschaftler\*innen systematisch.



Der Anteil unbefristeter nicht-wissenschaftlicher Mitarbeiter\*innen ist 2021 im Vergleich zum Vorjahr von 77 auf 92 Prozent gestiegen. Gründe dafür waren weniger Vertretungsstellen oder Neueinstellungen mit zunächst befristeten Verträgen.

### ■ 4.3. Faire Gehaltspolitik

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

An unserem Institut sind freiwillige und Pflichtpraktikant\*innen beschäftigt. Freiwillige Praktikant\*innen können im Rahmen ihres Studiums ein maximal dreimonatiges Praktikum absolvieren und erhalten dafür, wie auch unsere Pflichtpraktikant\*innen, eine Aufwandsentschädigung von 520 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 Januar 2023 13,00 Euro je Stunde und erhalten zudem im November eine Jahressonderzahlung. Sie arbeiten neben ihrem Studium maximal 20 Stunden in der Woche am IÖW.

## 4.4. Vielfalt und Chancengleichheit

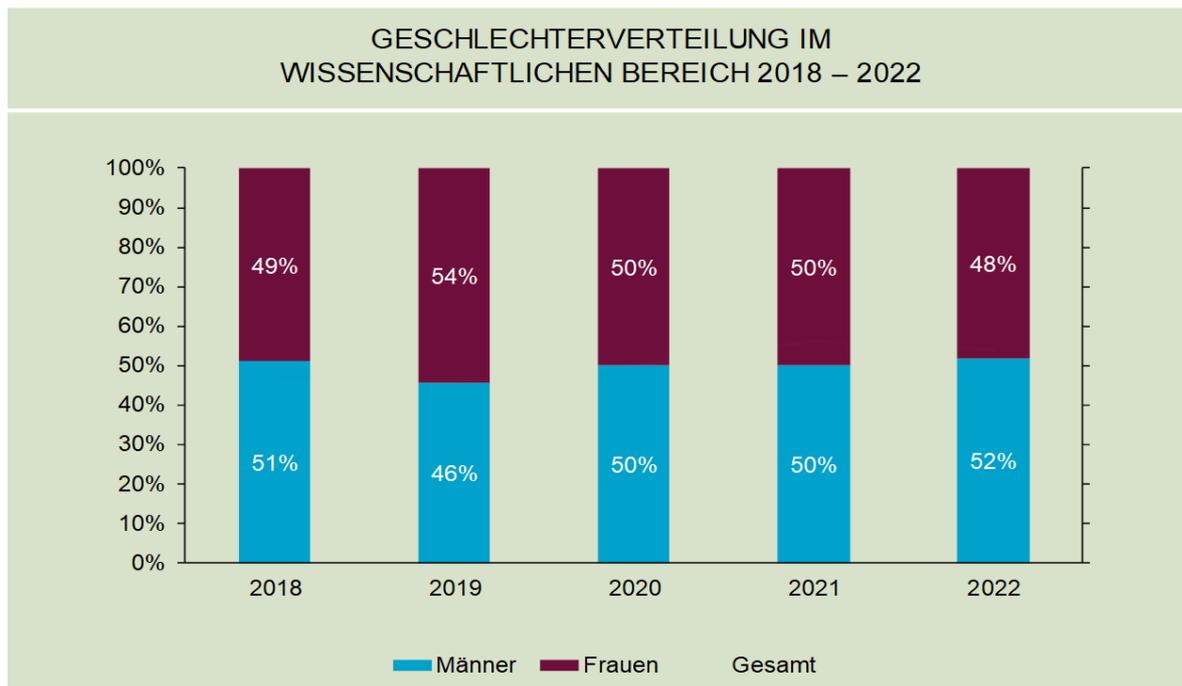
Die Gesellschaft ist von strukturellen Ungleichheiten geprägt. Am IÖW setzen wir uns dafür ein, diese Strukturen im Rahmen unserer Möglichkeiten zu überwinden. Unser Selbstverständnis, jeden Menschen gleich zu behandeln und Vielfalt zu fördern, ist in unserem internen Arbeitsleitbild festgeschrieben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

### **Diversität**

Unsere Mitarbeiter\*innen haben ganz unterschiedliche Hintergründe. Gleichzeitig sind auch wir nicht frei von Zugangsbarrieren und von einem eher homogenen wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld geprägt. Diversität unter unseren Mitarbeiter\*innen und in unseren Wirkungskontexten weiter zu fördern ist daher ein zentrales Anliegen des IÖW. Um das zu erreichen, wollen wir unsere Organisation noch ansprechender für Menschen mit verschiedenen Lebenshintergründen gestalten. Dabei liegt uns - unabhängig von Nationalität, ethnischer und sozialer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter sowie sexueller Orientierung und Geschlechtsidentität - die Schaffung möglichst sicherer und reflektierter Räume für unsere Mitarbeiter\*innen sehr am Herzen.

### **Geschlechterverteilung**

Zum Stichtag Ende des Jahres 2022 waren 52 Prozent der wissenschaftlichen Mitarbeiter männlich und 48 Prozent der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen weiblich. Kein\*e Mitarbeiter\*in gab an, sich anderen Geschlechtskategorien zuzuordnen. Damit ist der Anteil der Frauen in der Gruppe der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen gegenüber 2021 gesunken. Im nicht-wissenschaftlichen Bereich waren die Arbeitsstellen in der Verwaltung und im Assistenzbereich bis auf zwei Ausnahmen von Frauen besetzt. Das Geschlechterverhältnis am IÖW insgesamt besteht zu 44 Prozent aus männlichen Mitarbeitenden und zu 56 Prozent aus weiblichen Mitarbeitenden.



### Leitungspositionen

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

### Alter

Der Altersdurchschnitt aller Mitarbeiter\*innen lag 2022 bei 39,6 Jahren. Damit stieg das Durchschnittsalter im Vergleich zum Vorjahr (2021: 37,8) leicht an. Uns ist eine ausgewogene Mischung zwischen jüngeren und älteren Mitarbeiter\*innen wichtig. Neue Kolleg\*innen bringen frischen Wind ins IÖW und bereichern die Arbeit durch neues Wissen und neue Methoden. Erfahrene IÖW-Mitarbeiter\*innen hingegen verfügen oft über größere Netzwerke und mehr Erfahrungen zum Beispiel im transdisziplinären Forschen.

### Menschen mit Behinderung

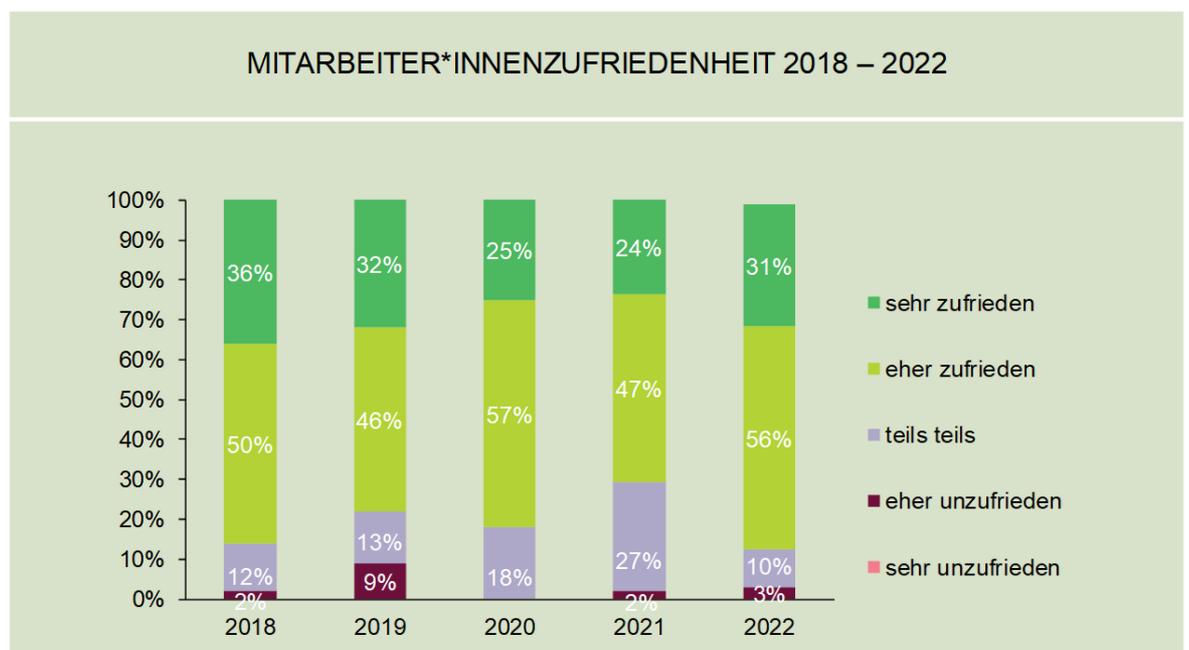
Da die Tätigkeiten am IÖW grundsätzlich auch für Menschen mit Behinderung geeignet sind, fordern wir Menschen mit Behinderungen ausdrücklich zur Bewerbung am IÖW auf. Bewerber\*innen mit einer anerkannten Schwerbehinderung wollen wir bei gleicher Eignung bevorzugt einstellen. Am IÖW sind zwei Mitarbeiter\*innen mit anerkannter Schwerbehinderung angestellt. Laut Sozialgesetzbuch ist das IÖW verpflichtet, jährlich eine Ausgleichsabgabe zu zahlen. Im Jahre 2022 belief sich die Zahlung auf 5.635 Euro.

### Nachhaltigkeitsprogramm

Das [Nachhaltigkeitsprogramm](#) umfasst eine Maßnahme zur „Weiterentwicklung der Themen Geschlechtergerechtigkeit und Diversität“.

## 4.5. Arbeitszufriedenheit am IÖW

Seit 16 Jahren erheben wir die Arbeitszufriedenheit unserer Mitarbeiter\*innen in einer jährlichen, anonymen Mitarbeiter\*innen-Befragung. 2022 haben 83 Prozent der IÖW-Mitarbeiter\*innen die Umfrage komplett beantwortet. Rund 87 Prozent der Mitarbeiter\*innen gaben an, eher oder sehr zufrieden mit der Beschäftigung am IÖW zu sein. Somit ist die Zufriedenheit im Vergleich zum Vorjahr (2021: 71 Prozent) gestiegen. Die Kategorie teils-teils (10 Prozent) wurde im Vergleich zum Vorjahr seltener gewählt (2021: 27 Prozent). Zusätzlich gaben drei Prozent an, eher unzufrieden mit der Beschäftigung am IÖW zu sein (2021: 2 Prozent).



Für die Jahre 2020, 2021 und 2022 haben wir in die Mitarbeiter\*innen-Umfrage zusätzliche Aspekte zum Umgang mit der Corona-Situation aufgenommen.

### Arbeitsbelastung

Die empfundene Arbeitsbelastung wurde 2022 wie schon im Vorjahr mit gut 70 Prozent vom überwiegenden Teil der Mitarbeiter\*innen als hoch bis sehr hoch eingeschätzt. Gleichzeitig verschob sich die Bewertung leicht: 2022 empfanden 17 Prozent der Mitarbeiter\*innen die Arbeitsbelastung als sehr hoch, im Vergleich zu 31 Prozent 2021. 54 Prozent schätzten sie als hoch (2021: 41 Prozent) und 29 Prozent (2021: 27 Prozent) als mittel ein.

Zur Frage der Veränderung der subjektiv wahrgenommenen Arbeitsbelastung gegenüber dem Vorjahr gaben 50 Prozent der Mitarbeiter\*innen (2021: 31 Prozent) an, dass sich die Arbeitsbelastung

nicht verändert hat. Bei 29 Prozent der Mitarbeiter\*innen hat sich die Arbeitsbelastung vergrößert (2021: 35 Prozent). Bei keinem/keiner Mitarbeiter\*in hat sich die subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung stark vergrößert (2021: 12 Prozent). Bei 13 Prozent hat sich die subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung verringert (2021: 14 Prozent), aber bei keinem/keiner Mitarbeiter\*in stark. Vier Personen machten keine Angabe zur empfundenen Veränderung der Arbeitsbelastung.

Trotz eines, an einzelnen Stellen erkennbaren, positiven Trends ist die Arbeitsbelastung nach wie vor hoch. Auch ohne signifikantes Wachstum gab es 2022 Veränderungen innerhalb der Teams, die zur Arbeitsbelastung beigetragen haben können. Auch die Umstellung der Arbeitsweise durch die Coronapandemie, daraus resultierende Verzögerungen und Umplanungen dauerten 2022 an. Im Institut steuern wir der Arbeitsbelastung mit übergreifenden und individuellen Maßnahmen gegen. Wir arbeiten kontinuierlich an einem verbesserten Projektmanagement und Trainings für Projektleitungen, wählen aussichtsreiche Gelegenheiten für die Projektakquise strategisch aus und setzen auf unser betriebliches Gesundheitsmanagement.

## 4.6. Entwicklungsmöglichkeiten am IÖW

Die kontinuierliche fachliche, methodische und persönliche Entwicklung und Qualifizierung unserer Mitarbeiter\*innen liegt uns am IÖW sehr am Herzen. Sie hilft uns als Institution, leistungsfähig und innovativ zu bleiben, und ist Voraussetzung für die individuelle Entfaltung: Jede\*r Mitarbeiter\*in soll die Möglichkeit haben, die eigenen Potenziale zu entwickeln und individuelle Interessen zu verfolgen. Bei der Weiterentwicklung geht es uns nicht allein um die Beschäftigung am IÖW, sondern wir behalten auch die Beschäftigungsmöglichkeiten außerhalb des Instituts im Blick. Dies sehen wir als wichtigen Beitrag, um angemessen mit der Unsicherheit unserer drittmittelabhängigen Beschäftigungsverhältnisse umzugehen. Als konzeptionelle Grundlage für die Personalentwicklung am Institut dienen das Personalentwicklungskonzept des IÖW, die Entwicklungsprofile für wissenschaftliche Mitarbeiter\*innen und das darauf aufbauend entwickelte modulare Qualifizierungskonzept für wissenschaftliche Mitarbeiter\*innen. Zentrales Instrument sind die jährlich stattfindenden Personalentwicklungsgespräche, Mentorings sowie interne und externe Weiterbildungen. Auch die strukturierte Einarbeitung, die die Basis für jede\*n neue\*n Mitarbeiter\*in am IÖW legt, ist Bestandteil des Personalentwicklungskonzepts und gelebte Praxis. Bei Einstellungen im nicht-wissenschaftlichen Bereich werden die Konzepte vergleichbar eingesetzt.

### **Einarbeitung**

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

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

Wirkungsvolle Einarbeitung erfordert aber auch qualifizierte „Einarbeiter\*innen“. Dabei setzen wir auf die Qualifizierung und Stärkung unserer erfahrenen Wissenschaftler\*innen, die in Projekten auch ohne formale Personalverantwortung Aufgaben der Personal- und Teamentwicklung übernehmen. Um diese Herausforderungen noch systematischer zu bewältigen, haben wir im Rahmen der Aktivitäten zum IÖW-Projektmanagement ein spezifisches Weiterbildungsmodul mit Aufbau- und Fortbildungen für erfahrene Projektleiter\*innen entwickelt, das wir in regelmäßigen Abständen am IÖW durchführen.

### **Kontinuierliche Entwicklung und Qualifizierung**

Das IÖW bietet vielfältige Weiterbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten, sowohl auf individueller als auch auf Teamebene. Dazu zählen neben externen Seminaren auch interne Angebote.

Im Jahr 2022 haben wir am IÖW elf 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, welches nach pandemiebedingter Verzögerung in 2022 gestartet ist.

Themen von Trainings sind beispielsweise Projektmanagement, Projektleitung am IÖW (für verschiedene Erfahrungslevel), Rhetorik und Kommunikation, 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 75 der Mitarbeiter\*innen unser internes Weiterbildungsangebot.

Ein laufender Schwerpunkt ist es, die institutionellen Prozesse rund um unsere Personalentwicklungsgespräche zu verbessern. Dazu zählen unter anderem Themen wie die pünktliche Protokollierung der Gespräche und das bessere Nachhalten von Vereinbarungen. Die hierfür Ende 2019 eingeführte Personal-Software eines externen Anbieters sollte Mitarbeiter\*innen und Personalverantwortliche bei der Planung und der Arbeit mit den Ergebnissen der Personalentwicklungsgespräche unterstützen. Leider hat sich die Software als nicht geeignet erwiesen, sodass wir das vorge-sehene Ziel nicht erreichen konnten. Pandemie- und wachstumsbedingt verzögert suchen wir nach einem geeigneteren neuen Angebot. Die Einführung ist für Ende 2023 / Anfang 2024 avisiert.

### **Frischer forschen**

Besonders bei langjähriger wissenschaftlicher Tätigkeit ist es eine Herausforderung, innovativ und kreativ zu bleiben. Um den Mitarbeiter\*innen im Forschungsalltag Freiräume und Kapazitäten zu schaffen, für den Erhalt ihrer Innovationsfähigkeit zu sorgen und persönliche Entwicklungsziele zu verfolgen, gibt es seit dem Jahr 2011 eine Maßnahme, die genau dies ermöglichen soll: Wir 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.

### Nachhaltigkeitsprogramm

Das [Nachhaltigkeitsprogramm](#) umfasst eine Maßnahme zur „Förderung der kollegialen Beratung“ und eine Maßnahme zur „Unterstützung von Mitarbeiter\*innen und Personalverantwortlichen bei Personalentwicklungsgesprächen“.

## 4.7. Ausbildung, Praktika und studentische Mitarbeit

Am IÖW engagieren wir uns für die Ausbildung junger Menschen. Das Institut ist ein anerkannter Ausbildungsbetrieb für den Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement und beschäftigt regelmäßig Auszubildende. Derzeit sind es zwei. Im Bereich Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation bieten wir ein anderthalbjähriges Volontariat an. Volontär\*innen erhalten damit die Möglichkeit wertvolle Praxiserfahrungen und Referenzen in der Wissenschaftskommunikation zu sammeln, die sie für eine weitere Beschäftigung in diesem Bereich qualifizieren. Zusätzliches theoretisches Wissen erwerben die Volontär\*innen in einem begleitenden Kompaktstudium an der Deutschen Presseakademie. Die Studien- und Prüfungsgebühren trägt das IÖW. Zudem können Schulabgänger\*innen im Rahmen eines Freiwilligen Ökologischen Jahres oder des Bundesfreiwilligendienstes erste praktische Erfahrungen im Bereich Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation bei uns sammeln.

Studierenden ermöglichen wir, die Arbeit unseres Instituts im Rahmen von Praktika kennenzulernen. Sie arbeiten über einen Zeitraum von bis zu drei Monaten gemeinsam mit den Wissenschaftler\*innen an laufenden Forschungsprojekten. Zu ihren Aufgaben gehören beispielsweise Recherchen und Interviews, die Arbeit an Berichten und Publikationen oder mit Datenbanken und Modellen. Wir verstehen das Praktikum als ein Lernverhältnis, bei dem beide Seiten gewinnen. Ein internes Handbuch unterstützt die Wissenschaftler\*innen bei der Betreuung von Praktikant\*innen und bei ihrer Einbindung in Projekte.

Insgesamt nutzten im Jahr 2022 46 Studierende oder Studienanwärter\*innen die Möglichkeit eines Praktikums am IÖW; 2021 waren 61 und 2020 waren 53 Praktikant\*innen am IÖW beschäftigt.

Eine weitere Möglichkeit, den praktischen Forschungsbetrieb bei uns kennenzulernen, ist die Beschäftigung als studentische\*r Mitarbeiter\*in. Die Studierenden unterstützen die Forschungsprojekte und Akquisen oder arbeiten in der Verwaltung, Öffentlichkeitsarbeit und Geschäftsführung des IÖW. In der Regel sind sie über einen längeren Zeitraum am IÖW tätig. Nicht selten bleiben studentische Mitarbeiter\*innen nach Abschluss ihres Studiums als Mitarbeiter\*innen am Institut.

Zum Stichtag Ende Dezember 2022 waren 40 studentische Mitarbeiter\*innen am IÖW beschäftigt (2021: 43). Ihre Stellenumfänge liegen zwischen 10 und 20 Wochenstunden.

Regelmäßig findet als übergreifendes Weiterbildungs- und Austauschangebot ein Studierendenseminar statt. Das Seminar 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 (im Durchschnitt wurde die Aussage weiterhin mit „eher zufrieden“ beantwortet). Das subjektive Mitbestimmungsgefühl bezüglich des Forschungsfelds (im Durchschnitt „eher zufrieden“) und des gesamten Instituts („eher zufrieden“) stiegen ebenfalls leicht.

Die Ergebnisse unterstreichen die hohe Bedeutung der Gestaltungs- und Partizipationsmöglichkeiten auf Bereichs- und Teamebene und auch die Anforderung, diese weiterhin voranzutreiben. Hier findet ein Großteil der für die praktische Projektarbeit relevanten Abstimmungen und Entscheidungen statt. Auf der 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. Im Jahr 2022 haben wir einen Organisationsentwicklungsprozess begonnen, der auch die Mitgestaltungsmöglichkeiten im wachsenden Institut adressiert.

Auf individueller Ebene ist im Rahmen der Personalentwicklungsgespräche ein Feedback an die Führungskräfte institutionalisiert (siehe [Entwicklungsmöglichkeiten am IÖW](#)). Das Feedback an die Führungskräfte wurde im Jahr 2020 in Form eines Piloten als Feedback an die Wissenschaftliche Geschäftsführung weiterentwickelt. Die Auswertung dieses Feedbacks fand 2021 statt und bildet die Grundlage für die geplante Weiterentwicklung für ein Führungskräftefeedback der Forschungsfeldleitungen und der Kaufmännischen Geschäftsführung. Dieses ist für 2023 geplant.

Eine institutionalisierte Form, an der Institutsentwicklung mitzuwirken, ist die Mitarbeiter\*innen-Vertretung, die jährlich von den Mitarbeiter\*innen gewählt wird. Die Vertretung dient als Kontakt- und Vertrauensgremium für die Mitarbeiter\*innen, beteiligt sich an institutsweiten Meinungsbildungsprozessen und wird auf Wunsch bei Konflikten zwischen Mitarbeiter\*innen und Leitungen hinzugezogen. Weiterhin vertritt sie die Mitarbeiter\*innen im Vorstand der Gesellschaft, der die langfristige Entwicklung des Instituts begleitet. Eine Mitarbeiter\*innen-Versammlung findet auf Einladung der Vertreter\*innen zweimal im Jahr statt. Zudem gibt es zusätzliche regelmäßige Treffen zwischen Mitarbeiter\*innen-Vertretung und Mitarbeiter\*innen sowie mit der Wissenschaftlichen Geschäftsführung. Die studentischen Mitarbeiter\*innen am IÖW wählen einen Studierenden-Rat, der vergleichbare Funktionen wahrnimmt.

Unsere wissenschaftlichen Mitarbeiter\*innen bestimmen die inhaltliche Ausrichtung, strategische Positionierung und ökonomische Entwicklung des Instituts mit. Projekt- und Akquiseleiter\*innen kommt dabei eine maßgebliche Rolle zu, wir verstehen sie daher als „Mit-Unternehmer\*innen“. Viele langjährige Mitarbeiter\*innen sind Gesellschafter\*innen des Instituts und verfügen über weitere wichtige Mitentscheidungsmöglichkeiten. Dazu gehören etwa die Grundrichtung der Institutsentwicklung, die Aufnahme von Gesellschafter\*innen, die Berufung und Entlastung der Geschäftsführung oder der Jahresabschluss. Gesellschafter\*innen, die nicht (mehr) Mitarbeiter\*innen des Instituts sind, begleiten und unterstützen unsere Arbeit.

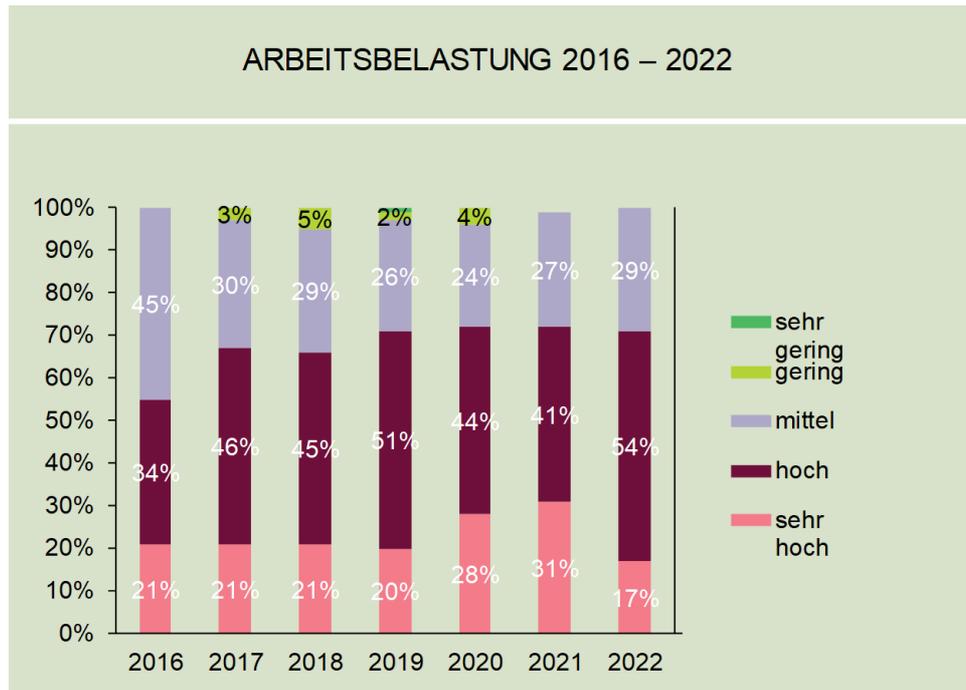
Den Zusammenhalt im Institut zu stärken, ist uns ein wichtiges Anliegen. Dazu tragen zahlreiche IÖW-Veranstaltungen wie die Jahrestagung, interne Klausuren oder ein regelmäßig stattfindender Mittags-Jour-Fixe bei, den wir „Talk am Topf“ nennen. Diese Treffen mit formellem Charakter werden durch informellere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

Mit unserem Intranet „Findus“ machen wir nicht nur Informationen schneller auffindbar, sondern auch Institutsprozesse transparent, und verbessern damit die Grundlagen für Verantwortung und Mitbestimmung. Das Intranet stellt Informationsangebote beispielsweise zu aktuellen Organisationsentwicklungsprozessen, zu Arbeitsgruppen, zum Projektmanagement, zu technischen Fragen der IT, Akquisevorhaben oder zur nachhaltigen Veranstaltungsorganisation zur Verfügung. Außerdem weisen wir unsere Mitarbeiter\*innen im Intranet auf Themen des Umweltschutzes im Büro hin. Der Ausbau des Intranets erfolgt laufend und bedarfsentsprechend. Die AG Nachhaltigkeit hat ein eigenes Portal, auf dem Mitarbeiter\*innen Informationen zum IÖW-Nachhaltigkeitsmanagement und Tipps für nachhaltigeres Arbeiten finden.

## 4.9. Leben und Arbeiten

Die Wissenschaft und insbesondere die transdisziplinäre Nachhaltigkeitsforschung ist ein dynamisches Arbeitsumfeld. Es bietet uns die Möglichkeit, unseren individuellen Forschungsinteressen nachzugehen und an gesellschaftlichen Veränderungen mitzuwirken. Gleichzeitig bestehen hohe Anforderungen an unsere Flexibilität und Belastbarkeit. Eine der zentralen Herausforderungen ist es, die Projektakquise regelmäßig parallel zu laufenden Projekten durchführen zu müssen. Hinzu kommen weitere Anforderungen wie häufige Reisen zu Projektveranstaltungen und Konferenzen.

In der Mitarbeiter\*innen-Umfrage wurde im Vergleich zum Vorjahr eine höhere Arbeitszufriedenheit beobachtet (2022: 87 Prozent; 2021: 71 Prozent). Diese geht mit einer leicht abnehmend wahrgenommenen sehr starken Arbeitsbelastung einher: Ein großer Teil der Mitarbeiter\*innen (71 Prozent) gibt an, die eigene Arbeitsbelastung als sehr hoch oder hoch zu empfinden (2021: 72 Prozent), 29 Prozent (2021: 27 Prozent) stufen sie als mittelhoch ein. Um die Arbeitsbelastung zu reduzieren, haben wir unsere Projektakquise strategisch auf aussichtsreiche Anträge reduziert und setzen weiter auf ein verbessertes Projektmanagement und auf unser betriebliches Gesundheitsmanagement.



## 4.10. Betriebliches Gesundheitsmanagement am IÖW

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

Unsere interne Weiterbildungsreihe zu gesundheitsrelevanten Themen zielt darauf ab, Potenziale aufzuzeigen, um die vielfältigen Beanspruchungen und Belastungen zu verringern, die die Bearbeitung von Drittmittelprojekten und die hohe Eigenverantwortung in den Projekten mit sich bringen. Alle Mitarbeiter\*innen können daran teilnehmen. Zu den Seminarinhalten, die regelmäßig angeboten werden, zählen Stress, Erschöpfung und Burnout, Salutogenese und Resilienz oder Konfliktmanagement. In 2022 fand wieder ein Seminar zum Thema „Meine Gesundheit“ statt.

Im Verlauf des Jahres 2022 wurden, neben digitalen oder hybriden Formaten, auch wieder vermehrt Weiterbildungen in Präsenz durchgeführt. Um weiterhin Corona-Ansteckungsrisiken zu vermeiden, wurden unter anderem die Regeln zu maximaler Raumbelastung, regelmäßigem Lüften und der täglichen Testpflicht beibehalten.

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 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 Befragung der Mitarbeiter\*innen für 2021 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 dieser Umfrage sehr unterschiedlich. Während 20 Prozent (2020: 29 Prozent) der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angeben, „eher nicht“ oder „überhaupt nicht“ gesundheitlich durch die Arbeit beeinflusst zu werden, stimmen 40 Prozent (2020: 33 Prozent) der Aussage „eher“ oder „völlig“ zu. 40 Prozent (2020: 39 Prozent) der Mitarbeiter\*innen wählen die Kategorie „teils-teils“. Die von den Mitarbeiter\*innen angegebene gesundheitliche Auswirkung der Arbeit ist demnach gestiegen. Wir führen dies auf die besonderen Belastungssituationen und Unsicherheiten zurück, die mit der Pandemie einhergingen. Auf die Belastungen reagierten wir im individuellen Fall und achteten dabei auch auf individuelle häusliche und familiäre Situationen.

Die jährliche Mitarbeiter\*innen-Befragung findet am IÖW seit 2022 auf Wunsch der Mitarbeiter\*innen in zweijährlichem Rhythmus in gekürzter Version statt. Daten zu gesundheitlichen Auswirkungen der Arbeit werden somit erneut für 2023 im Rahmen der Langfassung erhoben und ausgewertet.

Insgesamt zeigt sich in unseren Umfragen immer wieder ein großes Interesse der Mitarbeiter\*innen an den Themen Gesundheitsschutz und Gesundheitsprävention.

## 4.11. Corona-Pandemiemanagement

Die Corona-Pandemie hat den Arbeitsalltag für fast alle Menschen stark verändert. Am IÖW haben wir früh damit begonnen, Maßnahmen zu entwickeln, die den Gesundheitsschutz unserer Mitarbeiter\*innen in den Vordergrund stellen. Von März 2020 bis Mai 2023 galten durchgängig strenge Regeln in Form von Pandemie- und SARS-Cov2-Arbeitsschutzplänen, die monatlich fortgeschrieben wurden. Neben der Empfehlung zum mobilen Arbeiten, einer täglichen Testpflicht und diversen Hygienemaßnahmen für die Arbeit im Büro sowie an das Infektionsgeschehen angepasste Auflagen für Veranstaltungen umfasste unser Pandemiemanagement auch ein umfassendes Monitoring, sowie eine kontinuierliche Begleitung und Betreuung von Infektions- und Verdachtsfällen durch unsere Pandemiebeauftragte. Ein relevantes Übertragungsgeschehen am Institut, aber auch die Schließung unserer Büros konnten so durchgängig vermieden werden. Zu Anfang Juni 2023 wurden die letzten Sars-Cov2-spezifischen Schutzmaßnahmen am Institut aufgehoben, bzw. in unser reguläres Gesundheitsmanagement überführt, wir stellen aber weiterhin Masken und Tests für alle Mitarbeiter\*innen zur Verfügung und empfehlen, sich vor größeren Treffen und Veranstaltungen zu testen.

Um die Auswirkungen der Pandemie auf unsere Arbeit besser zu verstehen sowie die Entwicklung und Reflektion unseres Pandemiemanagements zu unterstützen, haben wir uns in unserem [Nachhaltigkeitsprogramm 2020–2021](#) vorgenommen, die indirekten Folgen der Covid-19 Pandemie zu erfassen und zu bewerten. Seit 2020 erfassen wir Daten zu Wohlbefinden, Gesundheit, Belastung und anderen pandemiebezogenen Aspekten im Rahmen unserer jährlichen Mitarbeiter\*innenbefragung und reflektieren die Umweltauswirkungen unserer veränderten Arbeitsweise in unserer Nachhaltigkeitsberichterstattung. Zusätzlich befassen wir uns im Rahmen unserer Organisationsentwicklung mit den Auswirkungen der Pandemie auf unsere Institutskultur.

Die Ergebnisse der Mitarbeiter\*innenbefragung für die Jahre 2020 und 2021 bezeugen ein sehr hohes Sicherheitsempfinden in Bezug auf unsere pandemiebezogenen Maßnahmen. 2021 fühlten sich 98 Prozent der Mitarbeitenden mit den ergriffenen Maßnahmen sehr oder eher sicher (2020: 94 Prozent). In Verbindung mit dem mobilen Arbeiten wurden aber auch Herausforderungen benannt wie der mangelnde Austausch mit Kolleg\*innen oder die Schwierigkeit für einzelne Kolleg\*innen, regelmäßige Pausen einzuplanen. Für das Jahr 2022 (Durchführung im Januar 2023) wurde die Fragestellung leicht verändert. 75 Prozent der Befragten gaben an, dass sie mit den Pandemie-Maßnahmen des IÖWs sehr oder eher zufrieden sind. Diesen - trotz zunehmend unterschiedlicher Sicherheits- und Flexibilitätsbedürfnisse verschiedener Mitarbeiter\*innen - sehr hohen Zufriedenheitswert führen wir unter anderem auf unsere Praxis zurück, regelmäßig und frühzeitig über die aktuelle Situation, die Maßnahmen und die Einschätzung von Seiten der Pandemiebeauftragten und der Geschäftsführung zu sprechen. Zudem wurden Erfahrungen und Vorschläge der Mitarbeitenden in die Pandemiepläne des Instituts aufgenommen, um einen hohen Schutz zu gewährleisten und gleichzeitig angemessen auf aktuelle Entwicklungen und Bedürfnisse reagieren zu können.

Die Emissions- und Umwelteffekte durch die veränderte Arbeitsweise seit Beginn der Pandemie sind nur schwer zu beziffern. 2020 und 2021 sind die erfassten Emissionen, insbesondere durch ein verringertes Reiseaufkommen, deutlich zurückgegangen und auch beim Papierverbrauch lässt sich ein Rückgang verzeichnen, der sich 2022 weiter fortgesetzt hat (siehe Unsere Verantwortung für die Umwelt). Beim Stromverbrauch ist seit 2015 ein kontinuierlicher Rückgang pro Vollzeitäquivalent erkennbar. Dieser ist zum Teil auf diverse Stromsparmaßnahmen, ab 2020 aber sicherlich auch auf verstärktes mobiles Arbeiten zurückführbar. Die Verbräuche von Gas und Wasser sind ab 2020 ebenfalls zurückgegangen, allerdings weniger als unter Umständen zu erwarten gewesen wäre. Gleichzeitig ist im Wärmebereich, beim Wasserverbrauch und gegebenenfalls auch beim Papieraufkommen mit Verlagerungseffekten durch das mobile Arbeiten zu rechnen, die die Einsparungen am Institut unter Umständen auch überkompensieren. Wie stark die privaten Verbräuche der Mitarbeiter\*innen durch das mobile Arbeiten angestiegen sind, konnten wir im Rahmen dieser Berichterstattung nicht ermitteln.

Wie sich die Pandemie auf unsere Arbeitskultur ausgewirkt hat und welche Schlussfolgerungen daraus für die Zukunft zu ziehen sind, verstehen wir als einen laufenden Diskussions- und Lernprozess. Gerade die geringe Präsenz im Institut machte die Integration neuer Kolleg\*innen und die Anpassungen unserer Arbeitsweisen im wachsenden Institut zu einer besonderen Herausforderung. Gleichzeitig haben viele Mitarbeiter\*innen auch von den Vorteilen einer flexibleren Arbeitsweise profitiert. 2021 haben wir uns institutsweit mit dem Ziel eines sinnvollen Ausgleichs zwischen Flexibilität und Begegnung über einen Rahmen für mobiles Arbeiten nach dem Abklingen der pandemischen Ausnahmesituation verständigt, der verpflichtende Präsenzanteile enthält, aber auch regelmäßiges mobiles Arbeiten ermöglicht. Mit dem Auslaufen des SARS-Cov2-Arbeitschutzplans ist die neue Regelung am 1. Juni 2023 in Kraft getreten. Nach 6 Monaten wollen wir unsere Erfahrungen mit dem neuen Modell evaluieren und ggf. Anpassungen vornehmen.

## 5. Nachhaltigkeitsprogramm 2023-2024

Ziel/Handlungsfeld	Maßnahme	Zeitziel	Stand
<b>Unsere Verantwortung für die Umwelt</b>			
Treibhausgasemissionen durch Heizen			
Analysieren / Reduzieren	Verbräuche analysieren	I/23 – II/24	
	Technische und verhaltensbezogene Maßnahmen zur Verringerung entwickeln und umsetzen	III/23 – II/24	
Papierverbrauch reduzieren			
Erfassen / Reduzieren	Papierverbrauch für Publikationen bilanzieren/optimieren	I/23 – I/24	
Ökologische Faktoren der IT-Infrastruktur			
Erfassen / Verbessern	Weiterentwicklung der Green-IT-Strategie für Infrastruktur und mobiles Arbeiten	I/23 – IV/23	
<b>Unsere Verantwortung für die Mitarbeiter*innen</b>			
Arbeitskultur und Arbeitsweise im wachsenden Institut			
Weiterentwicklung der Arbeitskultur und Arbeitsweise	Organisationsentwicklungsprozess mit allen Mitarbeiter*innen	II/22 – I/24	
	Rahmen für mobiles Arbeiten umsetzen und evaluieren	II/23 – I/24	
Entwicklung und Weiterbildung systematisieren und verbessern			
Kollegiale Beratung fördern	Neue Austauschformate für Projektleitungen	I/23 – IV/23	

Personalentwicklungsgespräche systematisieren			
Unterstützung von Mitarbeiter*innen und Personalverantwortliche bei Personalentwicklungsgesprächen	Einführung eines IT-gestützten Instruments	I/23 – III/23	
Geschlechtergerechtigkeit und Diversität			
Weiterentwicklung der Themen Geschlechtergerechtigkeit und Diversität im Institut	Extern begleiteter Prozess	I/23 – IV/23	

**Legende**

**Grün** = Erfüllt

**Gelb** = In Bearbeitung

**Grau** = Noch nicht begonnen

ADRESSE UND KONTAKT

ADDRESS AND CONTACT

Potsdamer Straße 105

10785 Berlin

Telefon: + 49 – 30 – 884 594-0

Fax: + 49 – 30 – 882 54 39

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

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