

Institut für ökologische Wirtschaftsforschung

# Nachhaltigkeit am IÖW

Archiv der IÖW-Online-Berichterstattung über Nachhaltigkeit am IÖW  
des Jahres 2017



i | ö | w

INSTITUT FÜR  
ÖKOLOGISCHE WIRTSCHAFTSFORSCHUNG

# Impressum

Herausgeber:

Institut für ökologische

Wirtschaftsforschung (IÖW)

Potsdamer Straße 105

D-10785 Berlin

Tel. +49 – 30 – 884 594-0

Fax +49 – 30 – 882 54 39

E-mail: [mailbox@ioew.de](mailto:mailbox@ioew.de)

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

Dieser Bericht archiviert die Nachhaltigkeitsberichterstattung des IÖW über das Jahr 2017, die online in der Rubrik [www.ioew.de/das-ioew/verantwortung/](http://www.ioew.de/das-ioew/verantwortung/) veröffentlicht wurde (Stand: 13.06.2019).

# 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>5</b>  |
| <b>3</b> | <b>Unsere Verantwortung für die Umwelt</b> .....            | <b>7</b>  |
| 3.1      | Energieverbrauch am IÖW .....                               | 8         |
| 3.2      | Dienstreisen am IÖW .....                                   | 11        |
| 3.3      | Gesamtbilanz der Treibhausgas-Emissionen des IÖW .....      | 13        |
| 3.4      | Wasserverbrauch am IÖW .....                                | 14        |
| 3.5      | Beschaffung am IÖW .....                                    | 15        |
| 3.6      | Umgang mit Abfall am IÖW .....                              | 18        |
| 3.7      | Nachhaltige Organisation von Veranstaltungen .....          | 18        |
| <b>4</b> | <b>Unsere Verantwortung für die Mitarbeiter/innen</b> ..... | <b>20</b> |
| 4.1      | Institutsgröße .....  | 21        |
| 4.2      | Befristung, Entfristung, Institutszugehörigkeit .....       | 22        |
| 4.3      | Faire Gehaltspolitik .....                                  | 23        |
| 4.4      | Vielfalt und Chancengleichheit.....                         | 24        |
| 4.5      | Arbeitszufriedenheit am IÖW .....                           | 25        |
| 4.6      | Entwicklungsmöglichkeiten am IÖW .....                      | 26        |
| 4.7      | Ausbildung, Praktika und studentische Mitarbeit .....       | 28        |
| 4.8      | Verantwortung und Mitbestimmung .....                       | 29        |
| 4.9      | Leben und Arbeiten .....                                    | 30        |
| 4.10     | Betriebliches Gesundheitsmanagement am IÖW .....            | 31        |
| <b>5</b> | <b>Unser Nachhaltigkeitsprogramm 2018-2019</b> .....        | <b>33</b> |

# 1 Unsere Verantwortung – Nachhaltigkeit am IÖW

Das IÖW ist eine der Pioniereinrichtungen der transdisziplinären Nachhaltigkeitsforschung in Deutschland. Mit unserer wissenschaftlichen Arbeit stoßen wir gesellschaftliche Veränderungen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung an, begleiten und verstärken sie. Zugleich arbeiten wir an der Weiterentwicklung von wissenschaftlichen Kenntnissen und Methoden mit. So schaffen wir konzeptionelle Grundlagen und praktische Lösungen, die dazu beitragen, ökologische und soziale Ziele stärker im gesellschaftlichen Handeln zu verankern.

Doch die Nachhaltigkeitsorientierung des IÖW gilt nicht nur für seine Projekte und Themen, sondern auch für das Institut selbst, etwa hinsichtlich der direkten Umweltwirkungen und sozialen Aspekte, die mit der Arbeit zusammenhängen.

## **Nachhaltigkeitsberichterstattung am IÖW**

Mit der Veröffentlichung des [IÖW-Jahresberichts 2017](#) im Juni 2018 informieren wir bereits zum siebten Mal auch über die Nachhaltigkeitsaspekte unseres Wirkens.

Wir haben die Erfassung und Bewertung unserer Umweltwirkungen in Zeitreihen fortgeschrieben und in einzelnen Bereichen die Erhebungsmethodik verfeinert, wie etwa bei der Ermittlung der Treibhausgasemissionen und des Papierverbrauchs. Außerdem berichten wir wieder über Maßnahmen zur Förderung sozialer Nachhaltigkeit mit besonderem Fokus auf den Themen Betriebliches Gesundheitsmanagement sowie Entwicklung und Qualifizierung der IÖW-Mitarbeiter/innen. In vielen Themenfeldern konnten wir seit dem letzten Bericht wirkungsvolle Maßnahmen umsetzen und dadurch relevante Verbesserungen erzielen. Das neue Nachhaltigkeitsprogramm 2018-2019 gibt Auskunft über den Stand der Umsetzung der Maßnahmen und enthält darüber hinaus einige neue Maßnahmen.

## **Zentrale Handlungsfelder für das IÖW sind**

- der Beitrag unserer Projekte zu einer nachhaltigen Entwicklung
- die kontinuierliche Verankerung des Nachhaltigkeitsmanagements in der Unternehmensführung
- die stetige Erhöhung unserer Umweltleistung
- die umfassende Berücksichtigung der Interessen unserer Mitarbeiter/innen
- die Sicherung der ökonomischen Tragfähigkeit unseres Tuns.

Alle nachfolgenden Zahlen und Angaben beziehen sich auf unsere beiden Standorte in Berlin und Heidelberg. Die letzte Aktualisierung erfolgte zum Redaktionsschluss des IÖW-Jahresberichts 2017.

## 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 Nachhaltigkeitsbeauftragte am Institut die Umsetzung und Evaluierung von Verbesserungsmaßnahmen sowie die jährliche Berichterstattung. Sie wird von einer institutsinternen Arbeitsgruppe unterstützt, die den Rahmen für die Mitgestaltung der Mitarbeiter/innen bei der Nachhaltigkeitsstrategie bildet. Seit Ende 2016 übt Ria Müller die Funktion der Nachhaltigkeitsbeauftragten des IÖW aus.

## 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.

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

# 2 Unsere Verantwortung für Projekte und Themen

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

## Anspruchsvolle und unabhängige Expertise für relevante Forschungsfragen

Für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spielt diese Zielbestimmung des Instituts eine herausgehobene Rolle. Nachhaltigkeit ist für uns ein professionelles Anliegen und ein wichtiges Element der persönlichen Wertvorstellungen. Wir wählen aus Überzeugung relevante Fragestellungen aus

und entwerfen differenzierte Projektdesigns, um zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen. Alle unsere Projektvorschläge werden bei der Antragstellung von externen Gutachter/innen geprüft und überwiegend im Wettbewerb vergeben. In unseren Anträgen und Angeboten achten wir darauf, Projektziele und -ansatz, Vorgehensweise, Partnerstruktur und Kosten transparent und nachvollziehbar darzustellen. Um die Qualität unserer Arbeit zu erhalten und zu verbessern, arbeiten wir unsere Wissenschaftler/innen gründlich ein und bilden sie kontinuierlich weiter. Regelmäßig gute Erfolgsquoten bei der Beantragung neuer Drittmittelprojekte und eine hohe Kontinuität im Spektrum unserer Förderer bestätigen die hohe Qualität unserer Arbeit.

### **Weite Verbreitung und Dialog**

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

### **Pioniere des Wandels**

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

Das IÖW versteht sich als Pionier einer kritischen und praxisorientierten Nachhaltigkeitsforschung. Themen wie nachhaltige Unternehmensführung, ökologisch-ökonomische Bewertungen (wie Ökobilanzierung), integrierte Produktpolitik oder Umweltmanagementsysteme haben wir frühzeitig aufgegriffen. Manche Themen, für die wir bereits vor über zwanzig Jahren den Boden bereitet haben, stehen heute noch oder schon wieder auf der gesellschaftlichen Agenda: Die Energiewende oder die Gestaltbarkeit neuer Technologien sind nur zwei Beispiele von vielen. Aktuelle Entwicklungen wie den digitalen Wandel greifen wir in unserer Forschung auf. Es ist uns wichtig, auch in Zukunft auf gesellschaftliche Veränderungsprozesse hinzuwirken und Vorreiter zu bleiben.

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

## 3 Unsere Verantwortung für die Umwelt

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

### Zentrale Handlungsfelder im Bereich Umwelt

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

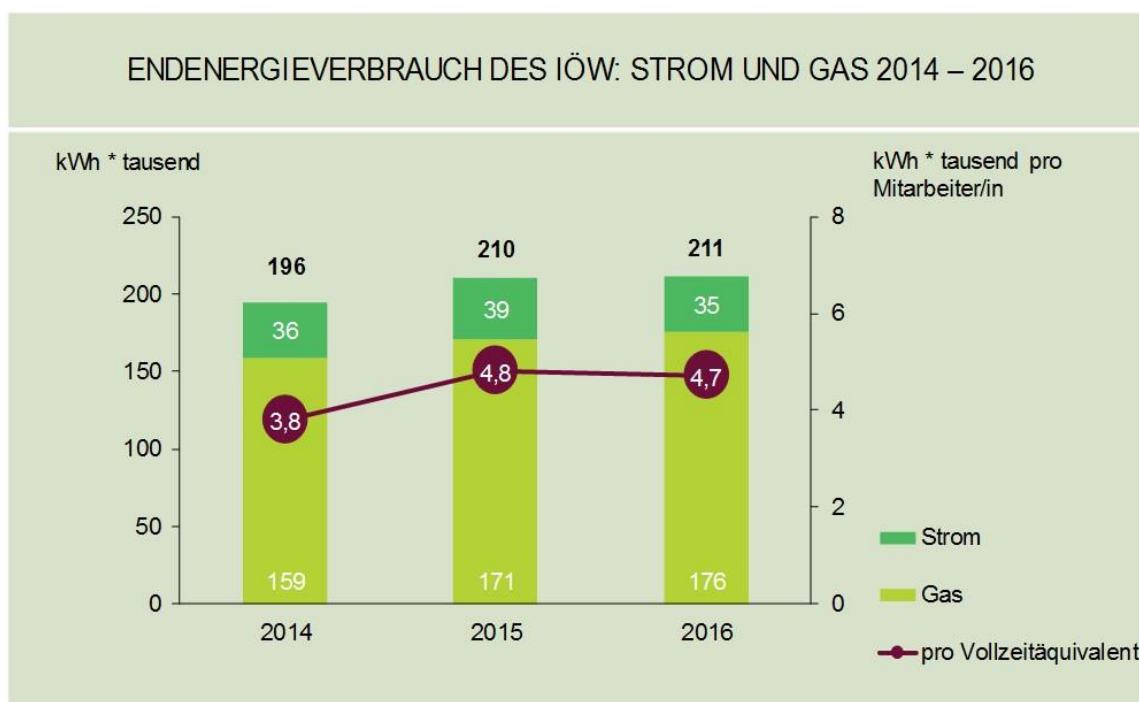
## 3.1 Energieverbrauch am IÖW

### Endenergieverbrauch am IÖW

Der Gesamtendenergieverbrauch wird für das Jahr 2016 angegeben, weil die Verbrauchszahlen für Gas zum Zeitpunkt der Berichtslegung nur bis zum Jahr 2016 vorliegen. Der Gesamtendenergieverbrauch für Strom und Wärme am IÖW lag 2016 bei 211.339 kWh. Das bedeutet einen Anstieg um 0,5 Prozent zum Vorjahr, in dem der Endenergieverbrauch 210.296 kWh betrug. Über einen längeren Zeitraum betrachtet ist der Gesamtendenergieverbrauch starken Schwankungen unterworfen, die mit der Größe des Instituts (Mitarbeiter/innen und Büroflächen) und mit den unterschiedlich kalten Wintern zusammenhängen können. Seit dem Jahr 2012 war ein konstanter Rückgang in Folge des geringeren Wärmeenergiebedarfs durch gebäudeenergetische Verbesserungsmaßnahmen am Standort Berlin zu beobachten. Dieser positive Trend wurde in 2015 unterbrochen, ist aber aktuell quasi konstant. Der Gasverbrauch lag in 2016 um 2,7 Prozent höher als im Vorjahr (176.029 kWh gegenüber 171.456 kWh), der Stromverbrauch stieg im gleichen Zeitraum um 3,6 Prozent (35.310,5 kWh gegenüber 38.839 kWh).

Die Betrachtung der relativen Verbräuche zeigt: Im Jahr 2016 wurde pro Vollzeitäquivalent 0,5 Prozent weniger Energie verbraucht als im Jahr zuvor (4.737 kWh gegenüber 4.761 kWh).

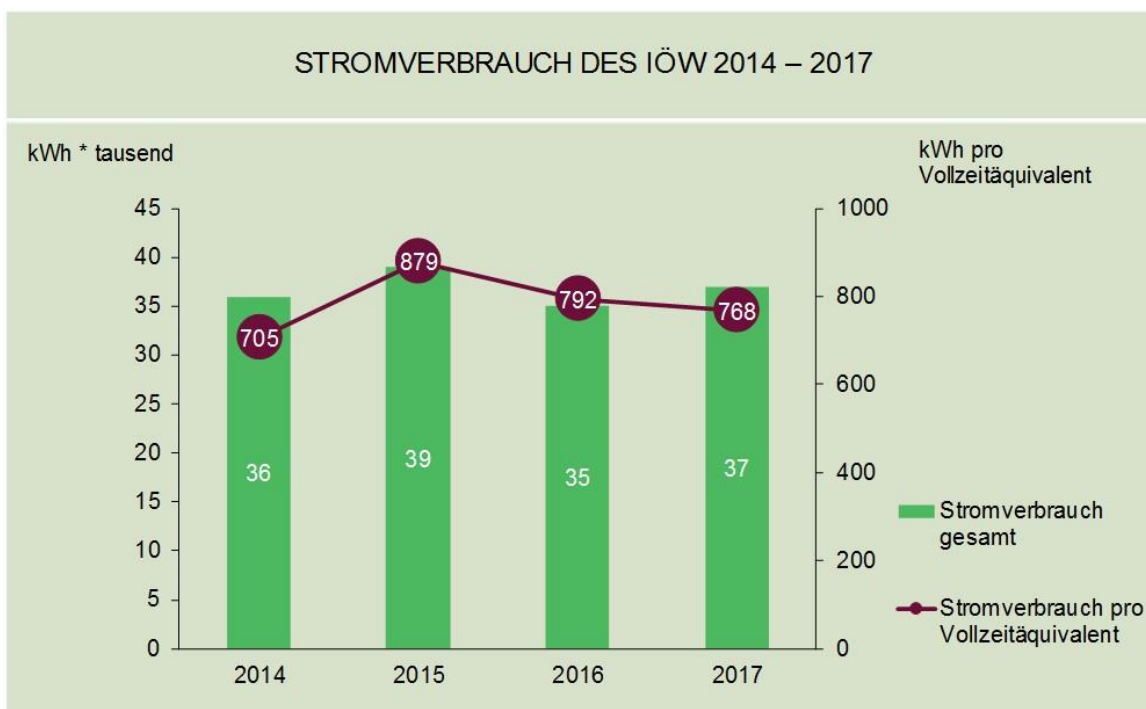
Hinweise zu den Daten: Die Verbrauchszahlen für Gas liegen zum Zeitpunkt der Berichtslegung nur bis zum Jahr 2016 vor. Deshalb kann der Gesamtendenergieverbrauch nur bis zum Stichtag 31.12.2016 ermittelt und hier berichtet werden.



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



Der Stromverbrauch am IÖW wird hier sowohl für das Jahr 2016 als auch für das Jahr 2017 dargestellt, da beide Daten in diesen Bericht einfließen. Die Ermittlung des Gesamtenergieverbrauchs berücksichtigt ausschließlich Werte aus 2016. Den Stromverbrauch allein, können wir aber bereits auf Basis der aktuelleren Werte aus 2017 kommunizieren. Er ist 2017 um 3,6 Prozent im Vergleich zum Vorjahr gestiegen und lag bei 36.574 kWh. In 2016 ist er um neun Prozent gegenüber dem vorherigen Jahr gesunken und lag bei 35.310 kWh. Trotz des leicht gestiegenen Gesamtstromverbrauchs entwickelte sich der spezifische Stromverbrauch erfreulich: Der Jahresverbrauch an Strom pro Vollzeitäquivalent betrug 768 kWh (2016: 792 kWh, 2015: 879 kWh). 10 Jahre nach Beginn unserer Datenaufzeichnung zum Stromverbrauch liegen wir damit etwas unter dem spezifischen Stromverbrauch von 2008 (798 kWh).



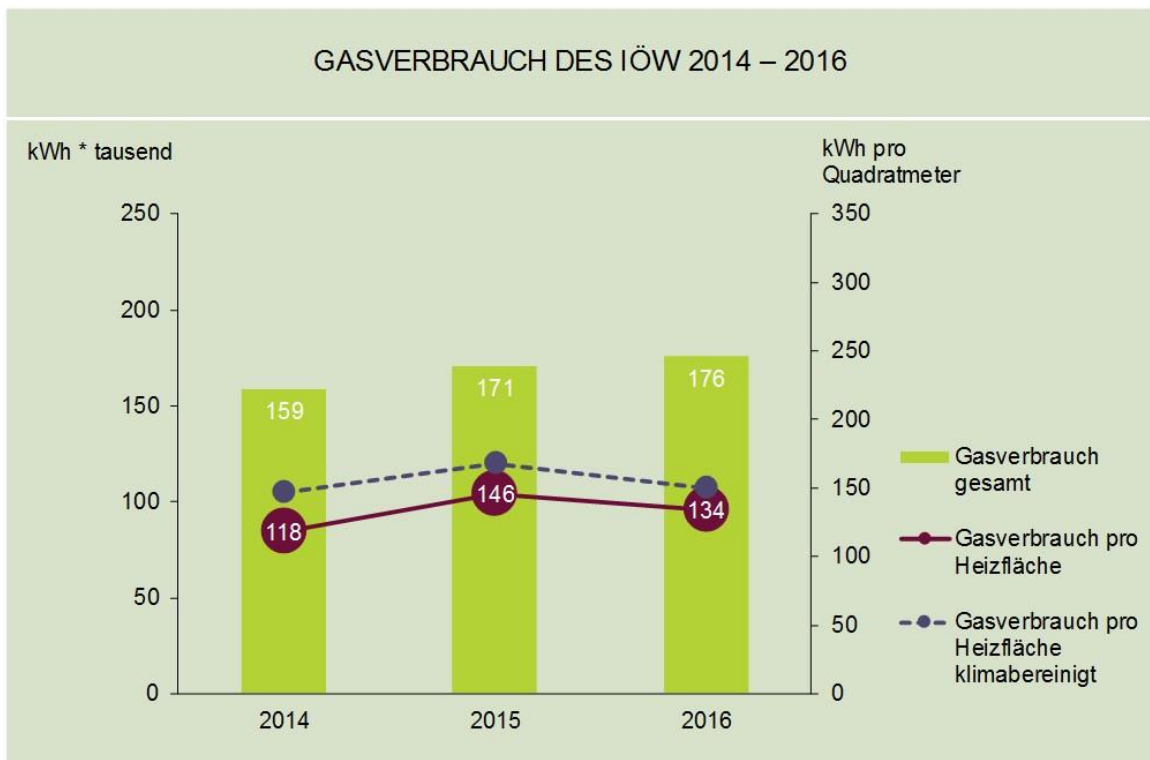
In den Jahren 2015-2017 haben wir Maßnahmen zur Reduktion des Stromverbrauchs aus unserem Nachhaltigkeitsprogramm umgesetzt. Dazu gehört unter anderem die Einführung einer Richtlinie zur Beschaffung von energieeffizienten und ressourcenschonenden IKT-Geräten ([siehe Beschaffung am IÖW](#)). Die Beschaffungsrichtlinie haben wir Ende 2017 einem Monitoring unterzogen, um ihre Umwelt- und Kosteneffekte zu prüfen.

Als Verbesserungsmaßnahme für 2018 haben wir uns vorgenommen einen Stromsparmonat durchzuführen. Wir wollen überprüfen, wie sich verändertes Nutzungsverhalten auf unseren Stromverbrauch auswirkt, wenn wir alle IÖW-Mitarbeiter/innen intensiv für eine umsichtige Stromnutzung sensibilisieren. Mithilfe verschiedener Nudging-Elemente werden wir das Stromsparen einfach machen. Geplant ist unter anderem Steckerleisten durchgängig leicht zugänglich platzieren und im Kollegium smart daran zu erinnern, in Mittagspausen Energiesparmodi zu verwenden und bei Dienstschluss Steckerleisten konsequent abzuschalten.

### Wärmeversorgung

Die IÖW-Büros in Berlin und Heidelberg befinden sich in gemieteten Altbauten. Die Gebäude werden durch gasbefeuerte Zentralheizungen der Vermieter beheizt. Das Mietshaus des Heidelberger Büros wurde vor einigen Jahren partiell gedämmt, weitere Maßnahmen sind von Vermieterseite derzeit nicht vorgesehen. Das Gas zum Beheizen unserer Büroräume in Berlin und Heidelberg war im Jahr 2016 für 65 Prozent unserer Treibhausgasemissionen verantwortlich. Um diese Emissionen substanziell zu senken, haben wir uns bei unserem Vermieter in Berlin dafür eingesetzt, Erdgas durch Biogas aus Rest- und Abfallstoffen zu ersetzen. Würden 100 Prozent Biogas eingesetzt, wäre es möglich, die Emissionen um 50 Prozent zu reduzieren. Der Umstieg wäre sogar bei gleichen Kosten möglich gewesen, da der bestehende Erdgasvertrag sehr teuer war. Die Hausverwaltung hat die von uns vorgeschlagenen Biogasanbieter und ihre Tarife auf unsere Bitte hin geprüft, sich jedoch für den bestehenden Erdgas-Versorger entschieden, der erhebliche Preisabschläge zusagte. Ein wichtiges Argument aus Sicht des Vermieters war, dass der Liefervertrag für mehrere Objekte gilt und die Mehrkosten für Biogas von allen privaten und gewerblichen Mietern zu tragen wären. Wir werden rechtzeitig vor Auslaufen des neu abgeschlossenen Liefervertrags erneut bei der Hausverwaltung vorstellig werden.

Unser Gasverbrauch wird für 2016 angegeben, weil die Verbrauchszahlen für Gas zum Zeitpunkt der Berichtslegung nur bis zum Jahr 2016 vorliegen. Er hat im Jahr 2016 zugenommen. Insgesamt stieg er um fast drei Prozent von 171.456 kWh auf 176.029 kWh, liegt damit aber immer noch deutlich unter den Verbräuchen im Zeitraum von 2010 bis 2013. Mit 150 kWh pro Quadratmeter liegt der spezifische Gasverbrauch pro Vollzeitäquivalent klimabereinigt um zehn Prozent niedriger als im Vorjahr (2015: 168 kWh).



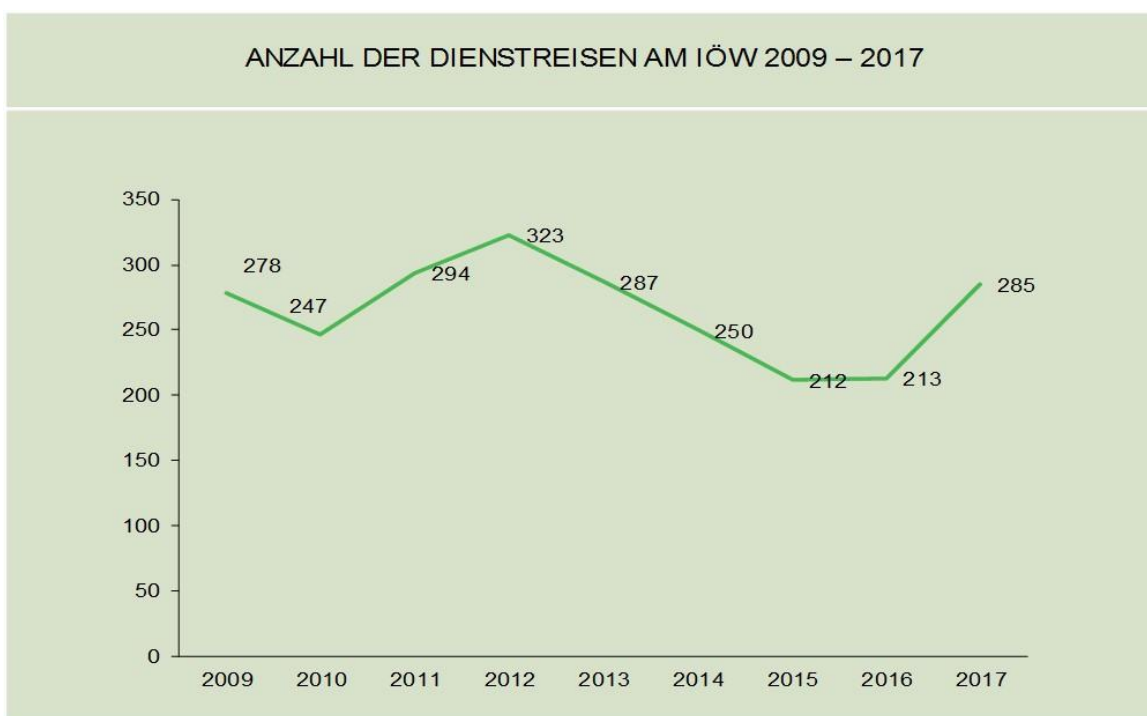
Hinweise zu den Daten: Die Verbrauchszahlen für Gas liegen zum Zeitpunkt der Berichtslegung nur bis zum Jahr 2016 vor. Deshalb kann der Gesamtenergieverbrauch nur bis zum Stichtag 31.12.2016 ermittelt und hier berichtet werden. Aufgrund

veränderter Berechnungsmethoden bei der Ermittlung der Verbrauchsdaten ergeben sich abweichende Werte des Gasverbrauchs für 2014 und 2015 im Vergleich zu den Angaben in unserer Nachhaltigkeitsberichterstattung 2015 und 2016. Ferner korrigieren wir zur Verbesserung des Monitorings schon seit dem letzten Jahr den spezifischen Gasverbrauch um Witterungseinflüsse. Dabei werden die spezifischen Gasverbräuche für jeden Standort (Berlin, Heidelberg) mit dem entsprechenden Klimafaktor des Deutschen Wetterdienstes für das jeweilige Jahr multipliziert. Dies ermöglicht es, die Effekte von Maßnahmen zur Reduzierung des Gasverbrauchs unabhängig von Änderungen der zu beheizenden Fläche oder von der Härte oder Milde des Winters zu bestimmen.

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

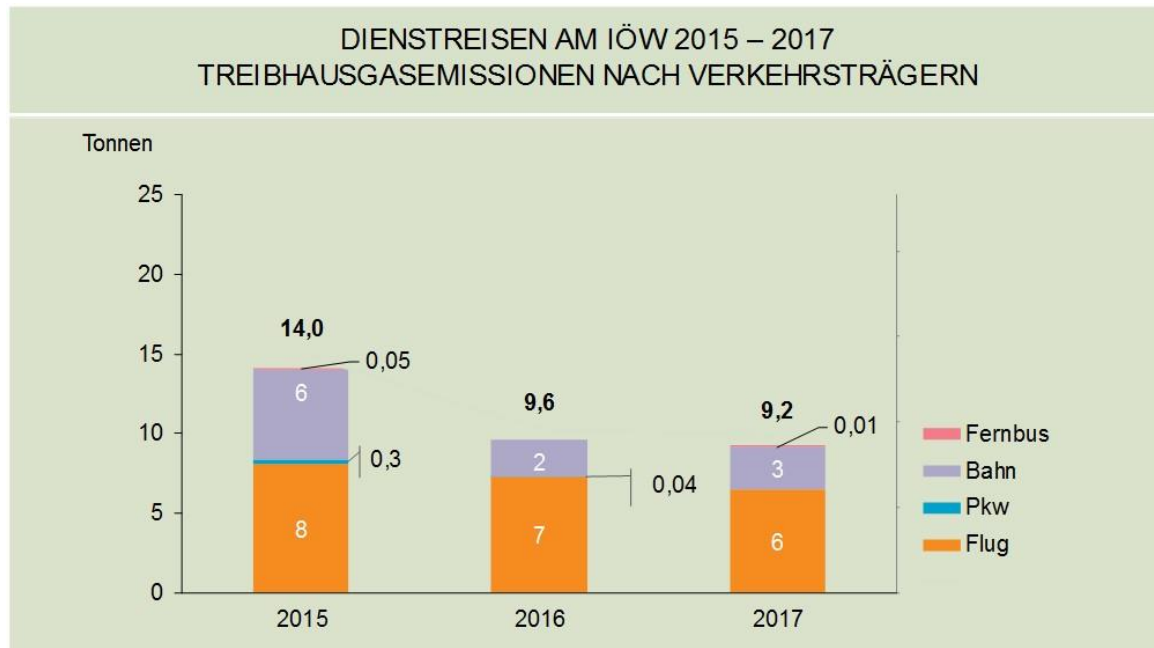
## 3.2 Dienstreisen am IÖW

Dienstreisen tragen mittlerweile nur noch unwesentlich zu den Umweltwirkungen des Instituts bei. Die absolute Anzahl unserer Dienstreisen stieg auf 285 Dienstreisen im Jahr 2017, während sie in den vorherigen zwei Jahren konstant blieb (2016: 213; 2015: 212). Die zurückgelegten Personenkilometer stiegen deshalb um ein Viertel. Im Jahr 2017 wurden insgesamt 205.615 Kilometer (2016: 163.304 km) zurückgelegt. Seit Beginn unserer Datenerfassung gab es keine erkennbare Gesamttendenz zu einer Abnahme der Reisen. Dennoch legen die IÖW-Mitarbeiter/innen derzeit weniger Dienstreisekilometer zurück.



Bei der Durchführung von Dienstreisen berücksichtigt das IÖW ökologische Aspekte in hohem Maße. Hierfür haben wir uns institutsintern auf klare Vorgaben geeinigt. Zunächst versuchen wir – soweit sinnvoll und möglich – Dienstreisen zu vermeiden. Für den Fall, dass keine Alternative zum Reisen besteht, sind Bahn, öffentlicher Personennahverkehr und seit 2015 auch Fernbusse unsere

Verkehrsmittel der Wahl. Die Pkw-Nutzung und Flüge innerhalb Deutschlands sind nur im Ausnahmefall und nach vorheriger Genehmigung der Geschäftsführung gestattet. Sind Flüge nicht zu vermeiden, werden sie bei einer gemeinnützigen Klimaschutzorganisation kompensiert. Vielreisenden Mitarbeiter/innen wird eine BahnCard 50 auf Kosten des IÖW zur Verfügung gestellt. Ob und wie viel wir reisen, hängt stark von den Anforderungen unserer Projekte ab. Diese definieren, ob Forschungsaufenthalte oder Konferenzteilnahmen im Ausland notwendig sind und bestimmen damit auch, ob und wie viele Mittel- und Langstreckenflüge unumgänglich sind.



2017 haben wir mit 96 Prozent nahezu alle Dienstreisen mit der Bahn durchgeführt. In 2017 fand keine der Dienstreisen mit dem PKW und nur eine mit dem Fernbus statt. Erfreulich ist, dass die Anzahl der Flugreisen wieder gesenkt werden konnte und 2017 nur drei Prozent der Dienstreisen ausmachte. Die Flugdistanzen sind weiterhin rückläufig (24.884 km gegenüber 27.096 km im Vorjahr). Dadurch sinkt die Umweltbelastung unserer Dienstreisen insgesamt. Mittlerweile sehen wir unsere Potenziale ausgereizt, umweltfreundlichere Verkehrsmittel zu nutzen.

Durch unsere Reisen haben wir im Jahr 2017 rund 9,3 Tonnen CO<sub>2</sub>-Äquivalente emittiert. Dies sind drei Prozent weniger Treibhausgase als im Vorjahr (9,6 Tonnen). Damit erreichen wir den niedrigsten Wert seit der Datenerfassung 2009. Daran haben nicht nur weniger Dienstreisekilometer einen Anteil: Die Deutsche Bahn (DB) fährt im Fernverkehr mittlerweile mit 100 Prozent Ökostrom. Die DB erklärte auf unsere Nachfrage, dass ergänzend im Regionalverkehr umfangreiche Aktivitäten zum energiesparenden Fahren und der vermehrte Einsatz moderner Fahrzeuge mit Energierückspeicherung beim Bremsen die Treibhausgasemissionen pro Kilometer zurückgelegte Strecke deutlich verringern. Unser Beitrag? Als bahn.business-Kund/innen reisen viele IÖW-Mitarbeiter/innen auf allen deutschen Bahnstrecken im Regional- und Fernverkehr mit 100 Prozent Ökostrom und vermeiden dienstreisebedingte CO<sub>2</sub>-Emissionen.

70,5 Prozent der Emissionen sind durch Flugreisen entstanden. Aufgrund der in den letzten Jahren kontinuierlich gesunkenen Anzahl von Flugreisen und der ökologisch orientierten Dienstreiseregulungen planen wir keine zusätzlichen Maßnahmen in diesem Bereich.

Hinweise zu den Daten: Das IÖW ermittelt die CO<sub>2</sub>-Emissionen unter Zuhilfenahme des UmweltMobilChecks der Deutschen Bahn (DB) für Bahn- und Pkw-Reisen, des Emissionen-Rechners für Flugreisen von atmosfair sowie des Berechnungstools von raumobil für Fernbusse. Bei der Ermittlung der CO<sub>2</sub>-Emissionen mit dem UmweltMobilCheck ist uns aufgefallen, dass gleichen Entfernungen seit 2016 gegenüber den Vorjahreswerten deutlich reduzierte Werte zugewiesen wurden. Dies ist

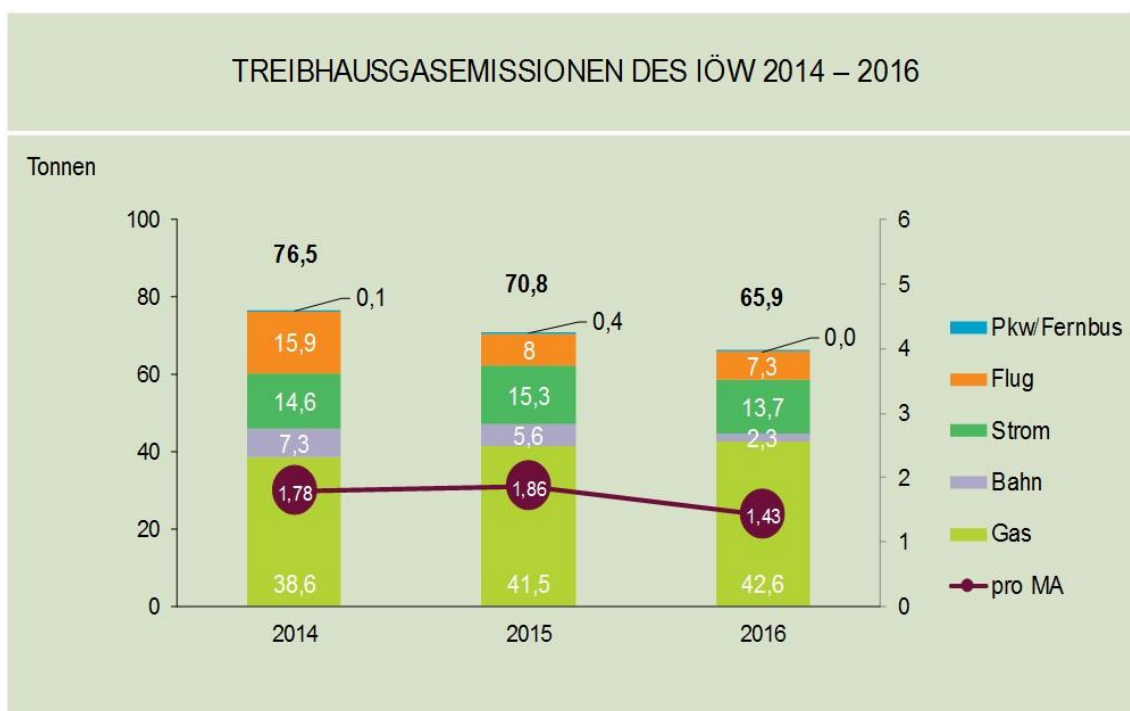
auf eine Aktualisierung des UmweltMobilChecks zum 1.4.2016 zurückzuführen, bei der laut Auskunft der DB die neuesten verfügbaren Emissionsdaten sowie eine differenzierte Betrachtung je nach eingesetztem Anteil an Ökostrom bei dem genutzten Eisenbahnverkehrsunternehmen hinterlegt wurden. Ein Ergebnis sei, dass Reisen im DB-Fernverkehr aufgrund des Anteils von 100 Prozent Ökostrom keinen CO<sub>2</sub>-Ausstoß verursachen. Auch die beschriebenen Aktivitäten im Nahverkehr (energiesparendes Fahren, vermehrter Einsatz moderner Fahrzeuge mit Energierückspeisung beim Bremsen) tragen laut DB zur deutlichen Reduktion der Treibhausgasemissionen pro Kilometer zurückgelegte Strecke bei.

### Arbeitswege der IÖW-Mitarbeiter/innen

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

## 3.3 Gesamtbilanz der Treibhausgas-Emissionen des IÖW

Gasverbrauch, Dienstreisen und Strom sind die wesentlichen Bereiche, in denen das IÖW Treibhausgase emittiert. Im Jahr 2016 haben sie 65,9 Tonnen in CO<sub>2</sub>-Äquivalenten verursacht. Dies bedeutet einen Rückgang von 4,9 Tonnen gegenüber dem Vorjahr. Ursache dafür sind deutlich reduzierte dienstreisebedingte Emissionen durch die CO<sub>2</sub>-Reduktionsmaßnahmen der Deutschen Bahn ([siehe Dienstreisen am IÖW](#)). Sie kompensieren die mit dem leicht gestiegenen Gasverbrauch einhergehenden Treibhausgasemissionen. Pro Vollzeitäquivalent (VZÄ) sind die Emissionen leicht gesunken. Mit 1,28 Tonnen je VZÄ sind sie wieder etwas niedriger als im Vorjahr, in dem wir mit 1,37 Tonnen den bis dahin niedrigsten Wert seit Beginn unserer Nachhaltigkeitsberichterstattung erreichten.



Hinweise zu den Daten: Die Verbrauchszahlen für Gas liegen zum Zeitpunkt der Berichtslegung nur bis zum Jahr 2016 vor. Deshalb können die Treibhausgasemissionen nur bis zum Stichtag 31.12.2016 ermittelt und hier berichtet werden. Aufgrund veränderter Berechnungsmethoden bei der Ermittlung der CO<sub>2</sub>-Emissionen des Strom- und Gasverbrauchs ergeben sich zum Teil abweichende Werte im Vergleich zu vergangenen Veröffentlichungen. Dies betrifft beispielsweise aktualisierte Emissionsfaktoren nach GEMIS, die Anwendung neuer Verfahren zur Bewertung des Ökostrombezugs (Umweltbundesamt), sowie eine verbesserte Datengrundlage zur Bestimmung des Gasverbrauchs (Brennwert, z-Zahl).

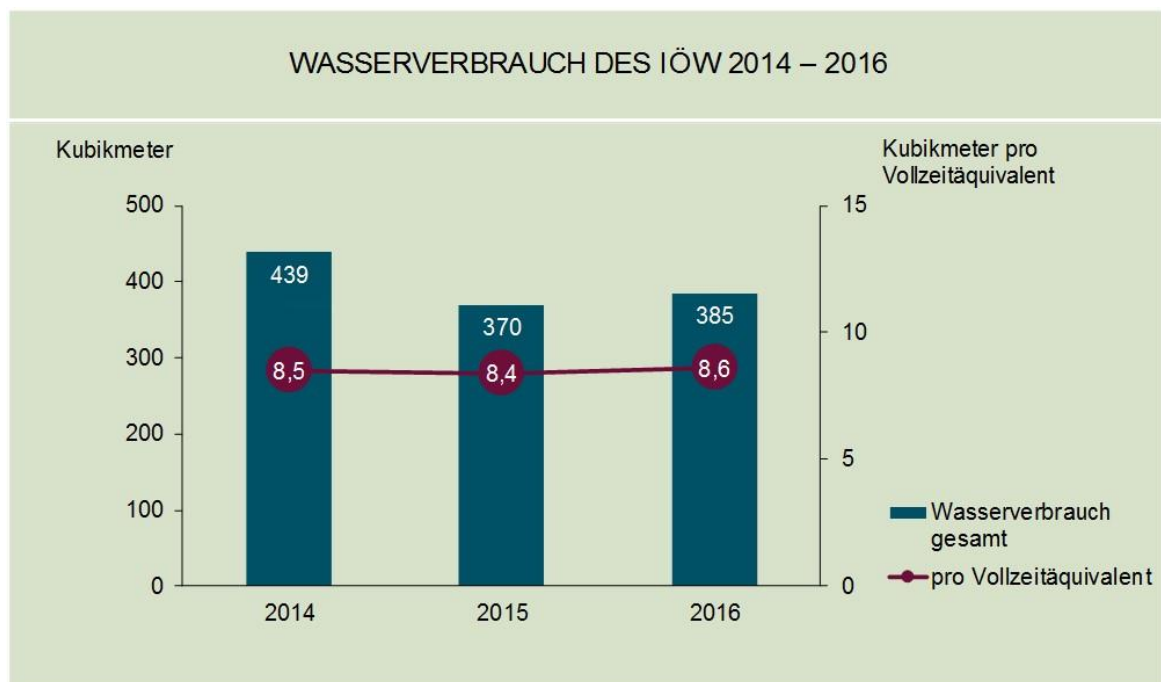
## 3.4 Wasserverbrauch am IÖW

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 genau zu bestimmen, da eine gesonderte Wasseruhr fehlt. Der Verbrauch wird gemäß der Fläche auf alle Mietparteienumgelegt. Ein Einbau entsprechender Wasseruhren ist von unserer Hausverwaltung derzeit nicht vorgesehen. Für das Heidelberger Büro kann dank einer Wasseruhr der spezifische Wasserverbrauch ausgewiesen werden.

Im Jahr 2016 betrug der gesamte Wasserverbrauch 385 Kubikmeter (1 m<sup>3</sup> = 1.000 Liter) und ist damit um etwa 3 Prozent gegenüber 2015 (370 m<sup>3</sup>) gestiegen. Gestiegen ist auch der Wasserverbrauch, der im selben Zeitraum pro Vollzeitäquivalent angefallen ist, und zwar von 8,4 auf 8,6 Kubikmeter. Sollten die spezifischen Verbrauchszahlen in den kommenden Jahren signifikant zunehmen, werden wir mit geeigneten Einsparmaßnahmen reagieren.



Hinweise zu den Daten: Die Verbrauchszahlen für Wasser liegen zum Zeitpunkt der Berichtslegung nur bis zum Jahr 2016 vor. Deshalb kann der Wasserverbrauch nur bis zum Stichtag 31.12.2016 ermittelt und hier berichtet werden.

## 3.5 Beschaffung am IÖW

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

### **Informations- und Kommunikationstechnik**

Der Stromverbrauch am IÖW ist 2017 um 3,6 Prozent im Vergleich zum Vorjahr gestiegen und lag bei 36.574 kWh (2016: 35.310 kWh). Der Jahresverbrauch pro Vollzeitäquivalent betrug 768 kWh. Im Vergleich zum Vorjahr konnten wir also den spezifischen Stromverbrauch um fast drei Prozent senken (2016: 792kWh). Im vorherigen Berichtszeitraum konnten wir sehr deutliche Einsparungen realisieren, 10 Prozent beim Gesamtstromverbrauch und 9 Prozent beim spezifischen Stromverbrauch. Mit insgesamt sechs weiteren Beschäftigten ist dies nicht mehr so einfach. Deshalb zeigt unserer Einschätzung nach hier der reduzierte Wert beim spezifischen Stromverbrauch, dass unsere Richtlinie zur Beschaffung von nachhaltigeren IKT-Geräten und gerade auch die Energieeffizienzstrategie für die neu eingerichteten Arbeitsplätze tragen. Diese Richtlinie beschreibt den Prüfprozess bei der Neuanschaffung von IKT-Geräten, der vom IT-Beauftragten des Instituts begleitet und kontrolliert wird. Die Richtlinie enthält einen verbindlichen Gerätestandardkatalog, über den ein Großteil der notwendigen Neuanschaffungen abgedeckt wird. Weiterhin wird vor jeder Neuanschaffung geprüft, ob bestehende Geräte weitergenutzt oder im Haus getauscht werden können.

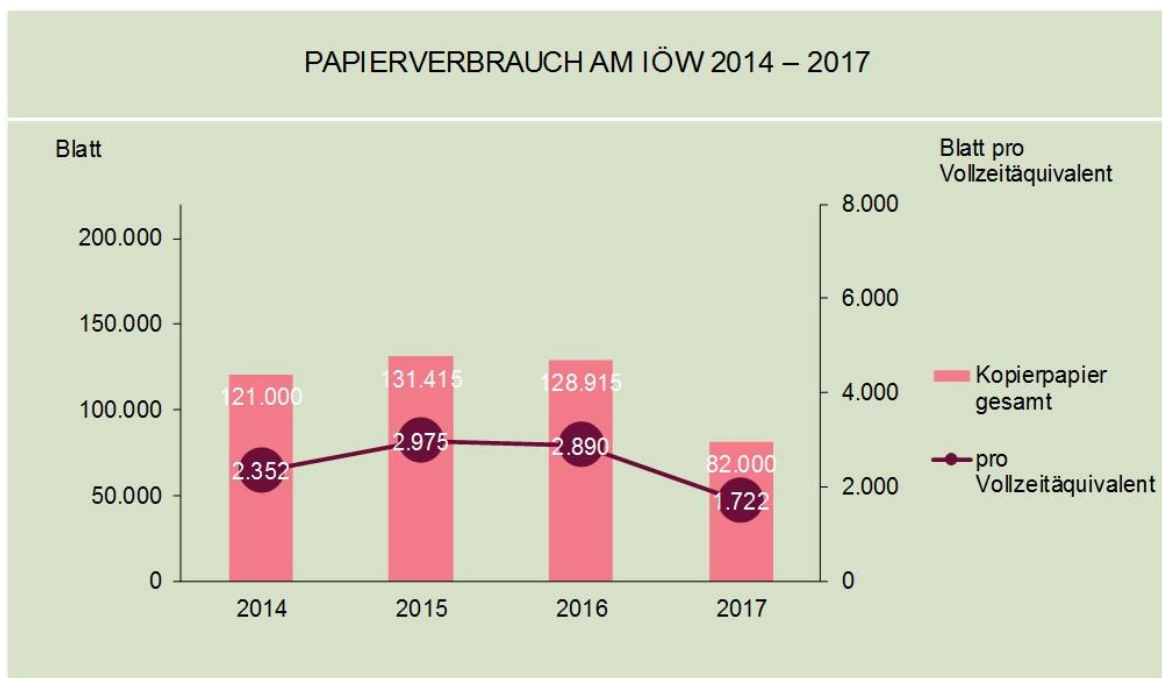
Das Monitoring unserer IT-Beschaffungsrichtlinie wurde – wie vorgesehen – 2017 durchgeführt. Die Ergebnisse sind folgende: Seit Inkrafttreten dieser Richtlinie im Jahr 2015 konnten wir eine deutliche Verschiebung bei Neuanschaffungen von Festrechnern zu energieeffizienten Thin-Clients und Notebooks verzeichnen. In den Jahren 2012 bis 2014 wurden im Mittel sechs Festrechner und fünf Thin-Clients/Notebooks pro Jahr angeschafft. In den Jahren 2015 bis 2017 stieg die Zahl der Thin-Clients/Notebooks auf sechs Geräte pro Jahr. Auf den Neukauf von Festrechnern wird seit 2015 verzichtet. Der Anteil von energiesparenden Thin-Clients an der Gesamtzahl der stationären Arbeitsplätze am IÖW hat sich seitdem deutlich erhöht (von 5 Prozent in 2015 auf 16 Prozent in 2017). Die Neuanschaffung von Monitoren sank in den betrachteten Zeiträumen von im Mittel sieben auf sechs Geräte pro Jahr. Zum Teil mussten im Zeitraum 2015 bis 2017 defekte Geräte ausgetauscht werden. Im Berichtsjahr 2017 arbeitete eine Mehrzahl der Mitarbeiter/innen auf zentral bereitgestellten energieeffizienten Servern. Dadurch teilen sie sich dieselbe IT-Hardware. Mehrere Exemplare eines Mini-Computers, der lediglich die Funktion übernimmt, eine Verbindung mit dem Terminalserver herzustellen, setzen wir seit Anfang 2015 als sogenannte Thin-Clients ein. Im Jahr 2016 haben wir Modelle weiterer Hersteller getestet und ein Gerät gefunden, das wir in unseren Standardkatalog für Neuanschaffungen von IKT-Geräten aufgenommen haben. Eine Ausnahme für die Terminalservernutzung bildet bislang bestimmte Spezialsoftware (z. B. Modellierungsprogramme), die weiterhin auf lokalen Arbeitsgeräten ausgeführt wird. Unser Fazit: Wir sind auf einem guten Weg unsere „Green-IT-Nachhaltigkeitsstrategie“ umzusetzen. Ziel dieser ist es, immer mehr Anwender/innen die gemeinsame Nutzung geteilter Rechenleistung auf sogenannten Terminalservern zu ermöglichen.

### **Vergabe von Dienstleistungsaufträgen**

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

### Papierverbrauch am IÖW

Wie für Dienstleistungs- und Informationsunternehmen üblich, ist auch am IÖW Papier ein viel genutztes Arbeitsmittel. Beim Einkauf von Papierprodukten legt das Institut daher größten Wert auf Umweltfreundlichkeit. Unser Standard ist es, ausschließlich 100 Prozent Recyclingpapier zu verwenden, das mit dem Umweltzeichen Blauer Engel ausgezeichnet ist. Es ist eine Selbstverständlichkeit, am IÖW sparsam mit Papier umzugehen. Einseitig bedrucktes Papier, das nicht mehr gebraucht wird, wird zunächst als „Schmierpapier“ für handschriftliche Notizen benutzt, bevor es über den Papiermüll entsorgt wird. Für den Mehrseitendruck ist in den Druckprofilen standardmäßig doppelseitiger Druck eingestellt.



Der Verbrauch von DIN A4-Kopierpapier am IÖW ist im Jahr 2017 auf 82.000 Blatt Papier gesunken (2016: 128.915 Blatt). Obwohl am IÖW so viele Menschen arbeiten wie nie zuvor, erreichen wir damit den niedrigsten Wert seit Beginn der Datenerfassung in 2009. Pro Vollzeitäquivalent wurde der Jahresverbrauch ebenfalls reduziert und liegt bei 1.722 Blatt. Seit letztem Jahr kommunizieren wir an dieser Stelle einen Vierjahresvergleich (vorher drei Jahre). Er zeigt deutlich die Entwicklung des rückläufigen Papierverbrauchs: Der spezifische Papierverbrauch konnte zwischen 2014 und 2017 um ein Viertel reduziert werden, seit 2011 sogar um 59 Prozent.

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



## Druckerzeugnisse

Eigene Druckerzeugnisse des IÖW werden von Berliner Druckereien mit zertifiziertem Umweltmanagementsystem erstellt. Eine der Druckereien berücksichtigt darüber hinaus soziale Nachhaltigkeitsanforderungen, zum Beispiel im Umgang mit ihren Mitarbeiter/innen, und setzt sich als Unternehmen der Gemeinwohlökonomie mit Grundlagen gesellschaftlicher Gerechtigkeit auseinander.

Diese Druckerei nimmt Kleinauflagen nicht an. Müssen Printprodukte in geringen Mengen erstellt werden, weicht das IÖW auf andere Druckereien aus und achtet darauf, dass ausschließlich umweltfreundliches Papier eingesetzt wird.

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

Die vom IÖW gemeinsam mit der Vereinigung für ökologische Wirtschaftsforschung (VÖW) herausgegebene Fachzeitschrift *Ökologisches Wirtschaften* erscheint im oekom Verlag in München, dem ersten klimaneutralen Verlag Deutschlands. Das Papier der Zeitschrift besteht zu 100 Prozent aus Recyclingpapier, zertifiziert mit dem Blauen Engel RAL-UZ 14.

Veröffentlichungen sind ein wichtiges Element unseres Kerngeschäfts. Bislang kennen wir hier aber das Ausmaß unserer Umweltwirkung nicht. Das soll sich ändern! Hand in Hand mit unserem Ansatz „papierlose Veranstaltung“ (siehe 3.7 „Nachhaltige Organisation von Veranstaltungen“) haben wir uns als neues Nachhaltigkeitsziel vorgenommen, bis Ende 2019 den Papierverbrauch in unseren Publikationen zu bilanzieren und zu optimieren. Wir wollen dabei die Stellschrauben für Verbesserungspotenzial identifizieren und punktuell smarte Alternativen ausprobieren.

## Büromaterialien

Beim Einkauf der weiteren Büromaterialien (wie Briefumschläge, Stifte, Ordner etc.) wird in den meisten Fällen die umweltfreundlichere Alternative gewählt. Wir führten in 2017 für die Fachagentur Nachwachsende Rohstoffe e.V. (FNR) die [Marktstudie zu nachhaltigen biobasierten Büroartikeln](#) durch und identifizierten über 260 biobasierte Produktalternativen am deutschen Angebotsmarkt. Wir überprüfen unter Nachhaltigkeits-, Qualitäts- und Kostengesichtspunkten, ob und welche unserer bisher verwendeten Büromaterialien durch diese innovativen Produkte ersetzt werden können. Weiterhin setzen wir dabei auf die einschlägige Kompetenz und Beratung von Händlern, die als Pioniere für nachhaltiges Wirtschaften für ihre Sortimentsgestaltung und auch für die umweltfreundliche Logistik und soziales Unternehmertum ausgezeichnet wurden.

## Möbel

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

## Bewirtung im Büro

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

#### **Leuchten und Leuchtmittel**

Am IÖW verwenden wir in der Regel energieeffiziente Energiesparlampen und Leuchtstoffröhren. Einbau-Halogenleuchten wurden anstelle von Halogenstrahlern mit LED-Leuchtmitteln ausgerüstet.

### 3.6 Umgang mit Abfall am IÖW

Am IÖW anfallende Abfälle werden konsequent nach Papier, Biomüll, Restmüll, Glas, Verpackungsabfällen und Wertstoffen getrennt. Den größten Anteil nehmen dabei Papier und Pappe ein. Alle weiteren Abfälle werden in Sammeltonnen erfasst, so dass keine mengenmäßigen Angaben vorliegen. Zusätzliche Maßnahmen im Bereich Abfall sind nicht vorgesehen. Die Erfassung unserer Abfallmengen ist aufgrund von gemeinsam genutzten Abfalltonnen unseres Mietgebäudes nicht möglich.

### 3.7 Nachhaltige Organisation von Veranstaltungen

Das IÖW führt im Rahmen von Projekten eine Vielzahl von Veranstaltungen durch – von Workshops bis zu Konferenzen. In 2017 nahmen knapp 1.000 Teilnehmende an 18 Veranstaltungen des IÖW teil. In den Jahren 2014 bis 2017 waren es rund 3.200 Personen, die insgesamt 57 Veranstaltungen besuchten. Und diese Veranstaltungen sind „grün“: Mit dem „Green Meeting Guide“ setzen wir seit 2014 verbindliche Standards für die umweltorientierte Durchführung der Veranstaltungen des IÖW. Der „Green Meeting Guide“ unterstützt alle Mitarbeiter/innen mit konkreten Empfehlungen und Checklisten etwa für die An- und Abreise oder die Unterbringung von Gästen. Veranstaltungsstandards betreffen beispielsweise die Bewirtung mit ausschließlich vegetarischer Bio-Kost und die Wahl von Tagungsorten mit guter Anbindung an den öffentlichen Personennahverkehr. Neue Mitarbeitende werden im Rahmen der obligatorischen Einarbeitungstage für die Verbindlichkeit der Veranstaltungsstandards sensibilisiert.

Ende 2016 haben wir evaluiert, was wir mit dem „Green Meeting Guide“ in unserer Praxis der nachhaltigen Veranstaltungsorganisation bisher erreicht haben. Im Jahresbericht 2016 haben wir darüber bereits ausführlich berichtet. Folgendes Bild stellte sich dar: Seit der Einführung des „Green Meeting Guides“ wurden alle IÖW-Jahrestagungen klimaneutral durchgeführt (siehe [Dokumentation](#)) und wir setzen unsere selbst gesetzten Standards in der Regel bei allen Veranstaltungen um: Wir wählen Veranstaltungsorte mit guter ÖPNV-Anbindung und bitten Teilnehmende von außerhalb um eine Anreise mit der Bahn. Die Verpflegung auf Veranstaltungen erfolgt ausschließlich mit vegetarischer und - wann immer möglich - mit Bio-Kost. Zudem gehört es zur Routine bei der Anfrage an externe Veranstaltungshäuser, diese aufzufordern Bio-Produkte in ihre Angebotspalette aufzunehmen, wenn sie dies nicht bereits tun. Bei Veranstaltungen am IÖW wird standardmäßig Leitungswasser angeboten. Alle Tagungsunterlagen werden auf mit dem Blauen Engel zertifiziertem Recyclingpapier und beidseitig gedruckt.

Das im Nachhaltigkeitsprogramm formulierte Ziel, anhand der Evaluationsergebnisse weitere Verbesserungsoptionen für die nachhaltige Organisation von Veranstaltungen auszuarbeiten und zu realisieren, haben wir bis Mitte 2018 umgesetzt. Dazu gehört, dass im „Green Meeting Guide“:

- die Mitarbeitenden informiert werden, dass Reisekosten von Referierenden für die Anreise mit dem Flugzeug nur in begründeten Ausnahmefällen vom IÖW übernommen werden. Unser Standard ist die Erstattung einer Bahnfahrt 2. Klasse, BahnCard50;
- auch Textbausteine für die Kommunikation mit Kooperationspartnern hinsichtlich der Beauftragung von nachhaltig arbeitenden Druckereien und Veranstaltungsorten enthalten sind.

Zu den Verbesserungsmaßnahmen, die wir 2017 begonnen haben, gehören auch folgende: Um den Papierverbrauch konsequenter zu senken, werden seit 2017 Tagungsunterlagen vermehrt ausschließlich digital zur Verfügung gestellt. Die „papierlose Veranstaltung“ wird zunehmend bereits in der Projektakquise angeboten. Auf den Veranstaltungswbseiten und in der Kommunikation mit Teilnehmenden wird gezielter für eine umweltfreundliche Anfahrt mit der Bahn, dem ÖPNV oder dem Fahrrad geworben, z. B. mit Hilfe eines Routenplaners für Fahrradfahrer/innen. Da wir das Catering auf Veranstaltungen sehr passgenau bestellen, lohnt eine Abholung übriggebliebener Speisen durch die Berliner Tafel in der Regel nicht. Deshalb bieten wir [Beste Reste Boxen](#) an, die von den Teilnehmenden befüllt und mitgenommen werden können.

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

## 4 Unsere Verantwortung für die Mitarbeiter/innen

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

Und so sehen wir uns selbst:

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

### Handlungsfelder der Personalpolitik

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

In dieser Situation des Instituts und anhand der Mitarbeiter/innen-Befragung 2017 sehen wir weiterhin diese zentralen Handlungsfelder für die Personalpolitik:

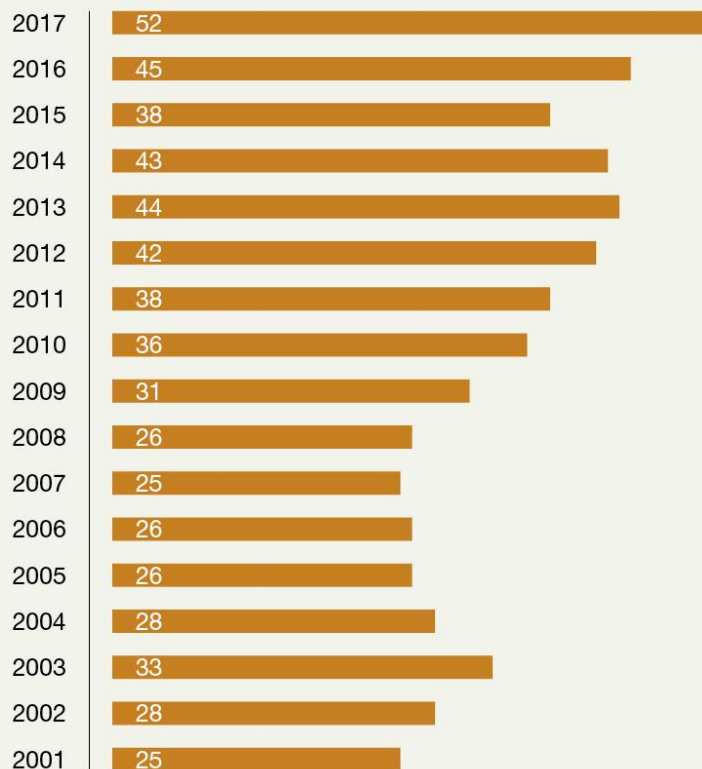
- den Ausbau unserer Projektmanagement- und Leitungskapazitäten, insbesondere vor dem Hintergrund der hohen Belastung von erfahrenen Projektleiter/innen,
- die Ausweitung von Entwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten am IÖW (siehe [Entwicklungsmöglichkeiten am IÖW](#)),
- die tragfähige Gestaltung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

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

## 4.1 Institutsgröße

Ende 2017 verzeichnet das IÖW mit 52 Mitarbeiter/innen (ohne studentische Mitarbeiter/innen und Praktikant/innen) die bislang höchste Anzahl seit seiner Gründung 1985. Im Vergleich zum Vorjahr, in dem zum Stichtag 46 Mitarbeiter/innen gezählt wurden, sind wir noch einmal gewachsen. Durch neue Projekte konnten wir mehrere Wissenschaftler/innen neu einzustellen. Folgende Abbildung zeigt die Entwicklung der Zahl der Mitarbeiter/innen seit 2001.

### PERSONALENTWICKLUNG 2001 – 2017



Mitarbeiter/innen im wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Bereich, ohne studentische Mitarbeiter/innen und Praktikant/innen.

2017 waren 40 Mitarbeiter/innen im wissenschaftlichen Bereich beschäftigt und damit deutlich mehr als im Vorjahr (36). Die Zahl der Mitarbeiter/innen im nicht-wissenschaftlichen Bereich erhöhte sich von 10 (2016) auf 12 (2017).

Hinweise zu den Angaben:

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

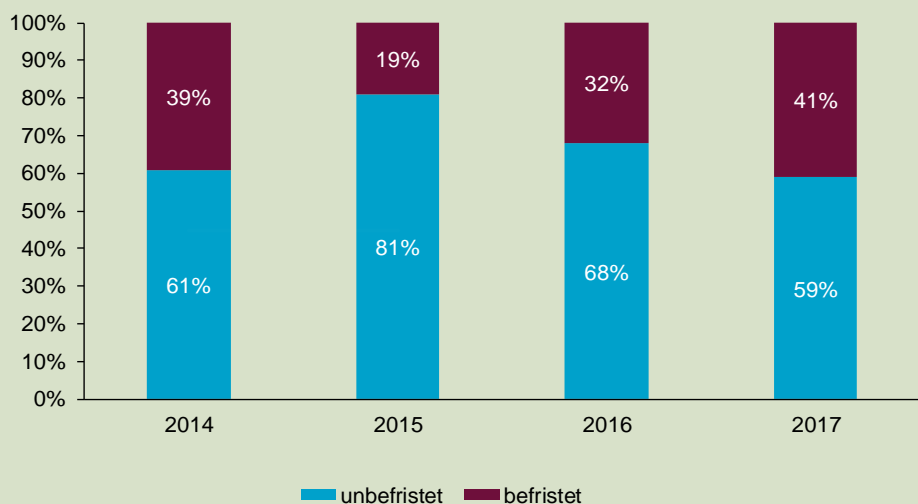
## 4.2 Befristung, Entfristung, Institutszugehörigkeit

Für die berufliche Perspektive von Wissenschaftler/innen ist die mehrfache Befristung von Arbeitsverhältnissen über viele Jahre hinweg ein wesentliches Problem. Oft beschäftigen Hochschulen und Forschungsinstitute Wissenschaftler/innen nur auf bestimmte Zeit und bieten ihnen danach aus rechtlichen oder personalpolitischen Gründen keine weitere Anstellung an. Dies gilt für Qualifizierungs- und für drittmittelfinanzierte Stellen gleichermaßen. Eine wissenschaftliche Karriere jenseits der Professur ist daher oft schwierig zu bewerkstelligen und auch riskant.

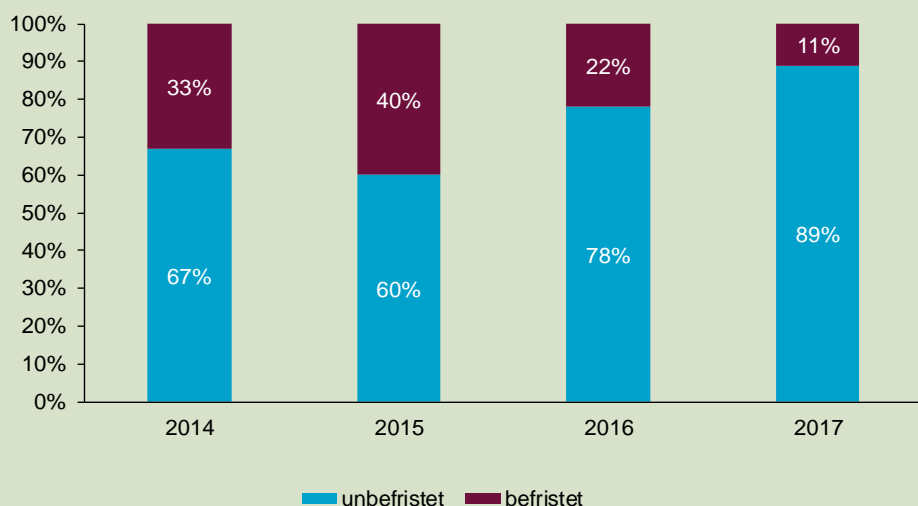
Demgegenüber zielt das IÖW auf eine langfristige Beschäftigung seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies ist wegen der ausschließlichen Drittmittelfinanzierung keine einfache Aufgabe. Gleichwohl wirken einzelne Mitarbeiter/innen schon länger als drei Jahrzehnte, viele Mitarbeiter/innen schon länger als zehn Jahre am IÖW. Die durchschnittliche Institutszugehörigkeit der Wissenschaftler/innen ist von 2010 bis 2015 kontinuierlich gestiegen, in 2016 in Folge der vielen Neueinstellungen wieder auf 7,4 Jahre (2015: 8,1 Jahre) gesunken. In 2017 ist die Institutszugehörigkeit mit 7,5 Jahren wieder leicht angestiegen. 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.

Auch in 2017 ist die Mehrheit der wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen unbefristet angestellt. Die Anzahl an Mitarbeiter/innen in unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen ist mit 23 im Vergleich zum Vorjahr gleich geblieben. Durch weitere Neueinstellungen in 2017 ist der Anteil unbefristet angestellter wissenschaftlicher Mitarbeiter/innen weiter gesunken, von 81 Prozent im Jahr 2015 (einem historisch außergewöhnlich hohen Wert) auf 59 Prozent im Jahr 2017. In 2017 konnte das Beschäftigungsverhältnis eines Kollegen im nicht-wissenschaftlichen Bereich entfristet werden. Der Anteil unbefristeter nicht-wissenschaftlicher Mitarbeiter/innen stieg von 78 Prozent (2016) auf 89 Prozent (2017).

### ANTEIL UNBEFRISTETER BESCHÄFTIGUNGSVERHÄLTNISSE IM WISSENSCHAFTLICHEN BEREICH 2014 – 2017



### ANTEIL UNBEFRISTETER BESCHÄFTIGUNGSVERHÄLTNISSE IM NICHT-WISSENSCHAFTLICHEN BEREICH 2014 – 2017



## 4.3 Faire Gehaltspolitik

Das IÖW orientiert sich bei der Vergütung seiner Mitarbeiter/innen am öffentlichen Dienst. Damit sind die Gehälter vergleichbar mit denen, die an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen gezahlt werden. Konkret richten wir die Höhe der Gehälter in der Regel nach dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) für die Beschäftigten des Bundes. Die Eingruppierung von Mitarbeiter/innen in die Entgeltgruppen erfolgt auf der Basis von Qualifikation, Berufserfahrung und Funktion. Mit zunehmender Erfahrung und Institutszugehörigkeit steigt das Gehalt an,

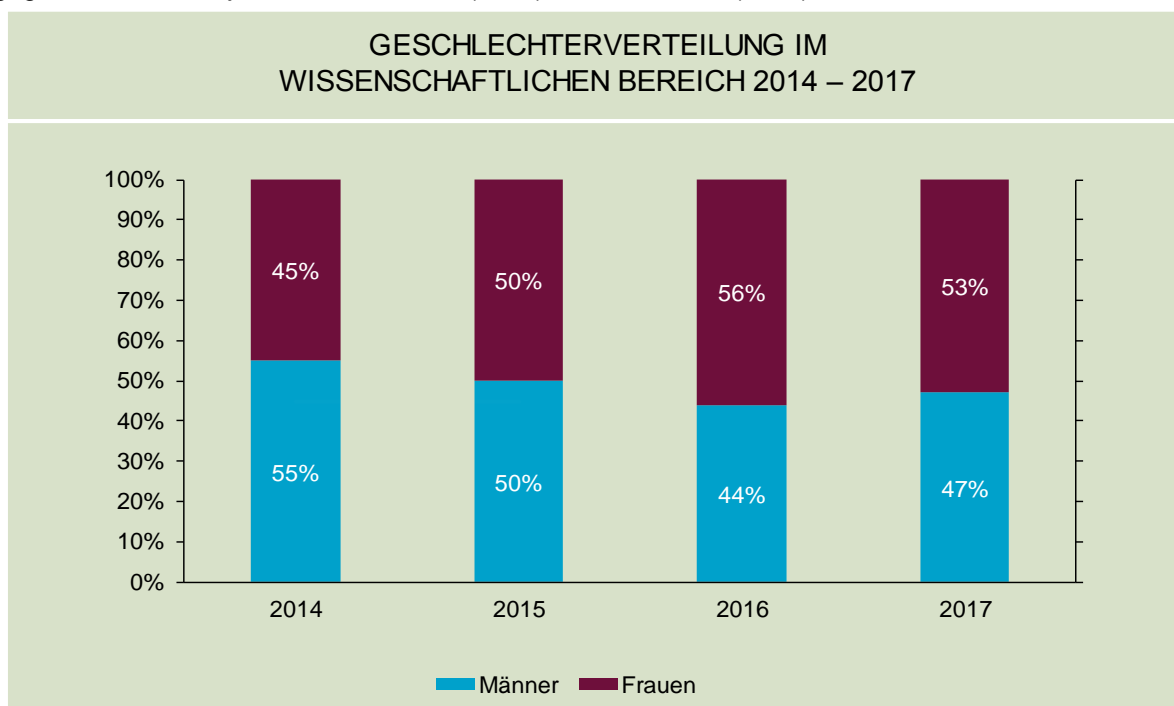
dabei sind die Entgeltstufen des TVöD maßgeblicher Orientierungsrahmen. Boni oder andere leistungsbezogene Zulagen sieht das Gehaltsmodell des Instituts nicht vor, da sie in Teams langfristig mehr Motivation nehmen als hereintragen.

An unserem Institut sind freiwillige und Pflichtpraktikant/innen beschäftigt. Freiwillige Praktikant/innen können im Rahmen ihres Studiums ein maximal dreimonatiges Praktikum absolvieren und erhalten wie auch unsere Pflichtpraktikant/innen dafür eine Aufwandsentschädigung von 400 Euro im Monat. Absolvent/innen nehmen wir nur in begründeten Ausnahmen, die von den Bewerber/innen geltend gemacht werden, als Praktikant/innen auf. Studentische Mitarbeiter/innen verdienen im Jahr 2017 in der Regel 10,50 Euro je Stunde und erhalten zudem im November eine Jahressonderzahlung. Sie arbeiten neben ihrem Studium maximal 20 Stunden in der Woche am IÖW. Seit Anfang 2018 haben wir den Stundensatz für Studentische Mitarbeiter/innen um 7 Prozent auf 11,20 Euro erhöht. Rechnet man die Jahressonderzahlung ein, so beträgt der tatsächliche Stundensatz aktuell 12,04 Euro.

## 4.4 Vielfalt und Chancengleichheit

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden unabhängig von Geschlecht, Alter, Behinderung und sexueller Orientierung in der Bewerbungs- und Einstellungsphase und darüber hinaus während ihrer Beschäftigung gleich behandelt. Auch ihre Nationalität, Religion oder Weltanschauung spielen bei der Auswahl und im Umgang miteinander keine Rolle. Unser Selbstverständnis, jeden Menschen gleich zu behandeln und Vielfalt zu fördern, ist in unserem internen Arbeitsleitbild festgeschrieben. Die Gleichberechtigung von Frauen und Männern sehen wir als Selbstverständlichkeit an.

Zum Stichtag Ende des Jahres 2017 arbeiteten 32 Frauen und 20 Männer am IÖW. Seit 2016 sind am IÖW erstmals mehr Wissenschaftlerinnen als Wissenschaftler tätig. Der Anteil der Frauen in der Gruppe der wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen liegt 2017 bei 53 Prozent. Im nicht-wissenschaftlichen Bereich sind die Arbeitsstellen in der Verwaltung und im Assistenzbereich bis auf eine Ausnahme von Frauen besetzt. Der Anteil an Frauen im nicht-wissenschaftlichen Bereich hat sich gegenüber dem Vorjahr von 90 Prozent (2016) auf 92 Prozent (2017) erhöht.





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

Der Altersdurchschnitt aller Mitarbeiter/innen lag 2017 bei 38,8 Jahren. Der Vergleich zu den Vorjahreswerten (2016: 39 Jahre, 2015: 39,9 Jahre) zeigt, dass sich das Institut aufgrund der Neueinstellungen etwas „verjüngt“ hat. Uns ist eine ausgewogene Mischung zwischen jüngeren und älteren Mitarbeiter/innen wichtig. Neue Kolleg/innen bringen „frischen Wind“ ins IÖW und bereichern die Arbeit durch neues Wissen und Kenntnis neuer Methoden. Erfahrene IÖW-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hingegen verfügen oft über größere Netzwerke und mehr Erfahrungen zum Beispiel im transdisziplinären Forschen.

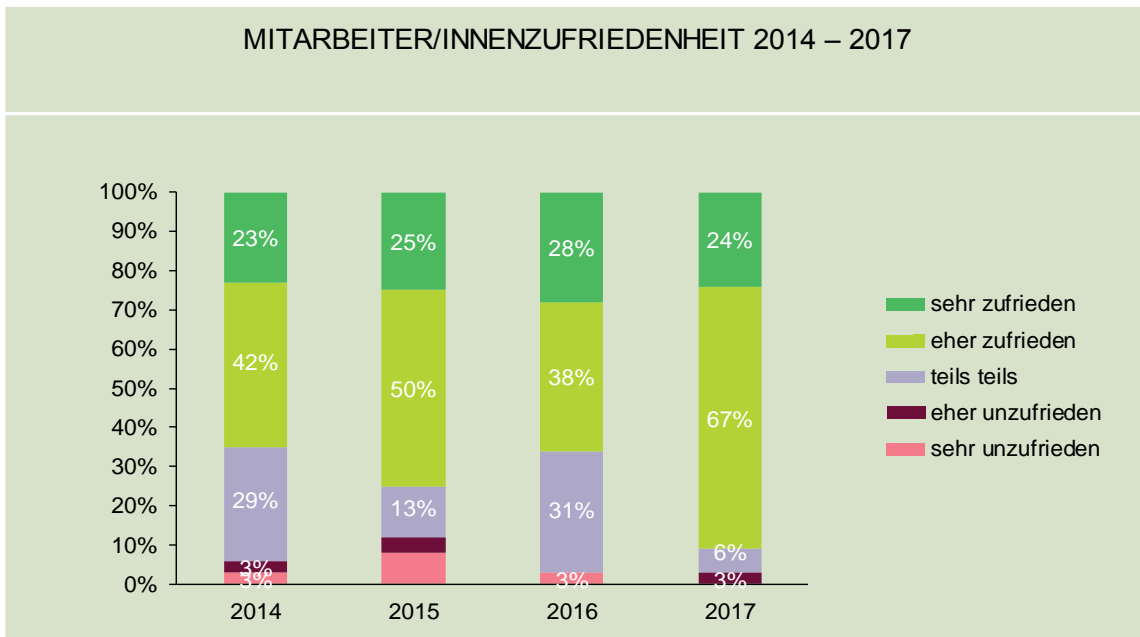
Der Anteil nichtdeutscher Kolleginnen und Kollegen unter den fest angestellten Mitarbeiter/innen ist sehr gering.

Die Beschäftigungsquote von Menschen mit Behinderung liegt bei null. Aus diesem Grund ist das IÖW laut Sozialgesetzbuch verpflichtet, jährlich eine Ausgleichsabgabe zu zahlen. Im Jahre 2017 belief sich die Zahlung auf 5.280 Euro. Da die Tätigkeiten am IÖW grundsätzlich auch für Menschen mit Behinderung geeignet sind, fordern wir Menschen mit Behinderungen ausdrücklich zur Bewerbung am IÖW auf. Bewerberinnen und Bewerber mit einer anerkannten Schwerbehinderung wollen wir bei gleicher Eignung bevorzugt einstellen.

## 4.5 Arbeitszufriedenheit am IÖW

Wie zufrieden jede/r Einzelne mit der Arbeit am IÖW ist, erheben wir seit 2008 jährlich in einer anonymen Mitarbeiter/innen-Befragung. Zuletzt fand die Befragung im Frühjahr 2018 für das Jahr 2017 statt. Der Fragebogen wurde von den Mitarbeiter/innen selbst entwickelt. Zentrale Themenfelder der Befragung sind Anforderungen, Gestaltungsmöglichkeiten und Perspektiven der Arbeit, organisationale und soziale Ressourcen, Arbeitszufriedenheit und -belastung sowie Work-Life-Balance und Gesundheitsschutz. Weiterhin fragen wir nach Verbesserungsmöglichkeiten und geben Raum für allgemeine Vorschläge. Die Beteiligung an der Befragung lag bei 80 Prozent und ist im Vergleich zum Vorjahr (2016: 66 Prozent) deutlich gestiegen.

Die Arbeitszufriedenheit am IÖW ist hoch: 2017 gaben 91 Prozent der Mitarbeiter/innen an eher zufrieden oder sehr zufrieden mit der Beschäftigung am IÖW zu sein. Im Vergleich zum Vorjahr bedeutet das einen deutlichen Zuwachs um 25 Prozentpunkte (2016: 66 Prozent). Nur drei Prozent der Mitarbeiter/innen waren 2017 eher unzufrieden. Die Kategorie teils-teils (6 Prozent) wurde im Vergleich zum Vorjahr entsprechend deutlich weniger gewählt (2016: 31 Prozent). Die Arbeitszufriedenheit befand sich mit 66 Prozent bereits im Vorjahr auf einem hohen Niveau. Trotz der weiterhin hohen Arbeitsbelastung (siehe [Leben und Arbeiten](#)) stieg sie in 2017 noch einmal deutlich – auf 91 Prozent („sehr zufrieden“ und „eher zufrieden“).



## 4.6 Entwicklungsmöglichkeiten am IÖW

Die fachliche, methodische und persönliche Entwicklung ist uns wichtig. Sie hilft uns als Institution, leistungsfähig und innovativ zu bleiben, und ist Voraussetzung für die individuelle Entfaltung: Jede/r Mitarbeiter/in soll die Möglichkeit haben, die eigenen Potenziale zu entwickeln und individuelle Interessen zu verfolgen. Bei der Weiterentwicklung geht es uns nicht allein um die Beschäftigung am IÖW, sondern wir behalten auch die Beschäftigungsmöglichkeiten außerhalb des Instituts im Blick. Dies sehen wir als wichtigen Beitrag, um angemessen mit der Unsicherheit unserer drittmittelabhängigen Beschäftigungsverhältnisse umzugehen.

Unsere Grundüberlegungen zur Personalentwicklung – beispielsweise zur Einarbeitung und kontinuierlichen Qualifizierung – haben wir bereits im Jahr 2003 in einem Personalentwicklungskonzept festgeschrieben. Das Konzept beschreibt nach Erfahrung abgestufte Qualifikationsprofile, benennt Instrumente der Personalentwicklung am IÖW und erläutert die Verteilung der Verantwortung zwischen Mitarbeiter/innen und Personalverantwortlichen. Zentrales Instrument sind die jährlich stattfindenden Personalentwicklungsgespräche, Mentorings sowie interne und externe Weiterbildungen. Auch die strukturierte Einarbeitung, die die Basis für jede/n neue/n Mitarbeiter/in am IÖW legt,

ist im Personalentwicklungskonzept enthalten. Bei Einstellungen im nicht-wissenschaftlichen Bereich werden die Konzepte vergleichbar eingesetzt.

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

### **Einarbeitung**

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

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

### **Kontinuierliche Entwicklung und Qualifizierung**

Das IÖW bietet vielfältige Weiterbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten, sowohl auf individueller als auch auf Teamebene. Dazu zählen neben externen Seminaren auch interne Angebote. 2017 lag der Fokus neben der Evaluation des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) weiterhin auf Projektmanagement. 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. Für erfahrenere Mitarbeiter/innen gibt es in regelmäßigen Abständen Aufbau-schulungen.

Als konzeptionelle Grundlage dienen das Personalentwicklungskonzept und die Entwicklungsprofile für wissenschaftliche Mitarbeiter/innen. 2017 haben wir darauf aufbauend ein Qualifizierungskonzept entwickelt, das Kompetenzen für die wissenschaftliche Arbeit ausbauen und stärken soll. Themen von Trainings sind beispielsweise Rhetorik und Kommunikation, Methoden und Techniken der Moderation und 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.

Anfang 2018 haben wir die Durchführung und Nachbereitung der Personalentwicklungsgespräche und den 2016 in einem institutsweiten Prozess überarbeiteten Leitfaden für Personalentwicklungsgespräche (PEG-Leitfaden) nach einer zweijährigen Erprobungsphase evaluiert. Ein Ergebnis der

jährlich durchgeführten Mitarbeiter/innen-Umfrage war, dass Personalentwicklungsgespräche in 2017 bei 83 Prozent der Mitarbeiter/innen stattfanden, Protokolle dazu nur bei Prozent der Mitarbeiter/innen vorlagen. Hier wollen wir uns verbessern.

Die Evaluation des PEG-Leitfadens ergab: 85 Prozent der Mitarbeiter/innen bewerten den Leitfaden als gut bis sehr gut. Sie wünschen sich bessere Prozesse nach den Personalgesprächen: Die Protokolle sollen innerhalb einer festgelegten Frist verfügbar sein und Vereinbarungen besser nachgehalten werden. Die Ergebnisse der Evaluation werden 2018 noch im Institut diskutiert und der PEG-Leitfaden in 2018 unter Berücksichtigung der Erfahrungen und Einschätzungen unserer Mitarbeiter/innen überarbeitet. Weiter planen wir ein Instrument, das Mitarbeiter/innen und Personalverantwortliche dabei unterstützt, die Personalentwicklungsgespräche in regelmäßigen Abständen zu führen und Vereinbarungen aus den Gesprächen besser im Blick zu behalten.

### **Frischer forschen**

Besonders bei langjähriger wissenschaftlicher Tätigkeit ist es eine Herausforderung, innovativ und kreativ zu bleiben. Um den Mitarbeiter/innen im Forschungsalltag Freiräume und Kapazitäten zu schaffen, für den Erhalt ihrer Innovationsfähigkeit zu sorgen und persönliche Entwicklungsziele zu verfolgen, gibt es seit dem Jahr 2011 eine Maßnahme, die genau dies ermöglichen soll: Wir nennen es die „Frischer-Forschen-Zeit“, während der die Mitarbeiter/innen bezahlt und von sonstigen Aufgaben befreit einer selbst gewählten Forschungs- oder persönlichen Entwicklungsfrage nachgehen oder einen Forschungsaufenthalt an einer anderen Institution verbringen können.

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

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

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

Insgesamt nutzten im Jahr 2017 43 Student/innen oder Studienanwärter/innen die Möglichkeit eines Praktikums am IÖW; 2016 waren 41, 2015 40 Praktikantinnen und Praktikanten am IÖW beschäftigt.

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

Zum Stichtag Ende Dezember 2017 waren 35 studentische Mitarbeiter/innen am IÖW beschäftigt. Ihre Stellenumfänge lagen zwischen 10 und 20 Wochenstunden.

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

## 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. Der Aussage „Bei wichtigen Dingen kann ich mich einbringen und mitentscheiden“ stimmen die Mitarbeiter/innen in der Befragung 2017 überwiegend zu. Für etwa 91 Prozent trifft dies auf die eigene Arbeit „eher“ oder „völlig“ zu (39 Prozent stimmen mit „völlig zutreffend“ und 52 Prozent mit „eher zutreffend“ zu). Auf der Ebene des Forschungsfeldes bzw. des Bereiches trifft dies für etwa 87 Prozent zu (39 Prozent geben „völlig zutreffend“ an, 48 Prozent „eher zutreffend“). Die Mitbestimmungsmöglichkeiten bei allgemeinen Entscheidungen des Instituts werden dazu geringer eingeschätzt. Diese schätzen circa 48 Prozent als „eher“ oder „völlig“ und 39 Prozent als teilweise gegeben ein. Hier überwiegt die Einschätzung „teils-teils“. Die Ergebnisse unterstreichen die hohe Bedeutung der Gestaltungs- und Partizipationsmöglichkeiten auf Bereichs- und Teamebene. Hier findet ein Großteil der für die praktische Projektarbeit relevanten Abstimmungen und Entscheidungen statt. Auf der Institutsebene sind die Mitentscheidungsmöglichkeiten noch immer vielfältig, aber nicht ganz so umfassend. Dies hängt u. a. damit zusammen, dass bei wichtigen Entscheidungen weitere Gremien einbezogen werden und manche Abstimmungsprozesse in Anbetracht der Institutgröße und funktionalen Differenzierung nicht in einem ähnlichen Maße wie auf der Teamebene „von unten“ möglich und praktikabel sind.

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

Eine institutionalisierte Form, an der Institutsentwicklung mitzuwirken, ist die Mitarbeiter/innen-Vertretung, die jährlich von den Mitarbeiter/innen gewählt wird. Die Vertretung dient als Kontakt- und

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

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

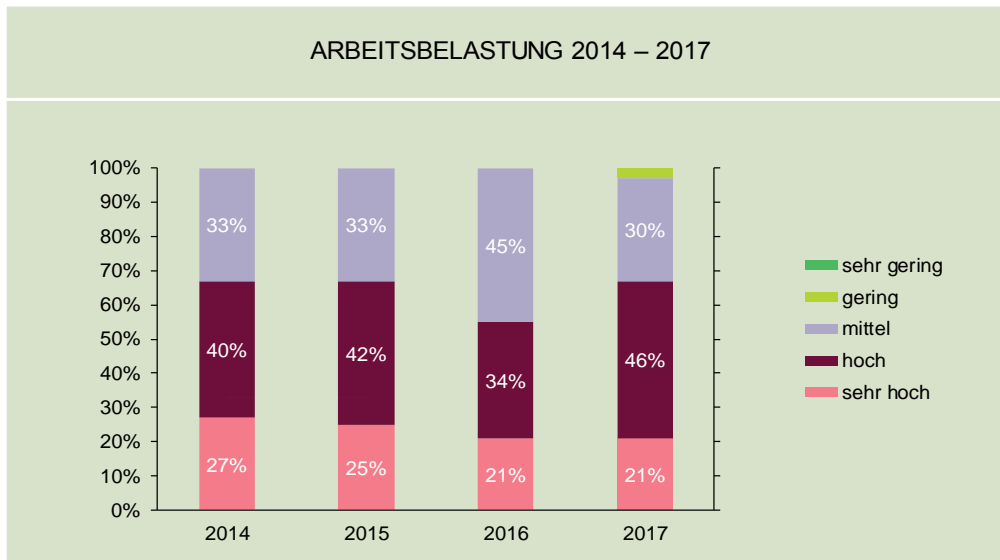
Den Zusammenhalt im Institut zu stärken, ist uns ein wichtiges Anliegen. Dazu tragen zahlreiche IÖW-Veranstaltungen wie die Jahrestagung, interne Klausuren oder ein regelmäßig stattfindender Mittags-Jour-Fixe bei, den wir „Talk am Topf“ nennen. Diese Treffen mit formellem Charakter werden durch informellere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

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

## 4.9 Leben und Arbeiten

Die Wissenschaft und insbesondere die transdisziplinäre Nachhaltigkeitsforschung ist ein dynamisches Arbeitsumfeld. Es bietet uns die Möglichkeit, unseren individuellen Forschungsinteressen nachzugehen und an gesellschaftlichen Veränderungen mitzuwirken. Gleichzeitig bestehen hohe Anforderungen an unsere Flexibilität und Belastbarkeit. Einige der Herausforderungen bestehen beispielsweise darin, die Projektakquise regelmäßig parallel zu laufenden Projekten durchführen zu müssen oder in häufigen Reisen zu Projektveranstaltungen und Konferenzen.

In der Mitarbeiter/innen-Umfrage wurde im Vergleich zum Vorjahr ein deutlicher Anstieg der Arbeitszufriedenheit (siehe [Arbeitszufriedenheit](#)) beobachtet. Dieser geht mit einer gestiegenen Arbeitsbelastung einher: Der überwiegende Teil der Mitarbeiter/innen (67 Prozent) gibt an, die eigene Arbeitsbelastung als sehr hoch oder hoch zu empfinden (2016: 55 Prozent). Der Anstieg auf das Niveau von 2015 (67 Prozent) ist unerfreulich. Um die Arbeitsbelastung zu reduzieren, setzen wir auf eine strategische Auswahl von aussichtsreichen Gelegenheiten für die Projektakquise, verbessertes Projektmanagement sowie auf unser betriebliches Gesundheitsmanagement.



## 4.10 Betriebliches Gesundheitsmanagement am IÖW

Das IÖW setzt sich seit 2013 verstärkt mit betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) auseinander. Ausgangspunkt waren vereinzelte langfristige Krankheitsausfälle. Sie waren für uns Anlass, ein BGM für das IÖW zu entwickeln. Nach einer intensiven Konzeptionsphase im Jahr 2014, die sich durch einen partizipativen Prozess mit allen Mitarbeiter/innen des Instituts auszeichnete, wird das Konzept seit 2015 umgesetzt. Im Frühjahr 2017 führten wir mit Unterstützung einer externen Gesundheitsberaterin erstmals eine Evaluation der speziell für das IÖW entwickelten BGM-Maßnahmen durch. Die Ergebnisse des Workshops bestärken uns darin an den entwickelten Maßnahmen festzuhalten. Ein wesentlicher Grundtenor des Evaluationsworkshops war: Die Institutskultur ändert sich wahrnehmbar. Gesundheit wird umfassender und ganzheitlicher gedacht und der Präventionsgedanke gestärkt. Auch legen die Mitarbeiter/innen heute ein stärkeres Augenmerk auf die gemeinsame Sorge um die Gesundheit. Ein offenes Gesprächsklima in den Teams hilft, Belastungsspitzen frühzeitiger zu erkennen und zu thematisieren. Das Personalentwicklungskonzept des Instituts, Schulungen für Mitarbeiter/innen und Führungskräfte sowie Einarbeitungstage für neue Kolleg/innen wurden als besonders wichtig hervorgehoben. Wir ziehen anhand der Evaluation ein sehr positives Fazit des BGM-Prozesses und werden unser BGM- Programm fortführen und verstetigen.

Unsere interne Weiterbildungsreihe zu gesundheitsrelevanten Themen zielt darauf ab, Potenziale aufzuzeigen, um die vielfältigen Beanspruchungen und Belastungen zu verringern, die die Bearbeitung von Drittmittelprojekten und die hohe Eigenverantwortung in den Projekten mit sich bringen. Alle Mitarbeiter/innen können daran teilnehmen. Zu den Seminarthemen, die regelmäßig angebo-

ten werden, zählen Stress, Erschöpfung und Burnout, Salutogenese und Resilienz oder Konfliktmanagement. Für Führungskräfte haben wir zuletzt 2015 eine Weiterbildung zum Thema gesundheitsorientierte Führung durchgeführt. In 2018 wird es für die Führungskräfte ein weiteres Seminar zum Thema gesundheitsorientierte Führung geben. Weitere Schulungs- und Informationsangebote an unsere Führungskräfte und Mitarbeiter/innen befinden sich in Vorbereitung.

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

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

Dass wir mit diesen und weiteren Maßnahmen eine richtige und wichtige Dimension des Arbeitens am IÖW adressieren, zeigen die Ergebnisse der letzten Befragung der Mitarbeiter/innen zu gesundheitlichen Auswirkungen der Arbeit. Die Aussage „Die Arbeit führt zu gesundheitlichen Problemen (z. B. Rückenschmerzen oder Verspannung, Kopfschmerzen durch Bildschirmarbeit, Stress durch zu viele Termine, Reisen etc.) bewerten die Mitarbeiter/innen in der jährlichen Umfrage sehr unterschiedlich. Während 42 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angeben, „eher nicht“ oder „überhaupt nicht“ gesundheitlich durch die Arbeit beeinflusst zu werden, stimmen 36 Prozent der Aussage „eher“ oder „völlig“ zu. 21 Prozent der Mitarbeiter/innen wählen die Kategorie „teils-teils“.

Das große Interesse der Mitarbeiter/innen an den Themen Gesundheitsschutz und Gesundheitsprävention zeigt auch die Bewertung der Aussage „Die Angebote zur Gesundheitsprävention und zum Gesundheitsschutz finde ich am IÖW ausreichend“. Hier wünschen sich einige Mitarbeiter/innen weitere über die bereits beschriebenen Maßnahmen hinausgehende Angebote.

In diesem Jahr haben wir mit der Evaluation des BGM wichtige Erkenntnisse zu unserem Konzept und den für das Institut entwickelten Maßnahmen erzielt. Wir fühlen uns bestärkt an beidem festzuhalten und sehen in den nächsten Jahren den Fokus weiterhin auf der Implementierung der einzelnen Maßnahmen und der Integration der Gesundheitsförderung in die Führungsarbeit und arbeitsrelevante Strukturen und Prozesse sowie der Ergänzung weiterer Aktivitäten auf Grundlage der Evaluationsergebnisse.



## 5 Unser Nachhaltigkeitsprogramm 2018-2019

Unser Ziel ist es, das IÖW noch nachhaltiger zu machen. Wie wir das in der Praxis schaffen möchten, beschreibt das IÖW-Nachhaltigkeitsprogramm. Für den Zeitraum bis Ende 2019 haben wir uns Maßnahmen vorgenommen, mit denen wir das erreichen möchten. Das Programm ist Bestandteil des IÖW-Jahresberichts 2017, der im Juni 2018 erschien.

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

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

Stand: Juli 2018

| Ziel / Handlungsfeld  | Maßnahme  | Zeitziel     | Stand   |
|---|---|--------------|---|
| <b>Unternehmensführung</b>                                    |   |              |   |
| Nachhaltigkeitsleitbild und -strategie weiterentwickeln       |   |              |   |
| Strategische Orientierungen für das Nachhaltigkeitsmanagement | Revision des Institutsleitbilds   | IV/19        | Details unter „Nachhaltige Unternehmensführung“   |
| <b>Unsere Verantwortung für die Umwelt</b>                    |   |              |   |
| Spezifischen Stromverbrauch reduzieren                        |   |              |   |
| Energieeffizienz der IT-Hardware                              | Ersatz von Desktop-PCs durch Mini-PCs bei Bedarf  | ab III/15    | in Bearbeitung<br>Details unter „Beschaffung von Informations- und Kommunikationstechnik“ |
|   | Monitoring des Beschaffungsprozesses  | IV/17        | in Bearbeitung<br>Details unter „Beschaffung von Informations- und Kommunikationstechnik“ |
| Auswirkungen von Nutzungsverhalten prüfen/Sensibilisierung    | Stromsparmonat  | IV/18        | neu<br>Details unter „Energieverbrauch am IÖW“  |
| Auf Wärmeenergie aus erneuerbaren Quellen umsteigen           |   |              |   |
| Umstieg auf Biogas aus Rest- und Abfallstoffen                | Sensibilisierung und Aktivierung zum Umstieg auf Biogas aus Rest- und Abfallstoffen: Ansprache Hausverwaltung / Vermieter | III/18       | neu<br>Details unter „Energieverbrauch am IÖW“  |
| Spezifischen Papierverbrauch reduzieren                       |   |              |   |
| Erfassen / Reduzieren   | Papierverbrauch in Publikationen bilanzieren / optimieren   | III/18-IV/19 | neu<br>Details unter „Beschaffung am IÖW“   |
|   |   |              |   |

|  |   |             |  |
|--|---|-------------|--|
| Veranstaltungen umweltfreundlicher organisieren              |   |             |  |
| Veranstaltungsplanung und -durchführung                      | Verbesserungsziele basierend auf den Ergebnissen der Evaluation des Green Meeting Guide ausarbeiten | II/18       | in Bearbeitung<br>Details unter „Nachhaltige Organisation von Veranstaltungen“ |
| <b>Unsere Verantwortung für die Mitarbeiter/innen</b>        |   |             |  |
| Entwicklung und Weiterbildung systematisieren und verbessern |   |             |  |
| Entwicklungsoptionen am IÖW                                  | Entwicklung Modulares Weiterbildungsprogramm für wissenschaftliche Mitarbeiter/innen                | II/14-IV/16 | erfüllt<br>Details unter „Kontinuierliche Entwicklung und Qualifizierung“      |
|  | Konzeption neuer Weiterbildungen aus dem Modularen Weiterbildungsprogramm                           | I/17-II/18  | neu<br>Details unter „Entwicklungsmöglichkeiten am IÖW“                        |
|  | Konzeption von Austauschformaten für Projektleitungen   | II/19       | neu<br>Details unter „Entwicklungsmöglichkeiten am IÖW“                        |
| Gesundheit und Wohlbefinden erhalten und fördern             |   |             |  |
| Betriebliches Gesundheitsmanagement                          | Überarbeitung der Maßnahmenplanung anhand der Ergebnisse der Evaluation                             | II/18       | erfüllt<br>Details unter „Betriebliches Gesundheitsmanagement“                 |
|  | Verstetigung der BGM-Präventionsangebote für alle Mitarbeiter/innen                                 | IV/18       | in Bearbeitung<br>Details unter „Betriebliches Gesundheitsmanagement am IÖW“   |

Legende:

Grün = Erfüllt

Gelb = In Bearbeitung/Steht noch aus

Rot = Verschoben/Verworfen

Grau = Neu im Programm

**GESCHÄFTSSTELLE BERLIN**

MAIN OFFICE

Potsdamer Straße 105

10785 Berlin

Telefon: + 49 – 30 – 884 594-0

Fax: + 49 – 30 – 882 54 39

**BÜRO HEIDELBERG**

HEIDELBERG OFFICE

Bergstraße 7

69120 Heidelberg

Telefon: + 49 – 6221 – 649 16-0

Fax: + 49 – 6221 – 270 60

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

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