





GIZ FORTSCHRITTSBERICHT NACHHALTIGKEIT 2015

Über diesen Bericht

Der zweite Bericht der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH nach den Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) erscheint als „Fortschrittsbericht Nachhaltigkeit“. Er ergänzt den „Integrierten Unternehmensbericht 2014“ (IUB), der im Juni 2015 veröffentlicht wurde. Die vielfältigen Verknüpfungen zum IUB sind mit dem Symbol  IUB gekennzeichnet. Wir haben mit dem Unternehmensbericht den Einstieg in die integrierte Berichterstattung unternommen und wollen zukünftig auf eine eigenständige Nachhaltigkeitsberichterstattung verzichten. Damit verleihen wir unserem Anspruch Ausdruck, dass Nachhaltigkeit unser Kerngeschäft ist und mithin konstitutiver Bestandteil der Unternehmensstrategie der GIZ. Der „Fortschrittsbericht Nachhaltigkeit“ ist also ein Zwischenschritt, der die Weiterentwicklung unserer Nachhaltigkeitsleistungen dokumentiert.

Dieser Bericht ist erneut nach den G4-Leitlinien der GRI (Kern-Option) erstellt worden. Er erfüllt darüber hinaus die Anforderungen des UN Global Compact Advanced Level sowie unserer dritten Entsprechenserklärung zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK). Die  **Indexlisten für die Berichtsrahmenwerke** befinden sich in einem getrennten Anhang auf der GIZ-Webseite. Sie enthalten auch weitergehende Verknüpfungen. Der Berichtszeitraum erstreckt sich für quantitative Daten vom 1. Januar 2013 bis 31. Dezember 2014 und für qualitative Daten darüber hinaus bis zum 31. August 2015. Ab dem 1. September 2015 wurde im Rahmen des Reorganisationsprozesses „bauhaus15“ eine neue Aufbau- und Ablauforganisation umgesetzt. Daraus entstehende wesentliche Veränderungen werden in der zukünftigen Nachhaltigkeitsberichterstattung berücksichtigt. An einzelnen Stellen im Bericht werden Entwicklungen über den qualitativen Berichtszeitraum hinaus bis zum Redaktionsschluss am 31. Oktober 2015 erwähnt, wenn diese für eine Kontextualisierung besonders erwähnenswert sind. Der Bericht bezieht sich grundsätzlich auf die GIZ im In- und Ausland. Gelten Daten nur für bestimmte Standorte, wird dies kenntlich gemacht. Beteiligungen sind nicht Gegenstand des Berichts.

Der „Fortschrittsbericht Nachhaltigkeit“ wurde vom Sustainability Board am 20. November 2015 verabschiedet. Er wurde vom Sustainability Office erstellt, unterstützt durch die engagierte Mit- und Zuarbeit vieler Kolleginnen und Kollegen der GIZ im In- und Ausland. Ihnen gilt unser besonderer Dank.

Aktuelle und weiterführende Informationen zur Nachhaltigkeit der GIZ finden Sie unter  www.giz.de/nachhaltigkeit. Das Symbol  kennzeichnet im Berichtstext Erläuterungen zur Zielerreichung des Nachhaltigkeitsprogramms 2013-2015.

Nachhaltigkeit ist unser Kerngeschäft und das Leitprinzip unseres Handelns.

Wir arbeiten in der Überzeugung, dass nur das Zusammenspiel von sozialer Verantwortung, ökologischem Gleichgewicht, politischer Teilhabe und wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit auch künftigen Generationen ein Leben in Sicherheit und Würde ermöglicht. Damit verbundene Interessens- und Zielkonflikte müssen zwischen allen Beteiligten fair ausgehandelt werden. Die professionelle Gestaltung solcher Aushandlungsprozesse ist eine wichtige Voraussetzung für nachhaltige Entwicklung. Diese Überzeugung leitet uns in der Arbeit mit unseren Auftraggebern und Partnern, in unserem Umgang miteinander und bei der Gestaltung unseres Unternehmens. Wir erfüllen unsere Aufgaben in diesem Grundverständnis und sind den Werten des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschland verpflichtet.

Insbesondere

- » machen wir uns stark für die Achtung der Menschenrechte, Chancengleichheit und Integrität,
- » unterstützen wir Rechtsstaatlichkeit und die politische Teilhabe der Bevölkerung und setzen uns auch im eigenen Unternehmen für faire Aushandlungsprozesse ein,
- » engagieren wir uns für eine marktfreundliche, ökologisch und sozial orientierte Wirtschaftsordnung und
- » handeln unternehmerisch verantwortungsvoll.

Quelle: ➔ [Leitbild](#)



Inhalt



Produktverantwortung 20

Erklärung des Vorstands	6
GIZ: Dienstleister für nachhaltige Entwicklung	8
Nachhaltigkeitsmanagement	9
Übergangsprogramm Nachhaltigkeit 2016	56
Prüfbescheinigung des GIZ Fortschrittsberichts Nachhaltigkeit 2015	57
Abkürzungsverzeichnis	58
Impressum	59

Lösungen, die wirken	21
Einsatz für Menschenrechte	21
Gleichberechtigung der Geschlechter fördern	22
Umwelt und Klima schützen	22
Mittel zielgerecht und effizient verwenden	23
Partner einbinden	23



Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit 24

Unsere Auftraggeber	25
Wettbewerbsfähigkeit stärken	25
Beschaffungsprozesse transparent gestalten	26
Qualität kontinuierlich verbessern	27
Räume für Lernen und Innovation schaffen	28
Digitalisierung nutzen	29
Integer handeln	29
Korruption bekämpfen	30
Risiken entgegenwirken	30
Datenschutz gewährleisten	31



Soziale Verantwortung 32

Unsere Personalstruktur	33
Beschäftigungsfähigkeit stärken	34
Vergütungssystem transparent gestalten	36
Altersvorsorge nachhaltig unterstützen	37
Balance von Beruf und Privatleben ermöglichen	37
Verantwortung für personelle Sicherheit tragen	38
Gesundheit fördern – Gesundheit erhalten	39



Ökologisches Gleichgewicht 40

Unser Managementansatz	41
Immer gut informiert	42
Klimaschutz verwirklichen	43
Umweltfreundlich reisen	43
Energieverbrauch reduzieren	44
Ressourcen schonen und effizient nutzen	44
Nachhaltig bauen	46
Veranstaltungen nachhaltig gestalten	46



Politische Teilhabe 48

Unsere externen Stakeholder	49
Gesellschafter, Kontrollorgane und Beratungsgremien	49
Dialoge führen mit Kunden, Auftraggebern und Partnern	50
Strategische Allianzen und Kooperationen eingehen	50
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligen	50
Betriebliche Mitbestimmung ausgestalten	51
Vielfalt und Chancengleichheit fördern	52
Inklusion angemessen verwirklichen	53
Gegen Diskriminierung eintreten	54
Gesellschaftliches Engagement zeigen	54
Transparent informieren	55

Liebe Leserin, lieber Leser,



„Nachhaltigkeit ist unser Kerngeschäft“: Das ist die zentrale Unternehmensbotschaft der GIZ, die wir täglich mit unseren Dienstleistungen weltweit zur Geltung bringen. Nachhaltige Entwicklung, das ist für uns das Zusammenspiel von sozialer Verantwortung, ökologischem Gleichgewicht, politischer Teilhabe und wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit. Nachhaltigkeit ist dabei für uns Auftrag und Verpflichtung zugleich: Unser Anspruch ist, unser unternehmerisches Handeln an den gleichen anspruchsvollen Grundsätzen auszurichten wie unsere Leistungen selbst. Durch unsere vielfältigen Selbstverpflichtungen, wie beispielsweise die Teilnahme der GIZ im *Global Compact* und unserem Bekenntnis zu dessen zehn Prinzipien sowie zu den *Women's Empowerment Principles* der Vereinten Nationen, verleihen wir diesem Anspruch Nachdruck.

Das Jahr 2015 ist im Hinblick auf die Nachhaltigkeit ein symbolträchtiges: Mit der Agenda 2030, die als Ergebnis jahrelanger Vorbereitungen im Rahmen der Post-2015-Diskussionen die *Millennium Development Goals* der Vereinten Nationen ablösen, hat sich die Weltgemeinschaft umfangreiche und anspruchsvolle Nachhaltigkeitsziele, *Sustainable Development Goals*, gesetzt, die für alle Länder gelten. Mit ihnen sollen die Weichen gestellt werden für eine Entwicklung, die auch zukünftigen Generationen die Befriedigung ihrer Bedürfnisse ermöglicht. Sie sind daher auch für die GIZ ein wichtiger Referenzrahmen. Wir sind überzeugt, sowohl mit unseren wirksamen Lösungen als auch mit unserem unternehmerischen Handeln in Deutschland, Europa und weltweit einen Beitrag zur Bewältigung dieser globalen Herausforderungen leisten zu können.

Gemeinsam mit der Veröffentlichung des ersten Nachhaltigkeitsberichtes im Jahr 2013 hatte sich die GIZ ein umfangreiches Nachhaltigkeitsprogramm gegeben. Aus den wesentlichen Aspekten unseres Nachhaltigkeitsmanagements haben wir damals 25 Ziele mit 39 Indikatoren abgeleitet, die wir bis Ende 2015 erreicht haben wollten. Durchaus mit Stolz auf die Arbeit der letzten drei Jahre können wir nun berichten, dass wir 31 Indikatoren voll und ganz erfüllt haben und sechs Indikatoren mit einer leichten zeitlichen Verzögerung vollständig erreichen werden. Nur den Anforderungen von zwei Indikatoren werden wir im angestrebten Zeitraum nicht voll gerecht werden können.

Die Entwicklung und weltweite Implementierung unseres innovativen und partizipativen Nachhaltigkeits-Managementinstruments, dem *Corporate Sustainability Handprint*® (CSH), war ein großer Erfolg. Bis Ende 2016 werden wir den CSH in allen Ländern, in denen die GIZ Büros unterhält, eingeführt haben. Damit etablieren wir ein handlungsorientiertes Managementinstrument für Nachhaltigkeit, das ideal zu unserer dezentralen Struktur passt. Es wird durch diejenigen weiterentwickelt, die Tag für Tag und mit großem Engagement



Lösungen für die Herausforderungen unseres Kerngeschäfts entwickeln: unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ort. So wächst ein System der kontinuierlichen Verbesserung unserer Nachhaltigkeitsleistungen, das gleichzeitig gelebte Nachhaltigkeit als wesentlichen Bestandteil einer lebendigen Unternehmenskultur verankert. Mit dem CSH tragen wir entscheidend dazu bei, eine dauerhafte und wirkungsvolle Verbesserung unserer unternehmerischen Nachhaltigkeit zu erreichen.

Ein wichtiger Fortschritt ist zudem, dass wir seit 2014 alle CO₂-Emissionen an unseren deutschen Standorten mit Klimazertifikaten nach höchsten internationalen Standards kompensieren. In einem nächsten Schritt stehen wir vor der Herausforderung, nach einer kompletten Erfassung unserer im Ausland generierten Emissionen bis Ende 2016 zu einer konsequenten Politik für unsere weltweiten Emissionen zu gelangen. Mit der Validierung unserer drei großen Standorte Eschborn, Bonn und Berlin nach dem *Eco-Management and Audit Scheme* (EMAS), den umfangreichen Leistungen des Gesundheits- und Personalmanagements für unsere Beschäftigten sowie der Vielzahl unserer weltweiten Dialogveranstaltungen mit unseren diversen Stakeholdern unterstreichen wir darüber hinaus, dass wir Nachhaltigkeit als Teil unserer Unternehmensidentität verstehen. Das belegen nicht zuletzt die zahlreichen, bunten und kreativen Aktionen, mit denen sich unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit an den „Deutschen Aktionstagen Nachhaltigkeit“ des Rats für Nachhaltige Entwicklung beteiligen.

Wir nennen unseren Bericht „Fortschrittsbericht Nachhaltigkeit“. Damit tragen wir der Tatsache Rechnung, dass wir mit dem im Juni 2015 erschienenen ersten „Integrierten Unternehmensbericht“ der GIZ sukzessive unsere Nachhaltigkeitsberichterstattung in die Geschäftsberichterstattung überführen. So machen wir deutlich, dass Nachhaltigkeit ein integraler Bestandteil unserer Unternehmensstrategie ist. Der „Fortschrittsbericht Nachhaltigkeit“ bildet daher eine Ergänzung zum „Integrierten Unternehmensbericht“, in dem wir für alle unsere wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen sichtbar machen, was die GIZ leistet. Wir sind uns bewusst, dass wir erst einen Einstieg in die integrierte Berichterstattung geschafft haben. Aber wir stellen uns der Herausforderung, eine kohärente Berichterstattung zu gestalten, die unserem Anspruch Ausdruck verleiht: Nachhaltigkeit ist unser Kerngeschäft. Weltweit. Vielfältig. Engagiert.

Schließlich möchte ich diese Gelegenheit nutzen und dem aus dem Unternehmen ausscheidenden Beauftragten des Vorstandes für Nachhaltigkeit, Bernd Schleich, im Namen der GIZ für sein Engagement und seine Verdienste um die Weiterentwicklung des unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagements der GIZ herzlich danken.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre

Ihre

Tanja Gönner
Vorstandssprecherin

GIZ: Dienstleister für nachhaltige Entwicklung

Nachhaltigkeit ist unser Kerngeschäft und Leitprinzip unseres Handelns. Wir haben mehr als 50 Jahre Erfahrung in unterschiedlichsten Feldern, von der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung über Energie- und Umweltthemen bis hin zur Förderung von Frieden und Sicherheit. Das vielfältige Know-how des Bundesunternehmens GIZ wird rund um den Globus nachgefragt – von der deutschen Bundesregierung, Institutionen der Europäischen Union, den Vereinten Nationen und Regierungen anderer Länder. Unser Hauptauftraggeber ist das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ). Intensiv kooperieren wir mit der Privatwirtschaft und tragen so zu einem erfolgreichen Zusammenspiel von entwicklungspolitischem und außenwirtschaftlichem Engagement bei.

Wir fördern den Aufbau lokaler Kapazitäten und den lokalen wie weltweiten Wissens- und Erfahrungsaustausch, sodass unsere Partner Entwicklungsprozesse eigenverant-

wortlich weiterführen können (*Capacity Development*). Einen Einblick in unsere Arbeit bieten unsere [Unternehmensberichte](#) sowie die [Projektkurzbeschreibungen](#) und die interaktive [Projektdatenbank](#) auf unserer Webseite.

Als gemeinnütziges Bundesunternehmen stehen wir für deutsche und europäische Werte. Dies macht uns zu einem vertrauenswürdigen und zuverlässigen Dienstleister. Gemeinsam mit unseren Partnern arbeiten wir flexibel an wirksamen Lösungen, die Menschen Perspektiven bieten und ihre Lebensbedingungen dauerhaft verbessern.

Die GIZ hat ihren Sitz in Bonn und Eschborn. Unser Geschäftsvolumen betrug im Jahr 2014 mehr als zwei Milliarden Euro. Von den 16.410 Beschäftigten in mehr als 130 Ländern sind rund 70 Prozent als Nationales Personal vor Ort tätig (Personal- und Geschäftszahlen: Stand Stichtag 31. Dezember 2014).



Nachhaltigkeitsmanagement

Das unternehmenspolitische Grundverständnis der GIZ

Aus dem im Gesellschaftsvertrag festgelegten Gesellschaftszweck hat die GIZ ihr **Leitbild** entwickelt. Es verankert Nachhaltigkeit als Leitprinzip unseres gesamten unternehmerischen Handelns und der Gestaltung unserer Dienstleistungen. Wir arbeiten in der Überzeugung, dass nur das Zusammenwirken von sozialer Verantwortung, ökologischem Gleichgewicht, politischer Teilhabe und wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit künftigen Generationen ein Leben in Sicherheit und Würde ermöglicht.

Mit ihrer Arbeit unterstützt die GIZ die Bundesregierung dabei, international nachhaltige Entwicklung zu gestalten. Grundlage dafür sind weltweit und von der Bundesrepublik Deutschland anerkannte Normen und Vereinbarungen, wie die Menschenrechtspakte der Vereinten Nationen und die Europäische Menschenrechtskonvention. Die menschenrechtlichen Verpflichtungen der Bundesrepublik Deutschland bilden die Basis unseres Handelns, und wir erkennen sie als eine besondere Verantwortung der GIZ an. Dazu hat der Vorstand eine für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbindliche **GIZ Orientierung zu den Menschenrechten** verabschiedet. Ebenso bildet die Deklaration der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) über „Grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit“ für uns eine handlungsleitende Norm. Als Teilnehmerin im *Global Compact* bekennen wir uns zu dessen zehn Prinzipien in den Bereichen Arbeitsnormen, Umwelt, Menschenrechte und Antikorruption (IUB, S. 51).

Unser Umgang miteinander im Unternehmen ist von Kooperation und gegenseitiger Wertschätzung geprägt. In unserem Verhaltenskodex – den **Grundsätzen integren Verhaltens** – verpflichten wir alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Integrierten Fachkräfte und die Entwicklungshelferinnen und Entwicklungshelfer auf die Prinzipien Gleichbehandlung, Vertrags- und Gesetzestreue, Transparenz, Loyalität, Vertraulichkeit und partnerschaftliche Zusammenarbeit. Auch von unseren Projektpartnern und Zielgruppen erwarten wir, dass sie diese Grundsätze integren Verhaltens respektieren.

Nachhaltige Entwicklung kann nur dann langfristig umgesetzt werden, wenn Männer und Frauen gleichberechtigt an der Gesellschaft teilhaben können. Deshalb haben wir eine unternehmensweit geltende **Genderstrategie** verabschiedet, die für unsere Dienstleistungen wie auch

für unser Unternehmen Ziele und Maßnahmen absteckt. In einem Gleichstellungsplan konkretisieren wir diese Ziele mit Blick auf das Unternehmen selbst (siehe Kapitel „Politische Teilhabe“).

Die Entwicklungschancen zukünftiger Generationen können wir nur sichern, wenn wir bereits heute verantwortungsvoll mit unserer Umwelt umgehen und natürliche Ressourcen auf nachhaltige Weise nutzen. In unserem **Umweltleitprinzip** legen wir hierzu unser Verständnis fest und geben Richtlinien zu ökologisch verantwortlichem Handeln vor.

Wir begleiten unsere Partner dabei, Entwicklungsprozesse eigenverantwortlich zu gestalten. Das heißt für uns, dass ihre Eigenverantwortung und Beteiligung (*Ownership*) eine tragende Rolle in unserer Zusammenarbeit spielen müssen. Im Rahmen internationaler Vereinbarungen wie der *International Aid Transparency Initiative* (IATI) hat sich Deutschland verpflichtet, den internationalen Transparenzstandard umzusetzen, der auf Kriterien der IATI und der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) beruht (IUB, S. 44). Darüber hinaus beachten wir die Empfehlungen des *Public Corporate Governance*-Kodex des Bundes.

Unternehmerische Nachhaltigkeit steuern



Nachhaltigkeit ist bei uns auf höchster Leitungsebene verankert. Unsere Vorstandssprecherin ist zugleich Vorsitzende des *Sustainability Board*. Das 2012 geschaffene Gremium berät über Nachhaltigkeitsziele und legt die langfristige strategische Ausrichtung und Weiterentwicklung der unternehmerischen Nachhaltigkeit auf Grundlage des Leitprinzips Nachhaltigkeit fest. Zudem analysiert und bewertet es die Nachhaltigkeitsperformance des Unternehmens. Das Gremium tagt zwei- bis viermal im Jahr. Ihm gehören insgesamt sieben Bereichs- und Stabsstellenleitungen an sowie der Beauftragte des Vorstandes für Nachhaltigkeit.

Der **Beauftragte des Vorstandes für Nachhaltigkeit** berichtet direkt an die Vorstandssprecherin und vertritt das Thema nach außen. Neben der Geschäftsführung des *Sustainability Board* leitet er zudem das *Sustainability Office*. Dieses koordiniert und fördert das Nachhaltigkeitsmanagement im Unternehmen. Im Rahmen des Restrukturierungsprozesses „bauhaus15“ wird das *Sustainability Office* in die neu geschaffene Gruppe „Qualität und Nachhaltigkeit“ innerhalb der Stabsstelle Unterneh-



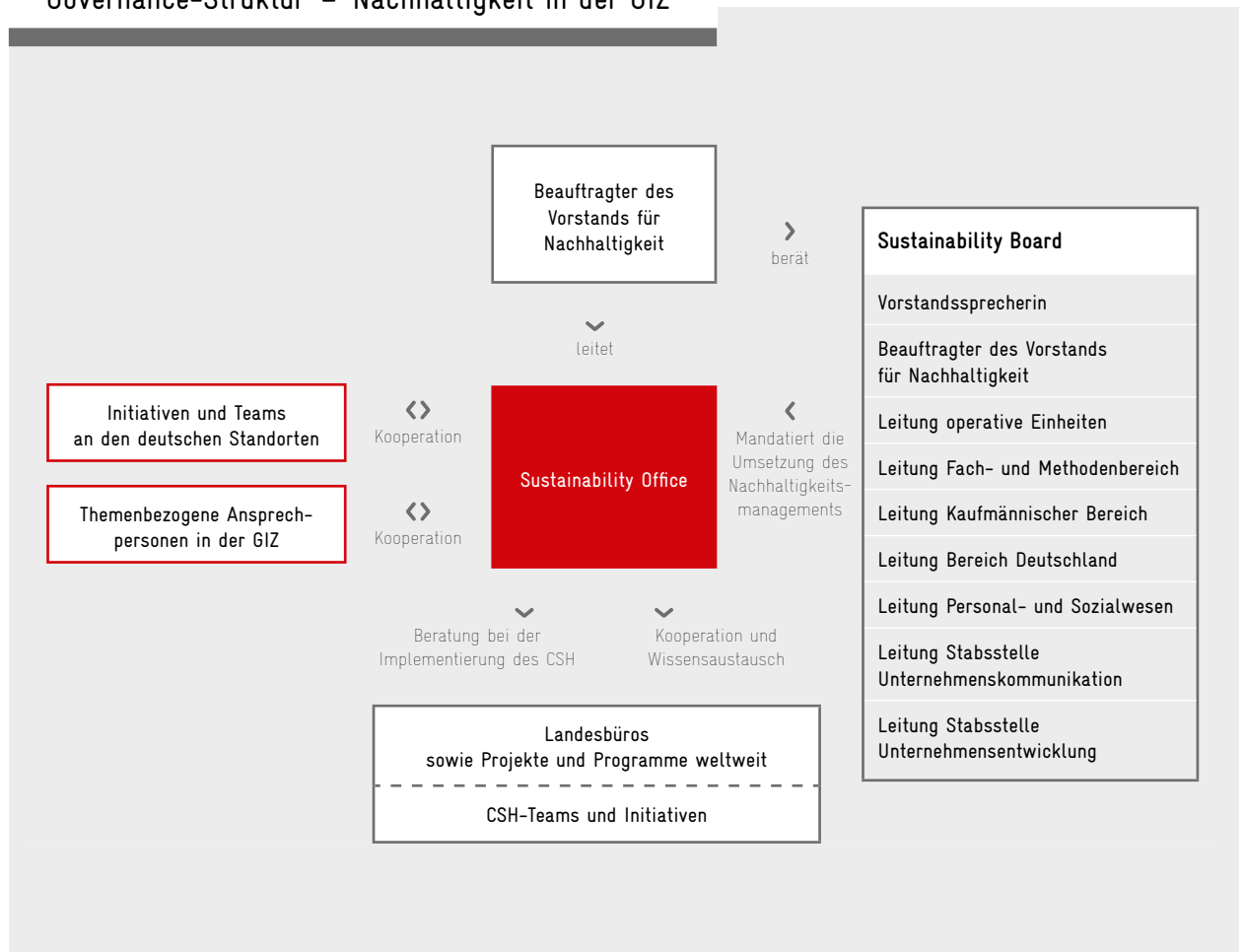
mententwicklung integriert werden. Das *Sustainability Office* geht damit in die Linienorganisation über, soll aber bewusst als solches erhalten bleiben. Die Funktion des Beauftragten des Vorstandes für Nachhaltigkeit wird an die Stabsstellenleiterin der Unternehmensentwicklung übergehen. Mit der Verortung in der Stabsstelle Unternehmensentwicklung werden geschäftspolitische Strategien und unternehmerische Nachhaltigkeitsziele zukünftig noch stärker miteinander verknüpft.

Das *Sustainability Office* kooperiert eng mit Ansprechpersonen anderer Organisationseinheiten im Unternehmen, zum Beispiel mit dem Medizinischen Dienst bezüglich des Gesundheitsmanagements, mit der Vertragsabteilung hinsichtlich nachhaltiger Beschaffung oder mit dem *Facility Management* in Bezug auf das Umweltmanagement an den deutschen Standorten. Zudem hat das *Sustainability Office* den  **Corporate Sustainability Handprint®** (CSH)

entwickelt und unterstützt dessen weltweite Implementierung. Der CSH ist das zentrale Managementinstrument, um unsere Nachhaltigkeitsperformance in den Partnerländern zu bewerten und zu verbessern (siehe Box folgende Seite sowie  IUB, S. 27). Hier berät und begleitet das *Sustainability Office* die Länder, stellt die Qualitätssicherung der erfassten Daten sicher und monitort die Fortschritte. Seit 2014 ist der CSH in allen Regionen, in denen die GIZ tätig ist, eingeführt . Bis Ende 2015 wollen wir den CSH in der Hälfte der Einsatzländer, in denen wir Landesbüros unterhalten, eingeführt haben. Bis Ende 2016 wollen wir ihn dann flächendeckend anwenden.

Das Nachhaltigkeitsmanagement in unseren Partnerländern obliegt den Landesdirektionen und den Projekt- und Programmverantwortlichen. Neben zentral vorgegebenen Orientierungen und Regeln besitzen diese Führungskräfte in den Partnerländern Handlungsspielräume, um weiter-

Governance-Struktur – Nachhaltigkeit in der GIZ





führende ortspezifische Maßnahmen zu entwickeln sowie umzusetzen und somit im lokalen Kontext unternehmerische Nachhaltigkeit zu fördern.

Im Februar 2015 hat der Vorstand die erste Fassung einer GIZ Nachhaltigkeitsrichtlinie verabschiedet. Sie ist ein umfassendes Statement der GIZ zu ihren Nachhaltigkeitsstandards, den Grundsätzen des Nachhaltigkeitsmanagements sowie dem Leitprinzip, das das Unternehmen und seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leitet.

Die Nachhaltigkeitsrichtlinie verbindet das unternehmerische Nachhaltigkeitsmanagement mit dem Umwelt-, Klima- und Sozialverträglichkeitsmanagement (UKSM), das die GIZ derzeit entwickelt und Mitte 2016 in die Erstellung von Angeboten integrieren und im Projektverlauf monitoren wird. Das UKSM führt viele bereits langjährig existierende Instrumente wie die Umwelt- und Klimaprü-

fung, die Genderanalyse und die Menschenrechtsprüfung in einem neuen Managementmodell zusammen und systematisiert sie.

Wesentliche Themen nachhaltiger Unternehmensführung

Unsere „Langfristige Unternehmensplanung“ definiert auf Basis unseres **Leitbilds** den strategischen Rahmen der Unternehmensentwicklung der GIZ (siehe Lagebericht im **Jahresabschluss**). Sie analysiert Trends der internationalen Zusammenarbeit und definiert zukünftige Handlungsfelder für unsere Geschäftsentwicklung.

Für die Bestimmung wesentlicher Nachhaltigkeitsthemen orientieren wir uns darüber hinaus an den G4-Leitlinien der *Global Reporting Initiative*. Mittels einer Wesentlichkeitsanalyse werden die wichtigsten Nachhaltigkeits-



themen aus der Perspektive des Unternehmens und seiner Stakeholder ermittelt und priorisiert.

Als Grundlage für den ersten Nachhaltigkeitsbericht der GIZ hatten wir 2013 einen Workshop durchgeführt, an dem rund 30 Vertreterinnen und Vertreter der operativen und Service-Bereiche, der Stabsstellen, Mitglieder des Betriebsrats sowie Beauftragte auf Unternehmensebene wie ein Integritätsberater und die Gleichstellungsbeauftragte als interne Wissensträgerinnen und -träger teilgenommen haben. Darüber hinaus waren Mitarbeitende einbezogen, die unseren Auftraggeberdialog (🔗 IUB, S. 42, vgl. Kapitel „Politische Teilhabe“) durchgeführt hatten. So wurden weltweit wesentliche Nachhaltigkeitsthemen des Unternehmens mit dem Fokus auf Auftraggeber sowie auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter definiert.

Da viele Verbesserungsprozesse im Nachhaltigkeitsmanagement mittel- bis langfristige Zeithorizonte haben

und unsere unternehmenspolitischen Grundsätze auch von einer gewissen Konstanz leben, haben wir für den vorliegenden „Fortschrittsbericht Nachhaltigkeit“ eine Aktualisierung unserer Wesentlichkeitsanalyse 2013 vorgenommen. Sie reflektiert deren Ergebnisse und aktualisiert sie auf Basis aktueller Dokumentationen unserer Stakeholder-Interessen sowie einer erneuten unternehmenspolitischen Bewertung. In die Ermittlung und Priorisierung wichtiger Themen aus Sicht unserer Stakeholder sind dabei neben unserem Auftraggeberdialog beispielsweise Fragestellungen aus unserem Kuratorium und Wirtschaftsbeirat, der Medienberichterstattung über die GIZ sowie die Ergebnisse einer Anfang 2015 von uns durchgeführten ➔ **Consulting-Befragung** eingeflossen.

Für letztere haben wir in Form einer Online-Befragung 150 unserer im Zeitraum 2010 bis 2013 vom Auftragsvolumen größten Consultingpartner zur Nachhaltigkeit der GIZ befragt. Die teilnehmenden Beratungsfirmen





Ausgezeichnetes Nachhaltigkeitsmanagement



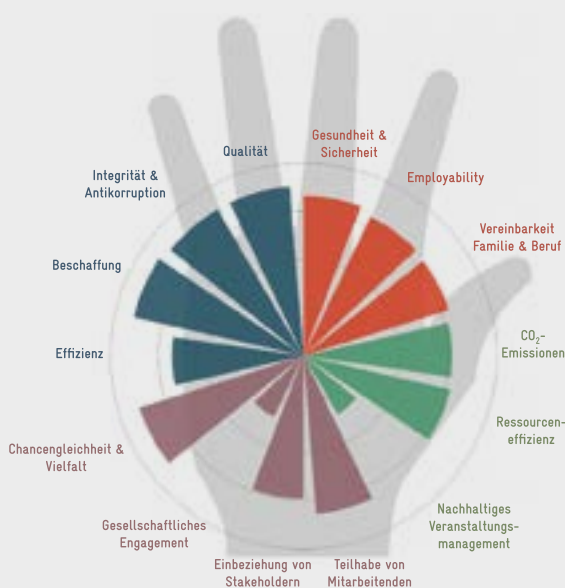
Corporate Sustainability Handprint®

Der **Corporate Sustainability Handprint® (CSH)** ist unser zentrales Managementinstrument für die systematische Erfassung und Verbesserung unserer unternehmerischen Nachhaltigkeitsleistung weltweit.

Im Rahmen des CSH tragen die GIZ-Landesbüros mit den Projekten und Programmen zentrale Kennzahlen zusammen, etwa die Kohlendioxidemissionen aus Dienstreisen, den Wasserverbrauch oder den Frauenanteil in Führungspositionen. Ein CSH-Team aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor Ort bewertet alle zwei Jahre die Ergebnisse, und das Landesbüro setzt sich darauf aufbauend Ziele für nachhaltiges Handeln.

Einige Länderbüros setzen Schwerpunkte im Umweltbereich und installieren Solaranlagen auf dem Büro oder gründen Fahrgemeinschaften. Andere steigern den Anteil lokal beschaffter Produkte, entwickeln Trainings zum Stressmanagement oder planen Aktionstage zum Thema „Gesundheit am Arbeitsplatz“. Darüber hinaus engagieren sich viele Kolleginnen und Kollegen in den gegründeten CSH-Teams und bestehenden Initiativen, bringen Vorschläge ein und setzen Maßnahmen um. So verbessern wir länderspezifisch kontinuierlich unsere Nachhaltigkeitsperformance.

Unser Managementansatz auf der Basis des CSH hat dazu geführt, dass die GIZ im Rahmen des **Corporate Responsibility Index (CRI)** als eins von fünf Best Practice-Unternehmen ausgewählt wurde. Der CRI der Bertelsmann Stiftung, der Universität Bayreuth und der concern GmbH untersucht relevante Erfolgsfaktoren unternehmerischer Verantwortung. Gleichzeitig ermöglicht er teilnehmenden Unternehmen im Rahmen einer vergleichenden Bewertung ein Benchmarking. Mit 187 Teilnehmern ist der CRI auch 2015 die umfangreichste Benchmarkstudie zum CR-Management deutscher Unternehmen. Die GIZ konnte im CRI besonders gut abschneiden: Als ein Unternehmen der besten zehn Prozent erhielten wir das Prädikat „CR Champion“.



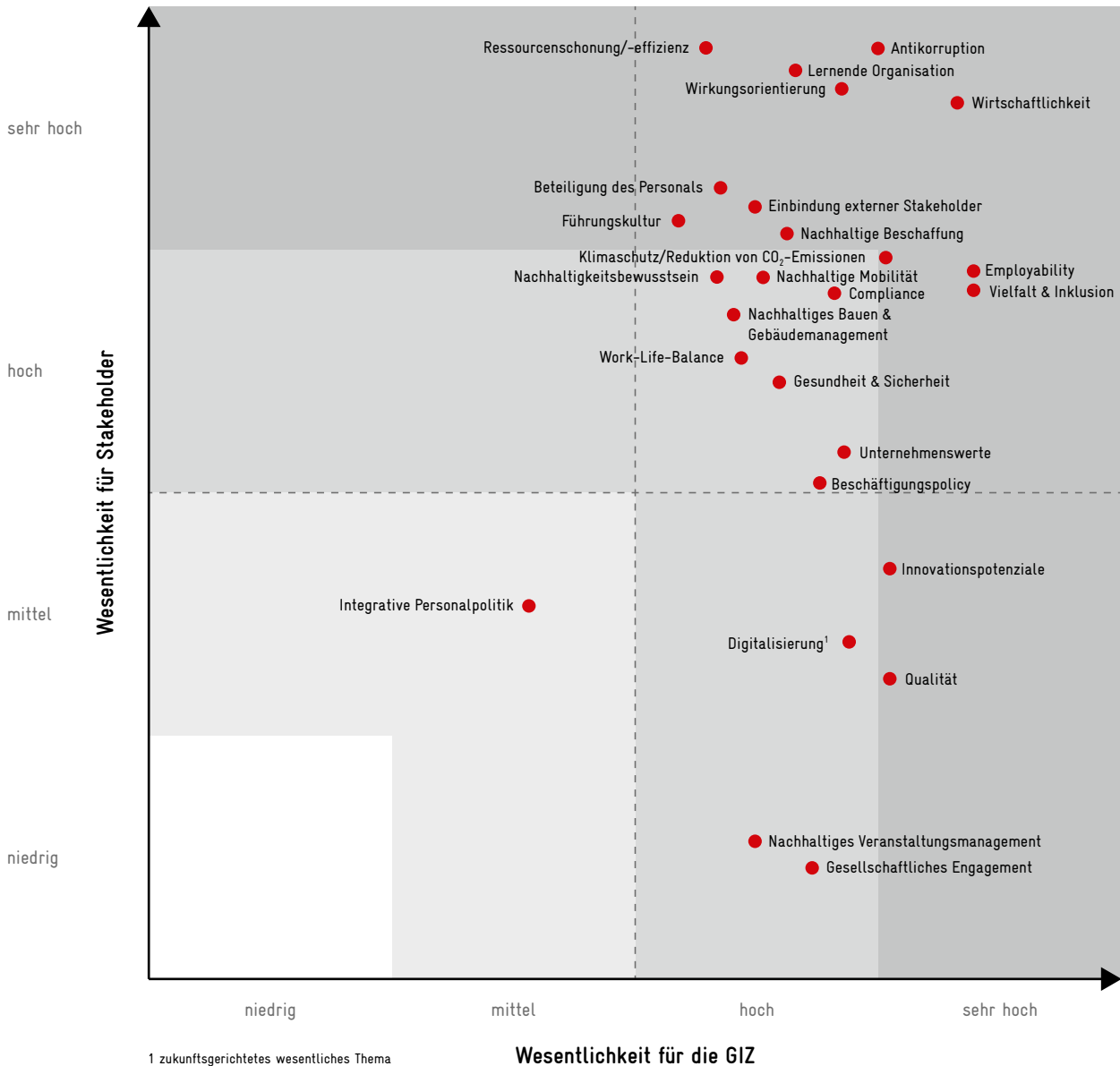
konnten uns unter anderem weitere Themen benennen, die sie für das Nachhaltigkeitsmanagement der GIZ als besonders wichtig erachten. Im Ergebnis zeigte sich ein hohes Maß an Übereinstimmung: Sowohl die Beratungsunternehmen als auch die GIZ bewerten beispielsweise die Themen „Antikorruption“, „Klimaschutz“ und „Ressourcenschonung“ für das Unternehmen als besonders wesentlich. Nicht zuletzt war besonders erfreulich, dass die Beteiligung an der Befragung mit einer Rücklaufquote von über 40 Prozent sehr hoch war. Das motiviert uns, unseren Dialog zur Nachhaltigkeit in Zukunft weiter auszubauen.

Die identifizierten und priorisierten Themen wurden vom *Sustainability Board* abgenommen und abschließend in eine Wesentlichkeitsmatrix überführt (siehe Abbildung folgende Seite). Darauf aufbauend haben wir wesentliche Aspekte und geeignete Indikatoren für den vorliegenden „Fortschrittsbericht Nachhaltigkeit“ ausgewählt. Neben der Grundlage für die Inhalte unserer Nachhaltigkeitsberichterstattung ist die Wesentlichkeitsanalyse auch Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung unseres Nachhaltigkeitsmanagements und die Fortschreibung des Dialogs mit unseren Stakeholdern. Durch die Analyse der Stakeholder-Perspektiven und die unternehmenspolitische Bewertung

ergaben sich dabei nur sehr wenige grundlegende Veränderungen. Als Ergebnis wird das zusätzliche wesentliche Thema „Einbindung externer Stakeholder“ sowie das wesentliche zukunftsgerichtete Thema „Digitalisierung“ neu aufgenommen.

Die in der letzten Wesentlichkeitsanalyse nur intern vorgenommene Priorisierung der Nachhaltigkeitsthemen weicht hingegen von der letzten Wesentlichkeitsanalyse deutlich ab. So bewerten die Stakeholder das Thema „Lernende Organisation“ als wichtiger, „Nachhaltiges Veranstaltungsmanagement“ als weniger wichtig und den Aspekt „Integrative Personalpolitik“ als deutlich weniger wichtig. Aus unternehmenspolitischer Perspektive haben die Themen „Wirtschaftlichkeit“ und „Qualität“ an Bedeutung gewonnen, Positionsbestimmungen zu „Unternehmenswerten“ haben leicht und solche zu „Integrativer Personalpolitik“ etwas deutlicher verloren. Zu sehr unterschiedlichen Bewertungen kommen Stakeholder und Unternehmen insbesondere bei den Themen „Gesellschaftliches Engagement“ und „Nachhaltiges Veranstaltungsmanagement“. Für die GIZ sind sie jedoch nicht nur eine wichtige Visitenkarte, sondern substantielle Voraussetzungen für gelebte Nachhaltigkeit sowie ein glaubwürdiges Auftreten als Dienstleister für nachhaltige Entwicklung.





Unser Nachhaltigkeitsprogramm

Mit der Veröffentlichung des ersten Nachhaltigkeitsberichts hatte sich die GIZ ein umfangreiches, alle vier unserer Nachhaltigkeitsdimensionen umfassendes Nachhaltigkeitsprogramm gegeben. Von 25 Zielen mit 39 Indikatoren haben wir 31 Indikatoren vollständig erreicht. Sechs Indikatoren werden wir mit einer leichten zeitlichen Verzögerung erreichen. Nur zwei Indikatoren, die Harmonisierung der fusionsbedingt unterschiedlichen Arbeitszeitmodelle und Sozialleistungen und die Entwicklung eines neuen Mobilitätskonzepts, werden wir im angestrebten Zeitraum nicht erreichen. Mehr dazu

erfahren Sie im folgenden Abschnitt zur Bilanzierung des Programms.

Nach Umsetzung einer neuen Aufbau- und Ablauforganisation durch unseren Reorganisationsprozess „bauhaus15“ ab 1. September 2015 setzt die GIZ einen neuen Strategieprozess auf. Nachhaltigkeit ist dabei ein integraler Bestandteil dieser Fortschreibung unserer Unternehmensstrategie. Da dieser Prozess bis zur Berichterlegung nicht abgeschlossen war, haben wir uns zunächst ein Übergangsprogramm gegeben, das Ziele beinhaltet, die wir schon bis Ende 2016 erreichen wollen (siehe „Übergangsprogramm Nachhaltigkeit 2016“, S. 56).

Bilanz Nachhaltigkeitsprogramm 2013–2015¹

Ziel	Zeitraum	Maßnahmen	Indikator	Status
Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit				
Nachhaltige Beschaffung ausbauen	2014	Leitfaden zum nachhaltigen Beschaffungsmanagement erstellen und im Unternehmen verankern	Leitfaden liegt vor, ist intern kommuniziert und wird in Ausschreibungen beachtet ²	
Effizienz und Qualität von Prozessen erhöhen	2014	Übergreifende Prozesse hinsichtlich ihrer Effizienz, Wirtschaftlichkeit und Kunden-/Auftraggeberanforderungen analysieren	Verbesserungspotenziale großer übergreifender Prozesse werden realisiert	
	2013	Kaufmännische Kompetenz stärken, um der gestiegenen Komplexität der kaufmännischen Prozesse und Aufgaben Rechnung zu tragen, bspw. durch Kompetenzentwicklungsangebote	Kompetenzentwicklungsangebote sind eingeführt	
Qualität des Leistungsangebots kontinuierlich stärken	2015	Bestehenden Kunden-Auftraggeber-Dialog (BMZ, Auswärtiges Amt, Bundesumweltministerium) auf weitere Kunden ausweiten Nachweis von Wirkungen und Wirkungsberichterstattung intern und extern verbessern	Kundendialog bestätigt die Qualität des Leistungsangebots	
Lernende Organisation fördern	2014	Die im LOLA-Projekt (Learning Organisation – Learning Agents) zur Lern- und Fehlerkultur erarbeiteten Maßnahmen durchführen	Maßnahmen wurden durchgeführt, unter anderem: Fehler- und Lernkultur ist im Führungsfeedback verankert ³	
Sensibilität von Mitarbeitenden für Integritätsthemen stärken	2014	Aufbau eines GIZ-weiten E-Learning-Systems für Integrität	Pilotprojekt ist umgesetzt	
Antikorruptionsmanagement ausbauen	2014	Prozesse unter dem Aspekt Korruptionsprävention (Risikoanalyse) überprüfen und verbessern	Risikoanalyse ist abgeschlossen und Maßnahmen sind eingeleitet	
Nationales Personal in seinen Kompetenzen stärken und fördern	2013ff.	Einrichtung einer Arbeitsgruppe zur systematischen Stärkung der Kompetenz- und Karriereentwicklung für Nationales Personal und Ausarbeitung notwendiger Maßnahmen	Konzept zur systematischeren Kompetenz- und Karriereentwicklung für Nationales Personal ist entwickelt; Verfahren und Standards zur Besetzung von Führungspositionen bei Nationalem Personal sind vereinheitlicht	
	2013ff.	Bestehendes Führungstraining BasiQ kontinuierlich anbieten	Pro Region mindestens ein Training	
Unternehmenswerte und Leitbild verankern	2013	Identitätsteams als internes Beratungsgremium und Impulsgeber zur Förderung der Unternehmensidentität einrichten	Identitätsteam operativ	
	2013ff.	Orientierung zur Neuausrichtung des Unternehmens und der gemeinsamen Identität fördern, insbesondere über Führungskräfte	Mitarbeiterbefragung und Qualitätsbericht belegen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Beitrag der Neuausrichtung zur Integration mehrheitlich positiv bewerten	
	2013ff.	Die aus der Mitarbeiterbefragung verabschiedeten Handlungsbedarfe zum Thema „Integrations- und Veränderungsprozesse, Identität, Führung“ bearbeiten und umsetzen		
Internes Kooperationsmanagement ausbauen	2013ff.	Umsetzung der Ergebnisse der strategischen Initiative „Kooperation für Wachstum“	Ergebnisse sind umgesetzt	
Nachhaltigkeitsmanagement in den Landesbüros unterstützen	2015	Peer Learning Tool – den Corporate Sustainability Handprint® (CSH, siehe Infobox, Seite 13) – entwickeln und einführen	CSH ist in allen Regionen eingeführt	



Ziel	Zeitraum	Maßnahmen	Indikator	Status
Soziale Verantwortung				
Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf	2015	Ausbau der Kita-Betreuungsplätze und -angebote in Bonn und Eschborn	KiTa Bonn nimmt 2013 Arbeit auf; KiTa Eschborn bietet ab Fertigstellung des Ausbaus zusätzliche 22 Plätze	●
	2013	Rezertifizierung nach dem „audit berufundfamilie®“ und Vereinbarung von Verbesserungsmaßnahmen	Rezertifizierung	●
Gleichstellung von Männern und Frauen in allen Funktionen	2013ff.	Maßnahmen entsprechend dem Gleichstellungsplan und Gesamtbetriebsvereinbarung Gleichstellung umsetzen	Erhöhung des Frauenanteils in allen Funktionen, in denen sie bisher unterrepräsentiert sind	●
Kennzahlenerfassung erweitern	2015	Alle Krankheitstage und Betriebsunfälle (inkl. Todesfolgen) erfassen	Entsprechende Zahlen liegen vor ⁴	●
Gesundheit und Leistungsfähigkeit erhalten	2013	Einrichtung einer Steuerungsgruppe Betriebliches Gesundheitsmanagement zur verbesserten und zielgerichteteren Koordination eines integrierten Gesundheitsmanagements	Steuerungsgruppe ist eingerichtet	●
	2013	Ausbau des Beratungsangebots des Ärztlichen Diensts sowie der Angebote des Gesundheitsmanagements; Überprüfung des Status der arbeitsmedizinischen Betreuung an allen Standorten in Deutschland	Erweitertes Angebot des Ärztlichen Diensts etabliert (inzwischen „Medizinischer Dienst“)	●
Integration fördern	2013	Die Durchlässigkeit zwischen den Unternehmensbereichen durch gezielte Personalentwicklung fördern (Beitrag der Neuausrichtung zur Integration)	Mitarbeiterbefragung belegt, dass das Personal den Beitrag der Neuausrichtung zur Integration mehrheitlich positiv bewertet	●
	2013	Hospitationsprogramm mit Fokus Integration implementieren	Hospitationsprogramm ist eingerichtet	●
Sozialstandards harmonisieren	2013ff.	Harmonisierung der Arbeitszeitmodelle und Sozialleistungen	Abschluss entsprechender Vereinbarungen ⁵	●
Personalentwicklungsangebote ausbauen	2013ff.	Interne Fortbildungsangebote für Präsenz- und virtuelle Trainings weiterentwickeln und zusammenführen	Einrichtung eines zentralen Portals für alle Fortbildungsangebote für das Personal	●

Anmerkungen

- Das erste Nachhaltigkeitsprogramm wurde im Juni 2013 vom Sustainability Board verabschiedet. Indikatoren, die fristgerecht erreicht wurden, sind mit einem grünen Ampellicht gekennzeichnet. Erläuterungen zur Zielerreichung sind in den entsprechenden Kapiteln zu finden und mit dem Symbol gekennzeichnet. Indikatoren, die nicht oder noch nicht erreicht wurden, sind mit einem roten bzw. gelben Ampellicht gekennzeichnet und werden direkt in den Fußnoten erläutert.
- Bisher regelte das „Green Procurement“-Konzept die umweltverträgliche Sachgüterbeschaffung. Dieses Konzept wurde im Oktober 2015 durch den umfassenden „Bericht Nachhaltige Beschaffung“ ersetzt. Er berücksichtigt neben Umweltaspekten auch soziale Kriterien und bezieht sich zudem auf alle Beschaffungen der GIZ (siehe auch Kapitel „Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit“).
- Einige Maßnahmen wurden umgesetzt. So ist das Thema „Lernen aus Fehlern“ nun in unserem Führungskräfteentwicklungsprogramm verankert. Die Aufnahme von Fehler- und Lernkultur ins Führungsfeedback bedarf jedoch noch der Zustimmung des Betriebsrats (siehe auch Kapitel „Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit“).
- Die sehr unterschiedlichen nationalen Gesetzgebungen bleiben eine Herausforderung insbesondere für die einheitliche Erhebung von Krankheitstagen bei unserem Nationalen Personal. Die verfügbaren Daten werden im Rahmen des Corporate Sustainability Handprint® (CSH) erfasst (siehe Kapitel „Soziale Verantwortung“).
- Die fortlaufenden Verhandlungen zwischen Betriebsräten und Arbeitgeberseite wurden durch unseren internen Reorganisationsprozess „bauhaus15“ unterbrochen. Die Vereinbarungen stehen daher aus, werden aber weiterhin angestrebt.

Ziel	Zeitraum	Maßnahmen	Indikator	Status
Ökologisches Gleichgewicht				
Klimaneutralität erreichen	2015	Kompensation der CO ₂ -Emissionen der Inlandsstandorte und von Flügen der Inlands-mitarbeitenden	2014 erfolgt erstmals eine Kompensation	●
	2014	Umstellung aller Inlandsstandorte auf Ökostrom	Ab 2014 beziehen alle Inlandsstandorte Ökostrom	●
	2014	Entwicklung eines neuen Mobilitätskonzepts	Konzept liegt vor ⁶	●
	2014	Nutzung alternativer Kommunikationsmöglichkeiten (Video- und Telefonkonferenzen etc.) im gesamten Unternehmen forcieren	Entsprechende IT-Infrastruktur ist ausgeweitet	●
Ressourcenverbrauch reduzieren	2013	EMAS an den Firmensitzen und Repräsentanz Berlin einführen	Standorte sind nach EMAS validiert	●
	2015	Anlagen-/Gebäudetechnik optimieren und Büromittel effizient einsetzen	5 Prozent Einsparung bei Trinkwasser und Papier; 10 Prozent Einsparung bei Energie gegenüber 2010	●
	2015	Umweltbezogene wesentliche Kennzahlen als Teil des Corporate Sustainability Handprint® für alle Standorte erfassen	Kennzahlen sind verfügbar ⁷	●
Neubauten nach Nachhaltigkeitsstandards umsetzen	2015	Neubauten in Bonn und Eschborn nach Silber-Standard der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen	Neubauten sind entsprechend zertifiziert ⁸	●
Nachhaltigkeits- und Umweltbewusstsein fördern	2014	Aktionen und Veranstaltungen mit Mitarbeitenden durchführen; Handreichungen/Leitfäden entwickeln und Best Practice-Beispiele aufbereiten; Nachhaltigkeitskommunikation nach innen intensivieren	Mindestens drei Aktionen im Inland sind durchgeführt; Informationsangebote im Intranet sind weiterentwickelt	●
Nachhaltiges Veranstaltungsmanagement	2015	Unternehmensweite Anwendung des Leitfadens „Nachhaltiges Veranstaltungsmanagement“ intensivieren und verankern	Leitfaden wird unternehmensweit angewendet ⁹	●

Anmerkungen

- 6 Ein Konzept wurde erarbeitet und im Aufsichtsrat diskutiert. Es wurde jedoch durch den Vorstand nicht verabschiedet.
- 7 Bis Ende 2015 streben wir an, dass uns die wesentlichen Umweltkennzahlen der Hälfte unserer weltweiten Landesbüros vorliegen, bis Ende 2016 werden wir diese für alle Landesbüros erfasst haben.
- 8 Die Neubauten „Mäander“ in Bonn und „Haus 5“ in Eschborn wurden nach den Kriterien des Zertifikats in Silber der DGNB geplant und termingerecht im Mai 2014 beziehungsweise Juni 2015 fertiggestellt. Die Zertifizierungsprozesse sind bereits eingeleitet.
- 9 Der Leitfaden wird voraussichtlich im Frühjahr 2016 verabschiedet. Die sehr unterschiedlichen Kontexte in Deutschland und unseren Partnerländern sind eine Herausforderung für ein einheitliches und aussagekräftiges Dokument. Unser bisheriger „Navigator nachhaltiges Veranstaltungsmanagement“ besitzt nach wie vor hohe Relevanz.



Ziel	Zeitraum	Maßnahmen	Indikator	Status
Politische Teilhabe				
Stakeholderdialog Unternehmerische Nachhaltigkeit ausbauen	2013	Veröffentlichung des ersten GIZ-Nachhaltigkeitsberichts	Bericht ist veröffentlicht	●
	2015	Dialog zur unternehmerischen Nachhaltigkeit der GIZ systematisieren und intensivieren	Konzept ist entwickelt	●
Gesellschaftliches Engagement systematisieren	2013	Konzept zur Förderung des gesellschaftlichen Engagements am Standort Bonn entwickeln	Konzept liegt vor	●
Mitarbeiterbeteiligung fördern	2013	Neue Veranstaltungsformate zum direkten Dialog mit dem Vorstand etablieren	Neue Formate sind etabliert	●
	2013	Fortführung der Mitarbeiter- und Entwicklungshelfer-Befragung	Befragungen wurden durchgeführt und ausgewertet	●
	2015	Innovative Beteiligungsformen für Personal zur unternehmerischen Nachhaltigkeit entwickeln	Innovative Beteiligungsformate sind eingeführt	●





Produktverantwortung

Wir erbringen unsere Dienstleistungen mit der Zielsetzung, die Lebensperspektiven von Menschen zu verbessern, indem wir beispielsweise zum Umwelt- und Klimaschutz beitragen und die Verbesserung sozialer Standards ermöglichen. Damit dies erfolgreich geschieht und wir zudem unsere Stakeholder angemessen einbeziehen, überprüfen wir mit verschiedenen Systemen laufend die Wirkungen und die Qualität unserer Arbeit. Gemeinsam mit unseren Partnern werten wir die Erfahrungen aus unseren Projekten und Programmen aus und verbessern die Projektsteuerung und Wirksamkeit.

Lösungen, die wirken


Die Wirkungsorientierung unserer Projekte sichern und fördern wir mit einem umfassenden Planungs-, Monitoring- und Evaluierungssystem, das unsere **➔ Policy für Monitoring und Evaluierung** umsetzt. Um Ursachen und Folgen von Veränderungsprozessen von Beginn an in ihrer Gesamtheit zu erfassen und Programme und Maßnahmen ganzheitlich entwickeln zu können, haben wir ein Wirkungsmodell entwickelt, auf dessen Grundlage wir mit Partnern Ziele und Strategien entwerfen. Das GIZ-Managementmodell **➔ Capacity WORKS** und das in unseren Orientierungen und Regeln verankerte Auftragsverfahren unterstützen uns dabei, unsere Projekte effektiv und effizient zu planen, zu steuern und alle notwendigen Akteure einzubinden.

Wir überprüfen regelmäßig unsere Projekte und Programme im Hinblick auf ihre Qualität und Wirksamkeit. Dabei richten wir uns nach dem Standard, auf den sich die internationale Gebergemeinschaft im Ausschuss für Entwicklungshilfe (*Development Assistance Committee* – DAC) der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) geeinigt hat. Die Ergebnisse helfen uns, Projekte effektiv zu steuern, aus Erfahrungen zu lernen und Transparenz gegenüber Auftraggebern und der Öffentlichkeit herzustellen. Mit dem Start jedes Projekts beginnen wir im Rahmen unseres Wirkungsorientierten Monitorings (WoM) jene Veränderungsprozesse systematisch zu beobachten und zu erfassen, die wir auslösen. Die so gesammelten Daten nutzen wir für die Steuerung und Evaluierung unserer Vorhaben. Seit August 2014 steht allen GIZ-Projekten der „Wirkungsmonitor“ zur Verfügung, eine auf unserem Wirkungsmodell basierende Internetanwendung, mit der in Echtzeit Daten über die Wirksamkeit unserer Arbeit gesammelt werden können. Er steht auch unseren Partnern offen und kann über mobile Endgeräte wie Tablets und Smartphones verwendet werden.


Durch die laufende Reflexion und Überprüfung erfahren wir, warum ein Ansatz in einem Fall gut funktioniert hat und in einem anderen nicht. Aus den Evaluierungen lernen wir und verbessern unsere Verfahren und Instrumente. Im Wesentlichen unterscheiden wir zwischen zwei Evaluierungsarten: Die zentralen unternehmensstrategischen Evaluierungen werden von der Stabsstelle Evaluierung gesteuert. Dezentrale Monitoring- und Evaluierungsaktivitäten führen die operativen Einheiten durch, die für das jeweilige Programm zuständig sind. Dazu gehört es auch, die laufenden Vorhaben im Hinblick auf ihre Wirksamkeit zu analysieren. Als eine der unternehmensstrategischen Evaluierungen führen wir jedes Jahr eine Querschnittsauswertung dazu durch. Die Stabsstelle Evaluierung entwickelt Standards und Instrumente.

Damit die Handlungsempfehlungen aus den Evaluierungen systematisch erörtert und umgesetzt werden können, haben wir bei den unternehmensstrategischen Evaluierungen ein verpflichtendes *Management Response*-System eingeführt. Relevante Erkenntnisse und Empfehlungen werden in einen Aktionsplan überführt, den die Stabsstelle laufend aktualisiert.

Zur umfassenden Information über die Auswirkungen unserer Arbeit geben wir alle zwei Jahre den **➔ Monitoring- und Evaluierungsbericht** heraus. Er beschreibt unsere Ansätze und greift zusammenfassend die Ergebnisse und Konsequenzen der Evaluierungen auf. Dabei legen wir großen Wert auf Transparenz. Neben anderen Unternehmensberichten veröffentlichen wir die **➔ Ergebnisse zu zentralen wie dezentralen Evaluierungen**. Darüber hinaus stehen wir mit dem Deutschen Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval) und der Evaluierungseinheit der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) in engem Austausch. Mit einem Pilotprojekt haben wir 2013 außerdem begonnen, die Wirkung unserer Arbeit im globalen Rahmen zu erheben und zu dokumentieren. Die einbezogenen Daten aus verschiedenen Vorhaben ergaben beispielsweise, dass die GIZ allein in den Jahren 2012 und 2013 dazu beitragen konnte, die Arbeitsbedingungen von mehr als einer halben Million Arbeiterinnen und Arbeitern weltweit zu verbessern. Dazu gehörten höhere Löhne genauso wie das Durchsetzen der Vereinigungsfreiheit oder die Abschaffung von Zwangsarbeit.

Informationen zu unseren Produkten, also unseren Dienstleistungen für nachhaltige Entwicklung, finden Sie zentral im „Integrierten Unternehmensbericht“ ( IUB).

Einsatz für Menschenrechte

Wir engagieren uns in unserer täglichen Arbeit weltweit für die Verbesserung der Lebensbedingungen der Menschen und leisten einen Beitrag zur Verwirklichung der Menschenrechte. Wir betrachten es als unsere Pflicht, möglichen Verletzungen dieser elementaren Rechte vorzubeugen und ihnen, wenn nötig, gezielt entgegenzuwirken. Das gilt für alle Leistungen in unseren verschiedenen Fachbereichen ( IUB, S. 20). So setzen wir die Vorgaben des **➔ BMZ-Strategiepapiers „Menschenrechte in der deutschen Entwicklungspolitik“** in unseren Aufträgen für das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) um und nutzen sie als Richtschnur für Projekte anderer Auftraggeber. Darüber hinaus bildet unsere **➔ GIZ Orientierung zu den Menschenrechten** einen verbindlichen Handlungsrahmen für alle unsere Beschäftigten. Unsere Standards für die Prüfung und Planung neuer Vorhaben sowie für Projektevaluierungen beinhalten Prüfkriterien, mit denen sich die menschenrechtsbezogenen Wirkungen analysieren und



dokumentieren lassen. Für die Berücksichtigung aktueller und länderspezifischer Risiken sind für die GIZ die Analysen des BMZ handlungsleitend.

Hinweise über mögliche negative Wirkungen unseres Handelns auf die Menschenrechte können über ➔ humanrights@giz.de an unsere unabhängigen Integritätsberater gerichtet werden. Ihnen obliegt es, die Sachverhalte zu prüfen und die relevanten Organisationseinheiten einzubinden. Der Fach- und Methodenbereich der GIZ und die Stabsstelle Unternehmensentwicklung leisten dabei Unterstützung. Im Berichtszeitraum erhielten unsere Integritätsberater zwei Beschwerden. In beiden Fällen hat die GIZ gegenüber den Beschwerdeführern umfangreich Stellung genommen. Es lagen aus Sicht der GIZ und unseres Auftraggebers BMZ keine Menschenrechtsverletzungen vor.

Zukünftig werden wir den Beschwerdemechanismus ausbauen, unter anderem, um die Zugänglichkeit des Verfahrens weiter zu verbessern. So wollen wir gewährleisten, frühzeitig auf Hinweise reagieren zu können, um eine Verletzung von Menschenrechten von vornherein zu verhindern. Der Prozess soll durch die ab 1. September eingerichtete Stabsstelle Compliance und Integrität koordiniert werden.

In allen Fachbereichen fördern wir die Kompetenzen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Menschenrechtsfragen mit diversen Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten. An unseren in der Regel eintägigen Fortbildungen zum Leitprinzip Nachhaltigkeit, die neben den Themen Gleichstellung der Geschlechter und Kernarbeitsnormen auch Menschenrechtsfragen behandeln, nahmen im Jahr 2014 120 Personen teil, 2013 waren es 127. Darüber hinaus erfolgten 2014 weitere sektorspezifische Fortbildungen zum Thema Menschenrechte. Insgesamt wurden rund fünf Prozent unserer Inlands- und Auslandsmitarbeitenden zu Menschenrechtsaspekten geschult. Dieser Anteil wird in Zukunft durch ein Schulungssystem im Rahmen der Implementierung der *UN Guiding Principles on Business and Human Rights* erhöht (siehe „Übergangsprogramm Nachhaltigkeit“, S. 56).

Seit Februar 2014 bieten wir zudem einen intensiven, 50- bis 60-stündigen *E-Learning*-Kurs „*Putting Human Rights to Work in Development Cooperation*“ an, der in Kooperation mit dem Deutschen Institut für Menschenrechte entwickelt wurde. Er enthält ein Basismodul zu menschenrechtlichen Grundlagen sowie Vertiefungsmodule beispielsweise für die Anwendung in den Themenfeldern Wasser oder Gesundheit. In Zukunft wird darüber hinaus eine Schulung zur Anwendung des ➔ **BMZ-Leitfadens zur Berücksichtigung von menschenrechtlichen Standards und Prinzipien** in unser Fortbildungsprogramm aufgenommen.

Gleichberechtigung der Geschlechter fördern

Die Gleichberechtigung der Geschlechter ist ein Schlüssel für nachhaltige Entwicklung, ein Ziel an sich und ein wichtiges Qualitätsmerkmal unserer Arbeit. Wir verbessern unsere Wirkungen, indem wir die unterschiedlichen Lebensrealitäten von Frauen und Männern differenziert betrachten und unsere Arbeit geschlechtersensibel gestalten. Unsere ➔ **Genderstrategie** schafft hierfür einen unternehmensweit verpflichtenden Rahmen (siehe auch Kapitel „Politische Teilhabe“). Ihre Umsetzung erfordert das aktive Mitwirken aller für die GIZ tätigen Frauen und Männer. Über 100 Gender-Ansprechpersonen im In- und Ausland beraten Führungskräfte und helfen dabei, Genderspekte systematisch in unsere Arbeit zu integrieren (🔧 IUB, S. 37).

Im Vorfeld eines Projekts führen wir eine Genderanalyse durch, die uns Aufschluss darüber gibt, welchen konkreten Beitrag wir mit der Maßnahme zur tatsächlichen Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern leisten können. Die Ergebnisse fließen in die Projektkonzeption und das Wirkungsmonitoringsystem ein. Die Standards für die Projektevaluierungen enthalten hierzu ebenso Prüfkriterien. Beispiele gelungener Genderarbeit und erfolgreicher Lernprozesse teilen wir unternehmensweit, beispielsweise im Rahmen unserer Genderwoche (siehe Kapitel „Politische Teilhabe“).

Umwelt und Klima schützen

Unsere Vorhaben im Auftrag des BMZ unterliegen einer Umwelt- und Klimaprüfung. Dadurch wollen wir vermeiden, dass sich unser Handeln nachteilig auf Umwelt und Klima auswirkt. Wir erschließen darüber hinaus frühzeitig Potenziale, die eine höhere Umweltqualität unserer Aktivitäten, zusätzliche Treibhausgas-minderungen sowie die Möglichkeiten zur Anpassung an den Klimawandel in Kooperationsländern unterstützen. Die Prüfung ist seit April 2015 für alle im Auftrag des BMZ durchgeführten Projekte verbindlich, Teil der Angebotserstellung sowie unserer Projektevaluierungen. Für die Anwendung des Instruments, das von einer projektbezogenen zu einer strategischen Umwelt- und Klimaprüfung weiterentwickelt wurde, haben wir auf der Basis der entsprechenden Handreichung des BMZ eine Arbeitshilfe für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der GIZ erstellt. Die verbindliche Durchführung wird zudem durch einen dafür eingerichteten Helpdesk unterstützt. Für dieses Konzept der Umwelt- und Klimaprüfung wurden wir 2013 gemeinsam mit dem BMZ und der Kreditanstalt für Wiederaufbau von der *International Association for Impact Assessment* (IAIA) ausgezeichnet.

Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten Trainings zu Fragen des Umwelt- und Klimaschutzes und



können auf mehrsprachige Arbeitshilfen und fachkundige Ansprechpersonen in den Fachabteilungen zugreifen. Dafür bereiten wir auch Beispiele guter Praxis auf und setzen sie auf Veranstaltungen ein. Regelmäßig überprüfen wir die Umsetzung und informieren das BMZ über die Ergebnisse und Empfehlungen des Monitorings.

Mittel zielgerecht und effizient verwenden

Wir haben interne Kontrollsysteme eingerichtet, die gewährleisten, dass unsere Projekte mit einer hohen kaufmännischen Qualität durchgeführt werden. Regelmäßig prüfen wir, ob unsere finanziellen und administrativen Abläufe in den Vorhaben korrekt und wirtschaftlich sind und ob wir unsere internen Regeln einhalten. Im Fokus stehen dabei Beschaffungsprozesse, Personalangelegenheiten und die Ordnungsmäßigkeit der Buchhaltung. Im Rahmen der Regelprüfungen im In- und Ausland prüft die Stabsstelle Revision die Qualität der internen Kontrollen der Projekte und dokumentiert die Ergebnisse in ihren Berichten, die auch die Unternehmensleitung erhält. Standardmäßig wird in den Projektbewertungen die wirtschaftliche Zielerreichung der Projekte betrachtet.

Über diese regelmäßigen Kontrollen im Rahmen des internen Kontrollsystems hinaus überprüfen zudem Wirtschaftsprüfer regelmäßig unsere Projekte und Jahresabschlüsse. Außerdem führen die Preisprüfungsstelle des Regierungspräsidiums Darmstadt und der Bundesrechnungshof Prüfungen durch.

Die ordnungsgemäße Mittelverwendung, insbesondere bei Beschaffungen, hat bei uns hohe Priorität. Um Korruption zu vermeiden, werden Beschaffungsvorgänge von mindestens zwei Personen aus unterschiedlichen Organisationseinheiten bearbeitet. Die Entscheidungen über die Vergabe von Aufträgen sind transparent, und wir geben öffentlichen Ausschreibungen den Vorrang.

Wir trennen grundsätzlich die Planung, Vergabe und Abrechnung von Aufträgen. Unterstützt wird dies durch differenzierte Zugangs- und Rollenberechtigungen in unseren IT-Systemen. Unser Rotationsprinzip legt fest, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in wichtigen Funktionen des Einkaufs mindestens alle sechs Jahre die Stelle wechseln müssen (IUB, S. 40). Auch für den Einkauf in unseren Auslandsbüros schaffen unsere IT-Systeme Transparenz. Sie ermöglichen es beispielsweise, die Verhältnismäßigkeit lokaler Honorare richtig einzuschätzen.

Partner einbinden

Um die Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit und unserer Programme und Projekte zu steigern, haben wir es zu einer unserer zentralen Aufgaben gemacht, unsere Partner dabei zu unterstützen, selbst Verantwortung (*Ownership*) zu übernehmen. Vor diesem Hintergrund sind Partnerorientierung und Teilhabe des Partners Grundlage unseres Kooperationsverständnisses. Ein gutes Beispiel sind die programm-basierten Ansätze. Hierbei integrieren wir unsere Beiträge systematisch in bestehende Politiken, Strategien und Programme der Kooperationsländer. Damit stärken wir nicht nur die Verantwortung unserer Partner, sondern können eine größere inhaltliche Kohärenz mit den Beiträgen anderer Geber gewährleisten. Auf der Systemebene des Kooperationslands können wir teilweise die öffentlichen Finanz- und Beschaffungssysteme des Partners nutzen, wenn sie hinreichend belastbar sind.

Es gehört zum Standard aller Vorhaben im Auftrag des BMZ, dass wir unsere Projektpartner vor Ort systematisch zu Maßnahmen, Risiken und Chancen befragen. Ihre Rückmeldungen helfen uns dabei, die Qualität und Wirksamkeit unserer Leistungen zu verbessern. Um Ergebnisse und Empfehlungen systematisch umzusetzen und nachzuhalten, wenden wir auch hier ein *Management Response*-System an.



Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit

Mit dem Ausbau unserer Wettbewerbsfähigkeit sorgen wir für den Bestand des Unternehmens und sichern weltweit Arbeitsplätze. Unsere Dienstleistungen erbringen wir unter Beachtung größtmöglicher Effizienz des Mitteleinsatzes und nach sorgfältiger Abwägung von Chancen und Risiken. Dabei achten wir auf Sozial- und Umweltverträglichkeit und führen laufend Erfolgskontrollen durch. Diese ermöglichen es uns, unsere hohen Qualitätsstandards kontinuierlich auszubauen.

Unsere Auftraggeber

Das Geschäftsjahr 2014 war für die GIZ erneut sehr erfolgreich. Nachdem 2013 ein leichter Rückgang zu verzeichnen war, stieg das Geschäftsvolumen auf 2.032 Millionen Euro (gegenüber rund 1.930 Millionen Euro im Vorjahr). Den überwiegenden Teil der Einnahmen in Höhe von rund 1.880 Millionen Euro (2013: 1.753 Mio. Euro) erzielten wir im gemeinnützigen Bereich. Unser größter und wichtigster Auftraggeber ist hier das BMZ, dessen Anteil am Geschäftsvolumen von zuletzt rund drei Vierteln auf rund 80 Prozent angestiegen ist. Zudem bekommen wir in diesem Bereich große Aufträge vom Auswärtigen Amt, dem Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit, dem Bundesministerium für Wirtschaft und Energie sowie dem Bundesministerium der Verteidigung.

Über ein Sechstel des Geschäftsvolumens erzielte die GIZ durch Drittmittel, beispielsweise von ausländischen Regierungen, multilateralen Organisationen und Stiftungen für sogenannte Kofinanzierungen. Dabei leisten Organisationen wie die Europäische Union oder die Entwicklungsagenturen anderer Länder wie Großbritannien, Norwegen oder der Schweiz Zuschüsse zu laufenden Vorhaben. Durch diese zusätzlichen Mittel können laufende Maßnahmen ausgedehnt und breitere Wirkungen erzielt werden. Aus Kofinanzierungen von BMZ-Aufträgen konnten 2014 rund 181 Millionen Euro (2013: rund 170 Mio. Euro) eingenommen werden.

Mit *International Services* verfügt die deutsche Bundesregierung über ein besonderes Instrument für die Erreichung ihrer Ziele in der internationalen Zusammenarbeit. Über diesen Geschäftsbereich bieten wir unsere Dienstleistungen mit Zustimmung der Bundesregierung auch anderen Kunden an, zum Beispiel ausländischen Regierungen, internationalen Organisationen, privaten Stiftungen und Unternehmen. Weitere und ausführliche Informationen zu unseren Geschäftszahlen finden sich in unserem [➔ Jahresabschluss](#).

Wettbewerbsfähigkeit stärken

Um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und auszubauen, setzt die GIZ darauf, kontinuierlich Anreize für schlanke Strukturen in der internen Zusammenarbeit zu setzen. Mit dem Projekt „bauhaus15“ hat das Unternehmen einen Reorganisationsprozess begonnen, der Verantwortlichkeiten und klare Schnittstellen in der internen Zusammenarbeit definiert. Klar festgelegte Rollen und straffere Prozessabläufe führen zu mehr Effizienz und machen den Weg frei für innovative Vorhaben. Die neue Aufbau- und Ablauforganisation wurde zum 1. September 2015 umgesetzt.

Wir optimieren laufend Verfahren und Prozesse im Hinblick auf ihre Wirtschaftlichkeit und werden auch in Zukunft die Effizienz diverser Kernprozesse auf den Prüfstand stellen – vom wirkungsorientierten Projekt- und Auftragsmanagement bis hin zu kaufmännischen Abläufen. Im Rahmen des strategischen Projekts „Effizienz für Wachstum“ wurde beispielsweise der Vorbereitungsprozess für das Auftragsverfahren mit dem BMZ einfacher gestaltet. Die GIZ erstellt für das Ministerium 100 bis 200 Angebote pro Jahr mit oft vielen Beteiligten. Im verschlankten Prozess ist unter anderem die Bearbeitung auf ein Kernteam konzentriert, eine explizite Auftragsklärung mit dem BMZ ist systematisch vorgeschaltet und soll spätere zusätzliche Abstimmungsschleifen vermeiden. Dadurch lässt sich der Aufwand um 10 bis 20 Prozent verringern.

In unserem Nachhaltigkeitsprogramm 2013–2015 hatten wir uns darüber hinaus vorgenommen, Fortbildungsangebote einzuführen, um die kaufmännische Kompetenz zu stärken und die Ergebnisse unserer strategischen Initiative „Kooperation für Wachstum“ umzusetzen. In diesem Sinne haben wir beispielsweise Schulungen zu Grundlagen des Finanzmanagements sowie zur Kalkulation von Angeboten ausgedehnt. Eine Fortbildung zu Drittmitteln haben wir neu eingeführt [☞](#). Über die Informations- und Wissensplattform „Kaufmännisches Fachforum“ tauschen sich über 500 Beschäftigte im In- und Ausland aus.

Deutsche Finanzbehörden haben seit Unternehmensgründung die steuerrechtlichen Vorschriften so angewandt, dass Auslandsbeschäftigte ihre Vergütung von der GIZ steuerbefreit erhielten. Die Steuerfreiheit in Deutschland ergab sich aus der Tatsache, dass die Gesellschaft eine juristische Person des Privatrechts ist. In den Partnerländern sind die Vergütungen gemäß bestehender völkerrechtlicher Abkommen in der Regel ebenfalls von der Steuer befreit. Das bedeutet, dass die Auftraggeber der GIZ von einer vergleichsweise kostengünstigen Entsendung der Experten profitiert haben, führte andererseits aber zu politisch unerwünschten sogenannten „weißen Einkünften“. Seit Beginn des Jahres 2013 stellten Entscheidungen einzelner deutscher Finanzämter die langjährige Verwaltungspraxis hinsichtlich der Besteuerung von Auslandseinsätzen infrage. Dies führte zu einer geänderten Gesetzesauslegung, die in bestimmten Konstellationen zu Veränderungen bei der Steuerpflicht der von der GIZ gezahlten Auslandsvergütungen, Unterhaltsgelder und Zuschussleistungen führt. Um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens mit der Attraktivität der Arbeits- und Vergütungsbedingungen, der Gleichbehandlung unserer Beschäftigten sowie der Familienfreundlichkeit in Einklang zu bringen, schlossen wir 2014 einen neuen Tarifvertrag zur Vergütung im Auslandseinsatz (siehe Kapitel „Soziale Verantwortung“).



Beschaffungsprozesse transparent gestalten

Wenn wir Waren und Dienstleistungen beschaffen, geschieht dies nach den Grundsätzen Wirtschaftlichkeit, Transparenz, Wettbewerb, Gleichbehandlung der Bieter sowie Sozial- und Umweltverträglichkeit. Als öffentlicher Auftraggeber sind wir an das Vergaberecht gebunden. Es ist uns wichtig, unsere Partner in Vergabeentscheidungen einzubinden (siehe Kapitel „Produktverantwortung“). In geeigneten Fällen unterstützen wir diese auch mit Finanzierungsbeiträgen, über deren weitere Vergabe sie selbst entscheiden können.

Sofern technisch möglich und wirtschaftlich sinnvoll, kaufen wir grundsätzlich im Partnerland ein und tragen damit zu dessen Wertschöpfung bei. Dabei achten wir auf größtmögliche Transparenz im Vergabeverfahren. Alle durch unsere Zentrale ➔ **vergebenen Dienstleistungsaufträge** veröffentlichen wir auf unserer Webseite. Unsere ➔ **Beschaffungsberichte** stellen zudem umfangreiche Informationen zur Verfügung, etwa über die Top 100 der Auftragnehmer und Lieferanten.

Um zu gewährleisten, dass wir aktuelle Kriterien für Nachhaltigkeit beachten und diese weiterentwickeln, tauschen wir uns fachlich mit verschiedenen Institutionen aus. Dies sind neben der beim Beschaffungsamt des Bundesministeriums des Inneren angesiedelten Kompetenzstelle für nachhaltige Beschaffung der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik sowie die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW).

Beim Einkauf von Dienstleistungen ist die zentrale Frage für uns, welche Leistungen wir selbst übernehmen und welche Aufgaben externe Auftragnehmer effizienter erfüllen können. Knapp die Hälfte unseres Geschäftsvolumens floss 2013 und 2014 in Beschaffungen, wobei wir fast drei Viertel hiervon – 2014 rund 725 Millionen

Euro – für Beratungsdienstleistungen aufwendeten. Beratungsfirmen sind dabei mit Abstand der wichtigste Teil unserer Lieferkette, entsprechende Vergaben machen rund die Hälfte des Gesamtvolumens zentral vergebener Dienstleistungsaufträge aus. Für etwa 15 Prozent des Geschäftsvolumens kaufen wir Sachgüter ein, die in unseren Projekten benötigt werden und die wir an unsere Partner übergeben. Dabei handelt es sich vor allem um Kraftfahrzeuge, medizinische Geräte, Medikamente, Stromerzeugungsaggregate, Solarenergiesysteme, Druckerzeugnisse sowie EDV, Hard- und Software.

Zur Einhaltung von Umwelt- und Klimaschutzkriterien bei diesen Einkäufen stand bisher ein *Green Procurement*-Konzept zur Verfügung. Es wurde im Oktober 2015 durch den „Bericht Nachhaltige Beschaffung“ abgelöst. Bereits vor dessen Erscheinen wurden durch die GIZ und ihre Vertragspartner Nachhaltigkeitskriterien verbindlich berücksichtigt, insbesondere die Kernarbeitsnormen der ILO.

Der Bericht enthält nun unter anderem eine Reihe von Praxisbeispielen sowie handlungsleitenden Leistungsbeschreibungen für verschiedene Produkt- und Leistungsbereiche, die unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten bedeutsam sind und über die GIZ in Deutschland laufen (beispielsweise Ökostrom, Büromöbel und Architektenverträge für Neubauten). Darüber hinaus werden im Dokument die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Integration von Nachhaltigkeitskriterien in öffentlichen Vergabeverfahren dargelegt. Der Bericht stellt im dynamischen Handlungsfeld Beschaffung ein „lebendes Dokument“ dar, das fortlaufend aktualisiert wird.

Mittelfristig wollen wir das Thema auch dezentral in Ländern angehen, in denen die nötige Infrastruktur vorhanden ist, beispielsweise in Mexiko, Peru und Südafrika. Der Bereich Beschaffung berät darüber hinaus die

Beschaffungen der GIZ gesamt

Nach Art der Güter Angaben in Mio. Euro		Nach Beschaffungsort Angaben in Mio. Euro	
Sachgüter	129,9 <small>2014</small> 105,5 <small>2013</small> 171,0 <small>2012</small>	Landesbüro	288,9 <small>2014</small> 281,0 <small>2013</small> 307,7 <small>2012</small>
Dienstleistungen, Bau, Finanzierung	836,1 <small>2014</small> 778,0 <small>2013</small> 785,4 <small>2012</small>	Zentrale	677,1 <small>2014</small> 602,5 <small>2013</small> 648,7 <small>2012</small>

Beschaffungen durch die Landesbüros

Angaben in Mio. Euro	2012	2013	2014
Dienstleistungen, Bau, örtliche Zuschüsse			
Afrika	68,9	87,3	75,4
Asien, Lateinamerika	71,5	59,5	77,0
Mittelmeer, Europa, Zentralasien	83,5	66,0	67,8
Sonstige	11,8	13,4	11,7
Sachgüter			
Afrika	32,0	23,4	17,1
Asien, Lateinamerika	17,9	12,0	12,5
Mittelmeer, Europa, Zentralasien	20,4	16,1	24,6
Sonstige	1,7	3,3	2,8



Auftragsverantwortlichen weltweit bei der Erstellung von Leistungsverzeichnissen.

Der Beauftragte des Vorstandes für Nachhaltigkeit wird regelmäßig an öffentlichen Ausschreibungen in der Zentrale beteiligt. Werden Medikamente, Pflanzenschutz- und Schädlingsbekämpfungsmittel sowie Fahrzeuge angeschafft, legen wir größten Wert darauf, dass Gesundheits- und Sicherheitsstandards eingehalten werden. So ist etwa die Sicherheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das wichtigste Kriterium bei der Beschaffung von Fahrzeugen für unsere Büros im Ausland. Dabei versuchen wir außerdem, sparsame Fahrzeuge zu liefern, die dem bestmöglichen Umweltstandard entsprechen. Für die in Deutschland verwendeten Dienstfahrzeuge stellt dies kein Problem dar. Im Sinne einer langfristigen Nutzung können angesichts schwankender Treibstoffqualitäten und stark variierender Infrastruktur für Reparatur und Wartung in manchen unserer Partnerländer jedoch leider nicht immer die modernsten Normen berücksichtigt werden. Denn im Sinne kurzer Wege und regionaler Wertschöpfung achten wir darauf, dass unsere Lieferanten die Produkte im Kooperationsland installieren und Wartungen und Reparaturen dort durchführen können.

Unsere „Allgemeinen Vertrags- und Einkaufsbedingungen“ beinhalten die Verpflichtung, die Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) einzuhalten und unsere ➔ **Grundsätze integren Verhaltens** zu respektieren. Bei Verletzung dieser Klauseln behalten wir uns Sanktionsmaßnahmen vor. In unseren Finanzierungsverträgen verpflichtet sich der Empfänger, die ratifizierten Kernarbeitsnormen einzuhalten. Im Berichts-

zeitraum sind dem Unternehmen keine Verletzungen dieser Vorgaben bekannt. Das Monitoring zur Einhaltung der Kernarbeitsnormen erfolgt unter anderem über das Risikomanagement und Ansprechpartner wie die Integritätsberater.

Qualität kontinuierlich verbessern

Unsere Partner in aller Welt können darauf vertrauen, dass wir unsere Leistungen effizient und in bester Qualität erbringen. Das bedeutet für uns, unsere auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Werte zu leben, positive Wirkungen zu erreichen, Ressourcen wirtschaftlich einzusetzen, Prozesse effizient zu steuern und Regeln und Standards einzuhalten. Ziel unseres an die *European Foundation for Quality Management* (EFQM®) angelehnten Qualitätsmanagements ist es, die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit unserer Leistungen in einem kontinuierlichen Lern- und Verbesserungsprozess zu steigern. Damit können sowohl mit Auftraggebern vereinbarte als auch in internen Regelwerken verankerte Qualitätsanforderungen erfüllt werden. Wir setzen dabei auf wirkungsorientierte Planung, Monitoring und Evaluierung unserer Dienstleistungen, auf unsere internen Orientierungen und Regeln (OuR), Prozessleitfäden, Handreichungen sowie auf unser Managementmodell ➔ **Capacity WORKS** zur Planung und Steuerung unserer Dienstleistungen.

Als nächsten Schritt zur Weiterentwicklung dieses Prozesses haben wir Ende 2013 begonnen, unternehmensstrategische Evaluierungen durchzuführen (vgl. Kapitel „Produktverantwortung“, siehe auch ➔ **Evaluierungsbericht 2012–2014**, S. 53–58). Sie sind eingebettet in



unsere **➔ Policy für Monitoring und Evaluierung** und dienen der Überprüfung, wie die GIZ beispielsweise zu wichtigen, international diskutierten Fragen aufgestellt ist. Eine erste unternehmensstrategische Evaluierung in 2014 half uns herauszufinden, wie wir erfolgreiche Ansätze über das jeweilige Projekt hinaus verbreiten können, sowohl im Hinblick auf weitere Akteure als auch mit dem Ziel, es auf andere Sektoren zu übertragen. Unter den Stichwörtern „Scaling-Up“ und „Breitenwirksamkeit“ haben wir die Erfolgsfaktoren ermittelt und sie in unsere Unternehmensstrategie aufgenommen (⚙️ IUB, S. 51). Mithilfe unseres *Management Response*-Systems integrieren wir konkrete Handlungsempfehlungen auf der Unternehmensebene in laufende Geschäftsprozesse.

Wie im Nachhaltigkeitsprogramm 2013–2015 festgehalten, haben wir unseren sogenannten Auftraggeberdialog auf weitere Kunden ausgedehnt (⚙️ IUB, S. 42). Dazu gehören Deutsche Botschaften, die Europäische Union und die Bill & Melinda Gates-Stiftung. Der Auftraggeberdialog 2013/2014 bestätigte erneut die Qualität unserer Leistungen, insbesondere die Fachkompetenz unseres Personals wurde hervorgehoben (⚙️).

Räume für Lernen und Innovation schaffen

Innovative Ideen und Konzepte benötigen Freiräume für kreatives Denken und einen zukunftsgerichteten Wissensaustausch. Die Kenntnisse und das Erfahrungswissen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind unsere wichtigsten Ressourcen, die wir mithilfe unseres Wissensmanagements im Dialog für das gesamte Unternehmen erschließen, teilen und kontinuierlich weiterentwickeln.

Einen wichtigen Beitrag dazu leisten die 19 Fachverbände, mit denen wir die inhaltliche Zusammenarbeit zwischen unseren Fachkräften im In- und Ausland erleichtern. Zudem unterstützen thematische Wissensplattformen und Fortbildungen das Wissensmanagement. Unverzichtbar sind mittlerweile auch die Möglichkeiten virtueller Kommunikation, die wir mit unserem umfangreichen Intranet und dessen Suchmaschine sowie dem weltweit zugänglichen elektronischen Dokumentenmanagementsystem nutzen (⚙️ IUB, S. 45).

Unsere Akademie für Internationale Zusammenarbeit (AIZ) führt sogenannte *innovation labs* durch. Derzeitige und zukünftige Führungskräfte innerhalb und außerhalb der GIZ arbeiten hier mittels kreativer Methoden an ihren Kompetenzen für Transformationsgestaltung. Auf dem *leadership lab*, der virtuellen Lernplattform der AIZ für Führungskräfte, tauschen sich mehr als 500 internationale Alumni, Coaches und Führungskräfte über globale Herausforderungen und soziale Innovationen aus. Dort fand 2014 auch der siebenwöchige *Massive Open Online Course* „*Leadership for Global Responsibility*“ statt. Es nahmen weltweit über 3.500 Menschen kostenlos teil und konnten den Kurs unter anderem über verschiedene Webinare mitverfolgen.

Innerhalb der GIZ findet ein permanenter Lernprozess statt. In ihm versuchen wir, das große Lernpotenzial aus den Evaluierungen von Projekten und Programmen zu erschließen und das neu erworbene Wissen in allen wichtigen Prozessen zu nutzen (➔ **Evaluierungsbericht 2012–2014**, S. 61–67). Dieses institutionelle Lernen bedeutet, sowohl den Austausch zwischen den Organi-

sationseinheiten (horizontal) als auch zwischen den Hierarchieebenen bis hin zur Leitungsebene (vertikal) zu fördern. An Lernveranstaltungen, wie zum Beispiel Lerncafés, nehmen nicht nur die unmittelbar Beteiligten teil, sondern auch alle, die für ihre Arbeit von den neuen Kenntnissen profitieren können. Die Ergebnisse aus Monitoring und Evaluierung werden so aufbereitet, dass sich Akteure aus unterschiedlichen Prozessen damit auseinandersetzen können – auf den verschiedenen Ebenen: programm-, fach- oder unternehmensbezogen.

Zum institutionalisierten Lernen gehören in der GIZ auch der **Corporate Sustainability Handprint® (CSH)**, der innerhalb der GIZ entwickelt wurde, sowie unser Projekt „LOLA rennt“ (LOLA – *Learning Organisation, Learning Agents*). Der CSH hat mittlerweile sehr positive Resonanz in der öffentlichen Bewertung erfahren (siehe Abschnitt „Nachhaltigkeitsmanagement“). Mit dem Vorhaben „LOLA rennt“ hatten wir 2013 die Fehler- und Lernkultur im Unternehmen thematisiert und dazu Verbesserungsmaßnahmen formuliert **☰**.

Wie im Nachhaltigkeitsprogramm geplant, haben wir damit begonnen, ein Konzept zu erarbeiten, um die Kompetenzentwicklung von nationalen Fach- und Führungskräften systematisch voranzubringen. Eine Arbeitsgruppe mit diesem Auftrag wurde 2013 eingerichtet. Sie hat eine Reihe von Neuerungen beschlossen, die teilweise bereits im Alltagsgeschäft umgesetzt werden (siehe Kapitel „Soziale Verantwortung“).

Digitalisierung nutzen

Der grundlegende Wandel, den der zunehmende Einsatz moderner, digitaler Technik mit sich bringt, bedeutet eine besondere Herausforderung, aber auch eine Chance für ein Unternehmen, das weltweit Dienstleistungen zur nachhaltigen Entwicklung anbietet. Der digitale Wandel hat sich bereits in der Nutzung entsprechender Anwendungen für unsere interne und externe Kommunikation (z. B. **Facebook**, **Twitter**, **YouTube**), im Wissensmanagement, in *E-Learning*-Formaten über den Global Campus 21 oder in virtuellen Netzwerken niederschlagen.

Das umfassendere Thema „Digitalisierung“ wurde in unserer Wesentlichkeitsanalyse als ein wesentliches zukunftsweisendes Thema unternehmerischer Nachhaltigkeit identifiziert. Für die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit der GIZ ist die systematische Auseinandersetzung mit und die Anpassung an den digitalen Wandel unabdingbar. Wir entwickeln derzeit eine Unternehmensstrategie, welche die Chancen der Digitalisierung für Arbeitserleichterungen ebenso wie für mehr Effizienz und Nachhaltigkeit nutzt. Sie wird zudem den Anforderungen

des Datenschutzes und der Wahrung der Menschenrechte im digitalen Zeitalter Rechnung tragen. Für die GIZ wird es von besonderer Bedeutung sein, die Potenziale der Digitalisierung für innovative Antworten im Rahmen der internationalen Zusammenarbeit zu nutzen und unsere Dienstleistungen entsprechend weiterzuentwickeln.

Integer handeln

Es ist selbstverständlich, dass wir uns an bestehende Gesetze halten. Im Alltag sorgt unser Compliance-Management für die Umsetzung dieses Grundsatzes in der Praxis. Es sorgt ebenfalls dafür, dass unsere freiwilligen Verhaltenskodizes und internen Regeln beachtet werden. Den Schwerpunkt legen wir hierbei auf Integrität, Antikorruption sowie die Einhaltung ethischer Standards. Diese Themen spiegeln sich in unseren **Grundsätzen integren Verhaltens** wider (**IUB**, S. 40).

Wie wir im Einzelnen mit Integritätsrisiken umgehen, stimmt die Integritätsberatung mit dem unternehmensweiten Risikomanagement ab. Sie ist beispielsweise in die Vorbereitung der Sitzungen des unternehmensweiten Risikomanagement-Gremiums eingebunden, nimmt daran teil und wird an der Ausarbeitung eines Risikomanagements beteiligt, das auf Regionen bezogen ist und auf einzelne Projekte eingeht. Weitergehend wurde die Integritätsberatung in Abstimmungen zu ausgewählten Risikofällen sowie in die Bewertung von Geschäftsoptionen bei unserem *Business Partner Screening* (siehe folgende Seite) einbezogen. Die zum 1. September eingerichtete Stabsstelle Compliance und Integrität wird mit der Einrichtung eines umfassenden Compliance-Management-Systems beauftragt.

Die Stabsstelle Recht und Versicherungen berät und unterstützt die gesamte GIZ in allen Rechts- und Versicherungsfragen. Im Berichtszeitraum 2013 bis 2014 wurden in der Zentrale keine Klagen, monetäre oder nicht-monetäre Strafen aufgrund der Verletzung gesetzlicher Bestimmungen im Bereich wettbewerbswidriges Verhalten – unter anderem Korruption, Kartell- oder Monopolbildung – oder Menschenrechte bekannt. Unsere Integritätsberater erhielten im Berichtszeitraum zwei menschenrechtsrelevante Beschwerden (siehe Kapitel „Produktverantwortung“).

An einigen Auslandsstandorten mit schwieriger Sicherheitslage arbeiten wir zum Schutz unseres Personals und der Projekte mit internationalen privaten Sicherheitsfirmen zusammen. Diese Zusammenarbeit sehen wir als Ausnahmeregelung, die ein verbindlicher Leitfaden regelt. So ist es für uns unabdingbar, dass diese Firmen alle nationalen und internationalen Gesetze beachten, insbesondere das humanitäre Völkerrecht, den Internationa-



len Verhaltenskodex für private Sicherheitsunternehmen sowie die im Montreux-Dokument von 2008 festgelegten gesetzlichen Verpflichtungen für private Militär- und Sicherheitsunternehmen, die in bewaffneten Konflikten im Einsatz sind. Ergänzend bietet eine Handreichung Hilfestellung zur Auswahl der Firmen, unter anderem hinsichtlich der Schulung und Ausbildung ihres Personals.

Korruption bekämpfen

Unsere ➔ **Grundsätze integren Verhaltens** beinhalten klare Verhaltensregeln unter anderem zur Vermeidung von Korruption (⚙️ IUB, S. 40). Große Bedeutung messen wir dabei der Prävention bei, zu der wir Schulungen durchführen. Seit August 2015 ist das webbasierte Training „Integres Verhalten“ für alle neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verpflichtend ☑️. In den ebenfalls obligatorischen Einführungsveranstaltungen bilden wir unsere Beschäftigten in Präsenzs Schulungen fort (siehe Grafik). Seit Mitte 2015 werden speziell die Führungskräfte im Rahmen des Personalmoduls systematisch angesprochen. Schließlich hat sich die Integritätsberatung ab Mitte 2014 verstärkt mit integritätsrelevanten Vorfällen befasst und geklärt, welche Regelungsbedarfe sich ergeben. Soweit erforderlich, finden entsprechende präventive Regelungen Einzug in die verbindlichen Orientierungen und Regeln der GIZ ☑️. Ergänzend liefern Leitfäden und Fallbeispiele praktische Hinweise. Die Integritätsberater berichten dem Vorstand jährlich und dem Aufsichtsrat zweijährlich zum Stand der ergriffenen Maßnahmen.

Auf der Basis der Grundsätze integren Verhaltens wird unterschieden zwischen Hinweisen auf Fehlverhalten, also konkreten Verstöße gegen die Regelungen der Grundsätze, sowie Anfragen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu den einzelnen Regelungen. Letztere beziehen sich beispielsweise auf die Annahme von Geschenken und anderen Vorteilen, auf persönliche und finanzielle Verbindungen zu GIZ-Geschäftspartnern oder auf die Beschäf-

tigung und Beauftragung von Personen mit persönlichen oder finanziellen Verbindungen.

Die Zahl der Beratungsanfragen an die Integritätsberater ist seit 2012 ungefähr konstant geblieben (siehe Grafik). Das Risikomanagement der GIZ fragt quartalsweise die Risiken zu korruptiven Sachverhalten bei den Organisationseinheiten ab. Einzelfallmeldungen im Berichtszeitraum 2013/2014 zu Korruptionsrisiken im Ausland wurden im Risikomanagement-Gremium behandelt.

Die GIZ ist korporatives Mitglied von *Transparency International* und nimmt regelmäßig an dessen Foren teil.

Risiken entgegenwirken

Risiken können die weitere positive Entwicklung unseres Unternehmens behindern oder ihm finanziell oder nicht-finanziell, beispielsweise durch die Gefährdung unserer Reputation, schaden. Die GIZ verfügt über ein den gesetzlichen Anforderungen entsprechendes Risikomanagement-System. Dieses fragt auch Risiken aus der Nicht-Einhaltung von ethischen Standards, Umwelt- und Arbeitsstandards ab. Im Berichtszeitraum 2013/2014 erfolgten hierzu keine Meldungen. Unser Risikomanagement-Gremium analysiert und bewertet die Risiken und berichtet sie quartalsweise an den Vorstand. Im Gremium sind unter anderem die operativen Bereiche, der kaufmännische Bereich, der Personal- und Sozialbereich, der Geschäftsbereich *International Services*, die Integritätsberatung, der Datenschutzbeauftragte sowie der Vorstand vertreten. Letzterer informiert den Aufsichtsrat im Rahmen der Quartalsberichte regelmäßig über wesentliche und bestandsgefährdende Risiken. Über die Risikosituation des Unternehmens wird im Lagebericht berichtet, der Bestandteil des ➔ **Jahresabschlusses** der GIZ ist.

Unser *Business Partner Screening* ist ein zentrales Instrument zur Risikoeinschätzung bei Unternehmenskoope-

Korruption¹

Beratungsanfragen	Umgang mit Hinweisen auf Korruption	2012	2013	2014	Mitarbeiterschulungen
2014 199	Noch nicht abschließend geklärt ²	7	7	6	2014 rund 1.350
2013 198	Disziplinarische Maßnahmen	5	19	13	2013 rund 1.400
2012 202	Erfolgreiche Einleitung von Korrekturmaßnahmen	9	6	5	2012 rund 1.400
	Kein GIZ-Personal betroffen, sondern Dritte im Umfeld	10	6	7	
	Kein Fehlverhalten nachgewiesen	9	10	17	
	Hinweise auf Korruption	40	48	48	

¹ Die dargestellten Zahlen entsprechen der Bearbeitung im Rahmen der Integritätsberatung, die weiterführende Bearbeitung durch andere GIZ-Einheiten erfolgt komplementär.

² Die Anzahl noch nicht abschließend geklärt Fälle wird fortgeschrieben. Ende des Berichtszeitraums waren sechs Fälle noch offen, diese unterliegen den Aufklärungs Bemühungen des Folgejahres.



rationen oder -beauftragungen, das Risiken noch vor Projektbeginn sichtbar machen soll. In einem ersten Schritt werden das potenzielle Partnerunternehmen selbst und sein Engagement für Nachhaltigkeit, Tätigkeitsfeld und Reputation beurteilt. Verstößt das Unternehmen etwa gegen die Prinzipien des *Global Compact*? Seit 2015 werden in die Risikoprüfung für ein Unternehmen nun grundsätzlich die entsprechenden Mutterunternehmen in die Bewertung mit aufgenommen.

Auch gemeinnützige Organisationen werden seit 2015 in die Prüfung einbezogen. In einem zweiten Schritt werden die Inhalte des geplanten Projekts bewertet: Gibt es ethische Bedenken oder rechtliche Probleme? Wird das Thema öffentlich besonders kontrovers diskutiert?

Die Ergebnisse werden anhand eines Punktesystems festgehalten: Bei einer niedrigen bis mittleren Einstufung des Risikos entscheiden die Leitungen der operativen Bereiche, bei einer hohen Risikoeinstufung das *Business Partner Screening*-Gremium, ob die GIZ diese Partnerschaft eingeht und, wenn nötig, unter welchen Auflagen.

2014 wurden insgesamt 60 *Business Partner Screenings* durchgeführt (2013: 51). Davon wurden 16 *Screenings* mit einem niedrigen Risiko bewertet, 38 mit einem mittleren Risiko und sechs mit einem hohen Risiko. Während des Berichtszeitraums wurde keine Partnerschaft aufgrund der Ergebnisse abgelehnt, jedoch in einigen Fällen risikomindernde Maßnahmen ergriffen, um einem zukünftigen Reputationsrisiko entgegenzuwirken. Die genauen Fallzahlen werden bisher nicht zentral nachgehalten.

Datenschutz gewährleisten

Der Schutz der personenbezogenen Daten unserer Beschäftigten, Partner, Kunden und Lieferanten ist uns ein wichtiges Anliegen, und es gewinnt zunehmend an Bedeutung. Gab es im Jahr 2012 noch 292 Anfragen, die vom Datenschutzteam bearbeitet wurden, lagen die Zahlen 2013 bei 340 und 2014 bei 351. Wir haben ein Datenschutzkonzept erarbeitet, das die Grundlage des betrieblichen Datenschutzmanagements bildet und beschreibt, wie wir die gesetzlichen Bestimmungen des Bundesdatenschutzgesetzes im Unternehmen anwenden. Das Konzept setzen wir weltweit an allen GIZ-Standorten ein. Seit Anfang 2014 haben wir begonnen, weltweit Datenschutz-Audits durchzuführen, die bislang in acht wichtigen Landesbüros erfolgt sind. Der Datenschutzbeauftragte berichtet kontinuierlich an den Vorstand und erstellt regelmäßig Datenschutzberichte.

Das Kernanliegen des Datenschutzbeauftragten und seines Teams ist es, Verfahren, in denen Personendaten erhoben oder verarbeitet werden, von Anfang an so zu gestalten, dass der Datenschutz in angemessenem Maß berücksichtigt wird. Wir überprüfen unsere Auftragnehmer vor jedem Vertragsabschluss auf Datensicherheit, und unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter legen alle Prozesse, in denen personenbezogene Daten erhoben oder verarbeitet werden sollen, vorab dem Datenschutzbeauftragten zur Prüfung vor. Dies setzt natürlich das Wissen und die Sensibilität des Personals für den Datenschutz voraus. Hierfür werden zielgruppenorientiert Schulungen und individuelle Beratungen angeboten.



Soziale Verantwortung

Gemeinsam mit verschiedenen Partnern setzen wir uns in vielen Ländern dafür ein, dass wirtschaftlicher Fortschritt mit dem Ausbau gesellschaftlicher Teilhabe einhergeht. Funktionierende Sozialsysteme sind für uns unverzichtbarer Bestandteil gesellschaftlichen Fortschritts. Unsere nach außen getragenen Werte leben wir auch im Inneren unseres Unternehmens, indem wir Verantwortung für die Arbeitszufriedenheit, Gesundheit und Kompetenzentwicklung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übernehmen.

Unsere Personalstruktur

Zum Stichtag 31. Dezember 2014 hatte die GIZ insgesamt 16.410 Beschäftigte. Davon waren 3.072 im Inland und 2.078 als Auslandsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter mit deutschen Arbeitsverträgen in unseren Kooperationsländern tätig. Detaillierte Angaben zu unserer Personalstruktur bieten der **Jahresabschluss** und der „Integrierte Unternehmensbericht 2014“ (IUB, S. 52).

Unser Nationales Personal ist mit lokalen Arbeitsverträgen angestellt und macht mit rund 70 Prozent den Großteil unseres Personalbestands aus. Rund 13 Prozent (2013: 12 %, 2012: 11 %) dieser Personen üben Leitungsfunktionen aus, wobei wir diesen Anteil in Zukunft weiter erhöhen wollen.

Wir entsenden Fachkräfte als Entwicklungshelferinnen und Entwicklungshelfer und vermitteln Integrierte und Rückkehrende Fachkräfte. Dies geschieht über das Centrum für Internationale Migration und Entwicklung (CIM), einer Arbeitsgemeinschaft von GIZ und der Bundesagentur für Arbeit. Den Herausforderungen des demografischen Wandels und damit der längeren Lebensarbeitszeit begegnen wir mit unseren Konzepten zur Beschäftigungsfähigkeit und zum Wechsel in neue Aufgaben.

Nachwuchskräfte fördern wir mit einem breiten Angebot an Ausbildungsberufen, Praktika und Einstiegspositionen für Hochschulabsolventinnen und -absolventen. Für den fairen Umgang mit Praktikantinnen und Praktikanten zeichneten uns karriere.de und das Handelsblatt 2015 erneut als **Fair Company** aus.

Grundsätzlich gelten für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit deutschen Arbeitsverträgen die Regelungen der Tarifwerke. Bei den nationalen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wenden wir das vor Ort geltende Arbeitsrecht an. In vielen Ländern gibt es jedoch keine mit dem deutschen Betriebsverfassungsgesetz vergleichbaren

Regelungen. Unsere Richtlinien zum Nationalen Personal beinhalten daher Standards im Sinne einer einheitlichen Unternehmenspolitik. Für diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dokumentieren *Employment*-Handbücher alle Regelungen und Anstellungsbedingungen eines Landes. Nationale Fachkräfte in Projekten und GIZ-Büros übernehmen zunehmend ähnliche oder dieselben Aufgaben und Verantwortlichkeiten, wie sie auch von Auslandsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern wahrgenommen werden (vgl. Kapitel „Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit“). So können diese jetzt die Auftragsverantwortung bis einschließlich der Programmleitung wahrnehmen und Führungsverantwortung für entsandte Fachkräfte übernehmen **≡**.

Unsere zeitlich befristeten Projekte sind maßgeschneidert für die Bedarfe unserer Auftraggeber und Partner. Daher können wir den überwiegenden Teil des Projektpersonals nur befristet unter Vertrag nehmen. Das bedeutet für die Betroffenen, die eigene berufliche Entwicklung nur eingeschränkt planen zu können. Die GIZ sieht sich hier in einer besonderen Verantwortung und versucht, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach dem Ende eines Vorhabens in anderen Projekten oder Positionen wieder einzusetzen.

Kernaufgaben wie interne Dienstleistungen, die stets im Unternehmen anfallen, übernimmt überwiegend dauerhaft angestelltes Personal. Diese Beschäftigungspolitik ermöglicht uns eine hohe Flexibilität, die für rasche Anpassungen aufgrund unserer projektbezogenen Dienstleistungen unabdingbar ist. Dennoch möchten wir unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein möglichst hohes Maß an Planungssicherheit bieten. Wie die Beschäftigungsperspektive im Einzelfall zu klären ist, legen Gesamtbetriebsvereinbarungen fest. Darin sind unsere Kriterien, Verfahren und Instrumente zur internen und externen Personalauswahl grundsätzlich gestaltet. In Zukunft wollen wir faire Beschäftigungsverhältnisse weiter fördern, etwa indem wir weitere Fördermechanismen für befristet Beschäftigte entwickeln.



Mitarbeiterstruktur

Gesamtzahl Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Mitarbeiterstruktur			Anteil unbefristeter Arbeitsverträge ¹	
	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014		
31.12.2014 16.410	Inlandsmitarbeiter/innen (IMA)	1.968	1.919	1.805	31.12.2014 51,1 %
31.12.2013 16.510	Projektpersonal Inland (PMI)	1.181	1.289	1.267	31.12.2013 48,8 %
31.12.2012 16.229	Auslandsmitarbeiter/innen (AMA)	1.961	2.058	2.078	31.12.2012 48,6 %
	Nationales Personal (NP)	11.119	11.244	11.260	

¹ bei Mitarbeiter/innen mit deutschen Arbeitsverträgen

Beschäftigungsfähigkeit stärken

Es ist unser Ziel, die Beschäftigungsfähigkeit jedes einzelnen Mitarbeitenden zu fördern. Umgekehrt erwarten wir, dass sie auch selbst Verantwortung für ihre Entwicklung übernehmen. Wir sorgen dafür, dass unsere Beschäftigten in unterschiedlichen Funktionen einsetzbar sind. Führungskräfte geben ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den jährlich stattfindenden Mitarbeitergesprächen eine klare Orientierung, wie sie die Beschäftigungsfähigkeit jedes einzelnen einschätzen. Dabei können sie entscheiden, wie sich Kompetenzen mit konkreten Maßnahmen, zum Beispiel Fortbildungen, erweitern lassen und damit auch die Beschäftigungsfähigkeit erhöht werden kann. Den Rahmen und die Verfahrensweisen, wie diese Gesichtspunkte im Unternehmen zusammengeführt werden, regelt seit 2013 eine Betriebsvereinbarung mit dem Gesamtbetriebsrat. Darin sind in beiderseitigem Interesse die Aufgaben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der Führungskräfte und des Personalbereichs im Hinblick auf die Personalentwicklung, insbesondere bei der Durchführung von Mitarbeitergesprächen, festgelegt.

Welche Kompetenzen die GIZ in Zukunft benötigt, zeigen Bedarfsprognosen auf, die wir regelmäßig durchführen. Ebenso ermitteln wir die verfügbaren Fähigkeiten, Potenziale und Entwicklungsbedarfe jeder Mitarbeiterin und jedes Mitarbeiters in individuellen Kompetenzmatrixen. Mit diesem Ansatz soll die Entwicklung der Mitarbeiterkompetenzen so gesteuert werden, dass sie möglichst die zukünftigen Bedarfe abdeckt.

Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der GIZ steht ein breites Angebot für ihre fachliche und persönliche Fort- und Weiterbildung zur Verfügung (🔧 IUB, S. 25). Die Erfahrung zeigt, dass diese am einfachsten und effizientesten neue Kompetenzen erwerben, wenn sie *on*

the job neue Aufgaben übernehmen. Sie haben zudem die Möglichkeit, an internen und externen Fortbildungen teilzunehmen. Darüber hinaus können sie Hospitationen in anderen Unternehmenseinheiten und Institutionen absolvieren und sich in andere Organisationen entsenden lassen. Dieses seit 2013 eingeführte Instrument der Personalentwicklung wird gut angenommen. Im Berichtszeitraum meldeten sich 140 Personen für Hospitationsvorhaben bei der Personalabteilung an 🏠.


Oft wird Lernen auch selbst organisiert, zum Beispiel, wenn sich Kolleginnen und Kollegen gegenseitig beraten und Lerngruppen einrichten. Auch mit Coachings, Mentoring und Fachveranstaltungen bieten wir Möglichkeiten, sich beruflich weiterzuentwickeln. Insgesamt standen den Inlands- und Auslandsmitarbeitenden sowie in Teilen dem Nationalen Personal 2013 und 2014 über 450 Angebote zu Qualifizierungs- und Vorbereitungsmaßnahmen zur Verfügung. Daraus resultierten über 2.200 durchgeführte Veranstaltungen, an denen über 17.000 Teilnahmen verzeichnet wurden. Diese Veranstaltungen mit einer Dauer von durchschnittlich rund anderthalb Tagen wurden zu knapp 65 Prozent von Mitarbeiterinnen und zu 35 Prozent von Mitarbeitern genutzt.

Die Landesbüros in allen Ländern, in denen es nationale Fach- und Führungskräfte gibt, entwickelten für diesen Personenkreis bis spätestens Ende 2015 Leitlinien für ihre Personalentwicklung. Außerdem wurde das Qualifizierungsangebot dafür erweitert und systematisiert, damit es regional umgesetzt werden kann. Im Berichtszeitraum haben wir das Angebot beispielsweise um Moderationstrainings und Kurse zum Projektmanagement für unser Nationales Personal erweitert. Schließlich haben wir das Führungstraining „BasiQ“ für das Nationale Personal in allen Regionen mindestens einmal in der internationalen Verkehrssprache Englisch durchgeführt 🏠.

Entwicklungshelfer/innen	Von der GIZ vermittelt			
	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	
31.12.2014 785				
31.12.2013 869				
31.12.2012 890				
	Integrierte Fachkräfte	542	488	527
	Rückkehrende Fachkräfte	454	439	473
	„weltwärts“-Freiwillige ¹	443	–	–


¹ Mitte 2013 endete der Auftrag des BMZ für diese Entsendung



Im Berichtszeitraum haben wir das umfangreiche Fortbildungsangebot gebündelt und zentral zugänglich gemacht: Das Portal „Fobi-online“ umfasst interne GIZ-Veranstaltungen, Seminare der AIZ und geeignete Fortbildungen externer Anbieter. Es dient der Kompetenzentwicklung in allen wichtigen Bereichen und setzt ein Ziel des Nachhaltigkeitsprogramms 2013–2015 zur Personalentwicklung um .

Ihr Führungspotenzial gewinnt und fördert die GIZ in einem verbindlichen, einheitlich geregelten Verfahren, zu dem eine Gesamtbetriebsvereinbarung abgeschlossen wurde. Der systematische Talententwicklungsprozess STEP wählt in einem dreistufigen Verfahren aus, wessen Potenzial zur Führungskraft entwickelt werden soll. Er orientiert sich am Bedarf des Unternehmens, basiert auf einer pro-

fessionellen Potenzialeinschätzung und umfasst Maßnahmen zur Personalentwicklung. Aspekte der Gleichstellung werden in allen Prozessschritten beachtet. Wie wir diese insgesamt fördern und welche Fortschritte wir dazu in der Umsetzung unseres Nachhaltigkeitsprogramms im Berichtszeitraum gemacht haben, wird im Kapitel „Politische Teilhabe“ eingehend erläutert.

Unser strategisches Konzept zur Personalentwicklung findet bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wachsenden Zuspruch. In den letzten Mitarbeiterbefragungen (2012 und 2013) zeigten sie sich überwiegend zufrieden mit den bisherigen Integrations- und Veränderungsprozessen im Unternehmen. Auch die Feststellung, dass sich „ein richtiges Gemeinschaftsgefühl“ entwickelt habe, findet große Zustimmung . In diesem Zusammenhang

Personalbewegungen


Mitarbeiter/innen mit deutschen Arbeitsverträgen	2011 ¹	2012 ¹	2013	2014
	Externe Einstellungen (ohne Übernahmen)	697	710	656
Rückkehr aus Beurlaubungen	109	148	188	187
Austritte	464	732	549	623

Alterscluster

Mitarbeiter/innen mit deutschen Arbeitsverträgen	2012 in %	2013 in %	2014 in %
	Unter 30	12,1	14,9
30–39	27,7	25,7	30,3
40–49	23,9	23,8	23,4
50–59	26,2	25,0	25,7
Über 59	10,1	10,6	9,6


¹ Die Berechnungen für 2011 und 2012 wurden im Sinne der Datenkonsistenz rückwirkend korrigiert. Bei den Einstellungen werden Übernahmen nun durchgehend getrennt erfasst. Bei der Rückkehr aus Beurlaubungen waren zuletzt nicht alle Fälle für 2011 und 2012 berücksichtigt. In den Zahlen für Austritte waren 2012 auch Beginne von Beurlaubungen beinhaltet. Dies wurde nun berichtigt.



sehen wir eine Herausforderung für die weitere Entwicklung vor allem darin, die im Nachhaltigkeitsprogramm 2013–2015 geforderte freiwillige Harmonisierung der Arbeitszeitmodelle und Sozialleistungen weiter voranzubringen .

Vergütungssystem transparent gestalten

Unser Vergütungssystem bietet transparente Anstellungsbedingungen für das Personal im In- und Ausland. Bis zur endgültigen Harmonisierung verfügen wir weiterhin über zwei Tarifwerke. Tarifpartner in beiden Fällen ist die Gewerkschaft ver.di, wobei nur der Manteltarifvertrag der GIZ (MTV GIZ) direkt zwischen diesen Partnern verhandelt werden kann. Darin stufen wir unsere Mitar-

beiterinnen und Mitarbeiter je nach Funktion und Art der ausgeübten Tätigkeiten in Vergütungsgruppen – sogenannte Bänder – ein, für die jeweils Ober- und Untergrenzen gelten. Der Tarifabschluss wird gleichlaufend auf den außertariflichen Bereich angewandt. Der Manteltarifvertrag Entwicklungshilfe basiert auf dem Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes. Die Vergütung der nationalen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgt nach Vergütungsbändern, die wir entsprechend der marktüblichen Bezahlung im Land festlegen. Marktüblich heißt dabei: im Vergleich zu privaten und internationalen Unternehmen sowie anderen Organisationen der internationalen Zusammenarbeit, mit denen die GIZ im Land konkurriert. Der Aufsichtsrat bestimmt die Vergütung des Vorstands, die wir im  **Jahresabschluss**

Teilzeitbeschäftigte

Mitarbeiter/innen mit deutschen Arbeitsverträgen			
	2012	2013	2014
Gesamt (in %)	16,2	16,6	17,0
... davon Frauen (in %)	83,5	84,1	84,7
... davon Männer (in %)	16,5	15,9	15,3

Inanspruchnahme der Elternzeit

Mitarbeiter/innen mit deutschen Arbeitsverträgen			
	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014
Männlich	50	16	14
Weiblich	98	99	109

sowie im **Corporate-Governance-Bericht** veröffentlichen. Aufsichtsratsmitglieder arbeiten ehrenamtlich und erhalten die Reisekosten erstattet.

Altersvorsorge nachhaltig unterstützen

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit deutschen Arbeitsverträgen nehmen unsere betriebliche Altersvorsorge in Anspruch, die tariflich verankert ist. Die soziale Absicherung der nationalen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hängt von den Systemen der Altersabsicherung im Kooperationsland ab. Um eine faire Regelung in allen Ländern zu gewährleisten, haben wir Mindeststandards festgelegt. In Ländern, in denen angemessene staatliche Systeme existieren, ist das Nationale Personal darüber abgesichert. Andernfalls unterstützen wir freiwillig andere Formen der Altersvorsorge wie private Renten- und Versicherungsmodelle. In vielen Ländern leisten wir Beiträge zur gesetzlichen bzw. privaten Altersvorsorge. Bei unserer letzten Erhebung 2012 war dies in 70 bzw. sieben Ländern der Fall. Zudem gab es in 41 Ländern gesetzliche Abfindungszahlungen, die häufig die Funktion einer Alterssicherung haben.

Die GIZ will auch bei ihren Investitionen ihrem Leitprinzip Nachhaltigkeit und ihren Selbstverpflichtungen gerecht werden. Daher finden bei den Anlagen umfangreiche ökologische, ethische und soziale Aspekte Berücksichtigung. Neben den eigenen Immobilien investierte die GIZ bisher bereits überwiegend in ausgewählte Staatsanleihen und Pfandbriefe sowie in Anleihen von Unternehmen, die ökologische, sozial-gesellschaftliche und Aspekte guter Unternehmensführung berücksichtigen.

Bei der Verwaltung eines Pensionsfonds, der zukünftig laufende Rentenzahlungen und die betriebliche Alters-

vorsorge deckt, sollen nur Investitionen in Unternehmen getätigt werden, die nach ökologischen und sozialen Aspekten die jeweils besten ihrer Branche sind (*best in class*-Ansatz). Gleichzeitig gibt es eine ganze Reihe von Ausschlusskriterien: So sind etwa Investitionen in Unternehmen ausgeschlossen, die Arbeits- und Menschenrechte verletzen, die an Korruption beteiligt sind oder ökologische Mindeststandards nicht einhalten. Für Staatsanleihen kommen nur solche Länder in Frage, die beispielsweise nicht von autoritären Regimen geführt werden und die bestimmte Mindestanforderungen im Bereich Klimaschutz erfüllen.

Balance von Beruf und Privatleben ermöglichen

Berufs- und Privatleben rücken heute immer enger zusammen. Das liegt besonders an den Möglichkeiten moderner Kommunikationstechniken, aber auch an den Lebensbedingungen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Ausland. Aus diesen Gründen ist es uns wichtig, sie bei ihrer individuellen Balance zwischen Berufs- und Privatleben zu unterstützen. Dazu haben wir eine Reihe von Maßnahmen vorgesehen und umgesetzt, die erneut im „audit berufundfamilie“ nach den Vorgaben der Hertie-Stiftung geprüft und mit deren Zertifikat ausgezeichnet wurden (IUB, S. 37). Wie erfolgreich dieser Ansatz ist, belegt auch unsere letzte Mitarbeiterbefragung: Knapp drei Viertel der Beschäftigten bezeichneten die GIZ weiterhin als grundsätzlich familienfreundlichen Arbeitgeber.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Kindern bieten wir vielfältige Unterstützung an, zum Beispiel stellen wir in Deutschland selbst 110 (bis Ende 2013: 88) Betreuungsplätze für Kinder im Vorschulalter zur Verfügung, davon 40 am Standort Bonn und 70 am Standort Eschborn. Damit konnten wir ein Ziel unseres Nachhaltig-




Unfälle¹



	2012				2013						2014					
	IMA		AMA		IMA		AMA		NP		IMA		AMA		NP	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
Arbeitsunfälle	8	11	2	2	4	4	3	1			3	6	2	2		
Wegeunfälle	11	26	4	2	8	20	3	2	22	10	12	28	5	3	17	3
Todesfall bei Dienstreise	0	0	1	0	0	0	1	0			0	0	0	0		
Todesfall Arbeitsunfälle	0	0	0	0	0	0	2	0	3	1	0	0	0	0	3	2

¹ Daten liegen vor für Inlandsmitarbeiter/innen (IMA), Auslandsmitarbeiter/innen (AMA) sowie in Teilen für das Nationale Personal (NP). Unfälle unseres Nationalen Personals können wir seit 2013 über die Gruppenunfallversicherung erheben, eine Differenzierung nach Arbeits- und Wegeunfällen sowie Todesfällen auf Dienstreisen und als Folge von Arbeitsunfällen ist bislang nicht möglich. 



keitsprogramms 2013–2015 erreichen . Eine ausreichende Versorgung bleibt aber eine Herausforderung.

Verantwortung für personelle Sicherheit tragen

Für unsere Auftraggeber sind wir auch in Ländern und Regionen mit besonders schwierigen Rahmenbedingungen tätig. Oft bestehen dort erhebliche Sicherheitsrisiken infolge von instabilen politischen oder ökonomischen Verhältnissen, schwierigen naturräumlichen Bedingungen oder unzureichenden Infrastrukturen. Bei ganz unterschiedlichen Aufgaben, beispielsweise bei der Flüchtlingshilfe in der Ukraine ( IUB, S. 18) oder dem Aufbau der Polizei in Afghanistan ( IUB, S. 20 f.) treffen wir umfangreiche Vorkehrungen für die Sicherheit unseres Personals. Wird die Situation in einem Land so eingeschätzt, dass sie eskalieren könnte, wird eine Kontextanalyse durchgeführt, welche die Risiken für den Einsatz des GIZ-Personals untersucht. Gerade an solchen Standorten tragen wir eine besondere Verantwortung für unser Personal. Dessen Sicherheit hat für uns höchste Priorität und im Zweifelsfall Vorrang vor der Durchführung von Aufträgen. Für Nationales Personal gilt, dass dieses bei gleicher Gefährdungslage keinen Risiken ausgesetzt wird, die das Unternehmen für internationales Personal ablehnt.

Ist die Gefährdungslage für nationales und internationales Personal unterschiedlich, ergreifen wir im Rahmen

unserer Möglichkeiten jeweils angepasste Maßnahmen, um die Sicherheit aller zu gewährleisten.

In vielen Ländern, in denen die Sicherheitslage kritisch ist, wie beispielsweise Afghanistan, Jemen, den palästinensischen Gebieten und Südsudan, beschäftigen wir hauptamtliche Risikomanagerinnen und -manager. Die Landesbüros aktualisieren laufend ihre länderspezifischen Sicherheitskonzepte und ergreifen vor Ort geeignete Sicherheitsmaßnahmen. Zudem führen wir in Ländern mit schwieriger Sicherheitslage eine detaillierte Risikobeurteilung nach ISO 31010 durch. Das Angebot an Vorbereitungsmaßnahmen ist auf die unterschiedliche Arbeits- und Sicherheitslage in den Einsatzländern zugeschnitten. Und für die Reisesicherheit liefern die GIZ-Reisewarnungen tagesaktuelle und landesspezifische Sicherheitshinweise. Das Online-Tool „Sicherheit auf Reisen“ sowie ein Leitfaden bieten Unterstützung bei Dienstreisen. Wie die GIZ-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter auch unter den Bedingungen von Konflikt, Fragilität und Gewalt sicher arbeiten können, ist seit 2014 Thema einer neuen Fortbildungsreihe. Unser Kompetenzzentrum „Nothilfe, Wiederaufbau, Frieden“ schult diese in friedens- und sicherheitsrelevanten Methoden. Sie lernen beispielsweise, wie sie unternehmenspolitische Anforderungen im Kontext gewaltbeherrschter gesellschaftlicher Verhältnisse in die wichtigen Prozesse des Auftragsmanagements einbringen.

Gesundheit fördern – Gesundheit erhalten

Wir fördern aktiv die Gesundheit und Leistungsfähigkeit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Unser betriebliches Gesundheitsmanagement bietet diesen im In- und Ausland ein breites Spektrum an Fürsorgemaßnahmen zur körperlichen wie psychischen Gesundheit (🔧 IUB, S. 36). Um die Gesundheitsförderung im Unternehmen noch besser zu koordinieren, haben wir im Jahr 2013 die dafür im Nachhaltigkeitsprogramm vorgesehene Steuerungsgruppe eingesetzt. Der Arbeitsdirektor hat die Steuerung des betrieblichen Gesundheitsmanagements übernommen. Seit Mitte des Jahres führt die Leiterin des Medizinischen Dienstes ein Team, das weitere Maßnahmen zur Sicherung und Verbesserung der Gesundheit im Unternehmen plant und umsetzt. Der Medizinische Dienst an den beiden Unternehmenssitzen Bonn und Eschborn ist eine wesentliche Säule unseres betrieblichen Gesundheitsmanagements. Er berät das Unternehmen zu allen Fragen des betrieblichen Gesundheitsmanagements sowie bei der Umsetzung arbeitsmedizinischer Gesetze und Vorschriften im In- und Ausland (🏠). Die Psychologische Personalberatung für Krisen- und Konfliktmanagement (COPE) bietet psychologische Beratung an.

Um mit den Anforderungen des Arbeitsalltags gut zurechtzukommen, bieten wir unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vielfältige Unterstützung. Um ihr Selbstmanagement im Umgang mit den eigenen Ressourcen zur Stressvermeidung zu verbessern, können sie an Trainings der Krisenleitstelle teilnehmen. Wie sie die zunehmende Flut an E-Mails im Alltagsgeschäft effizient und gesundheitskonform in den Griff bekommen, erläutert ein E-Mail-Knigge, den das Betriebliche Gesundheitsmanagement und die Stabsstelle IT erarbeitet haben.

Durch die Teilnahme am *Corporate Health Award*, einer führenden Initiative für betriebliches Gesundheitsmanagement, wollen wir dieses im Unternehmen weiter verbessern und streben die Zertifizierung in diesem Rahmen an. Konkrete Verbesserungen im Berichtszeitraum hat es beispielsweise bereits durch den Ausbau des Angebots an

Kursen zur Gesundheitsberatung und die neue Ausstattung des Fitnessraums am Standort Bonn gegeben.

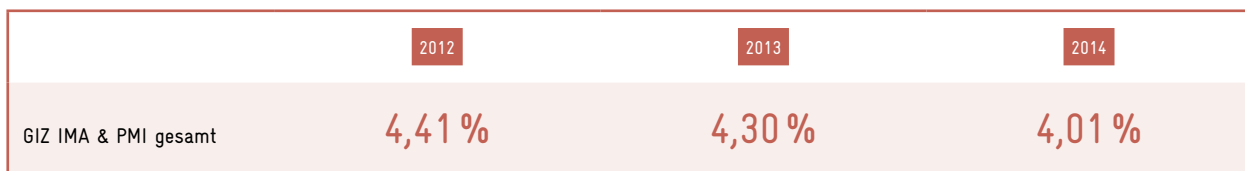
In Ländern, in denen das Nationale Personal weder durch eine funktionierende gesetzliche noch durch eine private Krankenversicherung abgesichert werden kann, wenden wir unser Beihilfesystem an. Ein Katalog beschreibt den geltenden Leistungsrahmen für die Absicherung im Krankheitsfall. Spezielle Leistungen im Kontext von HIV/AIDS gewähren wir über unser HIV/AIDS-Arbeitsplatzprogramm. Ziel ist es, Infektionen vorzubeugen und ein Arbeitsumfeld ohne Diskriminierung zu schaffen. Im Fall einer Erkrankung übernimmt die GIZ die Kosten der medizinischen Behandlung, sofern diese nicht durch das nationale Gesundheitssystem getragen werden.

Zur Gesundheitsförderung gehört auch die Prävention von und Unterstützung bei Suchterkrankungen. Gemeinsam mit der Personalvertretung wollen wir den Betroffenen in einer abgestuften und auf den Einzelfall zugeschnittenen Verfahrensweise helfen. In einer Betriebsvereinbarung haben wir für den Umgang mit suchterkrankten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Interventionskette festgelegt, die vom vertraulichen Gespräch unter Kolleginnen und Kollegen über die Intervention einer Führungskraft bis hin zu Sanktionen wie Abmahnung und Kündigung reicht. Darin eingeschlossen sind mögliche Hilfsangebote, zum Beispiel Beratungsgespräche bei der Suchtbeauftragten.

Es gehört auch zu unserer Verantwortung gegenüber unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dass wir für ihre Arbeitssicherheit sorgen. Im Inland wird diese an beiden Firmensitzen von Sicherheitsingenieuren koordiniert. An unseren Auslandsstandorten erfolgt in regelmäßigen Abständen ein Monitoring der Arbeitssicherheit. Um Unfällen vorzubeugen, Gesundheit zu schützen und im Notfall richtig handeln zu können, bieten wir unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Deutschland eine webbasierte Sicherheitsunterweisung für Notfälle an. Seit Anfang 2015 steht diese mit dem *E-Learning*-Seminar „Arbeitssicherheit im Ausland“ auch unseren Beschäftigten im Ausland zur Verfügung.



Krankenquote¹



¹ Umfasst sämtliche Krankheitsstage in Deutschland beschäftigter Inlandsmitarbeiter/innen (IMA) sowie Projektmitarbeiter/innen (PMI) mit und ohne Attest, die dem Personalbereich gemeldet wurden (🏠).



Ökologisches Gleichgewicht

Unser Handeln ist geprägt vom respektvollen und verantwortungsbewussten Umgang mit Natur und Umwelt. Wir haben in unserem Umweltsleitprinzip festgelegt, dass wir Umweltbelastungen systematisch vermeiden, mit Ressourcen effizient umgehen und unsere Beschäftigten und Partner an unserem Umweltmanagement beteiligen. Wir wollen uns auf dem Erreichten nicht ausruhen, sondern gemeinsam mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Umwelt- und Klimaschutz weiter vorantreiben und ihn in allen Unternehmensbereichen mit Leben erfüllen.

Unser Managementansatz

Das Umweltmanagement haben wir 2012 in unser Nachhaltigkeitsmanagement integriert. Seit Mai 2014 sind die Funktionen des Umweltbeauftragten und des Nachhaltigkeitsbeauftragten zusammengefasst. Der Nachhaltigkeitsbeauftragte füllt damit auch die Funktion des Umweltmanagementvertreters im Unternehmen aus. Für die operative Ebene ist der Umweltmanagementbeauftragte zuständig, der zudem im *Sustainability Office* angesiedelt ist. Seit Herbst 2015 hat unsere Vorstandssprecherin die Funktion der Umweltmanagementvertretung übernommen. Umweltrelevante Verantwortung ist somit direkt auf der obersten Leitungsebene der GIZ verankert.

Auf der Basis unseres **Umweltleitprinzips** haben wir 2011 für Deutschland standortübergreifende Umweltziele für das Jahr 2015 formuliert. Diese wurden unverändert in das Nachhaltigkeitsprogramm 2013–2015 übernommen. Anhand der Umweltbilanz prüfen wir an unseren deutschen Standorten regelmäßig, ob wir die selbst gesteckten Ziele für den Umweltschutz im Unternehmen auch erreichen bzw. wo es nötig ist, diese anzupassen. Die aktuellen Ergebnisse können in unserer **Umweltbilanz 2014** eingesehen werden.

An den Standorten Bonn, Berlin und Eschborn verfügen wir zudem über ein Umweltmanagementsystem nach der europäischen Öko-Audit-Verordnung (EMAS – *Eco-Management and Audit Scheme*; **IUB**, S. 15), für das

Umweltprogramme erstellt werden **≡**. Diese werden regelmäßig von den Umweltteams reflektiert und fortgeschrieben. Der Status quo und Fortschritte werden mittels der Umwelterklärung kommuniziert. Die jährlichen externen Überwachungsaudits in den Jahren 2014 und 2015 wurden erfolgreich und ohne Abweichungen durchlaufen. Eine umfangreiche Revalidierung nach EMAS, während der das Umweltmanagementsystem überprüft wird, findet 2016 statt. Der GIZ-Standort Feldafing konnte 2015 zum wiederholten Mal die Zertifizierung des Ökologischen Projekts für integrierte Umwelttechnik (ÖKOPROFIT) für sein Engagement im betrieblichen Umweltschutz entgegennehmen.

Seit 2013 löst der **Corporate Sustainability Handprint®** (CSH, siehe Abschnitt: „Nachhaltigkeitsmanagement“) die Umweltbilanzen der Landesbüros im Ausland ab und weitet die Erfassung auf weitere wesentliche Nachhaltigkeitsthemen des Unternehmens aus. Mit dem CSH erfasst die GIZ erstmals in strukturierter Form ihre Ressourceneffizienz im Ausland, konkret den Strom-, Wasser- und Papierverbrauch. Zudem erheben wir unsere CO₂-Emissionen aus Flugreisen sowie den Kraftstoffverbräuchen von Dienstfahrzeugen und Generatoren. Als für die GIZ wesentlicher Aspekt wird in der Nachhaltigkeitsdimension „Ökologisches Gleichgewicht“ auch das nachhaltige Veranstaltungsmanagement als Handlungsfeld reflektiert. Bis Ende 2016 werden wir mit dem CSH die Umweltdaten aller Landesbüros erfasst haben **≡**.





Unser Umweltmanagement lebt insbesondere von der Teilhabe unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ob in fest etablierten Umweltteams oder in selbstinitiierten Umweltinitiativen, bringen sie Ideen, Anregungen und Verbesserungsvorschläge ein und führen Aktionen durch. So engagiert sich an den deutschen Standorten beispielsweise die „Umweltinitiative Eschborn“, die im Jahr 2014 Beiträge zum nachhaltigen Konsum und zur nachhaltigen Ernährung geleistet hat. Zudem gibt es dort die „GIZ Bienengruppe“, die mehrere Bienenvölker auf den Gebäudedächern der GIZ hält. In Berlin trägt die Initiative „Umweltheld“ zur Sensibilisierung der Mitarbeitenden bei und fördert beispielsweise die Nutzung von öffentlichen Verkehrsmitteln sowie von Fahrrädern. Auch in den Landesbüros und in den Projekten im Ausland werden zahlreiche Maßnahmen durch Initiativen im Bereich Umweltschutz durchgeführt. So zum Beispiel in Mexiko: Die dortige Umweltgruppe hat zur Förderung des Themas einen eigenen E-Mail-Account eingerichtet, um regelmäßig alle Kolleginnen und Kollegen im Land zu informieren. Im GIZ-Intranet werden Informationen bereitgestellt, auf die weltweit zugegriffen werden kann. Wesentliche Produkte, die erstellt worden sind und für uns als *Good Practice* gelten, sind ein Poster für mehr Nachhaltigkeit im Büroalltag und zwei Broschüren für nachhaltiges Veranstaltungsmanagement.

Die GIZ beteiligt sich außerdem an zahlreichen Umweltinitiativen und -netzwerken: Wir sind unter anderem Mitglied im Nachhaltigkeitsnetzwerk der Wirtschaft B.A.U.M. e. V., das im September 2014 unsere Vorstandsvorsitzende und Vorsitzende des *Sustainability Board* mit dem Umweltpreis auszeichnete.

Im Rahmen der *Biodiversity in Good Company*-Initiative setzen wir uns für den Erhalt der biologischen Vielfalt ein. Die Initiative, die 2008 durch die GIZ im Auftrag des heutigen Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) gegründet wurde, trägt dazu bei, den Privatsektor fest in die Zielerreichung der internationalen Biodiversitätskonvention zu integrieren. Die Mitgliedsunternehmen nutzen die Initiative als Lern- und Dialogplattform, um ihr Management der Biodiversität kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Seit 2011 schreibt das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) der deutschen Entwicklungszusammenarbeit eine Umwelt- und Klimaprüfung (UKP) vor (siehe Kapitel „Produktverantwortung“). Die Leitlinie der UKP wurde 2014 vom BMZ aktualisiert und in einer Handreichung neu formuliert. Die GIZ hat hierfür eigens eine Arbeitshilfe entwickelt, um sicherzustellen, dass bei der Planung und Umsetzung unserer Projekte nachteilige Wirkungen vermieden und Potenziale für mehr Umweltqualität erschlossen werden.

Immer gut informiert

In der regelmäßig stattfindenden Einführungsveranstaltung für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informieren wir über unsere Verpflichtung zum Umweltschutz und andere für uns relevante Nachhaltigkeitsthemen. Damit Fragestellungen zum Umweltschutz im Alltag nicht zu schnell in Vergessenheit geraten, stehen wir in regel-


mäßigem Dialog mit unseren Mitarbeitenden, etwa durch Vorträge, Informationsstände, Umweltaktionen sowie Hausbegehungen. Im Intranet bieten wir viele wichtige Tipps zum Umweltschutz und Beispiele gelungener Initiativen zum Nachhaltigkeits- und Umweltmanagement. Dabei ist uns wichtig, auch ganz praktische Fragen zu beantworten: Wie lässt sich im Alltag noch mehr Papier einsparen? Wie können wir Abfall vermeiden, trennen und recyceln? Und wie gelingt es uns, unseren Energieverbrauch bewusster zu gestalten?

Klimaschutz verwirklichen


Wir setzen uns für den Umwelt- und Klimaschutz ein und haben uns auch innerhalb des Unternehmens ehrgeizige Ziele gesetzt, die wir regelmäßig prüfen und weiterentwickeln. Wir verringern unsere Kohlendioxid-Emissionen deutlich, ersetzen fossile Energien durch erneuerbare und kompensieren nicht-vermeidbare Emissionen. Als Mitglied der Initiative „Wirtschaft pro Klima“ und Unterzeichner der hessischen „Charta der 100 Unternehmen für den Klimaschutz“ haben wir uns vorgenommen, an unseren deutschen Standorten „Klimaneutralität“ zu erreichen.

Im Jahr 2014 haben wir unsere CO₂-Emissionen an den deutschen Standorten um rund 20 Prozent gegenüber 2012 reduziert (siehe Tabelle, S. 45). Der sehr gute Wert muss allerdings relativiert werden, da der Restrukturierungsprozess „bauhaus15“ vermutlich Auswirkungen auf internationale Dienstreisen gehabt hat.

Durch den Kauf von Klimazertifikaten (*Certified Emissions Reductions*) nach dem *Clean Development Mechanism* (CDM) des Kyoto-Protokolls haben wir erstmals alle verbleibenden Kohlendioxid-Emissionen an

unseren deutschen Standorten kompensiert. Alle Projekte, aus denen Zertifikate aufgekauft wurden, sind zudem nach den Kriterien des Gold Standard zertifiziert und müssen einen Zusatznutzen für die nachhaltige Entwicklung in der Projektregion generieren. Die Zertifikate entsprechen damit dem strengsten verfügbaren Standard für Klimaschutzprojekte. Das Ziel des Nachhaltigkeitsprogramms 2013–2015, Klimaneutralität zu erreichen, konnte damit erfüllt werden .

Umweltfreundlich reisen

Als weltweit tätiges Unternehmen verursachen wir mit unseren Dienstreisen erhebliche CO₂-Emissionen. Sie machen einen Anteil von rund 90 Prozent aller unserer CO₂-Emissionen aus. Deshalb nutzen wir – soweit möglich – Videokonferenzen und andere virtuelle Austauschformate ( IUB, S. 45). Unsere Reisekostenrichtlinien sehen vor, dass in Deutschland bei einer Reisedauer von weniger als vier Stunden die Bahn anstelle des Flugzeugs genutzt wird. Dienstfahrten mit dem Auto werden ab einer Strecke von 300 Kilometern nur in begründeten Ausnahmefällen genehmigt. Durch die Teilnahme am Umwelt-Plus-Programm der Deutschen Bahn fahren GIZ-Beschäftigte vollkommen „klimaneutral“.

In den Jahren 2012 bis 2014 wies der Anteil an innerdeutschen Dienstreisen mit der Bahn einen kontinuierlichen Wert von etwa 70 Prozent auf. Hier wollen wir uns in Zukunft weiter verbessern.

An den deutschen Standorten Berlin, Bonn und Eschborn wird unseren Mitarbeitenden ein Jobticket für den öffentlichen Personennahverkehr angeboten. Die Nutzung des umweltfreundlichen Verkehrsmittels Fahrrad unterstützen






wir durch Fahrradstellplätze und Duschkmöglichkeiten für die Radfahrerinnen und Radfahrer. Wir stellen Dienstfahrräder zur Verfügung und sind Mitglied der Initiative *bike+business* des Allgemeinen Deutschen Fahrrad-Clubs (ADFC). 2014 war die GIZ außerdem in Bonn Schirmherrin der Aktion „Mit dem Rad zur Arbeit“, die der ADFC und die Krankenkasse AOK gemeinsam durchführten. Im Rahmen der „Deutschen Aktionstage Nachhaltigkeit“ des Rats für Nachhaltige Entwicklung führten wir 2015 weltweit 45 Aktionen zu den Themen Bewegung, Gesundheit und Mobilität durch.


Energieverbrauch reduzieren

Unser Energieverbrauch für Wärme und Strom ist der zweite Bereich, in dem wir für CO₂-Einsparungen Sorge tragen. Wir hatten uns im Nachhaltigkeitsprogramm 2013–2015 das Ziel gesetzt, an unseren deutschen Standorten bis 2015 zehn Prozent weniger Strom und Heizenergie zu verbrauchen. Auf jeden Beschäftigten umgerechnet ergibt sich damit ein jährlicher Zielverbrauch von etwa 2.300 Kilowattstunden Strom und 3.500 Kilowattstunden Heizenergie pro Vollzeitstelle.

Durch zahlreiche Maßnahmen konnten diese Ziele bereits in den letzten Jahren erreicht werden. Die Beleuchtung wurde außerhalb der Büroräume weitgehend auf LEDs umgestellt und Steuerungssysteme wurden optimiert. Insbesondere bei den Neubauten in Bonn und Eschborn wurde auf Energieeffizienz und die Nutzung erneuerbarer Energien gesetzt. Anlagen für Fotovoltaik und Solarthermie bauen wir weiter aus. Zudem beziehen wir seit 2014 an allen deutschen Standorten Ökostrom, der anspruchsvollen Kriterien in Anlehnung an das *ok-power*-Label entspricht. Damit haben wir ein wichtiges Ziel aus dem zurückliegenden Nachhaltigkeitsprogramm frühzeitig erreicht .

Ressourcen schonen und effizient nutzen

Die GIZ ist im Wesentlichen ein Bürobetrieb, was einen umfangreichen Papierverbrauch mit sich bringt. Ihn zu verringern ist uns ein wichtiges Anliegen. Im Vergleich zu 2012 wollen wir den Papierverbrauch 2015 weiter reduzieren. Nachdem wir in den Jahren zuvor den Blattverbrauch pro Kopf bereits signifikant senken konnten und viele Einsparmaßnahmen ausgereizt haben, ist es uns gelungen, ihn 2012 bis 2014 nochmals um fünf Prozent zu verringern. Wir haben vermehrt Duplex-Drucker eingeführt und ein einheitliches elektronisches Ablagesystem sowie den papierlosen Faxempfang eingerichtet. Wir geben den Beschäftigten Verhaltenstipps zum sparsamen Umgang mit Papier und beziehen bereits seit längerem Recyclingpapier (im Berichtszeitraum mit „FSC Recycled“ und „EU-Ecolabel“ zertifiziertes Papier). Um noch höheren Anforderungen gerecht werden zu können, prüfen wir derzeit die Einführung von Recyclingpapier mit dem Umweltzeichen „Blauer Engel“ in den deutschen Büros. Damit wäre es der GIZ möglich, der Initiative „Pro Recyclingpapier“ der Bundesregierung beizutreten.

Durch den Einsatz innovativer Technologien ist es uns gelungen, den Wasserverbrauch durch unsere Geschäftstätigkeit deutlich zu verringern. Die Zielmarge einer Reduzierung von fünf Prozent wurde erreicht . Im Zeitraum 2012 bis 2014 stieg der Trinkwasserverbrauch pro Kopf zwar wieder an (siehe Tabelle, S. 47). Die erhöhten Werte rühren jedoch in erster Linie daher, dass defekte Wasserzähler zu geringe Werte für 2012 ergeben hatten und diese seitdem ausgetauscht wurden. Die Einsparerfolge im Büroalltag wurden vor allem durch den Einbau wassersparender Armaturen, die Absenkung des Wasserdrucks in den Leitungen sowie Sensortechnik zur Bewässerung von Grünflächen ermöglicht. Sowohl am Standort Bonn als auch in Eschborn haben wir die

Energie

Energieverbrauch gesamt (kWh)		2012	2013	2014
2014	16.572.027			
2013	19.083.231			
2012	18.816.803 ¹			
		2012	2013	2014
Energieverbrauch gesamt (kWh)		18.816.803 ¹	19.083.231	16.572.027
- Inlandsbüros (kWh)		15.070.710	15.521.826	13.590.527
- IBB (kWh)		3.459.765	3.289.954	2.721.999
Stromverbrauch gesamt (kWh)		7.371.828	7.028.748	6.839.840
Spezifischer Stromverbrauch (kWh/MA)		2.319	2.315	2.318
Anteil Ökostrom		70%	74%	100%
Heizenergieverbrauch gesamt (kWh)		11.124.319	11.783.032	9.472.686
Spezifischer Heizenergieverbrauch (kWh/MA)		3.288	3.562	2.853
Direkter Energieverbrauch PKW-Kraftstoffe (kWh)		254.918	261.501	249.550
Direkter Energieverbrauch Dieselgeneratoren (kWh)		9.950	9.950	9.950

¹ Die Werte entsprechen der GIZ Umweltbilanz 2014. Sie weichen aufgrund einer veränderten Berechnungsmethode geringfügig vom im GIZ Nachhaltigkeitsbericht 2013 angegebenen Wert 18.795.343 kWh ab.

CO₂-Emissionen

CO ₂ -Emissionen gesamt (t CO ₂) ¹		2012	2013	2014 ²
2014	20.411			
2013	24.445			
2012	25.398			
		2012	2013	2014 ²
CO ₂ -Emissionen gesamt (t CO ₂)		25.398	24.445	20.411
- aus Mobilität (t CO ₂)		22.189	21.246	18.437
- aus Energieverbrauch (t CO ₂)		3.207	3.196	1.972
- aus Dieselgeneratoren (t CO ₂)		3	3	3
Spezifische Emissionen (t CO ₂ /MA)		8,91	7,65	6,63
Weitere signifikante Luftemissionen				
NO _x (Stickoxide) (kg)		58.994	60.349	40.316
SO ₂ (Schwefeldioxid) (kg)		43.828	43.916	27.282
PM10 (Feinstaub) (kg)		895	1.632	876

¹ Emissionen werden bei Flügen nach dem atmosfair-Rechner, bei Energiedaten nach Angabe des Anbieters und bis 2012 nach Umrechnungsfaktoren des Umweltbundesamts, danach nach dem „Globalen Emissions-Modell integrierter Systeme“ des Internationalen Instituts für Nachhaltigkeitsanalysen und -strategien (wenn diese Daten der Anbieter nicht vorhanden sind) berechnet. Für Pendlerdaten wurden ab 2014 Daten des Instituts für Energie- und Umweltforschung Heidelberg verwendet.

² Durch einen Rundungsfehler entsteht die leicht abweichende Summe, der Gesamtwert ist zutreffend (vergleiche Umweltbilanz 2014).

Dienstreisen

Inlandsdienstreisen gesamt (km)		2012	2013	2014 ¹
2014	11.703.223			
2013	11.818.495			
2012	12.499.360			
		2012	2013	2014 ¹
Inlandsdienstreisen gesamt (km)		12.499.360	11.818.495	11.703.223
- Flugreisen (km)		2.698.080	2.703.604	3.369.010
- Flugreisen (Anteil)		22%	23%	29%
- Bahnreisen (km)		9.463.518	8.810.588	8.054.978
- Bahnreisen (Anteil)		76%	75%	69%
- Dienstfahrzeuge (km)		337.762	304.303	279.235
- Dienstfahrzeuge (Anteil)		3%	3%	2%
Spez. Inlandsdienstreisen (km/MA)		4.035	3.709	3.757
Auslandsdienstreisen von Inlands-MA (km)		64.103.438	64.441.055	52.435.086


¹ In 2014 wurden erstmals die Shuttle-Flüge zwischen Berlin und Bonn mit erfasst. Sie fehlen in den Vorjahresdaten. Dadurch ändern sich auch die Anteile bei der Verteilung auf Fahrzeugarten und die Daten sind nicht mit Vorjahresdaten vergleichbar. Würde noch ohne die Shuttle-Flüge gerechnet, ergäbe sich sogar eine leichte Verbesserung in der anteiligen Nutzung der Bahn: Inlandsflüge würden dann 19,5%, die Bahn 77,8% und Dienstfahrzeuge 2,7% ausmachen.

Nutzung von Brauchwasser für die Sanitäranlagen und zur Bewässerung von Grünflächen ausgeweitet. Insbesondere im neuen Bürogebäude in Bonn, dem im Juni 2015 in Betrieb genommenen „Mäanderbau“, erwarten wir dadurch eine weitere pro-Kopf-Einsparung beim Trinkwasserverbrauch.

Wie in jedem anderen Bürobetrieb entsteht in der GIZ Abfall vor allem in Form von Papier und hausmüllähnlichen Gewerbeabfällen. Um die Restmüllmenge zu verkleinern, setzen wir auf Müllvermeidung und eine konsequente Trennung der Abfallarten, um möglichst viele Bestandteile dem Recyclingkreislauf zuzuführen. So sollte die Restmüllmenge an allen deutschen Standorten bis 2015 um zehn Prozent gesenkt werden. Dieser ambitionierte Wert wird voraussichtlich nicht erreicht werden. Zum einen konnte bei der Zielformulierung noch nicht abgesehen werden, welches Ausmaß an Bürorumzügen erfolgen wird, zum anderen bestand Modernisierungsbedarf vieler Büros und Büroausstattungen (z. B. ergonomiegerechte Schreibtische und Bürostühle). Wir gehen davon aus, dass auch 2015 aufgrund einer Vielzahl von Umzügen im Rahmen des Umstrukturierungsprozesses „bauhaus15“ die Abfallmenge erneut anwachsen wird.

Dennoch erwarten wir mittelfristig Fortschritte für ein nachhaltiges Abfallmanagement durch ein neues Abfallkonzept, welches zeitnah erarbeitet werden soll. Zudem wollen wir mit geeigneten Aufklärungskampagnen und Kommunikationsmaßnahmen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiter für das Thema Abfallvermeidung sensibilisieren. Um Abfälle gar nicht erst entstehen zu lassen, wird schon bei der Beschaffung von Produkten verstärkt auf eine ressourcenschonende, effiziente Verpackung geachtet. Einwegprodukte sollen – soweit möglich – durch Mehrwegprodukte ersetzt werden. Unsere ausrangierte Hardware übergeben wir seit Anfang 2013 unserem Kooperationspartner *AfB Social and Green IT*, der sie für ein zweites Produktleben aufbereitet.

Nachhaltig bauen

Eigene Baumaßnahmen führt die GIZ unter Beachtung von Nachhaltigkeitskriterien aus. Dies galt bereits für die Neubauten „Haus 5“ in Eschborn sowie den „Mäanderbau“ in Bonn, die im Mai 2014 beziehungsweise Juni 2015 in Betrieb genommen wurden. Die beiden neuen Bürogebäude in Bonn und Eschborn sind nach dem Silberstandard der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB) geplant und errichtet . Ein weiteres Gebäude am neuen Standort Röttgen bei Bonn für unsere Akademie für Internationale Zusammenarbeit (AIZ) wird ebenfalls nach deren Nachhaltigkeitskriterien geplant und gebaut.

Der Mäanderbau bietet Platz für etwa 500 Arbeitsplätze und deckt seinen Energiebedarf aus Fernwärme, Fotovoltaik, Solarthermie und Ökostrom. Durch die Nutzung von Brauchwasser für die Sanitäranlagen kann hier der Trinkwasserverbrauch erheblich reduziert werden. Zusätzlich wurde beispielsweise auf Aspekte wie ausreichend Sozialräume und eine barrierearme Gestaltung Wert gelegt (siehe jeweils Kapitel „Soziale Verantwortung“ und „Politische Teilhabe“).


Am Standort Eschborn wird das neue GIZ-Gebäude „Haus 5“ mit einem energieeffizienten Niedertemperaturkonzept beheizt und gekühlt. Es basiert auf Erdsonden (Geothermie), die über eine Wärmepumpe für Wärme bzw. Kälte im Gebäude sorgen. Das Gebäude bietet Raum für ca. 100 Arbeitsplätze und beherbergt die betriebseigene Kita sowie eine Cafeteria mit 120 Plätzen.

Veranstaltungen nachhaltig gestalten

Videokonferenzen oder Livestreams können teilweise die persönliche Begegnung ersetzen, dennoch wird es auch in Zukunft Konferenzen und Großveranstaltungen geben. Diese im Sinne der Nachhaltigkeit zu planen und durchzuführen, ist uns ein wichtiges Anliegen.

Bereits in der Planung kann eine barrierefreie Gestaltung der An- und Abreise sowie der Räumlichkeiten berücksichtigt werden. Der Cateringanbieter sollte religiöse Besonderheiten in die Zusammenstellung des Menüs integrieren und Hinweise für Allergiker bereithalten. Denn was in Deutschland gesetzlich geregelt ist, gilt nicht für alle Länder, in denen wir tätig sind. Lebensmittel und andere Produkte sowie die benötigten Dienstleistungen gilt es unter Berücksichtigung angemessener Arbeitsbedingungen und fairer Löhne zu beschaffen.

Um die entstehende Belastung für die Umwelt, zum Beispiel durch das Abfallaufkommen und den Ausstoß von CO₂-Emissionen, zu verringern, sollte für die Veranstaltung ein durchdachtes Mobilitäts- und Beschaffungskonzept entwickelt werden. Ein Umweltmanagementsystem der beauftragten Dienstleister, seien dies Hotels, Reiseagenturen oder Caterer, bietet zusätzliche Anknüpfungspunkte zur Verbesserung des Veranstaltungsmanagements unter Nachhaltigkeitsvorzeichen.

Mit einer Newsletter-Serie haben wir 2014 insgesamt 22 Nachhaltigkeitstipps dazu veröffentlicht und im Rahmen der „Deutschen Aktionstage Nachhaltigkeit“ in Berlin, Bonn und Eschborn Workshops zum Thema durchgeführt. Noch in diesem Jahr werden wir den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der GIZ einen umfangreichen Leitfaden zu nachhaltigem Veranstaltungsmanagement zur Verfügung stellen .

Papier

Papierverbrauch gesamt (Blatt)		2012	2013	2014	
2014	18.530.192	22.595.021	20.902.252	18.530.192	
2013	20.902.252	19.779.427	18.011.942	16.297.209	
2012	22.595.021	2.815.594	2.890.310	2.232.983	
		Spezifischer Papierverbrauch Inlandsbüros (Blatt/MA)	6.820	6.334	6.474

Wasser

Wasserverbrauch gesamt (m³)		2012	2013	2014	
2014	43.265	39.629 ¹	39.925	43.265	
2013	39.925	29.838	29.384	27.914	
2012	39.629 ¹	18.095	19.015	20.988	
		- Inlandsbüros (m³)	11.743	10.369	6.926
		- IBB (m³)	6.849	7.200	7.986
		Spezifischer Trinkwasserverbrauch Inlandsbüros (Liter/MA)	9.791	10.541	15.351
		Brauchwasserverbrauch (m³)			

¹ Die Werte entsprechen der GIZ Umweltbilanz 2014. Sie weichen aufgrund einer veränderten Berechnungsmethode vom im GIZ Nachhaltigkeitsbericht 2013 angegebenen Wert 28.881 m³ ab.

Abfall

Abfallmenge gesamt (t) ¹		2012	2013	2014	
2014	443,2	578,8	515,2	443,2	
2013	515,2	475,7	413,2	352,6	
2012	578,8	103,1	102,0	90,7	
		Abfälle zur Verwertung gesamt (t)	578,8	514,7	442,3
		Verwertungsquote gesamt %	100,0	99,9	100,0
		Abfälle zur stofflichen Verwertung gesamt (t)	176,6	181,7	156,6
		- Papierabfall (t)	115,5	148,9	132,2
		- sonstige Abfälle zur stofflichen Verwertung (t)	61,1	32,8	24,4
		Abfälle zur thermischen Verwertung gesamt (t)	402,2	333,0	285,8
		- Restabfall (t)	285,8	269,8	215,2
		- Sonderabfälle (t)	14,3	o. A. ²	o. A. ²
		- sonstige Abfälle zur thermischen Verwertung (t)	102,0	63,2	70,5

¹ Nicht erhoben für Berlin Köthener Straße und Potsdamer Platz sowie AgenZ Rödelheim

² Diese Daten liegen für 2013 und 2014 nicht einheitlich vor, da Sonderabfälle zum Teil abweichend in Stück erhoben wurden. Eine Revision der Erhebungsmethode wird 2016 umgesetzt.





Politische Teilhabe


Unsere Arbeit lebt vom Dialog und der Zusammenarbeit. Wir legen großen Wert darauf, unsere verschiedenen Stakeholder in die Entwicklung und Ausgestaltung unserer Dienstleistungen einzubeziehen. Dies geschieht mittels einer Vielzahl verschiedener Formate. Im Innenleben der GIZ ist der partnerschaftliche Umgang miteinander durch die etablierte Mitbestimmung aller Beschäftigten geregelt. Dabei treten wir insbesondere für Grundsätze zur Vielfalt, zur Verhinderung von Diskriminierung und der Gleichstellung der Geschlechter ein.

Unsere externen Stakeholder

Um mit unseren Dienstleistungen Veränderungsprozesse erfolgreich begleiten zu können, pflegen wir einen engen Kontakt zu allen wichtigen gesellschaftlichen Gruppen aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft in Deutschland und unseren Partnerländern. In rund 90 Ländern unterhalten wir eigene Büros, und in rund 40 weiteren Ländern sind wir langfristige Engagements eingegangen. Dazu haben wir uns eng mit staatlichen und nicht-staatlichen Akteuren vor Ort vernetzt. In Deutschland sind wir in nahezu allen Bundesländern präsent.



Zahlreiche externe Stakeholder beeinflussen unsere Ziele, Arbeitsweise und den Erfolg unserer Leistungen. Besonders relevante Stakeholder sind hier:


- » Kunden, Auftraggeber und Partner,
- » nationale und internationale Kooperations-, Allianz- und Netzwerkpartner sowie
- » die Öffentlichkeit.

Um noch besser als bisher auf deren Erwartungen und Interessen eingehen zu können, haben wir ein Konzept zum Ausbau des Dialogs mit unseren Stakeholdern zur unternehmerischen Nachhaltigkeit entwickelt und damit ein entsprechendes Ziel unseres Nachhaltigkeitsprogramms 2013–2015 umgesetzt . Das Konzept sieht eine schrittweise Ausweitung auf weitere wichtige Akteure wie etwa Nichtregierungsorganisationen vor sowie eine Dialogveranstaltung in 2016. Auch für die Ausgestaltung und Weiterentwicklung unseres Nachhaltigkeitsmanage-

ments beziehen wir über verschiedene Dialogformate die Interessen unserer externen Stakeholder mit ein (siehe Abschnitt „Nachhaltigkeitsmanagement“). Neben diesen spielen dabei insbesondere unsere Gesellschafter, Kontrollorgane und Beratungsgremien eine zentrale Rolle sowie unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die wichtige interne Stakeholder unseres Unternehmens sind.

Gesellschafter, Kontrollorgane und Beratungsgremien

Die Gesellschafterversammlung und der  **Aufsichtsrat** sind neben dem Vorstand gesetzlich vorgeschriebene Organe der GIZ. Das bis zu 40 ehrenamtliche Mitglieder umfassende  **Kuratorium** berät das Unternehmen. Es dient dem Informations- und Meinungsaustausch und fördert die Beziehungen der GIZ zu den im Kuratorium vertretenen Repräsentanten und Institutionen. Diese sind der Deutsche Bundestag, die Bundesressorts, die Länder und Kommunen, die Zivilgesellschaft, die Wirtschaft, die Gewerkschaften, die Entwicklungshelferinnen und -helfer sowie wissenschaftliche Einrichtungen.

Das Kuratorium befasste sich zuletzt beispielsweise mit dem GIZ-Reorganisationsprozess „bauhaus15“ sowie den Themen Jugendbeschäftigungsförderung und Fachkräftemigration. Mit Vertreterinnen und Vertretern von Unternehmen und Wirtschaftsverbänden führen wir in unserem  **Wirtschaftsbeirat** seit 2011 einen intensiven Dialog, um weitere gemeinsame Handlungsfelder und Kooperationsmöglichkeiten zu identifizieren. Der Beirat tagt in der Regel zweimal im Jahr.



Dialoge führen mit Kunden, Auftraggebern und Partnern

Im Mittelpunkt unserer Dienstleistungen steht der Nutzen für unsere Kunden, Auftraggeber und Partner. Für sie verbessern wir kontinuierlich die Qualität unserer Arbeit. Wir tauschen uns laufend und intensiv mit ihnen aus und nutzen dafür standardisierte Verfahren. Unseren sogenannten Auftraggeberdialog haben wir 2014 erstmals auch auf Partner außerhalb deutscher Bundesressorts und auf das Ausland ausgeweitet (🔧 IUB, S. 42). Ab 2016 wollen wir unsere Auftraggeber in einem zweijährigen Rhythmus zur Zufriedenheit mit unseren Leistungen befragen.

Unsere Projektpartner sind in der Regel nationale Regierungsinstitutionen sowie zivilgesellschaftliche und Wirtschaftsorganisationen. Mit diesen pflegen wir einen kontinuierlichen Dialog und binden sie in die Planung, Durchführung und Evaluierung unserer Vorhaben ein, um eine gute Zusammenarbeit und somit den Erfolg der Projekte sicherzustellen (siehe Kapitel „Produktverantwortung“).

Anfang 2015 haben wir in einer ➔ **Consulting-Befragung** erstmals unsere Partner aus der Beratungswirtschaft zur Nachhaltigkeit des Unternehmens um Auskunft gebeten (siehe Abschnitt „Nachhaltigkeitsmanagement“). Wir wollten dabei unter anderem wissen, ob das Unternehmen mit der Bestimmung der wichtigsten unternehmerischen Nachhaltigkeitsthemen richtig liegt. Damit haben wir zum ersten Mal einen zentralen Teil unserer Lieferkette direkt zu Nachhaltigkeitsthemen befragen können (siehe Kapitel „Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit“).

Strategische Allianzen und Kooperationen eingehen

Wir suchen gezielt nach strategischen Kooperationen und Allianzen, beteiligen uns an Netzwerken in Deutschland und weltweit und bringen unsere Expertise für nachhaltige Entwicklung in internationale Fachforen und Netzwerke ein. Hierfür organisieren wir Veranstaltungen und Dialoge, veröffentlichen die wichtigsten Arbeitsergebnisse und beteiligen uns aktiv an Informationsplattformen Dritter, um unser Wissen und unsere Erfahrungen zu teilen. Außerdem bauen wir den Austausch mit Partnerinstitutionen, Universitäten und Forschungseinrichtungen sowie mit der Wirtschaft und der Zivilgesellschaft kontinuierlich aus. Der Beauftragte des Vorstandes für Nachhaltigkeit ist der institutionelle Ansprechpartner für Organisationen und Netzwerke wie den *Global Compact*, das Nachhaltigkeitsnetzwerk der Wirtschaft B.A.U.M. e. V. sowie den Rat für Nachhaltige Entwicklung und steht mit diesen in regelmäßigem Austausch.

Weltweit arbeiten wir eng mit Consulting-Unternehmen zusammen, die einen wesentlichen Teil unserer Wertschöpfungskette bilden (siehe Kapitel „Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit“). Gemeinsam mit dem Verband Beratender Ingenieure (VBI) diskutieren wir zweimal jährlich die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit. Unsere ➔ **Beschaffungsberichte** machen frühzeitig auf Trends in unserer Geschäftsentwicklung und somit auf unsere Nachfrage aufmerksam.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligen

Voraussetzung für die hohe Qualität unserer Arbeit und somit Garant unseres Erfolg sind engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wir tragen Verantwortung für sie und fördern individuelle und institutionelle Lernprozesse sowie Veränderungen im Unternehmen (siehe Kapitel „Soziale Verantwortung“). Die Komplexität unserer Aufgaben setzt Fachwissen in diversen Bereichen voraus. Nur durch gute Zusammenarbeit können wir das vielfältige Wissen vernetzen, weitergeben und gewinnbringend für unsere Auftraggeber, Kunden und Partner einsetzen. Daher verpflichten wir uns in unserem ➔ **Leitbild** zu einem respektvollen und fairen Umgang miteinander, einem konstruktiv-kritischen Dialog und zu einer Kultur der Kooperation.

Der Dialog im Unternehmen findet in vielfältigen Formen statt. Neben dem Austausch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander ist uns der Austausch zwischen ihnen und der Unternehmensleitung wichtig. Unser zentrales Instrument zur Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit in der GIZ, der ➔ **Corporate Sustainability Handprint®** (CSH), ist beteiligungsorientiert gestaltet und unterstützt somit auch die Vernetzung unserer Beschäftigten im In- und Ausland (vgl. Abschnitt „Nachhaltigkeitsmanagement“ und 🔧 IUB, S. 27).

Bei der Umsetzung des Nachhaltigkeitsprogramms haben wir weitere innovative Beteiligungsformate eingeführt: An den deutschen Standorten finden regelmäßig Diskussionsveranstaltungen mit dem Unternehmensvorstand statt. Video-Podcasts informieren über die Vorstandssitzungen. Damit die GIZ-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter in aller Welt Gelegenheit zum direkten Kontakt mit dem Vorstand bekommen, gibt es bei wichtigen Veranstaltungen weltweite Video-Livestreams ≡ (🔧 IUB, S. 42).

Wir führen regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durch ≡. Ab 2016 sollen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie unsere Entwicklungshelferinnen und Entwicklungshelfer gemeinsam befragt werden. Daneben führen wir wiederholt bedarfs- und themenspezifische Umfragen durch, zuletzt beispielsweise zur Zufriedenheit mit dem Medizinischen Dienst und unserer Abteilung Einkauf und Verträge. Vorschläge zur Gestaltung der unternehme-



rischen Nachhaltigkeit können an den **Beauftragten des Vorstandes für Nachhaltigkeit** des Unternehmens gerichtet werden.

Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden durch unsere Mitarbeiterzeitschrift „wir“, das Intranet und eine große Zahl interner Newsletter regelmäßig, umfassend und fundiert informiert.

Betriebliche Mitbestimmung ausgestalten



Das Betriebsverfassungsgesetz und die lokalen Betriebsratsstrukturen sowie – für überbetriebliche Angelegenheiten – der Gesamtbetriebsrat garantieren die Mitbestimmung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Deutschland. Die Interessen der Auslandsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter vertritt der Personalvertretungsausschuss Ausland, ein Ausschuss des Gesamtbetriebsrates. Um eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zu garantieren und gesetzlichen Vorgaben Rechnung zu tragen, haben die Betriebsratsgremien und die GIZ verschiedene Formen des Austauschs vereinbart – von monatlichen Gesprächen mit örtlichen Betriebsräten bis zu gemein-

samen jährlichen Tagungen. Zu zahlreichen Themen hat die Geschäftsleitung mit dem Gesamtbetriebsrat Betriebsvereinbarungen abgeschlossen (siehe Kapitel „Soziale Verantwortung“). Auch die Umsetzung der neuen Unternehmensstruktur nach dem Zusammenschluss von GTZ, DED und InWEnt zur GIZ im Jahr 2011 wurde durch solche Vereinbarungen begleitet. Im Hinblick auf die Harmonisierung der Arbeitszeitmodelle und bestimmter Sozialleistungen gilt es noch, einvernehmliche Regelungen zu finden **≡**.

Die GIZ-Policy für Nationales Personal sieht vor, dass dieses in jedem Land regelmäßig eine Mitarbeitervertretung wählt. Umfang und Art der Mitwirkung und Mitbestimmung richten sich dabei nach den landesspezifischen Gesetzen. Bei der Vereinbarung kollektiv geltender Regelungen, die Mitarbeiterbelange betreffen, wird die Mitarbeitervertretung angehört. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können ihre Vertretung bei Konflikten hinzuziehen oder über sie Anregungen und Vorschläge an die Landesdirektion richten. Im Personalbereich gibt es eine Ansprechstruktur für das *Human-Resources-Management* des Nationalen Personals.

Vielfalt und Chancengleichheit fördern

Die Vielfalt unserer Beschäftigten ist unsere Stärke. Unsere Inlands- und Auslandsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter kommen aus über 100 Ländern. Sie stammen aus einer Vielzahl von Kulturkreisen mit vielfältigen kulturellen Hintergründen und besitzen verschiedenste Fähigkeiten, Erfahrungen und Sichtweisen, die unserer Arbeit wertvolle Impulse geben.

Wir fördern aktiv die Gleichstellung der Geschlechter mit einer eigenen ➔ **Genderstrategie**, die auf zweifache Weise verankert ist: In speziellen Projekten in den Kooperationsländern fördern wir konkret die Gleichstellung von Frauen und Männern. Zudem beachten wir ihre Vorgaben in den Vorhaben zu anderen Themen (siehe Kapitel „Produktverantwortung“ sowie  IUB, S. 37). Den Frauenanteil in Führungspositionen konnten wir seit 2012 weiter ausbauen (siehe Tabelle, S. 54). Die Gleichstellung von Frauen und Männern in allen Funktionen bleibt dabei ein Ziel der GIZ .

Unsere inhaltlichen Vorstellungen zur Gleichstellung der Geschlechter orientieren sich grundsätzlich an den Vorgaben des Bundesgleichstellungsgesetzes. Darüber hinaus ist für uns das 2014 verabschiedete ➔ **BMZ-Strategiepapier „Gleichberechtigung der Geschlechter in der deutschen Entwicklungspolitik“** handlungsleitend. Mit ihrer Unterzeichnung der *Women's Empowerment Principles* der

Verreiten Nationen anlässlich der Genderwoche 2015 hat sich die GIZ-Vorstandssprecherin stellvertretend für das Unternehmen explizit zu diesen sieben Prinzipien bekannt.

Unser ➔ **Gleichstellungsplan 2015–2018** enthält fünf neue Ziele und konkrete Maßnahmen zum Abbau von Benachteiligungen und einer verbesserten Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Konkret soll bis Ende 2018 der Frauenanteil in Führungspositionen sowie in Fachpositionen im Ausland stabil auf rund 40 Prozent steigen. Auch auf Ebene der Sachbearbeiter soll eine ausgewogene Besetzung erreicht werden. Damit sind erstmalig gezielt Männer angesprochen, denn hier sind Frauen überrepräsentiert. Der Personal- und Sozialbereich der GIZ gewährleistet, dass unser Unternehmen den Gleichstellungsplan umsetzt. Er veröffentlicht regelmäßige Personal- und Sozialberichte und unterrichtet den Vorstand und den Aufsichtsrat über aktuelle Entwicklungen.

Unsere ➔ **Genderstrategie** wird weltweit in unseren Büros umgesetzt, begleitet von einem Gender-Koordinierungskreis und mehr als 100 Ansprechpersonen vor Ort. An den drei großen Standorten in Deutschland sorgen drei Gleichstellungsbeauftragte dafür, dass die personalpolitischen Ziele des Unternehmens unser Bekenntnis und unsere Verpflichtung zur Gleichstellung angemessen widerspiegeln. Zudem achten sie auf eine gute Umsetzung unserer Gleichstellungspolitik.





Zu dieser zählt auch eine Reihe von Veranstaltungen, die wir in Deutschland und unseren Partnerländern durchführen. Von herausragender Bedeutung waren dabei die jährlich stattfindenden „Genderwochen“ und der im Zweijahresrhythmus durchgeführte „Genderwettbewerb“. An diesem beteiligten sich 2014 insgesamt 73 Teams aus 48 Partnerländern. An der „Genderwoche“ 2014 beteiligten sich 27 Länder, in Deutschland wurden allein 18 Veranstaltungen organisiert. Um jungen Menschen eine berufliche Orientierung zu geben, die sich nicht an Genderklischees ausrichtet, beteiligt sich die GIZ auch an den „Boys' and Girls' Days“. An diesen Tagen geben wir Einblick in die Berufswelt der internationalen Zusammenarbeit.

Bei relevanten Betriebsvereinbarungen werden die Gleichstellungsbeauftragten eingebunden, um gleichstellungsrelevante Punkte in die Diskussion einzubringen. So sind sie auch im Umsetzungsteam der Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf aktiv.

Inklusion angemessen verwirklichen

Wir bieten unseren Auftraggebern und Partnern Dienstleistungen an, die darauf abzielen, Menschen mit Behinderungen besser in die Gesellschaft einzubinden. Dieses Ziel der Inklusion berücksichtigen Vorhaben der GIZ auch in anderen Themenfeldern. Wir bemühen uns, unseren Beschäftigten mit einer Behinderung ein

angemessenes Arbeitsumfeld zu schaffen. Unsere Neubauten werden zunehmend barrierearm gestaltet, und die Arbeitsplätze statten wir nach verschiedenen Bedarfen aus. So verfügen das neue „Haus 5“ in Eschborn und der „Mäanderbau“ in Bonn über eine Reihe baulicher und technischer Vorkehrungen für Menschen mit Mobilitäts- und Sinneseinschränkungen, wie etwa eine Anzahl barrierearmer Büros, Parkplätze und Sanitäreinrichtungen sowie optische zusätzlich zu akustischen Warnmeldern.

Ein unternehmensweiter Beauftragter und eine von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gewählte Schwerbehindertenvertretung sorgen dafür, dass die Interessen von Mitarbeitenden mit Behinderungen vertreten und gefördert werden. Die Schwerbehindertenvertretung berät und unterstützt Kolleginnen und Kollegen und wird zum Beispiel konsultiert, wenn wir die Barrierearmut unserer alten und neuen Liegenschaften überprüfen. Sie ist außerdem in Personalverfahren und Betriebsratsstrukturen eingebunden, um dort die Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Behinderungen zu vertreten. So wurden beispielsweise im Sozialplan Zusatzleistungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Schwerbehinderung verankert.

Unsere Personalreferentinnen und -referenten können bei der Prüfung von Bewerbungen von Menschen mit Behinderungen auf eine Checkliste zurückgreifen. Alle Bewerber

bungen von Menschen mit Schwerbehinderungen werden automatisch auf die Shortlist für die jeweilige Vakanz gesetzt, so dass gewährleistet ist, dass sich die einstellenden Führungskräfte intensiv mit der jeweiligen Bewerbung befassen. Darüber hinaus werden Führungskräfte auch zu möglichen Unterstützungsleistungen beraten, die im Falle der Einstellung von Menschen mit Behinderungen beantragt werden können. Stellenausschreibungen an den beiden Unternehmenssitzen streuen wir verstärkt über die Integrationsdienste und weisen ausdrücklich darauf hin, dass Bewerbungen von Personen mit Behinderungen willkommen sind.

In der Kommunikation unseres Unternehmens berücksichtigen wir zunehmend Bedarfe von Menschen mit Behinderungen. So drucken wir auf Anfrage zum Beispiel Visitenkarten mit Braille-Schrift und stellen auf unserer Website immer mehr Dokumente in barrierearmen Versionen zur Verfügung.

Der Anteil der Beschäftigten mit einer Schwerbehinderung ist 2014 auf 5,17 Prozent zurückgegangen, 2013 waren es 6,62 Prozent. Das resultiert im Wesentlichen aus der Inanspruchnahme der Altersrente für schwerbehinderte Menschen. Die gleichberechtigte Einstellung von Menschen mit Behinderung bleibt eine Herausforderung, der wir uns stellen wollen.

Gegen Diskriminierung eintreten

Die GIZ bietet ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit zahlreichen Regelungen Schutz vor Diskriminierung. Wir haben dazu unseren Verhaltenskodex **➔ Grundsätze integren Verhaltens** eingeführt, der Benachteiligungen

verhindern soll, insbesondere hinsichtlich ethnischer Herkunft, Geschlecht, Religion, Behinderung, Alter sowie sexueller Identität und Orientierung.

Der Kodex ist zuletzt um ein klares Bekenntnis zum Verbot sexueller Belästigung sowie um Regelungen gegen Mobbing ergänzt worden (**🔧 IUB**, S. 37). Er gilt für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der GIZ weltweit.

Diejenigen, die von Diskriminierung im Unternehmen betroffen sind, können sich an die Integritätsberater und bestimmte Betriebsräte wenden. Darüber hinaus gibt es spezielle Ansprechpartner, zum Beispiel die Gleichstellungsbeauftragten, die Jugend- und Auszubildendenvertretung, die Schwerbehindertenvertretung und die Beauftragte für gleichgeschlechtlich orientierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auch im Intranet sind vielfältige Informationen verfügbar, beispielsweise für gleichgeschlechtlich orientierte Beschäftigte zur Rechtslage in Partnerländern. Da es sich in der Regel um sehr sensible Themenbereiche handelt, unterliegen die Beratungen Vertraulichkeitsauflagen und erfolgen stets anonym. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass einzelne Fälle bei mehreren Ansprechpartnern gemeldet wurden. Die GIZ führt daher keine Statistik zu den Anfragen.

Gesellschaftliches Engagement zeigen

Unser gesellschaftliches Engagement hat viele Facetten. So sorgen wir dafür, dass diejenigen, die an unseren Trainings und Bildungsmaßnahmen teilgenommen haben, auch anschließend gut den Kontakt halten können. Das **➔ Alumniportal Deutschland** hat mehr als 120.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus 190 Ländern, die

Anteil von Frauen in verschiedenen Gehaltsgruppen, Organen und Gremien

Bereich	31.12.2012		31.12.2013		31.12.2014	
	Personen gesamt	Anteil Frauen absolut/%	Personen gesamt	Anteil Frauen absolut/%	Personen gesamt	Anteil Frauen absolut/%
Vorstand	5	2/40 %	4	2/50 %	4	2/50 %
Aufsichtsrat	20	6/30 %	20	6/30 %	20	9/45 %
Kuratorium	38	13/34 %	33	12/36 %	36	16/44 %
Wirtschaftsbeirat	10	2/20 %	10	2/20 %	10	2/20 %
Führungspositionen (Band 5-8) ¹	1.242	432/34,8 %	1.269	452/35,6 %	1.254	460/36,7 %
Mitarbeiter/innen Inland	3.149	2.073/66 %	3.208	2.136/67 %	3.072	2.053/66,8 %

¹ Die Datengrundlage wurde entsprechend den Unternehmensberichten angepasst: Die Zahlen beinhalten nun Bänder 5-8 (statt zuletzt 4-8), ohne Vorstand und Nationales Personal.



an deutschen Hochschulen oder Bildungseinrichtungen gelernt haben. Wir unterstützen sie dabei, sich zu vernetzen, weiterzubilden, Projektideen auszutauschen und ihre Verbindung zu Deutschland zu halten. Mit einem Wettbewerb, der 2015 zum dritten Mal durchgeführt wurde, fördern wir den Austausch im Netzwerk und die Entwicklung innovativer Ansätze. In diesem Jahr stand der virtuelle Wettbewerb unter dem Motto „Nachhaltig leben“. Die Teilnehmer aus über 30 Ländern entwickelten Konzepte für digitale Produkte, die einen nachhaltigen Lebensstil vereinfachen können.

Darüber hinaus engagieren wir uns im Umfeld unserer Standorte. Wir bringen uns in lokale Nachhaltigkeitsbündnisse ein und beteiligen uns an lokalen und nationalen Initiativen wie den „Deutschen Aktionstagen Nachhaltigkeit“ des Rats für Nachhaltige Entwicklung. Bei den Aktionstagen 2015 trugen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus 13 Ländern mit 45 Aktionen zur Bewusstseinsbildung für die Themen Mobilität und Gesundheit bei. Wir engagieren uns im Rahmen der „Fairen Woche“ und auch beim hessischen Nachhaltigkeitstag. Zum „Weltumwelttag 2015“ informierte die „GIZ Bienengruppe“ über die Bedeutung der Bienen für den Menschen.

Ein Schwerpunkt unseres gesellschaftlichen Engagements liegt neben der langfristigen Unterstützung des Rheingau Musik Festivals in der Kunstförderung. Kunst bietet die Möglichkeit, die kulturelle Vielfalt der Länder, in denen wir arbeiten, dem deutschen Publikum näherzubringen. Zu bestimmten Projekten führen wir zudem Spendenaktionen durch. In der Weihnachtszeit 2014 sammelten die GIZ-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter in Berlin beispielsweise für die Kontakt- und Beratungsstelle e. V., die

junge Menschen in Not unterstützt. Zudem spendeten unsere Beschäftigten weltweit beinahe 100.000 Euro für die betroffenen Kolleginnen und Kollegen des schweren Erdbebens 2015 in Nepal sowie des Taifuns Haiyan 2013 auf den Philippinen, durch den mehr als 20 nationale GIZ-Kolleginnen und -Kollegen ihr gesamtes Hab und Gut verloren hatten.

Ein Konzept für neue Impulse zu unserem gesellschaftlichen Engagement wurde 2013 entsprechend unserem Nachhaltigkeitsprogramm entwickelt. Es enthält unter anderem Anregungen für die bessere Vernetzung von Wissenschaft und Unternehmen.

Transparent informieren

Als Bundesunternehmen ist Transparenz für uns ein besonderes Anliegen (IUB, S. 44). In unserer **Policy zu Transparenz und Informationsaustausch** erläutern wir, wie wir die internationalen Vereinbarungen zu mehr Transparenz umsetzen und welche Informationen wir öffentlich zugänglich machen. Mit der Veröffentlichung unseres „Integrierten Unternehmensberichts“ und der Jahresabschlüsse, des Monitoring- und Evaluierungsberichts und Informationen zu Projekten sowie des *Corporate Governance*-Berichts verfolgen wir das Ziel, die Öffentlichkeit zu informieren und den Austausch von Wissen und Erfahrungen mit Partnern im In- und Ausland auszubauen. Zudem sind umfangreiche projektbezogene Informationen über unsere **Projektdatenbank**, das BMZ und den Ausschuss für Entwicklungshilfe der OECD (OECD-DAC) öffentlich zugänglich. Einen schnellen Zugang zu rund 38.000 GIZ-Publikationen bieten wir über unsere **Publikationsdatenbank**.

Bereich	31.12.2012		31.12.2013		31.12.2014	
	Personen gesamt	Anteil Frauen absolut/%	Personen gesamt	Anteil Frauen absolut/%	Personen gesamt	Anteil Frauen absolut/%
Entsandte Mitarbeiter/innen im Ausland	1.961	701/36 %	2.058	733/36 %	2.078	783/37,7 %
Nationales Personal mit Leitungsfunktion (Band 5–6)	1.268	490/39 %	1.389	521/38 %	1.449	561/39 %
MTV GIZ (Band 1–5) Tarifbereich	4.149	2.327/56 %	4.317	2.416/56,0 %	4.246	2.409/56,7 %
MTV GIZ (Band 6–8) Außertariflich	671	223/33 %	677	238/35,2 %	678	245/36,1 %
MTV EH/TVöD (Entgeltgruppe 1–11)	243 ¹	200/82 %	231	193/83,5 %	191	161/84,3 %
MTV EH/TVöD (Entgeltgruppe 12–15)	47 ¹	24/51 %	41	22/53,7 %	35	21/60 %

¹ Zum 1. Januar 2012 wurden 121 Mitarbeitende aus der GIZ in die neu gegründete ENGAGEMENT GLOBAL gGmbH übergeleitet. Dies ist die Hauptursache für die rückläufigen Beschäftigtenzahlen nach TVöD in der GIZ.

Übergangsprogramm Nachhaltigkeit 2016

Im Übergangsprogramm Nachhaltigkeit 2016 werden Ziele und Maßnahmen abgebildet, deren Indikatoren bereits bis Ende 2016 erreicht werden sollen. Es wurden darüber hinaus bereits weitere Ziele, Maßnahmen und Indikatoren verabschiedet, die im 1. Quartal 2016 weitgehend in die zukünftige Unternehmensstrategie integriert werden. Ein vollständiges Nachhaltigkeitsprogramm 2016–2020 und die zukünftige Unternehmensstrategie der GIZ werden 2016 veröffentlicht.

Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit			
Wir beschaffen Sachgüter und Dienstleistungen, die höchsten ¹ Nachhaltigkeitskriterien genügen.	2016	Ein handlungsleitendes Konzept zur nachhaltigen Beschaffung wird verabschiedet.	Ein verbindliches Konzept ist verabschiedet, in unternehmensweiten Regeln verankert und wird angewandt.
Wir richten uns an der Zufriedenheit unserer Kunden aus.	2016 ff.	Wir steigern die Kundenzufriedenheit kontinuierlich.	Die in Befragungen gemessene Zufriedenheit unserer Kunden ist gestiegen.
Wir fördern die Menschenrechte im Rahmen unserer Aufträge und stellen sicher, dass das Unternehmen sie achtet.	2016	Die UN Guiding Principles on Business and Human Rights werden im Unternehmen implementiert.	Ein Management-, Schulungs- und Berichtssystem ist entwickelt. Beschwerdemechanismen sind etabliert.
Wir wenden die gleichen Nachhaltigkeitskriterien in unseren Leistungen wie auch im Unternehmen an.	2016	Eine Nachhaltigkeitsrichtlinie für unsere Vorhaben sowie ein entsprechendes Umsetzungskonzept werden entwickelt.	Eine Nachhaltigkeitsrichtlinie ist entwickelt, operationalisiert und wird angewandt.
Wir richten ein Compliance-Management-System ein.	2016	Ein operatives System mit Kontrollmechanismen zur Prävention und frühzeitigen Aufdeckung von Verstößen, zur Dokumentation der Abläufe und einzelner Vorfälle sowie für Schulungen von Mitarbeitenden auf allen Ebenen wird implementiert.	Das Compliance-Management-System (CMS) wurde einer Konzeptprüfung durch die interne Revision hinsichtlich seiner Orientierung am IDW PS 980 unterzogen und hat diese „bestanden“.
Soziale Verantwortung			
Wir sind ein Top-Arbeitgeber.	2016 ff.	Wir stellen durch unsere Personalpolitik sicher, dass die GIZ zu den attraktivsten Arbeitgebern in Deutschland zählt.	Externe Bewertungen zur Arbeitgeberattraktivität führen regelmäßig zu Spitzenbewertungen (Top 100).
Ökologisches Gleichgewicht			
Wir reduzieren global unsere CO ₂ -Emissionen und streben Klimaneutralität für die GIZ weltweit an.	2016 ff.	Wir erfassen unsere CO ₂ -Emissionen auch im Ausland.	Es liegen Grunddaten der Emissionen aus mindestens 90 % der Landesbüros vor. Die Daten umfassen CO ₂ -Emissionen aus dienstlichen Flugreisen, Kraftstoffverbräuche von Dienstfahrzeugen und Generatoren sowie aus den Energieverbräuchen der Büros.
Politische Teilhabe			
Wir führen einen regelmäßigen Dialog mit unseren Stakeholdern.	2016 ff.	Wir führen die regelmäßigen Austauschformate mit unseren wesentlichen Anspruchsgruppen fort und entwickeln neue Formate für weitere wesentliche Anspruchsgruppen. Eine mittelfristige Einbeziehung der Leistungsempfänger und Endbegünstigten ist vorgesehen.	Bestehende Austauschformate werden fortgeführt. Neue Formate sind etabliert und werden in der Berichterstattung des Unternehmens dokumentiert.

¹ Für das Ausland gelten die höchsten Nachhaltigkeitskriterien, die den jeweiligen landesspezifischen Bedingungen angepasst sind.

Prüfbescheinigung des GIZ Fortschrittsberichts Nachhaltigkeit 2015



Unser Auftrag / Kriterien der Prüfung

Unser Auftrag umfasste die externe Prüfung nach Prüfungsstandard AccountAbility AA1000APS (Typ 1, moderate Prüfungssicherheit) der im „GIZ Fortschrittsbericht Nachhaltigkeit 2015“ (im Folgenden: „Fortschrittsbericht“) veröffentlichten Informationen hinsichtlich der Einhaltung der G4-Leitlinien der *Global Reporting Initiative* (GRI):

- » Berichtsinhalte: Einbeziehung von Stakeholdern, Nachhaltigkeitskontext, Vollständigkeit, Wesentlichkeit;
- » Berichtsqualität: Ausgewogenheit, Aktualität, Genauigkeit, Klarheit, Vergleichbarkeit, Verlässlichkeit, Zuverlässigkeit;
- » Prinzipien AA1000APS und dazugehörige Kriterien: Inklusivität, Reaktivität, Wesentlichkeit

sowie die stichprobenhafte Prüfung der allgemeinen und spezifischen GRI-Standardangaben in Bezug auf Konformität mit den Berichtsprinzipien und der Übereinstimmung mit der GRI-„Kern-Option“.

Verantwortung

Die gesetzlichen Vertreter/innen der GIZ sind verantwortlich für die Erstellung und den Inhalt des Fortschrittsberichts. Diese Verantwortung umfasst die Auswahl und Anwendung angemessener Methoden zur Berichterstattung; das Treffen von Annahmen und Schätzungen; die Konzeption, Implementierung und Aufrechterhaltung von Systemen, Prozessen sowie interner Kontrollen zur Aufstellung eines Berichts, der frei von wesentlichen Fehlern ist.

Unsere Aufgabe ist es, auf Grundlage der durchgeführten externen Prüfung eine Beurteilung des Fortschrittsberichts abzugeben. Wir erlangen die vereinbarte moderate Prüfungssicherheit durch die Einsicht ausreichender Nachweise, die uns zu dem Schluss kommen lassen, dass der Bericht in wesentlichen Belangen in Übereinstimmung mit den oben genannten Berichtsgrundsätzen und Kriterien beziehungsweise der „Kern-Option“ aufgestellt worden ist.

Wesentliche Prüfungshandlungen

- » Auswertung von der GIZ zur Verfügung gestellter interner Dokumente zur Stakeholder-Einbindung und zur Wesentlichkeitsanalyse sowie des „Integrierten Unternehmensberichts 2014“ mitsamt den relevanten, dort verlinkten Dokumenten
- » Befragungen des Beauftragten des Vorstandes für Nachhaltigkeit und der Mitarbeiter/innen des *Sustainability Office* sowie einzelner Mitglieder des *Sustainability Board* zum Nachhaltigkeitsmanagement der GIZ und zum Berichterstellungsprozess
- » Befragungen diverser Stabsstellen zu Nachhaltigkeitsthemen und deren Darstellung im Fortschrittsbericht
- » Gewinnung eines Verständnisses über die relevanten Prozesse / Dokumentationen, stichprobenhaftes Einholen von Nachweisen über die Implementierung und Eignung
- » Sichtung des GRI-Index
- » Vergleiche mit anderen GIZ-Veröffentlichungen

Wesentliche Feststellungen

Die dokumentierten Verfahren und die Befragungen zeigen, dass die Bestimmung der Wesentlichkeit durch ein gegenüber 2013 weiterentwickeltes Verfahren durchgeführt wurde. Die Stakeholder-Interessen sind systematisch in die Erstellung des Fortschrittsberichts einbezogen worden. Die Kommunikation mit den externen Stakeholdern wurde im Berichtszeitraum ausgebaut.

Die GIZ hat eine klare Vorstellung von Nachhaltigkeit in den Bereichen Corporate, Lieferkette sowie Produkte und kann diese präzise in den definierten vier Dimensionen darlegen. Die Kategorie „Produktverantwortung“ sowie die Dimension „Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit“ werden überwiegend im „Integrierten Unternehmensbericht“, die Dimensionen „Soziale Verantwortung“, „Ökologisches Gleichgewicht“ und „Politische Teilhabe“ vorwiegend im Fortschrittsbericht ausgeführt. Beide Berichte ergeben damit gemeinsam ein umfassendes Bild der Nachhaltigkeitsperformance der GIZ.

Das Thema Nachhaltigkeit wurde im Berichtszeitraum über den Corporate Sustainability Handprint® (CSH) intensiv in die weltweiten GIZ-Landesbüros transportiert. Die Erfassung und Auswertung der Daten in den kommenden Jahren wird erstmalig eine umfassende Nachhaltigkeitsbilanz über das gesamte Unternehmen ermöglichen.

Das in 2013 aufgestellte Nachhaltigkeitsprogramm wurde fast vollständig abgearbeitet. Die damit verbundenen Ziele sind weitestgehend erreicht worden. Neue Ziele wurden identifiziert, ein „Übergangsprogramm Nachhaltigkeit 2016“ wurde aufgesetzt. Ziel ist es, im Rahmen eines neuen Strategieprozesses Nachhaltigkeitsaspekte umfassend in die Unternehmensstrategie zu integrieren.

Der Fortschrittsbericht bildet die Nachhaltigkeitsleistung qualitativ und quantitativ erkennbar ab. Die Erfassung quantitativer Daten erfolgt in Orientierung an GRI G4. Berechnungen erfolgen nach anerkannten Standards. Die Datenstrukturen sind konstant, Veränderungen in den Bezugsgrößen werden ausgewiesen, sodass eine Vergleichbarkeit über Zeitreihen gegeben ist. Erhebungen an den internationalen Standorten erfolgen mit dem CSH, diese sollen bis Ende 2016 abgeschlossen sein.

Im Bericht werden keine wesentlichen Themen erkennbar nicht dargelegt. Alle wesentlichen Themen werden thematisiert. Es besteht kein Hinweis, dass die im Fortschrittsbericht enthaltenen qualitativen Aussagen anderen Informationen und vorliegenden Anhaltspunkten widersprechen.

Urteil

Auf der Grundlage unserer Arbeiten zur Erlangung einer moderaten Prüfungssicherheit sind uns keine wesentlichen Sachverhalte bekannt geworden, die uns zu der Annahme veranlassen, dass die Angaben im vorliegenden Fortschrittsbericht in den wesentlichen Belangen nicht in Übereinstimmung mit den genannten Kriterien erstellt worden sind.

Stand: 22. Dezember 2015



Thomas Merten

Trifolium - Beratungsgesellschaft mbH, Friedberg/Hessen

future  verantwortung unternehmen

Dr. Udo Westermann

future e.V. - verantwortung unternehmen, Münster

Abkürzungsverzeichnis

ADFC	Allgemeiner Deutscher Fahrrad-Club	GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH
AIZ	Akademie für Internationale Zusammenarbeit	GRI	Global Reporting Initiative
AMA	Auslandsmitarbeiter/innen	GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH
B.A.U.M. e. V.	Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management e.V.	IAIA	International Association for Impact Assessment
BMUB	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit	IATI	International Aid Transparency Initiative
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung	IBB	Internationales Bildungs- und Begegnungszentrum
CDM	Clean Development Mechanism	ILO	Internationale Arbeitsorganisation
CER	Certified Emissions Reductions	IMA	Inlandsmitarbeiter/innen
CIM	Centrum für Internationale Migration und Entwicklung	InWEnt	Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH
CMS	Compliance-Management-System	ISO	Internationale Organisation für Normung
COPE	Psychologische Personalberatung für Krisen- und Konfliktmanagement	IUB	„Integrierter Unternehmensbericht“
CR	Corporate Responsibility	KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
CRI	Corporate Responsibility Index	LOLA	Learning Organisation – Learning Agents
CSH	Corporate Sustainability Handprint®	MA	Mitarbeiter/innen
DAC	Development Assistance Committee der OECD	MTV	Manteltarifvertrag
DED	Deutscher Entwicklungsdienst	NP	Nationales Personal
DEval	Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit	OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
DGNB	Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen	OuR	Orientierungen und Regeln der GIZ
DNK	Deutscher Nachhaltigkeitskodex	PMI	Projektpersonal Inland
EFQM®	European Foundation for Quality Management	TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst
EH	Entwicklungshelfer/innen	UKP	Umwelt- und Klimaprüfung
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme	UKSM	Umwelt-, Klima- und Sozialverträglichkeitsmanagement
EU	Europäische Union	VBI	Verband Beratender Ingenieure
FSC	Forest Stewardship Council	WoM	Wirkungsorientiertes Monitoring

Impressum



Herausgeber

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft

Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 36+40

53113 Bonn

T +49 228 4460-0

F +49 228 4460-17 65

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5

65760 Eschborn

T +49 61 96 79-0

F +49 61 96 79-11 15

E info@giz.de

I www.giz.de

Verantwortlich für die Inhalte

Bernd Schleich (GIZ)

Beauftragter des Vorstandes für Nachhaltigkeit

Projektleitung

Valentin Dyckerhoff (GIZ)

Redaktion

Valentin Dyckerhoff, Carsten Hildebrand (GIZ)

Gerhard Kaminski

Inhaltliche Mitarbeit

Lucienne Usztics (GIZ)

Gestalterische Konzeption und Layout

kipconcept GmbH, Bonn

Korrektorat

Anne Wulff

Bildnachweise

Getty Images/Dragan Todorovic (1, 60),
GIZ/Karsten Thormaehlen (6),
GIZ/Horst M. Vogel (8),
GIZ/Tabata Kunze (11),
GIZ/Kenan Gurda (12),
GIZ/Pierre Bonifassi (14, 19, 23, 35, 41, 48),
Britta Radike (20),
GIZ/Julie Platner (24),
GIZ/Lucas Wahl (27),
GIZ/Valentin Dyckerhoff (28, 51),
istockphoto.com/Geber86 (31),
GIZ/Dirk Ostermeier (32, 52),
Nicole Schmitz (36),
GIZ/Alexander Schücke (38),
GIZ/Florian Kopp (40),
GIZ/GIZ Umweltinitiative (42),
istockphoto.com/poba (43),
GIZ/Jörn Leonhardt (44),
GIZ/Barbara Frommann (49),
GIZ/Donal Husni (53)

Redaktionsschluss


31. Oktober 2015

Kontakt

sustainabilityoffice@giz.de

Bonn, Dezember 2015

Diese Publikation ist barrierearm gestaltet.



Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 36+40
53113 Bonn
T +49 228 4460-0
F +49 228 4460-17 65

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn
T +49 61 96 79-0
F +49 61 96 79-11 15

E info@giz.de
I www.giz.de