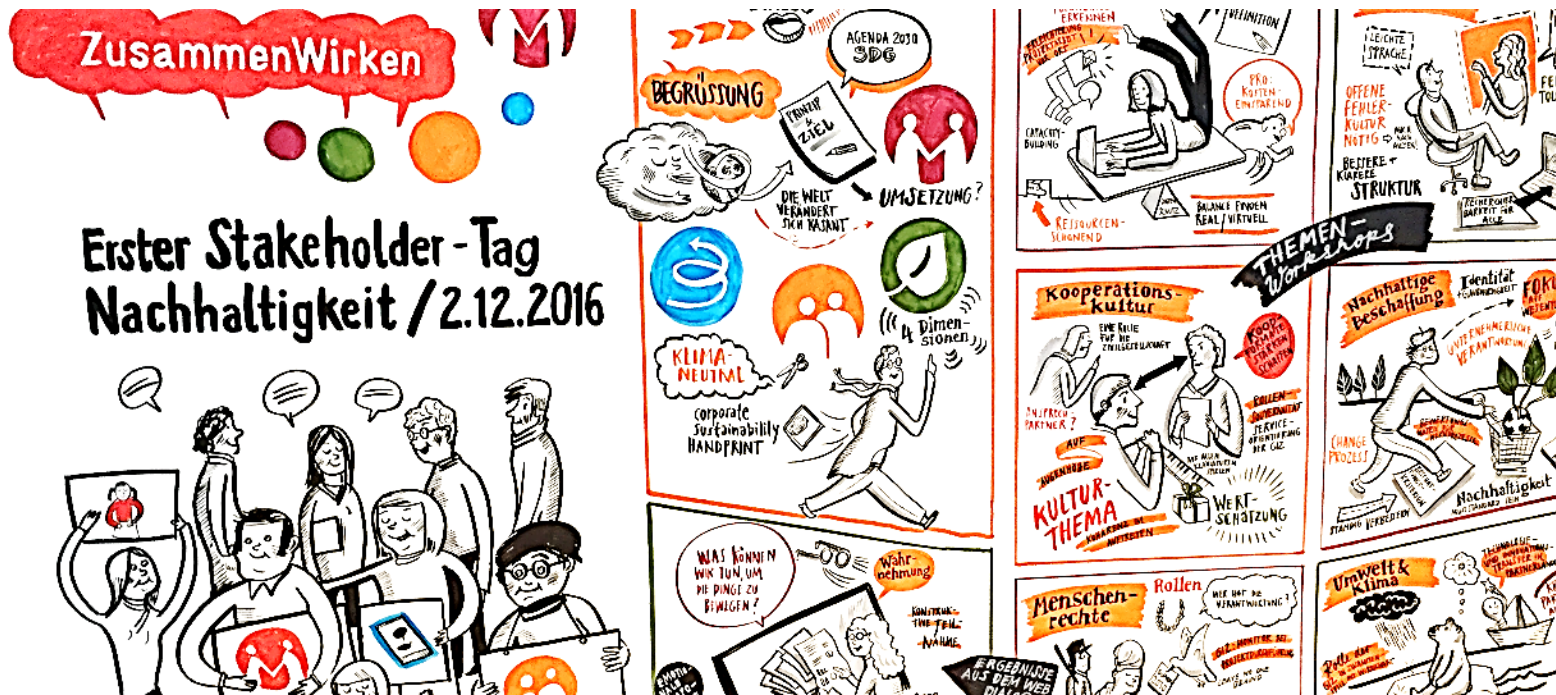




# »ZusammenWirken«

Dokumentation des  
ersten Stakeholder-Tags Nachhaltigkeit der GIZ  
Berlin, 2. Dezember 2016





## Hintergrund und Vorgehen zum Stakeholder-Dialog Nachhaltigkeit

Der Dialog mit ihren Stakeholdern ist eine zentrale Komponente des Nachhaltigkeitsmanagements der GIZ. Bereits im „[Fortschrittsbericht Nachhaltigkeit 2015](#)“ hatte das Unternehmen einen intensiveren Austausch mit Vertreterinnen und Vertretern aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft, mit Auftraggebern und –nehmern sowie Kooperationspartnern angekündigt. **Ziel ist dabei ein partizipativer, offener und transparenter Dialog, um eine Rückmeldung über die Nachhaltigkeitsleistung zu erhalten.** Die **Stakeholder-Erwartungen** werden mit der Unternehmensstrategie abgeglichen. Dort, wo notwendig, werden Ziele angepasst und ergänzt. Das Nachhaltigkeitsmanagement der GIZ dient dazu, die Leistungsfähigkeit und Wirkungen der Arbeit des Unternehmens kontinuierlich zu verbessern. Die GIZ möchte eine **hohe Wirkung in allen Nachhaltigkeitsdimensionen** erzielen.

Der Stakeholder-Dialog umfasste eine Online-Befragung im Zeitraum vom 19. September bis 14. Oktober sowie einen Stakeholder-Tag am 2. Dezember in der Repräsentanz in Berlin. Die beteiligten Stakeholder waren Vertreter der Bundesministerien, des Bundestags, aus Landesverwaltungen und Kommunen, Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Gewerkschaften, Wissenschaft, Medien, Stiftungen, Internationale Organisationen (unter anderem EU, OECD, WHO) sowie vor-Ort-Partner der GIZ.



## Konzeption des Stakeholder-Tags Nachhaltigkeit

Auf Basis der Ergebnisse des Web-Dialogs wurden durch die GIZ sechs zentrale Themen identifiziert: **Kooperationskultur, Digitalisierung, Menschenrechte, nachhaltige Beschaffung, Kommunikation/Transparenz, Umwelt/Klima**. Ausschlaggebend für diese Auswahl war, ob Themen im Web-Dialog durch die Stakeholder besonders hoch priorisiert oder besonders kontrovers kommentiert wurden, ob Themen durch die GIZ und die Stakeholder stark unterschiedlich priorisiert wurden sowie Themen, bei denen die GIZ Rückmeldungen und Erwartungen der Stakeholder besser verstehen wollte.

Die sechs Themen wurden während des Stakeholder Tags am 2.12.2016 in Workshops eingehend mit den Stakeholdern diskutiert. Die Workshops wurden im Format „World Café“ gehalten und die Anwesenden wurden gebeten, ihre Ideen, Anregungen und Gedanken zu den jeweiligen Leitfragen auf den „Tischdecken“ zu dokumentieren. Auf den folgenden Seiten stellen wir kurz die wichtigsten Ergebnisse des Web-Dialogs sowie des Stakeholder-Tags vor, geben einen Ausblick auf unsere Commitments und teilen mit Ihnen einige Impressionen des 2. Dezembers in Berlin.



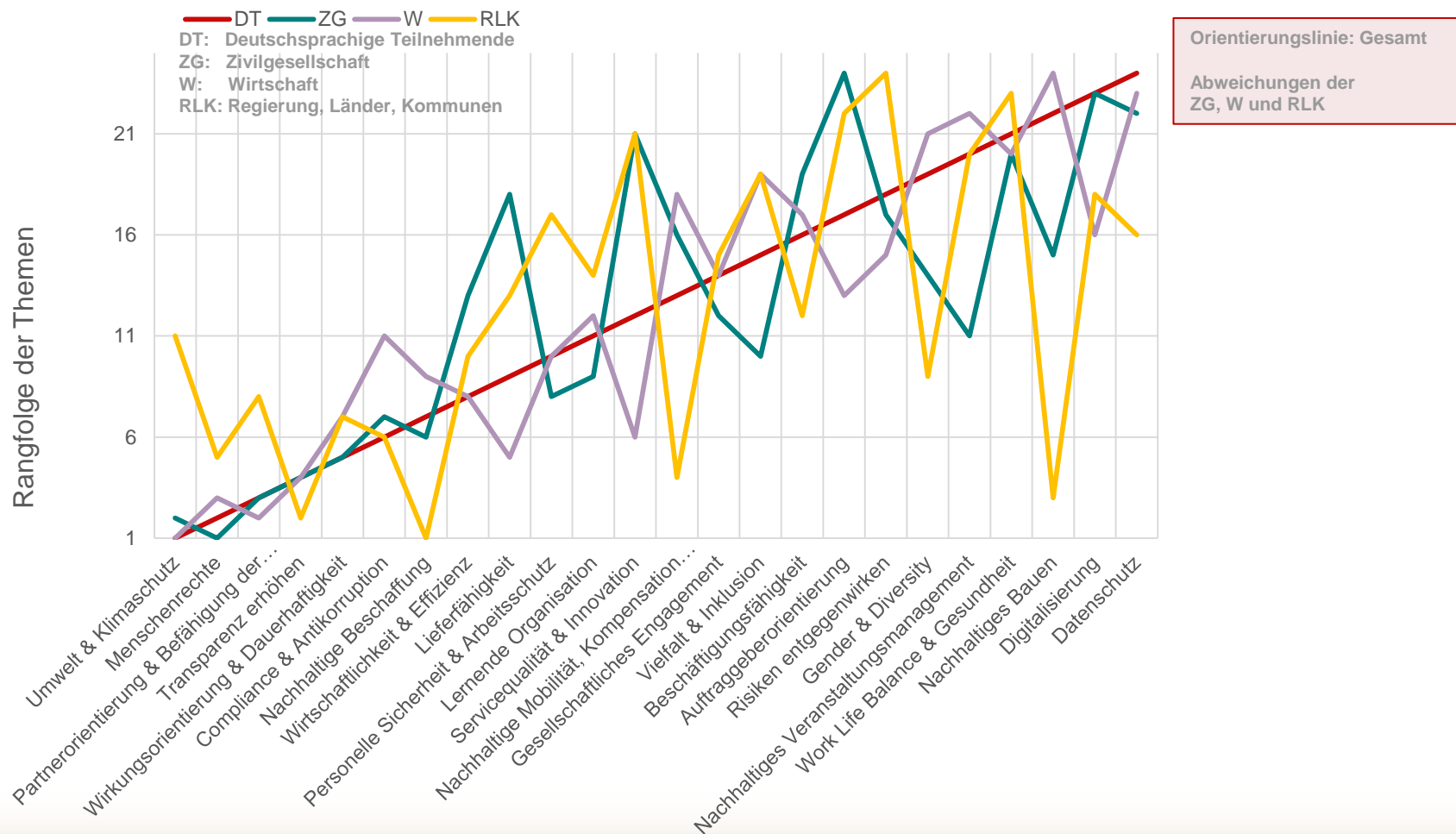
## Welche Handlungsfelder sind wesentlich für die GIZ?

Gewichtung GIZ-Themenfelder im Web-Dialog (Gesamt, gewichtet, 157 Teilnehmende)

Thema / Handlungsfeld	Rang	Thema / Handlungsfeld	Rang
Umwelt & Klimaschutz	1	Servicequalität & Innovation	13
Menschenrechte	2	Gesellschaftliches Engagement	14
Wirkungsorientierung & Dauerhaftigkeit	3	Vielfalt & Inklusion	15
Transparenz erhöhen	4	Nachhaltige Mobilität, Kompensation CO <sub>2</sub> -Emissionen	16
Partnerorientierung & Befähigung der Partner vor Ort	5	Auftraggeberorientierung	17
Compliance & Antikorruption	6	Gender & Diversity	18
Wirtschaftlichkeit & Effizienz	7	Risiken entgegenwirken	19
Nachhaltige Beschaffung	8	Digitalisierung	20
Lernende Organisation	9	Nachhaltiges Veranstaltungsmanagement	21
Personelle Sicherheit & Arbeitsschutz	10	Work-Life-Balance & Gesundheit	22
Lieferfähigkeit	11	Datenschutz	23
Beschäftigungsfähigkeit	12	Nachhaltiges Bauen	24



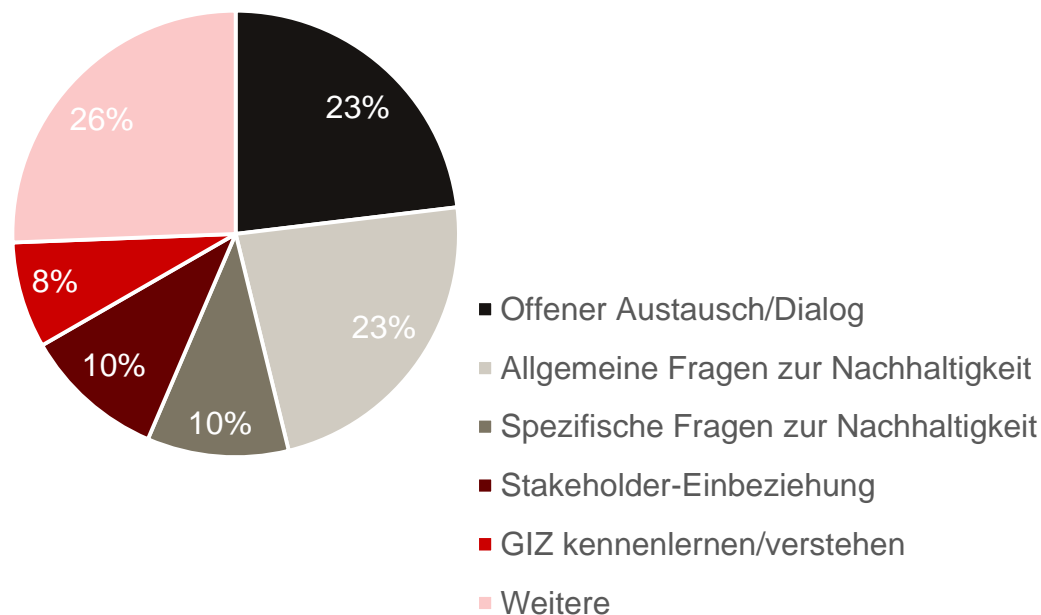
## Beurteilung deutschsprachiger Stakeholder-Gruppen im Vergleich





## Welche Erwartungen hatten die Teilnehmenden an den Stakeholder-Tag?

### Wunsch nach offenem Austausch und Informationen über das GIZ-Nachhaltigkeitsmanagement im Fokus



### Offene Fragen an die GIZ.

- „Info zum Nachhaltigkeitsmanagement der GIZ“
- „Offener konstruktiver Dialog“ / „Multisektorales Dialogforum“
- „Offene Rückmeldung an GIZ, was verbessert werden müsste“
- „Ergebnisse des Web-Dialogs u. nächste Ziele im Dialog mit Stakeholdern“
- „Unterschiedliche Sichtweisen auf ein Thema kennenlernen“
- „Besseres Organisationsverständnis gewinnen“
- „Wie misst die GIZ die Nachhaltigkeit der eigenen Projekte? Kriterien, Indikatoren, Definitionen“
- „Nachhaltigkeit breit denken, aber klar definieren, wozu wir sprechen“



## Workshop Kooperationskultur

### Schwerpunkte im Dialog

- Die Stakeholder sehen eine offene und ehrliche Zusammenarbeit auf Augenhöhe als erstrebenswert an. Des Weiteren sind klare und nachvollziehbare Strukturen im Partnerverhältnis sowie unternehmensintern (Definition Ansprechpartner) ein Thema.
  - Optimierungspotenzial wurde in der Kooperation mit zivilgesellschaftlichen Akteuren gesehen. Es wurde vorgeschlagen, einen Einbezug der Zivilgesellschaft in der Leistungserbringung der GIZ zu ermöglichen (z.B. durch „Call for Proposals“-Formate und dezidierte Foren mit der Zivilgesellschaft).
- „Wir hoffen auf das Strategiepapier ‚Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft‘ → und dass darin ganz konkrete Maßnahmen und Formate definiert werden“*
- „Hohe [Personal-]Fluktuation verstärkt Wissensverlust, schwächt ‚Philosophie‘“*
- „Zu GTZ-Zeiten gab es mehr Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Organisationen in Deutschland“*
- „Dominante Position wird teilweise genossen“*
- „Anspruch und Wirklichkeit klaffen auseinander“*
- „Gefälle unbefristeter + befristeter Mitarbeiter/innen → soziale Verantwortung der GIZ?/ ‚License to operate‘ mit Steuergeldern → Folgen auf individuelle Lebensplanung insbesondere bei jüngeren [Mitarbeitenden]“*
- „Struktur der GIZ-Ansprechpartner ist ‚überkomplex‘ → macht Zusammenarbeit zu aufwendig“*
- „Wahrnehmung, dass die Zivilgesellschaft als ‚Durchführungsorganisation‘ genutzt wird, nicht aber wertschätzend als Partner behandelt wird“*

Kooperationskultur

Digitalisierung

Menschenrechte

Komm./Transp.

Nachh. Beschaffung

Umwelt/Klima



## Workshop Digitalisierung

### Schwerpunkte im Dialog

- Die Kommentare zeigen, dass seitens der Teilnehmenden unklar ist, ob das Thema Digitalisierung auf Vorhabens- oder Corporate-Ebene verstanden wird.
- Gleichzeitig werden auch Herausforderungen der Digitalisierung angesprochen (Datenschutz, Datenüberflutung, fehlende Vertrauensbasis).
- Auch ein digitaler Dialog (Zusammenarbeit) wird vorgeschlagen.

*„Nutzen der Digitalisierung herausarbeiten: Konzept erklären, differenzieren...“*

*„Entwicklung von Apps für z.B. Konferenzen“*

*„Virtuelle Kooperationsplattformen anstelle von Dokumenten hin & her senden“*

*„Anteil der [Informations- und Kommunikationstechnologie]-Komponenten in Programmen und Projekten erhöhen“*

*„Information (Projektdokumente, Verträge, etc.) im E-Room (in the pocket)“*

*„Einfluss von Digitalisierung auf das Geschäftsmodell? Steht ein disruptiver Wandel an?“*

*„Kooperation/Kommunikation bei Angebotserstellung BMZ-GIZ über digitales Redaktionssystem“*

*„Faktor Mensch (Vertrauensbasis lässt sich nicht durch Digitalisierung herstellen - nutzen ja)“*

*„GIZ sollte definieren, was sie unter Digitalisierung versteht“*

*„Transparenz: - über Social Media mehr kommunizieren; - Kommunikation innerhalb der Institutionen (BMZ + GIZ), z.B. Anti-Korruptions-Strategie“*

*„Digitalisierung könnte das neue Brunnenbohren sein“*

Kooperationskultur

Digitalisierung

Menschenrechte

Komm./Transp.

Nachh. Beschaffung

Umwelt/Klima





## Workshop Menschenrechte

### Schwerpunkte im Dialog

- Die Frage der Einhaltung von Menschenrechten ist eng gekoppelt an die Zusammenarbeit mit staatlichen Partnern → Zielkonflikt mit eigentlicher Ausrichtung der GIZ auf Zielgruppen.
- Herausforderung in diesem Zusammenhang: Wie gestaltet sich die Rolle der GIZ als Durchführungsorganisation mit gleichzeitiger Wahrnehmung der Sorgfaltspflicht? Lassen sich Ziele in der Entwicklungszusammenarbeit immer unter Beachtung der Menschenrechte gewährleisten?

*„Wie geht die GIZ damit um, wenn staatl. Partner (i.d.R. staatliche Stellen) von Zielgruppen beschuldigt werden, Menschenrechte zu verletzen?“*

*„GIZ sollte Zivilgesellschaft vor Ort unterstützen (gegen ‚Shrinking Spaces‘)“*

*„Herausforderung: [Zivilgesellschaft] nicht nur als ‚tick-the-box-Stakeholder‘, sondern als notwendiger Akteur für Rechenschaftslegung - auch wenn sie unbequem ist“*

*„Wo liegt Verantwortung? Nicht nur beim BMZ, GIZ hat faktisch großen Einfluss, insbesondere bei Durchführung.“*

*„Insb.: wie sieht Verfahren zum Konfliktumgang aus?“*

*„Problem: menschenrechts-averse (selbstbewusste) Partner?“*

*„Verfahrensanforderungen als Ausgestaltung der Sorgfaltspflicht: Transparenz (=Verantwortung)“*

*„Basis für alle Dienstleistungen --> Alle Stakeholder inklusive Bündnisse ([Public Private Partnerships]) (inkl. GIZ) sollten explizit zu Menschenrechten diskutieren“*

Kooperationskultur

Digitalisierung

Menschenrechte

Komm./Transp.

Nachh. Beschaffung

Umwelt/Klima



## Workshop Kommunikation/Transparenz

### Schwerpunkte im Dialog

- Ein zentrales Anliegen der Stakeholder war der Umgang mit Fehlern (im Sinne einer Lernkultur): Dies betrifft die Kommunikation sowohl von Erfolgen als auch von Misserfolgen.
  - Die externe und interne Kommunikation der GIZ sollte daraufhin geprüft werden, wen sie mit welchen Zielen erreichen möchte – das hat auch Implikationen für die Wahl von Kanälen und Sprache.
- „Schwierigkeiten als Lernmöglichkeit begreifen und direkt kommunizieren“*
- „Projekterfahrungen – auch negative – freier zur Verfügung stellen“*
- „Man hört nur von der GIZ, wenn sie was von einem will“*
- „Negatives auch kommunizieren, Fehlerkultur“*
- „Vorstellung statt Selbstdarstellung“*
- „Fehlerkultur innerhalb der GIZ verbessern - oder erst einführen?“*
- „Allgemeinverständliche Sprache wäre schön“*
- „Zu ‚schwammige‘ Sprache / Projektbeschreibungen“*
- „Good Practices kommunizieren“*
- „Partizipationsgedanke → keine Info über Weichenstellungen“*

Kooperationskultur

Digitalisierung

Menschenrechte

Komm./Transp.

Nachh. Beschaffung

Umwelt/Klima



## Workshop Nachhaltige Beschaffung

### Schwerpunkte im Dialog

- Im Workshop „Nachhaltige Beschaffung“ war ein zentrales Thema, die „Glaubwürdigkeit“.
  - Die Forderung nach Schulungen zum „Wie“ sowie dem Lernen aus eigenen Projekten zeigt, dass das Thema auch eng mit einem funktionierenden Wissens-Management verknüpft sein muss.
- „Zuschlagskriterien für Auftragnehmer an nachhaltigen Kriterien ausrichten“*
- „Nachhaltigkeit als Standard, Beweislastumkehr für Abweichung von der Norm“*
- „Müssen/Dürfen Inlandsflüge noch sein, für ein Unternehmen der nachhaltigen Entwicklung?“*
- „Assessment von Lieferanten nach Ecovadis“*
- „Vorgaben öffentlich. Auftraggeber (BundesMinist.) hinterfragen, z.B. Transportvorgaben BMUB“*
- „In der Außendarstellung auch Zielkonflikte/Grenzen erläutern → Glaubwürdigkeit“*
- „Gute Ansätze sichtbar machen --> Global Compact! Etc.“*
- „Definition/Vorgabe von Kriterien/Prinzipien erforderlich (bisher starker Fokus auf Regularien/Prozesse)“*
- „Aus eigenen Projekten für den Beschaffungsprozess lernen (→ Wissenstransfer [Deutsches Global Compact Netzwerk], Textilbündnis & Co)*

Kooperationskultur

Digitalisierung

Menschenrechte

Komm./Transp.

Nachh. Beschaffung

Umwelt/Klima



## Workshop Umwelt/Klima

### Schwerpunkte im Dialog

- Die Rückmeldungen zum Themenkomplex Umwelt/Klima zeigen, dass die Stakeholder im Großen und Ganzen mit der Nachhaltigkeitsleistung der GIZ zufrieden sind.
- Es wurden wichtige Verbesserungsvorschläge genannt → ähnlich wie beim Thema „nachhaltige Beschaffung“ empfehlen sich hier gegebenenfalls Lernpartnerschaften mit Stakeholdern
  - „Weg von Risiko- u. Problemdenken zu Potenzialen“
  - „Bei Dienstreisen auf Nachhaltigkeitsparameter achten“
  - „Ideenmanagement bei MA in der Außenstruktur / Ideenwettbewerb!“
  - „Potenzial-Workshops mit den Unternehmen für best. Industrien/Länder von Beginn an durchführen“
  - „Ganzheitliche Zielstellung ← → Einzelprojekte“
  - „Fokus auf relevante Themen (Entsorgungs-Potenziale)“
  - „Optimierungspotenziale sind schwer als Außenstehender zu beurteilen“
  - „Wird für Nachhaltigkeit von außen als zentral erachtet“
  - „+‘ vegetarisches/regionales Essen bei Veranstaltungen“
  - „Umwelt/Klima ist "Umbrella" → global relevant und real (spürbar)“
  - „Was einfach zu erreichen war, wurde bisher erreicht“
  - „Interne Ziele definieren (Stufen, langfristig) & nachverfolgen“
  - „Employee/Partner Engagement → Anreizsysteme → Was man anbietet sollte auch vorgelebt werden“

Kooperationskultur

Digitalisierung

Menschenrechte

Komm./Transp.

Nachh. Beschaffung

Umwelt/Klima



## Kernbotschaften: was wir mitnehmen

- Es gibt eine ausdrückliche Wertschätzung für einen offenen und insbesondere direkten Dialog.
- Es existiert der explizite Wunsch, unsere Arbeit besser verstehen zu wollen.
- Glaubwürdigkeit im Handeln und in der Kommunikation sind zentrale Voraussetzungen für unsere „license to operate“.
- Wir werden an hohen Maßstäben gemessen und sollen eine Vorreiterrolle als nachhaltiges Unternehmen einnehmen.
- Unsere bisherigen Nachhaltigkeitsleistungen im Betrieb und in den Produkten werden als mittelmäßig beurteilt.
- Unsere Kooperationen mit Auftraggebern, mit der Wirtschaft und zivilgesellschaftlichen Akteuren sind verbesserungswürdig (u.a. Rollenklarheit, Ansprechstrukturen).
- Die Fehler- und Lernkultur innerhalb der GIZ sollte verbessert und Lernerfahrungen transparent kommuniziert werden.



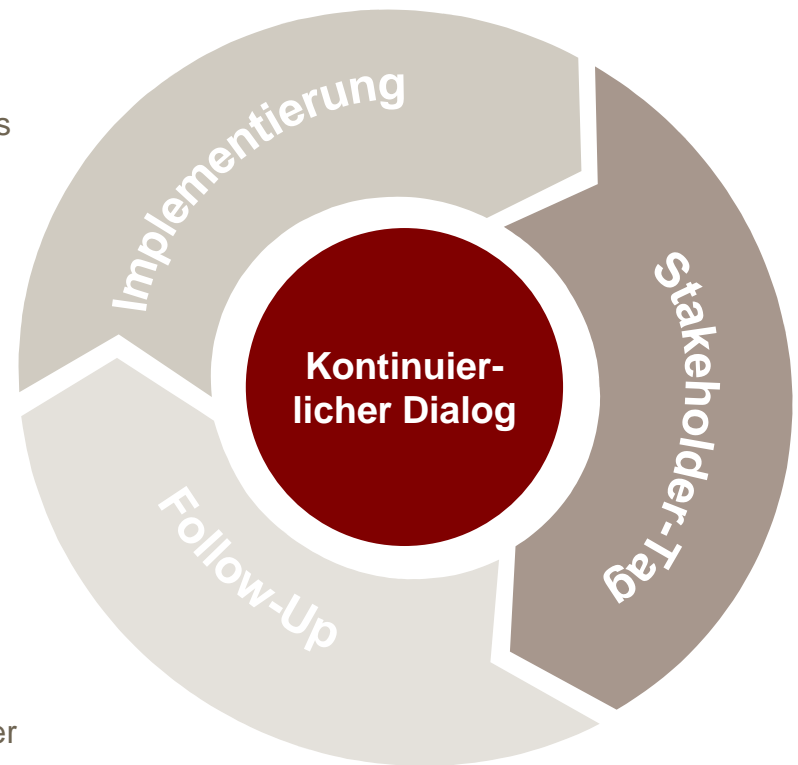
## Wir suchen den Dialog

### Erster Stakeholder-Dialog Nachhaltigkeit: Weitere Erkenntnisse

- Nicht alle Diskrepanzen konnten aufgelöst werden, was vermutlich auch daran lag, dass nicht alle Teilnehmenden des Stakeholder-Tags an dem Webdialog teilgenommen haben.

### Unser Commitment: Wozu wir uns verpflichten

- Wir werden an der Etablierung kontinuierlicher Formate und Plattformen im Rahmen eines Kommunikationskonzeptes arbeiten, um einen fortlaufenden Dialog mit unseren Stakeholdern möglich zu machen.
- Wir werden Sie im Nachgang des Stakeholder-Dialogs 2016 über wichtige Entwicklungen bei der GIZ in den sechs Themenbereichen Kooperationskultur, Digitalisierung, Menschenrechte, Kommunikation/Transparenz, Nachhaltige Beschaffung, Umwelt/Klima informieren .
- Auch zu unseren weiteren wichtigen Nachhaltigkeitsthemen werden wir weiter Verbesserungsprozesse anstoßen und über unsere Fortschritte berichten.





## Impressionen des Stakeholder-Tags

