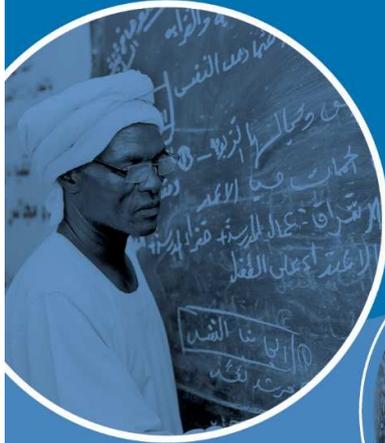


WISSEN WAS WIRKT



Das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement der GIZ

Juli 2019

Unternehmensstrategische Evaluierung – Hauptbericht
Im Auftrag der GIZ durchgeführt von externen Evaluator*innen

Impressum

Als Bundesunternehmen unterstützt die GIZ die deutsche Bundesregierung bei der Erreichung ihrer Ziele in der Internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung.

Als Stabsstelle Evaluierung der GIZ untersteht sie organisatorisch direkt dem Vorstand und ist vom operativen Geschäft getrennt. Diese Organisationsstruktur stärkt ihre Unabhängigkeit. Die Stabsstelle Evaluierung ist mandatiert, zur Entscheidungsfindung evidenzbasierte Ergebnisse und Empfehlungen zu generieren, einen glaubwürdigen Wirkungsnachweis zu erbringen und die Transparenz zu den Ergebnissen zu erhöhen.

Diese Evaluierung wurde im Auftrag der Stabsstelle Evaluierung von externen Evaluator*innen durchgeführt und der Evaluierungsbericht von externen Evaluator*innen verfasst. Er gibt ausschließlich deren Meinung und Wertung wieder. Die GIZ hat eine Stellungnahme zu den Ergebnissen und eine Management Response zu den Empfehlungen verfasst.

Evaluator*innen und Autor*innen des Evaluierungsberichts:

Lennart Raetzell, Matias Krämer (Syspons GmbH)

Dr. Thomas Melde, Philipp Dahl (akzente kommunikation und beratung GmbH)

Consulting:

Syspons GmbH
Prinzenstraße 84
10969 Berlin
T: 030-6981 5800
E: info@syspons.com
I: www.syspons.com



akzente kommunikation und beratung GmbH
Corneliusstraße 10
80469 München
T: 089-2020 56-0
E: kontakt@akzente.de
I: www.akzente.de

akzente

Konzeption, Koordination und Management

GIZ Stabsstelle Evaluierung, Gruppe Unternehmensstrategische Evaluierung
Dr. Annette Backhaus, Gruppenleiterin
Franziska Krisch, Christoph Mairesse

Verantwortlich:

Albert Engel, GIZ, Leiter Stabsstelle Evaluierung

Herausgeberin:

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft

Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40
53113 Bonn, Deutschland
T +49 228 4460-0
F +49 228 4460 - 1766

E evaluierung@giz.de
I www.giz.de/evaluierung
www.youtube.com/user/GIZonlineTV
www.facebook.com/gizprofile
https://twitter.com/giz_gmbh

Design/Layout etc.:

DITHO Design GmbH, Köln

Druck und Vertrieb:

GIZ, Bonn

Gedruckt auf 100 % Recyclingpapier, nach FSC-
Standards zertifiziert.

Bonn Erscheinungsjahr

Das vorliegende Dokument ist auf der GIZ-Website
als pdf-Download verfügbar unter
www.giz.de/evaluierung. Anfragen nach einer ge-
druckten Ausgabe richten Sie bitte an
evaluierung@giz.de

Inhalt

Stellungnahme der Stabsstelle Evaluierung	2
Management Response	4
Danksagung	12
Executive Summary	13
1. Einleitung	17
2. Beschreibung des Evaluierungsgegenstandes	18
2.1 Evaluierungsgegenstand.....	18
2.2 Ziele und Nutzen der Evaluierung	19
2.3 Übergreifende Evaluierungsfragen.....	20
3. Evaluierungsdesign	22
3.1 Evaluierungsstrategie	22
3.2 Methodisches Vorgehen	25
3.2.1 Vorbereitungsphase	25
3.2.2 Datenerhebungsphase.....	25
3.2.3 Synthese und Berichtslegung.....	26
4. Evaluierungsergebnisse	27
4.1 Analyse der Governance-Struktur des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements der GIZ im In- und Ausland	28
4.1.1 Analysebereich I: Kontextualisierung	28
4.1.2 Analysebereich II: Selbstverpflichtungen.....	32
4.1.3 Analysebereich III: Organisationsstrukturen	33
4.1.4 Analysebereich IV: Prozesse	35
4.1.5 Analysebereich V: Kontinuierliche Verbesserung	39
4.1.6 Analysebereich VII: Kommunikation	42
4.1.7 Analysebereich VIII: Überprüfung.....	43
4.1.8 Analysebereich VII: Dokumentation	44
4.2 Analyse der Wirksamkeit ausgewählter Instrumente des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements der GIZ im In- und Ausland.....	45
4.3 Analyse des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements der GIZ im Themenfeld nachhaltige Beschaffung.....	48
4.4 Analyse des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements der GIZ im Themenfeld nachhaltige Mobilität	54
4.4.1 Szenario- und Potenzialanalyse im Themenfeld nachhaltige Mobilität	58
5. Beurteilung, Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen	61
5.1 Beurteilung durch das Evaluationsteam	61

5.2 Handlungsempfehlungen und Schlussfolgerungen	64
5.2.1 Handlungsempfehlungen auf strategischer Ebene	65
5.2.2 Handlungsempfehlungen auf struktureller Ebene	65
5.2.3 Handlungsempfehlungen auf prozessualer Ebene	66
5.2.4 Handlungsempfehlungen auf Ebene der Instrumente.....	68
6. Anhang	71
6.1 Literaturverzeichnis	71
6.2 Interviewübersicht	72
6.3 Anforderungskatalog zur Untersuchung des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements	74
6.4 Evaluierungsmatrix	82

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Schematische Darstellung des Untersuchungsgegenstandes</i>	19
<i>Abbildung 2: Darstellung der Evaluierungsstrategie</i>	22
<i>Abbildung 3: Phasen der USE</i>	25
<i>Abbildung 4: Anzahl der Interviews in den drei Analyseschwerpunkten</i>	27
<i>Abbildung 5: Übersicht zu den Bereichen und Kriterien des Anforderungskatalogs</i>	28
<i>Abbildung 6: Übersicht zum Reifegrad der Kriterien im Bereich „Kontextualisierung“</i>	31
<i>Abbildung 7: Übersicht zum Reifegrad der Kriterien im Bereich „Selbstverpflichtungen“</i>	33
<i>Abbildung 8: Übersicht zum Reifegrad der Kriterien im Bereich „Organisationsstrukturen“</i>	35
<i>Abbildung 9: Übersicht zum Reifegrad der Kriterien im Bereich „Prozesse“</i>	39
<i>Abbildung 10: Übersicht zum Reifegrad der Kriterien im Bereich „Kontinuierliche Verbesserung“</i>	42
<i>Abbildung 11: Übersicht zum Reifegrad der Kriterien im Bereich „Kommunikation“</i>	43
<i>Abbildung 12: Übersicht zum Reifegrad der Kriterien im Bereich „Überprüfung“</i>	44
<i>Abbildung 13: Übersicht zum Reifegrad der Kriterien im Bereich „Dokumentation“</i>	45
<i>Abbildung 14: Wirkungsmodell im Themenfeld der nachhaltigen Beschaffung</i>	49
<i>Abbildung 15: Nachhaltigkeitsbezogene Risikoanalyse dezentral beschaffter Sachgüter differenziert nach warengruppenspezifischen Beschaffungsrisiken</i>	50
<i>Abbildung 16: Wirkungsmodell im Themenfeld der nachhaltigen Mobilität</i>	55
<i>Abbildung 17: TOP-20 Flugverbindungen 2018 in Deutschland der GIZ-Mitarbeitenden</i>	59
<i>Abbildung 18: Potentielle CO2e- Einsparungen durch Anpassung des Business-Class- Threshold (BTC) in der GIZ-Reisekostenrichtlinie</i>	60
<i>Abbildung 19: Übersicht zum erreichten Reifegrad aller Kriterien des idealtypischen Anforderungskatalogs</i>	63

Abkürzungsverzeichnis

AIZ	Agentur für Internationale Zusammenarbeit
APLAK	Asien, Lateinamerika und Karibik
B.A.U.M.	Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
CO ₂	Kohlenstoffdioxid
CSH	Corporate Sustainability Handprint (CSH)
DIGITS	Digitale Transformation und IT-Solutions
DMS	Dokumentenmanagementsystem
ELVIS	Einkauf, Liegenschaften, Verträge, IT, Sprachendienst
EuV	Einkauf und Verträge
EMAS	Eco Management and Audit Scheme
EMZ	Europa, Mittelmeer, Zentralasien
FMB	Fach- und Methodenbereich
GHGP	Greenhouse Gas Protocol
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
GloBe	Global- und Sektorvorhaben
HE	Handlungsempfehlung
ICAO	International Civil Aviation Organization
NAP	Nachhaltigkeitsprogramm der Bundesregierung
IUB	Integrierter Unternehmensbericht
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-Bound
SUBO	Sustainability Board
SUOF	Sustainability Office
THG	Treibhausgas
USE	Unternehmensstrategische Evaluierung

Stellungnahme der Stabsstelle Evaluierung

Die GIZ beauftragte im Dezember 2016 ein Konsortium aus Syspons GmbH und akzente kommunikation und beratung GmbH mit der Durchführung einer Unternehmensstrategischen Evaluierung (USE) zum Thema „Das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement der GIZ“.

Unternehmensstrategische Evaluierungen werden von der Stabsstelle Evaluierung nach Entscheidung des Vorstands in eigener Verantwortung finanziert und durchgeführt. Sie adressieren die Entscheidungsbedarfe und Veränderungsprozesse des Unternehmens, die sowohl den Bereich der Leistungserbringung als auch Unternehmensstrategien betreffen können. USE dienen der Unterstützung evidenzbasierter Entscheidungen, dem organisationalen Lernen sowie der Rechenschaftslegung.

Die Nutzung der Evaluierungsergebnisse wird gefördert, indem das Erkenntnisinteresse, der Informationsbedarf und die Umsetzungskapazitäten beteiligter Akteure bei der Konzeption in den Mittelpunkt gestellt werden. Unter anderem erfolgt dies durch die Einbeziehung aller zentralen Stakeholder in den Evaluierungsprozess über Referenzgruppen.

Der Themenbereich des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements wurde für diese USE gewählt, da dem Thema eine große Relevanz zukommt und das Unternehmen vor mehrere Herausforderungen gestellt ist. Die USE sollte die GIZ insbesondere darin unterstützen:

- den IST-Zustand des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements in der GIZ zu erfassen und zu analysieren und
- die Themenfelder nachhaltige Beschaffung und nachhaltige Mobilität vertiefend zu untersuchen.

Auf Grundlage der Analyseergebnisse wurden Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements entwickelt. Die Nutzer der Evaluierungsergebnisse sind somit die GIZ insgesamt und insbesondere das Sustainability Board, das Sustainability Office, die Stabsstelle Unternehmensentwicklung sowie der Vorstand. Gleichzeitig können die Ergebnisse der USE von den unterschiedlichen Organisationseinheiten der GIZ zum Lernen sowie zur Darstellung und Rechenschaftslegung gegenüber der interessierten Öffentlichkeit genutzt werden.

Die GIZ versteht Nachhaltigkeit als das Leitprinzip ihres Handelns und hat dies in den zentralen Unternehmenswerten verankert. Die Unternehmensstrategie definiert dazu einzelne Ziele des Nachhaltigkeitsmanagements. Da die GIZ keine eigene Nachhaltigkeitsstrategie erarbeitet hat, stand keine einzelne Strategie im Fokus der USE. Die Evaluierung fokussierte vielmehr auf das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement der GIZ im In- und Ausland. Teil des Evaluierungsgegenstandes waren:

- die Governance Architektur insgesamt, also das Zusammenspiel der Aufbau- und Ablauforganisation (Strukturen und Prozesse) sowie
- die Instrumente der GIZ, die darauf ausgerichtet sind, im betrieblichen Ablauf im In- und Ausland nachhaltiges Handeln zu ermöglichen bzw. zu fördern sowie
- eine vertiefte Betrachtung der Strukturen, Prozesse und Instrumente in den Themenfeldern der nachhaltigen Mobilität und der nachhaltigen Beschaffung.

Die Evaluatoren*innen wendeten eine Mischung qualitativer Methoden an, um das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement der GIZ zu evaluieren. Die Gutachter führten eine Analyse aller wesentlichen Datenbestände und Dokumente, vertiefende Interviews sowie eine Inlands- und zwei Auslandsfallstudien (Indien und Äthiopien) durch. Darüber hinaus wurden mit vergleichbaren Unternehmen Gespräche geführt, um Good-Practice-Beispiele zu identifizieren. Die erhobenen Daten und Informationen wurden dazu genutzt, um entlang eines idealtypischen Anforderungskatalogs das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement der GIZ zu untersuchen. Der Katalog operationalisierte Anforderungen an ein idealtypisches Nachhaltigkeitsmanagement und ermöglichte es, Stärken und Schwächen der Governance-Struktur in der GIZ zu analysieren. Zudem sind eine nachhaltigkeitsbezogene

Risikoanalyse im Themenfeld der nachhaltigen Beschaffung sowie eine Szenario- und Potenzialanalyse im Themenfeld der nachhaltigen Mobilität durchgeführt worden.

Eine ausführliche Beschreibung der Methodik und ihrer Beschränkungen findet sich in Kapitel 3 dieses Berichtes.

Um eine bestmögliche Nutzbarkeit der Evaluierungsergebnisse zu erreichen, suchten die Evaluatoren*innen einen engen Austausch mit allen relevanten Akteuren in der GIZ. Neben den regelmäßigen Abstimmungen mit der Referenzgruppe der USE wurden noch folgende Austauschformate durchgeführt:

- Theory of Change Workshop
- Prozessmodellierungsworkshop
- Diskussion mit In- und Auslandsmitarbeitern*innen im Rahmen der Fallstudien
- Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse mit aufgrund ihrer Fachlichkeit ausgewählten Mitarbeitern*innen der GIZ zur kritischen Hinterfragung und Schärfung

Der Bericht ist Produkt der beauftragten externen Gutachter*innen. Aus Sicht der GIZ wurde die Evaluierung methodisch solide und nutzungsorientiert durchgeführt. In der Evaluierungsmatrix unter Annex 6.4 lässt sich nachvollziehen, wie die jeweiligen Evaluierungsfragen methodisch bearbeitet wurden, welche Datenquellen genutzt wurden und welche Schlussfolgerungen und Empfehlungen daraus resultierten.

Generell sind die Ergebnisse der Evaluierung valide und sehr hilfreich für die Weiterentwicklung des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements der GIZ.

Management Response

Die folgende Management Response gibt Auskunft darüber, inwiefern das Management der GIZ die Empfehlungen der Gutachter teilt und wie deren Relevanz und Nützlichkeit eingeschätzt werden.

Für die priorisierten Empfehlungen wird die GIZ in einem nächsten Schritt einen Umsetzungsplan erarbeiten und in dem dafür zuständigen Gremium entscheiden. Der Umsetzungsplan hält fest, welche Maßnahmen zur Verbesserung durch welche Organisationseinheit und mit welchen Ressourcen bis wann umgesetzt werden sollen. Die Umsetzung der Maßnahmen wird von der Stabsstelle Evaluierung und den die Maßnahmen umsetzenden Organisationseinheiten gemonitort.

Die in der Concept Note der USE noch sehr breit angelegte Theory of Change zum Nachhaltigkeitsmanagement der GIZ umfasste neben der unternehmerischen Nachhaltigkeit auch die Nachhaltigkeit auf der Ebene der Leistungserbringung (Verankerung der unternehmerischen Nachhaltigkeit im Management der Vorhaben sowie Nachhaltigkeit als Leitprinzip für eine integrierte Zieldefinition in den Vorhaben). Die Referenzgruppe hat die Theory of Change in mehreren Sitzungen diskutiert und den Evaluierungsgegenstand auf drei Kernbereiche des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements fokussiert. Der Evaluierungsgegenstand umfasste danach die Governance Struktur des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements der GIZ im In- und Ausland sowie das Nachhaltigkeitsmanagement in den Themenfeldern der nachhaltigen Beschaffung und der nachhaltigen Mobilität.

Insgesamt enthält der Bericht Ergebnisse und handlungsleitende Empfehlungen zur Governance Struktur sowie detaillierte Empfehlungen zu der strategischen Ausrichtung und zur organisationalen Verankerung des Nachhaltigkeitsmanagements in den Themenfeldern der nachhaltigen Beschaffung und der nachhaltigen Mobilität. Die Management Response berücksichtigt, dass die relevanten Organisationseinheiten (OE) der GIZ zu einigen Empfehlungen bereits erste Umsetzungsschritte vorbereitet oder unternommen haben.

Im Rahmen der USE wurden folgende handlungsleitende Empfehlungen formuliert:

1. Nachhaltige Unternehmensstrategie entwickeln und Anforderungen in Geschäftsprozesse integrieren
2. Stakeholder Beirat einführen
3. Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement konsequent in Geschäftsprozesse integrieren
4. Nachhaltigkeitsbezogenes Datenmanagement im gesamten Unternehmen stärken
5. Vereinbarungen zu Mitarbeiterzielen als ein Steuerungselement des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements nutzen.
6. Den CSH mit den entwickelten strategischen Zielen und Vorgaben verbinden und Teile für die Auslandsstruktur als verbindlich gestalten
7. Orientierung zur Lösung von Zielkonflikten zwischen den verschiedenen Nachhaltigkeitsdimensionen definieren
 - 7a. Anreizsysteme für nachhaltige Mobilität prüfen
 - 7b. Potentialanalyse zur THG-Reduktion weiterentwickeln und umsetzen
 - 7c. Sachgüter und Dienstleistungen mit besonderen Nachhaltigkeitsrisiken kategorisieren und dafür Nachhaltigkeitskriterien definieren
 - 7d. Mindeststandards für nachhaltiges Veranstaltungsmanagement beschließen

Diskussion der Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

Handlungsempfehlung 1 (strategisch)

Die GIZ sollte eine nachhaltige Unternehmensstrategie entwickeln, bei der ersichtlich wird, wie Nachhaltigkeitsanforderungen in die Geschäftsprozesse integriert werden sollen. Die hieraus entstehenden strategischen Vorgaben sollten in die Überarbeitung des Nachhaltigkeitsprogramms einfließen und operationalisiert werden.

Die GIZ begrüßt diese Empfehlung grundsätzlich, wird sie aber zum jetzigen Zeitpunkt nicht vollständig umsetzen können, da die GIZ (Stand 07/19) in dem aktuellen Prozess zur Erarbeitung der neuen Unternehmensstrategie 2020-2022 bereits weit fortgeschritten ist. Die GIZ wird daher einzelne Elemente der nachfolgenden Empfehlungen der USE noch in die Prozesse der Strategieentwicklung und Überarbeitung des Nachhaltigkeitsprogramms einbeziehen.

Den Mehrwert einer nachhaltigen Unternehmensstrategie gegenüber einer Nachhaltigkeitsstrategie würde die GIZ darin sehen, dass darüber klare Ambitionsniveaus definiert, Ziele verankert und Verantwortungsbereiche auf der höchsten strategischen Ebene festgelegt werden könnten. Dadurch könnte am effektivsten sichergestellt werden, dass definierte Nachhaltigkeitsziele in alle Geschäftsprozesse integriert werden. Gleichzeitig können Vorgaben und Leitplanken zur Lösung von Zielkonflikten klarer in die Bereiche und Außenstruktur überführt werden. Bisher greift die Unternehmensstrategie der GIZ vornehmlich im Handlungsfeld ‚Wirtschaftlichkeit‘ Themen des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements auf.

Die Empfehlung umfasst in der textlichen Ausführung im Bericht Punkte, die nicht im Wortlaut dieser Empfehlung enthalten sind (Bericht Seite 54/55). Diese Punkte wurden im Rahmen der letzten Referenzgruppensitzung ausführlich diskutiert und werden daher in die Management Respons aufgenommen.

Die GIZ nimmt die Empfehlung der Gutachter an, die im Nachhaltigkeitsprogramm definierten Ziele ‚SMART‘ zu formulieren und mit entsprechenden Verantwortlichkeiten zu hinterlegen (insb. auch für die Handlungsfelder der nachhaltigen Beschaffung und nachhaltigen Mobilität). Die Ziele sollten klar definieren, welche Anforderungen die GIZ im betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement an sich selber stellt und welche Ressourcen, Verantwortungsbereiche und Aufgaben entsprechend zugeordnet werden.

Die Gutachter empfehlen weiter, die Ziele wenn möglich nach wissenschaftlichen bzw. impact-orientierten Standards und Methoden festzulegen (z.B. Science-based-targets). Hierin sieht die GIZ die Chance, über Science-based-targets Verpflichtungen und Ambitionsniveaus anzuheben, das Datenmanagement (Erhebung und Austausch) zu verbessern und Verantwortungsbereiche klarer zu definieren. Die Empfehlung wird angenommen.

Die Empfehlung ein Monitoring System aufzubauen, über das der Fortschritt in der Zielerreichung im Nachhaltigkeitsprogramm gemessen werden kann, wird ebenfalls angenommen. Die Details des Monitoring Systems werden im Zuge der Neufassung des Nachhaltigkeitsprogramms definiert.

Handlungsempfehlung 2 (strukturell)

Die GIZ verfügt über eine weitestgehend effektive und effiziente Struktur für die Umsetzung ihres betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements. Um diese weiter über Quick-Wins zu optimieren, sollte ein Stakeholder Beirat eingeführt werden und der existierende Beschwerdemechanismus expliziter für Aspekte des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements geöffnet werden.

Die Empfehlung wird nur in Teilen angenommen.

Die GIZ führt in regelmäßigen Abständen Stakeholder Dialoge zum Thema Nachhaltigkeit durch. Eingeladen sind beispielsweise Vertreterinnen und Vertreter der Bundesregierung, des Bundestags, Ländern und Kommu-

nen, Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Gewerkschaften, Wissenschaft, Medien, Stiftungen, internationalen Organisationen (unter anderem EU, OECD, WHO) und pilothaft auch einige vor-Ort-Partner der GIZ. Durch diesen breiten partizipativen Ansatz kann jedoch keine kontinuierliche und fachliche Begleitung gewährleistet werden.

Die GIZ stimmt daher der Einschätzung zu, dass eine kontinuierliche Begleitung des Nachhaltigkeitsmanagements der GIZ über eine kleinere Gruppe ausgewählter Stakeholder in Form eines Beirates eine Reihe von Vorteilen bieten kann. So kann ein Beirat, z.B. in Form eines Experten Panels, regelmäßig zu bestimmten Fokus-Themen des Nachhaltigkeitsmanagements beraten. Dieses Format kann effektiver, kostengünstiger und zudem erfolgsversprechender sein als der Stakeholder Dialog, da nach Ansicht der Gutachter neue inhaltliche Impulse aus einer großen Gruppe mit wechselnden Teilnehmern nicht zu erwarten sind.

Ein kontinuierlicher Austausch mit einer Expertengruppe erleichtert darüber hinaus die Erfolgskontrolle und die Beurteilung von Trends. Die Ergebnisse des Beirates können zudem besser kommuniziert werden.

Dennoch sieht die GIZ auch Nachteile in der Etablierung eines Stakeholder Beirates. Ein Beirat ist kein geeignetes Format, um eine Partizipation aller interessierter Stakeholder zu gewährleisten. Der Empfehlung der Gutachter, die bisher im Rahmen des Stakeholder-Dialogs durchgeführte Befragung auf eine entsprechende Panel-Befragung umzustellen, steht die GIZ daher kritisch gegenüber. Die GIZ möchte den Stakeholder-Dialog nicht kurzfristig abschaffen. Einen Stakeholder Beirat einzuführen würde ein neues Gremium etablieren (neben z.B. dem Dialog, Kuratorium und Wirtschaftsbeirat) und einen entsprechenden Mehraufwand bedeuten. Vor- und Nachteile sowie Machbarkeit und mögliche Umsetzung werden im Rahmen der Erarbeitung des Umsetzungsplans im Detail diskutiert und beschlossen.

Die Empfehlung, den existierenden Beschwerdemechanismus für Externe zu öffnen, ist bereits umgesetzt. Beschwerdestellen und –mechanismen der GIZ sind bereits jetzt für interne und externe Beschwerden offen. Die Frage danach, ob und wie Nachhaltigkeit ein expliziter Bestandteil des Beschwerdemechanismus werden sollte, wird im Rahmen der Erarbeitung des Umsetzungsplans im Detail diskutiert.

Handlungsempfehlung 3 (prozessual)

Die GIZ sollte auf Grundlage der nachhaltigen Unternehmensstrategie konsequent ihr betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement in ihre Geschäftsprozesse integrieren, damit die nachhaltigkeitsbezogenen Ziele wirksamer erreicht werden können.

Die Empfehlung wird angenommen.

Die Gutachter haben in einem Workshop mit Experten der relevanten OE idealtypische Prozesse für folgende Bereiche erarbeitet: Integration in Geschäftsprozesse, Risikomanagement, Compliance und nachhaltigkeitsbezogenes Datenmanagement. In der Analyse wurden die tatsächlichen Prozesse der GIZ diesen Modellen gegenübergestellt. Die GIZ erkennt in den so aufgezeigten Soll-Ist Abweichungen einen deutlichen Handlungsbedarf.

Nach Empfehlung der Gutachter sind die Bereiche der Datenerhebung und des Datenaustauschs zu verbessern und klare Verantwortungsbereiche und Aufgaben für die Prozesse zu definieren. Hier wird eine Überschneidung mit Handlungsempfehlung 1 deutlich, die im Umsetzungsplan berücksichtigt wird.

Die von den Gutachtern entwickelten Soll-Prozesse können ein Leitfaden für die Erarbeitung des Umsetzungsplans zu dieser Empfehlung sein.

Handlungsempfehlung 4 (prozessual)

Die GIZ sollte das nachhaltigkeitsbezogene Datenmanagement im gesamten Unternehmen stärken und dabei auch auf Bedarfe in den Themenfeldern der Beschaffung und Mobilität eingehen, um die datenbasierte Entscheidungsfindung und Steuerung des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements zu unterstützen.

Die Empfehlung ist relevant und wird angenommen.

Sie unterstützt die Ziele der GIZ in den zentralen Themen der Organisation und Umsetzung eines reibungslosen Datenmanagementprozesses (Erhebung, Qualitätssicherung, etc.). Die GIZ war und ist sich bewusst, dass insbesondere das nachhaltigkeitsbezogene Datenmanagement für das In- und Ausland eine große Herausforderung darstellt.

Eine genaue und detaillierte Darstellung aller notwendigen Schritte zur Stärkung des nachhaltigkeitsbezogenen Datenmanagements muss in einem umfassenden und OE-übergreifenden Prozess erarbeitet werden. Herausforderungen sieht die GIZ in der Tatsache, dass Daten für das gesamte Handlungsfeld und zu allen Dimensionen der Nachhaltigkeit in allen Geschäftsfeldern der GIZ (in Deutschland und der Außenstruktur) erhoben und verarbeitet werden müssen. Dazu müssen insb. in der Außenstruktur ausreichende Ressourcen eingeplant und zur Verfügung gestellt und derzeit parallellaufende Datenerhebungsprozesse zusammengeführt werden. Aus Sicht des Unternehmens sind die bestehenden EDV-Systeme in der Beschaffung derzeit nicht für die Erfassung nachhaltigkeitsrelevanter Daten geeignet. Voraussetzung dafür ist die mittelfristig geplante Umstellung auf SAP S/4HANA.

Die GIZ sieht in einem effektiven Datenmanagement die Grundlage für die Definition von ‚SMARTen‘ Zielen (Handlungsempfehlung 1). Daher soll vor allem die Datenerhebung zu zentralen Kennzahlen (z.B. für das Reporting zum Umweltmanagementsystem EMAS) unternehmensweit gestärkt werden. Gleichzeitig ermöglicht ein effektives Datenmanagement, Nachhaltigkeitsrisiken genauer zu beurteilen und in Konsequenz das Aushandeln von Zielkonflikten zwischen den Dimensionen der Nachhaltigkeit¹ zu unterstützen (Handlungsempfehlung 7).

Handlungsempfehlung 5 (prozessual)

Die GIZ sollte als ein weiteres Steuerungselement des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements die Vereinbarungen zu den Mitarbeiterzielen nutzen. Damit können Ziele des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements gleichwertig über alle GIZ-Organisationseinheiten verteilt werden und auf der Mitarbeiterebene einfließen.

Die Empfehlung wird prinzipiell angenommen.

Die GIZ stellt jedoch fest, dass Elemente des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements bereits jetzt vielfach in die Vereinbarungen zu den Mitarbeiterzielen übernommen werden. Insbesondere sind hier die Vereinbarungen zu den Nachhaltigkeitsinitiativen der Mitarbeiter*innen zu sehen, die einen wertvollen Beitrag dazu leisten, das Thema der Nachhaltigkeit stärker im Unternehmen zu verankern. Gleichzeitig sieht die GIZ die Notwendigkeit, hier eine größere Verbindlichkeit zu erreichen.

Inwieweit die GIZ Anreize schaffen kann, Ziele des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements in die Vereinbarungen zu den Mitarbeiterzielen aufzunehmen, wird im Rahmen der Erarbeitung des Umsetzungsplans diskutiert.

Handlungsempfehlung 6 (instrumentell)

Die GIZ sollte den CSH mit den entwickelten strategischen Zielen und Vorgaben einer nachhaltigen Unternehmensstrategie verbinden. Zusätzlich sollte die Umsetzung von CSH-Maßnahmen, die zur Strategie beitragen sollen, für die Auslandsstruktur als verbindlich gestaltet werden und über das Nachhaltigkeitsprogramm gesteuert werden.

Die Empfehlung wird im Prinzip angenommen.

¹ Dazu müssen Zielkonflikte und Risiken definiert, Daten in ausreichender Menge und Qualität erhoben und verarbeitet, die Daten mit externen Datenbanken zu Risiken und THG Emissionen verglichen, die Daten zu Zertifizierungen von Anbietern einbezogen und alle verfügbaren Daten analysiert werden, um dann Lösungsvorschläge erarbeiten zu können.

Handlungsempfehlung 6 ist eng mit Handlungsempfehlung 1 (Erarbeitung einer nachhaltigen Unternehmensstrategie) verknüpft. Die GIZ kann jedoch Handlungsempfehlung 1 zum jetzigen Zeitpunkt möglicherweise nicht vollständig umsetzen. Die Referenzgruppe hat in ihrer letzten Sitzung der Empfehlung einer Verbindung des CSH mit übergeordneten strategischen Zielen des Nachhaltigkeitsmanagements grundsätzlich zugestimmt. Die GIZ nimmt die Empfehlung daher unabhängig von dem möglichen Prozess zur Erarbeitung einer nachhaltigen Unternehmensstrategie prinzipiell an.

GIZ stimmt zu, dass die weiterentwickelten strategischen Ziele des Nachhaltigkeitsmanagements (Reduktionsziele ausgenommen) mit dem Instrument des CSH verbunden werden müssen. Die Ziele müssen so ausgestaltet werden, dass sie in der Außenstruktur in einem partizipativen Aushandlungsprozess ‚heruntergebrochen‘ werden können. Die GIZ stimmt ebenfalls zu, dass die CSH Handlungsfelder mit der Wesentlichkeitsanalyse für das Inland harmonisiert werden sollten. Dabei soll definiert werden, welche Aspekte verpflichtend umgesetzt werden und welche freiwillig bleiben sollen.

Die GIZ stellt fest, dass aktuell über den CSH zwar festgelegt ist welche Daten erhoben werden sollen, gleichzeitig aber nicht ausreichend verbindlich geregelt ist, welche Daten in welcher Qualität erhoben werden müssen und welche Ziele sich die Landesbüros jeweils setzen und entsprechend weiterverfolgen. Die Datenerhebung zum betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement wird in der Außenstruktur bislang nur über das Instrument des CSH geregelt². Das Datenmanagement muss daher durch klare Vorgaben hinsichtlich der Art und Qualität der zu erhebenden Daten verbessert werden. Die Umsetzung der Empfehlung wird in Verbindung mit Handlungsempfehlung 4 gesehen.

Handlungsempfehlung 7 (instrumentell)

Die GIZ sollte Leitplanken definieren, die bei Zielkonflikten zwischen den verschiedenen Dimensionen der Nachhaltigkeit Handlungsorientierung bieten, um den Nutzen und die Wirksamkeit der Instrumente in den Themenfeldern der nachhaltigen Beschaffung und Mobilität zu stärken. Die Leitplanken sollten aus den Oberzielen der Unternehmensstrategie sowie des Nachhaltigkeitsprogramms abgeleitet werden. Zudem sollte die weitere Realisierung der ermittelten Reduktionspotenziale geprüft werden.

Die Empfehlung wird angenommen.

Die Empfehlung wird im Zusammenhang mit den Handlungsempfehlungen 1 und 4 gesehen und unabhängig von dem möglichen Prozess zur Erarbeitung einer nachhaltigen Unternehmensstrategie angenommen.

Die strategischen Ziele der GIZ und das verbesserte Datenmanagement sind die Grundlage für Risikomanagement und die Definition von ‚Leitplanken‘ (bzw. Orientierungen).

Zielkonflikte zwischen den Dimensionen der Nachhaltigkeit entstehen in der GIZ auf allen Ebenen und Themenfeldern. Insofern ist es wichtig, dass die ‚Leitplanken‘ jeweils aus den Oberzielen der Unternehmensstrategie sowie des Nachhaltigkeitsprogramms abgeleitet werden und bei Aushandlungsprozessen in allen Themenfeldern des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements unterstützen sollten.

Handlungsempfehlung 7a (instrumentell)

Im Bereich der nachhaltigen Mobilität sollte die GIZ über mögliche Anreizsysteme für ihre Mitarbeitenden nachdenken und prüfen, inwieweit diese mit den bestehenden Betriebsvereinbarungen kompatibel sind.

Die Empfehlung wird grundsätzlich begrüßt und angenommen. Die GIZ sieht jedoch noch Herausforderungen für ihre Umsetzung.

Die im Rahmen der USE ermittelten kombinierbaren Optionen zur Reduktion der THG Emissionen der GIZ

² Ausnahme sind Daten zu Flugbewegungen und den entsprechenden THG Emissionen, die z.T. über die Reisebüros bereitgestellt werden.

werden im Rahmen der Umsetzungsplanung weiter auf Relevanz und Machbarkeit geprüft. Dabei muss sichergestellt werden, dass Ziele und Vorgaben bestehender Richtlinien sich nicht widersprechen und dass die Ergebnisse des laufenden Prozesses zur Überarbeitung des Leistungs- und Vergütungssystems beachtet werden. Für die GIZ ist ein Mix von Anreizsystemen und verpflichtenden Maßnahmen zur Reduktion der THG Emissionen zielführend. Anreizsysteme und Verpflichtungen sollten dabei auf Maßnahmen mit der größten Hebelwirkung (größte Auswirkung auf die THG Bilanz) fokussieren und durch praktische Hilfestellungen aktiv gefördert werden.

Ebenso werden Maßnahmen mit Signalwirkung geprüft werden, auch wenn diese zur Reduktion der THG Gesamtbilanz der GIZ nur wenig beitragen³. Die Szenario- und Potentialanalysen der Gutachter haben beispielsweise gezeigt, dass GIZ Mitarbeiter*innen in 2018 insgesamt 7.777 innerdeutsche Flüge angetreten haben. Dadurch sind THG Emissionen von 1.123t CO₂e entstanden. In der Gesamtbilanz der flugreisebedingten THG Emissionen der GIZ von 45.405t CO₂e macht der Anteil der innerdeutschen Flüge einen Anteil von lediglich 2,4% aus. Das Einsparpotential durch eine Verpflichtung, innerdeutsche Flüge zu streichen, ist in der Gesamtbilanz also relativ gering.⁴ Gleichzeitig hätte diese Verpflichtung eine große Signalwirkung nach innen und außen, da so beinahe 80% der THG Emissionen der GIZ am Standort Deutschland eingespart werden könnten.

Mögliche Anreizsysteme und/oder Änderungen in der GIZ Reisekostenrichtlinie müssen mit dem Betriebsrat und ver.di verhandelt und dem Aufsichtsrat zur Genehmigung vorgelegt werden.

Handlungsempfehlung 7b (instrumentell)

Um THG Reduktion zu realisieren, sollte die GIZ auf die Potentialanalyse aufsetzen und weitere Schritte umsetzen.

Die Empfehlung wird grundsätzlich angenommen.

Die Analyse der Gutachter zeigt bei den innerdeutschen Flügen und über die Anhebung der Business-Class-Threshold (BCT) deutliche Potentiale zur Reduktion der THG Emissionen. Die GIZ prüft aktuell⁵, welche Optionen mit welchen Reduktionspotentialen und welchen Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit, soziale Verträglichkeit sowie allgemein die Geschäftsaktivitäten der GIZ machbar erscheinen. Diese Prüfung wird im Rahmen der Erarbeitung des Umsetzungsplans nicht abgeschlossen werden können. Der Umsetzungsplan kann aufzeigen, welche zusätzlichen Potentialanalysen erstellt werden müssen.

Handlungsempfehlung 7c (instrumentell)

Bei der nachhaltigen Beschaffung sollte die GIZ eine Kategorisierung von Sachgütern und Dienstleistungen mit besonderen nachhaltigkeitsbezogenen Risiken anstreben und dafür Nachhaltigkeitskriterien definieren.

Die Empfehlung wird grundsätzlich angenommen.

Die GIZ hat im Themenfeld der nachhaltigen Beschaffung bereits erste Maßnahmen durchgeführt, sieht aber noch einen deutlichen Handlungsbedarf. Die GIZ begrüßt es daher, dass die im Rahmen der USE erarbeiteten Risikomatrizen dem Bereich ELVIS (Einkauf und Verträge, EuV) zur Verfügung gestellt werden. Die Ergebnisse der USE können ELVIS in der Weiterentwicklung und Integration von Nachhaltigkeitskriterien in die GIZ Verfahren zur Beschaffung von Sachgütern und Dienstleistungen (Vergabeverfahren) unterstützen, wenn auch die Datenbasis für die direkte Anwendung der Matrizen derzeit noch nicht ausreichend ist.

Risikokategorien können in der Bandbreite von verpflichtend bis zu generellen Empfehlungen definiert werden.

³ Beispiele sind: Flugreisen in Deutschland nur im Ausnahmefall zulassen, THG Vermeidung z.B. durch virtuelle Mobilität (Virtual-by-Default-Policy), sowie alternative Mobilität (z.B. E-Mobilität).

⁴ In die Bilanz müssen dann die THG Emissionen der alternativen Verkehrsmittel (z.B. Bahn) eingerechnet werden.

⁵ Z.B. über ein Gutachten zur Reisekostenrichtlinie der GIZ

Zunächst muss geklärt werden, für welche Produkte und Produktgruppen eine detaillierte Risikoanalyse durchgeführt werden soll (Relevanz, politische Aufmerksamkeit). Auch hier gilt die Einschränkung, dass die derzeit im Unternehmen dazu verfügbaren Daten nicht ausreichend sind. Sobald diese Voraussetzung erfüllt ist, müssten die erforderlichen Ressourcen für eine detaillierte Risikoanalyse (v.a. Gutachterleistungen) eingeplant und bereitgestellt werden. Die GIZ wird die weiteren Bedarfe in der Umsetzungsplanung ermitteln und die Möglichkeiten der Umsetzung der Empfehlung im Detail adressieren.

Handlungsempfehlung 7d (instrumentell)

Im Bereich des nachhaltigen Veranstaltungsmanagements sollte die GIZ Mindeststandards beschließen, die für jede Veranstaltung gelten.

Die Empfehlung wird nicht angenommen, da sie bereits umgesetzt wird.

Die GIZ hat bereits einen ‚Wegweiser nachhaltiges Veranstaltungsmanagement‘ erarbeitet und eingeführt. Das Sustainability Board hat zusätzlich verbindliche Mindeststandards für alle Veranstaltungen der GIZ in Deutschland und Belgien verabschiedet. Sie sollen auch als Richtschnur für Veranstaltungen in der Außenstruktur herangezogen werden. Die Mindeststandards werden aktuell vom Sustainability Office kommuniziert und als verbindliche Regel in PuR aufgenommen, ein entsprechendes E-Learning-Tool wird den Mitarbeitenden Ende des Jahres zur Verfügung gestellt.

Unternehmensstrategische Evaluierung des betrieblichen Nachhaltigkeits- managements der GIZ

Lennart Raetzell, Matias Krämer
Syspons GmbH

Dr. Thomas Melde, Philipp Dahl
akzente kommunikation und beratung GmbH

akzente



Danksagung

Das Evaluierungsteam bedankt sich herzlich bei allen Beteiligten innerhalb und außerhalb der GIZ, die sich die Zeit genommen haben, diese Evaluierung mit ihren Eingaben, Hinweisen und Kommentaren zu begleiten. Besonderer Dank gilt allen Interviewpartner*innen, den an der Evaluierung beteiligten Organisationseinheiten in Eschborn, Bonn und Berlin, sowie dem Vorstand der GIZ und den Mitgliedern der Referenzgruppe für die tatkräftige und wertvolle Unterstützung der Evaluierung. Ganz besonderer Dank gilt den GIZ-Mitarbeitenden der Länderbüros in Äthiopien und Indien, die die jeweiligen Missionsvorbereitungen und -durchführungen unterstützt und begleitet haben.

Executive Summary

Hintergrund

Die Arbeitsgemeinschaft aus der Syspons GmbH und der akzente kommunikation und beratung GmbH wurde im April 2018 von der GIZ beauftragt, die Unternehmensstrategische Evaluierung (USE) zum Thema betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement umzusetzen. Ziel der USE war es, den IST-Zustand des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements in der GIZ zu erfassen und zu analysieren. Darüber hinaus sollten die Themenfelder nachhaltige Beschaffung und nachhaltige Mobilität vertiefend untersucht werden. Auf Grundlage der Analyseergebnisse wurden dann entsprechende Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements entwickelt.

Untersuchungsgegenstand

Der Evaluierungsgegenstand dieser USE ist das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement der GIZ im In- und Ausland. Die Evaluierung definiert den Begriff des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements als das Zusammenspiel der Aufbau- und Ablauforganisation (Strukturen und Prozesse) in der GIZ, das darauf ausgerichtet ist, im betrieblichen Ablauf im In- und Ausland nachhaltiges Handeln zu ermöglichen bzw. zu fördern. Diese Strukturen und Prozesse sind das Umsetzungsergebnis von GIZ-Strategien, die die Ziele des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements in der GIZ näher definieren und im Unternehmen verankern (z. B. das Nachhaltigkeitsprogramm, das Umweltprogramm, die Nachhaltigkeitsrichtlinie etc.). Zum Untersuchungsgegenstand gehören demnach auch die GIZ-Strategien, aus denen sich das Verständnis für die strategische Verankerung, Ziele und Eigenschaften der betrieblichen Strukturen und Prozesse im Nachhaltigkeitsmanagement ableitet. Auch die in der GIZ verwendeten Instrumente des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements sind Bestandteil des Untersuchungsgegenstandes. Diese Instrumente sind Mittel, mit denen die GIZ intendiert, strategische Vorgaben umzusetzen und Ziele des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements zu erreichen (z. B. das Instrument des Corporate Sustainability Handprint, CSH).

Methodisches Vorgehen

Um das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement der GIZ zu evaluieren, führte das Team von Syspons und akzente eine Analyse aller wesentlichen Datenbestände und Dokumente, vertiefende Interviews sowie eine Inlands- und zwei Auslandsfallstudien (in Indien und Äthiopien) durch. Darüber hinaus wurden mit vergleichbaren Unternehmen Gespräche geführt, um Good-Practice-Beispiele zu identifizieren. Die erhobenen Daten und Informationen wurden dazu genutzt, um entlang eines idealtypischen Anforderungskatalogs das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement der GIZ zu untersuchen. Der Katalog operationalisierte Anforderungen an ein idealtypisches Nachhaltigkeitsmanagement und ermöglichte es, Stärken und Schwächen der Governance-Struktur in der GIZ zu analysieren. Zudem ist eine nachhaltigkeitsbezogene Risikoanalyse im Themenfeld der nachhaltigen Beschaffung umgesetzt worden. Eine Szenario- und Potenzialanalyse im Themenfeld der nachhaltigen Mobilität wird zurzeit finalisiert.

Zentrale Ergebnisse der USE zum Stand der Governance-Struktur des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements der GIZ im In- und Ausland

Die USE hat ergeben, dass die Governance-Struktur der GIZ eine Stärke des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements ist. Insbesondere die Schaffung geeigneter Organisationsstrukturen in Form des Sustainability Office (SUOF) und des Sustainability Board (SUBO) sowie die Einbindung des Vorstands in diese Strukturen sind positiv. Auch gelingt es der GIZ, sich auf relevante Rahmenwerke und Standards zu verpflichten und ihr eigenes Nachhaltigkeitsverständnis in Form von Programmen und Richtlinien zu veröffentlichen. Dabei ist die GIZ auch erfolgreich darin, über ihre Nachhaltigkeitsleistungen öffentlich und regelmäßig Rechenschaft abzulegen. Aus diesen Gründen gelingt es der GIZ glaubwürdig, die Verpflichtung des Unternehmens und des Vorstandes zum betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement intern und extern zu kommunizieren. Wesentliche Grundlagen hierfür sind die Einbeziehung von internen und externen Stakeholdern, die regelmäßige Fortentwicklung der Wesentlichkeitsmatrix, die Spezifizierung des Nachhaltigkeitsverständnisses in verschiedenen Dokumenten (u. a. Richtlinie, Programm) und ein klar definierter betrieblicher Geltungsbereich für das Nachhaltigkeitsmanagement.

Gleichzeitig ist in diesen Anforderungsbereichen des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements eine Weiterentwicklung möglich. So gelingt es zum Teil nicht, ein übergeordnetes Narrativ zu entwickeln, mit dem die unterschiedlichen Strukturen und Prozesse sowie Policies, Vorgaben und Leitlinien verständlich kommuniziert werden können. Auch gelingt es der GIZ noch nicht in ausreichendem Maße, die Verantwortlichkeiten und Rollen zum betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement einheitlich zwischen den Organisationsbereichen und den Landesbüros zu definieren und umzusetzen. Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass Ziele und Zielgrößen, die auf Grundlage der Wesentlichkeitsanalyse entwickelt werden, nicht ausreichend mit systematisch erhobenen Daten hinterlegt sind, um den Zielerreichungsgrad eindeutig zu messen und entsprechend im Unternehmen zu kommunizieren. Die fehlende Datengrundlage führt auch dazu, dass eine unternehmensbezogene Analyse der Zielkonflikte zwischen sozialen, ökologischen und ökonomischen Aspekten in den Bereichen der Kontextualisierung und Selbstverpflichtung nicht datenbasiert vorgenommen werden kann. Dadurch werden die „trade-offs“ von Unternehmensentscheidungen für die einzelnen Bereiche und Landesbüros nicht ausreichend definiert. Dies führt dazu, dass keine Leitplanken für sich ergebende Aushandlungsprozesse existieren, an denen sich die Bereiche, Landesbüros und die Mitarbeitenden orientieren können.

Weitere Verbesserungspotenziale bestehen in der systematischen Einbindung von Akteuren im Stakeholder-Dialog der GIZ. Dieser wurde 2016 mit dem Ziel eingeführt, systematisch und strukturiert Rückmeldungen von Stakeholdern zu den Nachhaltigkeitsleistungen der GIZ einzuholen. Der Stakeholder-Dialog ist als offener Dialog gestaltet worden, um eine möglichst breite Teilhabe zu ermöglichen. Dies bedeutet, dass an jeder Umsetzung des Dialogs andere Personen und Stakeholder teilnehmen und nicht ein ausgewähltes gleichbleibendes Expertenpanel, wie es bei anderen Unternehmen üblich ist. Diese Expertenpanels verfolgen das gleiche Ziel wie der Stakeholder-Dialog, bringen aber weitere Vorteile mit sich. Mit einer Umstrukturierung des Stakeholder-Dialogs zu solchen Expertenpanels könnte der finanzielle und personelle Aufwand aufseiten der GIZ verringert und zugleich die Ergebnisqualität erhöht werden, da mit einer gleichbleibenden, ausgewählten Akteursgruppe

zusammengearbeitet würde, die über eine vertiefte Kenntnis des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements der GIZ verfügte.

Größere Lücken im betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement sind in den zum Teil noch nicht intern formalisierten Prozessen vorgefunden worden. So konnte festgestellt werden, dass Aspekte des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements nur begrenzt in die Geschäftsprozesse, Datenmanagementprozesse sowie Risikomanagementprozesse integriert sind. Die fehlende Integration in die Geschäftsprozesse führt dazu, dass Ziele und Verbindlichkeiten des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements von den Mitarbeitenden in und zwischen den Organisationsbereichen sowie den Landesbüros unterschiedlich wahrgenommen und umgesetzt werden. Dies lässt sich auf fehlende Vorgaben und auf eine unzureichende Nutzung des CSH als standardisierendes und verbindliches Instrument zurückführen. Ähnliches kann auch bezüglich des Risikomanagementprozesses konstatiert werden. Auch in diesem Prozess existieren keine Vorgaben darüber, wie und inwiefern Nachhaltigkeitswirkungen und -anforderungen mitberücksichtigt werden sollen. Entsprechend besteht, mit einzelnen Ausnahmen, keine Verbindung des Prozesses zum betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement. Im Prozess des nachhaltigkeitsbezogenen Datenmanagements wiederum finden sich vor allem mit Blick auf die Zuverlässigkeit, Datenqualität und Datenerhebungsprozesse Möglichkeiten für eine Weiterentwicklung, da der bisherige Datenmanagementprozess Doppelungen und unterschiedliche parallellaufende Datenerhebungen aufweist.

Schließlich sind in den Anforderungsbereichen kontinuierliche Verbesserung und Überprüfung Aspekte zur Verbesserung identifiziert worden. Insbesondere die Kriterien Trainings für Mitarbeitende sowie Fortschritts- und Leistungsbewertung sind Möglichkeiten, das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement weiterzudenken. So wird zum Beispiel durch verschiedene Berichtspflichten (u. a. IUB, Umweltprogramm) eine Fortschritts- und Leistungsbewertung vorgenommen. Diese erstreckt sich in der Regelmäßigkeit und Tiefe allerdings nicht auf das Nachhaltigkeitsprogramm und sie fokussiert sich auf die Umsetzung von Maßnahmen und nicht von Zielen. Hinsichtlich letzterem ist zusätzlich zu konstatieren, dass die Mehrzahl der

Ziele im Nachhaltigkeitsprogramm nicht SMART⁶ formuliert ist und keine klaren Verantwortlichkeiten definiert werden.

Zentrale Ergebnisse der USE zu den genutzten Instrumenten des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements der GIZ im In- und Ausland

Um das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement der GIZ effektiv umzusetzen, hat die GIZ verschiedene flexible und niedrighschwellige Instrumente geschaffen. Diese sollen dazu genutzt werden, das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement in seiner Gesamtheit und in den Themenfeldern der nachhaltigen Beschaffung und nachhaltigen Mobilität umzusetzen. Die USE bewertet die geschaffenen Instrumente des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements positiv. So hat die GIZ ein Instrumentarium geschaffen, das die Umsetzung des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements im Allgemeinen und im Speziellen in den zwei Themenfeldern nachhaltige Beschaffung und nachhaltige Mobilität wirksam unterstützt. Hierzu trägt bei, dass das geschaffene Instrumentarium weitestgehend niedrighschwellig zugänglich und für die Mitarbeitenden einfach anwendbar ist. Hier gelingt es der GIZ, über die Mitarbeiterinitiativen⁷, den CSH oder auch die Ausgestaltung von nachhaltigen Veranstaltungen, die Kreativität und das Engagement der Mitarbeitenden gezielt zu fördern. Gleichwohl wurde bei der Überprüfung der Instrumente deutlich, dass Herausforderungen darin bestehen, dass für vielen von ihnen eine Verbindlichkeit und Vorgaben zur Nutzung fehlt. Als Folge dessen können Steuerungsentscheidungen der GIZ-Zentrale und beschlossene Mindeststandards nicht stringent weltweit im Unternehmen implementiert und eingehalten werden. Darüber hinaus geben die Instrumente den Mitarbeitenden bisher keine Anreize oder Anleitungen an die Hand, wie sie Zielkonflikte zwischen den verschiedenen Nachhaltigkeitsdimensionen lösen können.

Zentrale Ergebnisse der USE zur nachhaltigen Beschaffung und nachhaltigen Mobilität

Die oben beschriebenen strukturellen Stärken und Schwächen des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements der GIZ spiegeln sich auch in den Analyseergebnissen der beiden Themenfelder nachhaltige Beschaffung und nachhaltige Mobilität wider. So fehlt

es in beiden Themenfeldern an einem übergeordneten Konzept, das die strategischen Ziele und Anforderungen im Themenfeld SMART definiert und strukturiert, um darauf basierend relevante und wirksame Maßnahmen entwickeln zu können. Aus diesem Grund wurden bisher auch keine unternehmensweiten Regelungen, Anreize oder Orientierungen geschaffen, wie mit Zielkonflikten in den Themenfeldern umzugehen ist. Als Folge dessen erfolgen Aushandlungsprozesse zu Zielkonflikten erneut vornehmlich auf individueller Ebene.

Auch der Prozess der Datensammlung gestaltet sich in beiden Themenfeldern herausfordernd, wenngleich die Datenlage im Themenfeld der nachhaltigen Mobilität besser ist als im Themenfeld der nachhaltigen Beschaffung. Dabei bestehen Herausforderungen in der Erfassung aller notwendigen Daten, der Datenqualität und des Datenerhebungsprozesses (siehe oben). Vor diesem Hintergrund sind auch hier Handlungsbedarfe identifiziert worden, die für eine wirksame und effiziente Definition von Nachhaltigkeitsleistungen und -anforderungen notwendig sind.

Trotz der genannten prozessualen und strukturellen Herausforderungen gelingt es der GIZ, erste Maßnahmen umzusetzen, mit denen zu Zielen des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements in den beiden Themenfeldern beigetragen wird. So wird im Themenfeld der nachhaltigen Mobilität derzeit der Begutachtungsprozess der Reisekostenrichtlinie extern begleitet. Eine Pendlerbefragung im Inland wurde umgesetzt und eine für das Ausland wird derzeit konzipiert. In der nachhaltigen Beschaffung werden derzeit die Rollen, Verantwortlichkeiten und intern verbindlichen Prozesse abgestimmt, um bei Rahmenausschreibungen die Einbindung des SUOF sicherzustellen. Darüber hinaus befindet sich die GIZ auf dem richtigen Weg, Daten zu ihren Treibhausgasemissionen (THG) bzw. Risiken in der nachhaltigen Beschaffung zu erfassen, um auf dieser Basis geeignete wirksame und effiziente Maßnahmen und Anreizsysteme zur Reduzierung von THG-Emissionen zu konzipieren und umzusetzen.

⁶ SMART ist eine Abkürzung aus dem Englischen und bezieht sich auf fünf Kriterien, mit denen qualitativ hochwertige Ziele und Indikatoren definiert werden können: Specific, Achievable, Measurable, Relevant, Time-Bound.

⁷ Zum Zwecke dieser USE sind Mitarbeiterinitiativen unter dem Kapitel der „Instrumente des Nachhaltigkeitsmanagements“ verortet worden. Mitarbeiterinitiativen sind jedoch im engeren Sinn keine Instrumente, da sie aus der Mitarbeiterschaft heraus entstehen.

Handlungsempfehlungen

Vor dem Hintergrund der dargelegten Evaluationsergebnisse sind sieben prioritäre Handlungsempfehlungen entwickelt worden, die die Ebenen Strategie, Struktur, Prozesse und Instrumente betreffen. Eine ausführliche Darstellung der Handlungsempfehlungen (inklusive ausformulierter Optionen) ist in Kapitel 5 zu finden.

Strategie

Handlungsempfehlung 1: Die GIZ sollte eine nachhaltige Unternehmensstrategie entwickeln, aus der ersichtlich wird, wie Nachhaltigkeitsanforderungen in die Geschäftsprozesse integriert werden sollen. Die hieraus entstehenden strategischen Vorgaben sollten in die Überarbeitung des Nachhaltigkeitsprogramms einfließen und operationalisiert werden.

Strukturen

Handlungsempfehlung 2: Die GIZ verfügt über eine weitestgehend effektive und effiziente Struktur für die Umsetzung ihres betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements. Um diese über Quick-Wins weiter zu optimieren, sollte ein Stakeholder-Beirat eingeführt und der existierende Beschwerdemechanismus expliziter für Aspekte des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements geöffnet werden.

Prozesse

Handlungsempfehlung 3: Die GIZ sollte auf Grundlage der nachhaltigen Unternehmensstrategie konsequent ihr betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement in ihre Geschäftsprozesse integrieren, damit die nachhaltigkeitsbezogenen Ziele wirksamer erreicht werden können.

Handlungsempfehlung 4: Die GIZ sollte das nachhaltigkeitsbezogene Datenmanagement im gesamten Unternehmen stärken und dabei auch auf Bedarfe in den Themenfeldern der Beschaffung und Mobilität eingehen, um die datenbasierte Entscheidungsfindung und Steuerung des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements zu unterstützen.

Handlungsempfehlung 5: Die GIZ sollte die Vereinbarungen zu den Mitarbeiterzielen als ein weiteres Steuerungselement des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements nutzen. Damit könnten Ziele des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements gleichwertig über alle GIZ-Organisationseinheiten verteilt werden und auf der Mitarbeiterebene einfließen.

Instrumente

Handlungsempfehlung 6: Die GIZ sollte den CSH mit den entwickelten strategischen Zielen und Vorgaben einer nachhaltigen Unternehmensstrategie verbinden. Zusätzlich sollte die Umsetzung von CSH-Maßnahmen, die zur Strategie beitragen sollen, für die Auslandsstruktur als verbindlich geregelt und über das Nachhaltigkeitsprogramm gesteuert werden.

Handlungsempfehlung 7: Die GIZ sollte Leitplanken definieren, die bei Zielkonflikten zwischen den verschiedenen Dimensionen der Nachhaltigkeit Handlungsorientierung bieten, um den Nutzen und die Wirksamkeit der Instrumente in den Themenfeldern der nachhaltigen Beschaffung und nachhaltigen Mobilität zu stärken. Die Leitplanken sollten aus den Oberzielen der Unternehmensstrategie sowie des Nachhaltigkeitsprogramms abgeleitet werden. Zudem sollte die weitere Realisierung der ermittelten Reduktionspotenziale geprüft werden.

1. Einleitung

Die Arbeitsgemeinschaft aus der Syspons GmbH und der akzente kommunikation und beratung GmbH wurde im April 2018 von der Stabsstelle Evaluierung im Auftrag des GIZ-Vorstandes beauftragt, die Unternehmensstrategische Evaluierung (USE) zum Thema „Das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement der GIZ“ umzusetzen. Ziel der USE war es, den IST-Zustand des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements in der GIZ zu erfassen und zu analysieren. Darüber hinaus sollten die Themenfelder nachhaltige Beschaffung und nachhaltige Mobilität vertiefend untersucht werden, um in ihnen weitere Handlungs- und Verbesserungsbedarfe für das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement zu identifizieren. Auf Grundlage der Analyseergebnisse sollten dann entsprechende Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements entwickelt werden.

Die Nutzer der Evaluierungsergebnisse sind somit die GIZ insgesamt und insbesondere das SUBO, das SUOF, die Stabsstelle Unternehmensentwicklung sowie der Vorstand. Gleichzeitig können die Ergebnisse der USE von den unterschiedlichen Organisationseinheiten der GIZ zum Lernen sowie zur Darstellung und Rechenschaftslegung gegenüber der interessierten Öffentlichkeit genutzt werden.

Das Team von Syspons und akzente führte zwischen April 2018 und Juni 2019 eine Analyse aller wesentlichen Datenbestände und Dokumente, vertiefende Interviews, eine Fallstudie im Inland und zwei Fallstudien im Ausland (Indien und Äthiopien) durch. Darüber hinaus wurden eine Governance-Analyse, ein Vergleich mit vergleichbaren Unternehmen in den zwei ausgewählten Themenfeldern, eine Risikoanalyse im Themenfeld nachhaltige Beschaffung sowie eine Szenario- und Potenzialanalyse im Themenfeld nachhaltige Mobilität umgesetzt. Auf Grundlage dieser Erhebungen entwickelten Syspons und akzente Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements der GIZ. Eine detaillierte Beschreibung des methodischen Vorgehens befindet sich in Kapitel 3.

Der vorliegende Evaluierungsbericht dokumentiert die Ergebnisse der USE. Er ist wie folgt aufgebaut:

- **Kapitel 2** beschreibt den Evaluierungsgegenstand.
- **Kapitel 3** stellt das angewandte Evaluierungsdesign dar.
- **Kapitel 4** präsentiert die Evaluierungsergebnisse.
- In **Kapitel 5** werden nach der zusammenfassenden Bewertung die Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements der GIZ vorgestellt.
- Im **Anhang** befinden sich das Literaturverzeichnis, eine Liste der geführten Interviews, der entwickelte Anforderungskatalog zur Untersuchung des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements sowie die Evaluierungsmatrix.

2. Beschreibung des Evaluierungsgegenstandes

2.1 Evaluierungsgegenstand

Der Evaluierungsgegenstand dieser USE ist das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement der GIZ im In- und Ausland. Die Evaluierung definiert den Begriff des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements als das Zusammenspiel der Aufbau- und Ablauforganisation (Strukturen und Prozesse) in der GIZ, das darauf ausgerichtet ist, im betrieblichen Ablauf im In- und Ausland nachhaltiges Handeln zu ermöglichen bzw. zu fördern. Diese Strukturen und Prozesse sind das Umsetzungsergebnis von GIZ-Strategien, die die Ziele des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements in der GIZ näher definieren und im Unternehmen verankern (z. B. das Nachhaltigkeitsprogramm, das Umweltprogramm, die Nachhaltigkeitsrichtlinie etc.). Zum Untersuchungsgegenstand gehören demnach auch die GIZ-Strategien, aus denen sich das Verständnis für die strategische Verankerung, Ziele und Eigenschaften der betrieblichen Strukturen und Prozesse im Nachhaltigkeitsmanagement ableiten. Auch die in der GIZ verwendeten Instrumente des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements sind Bestandteil des Untersuchungsgegenstandes. Diese Instrumente sind Mittel, mit denen die GIZ intendiert, strategische Vorgaben umzusetzen und Ziele des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements zu erreichen (z. B. das Instrument des Corporate Sustainability Handprint, CSH). Die GIZ versteht Nachhaltigkeit dabei als Leitprinzip ihres Handelns in den drei Dimensionen soziale Verantwortung, ökologisches Gleichgewicht und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit.

Damit wird deutlich, dass in dieser USE keine einzelne Nachhaltigkeitsstrategie im Fokus der Analyse stand, sondern das Zusammenspiel verschiedener Strategien, Strukturen, Prozesse und Instrumente, die den Kern des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements in der GIZ und damit des Untersuchungsgegenstandes ausmachen. Dieser Fokus auf Strategien, Strukturen, Prozesse und Instrumente des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements stellte dabei eine erste Eingrenzung des Evaluierungsgegenstands dar. Die Systemgrenze für diese USE wurde demnach dort angesetzt, wo Strategien, Strukturen, Prozesse und Instrumente nicht unmittelbar das nachhaltige Handeln im betrieblichen Ablauf ermöglichen sollen, sondern der Nachhaltigkeit der GIZ-Vorhabenswirkungen dienen. Nicht Teil des Evaluierungsgegenstandes sind solche Strategien, Strukturen, Prozesse und Instrumente, die darauf ausgerichtet sind, die Wirkungen einzelner Vorhaben oder Programme in den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit sowie die Dauerhaftigkeit dieser Wirkungen zu gewährleisten. Dieser Systemgrenze entsprechend gehören Instrumente wie Capacity WORKS und das Safeguards und Gendermanagementsystem der GIZ nicht zum Untersuchungsgegenstand.

Viele der oben genannten Strategien, Strukturen, Prozesse und Instrumente sind themenoffen bzw. themenübergreifend angelegt. So umfasst zum Beispiel das Nachhaltigkeitsprogramm der GIZ Ziele und Maßnahmen in den Handlungsfeldern wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, soziale Verantwortung, ökologisches Gleichgewicht und politische Teilhabe. In diesen Handlungsfeldern wiederum werden unterschiedliche Themenfelder definiert, wie zum Beispiel: nachhaltige Beschaffung, nachhaltige Mobilität, Integrität und Antikorruption, Chancengleichheit und Vielfalt sowie gesellschaftliches Engagement. Der CSH wiederum ermöglicht es den Auslandsstandorten der GIZ, angepasst an die Voraussetzungen im Land, selbst gewählte Nachhaltigkeitsschwerpunkte zu setzen. In der Folge sind je nach Auslandsstandort unterschiedliche Handlungs- und Themenfelder als Schwerpunkte der Analysen gewählt worden.

Diese Bandbreite an Themen stellte eine Herausforderung für die Evaluierbarkeit des Untersuchungsgegenstandes dar. Um eine vertiefte und themenbezogene Analyse mit den vorhandenen Ressourcen der USE umsetzen zu können, war daher eine Fokussierung auf spezifische Themenfelder des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements notwendig. Gemeinsam mit der Referenzgruppe der USE wurden am 13.07.2018 die zwei Themenfelder nachhaltige Beschaffung und nachhaltige Mobilität für eine vertiefte Analyse ausgewählt. Die

Fokussierung auf diese zwei Themenfelder bedeutete, dass solche Strategien, Strukturen, Prozesse und Instrumente analysiert werden sollten, die für das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement in ihnen relevant sind. Eine detaillierte inhaltliche Darstellung der Systemgrenzen innerhalb der zwei Themenfelder findet sich im Kapitel 4.3, das die Wirkungsmodelle und Wirkungshypothesen für diese beiden Themenfelder beinhaltet.

Im Ergebnis umfasste der Untersuchungsgegenstand dieser USE zum einen die vorhandene betriebliche Governance-Architektur der GIZ im Nachhaltigkeitsmanagement in ihrer Gesamtheit. Zum anderen beinhaltet er vertiefte Analysen, die gezielt themenspezifisch umgesetzt wurden. Die folgende Abbildung zeigt schematisch auf, wie der Evaluierungsgegenstand definiert wurde:

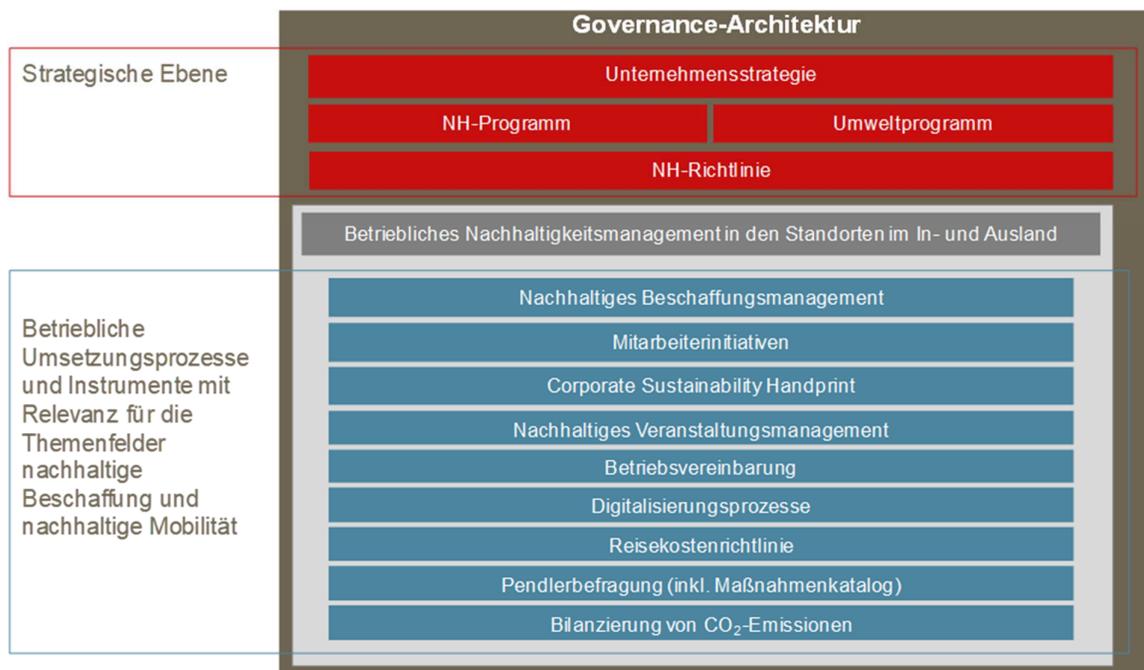


Abbildung 1: Schematische Darstellung des Untersuchungsgegenstandes

Quelle: Syspons / akzente 2018

2.2 Ziele und Nutzen der Evaluierung

Die unternehmensspezifische Relevanz der USE leitet sich direkt aus dem Leitbild der GIZ ab. Dieses definiert die Vision, die Leitlinien und die Werte des Unternehmens. Der Vision „Wir arbeiten weltweit für eine lebenswerte Zukunft“ ist der zentrale Unternehmenswert „Nachhaltigkeit ist unser Kerngeschäft“ zugeordnet. Die GIZ ist demnach dann glaubwürdig, wenn sie die eigenen Vorgaben und die Erwartungen von Öffentlichkeit, Auftraggebern und Partnern durch nachhaltige betriebliche Prozesse und verantwortungsbewusstes Handeln erfüllt.

Die USE Nachhaltigkeitsmanagement zielt daher übergeordnet darauf ab, den IST-Zustand des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements in der GIZ zu erfassen und zu untersuchen. Auf dieser Grundlage sollten dann in einem nächsten Schritt verschiedene Analysen umgesetzt werden, mit denen Handlungs- und Verbesserungsbedarfe des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements identifiziert werden können. Um diese Handlungs- und Verbesserungsbedarfe aus den Analysen ableiten zu können, verfolgte die USE folgende Zieldimensionen:

- **Das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement der GIZ ist beschrieben und analysiert.** In dieser Zieldimension sollte noch keine thematische Fokussierung auf die Themenfelder Mobilität und Beschaffung erfolgen. Vielmehr sollte zunächst themenoffen das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement beschrieben und analysiert werden. Dazu sollte der IST-Zustand des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements der GIZ mit einem SOLL-Modell abgeglichen werden. Dieses SOLL-Modell beinhaltet State-of-the-Art-Anforderungen an Strategien, Strukturen und Prozesse, die an ein betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement gestellt werden. Es leitet sich aus vorhandenen und anerkannten externen Standards und Frameworks ab. Ziel des SOLL-IST-Abgleichs war die Identifizierung des Deckungsgrades und der Lücken im betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement der GIZ.
- **Das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement im Themenfeld der nachhaltigen Beschaffung ist analysiert und Risiken für die Nachhaltigkeit sind identifiziert.** In dieser Zieldimension sollte der IST-Zustand der nachhaltigen Beschaffung in der GIZ erfasst und die Governance-Architektur (Strategien, Strukturen, Prozesse und Instrumente) beschrieben werden. Dazu sollten die vorhandenen themenrelevanten Strategien, Strukturen, Prozesse und Instrumente auf ihre Wirksamkeit, Relevanz und Effizienz hin untersucht werden.⁸ Im Speziellen sollten Aushandlungsprozesse, Zielkonflikte und insbesondere Nachhaltigkeitsrisiken bei der Beschaffung von Sachgütern und Dienstleistungen analysiert werden. Gezielt sollte hierzu auch ein beispielhafter Vergleich mit weiteren vergleichbaren Unternehmen erfolgen, um alternative und innovative Wege zum Umgang mit Zielkonflikten und Nachhaltigkeitsrisiken im Beschaffungswesen zu identifizieren.⁹
- **Das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement im Themenfeld der nachhaltigen Mobilität ist analysiert und Potenziale für die Verbesserung der Nachhaltigkeit sind untersucht.** In dieser Zieldimension sollte der IST-Zustand der nachhaltigen Mobilität in der GIZ erfasst und die Governance-Architektur im Themenfeld beschrieben werden. Auch hier sollten die Wirksamkeit, Relevanz und Effizienz der existierenden Governance-Architektur untersucht sowie Aushandlungsprozesse und Zielkonflikte analysiert werden. Eine Szenario- und Potenzialanalyse sollte zudem Handlungsmöglichkeiten zur Verbesserung der nachhaltigen Mobilität in der GIZ aufzeigen. Hierbei wurden Good-Practice-Vorschläge aus anderen Unternehmen miteinbezogen.

Eine weitere Spezifizierung der Herangehensweise in den drei Zieldimensionen findet sich in Kapitel 3.

2.3 Übergreifende Evaluierungsfragen

Die USE Nachhaltigkeitsmanagement sollte Antworten auf die folgenden übergreifenden Evaluierungsfragen liefern, die sich entlang der drei in Kapitel 2.2 genannten Ziele der USE strukturieren lassen. Eine detailliertere Operationalisierung der hier genannten übergreifenden Fragen findet sich in der Evaluierungsmatrix im Anhang.

Übergreifende Evaluierungsfragen zur ersten Zieldimension (Die Governance-Architektur des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements in der GIZ ist beschrieben und analysiert):

- Inwiefern setzt sich das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement der GIZ gemäß des SOLL-Modells nach State-of-the-Art-Kriterien zusammen (Vollständigkeit)?
- Wie weit entwickelt ist das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement der GIZ insgesamt und bezüglich einzelner Elemente (Reifegrad)?

⁸ Anders als in der Gesamtschau des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements (Ziel 1) geht es in der Analyse der Themenfelder nicht um einen SOLL-IST-Abgleich, sondern um Fragen der Wirksamkeit, Relevanz und Effizienz der vorhandenen betrieblichen Prozesse. Hinsichtlich dieser Fragestellungen kann jedoch aus Standards und Frameworks kein SOLL-Modell abgeleitet werden.

⁹ Der Einbezug von anderen Unternehmen in den Themenfeldern Beschaffung und Mobilität ist nicht als SOLL-Abgleich zu verstehen. Vielmehr ist der Einbezug anderer Unternehmen (die zum Beispiel über ausgereifte Nachhaltigkeitssysteme verfügen) eine Möglichkeit, um zu erfahren und zu lernen, wie ggf. unterschiedliche Lösungsansätze im betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement aussehen könnten.

Übergreifende Evaluierungsfragen zur zweiten Zieldimension (Das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement im Themenfeld der nachhaltigen Beschaffung ist analysiert und Risiken für die Nachhaltigkeit sind untersucht):

- Inwiefern existieren in der Beschaffung geeignete Strukturen, Prozesse und Instrumente des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements, die zur wirksamen und effizienten Umsetzung strategischer Zielvorgaben und Maßnahmen führen?
- Inwieweit existieren geeignete risikomitigierende Maßgaben in den Beschaffungsstrukturen und -prozessen der GIZ, um die betriebliche Nachhaltigkeit sicherzustellen?
- Über welche Mechanismen verfügt die GIZ bzw. verfügen andere Unternehmen, um Zielkonflikte innerhalb der drei Nachhaltigkeitsdimensionen zu lösen?

Übergreifende Evaluierungsfragen zur dritten Zieldimension (Das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement im Themenfeld der Mobilität ist analysiert und Potenziale für die Verbesserung der Nachhaltigkeit sind untersucht):

- Inwiefern existieren in der Mobilität geeignete Strukturen, Prozesse und Instrumente des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements, die zur wirksamen und effizienten Umsetzung strategischer Zielvorgaben und Maßnahmen führen?
- Inwieweit existieren Potenziale, um die Mobilität in der GIZ nachhaltiger zu gestalten?
- Über welche Mechanismen verfügt die GIZ bzw. verfügen andere Unternehmen, um Zielkonflikte innerhalb der drei Nachhaltigkeitsdimensionen zu lösen?

3. Evaluierungsdesign

3.1 Evaluierungsstrategie

Die USE formulierte Ziele und Fragen auf verschiedenen Ebenen (vgl. hierzu Kapitel 2.2 und 2.3). Daher war es notwendig, eine differenzierte Herangehensweise der Untersuchung zu gewährleisten. In diesem Kapitel wird die vom Evaluierungsteam gewählte Herangehensweise auf der jeweiligen Zielebene detailliert dargestellt und erläutert.¹⁰ Im folgenden Überblick zur Evaluierungsstrategie wird dazu visualisiert, wie das Evaluierungsteam auf jeder Zielebene entlang der Schritte Beschreibung, Analyse und Bewertung bzw. Ergebnis vorgegangen ist.

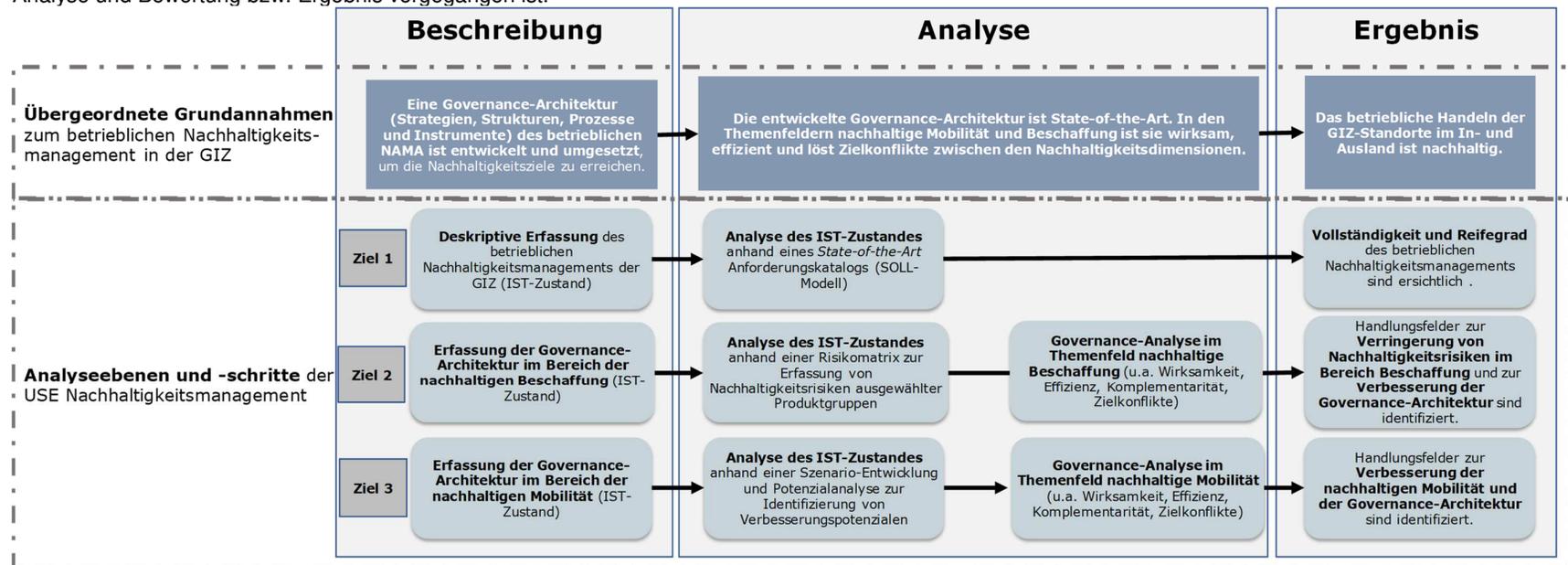


Abbildung 2: Darstellung der Evaluierungsstrategie

Quelle: Syspons / akzente 2018

¹⁰ Mit Blick auf die Analyse ist hinzuzufügen, dass das Nachhaltigkeitsverständnis der GIZ früher über vier Dimensionen verfügte. Die vierte Dimension der „politischen Teilhabe“ war eine GIZ-spezifische Ausdifferenzierung. Die GIZ-externen Standards, Frameworks und Datenbanken zum Thema Nachhaltigkeit, die für die Analyse des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements der GIZ in dieser USE verwendet wurden, unterscheiden allerdings nur drei Dimensionen (Ökonomie, Ökologie und Soziales). Dementsprechend wurde in dieser USE die Dimension der politischen Teilhabe zwar in der Beschreibung des IST-Zustandes des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements miteinbezogen. Die Analyse (u. a. SOLL-IST-Abgleich) orientierte sich jedoch an den herangezogenen Strukturen und Inhalten der GIZ-externen Standards, Frameworks und Datenbanken, die keine vierte Dimension ausdifferenzieren. Dadurch lag der Fokus der Analyse in dieser USE auf den Dimensionen der ökonomischen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit. Im Verlauf der USE passte die GIZ ihr Nachhaltigkeitsverständnis an diese drei Dimensionen an.

- **Ziel 1: Das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement in der GIZ ist beschrieben und analysiert:**

Ziel der USE war es, das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement der GIZ deskriptiv zu erfassen. Diese Bestandsaufnahme ermöglichte es, das derzeit vorhandene IST-Modell des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements der GIZ zu visualisieren. Das IST-Modell des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements wurde dann einem idealtypischem SOLL-Modell gegenübergestellt, um eine entsprechende Analyse und Bewertung vornehmen zu können. Dazu erstellte das Evaluierungsteam einen Anforderungskatalog, der sich aus der Zusammenschau verschiedener, spezifisch für die GIZ ausgewählter Frameworks und Operationalisierungen betrieblicher Nachhaltigkeitsmanagementsysteme zusammensetzt (vgl. Anforderungskatalog im Anhang). Die einzelnen Anforderungen des Katalogs wurden auf Basis von in den Ausgangsdokumenten explizit vorgenommenen Erläuterungen oder implizit angelegten Intentionen konkretisiert. Um in der Evaluierung entlang des Anforderungskatalogs über eine binäre Bewertung (Erfüllung vs. Nicht-Erfüllung) des IST-Zustands hinausgehen zu können, wurden zusätzlich unterschiedliche empirische Reifegrade für die jeweils idealtypisch formulierten Anforderungen differenziert. Dies diente einer besseren relativen Verortung des Status quo des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements der GIZ gegenüber empirisch vorzufindenden Ausprägungen in anderen Organisationen und Unternehmen. Im Ergebnis sollte durch den SOLL-IST-Vergleich ersichtlich werden, inwiefern die GIZ State-of-the-Art-Ziele, -Kriterien und -Instrumente erfüllt und inwiefern ggf. noch Lücken im betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement bestehen.

- **Ziel 2: Das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement im Themenfeld der nachhaltigen Beschaffung ist analysiert und Risiken für die Nachhaltigkeit sind untersucht:**

Auf dieser Zielebene erfolgte in einem ersten Schritt eine Beschreibung der Governance-Architektur im Bereich nachhaltige Beschaffung, um den Untersuchungsgegenstand innerhalb der GIZ zu präzisieren (u. a. Beschaffungsübersichten, relevante Akteure, Prozesse und Instrumente im In- und Ausland). Dieser IST-Zustand bildete anschließend die Basis, um in einem weiteren Schritt die größten ökologischen und sozialen Risiken im Themenfeld zu identifizieren. Im Themenfeld der nachhaltigen Beschaffung wurde als Vorgehen eine Risikoanalyse gewählt, da in der GIZ noch keine systematischen Analysen zur nachhaltigen Beschaffung vorlagen und eine Risikoanalyse zudem die Identifikation wichtiger Handlungsfelder für die Weiterentwicklung des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements ermöglichte. Nachhaltigkeitsrisiken innerhalb der von der GIZ bezogenen Sachgüter und Dienstleistungen können sowohl thematischer als auch regionaler Natur sein. Um diese Risiken besser zu verstehen, hat das Evaluierungsteam mit vorhandenen Datensätzen der GIZ zum aktuellen Beschaffungsverhalten sowie mit weitestgehend kostenfreien externen Datenbanken gearbeitet. Diese Datenbanken ermöglichten es, die unterschiedliche Verteilung von Risiken auf verschiedene Nachhaltigkeitsdimensionen und Bezugsländer der GIZ zu analysieren und Risikomatrizen für unterschiedliche Beschaffungsarten und -orte zu erstellen (vgl. Kapitel 4.4). Um zugleich nicht nur eine interne Analyse der Lösungswege zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken vorzunehmen, sondern auch eine externe Perspektive einzubringen, führte das Evaluierungsteam einen Vergleich mit anderen Unternehmen durch, um Good Practices im Umgang mit Zielkonflikten und Risiken zu identifizieren.

- **Ziel 3: Das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement im Themenfeld der nachhaltigen Mobilität ist analysiert und Potenziale für die Verbesserung der Nachhaltigkeit sind untersucht:**

Ähnlich wie im ersten Themenfeld wurde auch zum Thema nachhaltige Mobilität zunächst der „IST-Zustand“ erfasst. Dazu wurde durch das Evaluierungsteam die Governance-Architektur im Bereich nachhaltige Mobilität beschrieben, um den Untersuchungsgegenstand innerhalb der GIZ zu präzisieren. Zudem nutzte das Evaluierungsteam die zur Verfügung stehenden Daten zur Mobilität in der GIZ im In- und Ausland (u. a. Anteil von Dienstreisen per Flugzeug (Business, Economy), Bahn oder Auto), um sowohl Trends zu identifizieren (Wie hat sich die betriebliche Mobilität in der GIZ entwickelt?) als auch eine grobe

Einschätzung der resultierenden Wirkungen (CO₂-Ausstoß) zu berechnen. Zudem wurden auch in diesem Themenfeld Zielkonflikte zwischen Ökonomie, Ökologie und Sozialem in der Einhaltung betrieblicher Nachhaltigkeit (z. B. soziale Nachhaltigkeit durch Ausbau der Fahrzeugflotte im Ausland und die damit verbundenen ökologischen Konsequenzen) sowie die dahinterliegenden Aushandlungsprozesse bzw. Lösungsansätze betrachtet (z. B. Verzicht auf Dienstreisen durch den Ausbau von Videokonferenzenanlagen). Anders als im Themenfeld nachhaltige Beschaffung existierten hinsichtlich der Mobilität ausführlichere Datensätze, die weitere Analysen ermöglichten. Mit Blick auf die Wirkungen wurden daher auch zuvor gemeinsam mit dem SUBO abgestimmte Szenario- und Potenzialanalysen durchgeführt, um mögliche Wirkungen alternativer Szenarien zur nachhaltigen Mobilität zu quantifizieren. Um auch im Themenfeld Mobilität eine externe Perspektive miteinzubeziehen und festzuhalten, wurde bei der Szenarienentwicklung auf Erfahrungswerte aus anderen, vergleichbaren Unternehmen zurückgegriffen, um Aushandlungs- und Lösungsprozesse zu skizzieren (vgl. Kapitel 4.4).

Darüber hinaus basierte die USE insgesamt auf einer **Kontributionsanalyse**, um die Frage der Wirksamkeit des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements in den beiden ausgewählten Themenbereichen zu untersuchen. Eine Kontributionsanalyse ist ein theoriebasierter Evaluierungsansatz, der sich durch drei methodische Elemente der Analyse kennzeichnet:

- Ein **Wirkungsmodell** visualisiert die Erwartungen an die Ursache-Wirkungs-Beziehungen des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements in der GIZ in den ausgewählten Themenebereichen und stellt die zentralen Wirkungsstränge bzw. -pfade dar. Das Modell visualisiert demnach, wie die GIZ mithilfe von Inputs (z. B. finanziellen Ressourcen) Aktivitäten umsetzt (z. B. die Einrichtung von Arbeitsgruppen und Fachteams zum Thema nachhaltige Beschaffung), um erste Ergebnisse zu produzieren (sogenannte Outputs, z. B. die Erstellung eines Konzeptes für die nachhaltige Beschaffung), die es wiederum ermöglichen, mittelfristige Ziele zu erreichen (sogenannte Outcomes, z. B. die Anwendung von Umwelt- und Sozialsiegeln in der Beschaffung von Waren und Dienstleistungen). Diese mittelfristigen Ziele wiederum tragen zum Erreichen übergeordneter und langfristiger Ziele bei (Impacts).
- Eine auf dem Wirkungsmodell basierende Theory of Change formuliert die **Wirkungshypothesen** zur Erläuterung der im Wirkungsmodell hinterlegten Ursache-Wirkungs-Beziehungen, die in der USE geprüft und bewertet werden können. Dabei werden auch mögliche Risiken bei der Umsetzung der Aktivitäten sowie die nicht-intendierten positiven und negativen (Aus-)Wirkungen berücksichtigt.
- Eine **Kontributionsgeschichte** zeigt auf, inwiefern die im Wirkungsmodell visualisierten Zusammenhänge existieren. Die Kontributionsgeschichte ist das Ergebnis einer umgesetzten Kontributionsanalyse und basiert auf der Grundlage der erhobenen Daten und Informationen. Sie stellt fest, welche Wirkungen erreicht wurden und analysiert mögliche alternative Erklärungsansätze (beispielsweise Kontextfaktoren). Das Ergebnis kann zu einer Anpassung von Wirkungshypothesen und damit des Wirkungsmodells führen.

Zu diesem Zweck wurden in den beiden ausgewählten Themenfeldern nachhaltige Beschaffung und nachhaltige Mobilität Wirkungsmodelle in einem partizipativen Workshop mit den relevanten Akteuren entwickelt und in dieser USE als Evaluierungsgrundlage verwendet. Die Wirkungsmodelle werden in den Kapiteln 4.3 und 4.4 dargestellt und analysiert.

3.2 Methodisches Vorgehen

Die USE bestand aus den folgenden drei Phasen:



Abbildung 3: Phasen der USE

Quelle: Syspons / akzente 2019

3.2.1 Vorbereitungsphase

Zu Beginn der USE führten Syspons und akzente mit der GIZ einen **Auftaktworkshop** zur Projektetablierung und Projektfeinplanung durch. Dabei wurden gegenseitige Erwartungen sowie die Projektorganisation, Zeitpläne, Aktivitäten, Kommunikations- und Abstimmungsprozesse besprochen und in einem Ergebnisprotokoll festgehalten.

Zum Start der Vorbereitungsphase wurde eine erste **vorläufige Daten- und Dokumentenanalyse** durchgeführt, bei der sowohl strategische Dokumente des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements der GIZ als auch vorhandene Daten und Dokumente in den beiden ausgewählten Themenbereichen analysiert wurden. Die Informationen aus der Daten- und Dokumentenanalyse wurden durch **vertiefende Interviews** ergänzt. In diesen wurden die spezifische Ausgestaltung des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements der GIZ insgesamt und in den beiden Themenfeldern diskutiert und die inhaltliche Schwerpunktsetzung des Nachhaltigkeitsmanagements besprochen.

Auf Grundlage der vorangegangenen analytischen Schritte und Ergebnisse wurde in einem nächsten Schritt ein **Theory-of-Change-Workshop** mit den relevanten Akteuren der GIZ durchgeführt, in dem in einem partizipativen Prozess die Wirkungsmodelle für die Themenbereiche nachhaltige Beschaffung und nachhaltige Mobilität entwickelt wurden. Diese bildeten die Grundlage für die Bewertung der Wirksamkeit des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements in den beiden betrachteten Bereichen (siehe Kapitel 4.3 und 4.4).

Hierauf aufbauend wurden zum einen die **Auswahlkriterien für die Fallstudien und die zu vergleichenden Unternehmen** entwickelt. Zum anderen bildeten diese vorläufigen Ergebnisse die Grundlage für die Entwicklung des **Anforderungskatalogs** und der **Evaluierungsmatrix**, in denen alle relevanten Evaluierungsfragen und Bewertungsmaßstäbe operationalisiert und dokumentiert wurden (siehe Anhang).

Die Ergebnisse der Vorbereitungsphase, das Evaluierungsdesign und das methodische Vorgehen wurden anschließend im **Inception Report** zusammengefasst und in der **Referenzgruppensitzung** im Januar 2019 vorgestellt und diskutiert.

3.2.2 Datenerhebungsphase

Ausgangspunkt der Datenerhebungsphase war eine **vertiefte Daten- und Dokumentenauswertung**. Ziel der vertieften Daten- und Dokumentenanalyse war es, anhand vorhandener Informationen den IST-Zustand des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements entlang der Fragen aus der Evaluierungsmatrix und der entwickelten Evaluierungsinstrumente (Wirkungsmodelle und Anforderungskatalog) systematisch zu rekonstruieren. Diese systematische Erfassung von Informationen diente dem Evaluierungsteam als erste Grundlage für weitere Analysen und wurde im Evaluierungsverlauf durch zusätzliche Datenerhebungen ergänzt.

Ergänzend zu der Daten- und Dokumentenanalyse wurden die relevanten Informationen zur Beantwortung der Evaluierungsfragen insbesondere durch eine **Inlandsfallstudie** zu den zwei Themenbereichen und durch zwei **Auslandsfallstudien** erhoben. Die Fallstudien zielten darauf ab, Daten und Informationen zum betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement vertieft zu untersuchen, insbesondere auch in den Themenfeldern nachhaltige Mobilität und nachhaltige Beschaffung. Der methodische Ansatz, durch Fallstudien im In- und Ausland Daten und Informationen zu erheben, bot die Möglichkeit, das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement in seinem realen Umfeld in Deutschland und im Ausland zu untersuchen. Dadurch konnte festgestellt werden, inwiefern u. a. das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement der GIZ den idealtypischen State-of-the-Art-Anforderungen entspricht, inwiefern Zusammenhänge aus den Wirkungsmodellen (Wirkungshypothesen) valide sind und inwiefern existierende, geplante oder fehlende Strategien und Konzepte, Strukturen und Prozesse sowie Instrumente Einfluss auf das derzeit praktizierte betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement haben. Aufgrund der zentralen Fragestellung der USE, die nach der Wirksamkeit des etablierten betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements fragt, beinhalteten die Fallstudien auch Good-Practice-Elemente und -Beispiele. Denn nur, wenn vor Ort auch Strukturen, Prozesse und Instrumente des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements umgesetzt wurden, konnte deren Wirksamkeit analysiert und bewertet werden.

Für jede Fallstudie wurde ein Fallstudienbericht verfasst. Die Ergebnisse der Auslandsfallstudien und die ersten vorläufigen Ergebnisse der Inlandsfallstudie wurden in der **Referenzgruppensitzung** im Mai 2019 vorgestellt und diskutiert.

Parallel zu den Fallstudien wurde zudem ein **Prozess-Workshop** zur Erfassung der SOLL-Prozesse in der GIZ vor dem Hintergrund des entwickelten Anforderungskatalogs durchgeführt. Im Prozess-Workshop wurden mögliche SOLL-Prozesse erfasst, anhand derer die IST-Prozesse in den Fallstudien analysiert werden konnten. Darüber hinaus wurden **Interviews für den Vergleich** mit Managementansätzen anderer Unternehmen durchgeführt, um Good-Practice-Beispiele zur Weiterentwicklung des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements der GIZ zu identifizieren. Die Interviews wurden mit Vertretern folgender Unternehmen durchgeführt: KfW, Europäische Entwicklungsbank, Siemens und einem Vertreter der „Big Four“ aus der Beratungswirtschaft.

Abschließend wurden die abgestimmten **Szenario- und Potenzialanalysen** für das Themenfeld nachhaltige Mobilität sowie die **Entwicklung von Kriterien zur Bewertung der Nachhaltigkeit an einem generischen Beschaffungsprozess** durchgeführt. Die Ergebnisse dieser Analysen flossen danach in die Bewertung der zwei Themenfelder ein (siehe Kapitel 4.3 und 4.4).

3.2.3 Synthese und Berichtslegung

Die erhobenen Informationen aus der Datenerhebungsphase wurden schließlich durch das gesamte Evaluierungsteam systematisch analysiert und synthetisiert. Hierzu führte das Evaluierungsteam einen **internen Synthese-Workshop** durch, dessen Ergebnisse in die Entwicklung des finalen Evaluierungsberichts einfließen. Der **Entwurf dieses Evaluierungsberichts** wurde an die Stabsstelle Evaluierung und die Referenzgruppe geschickt und diente zur Vorbereitung auf die letzte **Sitzung der Referenzgruppe** im Rahmen dieser USE im Juni 2019. Ziel der letzten Referenzgruppensitzung war es, die Ergebnisse der USE zu präsentieren und zu diskutieren. Dabei wurden auch die Handlungsfelder und die darin enthaltenen ersten Handlungsempfehlungen mit der Referenzgruppe besprochen. Die Diskussionsergebnisse wurden vom Evaluierungsteam protokolliert und dazu genutzt, die Handlungsfelder und die Handlungsempfehlungen weiterzuentwickeln. Alle weiteren Anmerkungen und Anregungen aus diesem Workshop wurden vom Evaluierungsteam in die **finale Version des Evaluierungsberichts** aufgenommen, der schließlich im Juli 2019 an die GIZ übermittelt wurde.

4. Evaluierungsergebnisse

Im Rahmen der USE wurden sowohl quantitative als auch qualitative Daten erhoben. Bei ersteren handelt es sich um quantitative Daten, die die Mobilität und die Beschaffung der GIZ beschreiben. Diese wurden dazu genutzt, Szenario- und Potenzialanalysen sowie Risikoanalysen durchzuführen. Die qualitativen Daten wurden vornehmlich durch die Interviews in der Inlands- und in den zwei Auslandsfallstudien sowie durch die Daten- und Dokumentenanalyse erhoben. Sie dienten der Beschreibung und Analyse der Governance-Struktur des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements der GIZ und der vertiefenden Betrachtung der vorhandenen quantitativen Daten. Zudem wurden weitere Daten erhoben, um ausgewählte Bereiche des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements der GIZ denen anderer vergleichbarer Unternehmen gegenüberzustellen.

Insgesamt wurden für die Inlands- und die zwei Auslandsfallstudien sowie den Vergleich mit anderen Unternehmen Interviews mit 65 Personen durchgeführt. In die Interviews wurden alle wesentlichen Organisationseinheiten und Bereiche der GIZ einbezogen. Daher lassen sich aus den dargelegten Ergebnissen belastbare Aussagen für das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement der GIZ ableiten.

Im Folgenden werden die Evaluierungsergebnisse entlang der Analyseschwerpunkte der USE dargestellt. Für die Ergebnisse aus der Inlandsfallstudie werden die synthetisierten Interviewergebnisse nach der folgenden Systematik präsentiert:

- Wenn weniger als 25 Prozent der Interviewpartner*innen eine Aussage getroffen haben, wird im Text von einzelnen Interviewpartner*innen gesprochen.
- Wenn 25 bis 50 Prozent der Interviewpartner*innen eine Aussage getroffen haben, wird von einigen Interviewpartner*innen gesprochen.
- Wenn 51 bis 74 Prozent der Interviewpartner*innen eine Aussage getroffen haben, wird von den meisten Interviewpartner*innen gesprochen.
- Wenn mindestens 75 Prozent der Interviewpartner*innen eine Aussage getroffen haben, wird von allen Interviewpartner*innen gesprochen.

Dabei beziehen sich diese Formulierungen immer auf die jeweilige Gesamtanzahl an Interviewpartner*innen in den drei Analyseschwerpunkten (siehe Abbildung 4).

	Anforderungskatalog	Themenfeld nachhaltige Beschaffung	Themenfeld nachhaltige Mobilität
Anzahl der Gesprächspartner	37	39	37

Abbildung 4: Anzahl der Interviews in den drei Analyseschwerpunkten

Quelle: Syspons / akzente 2019

Im Gegensatz zu den Evaluierungsergebnissen der Inlandsfallstudie werden die Ergebnisse der Auslandsfallstudien aggregiert im Text präsentiert. Hierbei wurden nur Aussagen berücksichtigt, die von mindestens 51 Prozent der Gesprächspartner*innen getätigt wurden. Insgesamt wurden in den Fallstudien 18 Personen interviewt. Die Ergebnisse des Vergleichs mit anderen Unternehmen werden – wenn angemessen – als Good-Practice-Beispiele gesondert in Boxen dargestellt.

4.1 Analyse der Governance-Struktur des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements der GIZ im In- und Ausland

Im Folgenden wird das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement der GIZ entlang des idealtypischen State-of-the-Art-Anforderungskatalogs beschrieben und analysiert. Der Anforderungskatalog bildet eine Zusammenschau verschiedener, spezifisch für die GIZ ausgewählter, Frameworks und Operationalisierungen betrieblicher Nachhaltigkeitsmanagementsysteme ab (vgl. detaillierten Anforderungskatalog im Anhang). Die einzelnen Anforderungen des Katalogs wurden auf Basis von expliziten Erläuterungen in den Ausgangsdokumenten oder von implizit angelegten Intentionen konkretisiert. Um in der Evaluierung entlang des Anforderungskatalogs über eine binäre Bewertung (Erfüllung vs. Nicht-Erfüllung) des IST-Zustands hinausgehen zu können, wurden zusätzlich unterschiedliche empirische Reifegrade für die jeweils idealtypisch formulierten Anforderungen ermittelt. Dieses Vorgehen dient einer besseren relativen Verortung des Status quo des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements der GIZ gegenüber empirisch vorzufindenden und idealtypischen Ausprägungen in anderen Organisationen und Unternehmen.

Der Anforderungskatalog ist entlang von acht Anforderungsbereichen mit insgesamt 28 Kriterien strukturiert (siehe Abbildung 5). Für jedes Kriterium sind zwei bis vier idealtypische Reifegrade differenziert worden. Die höchsten Reifegrade des Anforderungskatalogs stellen einen Idealzustand dar, der bisher in der Realität nicht vorzufinden ist.

<p>Kontextualisierung</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Verständnis des Nachhaltigkeitskontexts 2. Einbeziehung von Stakeholdern 3. Bestimmung wesentlicher Themen 4. Geltungsbereich des NH-Managements 	<p>Kontinuierliche Verbesserung</p> <ol style="list-style-type: none"> 17. Nachhaltigkeitsprogramm 18. Fortschritts- und Leistungsbewertung 19. Interne Audits und Managementreviews 20. Nachhaltigkeitsbezogenes Ideenmanagement 21. Beschwerdemechanismen 22. Training
<p>Policies und Richtlinien</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Policies und Richtlinien 6. Verpflichtung auf externe Rahmenwerke 	
<p>Organisationsstruktur</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Verantwortung im Aufsichtsrat 8. Verantwortungen im Vorstand 9. Nachhaltigkeitsgremium 10. Zentrale Organisation der Nachhaltigkeitsverantwortung 11. Nachhaltigkeitsverantwortliche in den Bereichen 12. Nachhaltigkeitsbezogene Arbeitsgruppen 	<p>Kommunikation</p> <ol style="list-style-type: none"> 23. Interne Kommunikation 24. Führung und Commitment 25. Nachhaltigkeitsberichterstattung
	<p>Überprüfung</p> <ol style="list-style-type: none"> 26. Externe Audits 27. Zertifizierung
<p>Prozesse</p> <ol style="list-style-type: none"> 13. Integration in Geschäftsprozesse 14. Compliance 15. Nachhaltigkeitsbezogenes Datenmanagement 16. Integration in das Risikomanagement 	<p>Dokumentation und Ressourcen</p> <ol style="list-style-type: none"> 28. Dokumentation

Abbildung 5: Übersicht zu den Bereichen und Kriterien des Anforderungskatalogs

Quelle: Syspons / akzente 2019

4.1.1 Analysebereich I: Kontextualisierung

Gemäß des Anforderungskatalogs zeichnet sich ein betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement dadurch aus, dass eine Organisation analysiert, wie sie zum jetzigen oder einem zukünftigen Zeitpunkt zur Verbesserung oder Verschlechterung ökonomischer, ökologischer und sozialer Bedingungen auf lokaler, regionaler und / oder globaler Ebene beiträgt und welche Verantwortung sich daraus für sie ergibt (*Verständnis des Nachhaltig-*

keitskontexts). Insgesamt zeigte die Analyse der hierzu erhobenen Daten, dass das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement der GIZ einen **Reifegrad von 2** (aus 4 möglichen Abstufungen) erreicht. Das Verständnis des Nachhaltigkeitskontextes wird in der GIZ in einem iterativen und diskursiven Prozess zwischen dem SUBO, dem Vorstand und den teilnehmenden Bereichen und Leitungen sowie dem SUOF in der Inlandsstruktur entwickelt. In diesem Prozess werden relevante Rahmenwerke, die die GIZ betreffen, analysiert und strategische Dokumente entwickelt, die das betriebliche Handeln nachhaltiger gestalten sollen. Zu letzteren gehören insbesondere das Nachhaltigkeits- und das Umweltprogramm.

Durch die Berücksichtigung einzelner Themen des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements in der Unternehmensstrategie (derzeit unter der TOP-Maßnahme 14) sind Nachhaltigkeitserwägungen zudem Bestandteil der strategischen Unternehmensebene und beeinflussen Entscheidungen zu Ressourcenallokationen. Die meisten Interviewpartner*innen im Inland verwiesen in diesem Zusammenhang auf die Schwäche, dass sich insbesondere die strategischen Ziele bzw. Zielgrößen im Nachhaltigkeitsprogramm nicht aus systematisch erhobenen Daten und Analysen der betrieblichen Nachhaltigkeitsauswirkungen und -leistungen ableiten. Auch seien bisher keine Szenario-Analysen umgesetzt worden, die Handlungskorridore für ein nachhaltigeres betriebliches Vorgehen aufzeigten und sich mit möglichen „trade-offs“ zwischen den Nachhaltigkeitsdimensionen auseinandersetzten. Dies führt laut den meisten Interviewpartner*innen dazu, dass das Nachhaltigkeitsverständnis zwischen und zum Teil auch innerhalb von GIZ-Bereichen abhängig davon variiert, wie intensiv das Thema (und die damit verbundenen strategischen Dokumente) von den Führungskräften auf Ebene der Abteilungs- und Bereichsleitungen betont wird.

Dies spiegelte sich auch in den Interviews der Auslandsfallstudien wider, in denen die vier Dimensionen des CSH (Ökologisches Gleichgewicht, Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, Soziale Verantwortung und Politische Teilhabe) mit ihren insgesamt 14 Handlungsfeldern rahmengebend für das jeweilige Landesbüro sind. Die Nutzung und Verankerung dieser Themen über den zentralen Strategieprozess der GIZ, durch den die Ziele und Selbstverpflichtungen in der Landesplanung auf einen Ein-Jahres-Zeitraum heruntergebrochen werden und in Geschäfts- und Regelprozessen verankert werden sollen, hängt auch hier sehr stark mit dem Engagement des jeweiligen Management-Teams zusammen.

Damit zusammenhängend wurden von allen Gesprächspartner*innen sowohl im Inland als auch im Ausland bei der Frage nach Abwägungsprozessen und Zielkonflikten unterschiedliche Schwerpunkte der Nachhaltigkeit gesetzt. Dies wurde in den Interviews mit Blick auf die Mobilität und Beschaffung ersichtlich, da die nachhaltigkeitsbezogenen Abwägungsprozesse im In- und Ausland individuell begründet wurden und heterogen im Ergebnis ausfielen.

Laut Anforderungskatalog zeichnet sich ein betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement zudem dadurch aus, dass eine Organisation ihre relevanten – d.h. von ihr betroffenen und auf sie wirkenden – Akteure sowie deren Interessen in Bezug auf Fragen der Nachhaltigkeit kennt, mit ihnen in einem regelmäßigen Austausch steht und die Erkenntnisse dieses Austauschs in ihre Entscheidungsprozesse integriert (*Einbeziehung von Stakeholdern*). Hierzu zeigte die Untersuchung, dass ein **Reifegrad von 3** (aus 4 möglichen Abstufungen) in der GIZ erreicht wird. Seit 2016 wird vom SUOF der GIZ alle zwei Jahre ein Stakeholder-Dialog auf Grundlage eines Stakeholder-Mappings durchgeführt, durch den systematisch und strukturiert Rückmeldungen von den Stakeholdern zu den Nachhaltigkeitsleistungen der GIZ eingeholt werden. Interne und externe Stakeholder werden in einem zweistufigen Prozess (Online-Befragung und Workshop) hinsichtlich der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, soziale Verantwortung, ökologisches Gleichgewicht und politische Teilhabe) in die Entwicklung und Gestaltung des Nachhaltigkeitsmanagements eingebunden.

Obwohl in allen Interviews die Umsetzung des Stakeholder-Dialogs, inklusive der breiten Einbindung von Stakeholdern, positiv bewertet wurde, wiesen einige Interviewpartner*innen auch auf Schwächen hin. Diese be-

treffen zum einen die Ausrichtung bzw. Operationalisierung der Fragestellungen (Was soll alles unter Nachhaltigkeit verstanden werden?) sowie zum anderen die Zusammensetzung der teilnehmenden Stakeholder (Sind alle relevanten Stakeholdergruppen in ausreichendem Maße einbezogen worden?).

Über diesen Prozess des Stakeholder-Dialogs hinaus verfügt die GIZ bisher nicht über einen Stakeholder-Beirat, der regelmäßig tagen und die Unternehmensführung in Bezug auf Nachhaltigkeitsfragen beraten würde. Nach Aussage aller Interviewpartner*innen wird dessen Einrichtung zurzeit auch nicht geplant. Ein Stakeholder-Beirat geht über die Zielsetzung der Stakeholder-Beteiligung hinaus, wie sie im Stakeholder-Dialog verankert ist. Er ist in anderen Unternehmen (bspw. VW oder KfW) zunehmend ein Standard des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements, da man sich verspricht, über ein konstantes Panel mit einer repräsentativen Vertretung von Expert*innen aus unterschiedlichen Bereichen eine bessere Kenntnis über das jeweilige Unternehmen und folglich eine bessere Beratung für das Nachhaltigkeitsmanagement zu erhalten. Zudem wird das Instrument des Stakeholder-Beirats als kosteneffizienter angesehen als umfangreiche Stakeholder-Dialoge, an denen außerdem häufig nur bestimmte Akteursgruppen teilnehmen.

Good Practice zur Einbindung von Stakeholdern

Die KfW führt in regelmäßigen Abständen eine Wesentlichkeitsanalyse durch, um relevante Sachverhalte zur Umsetzung ihrer betrieblichen Nachhaltigkeit zu ermitteln. Dafür hat die KfW ein festes „Stakeholder Expert Panel“ gegründet. Diese Expertengruppe begleitet die Konzipierung und Umsetzung der Nachhaltigkeitsrichtlinie der KfW und berät bei der Identifikation der relevanten Themen für die Berichterstattung. Die Zusammensetzung der Expertengruppe wird für mehrere Jahre festgelegt. Die KfW stellt sicher, dass alle relevanten Stakeholdergruppen in der Expertengruppe vertreten sind und verhindert so Verzerrungen durch eine Überrepräsentation einzelner Stakeholdergruppen. Durch die mehrjährige Berufung der Personen in die Expertengruppe sorgt die KfW zudem dafür, dass die Personen sich vertieft mit dem betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement der KfW und seinen Herausforderungen auseinandersetzen können. Dies erhöht die Qualität der Expertenrückmeldungen und sorgt für mehr Kontinuität und ein Nachhalten von Zielen.

Für die Kontextualisierung eines betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements ist es weiter wichtig, dass eine Organisation die für sie wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen definiert und diese in einem regelmäßigen Turnus überprüft (*Bestimmung wesentlicher Themen*). Die GIZ erreicht hierzu einen **Reifegrad von 2** (aus 4 möglichen Abstufungen), da sie den Stakeholder-Dialog dazu nutzt, eine Wesentlichkeitsmatrix zu erstellen, aus der sich prioritäre Handlungsfelder und ergänzende Themen ableiten lassen. Ausschlaggebend für die Auswahl der Themen sind laut einigen Interviewpartner*innen u. a. die Relevanz aus Sicht der Stakeholder und das Vorhandensein von Schnittstellen zu aktuellen Strategien, Programmen und Entwicklungen in der GIZ. Bisher keine ausreichende Berücksichtigung haben laut den meisten Interviewpartner*innen dagegen die im Anforderungskatalog definierten Aspekte „Auswirkungen der GIZ“ sowie „Relevanz für die strategische Zielerreichung“ gefunden. Auch ein quantifiziertes Impact Assessment, aus dem man weitere Abwägungen hinsichtlich der Zielkonflikte zwischen den Nachhaltigkeitsdimensionen sowie zu den Themen nachhaltige Beschaffung und nachhaltige Mobilität ableiten könnte, hat bisher noch nicht stattgefunden.

Die meisten Interviewpartner*innen sagten zudem, dass die verschiedenen Organisationsbereiche die Verantwortung für das Monitoring von wesentlichen Themen beim SUOF sehen. Dies beinhaltet aus Sicht einiger

Interviewpartner*innen auch die Verantwortung dafür, die entsprechenden Abstimmungs- und Umsetzungsprozesse zur Identifizierung von Nachhaltigkeitsanforderungen und -leistungen mit den Bereichen abzustimmen. Zugleich wiesen die meisten Interviewpartner*innen jedoch darauf hin, dass das SUOF dazu nur begrenzte Ressourcen zur Verfügung hat und die Prozesse der Abstimmung und Umsetzung von Anforderungen und Leistungen nicht geregelt sind, wodurch es zum Teil an Verbindlichkeit fehlt. Als Beispiel hierzu dienten in vielen Fällen die Abstimmungsprozesse in der nachhaltigen Beschaffung. Diese seien bisher nicht formell verbindlich definiert worden, was zu unterschiedlichen Erwartungen der Beteiligten geführt habe. In der Folge wird derzeit eine intern verbindliche Prozessabfolge definiert, um die Einbindung des SUOF bei spezifischen Beschaffungsprozessen sicherzustellen.

Schließlich sollte eine Organisation den Geltungsbereich ihres betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements entsprechend der wesentlichen Themen und ihrer ggf. vorgenommenen Abgrenzungen genau definieren, in Richtlinien festhalten und entsprechende Systeme einrichten, um ihre Nachhaltigkeitsleistungen innerhalb dieses Anspruches vollständig und pünktlich zu erfassen und entsprechend steuern zu können (*Geltungsbereich des Nachhaltigkeitsmanagements*). In diesem Kriterium erreicht das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement der GIZ einen **Reifegrad von 3** (aus 3 möglichen Abstufungen). Dies lässt sich dadurch begründen, dass die GIZ in ihrer Nachhaltigkeitsrichtlinie von 2016 definiert, dass die Vorgaben des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements standortübergreifend im In- und Ausland umzusetzen sind. Zugleich werden die Systeme und Instrumente benannt, mit denen das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement umgesetzt werden soll, wie unter anderem – bezogen auf die Auslandsstandorte – der CSH. Somit wird deutlich, dass das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement der GIZ in der Theorie für alle In- und Auslandsstandorte Geltung besitzt, was auch durch alle Interviewpartner*innen bestätigt wurde.

Allerdings wurde in einzelnen Interviews auch deutlich, dass in der Praxis neu identifizierte wesentliche Themen, die sich zum Beispiel aus der Wesentlichkeitsmatrix ableiten, bisher noch nicht zu einer entsprechenden Anpassung bzw. Entwicklung von (neuen) Systemen oder ggf. zu einer Aktualisierung der Richtlinie geführt haben. Darüber hinaus wurde in den meisten Interviews darauf hingewiesen, dass die Auslandsstandorte zwar durch den CSH Teil des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements seien, die Qualität und der Umfang der jeweils umgesetzten Maßnahmen allerdings sehr heterogen ausfallen können. Dies wurde auch durch die Auslandsfallstudien bestätigt, in denen die implementierten CSH-Maßnahmen in Qualität, Reichweite und Ambition sehr unterschiedlich gestaltet waren. Hierbei war von entscheidender Bedeutung, welche Aufmerksamkeit das Management-Team dem Thema Nachhaltigkeit widmete und ob es entsprechende Prioritäten für die Mitarbeitenden definierte.

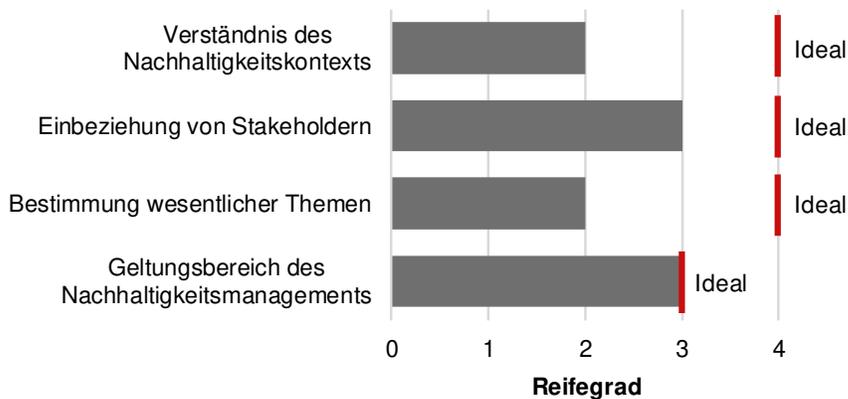


Abbildung 6: Übersicht zum Reifegrad der Kriterien im Bereich „Kontextualisierung“

Quelle: Syspons / akzente 2019

4.1.2 Analysebereich II: Selbstverpflichtungen

Der zweite untersuchte Anforderungsbereich betrifft die Selbstverpflichtungen einer Organisation. Gemäß Anforderungskatalog gehören zu einem betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement idealtypisch *Policies und Richtlinien*, in denen eine Organisation ihr Nachhaltigkeitsverständnis und die daraus für sie resultierende Verantwortung darlegt. Hierzu zeigte die Daten- und Dokumentenanalyse, dass die GIZ über einen **Reifegrad von 3** verfügt (aus 4 möglichen Abstufungen). So verfügt die GIZ über eine veröffentlichte Nachhaltigkeitsrichtlinie, in der der strategische Bezugsrahmen (Agenda 2030, Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung) sowie das eigene Nachhaltigkeitsleitbild beschrieben sind. Zudem werden in der Richtlinie die Verantwortlichkeiten innerhalb der GIZ benannt (Vorstand, SUBO und SUOF) und Bestandteile des Managementsystems erwähnt (u. a. CSH). Zugleich hat die GIZ das Nachhaltigkeitsprogramm veröffentlicht und festgelegt, in welcher Form entlang der Nachhaltigkeitsdimensionen Verantwortung übernommen und gearbeitet werden soll.¹¹ Darüber hinaus systematisiert das Nachhaltigkeitsprogramm der GIZ zentrale Aktivitäten, die zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele beschlossen wurden. Die Ziele sind mit Indikatoren unterlegt, welche die Zielerreichung in einem definierten Zeitraum messen.

In allen Interviews wurde der übergeordnete strategische Rahmen begrüßt, der durch das Nachhaltigkeitsprogramm gesetzt wird. Zugleich wurde jedoch auch darauf hingewiesen, dass Ziele nicht immer spezifisch genug definiert sind. Zudem gäbe es keine transparente Auseinandersetzung mit den „trade-offs“ zwischen den Nachhaltigkeitsdimensionen, da das Verhältnis der Nachhaltigkeitsdimensionen untereinander nicht ausreichend analysiert und geklärt würde. In diesem Sinne wurde darauf verwiesen, dass eine integrierte Nachhaltigkeitsstrategie, die verbindliche Ziele für die gesamte Organisation und ggf. die Zielkonflikte sowie den Umgang damit auf Organisationsebene definiert, bisher noch nicht existiert.

Weiterhin zeigte sich sowohl in den Auslandsfallstudien als auch in einzelnen Interviews der Inlandsfallstudie, dass die Policies und Richtlinien den Gesprächspartner*innen weitgehend nicht bekannt sind. Dabei ist die fehlende Bekanntheit der relevanten Policies und Richtlinien im Inland auf spezifische Bereiche beschränkt, während im Ausland eine breitere Unkenntnis vorhanden ist.

Neben der Existenz von Policies und Richtlinien zeichnet sich ein betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement laut Anforderungskatalog auch durch eine Verpflichtung auf relevante Rahmenwerke und Standards Dritter aus, durch die eine Organisation die Verbreitung nachhaltigkeitsbezogener Managementpraktiken in der Branche / Peergroup stärkt (*Verpflichtung auf externe Rahmenwerke*). Die GIZ erreicht durch ihre Teilnahme an und Selbstverpflichtung auf verschiedene Rahmenwerke (u. a. UN Global Compact oder Agenda 2030) und Standards einen **Reifegrad von 1** (aus 2 möglichen Abstufungen). So berichtet die GIZ in regelmäßigen Abständen zu ihrer betrieblichen Nachhaltigkeit und nimmt dabei Bezug auf deutsche und internationalen Rahmenwerke, zu denen das Global Compact der Vereinten Nationen (seit 2004), der Deutsche Nachhaltigkeitskodex der Bundesregierung (seit 2011) sowie die Leitlinien der Global Reporting Initiative (seit 2013) gehören. Ergänzend zu diesen drei Rahmenwerken ist die GIZ eine Reihe von Selbstverpflichtungen eingegangen (u. a. zum Menschenrechtspakt der Vereinten Nationen, zur Deklaration der Internationalen Arbeitsorganisation und zum Kodex des Nachhaltigkeitsnetzwerkes der Wirtschaft (B.A.U.M. e.V.) für umweltbewusste Unternehmensführung). In den meisten Interviews zeigte sich, dass das Wissen um diese Rahmenwerke und Selbstverpflichtungen unterschiedlich ausgeprägt ist. Zum Teil wurde bemängelt, dass eine Übersicht zu den externen Rahmenwerken und Selbstverpflichtungen fehlt, wodurch ein Unverständnis hinsichtlich der Inhalte und Auswirkungen auf die einzelnen Bereiche entsteht. So wurde in allen Interviews mit Blick auf die nachhaltige Beschaffung darauf hingewiesen, dass das Themenfeld als Querschnittsthema ggf. für viele der Rahmenwerke und Selbstverpflichtungen relevant ist. Wie sich jedoch das Themenfeld explizit zu den jeweiligen Rahmenwerken und Selbstverpflichtungen verhält und welche Anforderungen sich daraus ergeben, sei nicht immer nachvollziehbar.

¹¹ Dies umfasst ausgedruckte und digitale Berichterstattung.

Einschränkend muss – auf Grundlage der Daten- und Dokumentenanalyse – zu diesem Kriterium erwähnt werden, dass ein Reifegrad von 2 für die GIZ nur schwer erreichbar ist, da keine Frameworks existieren, die

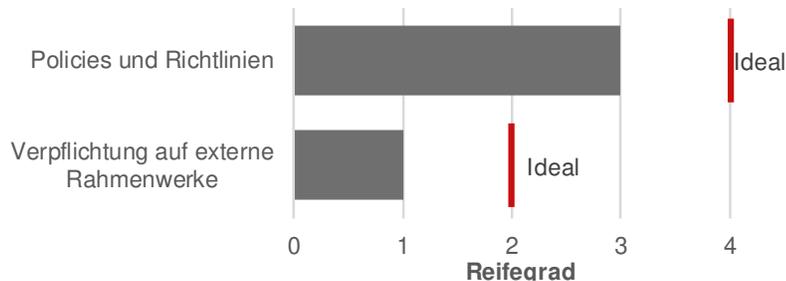


Abbildung 7: Übersicht zum Reifegrad der Kriterien im Bereich „Selbstverpflichtungen“

Quelle: Syspons / akzente 2019

spezifisch für die GIZ ausgelegt sind und mithilfe derer sie sich mit anderen Unternehmen vergleichen könnte. Am besten geeignet wäre hierfür das Nachhaltigkeitsprogramm (NAP) der Bundesregierung, in dem die GIZ als Bundesunternehmen eine Vorreiterrolle einnehmen und sich als Prototyp für andere Unternehmen positionieren könnte.

4.1.3 Analysebereich III: Organisationsstrukturen

Im Anforderungskatalog wird weiter definiert, welche Organisationsstrukturen Bestandteil eines idealtypischen betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements sind. Hierzu gehört die Festlegung, welche Verantwortung der Aufsichtsrat und der Vorstand im betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement übernehmen (*Verantwortung im Aufsichtsrat*). Laut der meisten Interviews mit GIZ-Mitarbeitenden lässt der Aufsichtsrat sich nicht regelmäßig über die betrieblichen Nachhaltigkeitsleistungen berichten und bezieht diese daher auch nicht in seine Bewertung der Organisationsführung ein. Hierdurch erreicht die GIZ einen **Reifegrad von 0** (aus 3 möglichen Abstufungen), wobei einschränkend erwähnt werden muss, dass die GIZ hier abhängig von den Forderungen des Aufsichtsrates ist. Wenn der Aufsichtsrat keine Berichterstattung zu betrieblichen Nachhaltigkeitsleistungen einfordert, kann die GIZ auch nicht zu diesen berichten.

Anders ist die *Verantwortung im Vorstand* der GIZ geregelt. Hier ist ein Mitglied des Vorstandes zugleich die Vorsitzende des SUBO, dem Gremium für strategische Beratung, Entscheidung und Weiterentwicklung des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements in der GIZ. Hierdurch wird die Verantwortung für das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement einem Mitglied der Leitungsebene explizit zugewiesen. Eine vergütungsrelevante und / oder auf den gesamten Vorstand zugewiesene Verantwortung der betrieblichen Nachhaltigkeitsleistungen ist jedoch nach den Aussagen der meisten Interviewten und der Daten- und Dokumentenanalyse nicht vorgesehen, sodass insgesamt ein **Reifegrad von 2** erreicht wird (aus 4 möglichen Abstufungen). Auch hier muss erwähnt werden, dass dies eine Forderung ist, die vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ) ausgehen müsste, da dieses die vergütungsrelevanten Regelungen mit dem Vorstand der GIZ vereinbart.

Hinsichtlich ihrer Strukturen sollte eine Organisation laut Anforderungskatalog auch über ein Querschnittsgremium verfügen, das die Unternehmensleitung zum Nachhaltigkeitsmanagement berät, Entscheidungen vorbereitet und deren Umsetzung in der gesamten Organisation koordiniert (*Nachhaltigkeitsgremium*). Hier hat die GIZ – wie alle Interviews und die Daten- und Dokumentenanalyse zeigen – mit dem SUBO ein solches Gremium geschaffen, welches hochrangig besetzt ist (u. a. Vorstand, Stabsstellenleitungen, Bereichsleitungen), quartalsweise tagt und über Vorschlags- und Entscheidungsbefugnisse verfügt. Mit dem SUOF steht dem SUBO zudem eine Organisationseinheit zur Verfügung, mit der strategische Entscheidungen auf operativer Ebene weiterentwickelt und konkretisiert werden können. Durch diese beiden Gremien erreicht das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement in dieser Kategorie einen **Reifegrad von 3** (aus 3 möglichen Abstufungen).

SUBO und SUOF sind zugleich die zentralen Organisationseinheiten, in denen die Nachhaltigkeitsverantwortung in der GIZ verortet ist (*Zentrale Organisation der Nachhaltigkeitsverantwortung*). Ihr Mandat ist in der Nachhaltigkeitsrichtlinie definiert und beinhaltet auch das Mandat zur Weiterentwicklung des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements in der GIZ, wodurch auch hier ein **Reifegrad von 3** besteht (aus 3 möglichen Abstufungen). Aus den Interviews wurde zudem ersichtlich, dass das SUBO von einigen Interviewpartner*innen als Organisationseinheit verstanden wird, die für die Aushandlung von Zielkonflikten auf Unternehmensebene zuständig und hierzu entscheidungsbefugt ist. Auf welcher Grundlage diese Aushandlungen erfolgen, war den meisten Interviewpartner*innen nicht bekannt. Zudem konnten alle Interviewpartner*innen keine Plattformen oder Arbeitskreise/ -gruppen benennen, in denen eine Aushandlung dieser Zielkonflikte erfolgen sollte. Zwar bestätigten alle Interviewpartner*innen, dass in der GIZ eine rege Diskussionskultur zu Zielkonflikten besteht, die Lösung dieser aber nicht geregelt ist und daher in den meisten Fällen individuell erfolgt. Auch wurde in allen Interviews darauf hingewiesen, dass die Mitwirkungspflichten der Bereiche (die sich aus den SUBO-Entscheidungen ergeben) intern nicht verbindlich geregelt sind, wodurch die Umsetzung von Entscheidungen im Gesamtunternehmen im In- und Ausland mit Herausforderungen verbunden ist (siehe unten).

Neben der zentralen Organisation und Verantwortung des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements soll laut Anforderungskatalog auch in den verschiedenen Organisationsbereichen klar definiert sein, durch wen die betriebliche Nachhaltigkeit verantwortet wird und welche Aufgaben sich hieraus ableiten (*Nachhaltigkeitsverantwortliche in den Bereichen*). Hier zeigt das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement der GIZ **einen Reifegrad von 1** (aus 2 möglichen Abstufungen), da laut aller Interviews die Verantwortlichkeiten für die betriebliche Nachhaltigkeit in den Bereichen und den Landesbüros sehr unterschiedlich gehandhabt werden. Im Inland besteht in manchen Bereichen keine explizite Zuweisung von Verantwortlichkeiten, während in anderen Bereichen das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement als Aufgabe der Bereichsleitung, der Abteilungsleitung oder der Bereichsberatungen verstanden wird. Allen Bereichen ist jedoch gemein, dass es zur Thematik der betrieblichen Nachhaltigkeit keine explizit beauftragten Personen gibt, die sich ausschließlich mit dem betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement beschäftigen oder ihre Arbeit im Bereich des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements auf Grundlage eines ausgearbeiteten Aufgaben- und Rollenprofils umsetzen. Einzelne Bereiche regeln die Arbeit im betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement zum Teil über die Mitarbeiterziele, sodass Aufgaben benannt und Zeitbudgets zur Verfügung gestellt werden. In anderen Bereichen wird die Arbeit mit Aspekten des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements dagegen als „ehrenamtlich“ verstanden.¹²

Ein ähnliches Bild zeigte sich in den Auslandsfallstudien. Hier werden in den Landesbüros über den zentralen Strategieprozess der GIZ, der über einen dreijährigen Horizont verfügt, wesentliche Aktivitäten, Ziele und Selbstverpflichtungen in der Landesplanung auf einen Ein-Jahres-Zeitraum angepasst definiert. Dabei wurde in den Auslandsfallstudien deutlich, dass Nachhaltigkeitsaspekte in diesem Zusammenhang einen zunehmend höheren Stellenwert einnehmen. Dennoch ist das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement bisher noch sehr unterschiedlich in Strukturen und Regelprozessen in den Landesbüros verankert. Während in einem besuchten Landesbüro Verantwortlichkeiten klar beim Managementteam und dem Head of Finance and Administration verortet sind, ist das Thema im anderen besuchten Landesbüro keiner Person spezifisch zugeordnet. Dies spiegelt sich auch in der entsprechenden Umsetzung des CSH wider, die in einem Landesbüro durch ein fest etabliertes CSH-Team mit CSH-Officer durchgeführt wird und in die die Landesdirektion punktuell eingebunden ist. Im anderen Landesbüro dagegen wird die operative Umsetzung des CSH durch ein wechselndes ad-hoc CSH-Team durchgeführt, in dessen Prozess die Landesdirektion nicht eingebunden war bzw. ist.

Im Anforderungskatalog ist schließlich auch vorgesehen, dass eine Organisation Strukturen schafft, die für die Bearbeitung spezifischer Nachhaltigkeitsthemen verantwortlich sind und die in designierten Arbeitsgruppen

¹² In der Abbildung 19 finden sich Beispiele, wie andere Unternehmen in der nachhaltigen Mobilität hierzu agieren. Allerdings konnte kein Good-Practice-Beispiel identifiziert werden.

von Bereichsvertreter*innen und Fachexpert*innen über entsprechende Ressourcen verfügen (*Nachhaltigkeitsbezogene Arbeitsgruppen*). In diesem Kriterium erreicht das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement der GIZ einen **Reifegrad von 1** (aus 2 möglichen Abstufungen). Nach den meisten Aussagen in den Interviews können solche Arbeitsgruppen vom SUOF intern oder in Abstimmung mit den betroffenen Bereichen der GIZ ad-hoc im Inland gebildet werden. Gleichzeitig besteht in den Regelprozessen (siehe Kapitel 4.1.4) die Möglichkeit, weitere Arbeitsgruppen zu den betroffenen Themen zu bilden. Hier ergibt sich allerdings die Herausforderung, dass Themen des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements weitestgehend noch nicht in die Regelprozesse integriert sind. Dies bedeutet, dass die GIZ theoretisch über ausreichend Möglichkeiten verfügt, Arbeitsgruppen zu Themen des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements zu bilden, dies jedoch in der Praxis aufgrund der fehlenden Integration dieser Themen in die Regelprozesse noch nicht tut.

Auch in den Auslandsfallstudien wurde deutlich, dass ausreichend Möglichkeiten zur Bildung von Arbeitsgruppen existieren. Solche Arbeitsgruppen werden jedoch abhängig von der Unterstützung des Managementteams genutzt und finden zurzeit vornehmlich außerhalb der regulären Arbeitszeit statt, sodass sie bisher nicht funktional in die Prozesse der jeweiligen Landesbüros eingebunden sind. In Landesbüros, deren Managementteam bezüglich der Themen des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements keine Unterstützung leistet, sind in der Regel auch keine Arbeitsgruppen zu diesen Themen vorhanden.

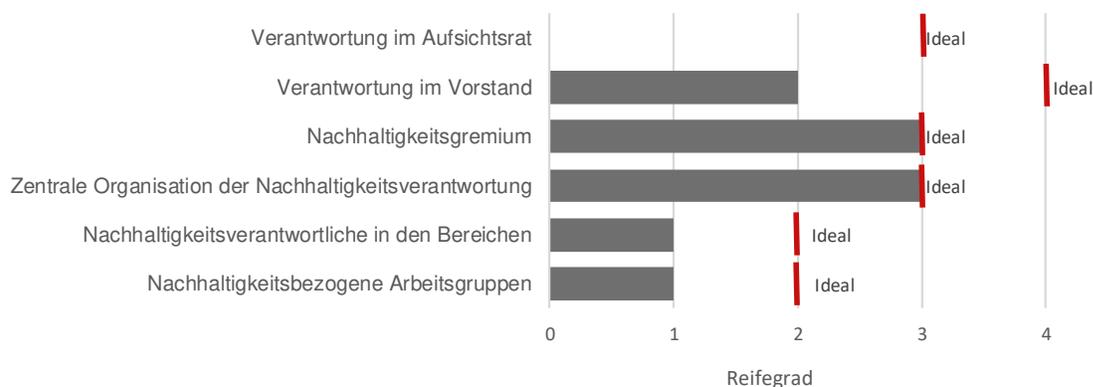


Abbildung 8: Übersicht zum Reifegrad der Kriterien im Bereich „Organisationsstrukturen“

Quelle: Syspons / akzente 2019

4.1.4 Analysebereich IV: Prozesse

Neben den Strukturen werden im Anforderungskatalog auch vier Prozesse identifiziert, die Merkmale eines idealtypischen betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements sind. Im ersten Prozess wird definiert, dass eine Organisation idealtypisch ihre wesentlichen Geschäftsprozesse hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeitsauswirkungen analysiert und sich Ziele setzt, wie und bis wann Nachhaltigkeitsanforderungen im Rahmen dieser Geschäftsprozesse zu berücksichtigen sind (*Integration in Geschäftsprozesse*). Basierend auf den erhobenen Daten erreicht das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement der GIZ einen **Reifegrad von 1** (aus 4 möglichen Abstufungen), da die Bereichsleitungen bisher in der Regel erst damit begonnen haben, zu definieren, wie sie Nachhaltigkeitsanforderungen in ihre Geschäftsprozesse integrieren wollen.

Nach dem SOLL-Prozess, der in dieser USE partizipativ mit den relevanten Akteuren in einem Workshop entwickelt wurde, sollen die Ziele für das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement durch das SUOF und die GIZ-Bereiche und -Stabsstellen erarbeitet sowie vom SUBO abgenommen werden. In einem nächsten Schritt entwickeln das SUOF und die GIZ-Bereiche und -Stabsstellen eine Methodik zur Operationalisierung der Ziele, die wiederum vom SUBO abgenommen wird. Danach analysieren die Bereiche und Stabsstellen ihre Geschäftsprozesse und identifizieren jene Geschäftsprozesse, in die Themen des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements integriert werden sollen. Hierbei nimmt das SUOF eine beratende Funktion ein. In einem

nächsten Schritt werden die Anforderungen und Auswirkungen auf die Prozesse analysiert, eine Prüfung der Anpassung der Geschäftsprozesse vorgenommen und Vorschläge für die Prozessanpassung und deren Implikationen gemeinsam vom SUOF und den Bereichen und Stabsstellen erarbeitet und dem SUBO unterbreitet. Letzterer berät über die Implikationen und spricht Empfehlungen für den Vorstand aus, der über die Anpassungen entscheidet. Auf Grundlage der getroffenen Entscheidungen des Vorstands integrieren die Bereiche und Stabsstellen die nachhaltigkeitsrelevanten Aspekte in ihre Zielsysteme, klären Verantwortlichkeiten für die entschiedenen Anpassungen und setzen diese in ihren Geschäftsprozessen um. Das SUOF nimmt hierbei wieder eine beratende Funktion ein. Abschließend führen die Bereiche und Stabsstellen ein Monitoring und Reporting zur Zielerreichung durch und erstellen gemeinsam mit dem SUOF ein Fortschritts-Reporting zur Umsetzung der Anpassungen. Eine visualisierte Darstellung dieses SOLL-Prozesses befindet sich im Anhang dieses Berichtes.

In der Realität zeigten alle Interviews jedoch, dass ein solcher Prozess in der GIZ bisher nicht existiert. So erfolgt bisher keine systematische Integration von Nachhaltigkeitswirkungen und -anforderungen in die Geschäftsprozesse der GIZ im In- und Ausland. Auch sind sie nicht Teil der GIZ-Strategietagung. Alle Interviews ergaben jedoch auch, dass der Prozess der Integration von nachhaltigkeitsbezogenen Themen in die Geschäftsprozesse bisher sehr unterschiedlich und dezentral in den Bereichen, Stabsstellen und Landesbüros erfolgt. Während im Inland ELVIS selbstständig im Rahmen der nachhaltigen Beschaffung und des Liegenschafts-Managements bereits Aspekte des betrieblichen Nachhaltigkeitswesens integriert hat (wie sich aus dem Bericht zur nachhaltigen Beschaffung zeigt), haben insbesondere die operativen Bereiche erst damit begonnen, zu identifizieren, wie sie Nachhaltigkeitsanforderungen in die Geschäftsprozesse integrieren können. Hierbei zeigten die meisten Interviews, dass für die Beteiligten nicht immer verständlich ist, was betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement für ihre operativen Prozesse bedeutet. Während einige Bereiche vornehmlich auf Mitarbeiterinitiativen (z. B. mobilise4climate, Fahrradkoordinatoren) setzen und versuchen, diese Ideen bereichsweit zu etablieren, arbeiten andere Bereiche daran, eine Standortbestimmung vorzunehmen.

Nach den Ergebnissen der meisten Interviews ist das Engagement der Organisationsbereiche im Nachhaltigkeitsmanagement auch stark abhängig von der Position und Ambition der Bereichsleitung für das Thema. Hierbei wurde auch deutlich, dass sich die Bereiche vornehmlich nicht als federführende Organisationseinheit, sondern vielmehr als Umsetzer von Prozessen, Regeln und Strukturen verstehen, die vom SUBO vorgegeben werden. Weiterhin wird von den Bereichen bemängelt, dass bisher nicht in Prozessen verbindlich geregelt ist, wie bisher getroffene Entscheidungen bezüglich des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements in den Bereichen weitergeführt werden sollen.

Ein ähnliches Bild zeigte sich in den Auslandsfallstudien. Auch hier existiert kein einheitliches Vorgehen, wie Themen des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements in die Geschäftsprozesse integriert werden. Während ein Landesbüro bisher noch keine Themen in seine Geschäftsprozesse integriert hat, nutzte ein anderes Landesbüro den CSH hierfür. Beiden ist jedoch gemein, dass die Integration von Vorgaben dezentral erfolgt und somit in beiden Landesbüros ein heterogenes Bild hinsichtlich der Integration von Themen des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements besteht.

Der zweite Prozess aus dem Anforderungskatalog definiert, dass eine Organisation idealtypisch die für sie gültigen nachhaltigkeitsbezogenen gesetzlichen Anforderungen in allen Ländern kennt, in denen sie aktiv ist bzw. Standorte unterhält und dafür einen *Compliance-Prozess* umsetzt. Bezogen auf die GIZ lässt sich ein **Reifegrad von 1** (aus 2 möglichen Abstufungen) feststellen, da nachhaltigkeitsbezogene Anforderungen bisher kein Bestandteil des Compliance-Prozesses sind. Bezeichnend hierfür ist auch, dass dem Evaluationsteam trotz des durchgeführten Workshops zu den SOLL-Prozessen und mehrfachen Anfragen bis zu diesem Zeitpunkt kein abgestimmter SOLL-Prozess zu Compliance und der Integration von Themen des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements der GIZ vorliegt. Eine vorläufige Visualisierung des SOLL-Prozesses

befindet sich im Anhang. Aus diesem Grund wird im Folgenden nur der IST-Zustand in der GIZ für diesen Prozess analysiert.

Die Compliance-Prozesse in der GIZ werden dezentral verantwortet. Es obliegt demnach den jeweiligen Organisationseinheiten, die Compliance-Anforderungen einzuschätzen und ggf. weitere Anforderungen zu identifizieren und zu berücksichtigen. Entsprechend wird in den meisten Interviews die nachhaltigkeitsbezogene Compliance beim SUOF gesehen, welches demnach auch für das Antizipieren und die Definition von nachhaltigkeitsbezogenen Compliance-Anforderungen zuständig sein würde. In einigen Interviews zeigte sich hierzu, dass das SUOF diese Zuweisung von Verantwortung nicht teilt, weshalb auch keine Risikoanalyse zu Compliance im Bereich Nachhaltigkeit existiert. Dementsprechend zeigen auch die Auslandsfallstudien, dass kein gesondertes Monitoring von nachhaltigkeitsbezogenen gesetzlichen Anforderungen in den Landesbüros stattfindet.

Die Abteilung Compliance ist nach den Ergebnissen der Daten- und Dokumentenanalyse sowie den meisten geführten Interviews als übergeordnete Einheit dafür zuständig, sicherzustellen, dass spezifische Anforderungen durch das Unternehmen Beachtung finden, wobei die Schwerpunktsetzung in der Einhaltung von Anforderungen in den Themenbereichen Gemeinnützigkeitsrecht, Kartellrecht, EU-Beihilferecht und Preisrecht liegt. Hierbei wird von jeder betroffenen Facheinheit das Schadenspotenzial nach finanziellen, rechtlichen und Reputationsrisiken eingeschätzt. Aus den Bereichen erfolgen daher in der Regel auch keine Meldungen zu nachhaltigkeitsbezogenen Risiken bzw. Compliance-Herausforderungen, sondern nur zu rechtlichen und finanziellen Risiken. In diesem Zusammenhang wurde in den meisten Interviews darauf Bezug genommen, dass auch die nachhaltigkeitsbezogenen Selbstverpflichtungen der GIZ (siehe Kapitel 4.1.2) nicht komplett durch die Compliance-Abteilung geprüft werden. Ausnahmen sind Selbstverpflichtungen, wie zum Beispiel die Einhaltung der Menschenrechte (inklusive anonymer Beschwerdemechanismus) und ILO-Standards (u. a. hinsichtlich Kinderarbeit). Auch die Themenfelder der nachhaltigen Mobilität und Beschaffung sind nicht explizit im Compliance-Prozess geregelt und adressiert. Hierbei zeigte die Daten- und Dokumentenanalyse jedoch auch, dass es zwar zunehmend mehr Gesetzgebungen in diesem Bereich gibt, diese bisher aber noch nicht relevant für den Geschäftsbereich der GIZ sind.

Drittens beschreibt der Anforderungskatalog, dass eine Organisation idealtypisch in einem definierten Regelprozess vollständige, zuverlässige und vergleichbare Daten ihrer Nachhaltigkeitsleistungen innerhalb des von ihr definierten Geltungsbereichs des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements erfasst (*Nachhaltigkeitsbezogenes Datenmanagement*). Hierzu ist festzustellen, dass der Datenprozess der GIZ einen **Reifegrad von 1** (aus 4 möglichen Abstufungen) erreicht, da er bisher wenig strukturiert ist und die Qualität der erhobenen Daten nicht immer verlässlich ist.

Idealtypisch sollte sich der Datenprozess nach dem erhobenen SOLL-Prozess in dieser Evaluierung wie folgt gestalten: In einem ersten Schritt legt das SUOF den Berichtsstandard und Erhebungszeitraum für die Daten fest. Wenn sich die Datenerhebung nicht verändert, wird keine Zustimmung des SUBO benötigt und das SUOF, die Bereiche und Stabsstellen definieren gemeinsam die einzubeziehenden Standorte und wesentlichen Themen. Daraufhin definiert das SUOF die Datenanforderungen und Indikatoren. Auf dieser Grundlage definieren die GIZ-Bereiche und -Stabsstellen sowie das SUOF und ggf. externe Dienstleister die zu liefern Daten. Diese werden dann in einem Pre-Audit mit einem externen Prüfer durch das SUOF abgestimmt. Auf Basis dieser Abstimmung bereiten das SUOF und der Bereich DIGITS das Datentool für die Erhebung der abgestimmten Daten vor. Daraufhin beginnt die Erhebung, die durch die GIZ-Länderbüros, -Bereiche und -Stabsstellen selbstständig durchgeführt wird; das SUOF und DIGITS unterstützen dabei kontinuierlich die internen und externen Datenlieferanten. Anschließend werden die Daten durch das SUOF auf Vollständigkeit und Plausibilität geprüft und konsolidiert. Im Falle, dass keine weiteren Fragen zu den Daten bestehen, stellt das SUOF diese in einem nächsten Schritt in Form eines Berichtsentwurfs zusammen. Dieser wird durch einen externen Prüfer begutachtet und bei positiver Prüfung wird ein entsprechender Prüfvermerk durch den

externen Prüfer erstellt. Nach der erfolgten Freigabe durch den externen Prüfer erstellt das SUOF den Bericht, führt einen Review-Prozess durch und informiert alle relevanten Organisationseinheiten der GIZ. Abschließend legt das SUOF den Auftakt für den Folgeprozess fest. Eine visualisierte Darstellung dieses SOLL-Prozesses befindet sich im Anhang dieses Berichtes.

Auch hier zeigte sich in allen Interviews, dass ein solcher Prozess in der GIZ bisher nur in Ansätzen existiert. Zwar sind Kennzahlen zu wesentlichen Themen definiert und werden erfasst, allerdings erfolgt dies über vier voneinander unabhängige Datenprozesse: Umwelt (Mobilität und CO₂), CSH, integrierter Unternehmensbericht (IUB) und EMAS. Die vier Prozesse basieren dabei auf unterschiedlichen Abfragen und es existiert kein einheitliches Datenerhebungstool. Für jeden dieser Prozesse werden zudem unterschiedliche Plausibilitätsprüfungen durchgeführt, sodass alle Interviewpartner*innen auch Unterschiede in der Datenqualität feststellen. In allen Interviews wurde zudem darauf hingewiesen, dass nicht immer Klarheit darüber besteht, wer zu welchen Themenkomplexen welche Daten erhebt. Eine zentralisierte oder transparente Koordinierung der Datenprozesse, um zum Beispiel Doppelungen bei der Datenerhebung zu vermeiden, sei noch nicht etabliert. Diese Merkmale der Datenprozesse führen dazu, dass in den Bereichen zum Teil kein Verständnis darüber vorherrscht, wie der Datenerhebungsprozess zum betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement erfolgt und wie die Daten schließlich verarbeitet werden.

Ein entsprechend heterogenes Bild bestätigen die Auslandsfallstudien, die eine sehr unterschiedliche Handhabung der Datenerhebungsprozesse im Rahmen des CSH aufzeigten. Während es in einem Landesbüro derzeit keinen systematischen Prozess zur Erfassung der Daten und für das Nachhalten von Fortschritten gibt, existiert in dem anderen besuchten Landesbüro ein systematischer Prozess, in dem Datenanforderungen und -definitionen festgelegt sind. Dies führt zu einer unterschiedlichen Qualität in den Daten, die von den Landesbüros im Rahmen des CSH-Prozesses an das SUOF geliefert werden.

Schließlich wird viertens im Anforderungskatalog definiert, dass eine Organisation idealtypisch systematisch nachhaltigkeitsbezogene Risiken in ihr gesetzlich, börsen- oder behördenaufsichtsrechtlich gefordertes Risikomanagement (soweit vorhanden) integriert (*Integration in das Risikomanagement*). Hierbei finden idealtypisch eine regelmäßige nachhaltigkeitsbezogene Risikobewertung statt, die nicht nur das Unternehmen selbst, sondern auch die Umwelt- und Gesellschaftsrisiken umfasst. Gemäß Anforderungskatalog ist ein nachhaltigkeitsbezogenes Risikomanagement in der GIZ **nicht vorhanden** (0 von 3), da nachhaltigkeitsbezogene Themen bisher nicht in das Risikomanagement integriert sind.

Auch zu diesem Aspekt wurde im Rahmen dieser Evaluierung ein SOLL-Prozess partizipativ mit allen relevanten Akteuren erhoben. In diesem SOLL-Prozess koordiniert das SUOF den Prozess der Identifikation der nachhaltigkeitsbezogenen Risiken, während die Stabsstelle Unternehmensentwicklung sowie die anderen GIZ-Bereiche und -Stabsstellen halbjährig in einem kaskadierenden Prozess die Risiken für die unternehmerische Nachhaltigkeit der GIZ identifizieren. Diese Risiken werden dann gemeinsam von allen zuvor benannten Organisationseinheiten eingestuft und ihre Eintrittswahrscheinlichkeit festgelegt. Auf dieser Grundlage findet im Unternehmen eine Sensibilisierung für die Risiken statt und es werden Optionen für risikomitigierende Maßnahmen entwickelt. Diese Optionen werden dem Gremium Risikomanagement vorgelegt. Im Falle einer positiven Abnahme der Optionen werden vom SUOF Vorgaben mit entsprechenden Verantwortlichkeiten für die relevanten Organisationseinheiten entwickelt. Diese Vorgaben werden wiederum vom Gremium Risikomanagement abgenommen. Daraufhin bestimmen das SUOF, die Bereiche und Stabsstellen gemeinsam die verantwortlichen Personen und Schnittstellen. Die Integration der Vorgaben zur unternehmerischen Nachhaltigkeit in die Regelprozesse erfolgt dann in einem nächsten Schritt selbstständig durch die Bereiche und Stabsstellen. Gleichzeitig werden die identifizierten Risiken in folgenden Schritten vom SUOF, den Bereichen und den Stabsstellen in der Wesentlichkeitsanalyse entsprechend berücksichtigt. Abschließend führt die Stabsstelle Unternehmensentwicklung ein kontinuierliches Risikomonitoring mit Bezug zur Nachhaltigkeit durch. Eine visualisierte Darstellung dieses SOLL-Prozesses befindet sich im Anhang dieses Berichtes.

Im Vergleich mit dem IST-Zustand der GIZ zeigen die Daten- und Dokumentenanalyse sowie die meisten Interviews, dass die GIZ seit 2018 ein Risikomanagementsystem etabliert hat, das eine halbjährige zentrale Risikoabfrage vornimmt. Diese Abfrage wird von der Stabsstelle Unternehmensentwicklung durchgeführt und bindet das SUOF bisher nicht mit ein. Die Risikoabfrage greift ab der Ebene der Auftragsverantwortlichen und identifiziert Risiken nach dem Subsidiaritätsprinzip, um Entscheidungen und Lösungen auch dezentral treffen zu können. Bei schwerwiegenden Risiken soll die jeweils höhere Hierarchieebene eingebunden werden. Im Gremium Risikomanagement (inklusive Vorstand) können dann auf Unternehmensebene die Risiken adressiert werden, die das gesamte Unternehmen betreffen und die nicht auf niedrigeren Hierarchieebenen gelöst werden konnten.

Die Risikoabfrage behandelt dabei die Themen der Auslandssicherheit, Compliance, Personal und kaufmännische Risiken, Infrastruktur, Prozesse und Reputation. Betriebliche Nachhaltigkeit ist kein eigenes Themenfeld oder explizites Querschnittsthema. Die Dimension der sozialen Nachhaltigkeit wird jedoch teilweise durch die Aspekte der Sicherheit für Auslandsmitarbeitende abgedeckt.

Die identifizierten Risiken und beschlossenen risikomitigierenden Maßnahmen werden anschließend durch das Risikomonitoring der GIZ überprüft. Dabei wird laut aller Interviews allerdings nur die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen (risikomitigierende Maßnahmen) gemonitort, nicht aber die Risiken an sich.

Aufgrund der fehlenden Integration von nachhaltigkeitsbezogenen Risiken wird nach Aussage der meisten Interviewpartner*innen im In- und Ausland in den Bereichen und den Landesbüros betriebliche Nachhaltigkeit zumeist nicht mit Risikomanagement in Zusammenhang gebracht. Folglich wird auch nicht zu nachhaltigkeitsbezogenen Risiken berichtet und es werden keine entsprechenden risikomitigierenden Maßnahmen beschlossen. Somit erfolgt bisher auch kein Monitoring von risikomitigierenden Maßnahmen zum betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement in der GIZ.

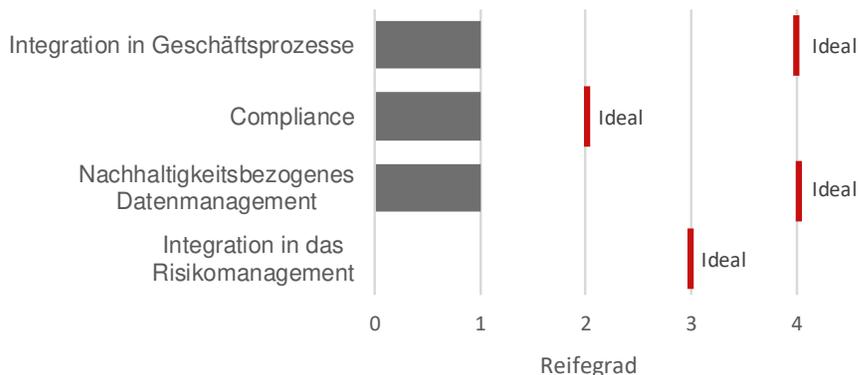


Abbildung 9: Übersicht zum Reifegrad der Kriterien im Bereich „Prozesse“

Quelle: Syspons / akzente 2019

4.1.5 Analysebereich V: Kontinuierliche Verbesserung

Neben den beschriebenen vier Kernprozessen sind auch Kriterien Teil des Anforderungskatalogs, die eine kontinuierliche Verbesserung des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements sicherstellen sollen. Erstens soll eine Organisation idealtypisch über ein *Nachhaltigkeitsprogramm* verfügen, durch das die Organisation Ziele für die Verbesserung der Leistungen ihres betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements definiert. Durch die Entwick-

lung des zweiten Nachhaltigkeitsprogramms der GIZ (2016-2020) wird ein **Reifegrad von 3** in dieser Kategorie erreicht (aus 4 möglichen Abstufungen).¹³ Die Daten- und Dokumentenanalyse zeigte, dass das Nachhaltigkeitsprogramm der GIZ die gesetzten Ziele, Maßnahmen und Indikatoren entlang der Nachhaltigkeitsdimensionen der GIZ definiert. Es benennt allerdings nicht, wie und durch wen im Unternehmen die Umsetzung der Maßnahmen bzw. die Zielerreichung verantwortet wird. Darüber hinaus werden kaum quantifizierte Ziele festgelegt. Dies ist jedoch laut aller Interviews, die mit den vergleichbaren Unternehmen geführt wurden, zunehmend ein Standard. Zudem wurde bei den Zielen, die im Nachhaltigkeitsprogramm quantifiziert wurden, nicht nach wissenschaftlichen bzw. impact-orientierten Standards und Methoden vorgegangen, wie zum Beispiel nach der Methode der science-based targets. Weiterhin ist insgesamt zu konstatieren, dass die meisten Ziele des Nachhaltigkeitsprogramms nicht SMART formuliert sind. Dies kann damit begründet werden, dass das Nachhaltigkeitsprogramm – nach Aussage der meisten Interviewpartner*innen – in einem diskursiven und iterativen Prozess zwischen dem SUOF und dem SUBO entwickelt wurde. Wie die meisten Interviewpartner*innen anmerkten, sind dabei die Nachhaltigkeitsdimensionen eher einzeln betrachtet worden. Eine Analyse von Zielkonflikten und möglichen Aushandlungsoptionen erfolgte dabei nicht.

Zweitens soll eine kontinuierliche Verbesserung des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements laut Anforderungskatalog durch *Fortschritts- und Leistungsbewertungen* des Nachhaltigkeitsprogramms ermöglicht werden, die die Zielerreichung über alle Organisationseinheiten innerhalb des Geltungsbereichs des Nachhaltigkeitssystems überprüfen. Hierzu lässt sich feststellen, dass das betriebliche Nachhaltigkeitssystem der GIZ in dieser Kategorie einen **Reifegrad von 1** (aus 4 möglichen Abstufungen) erreicht. So sollen zwar die Fortschritte bei der Umsetzung des Nachhaltigkeitsprogramms jährlich vom SUOF erfasst werden, dies geschieht laut der meisten geführten Interviews bisher jedoch nicht systematisch. Darüber hinaus konzentriert sich das bisherige Monitoring auf die Umsetzung der Maßnahmen für das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement und ist somit nicht wirkungsorientiert. Dies wurde in allen Interviews damit begründet, dass die notwendigen Prozesse zur Datenerhebung für ein wirkungsorientiertes Monitoring zum Teil erst aufgesetzt werden bzw. derzeit aus verschiedenen Datenprozessen zusammengestellt werden müssen (siehe Kapitel 4.1.4). Innerhalb dieser Prozesse ist zudem ein Benchmarking zwischen den GIZ-Standorten bisher nicht vorgesehen. Auch wird die Zielerreichung des Nachhaltigkeitsprogramms nicht mit Mitarbeiterzielen verknüpft.

Neben der regelmäßigen Fortschritts- und Leistungsbewertung sieht der idealtypische Anforderungskatalog drittens auch vor, durch *interne Audits und Managementreviews* regelmäßig die Wirksamkeit der etablierten Instrumente des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements sicherzustellen.¹⁴ Hierbei erreicht das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement der GIZ einen **Reifegrad von 1** (aus 3 möglichen Abstufungen), da laut der meisten Interviews bisher kein geregelter Turnus für die internen Reviews existiert, die Reviews je nach Instrument in unterschiedlicher Frequenz erfolgen und die Verantwortlichkeiten für die internen Reviews nicht eindeutig geklärt sind. Weiterhin liegt der Fokus dieser Reviews weniger auf der Wirksamkeit, sondern auf dem Entwicklungs- bzw. dem Umsetzungsstand der beschlossenen Maßnahmen zum betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement. Dies wird damit begründet, dass der Fokus der Berichtserstattung bisher auf der Umsetzung und nicht auf der Wirksamkeit von Maßnahmen liegt. In den Fällen, in denen die Wirksamkeit des Instruments betrachtet wird, greift die GIZ auf externe Expertise zur Durchführung dieser Reviews zurück (z. B. CSH, EMAS oder die Reisekostenrichtlinie). Die Ergebnisse werden mit den betroffenen Standorten geteilt. Allerdings gehen die Ergebnisse der Reviews nicht als Bestandteil in die Strategietagung der GIZ ein und werden somit – nach den Ergebnissen der Auslandsfallstudien – auch nicht an die Auslandsstandorte weitergegeben.

Viertens sieht der Anforderungskatalog vor, dass ein nachhaltigkeitsbezogenes Ideenmanagement vorhanden

¹³ Das erste Nachhaltigkeitsprogramm wurde vom Sustainability Board 2013 verabschiedet.

¹⁴ Externe Überprüfungen werden in Kapitel 4.1.7 betrachtet.

ist, um es den Mitarbeitenden zu ermöglichen, niedrigschwellig Vorschläge zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistungen der GIZ einzubringen (*Nachhaltigkeitsbezogenes Ideenmanagement*). Hier erreicht das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement der GIZ einen **Reifegrad** von 2 (aus 2 möglichen Abstufungen). Ein niedrigschwelliges Ideenmanagement setzt die GIZ nach den Ergebnissen der Daten- und Dokumentenanalyse sowie aller Interviews durch Formate wie das Nachhaltigkeitsfest, den Nachhaltigkeitstag und den Wettbewerb für Mitarbeiterinitiativen um. In diesen Formaten können Ideen der Mitarbeitenden eingereicht werden. Sie ermöglichen zudem eine Auszeichnung der Mitarbeiterinitiativen und sollen das nachhaltigkeitsbezogene Engagement der Mitarbeitenden incentivieren.

Des Weiteren können Ideen und Bedarfe der Mitarbeiterinitiativen laut aller geführten Interviews an das SUOF herangetragen werden. Das SUOF hat die Möglichkeit, im Rahmen der eigenen Ressourcen kleinere Anschaffungen (wie z. B. Bienenstöcke) zu tätigen, um Mitarbeiterideen umzusetzen. Alle Interviews im Inland und die Auslandsfallstudien bestätigten dabei, dass die Mitarbeiterinitiativen als Kern des niedrigschwelligen Ideenmanagements der GIZ verstanden werden. Die meisten Interviewpartner*innen verstehen die Mitarbeiterinitiativen als das zentrale Format für dezentrale Beteiligungsformate in der GIZ, mit denen kreative Ideen und Ehrenamt gefördert werden können. Im Ausland wird zudem der CSH als niedrigschwelliges Instrument wahrgenommen, über das eigene Ideen für das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement eingebracht werden können. Dabei variieren jedoch die Vorstellungen darüber, inwieweit die Mitarbeiterinitiativen stärker in bestehende Konzepte, Strukturen und Prozesse eingebunden werden sollten. Einige Interviewpartner*innen sehen die Stärke der Mitarbeiterinitiativen in ihrer Dezentralität und ihrer weitestgehenden Entkoppelung von Unternehmensvorgaben. Andere Gesprächspartner*innen wiederum betonten, dass ein gesamtheitliches Konzept, wie Mitarbeiterinitiativen zu Unternehmenszielen beitragen könnten, hilfreich wäre, um deren Vernetzung untereinander (insbesondere auch zwischen Mitarbeiterinitiativen im In- und Ausland) und zum SUOF zu verbessern.

Neben dem Ideenmanagement wurde fünftens auch geprüft, ob die GIZ über einen *Beschwerdemechanismus* mit Bezug auf die betrieblichen Nachhaltigkeitsleistungen verfügt und dieser hinreichend bekannt ist. Hierzu zeigten die meisten Interviews, dass ein allgemeines Beschwerdemanagement der Compliance-Abteilung existiert, über das auch teilweise Dimensionen der Nachhaltigkeit abgedeckt werden (z. B. Menschenrechtsverstöße, Korruption). Zudem können sich Mitarbeitende direkt an das SUOF und Board wenden. Auch externe Akteure können den derzeit bestehenden menschenrechtlichen Beschwerdemechanismen nutzen, wenngleich betriebliche Nachhaltigkeit noch kein expliziter Bestandteil des Beschwerdemechanismus ist, um zum Beispiel weitergehende Risiken in den Lieferketten hinreichend festzustellen. Aus diesen Gründen erreicht das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement der GIZ in dieser Kategorie einen **Reifegrad von 1** (aus 3 möglichen Abstufungen).

Schließlich ist im Anforderungskatalog als sechster Aspekt festgelegt, dass ein betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement auch *Trainingsmöglichkeiten* für die Mitarbeitenden beinhalten soll. Hier erreicht das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement der GIZ einen **Reifegrad von 1** (aus 2 möglichen Abstufungen). In den meisten Interviews wurde verdeutlicht, dass Fragen der betrieblichen Nachhaltigkeit bisher nur geringfügig in das Aus- und Fortbildungscurriculum der Organisation integriert worden sind. Einzige Ausnahmen sind hier eine Fortbildung, die derzeit von ELVIS verantwortet wird, um die eigenen Inlandsmitarbeitenden zu nachhaltiger Beschaffung zu schulen sowie eine Online-Schulung der Agentur für Internationale Zusammenarbeit (AIZ) zu nachhaltigem Veranstaltungsmanagement. Letztere ist bereits Bestandteil des Onboarding-Prozesses für neue Mitarbeitende.

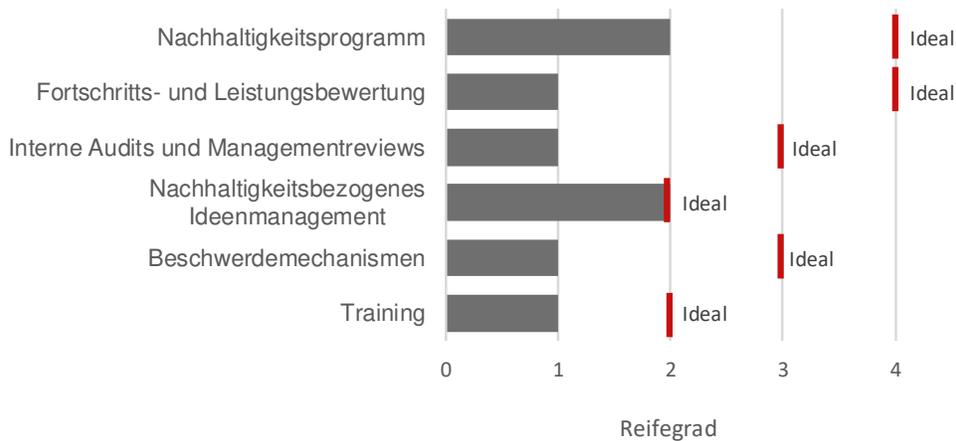


Abbildung 10: Übersicht zum Reifegrad der Kriterien im Bereich „Kontinuierliche Verbesserung“

Quelle: Syspons / akzente 2019

4.1.6 Analysebereich VII: Kommunikation

Der Anforderungskatalog definiert weitere drei Kriterien für idealtypisches betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement im Bereich der Kommunikation. So wird festgelegt, dass die Mitarbeitenden einer Organisation idealtypisch regelmäßig zu Fragen des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements informiert werden (*Interne Kommunikation*). Hierbei erlangt die GIZ einen **Reifegrad von 3** (aus 4 möglichen Abstufungen). In der internen Kommunikationsarbeit der GIZ werden Mitarbeitende über wichtige Ereignisse, die im Zusammenhang mit dem betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement stehen, über bestehende Kommunikationskanäle (u. a. Intranet, Social Media, Mitarbeiterzeitung) informiert. Diese Kommunikationskanäle sind grundsätzlich themenoffen und behandeln auch weitere Themen, die das Unternehmen betreffen. In Bezug auf das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement werden auf diesen Kanälen unter anderem Mitarbeiterinitiativen vorgestellt oder Interviews zum Thema Nachhaltigkeit veröffentlicht. Die kommunizierten Informationen zum Thema Nachhaltigkeit oder zum betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement zielen laut aller Interviews darauf ab, Mitarbeitende für Nachhaltigkeitsthemen zu sensibilisieren und Aufmerksamkeit für diese Themen zu erzeugen. Hierzu dienen auch nachrichtliche Artikel zu Veranstaltungen wie dem Nachhaltigkeitswettbewerb.

Allerdings werden die Informationen bisher noch nicht gezielt dafür eingesetzt, Verhaltensänderungen (Nudging) bei den Mitarbeitenden zu initiieren. In diesem Zusammenhang wurde in den meisten Interviews auf die Herausforderung hingewiesen, dass das Thema Nachhaltigkeit schwierig zu kommunizieren sei, da es vieles beinhalte und dadurch keine kohärente und verständliche „Storyline“ besitze. Diese Herausforderung wird im Fall der GIZ dadurch verstärkt, dass der Nachhaltigkeitsbegriff in Strategien, Instrumenten und Aktionen im Unternehmen vielfältig und unterschiedlich genutzt wird. Dies erschwert die Schaffung eines übergeordneten Verständnisses zum Thema betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement bei den Mitarbeitenden im In- und Ausland.

Das zweite Kriterium fragt, inwiefern Mitarbeitende und externe Stakeholder explizite Vorstandsverpflichtungen zur Bedeutung des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements der GIZ erkennen können (*Führung und Commitment*). Hier erreicht die GIZ einen **Reifegrad von 3** (aus 3 möglichen Abstufungen), da das Leitbild bzw. die Verpflichtung zur Nachhaltigkeit durch den Vorstand (u. a. in der Nachhaltigkeitsrichtlinie und dem Integrierten Unternehmensbericht) regelmäßig betont werden. Zudem wurde in allen Interviews auf die Schnittstelle zwischen Vorstand und SUBO verwiesen (Vorstandssprecherin ist Teil des SUBO), durch die auch strukturell eine Sichtbarkeit für die Verpflichtung des Vorstandes deutlich wird. Dies gilt auch für das Nachhaltigkeitsprogramm, dessen Gültigkeit vom Vorstand regelmäßig bestätigt wird (u. a. im IUB) und das

durch das SUBO mitentwickelt und beschlossen wurde. In den meisten Interviews wurde jedoch auch darauf hingewiesen, dass sich Vorstandsverpflichtungen aus Sicht der Mitarbeitenden zwar erkennen lassen, es aber nicht immer deutlich wird, wie diese derzeit im betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement umgesetzt werden. Hier betonten die Interviewpartner*innen, dass eine Lücke zwischen den Verpflichtungen der GIZ und der Umsetzung von betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagementprozessen besteht.

Dies spiegelte sich auch in den Auslandsfallstudien und den verschiedenen Bereichen der GIZ wider, in denen die jeweilige Führung ein unterschiedliches Commitment zu Nachhaltigkeitsbestrebungen zeigt. In Folge dessen wird in den jeweiligen Führungsdialogen laut der meisten Interviews die Bedeutung des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements und das Bekenntnis zu diesem unterschiedlich kommuniziert. Dies wirkt sich sowohl auf die Qualität der Umsetzung als auch auf die Bekanntheit der verschiedenen Policies und Richtlinien des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements aus (siehe Kapitel 4.1.1, 4.1.2 und 4.1.4).

Das dritte Kriterium im Bereich Kommunikation ist schließlich eine regelmäßige und transparente Berichterstattung über die Leistungen des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements sowie über den Umsetzungsfortschritt bei der Zielerreichung (*Nachhaltigkeitsberichterstattung*). In diesem Kriterium erreicht die GIZ einen **Reifegrad von 4** (aus 4 möglichen Abstufungen), da jährlich ein Integrierter Unternehmensbericht (IUB) veröffentlicht, nach Standards der GRI berichtet und auch gemäß des Deutschen Nachhaltigkeitskodex Rechenschaft abgelegt wird. Gleichwohl wurde in einigen Interviews Verbesserungsbedarf geäußert, da der Stand der Umsetzung und die Zielerreichung des Nachhaltigkeitsprogramms nicht regelmäßig und transparent überprüft werden. Zudem ist das Nachhaltigkeitsprogramm auch nicht Bestandteil des IUB.

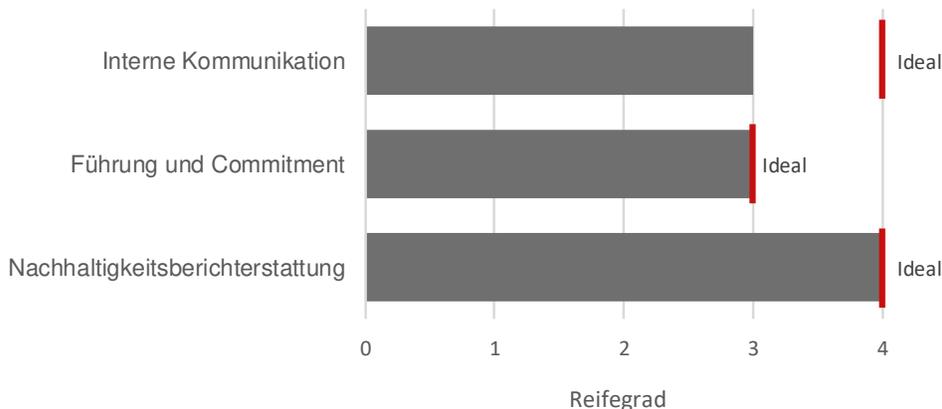


Abbildung 11: Übersicht zum Reifegrad der Kriterien im Bereich „Kommunikation“

Quelle: Syspons / akzente 2019

4.1.7 Analysebereich VIII: Überprüfung

Ein weiterer Anforderungsbereich, der im Anforderungskatalog enthalten ist, betrifft die Teilnahme an *externen Audits*. Hier wird als idealtypisch definiert, dass eine Organisation sich regelmäßig externen Audits bzw. vergleichbaren Bewertungen ihrer Nachhaltigkeitsleistungen (z. B. Ratings) stellen soll. Es ergibt sich eine Schnittstelle zum Kriterium Interne Audits und Managementreviews aus dem Anforderungsbereich Kontinuierliche Verbesserung. Die meisten Interviewpartner*innen erklärten hierzu, dass die interne Betrachtung von Instrumenten oftmals durch externe Begutachtungen vertieft wird, wie unter anderem durch die Evaluierung des CSH-Instrumentes, den Mid-Term-Review des Umweltprogramms oder die externe Prüfung des IUB. Zugleich wurde darauf hingewiesen, dass diese externen Audits keinem festen Auditsystem gleichkommen und

auch nur bestimmte Standorte umfassen. Daher wird in dieser Kategorie ein **Reifegrad von 2** (aus 3 möglichen Abstufungen) erreicht.

Der Anforderungskatalog sieht auch vor, dass *Zertifizierungen* die Qualität wesentlicher Bestandteile des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements bezeugen. Hierbei sind insbesondere die EMAS-Zertifizierung (Eco Management and Audit Scheme) der deutschen GIZ-Standorte (Eschborn, Bonn und Berlin) und die B.A.U.M.-Zertifizierung „Fahrrad-Fit Betrieb“ hervorzuheben, die auch von allen Interviewpartner*innen positiv beurteilt wurden, da sie nach innen und außen für Glaubwürdigkeit sorgen und Qualität bezeugen. Hinsichtlich der B.A.U.M.-Zertifizierung ist zu konstatieren, dass diese durch eine Mitarbeiterinitiative angestoßen wurde. Zudem wurde in der Daten- und Dokumentenanalyse deutlich, dass in allen Zertifizierungsprozessen das Sustainability Board und Office involviert waren. Aus diesem Grund erreicht das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement in dieser Kategorie einen **Reifegrad von 2** (aus 2 möglichen Abstufungen).

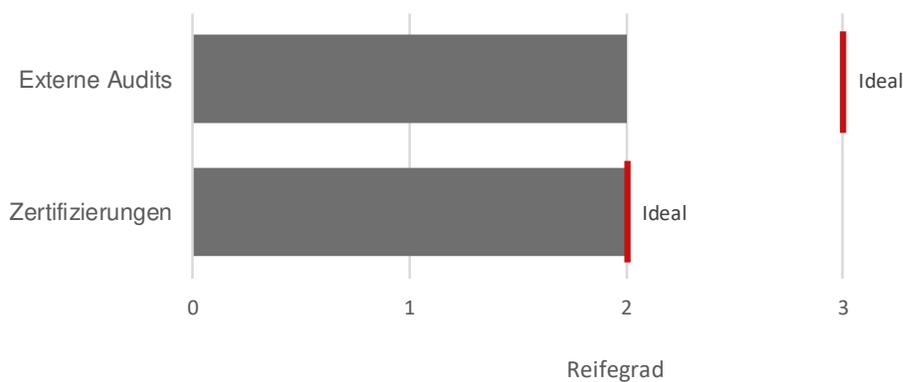


Abbildung 12: Übersicht zum Reifegrad der Kriterien im Bereich „Überprüfung“

Quelle: Syspons / akzente 2019

4.1.8 Analysebereich VII: Dokumentation

Als letzten Anforderungsbereich bzw. als letztes Kriterium benennt der Anforderungskatalog die *Dokumentation*. Hiernach sollte eine Organisation über ein internes Wissensmanagement zur Dokumentation des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements verfügen. Das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement der GIZ erreicht in diesem Bereich einen **Reifegrad von 2** (aus 3 möglichen Abstufungen). In allen Interviews wurde hierzu auf das Dokumentenmanagementsystem (DMS) verwiesen, das generell zum Wissensmanagement und somit auch für das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement in der GIZ verwendet wird. So sind alle wesentlichen Daten, Berichte und Präsentationen im DMS zentral zugänglich. Allerdings wurde in den meisten Interviews auch darauf hingewiesen, dass die betriebliche Nachhaltigkeit ein Querschnittsthema ist und daher nicht immer deutlich wird, wo Informationen zum betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement im DMS verortet sind. Hierdurch kann es passieren, dass Aktualisierungen von Daten und Dokumenten nicht allen bekannt gemacht werden.

Darüber hinaus trägt der bisherige, noch nicht abschließend strukturierte Datenmanagementprozess für das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement dazu bei, dass relevante Daten im In- und Ausland entweder nicht vorhanden sind oder nicht in ausreichender Qualität existieren. Außerdem führen doppelte Abfragen dazu, dass Daten unterschiedlich erhoben und dokumentiert werden (siehe auch Kapitel 4.1.4). Dies verstärkt auch nach Aussage der meisten Interviewpartner*innen die Unübersichtlichkeit der vorhandenen Daten zum betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement im DMS.

Neben dem DMS wurde in einigen Interviews auch auf Integrierte Digitale Anwendungen (IDA) verwiesen, in denen Informationen zur betrieblichen Nachhaltigkeit zwischen interessierten Mitgliedern der GIZ-Community diskutiert und zugänglich gemacht werden. IDA befinden sich jedoch noch im Aufbau, sodass die Interviewpartner*innen den Mehrwert von IDA für die Dokumentation des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements noch nicht abschließend beurteilen konnten.

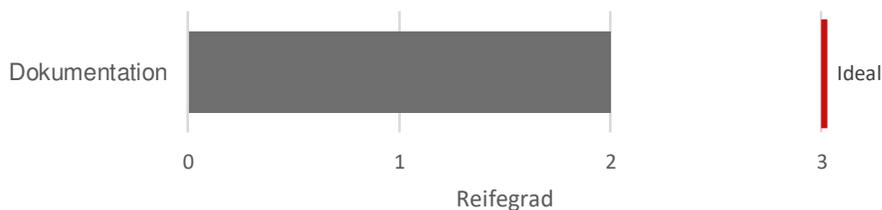


Abbildung 13: Übersicht zum Reifegrad der Kriterien im Bereich „Dokumentation“

Quelle: Syspons / akzente 2019

4.2 Analyse der Wirksamkeit ausgewählter Instrumente des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements der GIZ im In- und Ausland

Um das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement der GIZ effektiv umzusetzen, hat die GIZ verschiedene flexible und niedrigschwellige Instrumente geschaffen. Diese sollen laut der Daten- und Dokumentenanalyse zum einen dabei behilflich sein, das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement in seiner Gesamtheit umzusetzen und zum anderen die Umsetzung von Themen der betrieblichen Nachhaltigkeit in bestimmten Themenfeldern unterstützen. In diesem Sinne wurde der Fokus dieser USE – wie in Kapitel 2 beschrieben – insbesondere auf ausgewählte von der GIZ geschaffene Instrumente gelegt, die die Umsetzungsprozesse in den Themenfeldern nachhaltige Beschaffung und nachhaltige Mobilität unterstützen sollen. Diese sind im Einzelnen:

- Wegweiser – Nachhaltiges Veranstaltungsmanagement
- Mitarbeiterinitiativen
- Corporate Sustainability Handprint (CSH)
- Reisekostenrichtlinie

Darüber hinaus existieren weitere Instrumente wie Digitalisierungsprozesse, Betriebsvereinbarungen, die Bilanzierung von CO₂-Emissionen und die Pendlerbefragung. Diese werden im Folgenden entweder als Querschnittsthemen oder im Zusammenhang mit den anderen oben aufgeführten Instrumenten diskutiert, da sie große Schnittmengen mit den benannten anderen Instrumenten aufweisen.

Hinsichtlich des **Wegweisers – Nachhaltiges Veranstaltungsmanagement** kann aus allen Interviews aus der Inlandsfallstudie festgehalten werden, dass dieser bei den Mitarbeitenden bekannt ist und als sehr hilfreich für die nachhaltige Ausgestaltung von Veranstaltungen empfunden wird. Im Gegensatz hierzu zeigen die Auslandsfallstudien, dass das Instrument in den Landesbüros nicht überall gleichermaßen bekannt ist. Während der Wegweiser in einem besuchten Landesbüro bekannt war und für die Organisation von Veranstaltungen im Rahmen der Möglichkeiten vor Ort genutzt wurde, war er im anderen besuchten Landesbüro nicht bekannt, obwohl auch hier auf eine nachhaltige Ausrichtung von Veranstaltungen geachtet wurde.

Alle Interviews im Inland sowie in den Auslandsfallstudien zeigten, dass dort, wo der Wegweiser bekannt ist, die Qualität des Instruments von den Mitarbeitenden als sehr gut empfunden wird. So leitet er die Mitarbeiten-

den in allen Aspekten (z. B. Catering oder Mobilität) einfach und präzise an, um eine nachhaltige Veranstaltung in den gegebenen Rahmenbedingungen durchzuführen. Zugleich behelfen sich einzelne Bereiche mit einer Checkliste, die die Umsetzung von nachhaltigen Veranstaltungen noch weiter erleichtert. Allerdings verwiesen alle Interviewpartner*innen auch darauf, dass bisher keine Verbindlichkeiten für die Durchführung von nachhaltigen Veranstaltungen in der GIZ existieren, sodass die Anwendung des Wegweisers entweder auf Eigeninitiative des einzelnen Mitarbeitenden oder auf Anweisung der jeweiligen Führungskraft erfolgt. Darüber hinaus bemängelten alle Interviewpartner*innen, dass der Wegweiser keine wesentlichen Hinweise zum Umgang mit Zielkonflikten bei der Planung und Durchführung von Veranstaltungen gibt, sodass diese individuell vom jeweiligen Mitarbeitenden gelöst werden müssen. In einigen Interviews wurde darauf hingewiesen, dass bei der Organisation von Veranstaltungen vor allem die Wirtschaftlichkeit in der Umsetzung sowie eine effiziente Organisation und Logistik im Vordergrund stehen und von den Beteiligten gefordert werden, da dies unmittelbar mit der Qualität der Leistungserbringung verbunden sei. Nur wenn einzelne Mitarbeitende explizit auf die Einhaltung nachhaltiger ökologischer Aspekte bestehen, würden diese nach Möglichkeit durch die Organisationsfachkraft berücksichtigt. Daher wünschen sich die Mitarbeitenden klarere Anweisungen von der Führungsebene hinsichtlich der Mindeststandards der GIZ für nachhaltige Veranstaltungen (bspw. digital by default oder ausschließlich vegetarisches Catering in Deutschland) und hinsichtlich des Umgangs mit Zielkonflikten zwischen den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit. Aus Sicht der meisten Interviewpartner*innen lässt sich nur durch solche Anweisungen bzw. Mindeststandards die Wirksamkeit des Instruments steigern, insbesondere mit Blick auf die nachhaltige Beschaffung von Sachgütern und Dienstleistungen für Veranstaltungen und Delegationsreisen.

Ein weiteres Instrument, das sowohl im In- als auch im Ausland Anwendung findet, sind die **Mitarbeiterinitiativen**. Wie bereits in Kapitel 4.1.5 dargelegt, sehen alle Interviewpartner*innen die Mitarbeiterinitiativen als Kern des niedrigschwelligen Ideenmanagements der GIZ und bewerten sie als geeignetes Format, um das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement in den Themenfeldern nachhaltige Mobilität und Beschaffung zu unterstützen. So existieren in einigen Bereiche Überlegungen, die Ideen von Mitarbeiterinitiativen (wie z. B. mobilise4climate) für den ganzen Bereich zu übernehmen. Gleichzeitig variieren bei den Interviewpartner*innen jedoch die Vorstellungen, inwieweit die Mitarbeiterinitiativen stärker in bestehende Konzepte, Strukturen und Prozesse eingebunden werden sollen. Einige Interviewpartner*innen sehen die Stärke der Mitarbeiterinitiativen in ihrer Dezentralität und weitestgehenden Entkoppelung von Unternehmensvorgaben, wodurch Kreativität und Engagement der Mitarbeitenden gefördert werden. Diese Interviewpartner*innen bewerteten das Instrument also nicht vornehmlich im Hinblick auf seine Wirksamkeit für Unternehmensziele. Andere Gesprächspartner*innen wiederum interpretierten die Frage nach der Wirksamkeit der Mitarbeiterinitiativen vor dem Hintergrund von Unternehmensvorgaben und -zielen. Sie betonten, dass ein gesamtheitliches Konzept dazu hilfreich wäre, wie Mitarbeiterinitiativen zu Unternehmenszielen beitragen könnten, um gute Ideen von Mitarbeiterinitiativen für das gesamte Unternehmen in Wert zu setzen.

Neben den Mitarbeiterinitiativen ist der **CSH** das zentrale Instrument für die Umsetzung des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements in der Auslandsstruktur der GIZ. Die Auslandsfallstudien zeigen, dass der CSH auch dort als das zentrale Instrument für die Umsetzung des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements der GIZ im Ausland wahrgenommen wird. Darüber hinaus wird der CSH als Instrument betrachtet, das ausreichend niedrigschwellig ist, um Engagement in diesem Bereich zu fördern. Gleichzeitig zeigen die Auslandsfallstudien jedoch auch, dass die Umsetzung des CSH sehr heterogen erfolgt und stark abhängig von der Unterstützung des Management Teams im jeweiligen Landesbüro ist. Dies führt dazu, dass betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement in den Auslandsstrukturen sehr unterschiedlich umgesetzt wird. Dies ist aufgrund der unterschiedlichen Begebenheiten in den einzelnen Ländern einerseits verständlich. Allerdings führt es laut der Auslandsfallstudien auch dazu, dass keine einheitlichen Standards oder Vorgaben aus der Zentrale der GIZ im Ausland umgesetzt werden können. Als Folge sind die Daten, die über den CSH zum betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement gesammelt werden, in Qualität und Umfang sehr unterschiedlich. Dies wiederum wirkt sich negativ auf den Datenmanagementprozess zum betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement aus

(siehe Kapitel 4.1.4). In einzelnen Interviews wurde die Wirksamkeit des CSH zum einen mit dem Aspekt der Freiwilligkeit und zum anderen mit der Frage der tatsächlich verursachten zusätzlichen Arbeitsbelastung in Verbindung gebracht. Nach Ansicht dieser Interviewpartner*innen geht die Anwendung des CSH mit zusätzlichen Anstrengungen der Mitarbeitenden einher, wodurch die Schwelle für eine Umsetzung steigt. In Kombination mit dem freiwilligen Charakter des Instruments bei der spezifischen Zielformulierung führe dies laut Interviewpartner*innen zu einer niedrigeren Qualität und damit Wirksamkeit des Instruments.

Darüber hinaus existieren im Bereich der nachhaltigen Mobilität zahlreiche Instrumente, die diesen Themenbereich effektiv unterstützen sollen. Ein zentrales Instrument ist die **Reisekostenrichtlinie**¹⁵. Dabei zeigte eine von der GIZ in Auftrag gegebene Analyse von Project Climate, dass die aktuelle Reisekostenrichtlinie sowohl klare Regelungen in Bezug auf die Steuerung der Reisekosten (Wirtschaftlichkeit) als auch in Bezug auf die Berücksichtigung sozialer Belange der Belegschaft (Soziales) hat. Im Bereich Ökologie enthält die Richtlinie im Gegensatz dazu wenig klare Regelungen, sondern spricht in der Regel Empfehlungen aus und appelliert an das persönliche Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeitenden. Dies zeigte sich auch in allen geführten Interviews in der Inlandsfallstudie. Die Interviewpartner*innen wiesen darauf hin, dass die Entscheidungen hinsichtlich nachhaltiger Mobilität und die damit einhergehenden Zielkonflikte von den Mitarbeitenden individuell gelöst werden müssen. Dabei verwiesen alle befragten Mitarbeitenden darauf, dass die GIZ bisher auch keine Anreizsysteme bzw. Orientierungshilfen bietet, die den Mitarbeitenden die Lösung dieser Konflikte erleichtern würden. Die Bilanzierung von CO₂-Emissionen – bspw. auf den Auszügen des zuständigen Reisebüros – hilft den Mitarbeitenden nach Aussage der meisten Interviewpartner*innen dabei wenig, da diese nicht den Konflikt mit den anderen Zieldimensionen auflösen. Erschwerend kommt hinzu, dass die Ansprüche an das Reisen (bspw. Flüge in der Business Class) von einigen Interviewpartner*innen als Bestandteil der Mitarbeitendenkompensation gesehen werden, die in der entsprechenden tariflichen Betriebsvereinbarung festgehalten sind.

Positiv benannten die meisten Interviewpartner*innen in diesem Zusammenhang die Betriebsvereinbarung zum mobilen Arbeiten, da durch eingesparte Wege sowohl die ökonomische und ökologische als auch die soziale Nachhaltigkeitsdimension bedient werden. Einzelne Interviewpartner*innen verwiesen in diesem Zusammenhang jedoch auch darauf, dass Themen wie die Gesundheit am Arbeitsplatz, im Sinne der sozialen Nachhaltigkeitsdimension, wieder in den Vordergrund rücken, da diese durch die mobile Arbeit gegebenenfalls negativ beeinflusst wird.

Darüber hinaus sehen die meisten Gesprächspartner*innen weitere Optimierungsmöglichkeiten in den Digitalisierungsprozessen der GIZ, die sowohl die soziale als auch die ökologische Nachhaltigkeitsdimension positiv beeinflussen können. Neben der Vermeidung von unnötigem Papier (bspw. durch die bereits vollzogene Umstellung der gesamten Kursevaluation der AIZ auf einen digitalen Prozess), können durch digitale Besprechungen CO₂-Emissionen eingespart und das Arbeiten familienfreundlicher gestaltet werden. Als limitierende Faktoren sehen die meisten Mitarbeitenden hierbei jedoch die digitale Anbindung vieler Partnerländer und die Kompetenz der Mitarbeitenden, digitale Besprechungen zu moderieren, da hierfür andere Fähigkeiten benötigt werden als bei Präsenzveranstaltungen.

¹⁵ Eine weitere Analyse der Reisekostenrichtlinie erfolgt im Kapitel 4.4 anhand der berechneten Szenario- und Potenzialanalysen.

4.3 Analyse des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements der GIZ im Themenfeld nachhaltige Beschaffung

Die folgende Analyse ist entlang der kurz-, mittel- und langfristigen Ziele im Themenfeld der nachhaltigen Beschaffung strukturiert.¹⁶ Dabei steht zunächst der Umsetzungsstand bzw. die bisherigen Zielerreichung im Vordergrund. Zugleich wird die Wirksamkeit von Maßnahmen (u. a. durch Ableitung aus übergeordneten Strategien) und deren Effizienz (u. a. Formalisierungsgrad von Umsetzungsprozessen) untersucht. Zudem wird analysiert, inwiefern Mechanismen in der Beschaffung spezifischer Produkte und Dienstleistungen existieren, um Nachhaltigkeitsrisiken entgegenzuwirken.

Nachhaltige Beschaffung ist auf der strategischen Ebene ein Querschnittsthema und findet sich in den zentralen strategischen Steuerungsdokumenten wieder. Die nachhaltige Beschaffung wird als Themenfeld in der Unternehmensstrategie (2017-2019), dem Nachhaltigkeitsprogramm (2016-2020) und dem Umweltprogramm (2016-2020) der GIZ aufgegriffen. Obwohl die oben genannten strategischen Dokumente unternehmensintern zentral sind, besteht derzeit in der Umsetzung der Vorgaben zur nachhaltigen Beschaffung eine grundlegende Herausforderung für die Wirksamkeit und Effizienz im Themenfeld darin, den internen und externen strategischen Bezugsrahmen zu definieren. Zu diesem Zweck wird derzeit im Organisationsbereich Einkauf und Verträge (EuV) analysiert, welche Anforderungen sich für die nachhaltige Beschaffung aus übergeordneten externen Rahmenwerken und Initiativen (u. a. Nationaler Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte, BMZ-Initiative zur Klimaneutralität 2020; Greenhouse Gas Protocol) und internen Verpflichtungen (EMAS / Umweltleitprinzip) ergeben. Aus Sicht von EuV ist es wichtig, den strategischen Bezugsrahmen zu definieren, da sich hieraus nicht nur Maßnahmen, sondern auch Abstimmungsbedarfe im Unternehmen ableiten lassen (u. a. mit dem SUOF, mit der Stabsstelle Kommunikation oder auch mit zeitlich begrenzten Arbeitsgruppen, wie der AG Klimaneutralität). Nur wenn über diese Abstimmungsbedarfe für das Querschnittsthema der nachhaltigen Beschaffung Klarheit herrscht, können nach Ansicht einiger Interviewpartner*innen das Handeln und die umzusetzenden Maßnahmen wirksam und effizient ausgestaltet werden.

In den Interviews wurde auch darauf hingewiesen, dass abteilungsintern in EuV für die Umsetzung der nachhaltigen Beschaffung bisher kein konsolidiertes Fachteam zuständig war. Im Fokus der Abteilung stand demnach immer die operative Priorität, die Lieferfähigkeit sicherzustellen. Aus Sicht der meisten Interviewpartner*innen ist eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Anforderungen und Leistungen sowie Zielen der nachhaltigen Beschaffung erst mit der Einrichtung des abteilungsinternen Fachteams „Nachhaltige Beschaffung“ 2018 möglich geworden. Das Fachteam ist eine Arbeitsgruppe zu den an die Abteilung herangetragenen Aufgaben im Bereich nachhaltige Beschaffung, die aus benannten und interessierten Mitarbeitenden besteht. Durch die Einrichtung des Fachteams steht eine spezifische Struktur bereit, um die Abstimmung mit dem SUOF sowie den fachlichen Austausch mit anderen unternehmensinternen Organisationseinheiten zu stärken (u. a. mit dem Sektorvorhaben Nachhaltigkeitsstandards sowie dem Kompetenzzentrum Öffentliche Finanzen und Verwaltung). Diese Abstimmung sei auch notwendig, um zum Teil noch nicht spezifisch genug formulierte Ziele für das eigene Themenfeld weiter zu operationalisieren (z. B. das langfristige Ziel, Sachgüter und Dienstleistungen nach höchsten Nachhaltigkeitskriterien zu beschaffen).

Bis der weitere strategische und themenspezifische Bezugsrahmen definiert ist, konzentriert sich EuV auf die Ziele und Maßnahmen, die im Nachhaltigkeits- und Umweltprogramm festgelegt sind. Diese sind im nachfolgend abgebildeten Wirkungsmodell festgehalten worden. Es enthält alle identifizierten Ziele aus dem Themenfeld und nummeriert diese (z. B. K1, M5, L2), damit sie in der folgenden Analyse systematisch aufgegriffen werden können.

¹⁶ Die Ziele sind in einem gemeinsamen Workshop mit der Stabsstelle Evaluierung und thematischen Wissensträgern der GIZ (u. a. der Abteilung Einkauf, Liegenschaften, Verträge, Internationaler Sprachendienst (ELVIS) und Mitgliedern des Sustainability Office) entwickelt worden und basieren insbesondere auf dem Nachhaltigkeitsprogramm und dem Umweltprogramm.

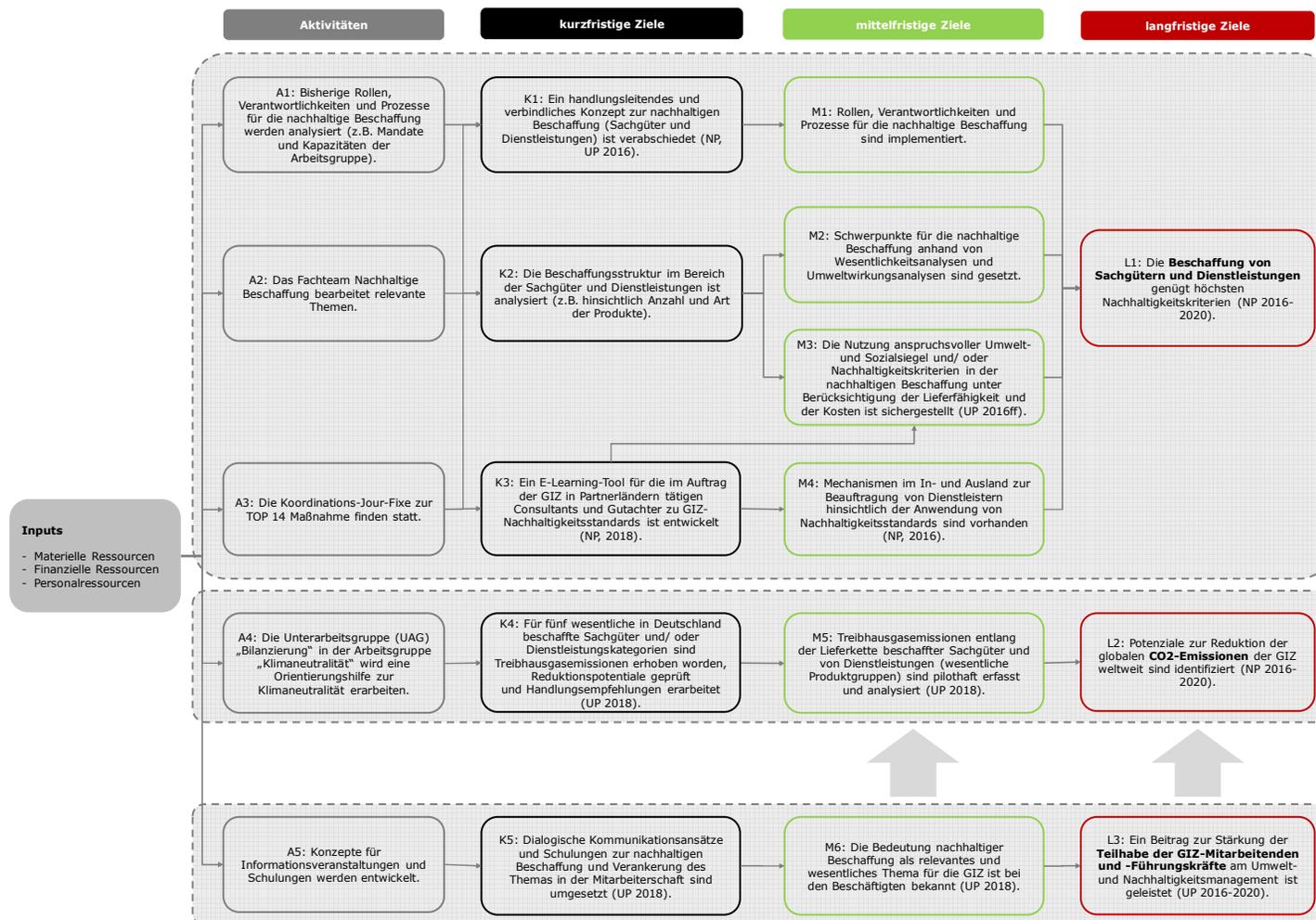


Abbildung 14: Wirkungsmodell im Themenfeld der nachhaltigen Beschaffung

Quelle: Gemeinsamer Workshop GIZ, Syspons, akzente 2019

Gemäß des Nachhaltigkeitsprogramms soll bis zum Jahr 2020 die Beschaffung von Sachgütern und Dienstleistungen höchsten Nachhaltigkeitskriterien genügen (L1). Dieses strategische Ziel soll erreicht werden, indem mittelfristig auf inhaltlicher Ebene Schwerpunkte der nachhaltigen Beschaffung anhand von Wesentlichkeitsanalysen und Umweltwirkungsanalysen gesetzt werden (M2). Dafür ist es notwendig, kurzfristig die Beschaffungsstruktur im Bereich der Sachgüter und Dienstleistungen zu analysieren (K2). Wie die Interviews deutlich machten, sind hierzu erste Schritte im Jahr 2018 und 2019 angelaufen. So wurden zunächst Lücken hinsichtlich der menschenrechtlichen Sorgfalt der GIZ auf Unternehmensebene identifiziert. In einem zweiten Schritt werden in der zweiten Jahreshälfte 2019 mittels einer Risikoanalyse potenzielle Risiken für die menschenrechtliche Sorgfalt geprüft. Bis 2019 lag allerdings keine Analyse vor, mit der die nachhaltigkeitsbezogenen Risiken (z. B. im ökologischen und sozialen Bereich) transparent gemacht wurden. Demnach hatte EuV bisher keine Übersicht darüber, welche Nachhaltigkeitsrisiken mit dem Einkauf bestimmter Sachgüter und Dienstleistungen verbunden waren. Ohne diese Grundlage lassen sich jedoch keine sachgüter- und dienstleistungsspezifischen Nachhaltigkeitskriterien formulieren bzw. festlegen, durch die eine wirksame nachhaltige Beschaffung erst möglich würde. Grund hierfür sind insbesondere die im Einkaufssystem vorhandenen und erfassten Daten, die eine solche vertiefte Analyse einschränken. Die in dieser USE entwickelten Risikomatrizen umfassen ausgewählte zentrale und dezentrale Güter und Dienstleistungen, aus denen potenzielle soziale und ökologische Nachhaltigkeitsrisiken ersichtlich werden. Sie bilden eine erste Herangehensweise und Übersicht, welche Risiken ausgewählte Warengruppen mit sich bringen. Die folgende Abbildung zeigt beispielhaft einen Ausschnitt, wie die bisher erstellten Risikomatrizen aufgebaut sind. Sie strukturiert Warengruppen entlang ihres Bestellwertes. Jeder Warengruppe zugeordnet ist eine Einschätzung der sozialen und ökologischen Risiken, wobei durch ein Ampelsystem gezeigt wird, welche Risiken am höchsten bzw. niedrigsten sind. Alle vollständigen Risikomatrizen, inklusive einer Erläuterung zu deren Nutzung, finden sich im Anhang dieses Evaluationsberichtes.

Warengruppen		Soziale Risiken	Umweltwirkungen			
Warengruppe	Bestellwert	Risikostunden	Treibhausgase	Luftverschmutzung	Wasserverbrauch	Landnutzung
		Anzahl branchenspezifischer Sozialrisikostunden in den jeweiligen globalen Wertschöpfungsketten (in Milliarden)	Mit den warengruppenspezifischen Ausgaben der GIZ/Landesbüros verbundene Treibhausgasemissionen (in kg)	Mit den warengruppenspezifischen Ausgaben der GIZ/Landesbüros verbundene Emissionen von Luftschadstoffen (in g)	Mit den warengruppenspezifischen Ausgaben der GIZ/Landesbüros verbundener Wasserverbrauch (in l)	Mit den warengruppenspezifischen Ausgaben der GIZ/Landesbüros verbundener Flächenverbrauch (in qm)
Verschiedenes	26.498.766 €					
Computer und Zubehör	10.210.331 €	1,7	3.063.099	5.105.165	30.630.993	1.021.033
Fahrzeuge	7.600.980 €	1,2	2.280.294	4.560.588	31.164.016	760.098
Elektromaterial	3.438.496 €	1,7	1.031.549	1.719.248	10.315.487	343.850
Land- und Forstwirtschaft	3.194.134 €	0,8	1.597.067	4.152.374	30.344.269	2.076.187
Büro- und Schulungsmaterialien	2.710.879 €	0,9	1.084.351	2.710.879	23.042.469	271.088
Baumaterialien	2.064.229 €	1,2	1.238.537	2.064.229	12.385.372	206.423
Medizintechnik	1.873.984 €	1,1	749.594	1.124.391	11.806.102	374.797

Abbildung 15: Nachhaltigkeitsbezogene Risikoanalyse dezentral beschaffter Sachgüter differenziert nach warengruppenspezifischen Beschaffungsrisiken (Beispielhafter Auszug)
Quelle: Syspons / akzente 2018

Die Risikomatrizen betrachten eine noch weitgehend hochaggregierte Ebene (z. B. Computer und Zubehör). Dies hängt damit zusammen, dass die bisherige Datenlage keine weitere Ausdifferenzierung ermöglicht. Demnach hängt eine weitere Spezifizierung von Nachhaltigkeitsrisiken, mit denen die Wirksamkeit in der nachhaltigen Beschaffung weiter erhöht werden könnte, von einer Weiterentwicklung der Datenqualität ab. Durch eine solche Spezifizierung der Nachhaltigkeitsrisiken könnten Zielkonflikte in der nachhaltigen Beschaffung sichtbar gemacht und Aushandlungsprozesse erst ermöglicht werden.

Um Aushandlungsprozesse in der Umsetzung sicherzustellen, stimmt EuV derzeit mit dem SUOF ab, wie Rollen, Verantwortlichkeiten und Prozesse zukünftig zwischen den beiden Organisationseinheiten und vor

allen Dingen auch den Bedarfsträgern in der nachhaltigen Beschaffung in der GIZ verteilt sein sollen (A1-M1). Diese Prozesse sollen sicherstellen, dass zum Beispiel anspruchsvolle Umwelt- und Sozialsiegel und/oder Nachhaltigkeitskriterien in der Beschaffung von dauerhaften, wiederkehrenden Dienstleistungen und Sachgüter-Rahmenverträgen unter Berücksichtigung der Lieferfähigkeit und der Kosten eingehalten werden können (M3). Laut allen Interviewpartner*innen war eine stärkere Formalisierung des Prozesses wichtig geworden, weil die bisherige Einbindung und Verantwortung des SUOF im Prozess der Verlängerung und Neuausschreibung von Rahmenverträgen inkonsistent und damit nicht effizient umgesetzt worden war. Demnach gab es bisher zwar eine Absicht, das SUOF bei Rahmenverträgen einzubinden, allerdings wurde kein intern verbindlicher Prozess dazu definiert. Dadurch wurde das Verständnis darüber, wann und wie das SUOF eingebunden werden sollte, unterschiedlich ausgelegt und umgesetzt. Dies reichte von einer „vollen“ Einbindung bis hin zu keiner Einbindung des SUOF. In der Regel kam der intendierte Aushandlungsprozess mit dem SUOF bezüglich der anzuwendenden Nachhaltigkeitskriterien nicht ausreichend zustande, was sich laut der Interviewpartner*innen entsprechend negativ auf die Wirksamkeit der nachhaltigen Beschaffung auswirkte.

Der derzeit intern diskutierte Prozessvorschlag verteilt die Verantwortlichkeiten entlang des Beschaffungsprozesses¹⁷ zwischen den anfordernden Organisationseinheiten, EuV sowie dem SUOF. Ziel des vorgeschlagenen Prozesses ist es, dass das SUOF eine Beratungsfunktion bei der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien einnimmt. Hierdurch soll zwischen den involvierten Einheiten ein Aushandlungsprozess darüber ermöglicht werden, wie bzw. welche Nachhaltigkeitskriterien im Beschaffungsprozess Eingang finden können. Das Sektorvorhaben Nachhaltige Öffentliche Beschaffung soll bei Bedarf eingebunden werden. Unter den bisher vorgesehenen Rahmenverträgen, die laut dem Prozessvorschlag abgestimmt werden sollen, finden sich auch solche, die eine „hohe Sichtbarkeit“ haben, wie unter anderem Kantinen- und Reisebürodienstleistungen.¹⁸

Für die Beschaffungsprozesse aus dem Projektgeschäft, die ein relevantes Beschaffungsvolumen aufweisen, wird derzeit mit dem SUOF und dem Fach- und Methodenbereich (FMB) geprüft, wie Nachhaltigkeitskriterien stärker berücksichtigt werden können. Auch hier will EuV ermöglichen, dass die beteiligten Organisationseinheiten einen bewussten Aushandlungsprozess umsetzen, um nachhaltigkeitsbezogene Zielkonflikte im Beschaffungsprozess zu lösen. Die Ergebnisse sollen in einem Leitfaden zur nachhaltigen Beschaffung festgehalten werden (K1). Dieses Instrument, das für Transparenz nach innen und außen sorgen soll, befindet sich jedoch noch in der Entwicklung.

Die Auslandsfallstudien in Äthiopien und Indien zeigten, dass die Umsetzung einer nachhaltigen Beschaffungspraxis größere Herausforderungen mit sich bringt, da es die lokalen Marktbedingungen (insbesondere bei bestimmten Warengruppen) oft nicht zulassen, Nachhaltigkeitsdimensionen in der Beschaffung abzuwägen. In Äthiopien gibt es beispielsweise keine etablierten Einstufungs- und Kontrollsysteme für nachhaltige Produkte und Dienstleistungen, sodass Nachhaltigkeitskriterien bei der Beschaffung nicht berücksichtigt werden. Dagegen sind erste Schritte in diese Richtung in Indien vollzogen worden, sodass derzeit bei der Beschaffung von vier Warengruppen Nachhaltigkeitsaspekte in den Beschaffungsprozess integriert worden sind. Die Unterschiede zwischen Indien und Äthiopien sind auch darauf zurückzuführen, dass Indien am Pilotprojekt „Nachhaltige Beschaffung in der Außenstruktur“ teilgenommen hat und es gelang, die gesetzten Impulse zu institutionalisieren.

EuV nutzt für die Umsetzung der nachhaltigen Beschaffung auch Digitalisierungs-Tools. So hat EuV Schulungen für Dienstleister konzipiert, um GIZ-Dienstleitern entlang der Wertschöpfungskette den Nachhaltigkeits-

¹⁷ (1) Bedarfsdefinition und -formulierung; Prüfung, (2) Festlegen und Vorbereiten des Vergabeverfahrens; (3) Durchführung Vergabeverfahrens; (4) Auswertung; (5) Zuschlagserteilung und Vertragserstellung.

¹⁸ Erfahrungen bei der Einbindung des Office wurden auch zusammen mit der Unternehmenskommunikation bei der Ausschreibung von Werbemitteln gemacht.

anspruch der GIZ zu kommunizieren (K3, M4). Seit 2019 stellt EuV dieses E-Learning-Tool zu GIZ-Nachhaltigkeitsstandards (Guide for Practicing Corporate Sustainability (GPS)) für die im Auftrag der GIZ tätigen Dienstleister zur Verfügung. Das GPS-Tool führt in das Nachhaltigkeitsverständnis der GIZ ein und beschreibt entlang der Nachhaltigkeitsdimensionen u. a. Nachhaltigkeitsanforderungen. Durch die Teilnahme an der Schulung sollen Dienstleister angeregt werden, in der Zusammenarbeit mit der GIZ den Bereich Nachhaltigkeit stärker in den Fokus zu rücken. Das Tool befindet sich zurzeit in einer Testphase und soll im zweiten Halbjahr 2019 eingeführt werden. Daher gibt es zur Wirksamkeit der Schulung noch keine Erfahrungen. Intern diskutiert wird noch die Frage nach der Verbindlichkeit einer Schulungsteilnahme und inwiefern die intendierte „Sensibilisierung“ ausreichend ist, um entlang der Wertschöpfungskette die Nachhaltigkeit der eingekauften Güter und Dienstleistungen zu verbessern. Es wird daher überlegt, die Schulungen zu erweitern, um stärker auf spezifische und verbindliche Nachhaltigkeitsanforderungen hinweisen zu können und so den Handlungsdruck bei Dienstleistern und damit die Wirksamkeit des GPS-Tools zu erhöhen. Neben dem GPS-Tool hat EuV laut einzelner Interviewpartner*innen durch die Digitalisierung der Vergabeplattform im Jahr 2018 zudem den Papierverbrauch und die Anzahl an Kurierfahrten der Anbieter verringert. Daten oder Einschätzungen zu den eingesparten THG-Emissionen liegen jedoch nicht vor.

Das Themenfeld der nachhaltigen Beschaffung wird aus strategischer Sicht im Nachhaltigkeitsprogramm auch als relevantes Element für die längerfristige Reduktion der globalen CO₂-Emissionen der GIZ identifiziert (L2).¹⁹ Dazu sollen mittelfristig THG-Emissionen entlang der Lieferkette beschaffter Sachgüter und Dienstleistungen pilothaft erfasst und analysiert werden (M5). Dies soll laut einzelner Interviewpartner*innen gemäß dem Greenhouse Gas Protocol erfolgen, das einen Standard zur Bilanzierung von THG-Emissionen darstellt.²⁰ Dieser Standard ermöglicht auch die Erfassung von solchen Emissionen, die aus dem Einkauf von Sachgütern und Dienstleistungen entstehen. Ähnlich wie bei den Risikomatrizen werden erst mit der Transparenz darüber, wann THG-Emissionen in einer bestimmten Höhe ausgestoßen werden, (Aushandlungs-)Entscheidungen möglich, die wirksam zu einer Vermeidung oder Verringerung von THG-Emissionen führen. In einem ersten Schritt sind hierzu 2017 durch EuV und das SUOF erste Sachgüter-Bilanzierungen erfolgt (IT-Geräte und Pkw). Demnach verursachten 2017 zentral beschaffte Laptops, Desktop-PCs und Monitore 1.214t THG-Emissionen und die eingekauften Pkw 6.175 t.²¹ Welche weitere Bilanzierungen in der nachhaltigen Beschaffung erfolgen sollen, wird derzeit intern abgestimmt.

Schließlich ist im Umweltprogramm längerfristig vorgesehen, dass die nachhaltige Beschaffung einen Beitrag zur Stärkung der Teilhabe der GIZ-Mitarbeitenden und -Führungskräfte am Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement leistet (L3). Dieser Beitrag soll sich aus einem gestiegenen Verständnis der Beschäftigten über die Bedeutung nachhaltiger Beschaffung als relevantes und wesentliches Thema für die GIZ ergeben (M6). Um dies zu erreichen, sollen dialogische Kommunikationsansätze und Schulungen zur nachhaltigen Beschaffung und Verankerung des Themas in der Mitarbeiterschaft umgesetzt werden. Dazu setzt ELVIS derzeit auf eine Schulung interner Beschaffungsmitarbeitender zum Thema Nachhaltige Beschaffung. Dies sei laut Interviewpartner*innen notwendig, um den Wissensstand anzugleichen und das Bewusstsein für (und damit die Teilhabe an) Nachhaltigkeit in der Beschaffung weiter zu steigern.

Um auch für Auslandsmitarbeitende wirksam zu sein, sollen laut Angaben der Interviewpartner*innen aus EuV in Zukunft neben einer „Sustainable Procurement Guideline“ auch regionale Workshops umgesetzt werden, mit denen das entsprechende GIZ-Personal geschult werden kann. So soll sichergestellt werden, dass der Geltungsbereich der nachhaltigen Beschaffung im In- und Ausland Anwendung findet. Dieses Vorhaben

¹⁹ Die THG-Bilanzierung ist des Weiteren relevant im Kontext der BMZ-Initiative zur Erreichung von Klimaneutralität bis 2020.

²⁰ Hierbei werden die Emissionen eines Unternehmens in drei Bereichen zugeordnet: Scope 1 umfasst alle direkten Emissionsquellen innerhalb des Unternehmens; Scope 2 umfasst die indirekten Emissionen aus verbrauchter / erzeugter Energie; Scope 3 umfasst alle sonstigen indirekten Emissionen außerhalb des Unternehmens, die durch zum Beispiel eingekauften Sachgütern oder Dienstleistungen verursacht werden. Die Emissionen in der Lieferkette gehören dem Bereich Scope 3 an.

²¹ Bericht zur nachhaltigen Beschaffung 2018 (Entwurf)

gewinnt vor dem Hintergrund der Erkenntnisse aus den Fallstudien in Äthiopien und Indien an Bedeutung. So zeigte die durchgeführte Fallstudie in Äthiopien, dass es lokalen Mitarbeitenden teilweise an einem grundlegenden Verständnis zur betrieblichen Nachhaltigkeit im Allgemeinen und dem Themenbereich der nachhaltigen Beschaffung im Besonderen fehlt. Weder das Einkaufsziel aus dem Nachhaltigkeitsprogramm („Wir beschaffen Sachgüter und Dienstleistungen, die höchsten Nachhaltigkeitskriterien genügen“) noch die Nachhaltigkeitsrichtlinie sind den Mitarbeitenden bekannt oder werden in der täglichen Praxis berücksichtigt. Anders zeigt sich die Situation in Indien, wo nachhaltige Beschaffung im Landesbüro sowie in den Vorhaben als Thema präsent und ein grundlegendes Verständnis von betrieblicher Nachhaltigkeit vorhanden ist. Für beide Länder aber gilt, dass es keine landesspezifische Anpassung der Ziele aus dem Nachhaltigkeitsprogramm gibt. Auch finden sich weder Ziele noch definierte Ansprechpartner*innen oder offizielle landesspezifische Dokumente zur nachhaltigen Beschaffung.

Nachhaltige Beschaffung in anderen Unternehmen

Good Practice 1: In den Gesprächen mit weiteren Unternehmen sind innovative Ansätze vorgefunden worden, mit denen die Nachhaltigkeit in der Beschaffung sichergestellt wird. In einem der berücksichtigten Unternehmen sind auf Grundlage von Risikomatrizen Sachgüter und Dienstleistungen in drei Kategorien (A, B und C) einsortiert worden. Dementsprechend wird die Verbindlichkeit der Nutzung von Nachhaltigkeitskriterien bei Ausschreibungen unterschiedlich gehandhabt. In der A-Kategorie sind solche Güter und Dienstleistungen eingeordnet worden, die hohe nachhaltigkeitsbezogene Risiken haben. Hier ist die Anwendung von Nachhaltigkeitskriterien verbindlich. In der B-Kategorie sind Risiken vorhanden, weshalb Nachhaltigkeitskriterien berücksichtigt werden sollen. Allerdings ist hier eine Nichtberücksichtigung/ Nichtanwendung der Kriterien bei entsprechender Begründung akzeptabel. In der C-Kategorie sind die Risiken gering, sodass die Anwendung von Nachhaltigkeitskriterien freiwillig erfolgen kann.

Good Practice 2: In einem anderen Unternehmen verwies der Interviewpartner auf ein Feedback- und Auditsystem, das sicherstellen soll, dass im Einkauf Nachhaltigkeitsprinzipien berücksichtigt werden. Dieses Unternehmen hat für Ausschreibungen mit hohem Volumen einen Fragebogen entwickelt, der für alle interessierten Anbieter verpflichtend auszufüllen ist. In diesem wird unter anderem der „Third Party Code of Conduct“ operationalisiert abgefragt. Dieser Code of Conduct ist direkt aus dem UN Global Compact abgeleitet. Im Ergebnis können Lieferanten drei Kategorien zugeordnet werden (kein/geringes Risiko; mittleres und hohes Risiko). Aus der Ausschreibung werden in einem ersten Schritt die Lieferanten mit hohem Risiko ausgeschlossen. Lieferanten mit mittlerem Risiko werden einem Desktop-Audit unterzogen. Neben Dokumenten sind auch stichprobenhafte Gespräche Teil des nachhaltigkeitsbezogenen Risikomanagements. In risikoreichen Bereichen wird von Anbietern ein „ECOVADIS“-

4.4 Analyse des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements der GIZ im Themenfeld nachhaltige Mobilität

Auch das Themenfeld der nachhaltigen Mobilität wird von allen Interviewpartner*innen als Querschnittsthema verstanden, dessen übergeordnete Zielsetzung sich aus verschiedenen Rahmenwerken und Selbstverpflichtungen ergibt. Zugleich stellen alle Interviewpartner*innen fest, dass wie im Falle der nachhaltigen Beschaffung auch für die nachhaltige Mobilität kein übergeordnetes Konzept existiert, welches die Nachhaltigkeitsanforderungen und -leistungen im In- und Ausland umfassend und strategisch einordnet.²² Ein solches Konzept soll aber in Zukunft – laut einzelner Gesprächspartner*innen – entwickelt werden, um die Maßnahmen im Themenfeld stärker auf die übergeordneten Nachhaltigkeitsanforderungen ausrichten zu können. Ein solches Konzept wird eng mit der Wirksamkeit und Effizienz von Maßnahmen in Verbindung gebracht, da sich erst aus dem Konzept klar ergibt, inwiefern einzelne Maßnahmen zu den intendierten Zielen beitragen.

Nach Ansicht der Interviewpartner*innen soll das Konzept auf der Unternehmensebene zudem eine Orientierung dafür bieten, wie nachhaltigkeitsbezogene Zielkonflikte im Feld der nachhaltigen Mobilität gelöst werden können. Dies sei laut den meisten Interviewpartner*innen wichtig, da die GIZ bisher keine übergeordneten Leitplanken festgelegt hat, die über die Bestimmungen der Reisekostenrichtlinie hinausgehen. Entsprechend werden nachhaltigkeitsbezogene Zielkonflikte im Bereich der Mobilität in der GIZ zurzeit auf individueller Ebene gelöst. Die noch fehlende Handlungsorientierung im Themenfeld führt auch dazu, dass in den GIZ-Bereichen keine strategischen oder operativen Ziele existieren, an denen eine Fortschritts- und Leistungsbewertung vorgenommen werden könnte. Einzelne Interviewpartner*innen sprechen sich für die Anlehnung an bzw. Ableitung von science-based targets im Themenfeld aus, um gegebenenfalls stärker handlungssteuernd und verbindlich in die Aushandlungsprozesse eingreifen zu können.

Der aktuelle strategische Bezugsrahmen im Themenfeld der nachhaltigen Mobilität setzt sich aus dem Nachhaltigkeits- und Umweltprogramm zusammen, in denen lang- und mittelfristige Ziele beschrieben sind. So strebt die GIZ an, durch nachhaltige Mobilität einen Beitrag zur Reduktion und Kompensation der globalen THG-Emissionen und zum Ziel der Klimaneutralität der GIZ weltweit zu leisten (L1). Auch wird langfristig angestrebt, dass durch nachhaltige Mobilität ein Beitrag zur Stärkung und Bewerbung gesundheitsfördernder und umweltschonender Mobilität im In- und Ausland geleistet wird (L2). Diese strategischen Ziele sollen erreicht werden, indem mittelfristig die im In- und Ausland verursachten THG-Emissionen durch spezifische Maßnahmen verringert und substituiert sowie unvermeidbare Emissionen kompensiert (M1) und dadurch die pro-Kopf-Emissionen im In- und Ausland reduziert werden (M2). Hierzu sollen den GIZ-Mitarbeitenden im Inland innovative und bedarfsorientierte Mobilitätsangebote zur Verfügung gestellt werden, die zu einem nachhaltigeren Mobilitäts- und Pendelverhalten führen (M4/M6) (siehe Abbildung 15).

Die Interviews brachten auch hervor, dass bisher keine Anreize für die GIZ-Mitarbeitenden bestehen, um nachhaltige Mobilität zu fördern (z. B. Ausgleichstage für Economy- statt Business-Class-Flüge oder finanzielle Anreize, nachhaltigere Mobilitätsangebote zu nutzen). Die Interviewpartner*innen unterstreichen, dass nachhaltigeres Mobilitätsverhalten nur dann wirksam sein kann, wenn Flugreisen stärker einschränkt werden, da diese das bei weitem größte THG-Einsparpotenzial aufweisen. Hierzu lässt die GIZ derzeit zwei Szenarien durchspielen, um potenzielle Einsparungen von THG-Emissionen durch nationale und internationale Flugreisen einzuschätzen (siehe Abbildung 17 und Textkasten). Die Ergebnisse der Potenzialanalyse zu den THG-Einsparmöglichkeiten sollen als Grundlage dienen, um die Relevanz der Einsparmaßnahmen vor dem Hintergrund der gesamten THG-Emissionen durch die Mobilität von GIZ-Mitarbeitenden zu identifizieren. Dadurch soll datenbasiert entschieden werden können, welche Einsparungsszenarien umgesetzt werden müssten, um die Wirksamkeit der Maßnahmen sicherzustellen.

²² Die Erstellung eines solchen Mobilitätskonzeptes war bereits Ziel des Umweltprogramms 2011-2015. Es war eines von zwei Zielen, die nicht erreicht werden konnten.

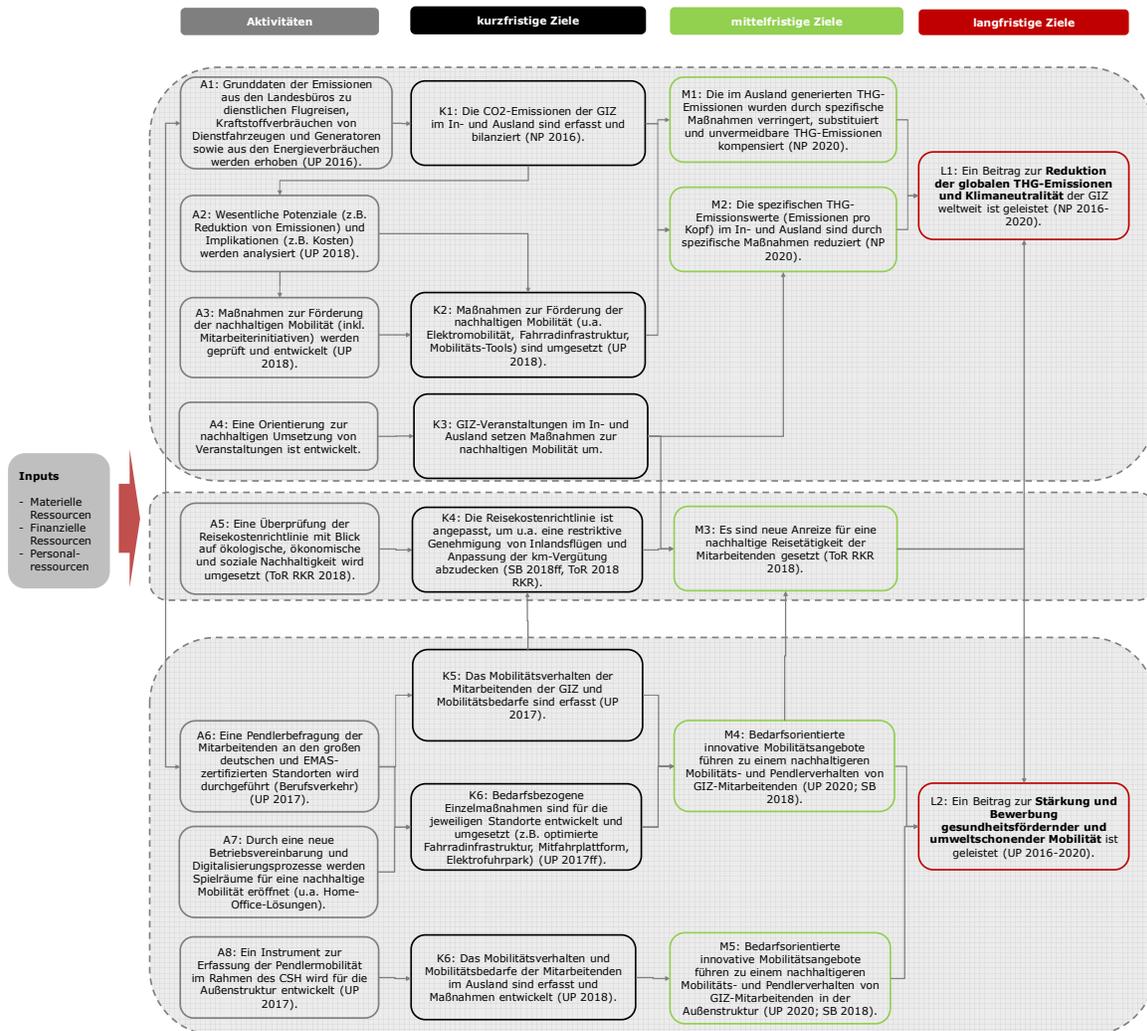


Abbildung 16: Wirkungsmodell im Themenfeld der nachhaltigen Mobilität

Quelle: Gemeinsamer Workshop GIZ, Syspons, akzente 2019

Die Interviews zeigten, dass die GIZ derzeit erst damit begonnen hat, die THG-Emissionen, die durch Reisetätigkeit im In- und Ausland ausgestoßen werden (K1), umfassend zu erfassen. Dabei wird angestrebt, nicht nur die direkten, sondern auch die indirekt verursachten THG-Emissionen in die Bilanzierung aufzunehmen.²³ Demnach erstellt die GIZ im Themenfeld der nachhaltigen Mobilität zurzeit die notwendigen Datengrundlagen, um eine umfassende Bilanzierung der THG-Emissionen zu ermöglichen. Alle Interviews zeigten auch, dass die Verfügbarkeit und Qualität von Daten zwischen dem In- und Ausland unterschiedlich ausfallen. Für das Inland stellten einige Interviewpartner*innen eine gute Datengrundlage zum Teil in Frage. Hier setzt die GIZ derzeit auf Flugdaten, die von den Partner-Reisebüros übermittelt werden. Anhand des Rechners der International Civil Aviation Organization (ICAO) werden dann die Emissionswerte berechnet. Allerdings ist Berechnungsgrundlage des Rechners nach Ansicht des Fach- und Methodenbereichs ungeeignet. Für die Inlandsstandorte wird zudem eine Pendlerbefragung umgesetzt. Diese dient der Erfassung des Pendlerverhaltens der Mitarbeitenden und der damit verbundenen Berechnung der THG-

²³ Scope 3 gemäß GHGP.

Emissionen. Zudem wurde die letzte Befragungsrunde dazu genutzt, bestehende und zukünftige Mobilitätsangebote zu bewerten und mobilitätsbezogene Maßnahmen zu entwickeln, die zur angestrebten THG-Reduktion bzw. -Vermeidung führen (K5/K6).²⁴ Zu den Maßnahmen gehörte die Auflösung des GIZ-Fuhrparks (2018) und die zukünftige Umstellung der Vorstandsfahrzeuge auf Elektrofahrzeuge (derzeit eines von drei Fahrzeugen). Auch wird derzeit an einer Mitarbeiterplattform gearbeitet, mit der Mitarbeitende sich untereinander koordinieren können, um gemeinsam zur Arbeit zu pendeln. Diese ist derzeit noch in der Konzeption, da die Plattform mit Blick auf Datenschutz und andere rechtliche Anforderungen schwierig umzusetzen ist. Hier wird von einzelnen Interviewpartner*innen infrage gestellt, inwiefern eine solche Plattform in ausreichendem Maße genutzt werden würde, um in relevanter Höhe THG-Emissionen zu reduzieren. Schließlich sind die Einführung eines JobRad-Modells²⁵ und einer verbesserten Fahrrad-Infrastruktur Maßnahmen zur Förderung der nachhaltigen Mobilität. Letztere Maßnahme ist durch die B.A.U.M.-Zertifizierung als fahrrad-freundlicher Betrieb umgesetzt worden.

Die Datenerhebung zur Mobilität im Ausland wird von den meisten Interviewpartner*innen als herausfordernder bezeichnet. Die Flugdaten werden zwar auch durch die Partner-Reisebüros erfasst, allerdings enthalten sie beispielsweise keine Angaben zu Gabelflügen, wodurch sich Ungenauigkeiten ergeben. Weitere mobilitätsbezogene Umweltdaten kommen aus dem CSH, der 2014/15 zum ersten Mal umgesetzt worden ist und das zentrale Instrument der GIZ zur Erhebung der mobilitätsbezogenen Umweltdaten aus dem Ausland darstellt.²⁶ Unter anderem werden im CSH Daten zu Dienstfahrzeugen erfasst. Jedoch schwankt die Qualität der Datenerhebung zwischen den Auslandsstandorten bisher deutlich, da die Datenerfassung für die Mitarbeitenden ein herausfordernder Prozess ist. Die Herausforderungen ergeben sich unter anderem daraus, dass die Daten derzeit noch händisch über eine entsprechende Matrix per E-Mail versandt und anschließend erneut händisch aggregiert werden müssen, wodurch Fehler in der Eingabe der Daten entstehen (können). Zur Steigerung der Effizienz des Prozesses ist daher in Zukunft ein einheitliches und zentralisiertes Datenerfassungs-Tool vorgesehen, das die Datenqualität erhöhen soll. Ein bereits dahingehend laufendes Projekt ist in der Vergangenheit nicht weiter umgesetzt worden.

Neben dem CSH wird parallel im SUOF an einer Pendlerbefragung für das Ausland gearbeitet (K7/M6), die zunächst pilothaft getestet werden soll. Sie wird von einigen Interviewpartner*innen als wichtiges Instrument verstanden, um angesichts der hohen Anzahl an Auslandsmitarbeitenden ein genaueres Bild über die indirekten mobilitätsbezogenen THG-Emissionen der GIZ zu erhalten. Die Daten der Pendlerbefragung sollen bereits bestehende Datenerhebungen durch den CSH und die Reisebüros ergänzen. Wie die Fallstudien in Äthiopien und Indien jedoch zeigten, wird es herausfordernder sein, aus der Pendlerbefragung im Ausland Ansätze für eine nachhaltigere Mobilität der GIZ-Auslandsmitarbeitenden abzuleiten. Dies hat zum einen damit zu tun, dass die Reisetätigkeit vor Ort als essenziell verstanden wird, um die Wirkungen in den Vorhaben zu gewährleisten. Eventuelle Einschränkungen bei der Reisetätigkeit sind in den Interviews vor Ort zum Teil sehr skeptisch beurteilt worden. Zum anderen sind die Transport- und Reisebedingungen in den Ländern unterschiedlich ausgestaltet, sodass Lösungen und alternative Mobilitätsansätze dezentral ermittelt werden müssen. Oft mangelt es an alternativen Transportwegen, was den Umstieg auf klimaschonendere Transportmittel verhindert. Zugleich zeigten die Auslandsfallstudien, dass Potenziale für eine nachhaltigere Mobilität im Ausland vorhanden sind. Identifizierte Möglichkeiten reichen von der Verkleinerung und Umstellung des Fuhrparks auf effizientere Fahrzeuge (kleinere Verbrennungsmotoren, Gas- und Elektroantriebe) über eine stärkere Förderung der Nutzung öffentlicher Transportmittel (Indien) bis hin zur Zusammenlegung von GIZ-Büros und der Ausweitung von Home-Office-Tagen.

²⁴ Dies beinhaltet auch die Maßnahmen aus den Wirkungssträngen 2 und 3.

²⁵ Das „JobRad“ bezeichnet ein Dienstfahrrad-Angebot, bei dem Mitarbeitende ein Elektrofahrzeug per Gehaltsumwandlung über den Arbeitgeber leasen können.

²⁶ Dementsprechend konnte die GIZ erste nachhaltigkeitsbezogene Mobilitätsdaten aus dem Ausland 2014/15 zur Bilanzierung nutzen. Hierbei ist allerdings daran zu erinnern, dass die pilothafte Einführung des CSH damals ((lediglich?)) die Hälfte der Partnerländer der GIZ umfasste.

Im Wirkungsmodell wird auch auf Mitarbeiterinitiativen verwiesen, die zur nachhaltigen Mobilität der GIZ-Mitarbeitenden beitragen sollen. Hierzu zeigten die Daten, dass es im Themenfeld eine vergleichsweise hohe Anzahl an Mitarbeiterinitiativen im In- und Ausland gibt (9 von 29 Mitarbeiterinitiativen GIZ-weit), die direkt oder indirekt versuchen, die Mobilität der GIZ-Mitarbeitenden umweltschonender auszurichten. So strukturiert die Initiative Mobilise4Climate das freiwillige Klima- und Umweltengagement des Kompetenzzentrums Klima und Umweltpolitik und richtet sich an die entsprechenden Mitarbeitenden. Diese gehen als Teil der Initiative eine Vereinbarung ein, die in zehn Schritten eine strukturierte Aushandlung darüber ermöglicht, inwiefern und in welcher Form die Reisetätigkeit erfolgen sollte. Dazu wird auch auf die Spielräume verwiesen, die durch Digitalisierungsprozesse entstehen. Es bestehen derzeit auch Bemühungen, diese Reisevereinbarung auf den gesamten FMB zu übertragen. In diesem Zusammenhang betonten die Gesprächspartner*innen, dass die Anbindung der Mitarbeiterinitiativen auf betrieblicher Ebene unterschiedlich ausgeprägt ist. Wenn Bemühungen wie diese jedoch gelingen, dann kann über Mitarbeiterinitiativen Einfluss auf das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement ausgeübt werden.

Ein nachhaltiges Veranstaltungsmanagement soll zu einer nachhaltigeren Mobilität führen (K3). Wie bei der Untersuchung der Instrumente (siehe Kapitel 4.2) aufgezeigt wurde, ist die Nutzung und damit die Wirksamkeit des Instruments „Wegweiser nachhaltiges Veranstaltungsmanagement“ in den Bereichen unterschiedlich ausgestaltet. Positiv ragt hier ein GIZ-Bereich heraus, der sich als eines seiner Jahresziele (2018) gesetzt hat, die eigenen Veranstaltungen, inklusive der damit verbundenen Reise- und Termingestaltung, gemäß dem Wegweiser zu gestalten. Um dies zu erreichen, sind Koordinator*innen im Bereich bestimmt worden. Zudem ist es ermöglicht worden, über Mitarbeiterziele Anreize für die Umsetzung der nachhaltigeren Mobilität im Veranstaltungsmanagement zu setzen. Letzteres wurde von einigen Interviewpartner*innen als effizienter und zugleich wirksamer Weg beschreiben, individuelle klimaschonende Entscheidungen in der Mobilität zu ermöglichen. Je nach Bereitschaft und Engagement des Mitarbeitenden können Ziele (ggf. in der Breite) gesetzt werden. Einzelne Interviewpartner*innen sehen die Möglichkeit, die Mobilität über eine angepasste bzw. ergänzte Reisekostenrichtlinie (K4; M3) zu beeinflussen. Sollten demnach in Zukunft ergänzende Vorgaben und Orientierungen entwickelt werden, mit denen die nachhaltige Mobilität gestärkt in den mobilitätsbezogenen Entscheidungsprozess der Mitarbeitenden einfließen kann, würden sich neue Spielräume für ggf. anspruchsvollere Mitarbeiterziele ergeben.

Nachhaltige Mobilität in anderen Unternehmen

Die Interviews mit vier anderen Unternehmen ergaben, dass in diesen Unternehmen im Themenfeld der nachhaltigen Mobilität kein Good-Practice-Beispiel vorzufinden ist, das über die Maßnahmen oder Ideen der GIZ hinausgeht. In allen berücksichtigten Unternehmen wird die nachhaltige Mobilität durch eine Reihe von Maßnahmen und Initiativen umgesetzt, die z.T. vergleichbar mit bisherigen GIZ-Maßnahmen sind. Im Folgenden werden Maßnahmen aufgelistet, mit denen die anderen Unternehmen das Themenfeld steuern:

- **Initiativen:** In einem Unternehmen wird die sogenannte 10-10-10-Initiative umgesetzt, um an drei Aspekten anzusetzen, die die Mobilität betreffen. So sollen 10% weniger Personen an Meetings teilnehmen, die Anzahl der Meetings um 10% verringert werden und zugleich die Anzahl der Videokonferenzen um 10% erhöht werden.
- **Wahl des Transportmittels:** In allen Unternehmen werden Anreize gesetzt, um die Bahn als Transportmittel zu stärken. Neben (privat nutzbaren) Bahn-Cards werden Bahnfahrten zu 100% als Arbeitszeit berechnet. Für den Nahverkehr werden JobTickets angeboten und die Verfügbarkeit von Dienstfahrzeugen verringert (oder sogar abgeschafft). Auch werden regional Fahrradinitiativen unterstützt.

Des Weiteren diskutiert eines der befragten Unternehmen, inwiefern eine interne CO₂-Bepreisung erfolgen soll, die in der Reiseplanung aufgegriffen werden kann. Sowohl die Einführung als auch die Ausgestaltung sind jedoch noch in der Diskussion. Herausforderung dabei ist, dass eine belastbare Bilanzierung von THG-Emissionen vorhanden sein muss, weil sie die Grundlage für die Bepreisung darstellt. Eine solche Bepreisung kann zum Beispiel hypothetische Kosten für Reiseentscheidungen in Form einer Kennzahl transparent machen oder auch direkt auf die Gewinn- und Verlustrechnung betroffener Geschäftseinheiten angelastet werden.

4.4.1 Szenario- und Potenzialanalyse im Themenfeld nachhaltige Mobilität

Im Rahmen der unternehmensstrategischen Evaluation wurden die mobilitätsbedingten THG-Emissionen auf mögliche Reduktionspotenziale hin untersucht. Im Fokus standen dabei vor allem Emissionen aus Flugaktivitäten der GIZ-Mitarbeitenden. Speziell betrachtet wurden dafür die Flüge, die innerhalb Deutschlands stattfanden (Szenario 1) und Flüge weltweit, für die die GIZ-Mitarbeitenden Business Class gebucht haben (Szenario 2). Die zugrunde liegenden Daten bezogen sich auf das Jahr 2018.

Szenario 1 zielte auf die THG-Reduktionspotenziale ab, die aus Streichung oder Reduzierung einzelner innerdeutscher Flugverbindungen resultieren könnten. So sollte auf Basis einer Zusammenstellung aller innerdeutschen Flugverbindungen aus 2018 aufgezeigt werden, welche Strecken von den Mitarbeitenden der GIZ am meisten genutzt werden. Ferner sollten die Gesamtemissionen der jeweiligen Strecken ermittelt werden. Ziel war es, das THG-Reduktionspotenzial für die Sperrung oder Reduzierung einzelner Strecken zu ermitteln. Im Jahr 2018 haben die Mitarbeitenden der GIZ insgesamt 7.777 innerdeutsche Flüge angetreten. Dabei sind Gesamtemissionen von 1.123 t CO₂e entstanden. Pro Flug sind somit durchschnittlich 144kg CO₂e emittiert worden.

Folgende Tabelle zeigt die zwanzig von den GIZ-Mitarbeitenden meistgeflogenen innerdeutschen Verbindungen. Die Verbindungen zwischen Berlin Tegel und Frankfurt machen dabei fast die Hälfte aller Emissionen auf innerdeutschen Strecken aus. Die Gesamtemissionen auf innerdeutschen Strecken belaufen sich dabei auf 1.123.312 kg CO₂e.

Verbindung	Anzahl Flüge	Durchschnittliche		
		Emissionen pro Flug und Passagier [kg CO ₂ e]	Emissionen gesamt [kg CO ₂ e]	Anteil an Gesamtemissionen
TXL/FRA	1.950	143,2	279.146	24,9%
FRA/TXL	1.828	143,2	261.685	23,3%
TXL/CGN	1.111	153,6	170.601	15,2%
CGN/TXL	1.080	153,6	165.841	14,8%
TXL/MUC	205	163,5	33.511	3,0%
MUC/TXL	159	164,2	26.105	2,3%
FRA/MUC	148	100,7	14.897	1,3%
MUC/CGN	118	146,4	17.277	1,5%
MUC/FRA	112	101,4	11.354	1,0%
CGN/MUC	109	146,7	15.987	1,4%
FRA/HAM	89	136,4	12.143	1,1%
HAM/FRA	65	136,4	8.869	0,8%
TXL/STR	62	171,8	10.652	0,9%
STR/TXL	53	171,8	9.105	0,8%
FRA/LEJ	51	102,8	5.242	0,5%
LEJ/FRA	44	102,8	4.522	0,4%
BRE/FRA	33	110,9	3.659	0,3%
DUS/TXL	32	156,0	4.992	0,4%
TXL/DUS	32	156,0	4.991	0,4%
HAM/CGN	32	120,6	3.860	0,3%

Abbildung 17: TOP-20 Flugverbindungen 2018 in Deutschland der GIZ-Mitarbeitenden

Quelle: akzente / sustainable / Syspons

Das **Szenario 2** zielt auf die Reduktion der Flugemissionen aus allen weltweit geflogenen Verbindungen ab. Im Rahmen dieses Szenarios sollte untersucht werden, wie sich eine Anhebung des Business-Class-Threshold (BCT) auf fünf, sechs, sieben bzw. acht Stunden auf die Gesamtemissionen aus den Flugreisen der GIZ-Mitarbeitenden im Jahr 2018 auswirkt. Es wird dazu angenommen, dass das Flugverhalten im Jahr 2018 auch für das zukünftige Flugverhalten der GIZ-Mitarbeitenden repräsentativ ist. Durch die großzügigere Bestuhlung in der Business Class im Vergleich zur Economy Class können dort weniger Passagiere pro m²-Nutzfläche an Bord eines Flugzeugs transportiert werden. Daher wird jedem Business-Class-Passagier ein größerer Anteil am entstehenden Kerosinverbrauch und somit auch eine stärkere CO₂e - Belastung pro Flugkilometer (Emissionsfaktor) zugesprochen als beispielsweise einem Passagier in der Economy Class.

Konkret wurde berechnet, wie sich die flugbedingten Gesamtemissionen verändern, wenn alle Flugreisen unterhalb des jeweiligen BCT in der Economy Class angetreten werden. Je höher der BCT, desto mehr Business-Class-Flugreisen sind von einem Wechsel in die Economy Class betroffen und umso höher fällt das Emissionsreduktionspotenzial aus. Flugreisen, die gemäß BCT zwar Business Class berechtigt wären, in der Realität jedoch in Economy oder Premium Economy gebucht wurden, wurden weiterhin in ihrer ursprünglichen Klasse berechnet. Flüge, die im Status quo in der First Class durchgeführt wurden, wurden gemäß des jeweiligen BCT in der Economy oder Business Class verortet. Die verschiedenen Szenarien beinhalten somit keine First-Class-Flüge.

Die tatsächlichen Gesamtemissionen aus den Flugreisen der GIZ-Mitarbeitenden im Jahr 2018 belaufen sich auf 45.405 t CO₂e. Die Ergebnisse des Szenarios sind der folgenden Grafik zu entnehmen, wobei eine Erhöhung des BCT auf fünf Stunden zu einer Einsparung von 2,52%, eine Erhöhung auf sechs Stunden zu einer Einsparung von 6,36%, eine Erhöhung auf sieben Stunden zu einer Einsparung von 10,58% und eine Erhöhung auf acht Stunden zu einer Einsparung von 16,05% der flugbedingten CO₂e-Emissionen der GIZ weltweit führen würde (Basis: Flugverhalten 2018).

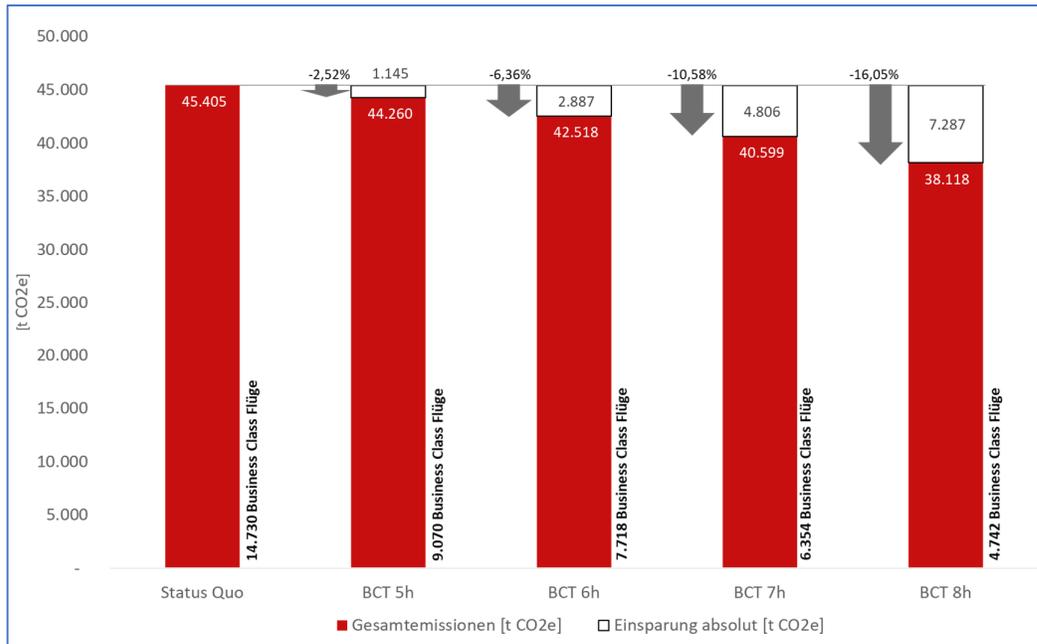


Abbildung 18: Potentielle CO₂e-Einsparungen durch Anpassung des Business-Class-Threshold (BCT) in der GIZ-Reisekostenrichtlinie
Quelle: akzente / sustainable / Syspons

Zu beachten ist, dass bei einem Anstieg des BCT vom Status quo auf fünf Stunden zwar sehr viele Business-Class-Flüge betroffen wären, der Emissionsrückgang aber relativ gering ausfallen würde. Grund dafür ist, dass überdurchschnittlich viele Business-Class-Buchungen für Flüge vorgenommen wurden, die zwischen vier und fünf Stunden Flugdauer hatten. Da es sich hierbei zum Teil um Inlandsflüge handelte, für die vor und nach der Anhebung des BCT ein einheitlicher „domestic“ Emissionsfaktor angewandt wurde (siehe Kapitel 2), ergibt die Anhebung des BCT für diese Flüge keine Emissionsreduktion. Ein weiterer Grund für die relativ geringen THG-Einsparungen bei einem BCT von fünf Stunden ist, dass ein großer Teil der betroffenen Flüge Short-Haul-Flüge sind, für die geringere Emissionsfaktoren angelegt werden als für Langstreckenflüge (welche bei einer Anhebung des BCT auf >fünf Stunden verstärkt betroffen sind). Hinzu kommt, dass mit der Flugdauer nicht nur der Emissionsfaktor ansteigt (ab 3700 km), sondern bei steigendem BCT auch entsprechend größere Distanzen betroffen sind. Somit steigt dann in Summe das durchschnittliche Einsparpotenzial pro Flug.

5. Beurteilung, Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

5.1 Beurteilung durch das Evaluationsteam

Auf Grundlage der Evaluierungsergebnisse kommt das Evaluierungsteam zu dem Schluss, dass die Stärken des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements der GIZ in der **Governance-Struktur** liegen. Insbesondere die Schaffung geeigneter Organisationsstrukturen in Form des SUOF und des SUBO sowie die Einbindung des Vorstands in diese Strukturen werden sehr positiv bewertet. In diesem Zusammenhang muss auch die Gründung des Fachteams im Themenfeld der nachhaltigen Beschaffung erwähnt werden, das in diesem Bereich nun die entsprechende Organisationsstruktur bildet.

Darüber hinaus wird positiv beurteilt, dass es der GIZ gelingt, sich auf relevante Rahmenwerke und Standards zu verpflichten und ihr eigenes Nachhaltigkeitsverständnis in Form von Programmen und Richtlinien zu veröffentlichen. Somit ist die GIZ auch erfolgreich darin, über ihre Nachhaltigkeitsleistungen öffentlich und regelmäßig Rechenschaft abzulegen. Aus diesen Gründen gelingt es der GIZ nach Ansicht des Evaluierungsteams glaubwürdig, die Verpflichtung des Unternehmens und des Vorstandes zum betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement intern und extern zu kommunizieren. Wesentliche Grundlagen hierfür sind die Einbeziehung von internen und externen Stakeholdern, die regelmäßige Fortentwicklung der Wesentlichkeitsmatrix, die Spezifizierung des Nachhaltigkeitsverständnisses in verschiedenen Dokumenten (u. a. Richtlinie, Programm) und ein klar definierter Geltungsbereich für das Nachhaltigkeitsmanagement.

Gleichzeitig lassen sich in diesen Anforderungsbereichen jedoch auch Verbesserungspotenziale identifizieren. So gelingt es der GIZ nach Meinung des Evaluierungsteams noch nicht in ausreichendem Maße, die Verantwortlichkeiten und Rollen zum betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement einheitlich zwischen den Bereichen und den Landesbüros umzusetzen. Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass Ziele und Zielgrößen in der Wesentlichkeitsanalyse nicht mit systematisch erhobenen Daten hinterlegt sind, sodass der Zielerreichungsgrad nicht eindeutig gemessen und entsprechend im Unternehmen kommuniziert werden kann. Die fehlende Datengrundlage führt auch dazu, dass eine unternehmensbezogene Analyse der Zielkonflikte zwischen sozialen, ökologischen und ökonomischen Aspekten in den Anforderungsbereichen der Kontextualisierung und Selbstverpflichtung nicht vorgenommen werden kann. Dadurch werden die „trade-offs“ von Unternehmensentscheidungen für die einzelnen Bereiche und Landesbüros nicht ausreichend definiert. Dies führt dazu, dass keine Leitplanken für sich ergebende Aushandlungsprozesse existieren, an denen sich die Bereiche, Landesbüros und die Mitarbeitenden orientieren können.

Weitere Verbesserungspotenziale bestehen in der systematischen Einbindung von Akteuren im Stakeholder-Dialog der GIZ, da dieser bisher als offener Dialog gestaltet ist und nicht als ausgewähltes Expertenpanel, wie es bei anderen Unternehmen üblich ist. Dies führt zu einem hohen finanziellen und personellen Aufwand aufseiten der GIZ, der zu einer Ergebnisqualität führt, die vergleichsweise geringer ist als bei regelmäßigen Stakeholder-Dialogen mit denselben ausgewählten Akteuren.

Eines der größten Optimierungspotenziale sieht das Evaluierungsteam in den zum Teil noch nicht intern formalisierten Prozessen des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements der GIZ. So konnte festgestellt werden, dass Aspekte des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements nur begrenzt in die Geschäftsprozesse, Datenmanagementprozesse sowie Compliance- und Risikomanagementprozesse integriert wurden. Die fehlende Integration in die Geschäftsprozesse führt dazu, dass das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement in

unterschiedlichen Ausprägungen und Verbindlichkeiten für die Mitarbeitenden in den Bereichen und den Landesbüros umgesetzt wird. Dies lässt sich zum einen auf fehlende Vorgaben zurückführen und zum anderen auf eine fehlende Nutzung des CSH als standardisierendes Instrument.

Auch in dem Prozess des Risikomanagements existieren keine Vorgaben darüber, wie und inwiefern Nachhaltigkeitswirkungen und -anforderungen berücksichtigt werden sollen. Dies führt dazu, dass der Prozess, mit einzelnen Ausnahmen, keinen Bezug zum betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement hat. Im Prozess des nachhaltigkeitsbezogenen Datenmanagements wiederum gibt es nach Ansicht des Evaluierungsteams, vor allem mit Blick auf die Zuverlässigkeit, Datenqualität und Datenerhebungsprozesse, Potenziale für eine Weiterentwicklung, da im bisherigen Prozess Doppelungen und unterschiedliche parallellaufende Datenerhebungen durchgeführt werden.

Weitere Chancen für eine Weiterentwicklung des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements der GIZ sieht das Evaluierungsteam in den Anforderungsbereichen Kontinuierliche Verbesserung und Überprüfung. In diesen Bereichen eröffnen insbesondere die Kriterien der Beschwerdemechanismen, Trainings für Mitarbeitende sowie Fortschritts- und Leistungsbewertung Möglichkeiten, das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement weiterzudenken. So existiert zwar ein allgemeines Beschwerdemanagement in der Compliance-Abteilung, allerdings ist der Einbezug nachhaltigkeitspezifischer Aspekte und externer Ansprechpartner*innen hier noch nicht vorgesehen. Eine Fortschritts- und Leistungsbewertung wird durch verschiedene Berichtspflichten (u. a. IUB, Umweltprogramm) vorgenommen. Diese erstreckt sich in der Regelmäßigkeit und Tiefe allerdings nicht auf das Nachhaltigkeitsprogramm und fokussiert auf die Umsetzung von Maßnahmen und nicht von Zielen. Die Mehrzahl dieser Ziele im Nachhaltigkeitsprogramm sind nicht SMART, nicht mit science-based targets versehen und haben keine klaren Verantwortlichkeiten definiert.

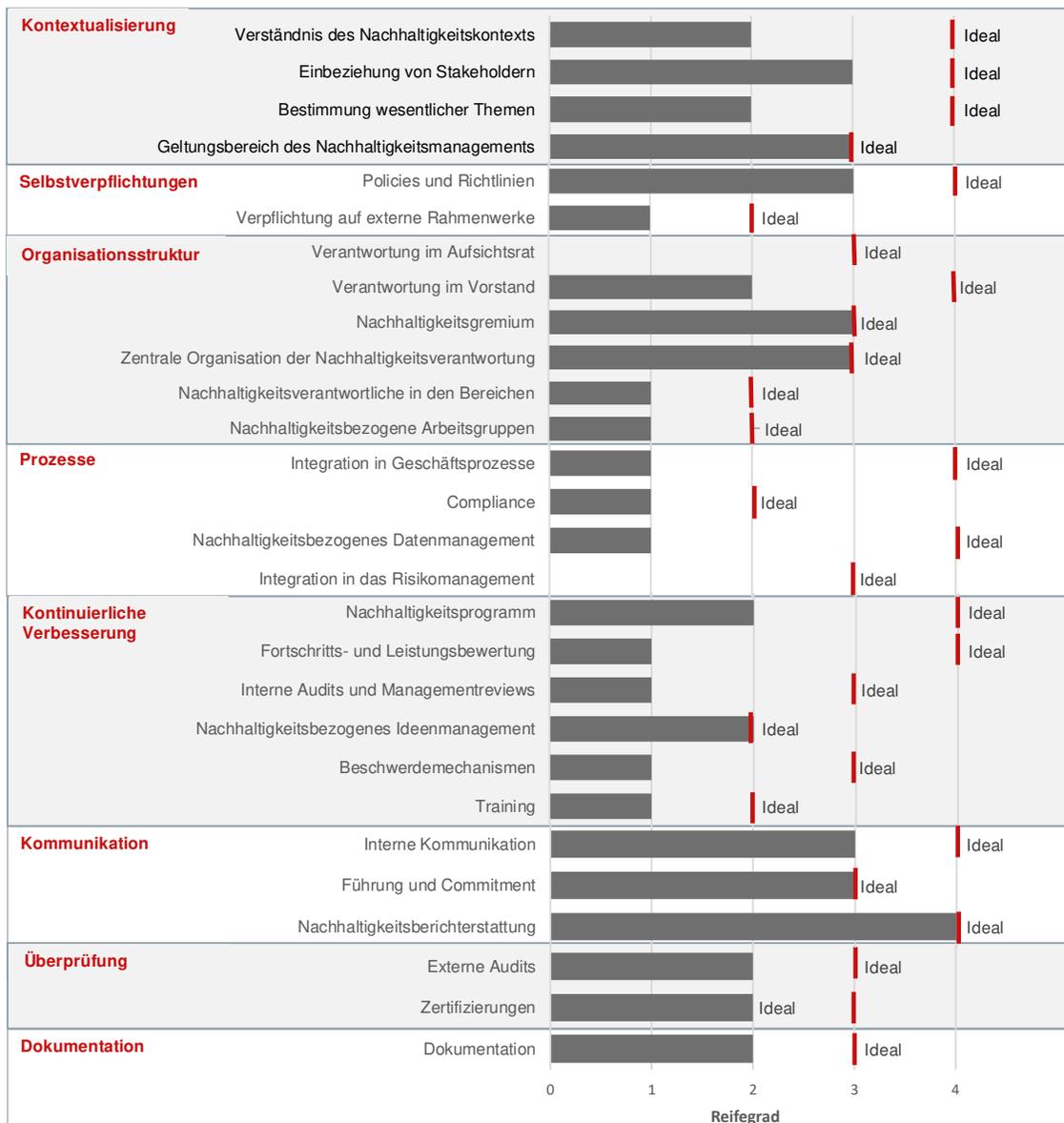


Abbildung 19: Übersicht zum erreichten Reifegrad aller Kriterien des idealtypischen Anforderungskatalogs

Quelle: Syspons / akzente 2019

Das Evaluierungsteam bewertet die von der GIZ geschaffenen **Instrumente des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements** positiv (Wegweiser nachhaltiges Veranstaltungsmanagement, CSH, Reisekostenrichtlinie, Mitarbeiterinitiativen). So hat die GIZ ein Instrumentarium geschaffen, das die Umsetzung des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements der GIZ im Allgemeinen und im Speziellen in den zwei Themenfeldern nachhaltige Beschaffung und nachhaltige Mobilität wirksam unterstützt. Hierzu trägt bei, dass das geschaffene Instrumentarium weitestgehend niedrigschwellig und einfach anwendbar für die Mitarbeitenden ist. Hier gelingt es der GIZ über die Mitarbeiterinitiativen, den CSH oder auch die Ausgestaltung von nachhaltigen Veranstaltungen, die Kreativität und das Engagement der Mitarbeitenden gezielt zu fördern und so zum betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement beizutragen.

Allerdings wurde auch in diesem Bereich deutlich, dass Herausforderungen darin bestehen, dass es bei vielen Instrumenten noch an Verbindlichkeit und Vorgaben fehlt. Steuerungsentscheidungen der Zentrale und beschlossene Mindeststandards können daher nicht stringent weltweit im Unternehmen implementiert und eingehalten werden. Darüber hinaus geben die Instrumente den Mitarbeitenden bisher keine Anreize oder Anleitungen an die Hand, wie sie Zielkonflikte zwischen den verschiedenen Nachhaltigkeitsdimensionen lösen können.

Die oben beschriebenen strukturellen Stärken und Verbesserungspotenziale des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements der GIZ spiegeln sich auch in den Analysen der beiden **Themenfelder nachhaltige Beschaffung und nachhaltige Mobilität** wider. So fehlt in beiden Themenfeldern ein übergeordnetes Konzept, das die strategischen Ziele und Anforderungen im Themenfeld SMART definiert und strukturiert, um darauf basierend relevante und wirksame Maßnahmen entwickeln zu können. Aus diesem Grund wurden bisher auch keine unternehmensweiten Regelungen, Anreize oder Orientierungen geschaffen, wie mit Zielkonflikten in den Themenfeldern umgegangen werden soll. Aushandlungsprozesse zu Zielkonflikten erfolgen daher vornehmlich auf individueller Ebene.

Auch die Datenlage gestaltet sich in beiden Themenfeldern herausfordernd, wobei diese im Themenfeld der nachhaltigen Mobilität besser ist als im Themenfeld der nachhaltigen Beschaffung. Herausforderungen bezüglich der Datenbasis bestehen in der Erfassung aller notwendigen Daten, der Datenqualität und des Datenerhebungsprozesses (siehe oben). Vor diesem Hintergrund ist es nach Ansicht des Evaluierungsteams notwendig, die entsprechenden Maßnahmen zu entwickeln, durch die eine wirksame und effiziente Zielerreichung in den beiden Themenfeldern unterstützt wird.

Positiv konnte jedoch festgestellt werden, dass trotz der aufgezeigten prozessualen und strukturellen Herausforderungen in beiden Themenfeldern bereits verschiedene Maßnahmen umgesetzt werden, die effizient und wirksam sind, um die gesetzten Ziele der GIZ in beiden Themenfeldern zu unterstützen. Die Maßnahmen unterstützen auch das Ziel, Daten zu THG-Emissionen bzw. Risiken in der nachhaltigen Beschaffung zu erfassen. Mithilfe dieser Daten können weitere geeignete wirksame und effiziente Maßnahmen und Anreizsysteme zur Reduzierung der THG-Emissionen konzipiert und umgesetzt werden.

Mit Blick auf die Szenario- und Potenzialanalyse lässt sich festhalten, dass deutliche Potenziale für die Reduktion der THG-Emissionen bestehen. So zeigten die Ergebnisse im ersten Szenario, dass große Flugaktivitäten vor allem zwischen dem Berliner Standort und den Standorten in Frankfurt (Eschborn) und Köln stattfinden. Wenn man die Reiseaktivitäten aus dem Jahr 2018 als repräsentative Darstellung der Flugaktivitäten in den folgenden Jahren ansieht, so würde eine Einschränkung bzw. schrittweise Sperrung dieser Flugverbindungen besonders große Auswirkungen auf die Höhe der flugbedingten Emissionen der GIZ in Deutschland haben und es könnten beinahe 80% der in Deutschland verursachten Emissionen reduziert werden. Auch die Analyse im zweiten Szenario zu den weltweiten GIZ-Flugdaten zeigte, dass eine Anhebung des BCT zu deutlichen THG-Einsparungen der GIZ führen kann.

5.2 Handlungsempfehlungen und Schlussfolgerungen

Auf Grundlage der Evaluierungsergebnisse hat das Evaluierungsteam prioritäre Handlungsempfehlungen erarbeitet, die im Folgenden vorgestellt werden. Diese unterteilen sich in Handlungsempfehlungen auf strategischer, struktureller und prozessualer Ebene sowie auf Ebene der Instrumente.

5.2.1 Handlungsempfehlungen auf strategischer Ebene

1. **Handlungsempfehlung 1:** Die GIZ sollte eine nachhaltige Unternehmensstrategie entwickeln, aus der ersichtlich wird, wie Nachhaltigkeitsanforderungen in die Geschäftsprozessen integriert werden sollen. Die hieraus entstehenden strategischen Vorgaben sollten in die Überarbeitung des Nachhaltigkeitsprogramms einfließen und operationalisiert werden.

Schlussfolgerung: Die Ergebnisse der Evaluierung haben gezeigt, dass die Unternehmensstrategie zwar einzelne relevante Bestandteile des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements adressiert, jedoch noch nicht spezifiziert, wie das nachhaltige Unternehmensmodell der GIZ funktionieren soll. Auch verdeutlichen die Ergebnisse, dass die Mehrzahl der Ziele des Nachhaltigkeitsprogramms der GIZ nicht SMART und nicht mit science-based targets versehen sind. Zudem werden im Nachhaltigkeitsprogramm keine klaren Verantwortlichkeiten für die Ziele definiert. Darüber hinaus erfolgt die Fortschritts- und Leistungsbewertung des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements nicht entlang des Nachhaltigkeitsprogramms und fokussiert auf die Umsetzung von Maßnahmen und nicht von Zielen. Dies führt dazu, dass auch in den untersuchten Themenfeldern keine entsprechenden übergreifenden Konzepte mit SMARTen Zielen definiert worden sind, anhand derer eine Überprüfung der intendierten Zielerreichung erfolgen könnte.

Aus diesen Schlussfolgerungen leitet sich die folgende **detaillierte Handlungsempfehlung** (HE) ab: Die GIZ sollte eine nachhaltige Unternehmensstrategie entwickeln, aus der ersichtlich wird, wie Nachhaltigkeitsanforderungen in die Geschäftsprozesse integriert werden sollen (vgl. hierzu auch HE 3). Das hieraus entstehende Verständnis dafür, wie das nachhaltige Unternehmensmodell der GIZ gestaltet ist, sollte bei der Überarbeitung des Nachhaltigkeitsprogramms aufgegriffen und weiter operationalisiert werden. Das SUBO und das SUOF sollten in der Überarbeitung des Nachhaltigkeitsprogramms jedes Ziel SMART formulieren und mit entsprechenden Verantwortlichkeiten hinterlegen. Dabei sollte für jedes formulierte Ziel überprüft werden, inwieweit die Methode der science-based targets Anwendung finden kann. Science-based-targets erhöhen die Verpflichtung und das Ambitionsniveaus (ehrgeizigere Ziele) und unterstützen die Verbesserung des Datenmanagements. Gleichzeitig sollten das SUBO und das SUOF ein wirkungsorientiertes Monitoringsystem aufbauen, das halbjährlich den Fortschritt der Zielerreichung des Nachhaltigkeitsprogramms misst, sodass dieser Fortschritt entsprechend in das Unternehmen kommuniziert werden kann und ggf. entsprechende korrigierende Maßnahmen zur Zielerreichung getroffen werden können. Basierend auf diesen Zielen können dann auch entsprechend SMARTe Ziele in den beiden untersuchten Themenfeldern entwickelt und vereinbart werden. Das Nachhaltigkeitsprogramm sollte dabei klar definieren, welche Anforderungen die GIZ im betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement an sich selbst stellt. Dabei ist es nicht sinnvoll, immer eine hundertprozentige Erfüllung (gemäß Anforderungskatalog) anzustreben. Außerdem müssen die „Systemgrenzen“ (z. B. Vorgaben aus dem BMZ) berücksichtigt werden. Durch diese Empfehlung wird es der GIZ ermöglicht, ihr betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement im Allgemeinen sowie in den beiden untersuchten Themenfeldern effektiver und effizienter zu steuern. Diese Handlungsempfehlung sollte im aktuellen Strategieentwicklungsprozess berücksichtigt werden (vgl. HE 3).

5.2.2 Handlungsempfehlungen auf struktureller Ebene

2. **Handlungsempfehlung 2:** Die GIZ verfügt über eine weitestgehend effektive und effiziente Struktur für die Umsetzung ihres betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements. Um diese über Quick-Wins weiter zu optimieren, sollte ein Stakeholder-Beirat eingeführt und der existierende Beschwerdemechanismus expliziter für Aspekte des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements geöffnet werden.

Schlussfolgerung: Die Analysen haben gezeigt, dass die GIZ derzeit ihre Stakeholder durch einen Stakeholder-Dialog einbindet, welcher offen gestaltet ist. Dies bedeutet, dass an jeder Umsetzung des Dialogs andere Personen und Stakeholder teilnehmen. Andere Unternehmen gehen dagegen vermehrt dazu

über, Stakeholder-Dialoge als Expertenpanel zu organisieren. Dies hat im Gegensatz zum offenen Format den Vorteil, dass eine ausgewogene Anzahl von Akteuren aus verschiedenen Bereichen immer teilnimmt und dass diese Akteure das Geschäftsmodell des jeweiligen Unternehmens verstehen. Hieraus ergibt sich ein qualitativ höherwertiger Input für die Wesentlichkeitsanalyse. Zudem spart das Format personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen aufseiten der durchführenden Unternehmen.

Die Evaluierung hat zudem aufgezeigt, dass zwar ein allgemeines menschenrechtliches Beschwerdemanagement in der Compliance-Abteilung existiert, welches offen für externe Ansprechpartner ist. Bisher sind hier allerdings keine expliziten nachhaltigkeitspezifischen Aspekte integriert worden.

Auf Grundlage dieser Schlussfolgerungen leitet sich die folgende **detaillierte Handlungsempfehlung** ab: Das SUOF sollte in enger Absprache mit dem SUBO einen Stakeholder-Beirat einführen, der im Sinne eines Expertenpanels die GIZ zu den wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen berät. Der Beirat sollte aus Expert*innen aus dem zivilgesellschaftlichen Sektor, der Wirtschaft, anderen Gebern und dem öffentlichen Sektor paritätisch zusammengesetzt werden. Weiterhin sollte die bisher im Rahmen des Stakeholder-Dialogs durchgeführte Befragung auf eine entsprechende Panel-Befragung umgestellt werden, an der eine gleichbleibende, paritätisch besetzte Gruppe alle zwei Jahre teilnimmt.

Die Stabsstelle Compliance und Integrität sollte zudem in enger Absprache mit dem SUBO und dem SUOF prüfen, wie und welche nachhaltigkeitspezifischen Aspekte in das allgemeine Beschwerdemanagement aufgenommen werden können.

5.2.3 Handlungsempfehlungen auf prozessualer Ebene

3. **Handlungsempfehlung 3:** *Die GIZ sollte auf Grundlage der nachhaltigen Unternehmensstrategie ihr betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement konsequent in ihre Geschäftsprozesse integrieren, damit die nachhaltigkeitsbezogenen Ziele wirksamer erreicht werden können.*

Schlussfolgerung: Die Evaluierungsergebnisse zeigen, dass eines der größten Optimierungspotenziale des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements der GIZ in der Integration von nachhaltigkeitsbezogenen Aspekten in die Geschäftsprozesse liegt. Festgestellte Lücken stehen im Zusammenhang mit der noch auszuarbeitenden nachhaltigen Unternehmensstrategie. So konnte festgestellt werden, dass die fehlende Integration des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements in die Geschäftsprozesse der GIZ dazu führt, dass das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement in unterschiedlichen Ausprägungen in den Bereichen und den Landesbüros umgesetzt wird. Hierzu tragen auch fehlende Vorgaben aus einer nachhaltigen Unternehmensstrategie bei, wie strategische nachhaltigkeitsbezogene Ziele in Prozesse umgesetzt werden sollen.

Im Prozess des Risikomanagements beispielsweise existieren keine Vorgaben darüber, wie und inwiefern Nachhaltigkeitswirkungen und -anforderungen berücksichtigt werden sollen. Dies führt dazu, dass der Prozess, mit einzelnen Ausnahmen, keinen Bezug zum betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement hat.

Folglich leitet sich aus diesen Schlussfolgerungen die folgende **detaillierte Handlungsempfehlung** ab: Die GIZ sollte auf Grundlage der nachhaltigen Unternehmensstrategie konsequent ihr betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement in ihre Geschäftsprozesse integrieren, damit die nachhaltigkeitsbezogenen Ziele wirksamer erreicht werden können. Auf Grundlage der in dieser USE erstellten SOLL-Prozesse (siehe Kapitel 4.1.4 und Anhang 6.5 bis 6.6 für Details) der GIZ sollten die betroffenen Organisationseinheiten der GIZ das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement in die relevanten Geschäftsprozesse integrieren. Hierfür ist es notwendig, dass klare Vorgaben, Verantwortlichkeiten und Verbindlichkeiten festgelegt werden. Eine nachhaltige Unternehmensstrategie „aus einem Guss“ stellt sicher, dass die Nachhaltigkeitsziele in alle Geschäftsprozesse integriert werden. Diese Handlungsempfehlung sollte im aktuellen Strategieentwicklungsprozess berücksichtigt werden (vgl. HE 1).

4. **Handlungsempfehlung 4:** Die GIZ sollte das nachhaltigkeitsbezogene Datenmanagement im gesamten Unternehmen stärken und dabei auch auf Bedarfe in den Themenfeldern der Beschaffung und Mobilität eingehen, um die datenbasierte Entscheidungsfindung und Steuerung des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements zu unterstützen.

Schlussfolgerung: Die Evaluierung hat gezeigt, dass es zurzeit keinen stringenten nachhaltigkeitsbezogenen Datenmanagementprozess in der GIZ gibt. Der bestehende Prozess zeichnet sich durch Doppelungen und unterschiedliche parallellaufende Datenerhebungen aus. Dies hat zur Folge, dass die Daten wenig zuverlässig und von geringer Qualität sind. Aus diesen Gründen ist es sowohl für das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement insgesamt als auch für die untersuchten Themenfelder der nachhaltigen Beschaffung und nachhaltigen Mobilität nicht möglich, SMARTe Ziele zu formulieren sowie Maßnahmen zu entwickeln, die zu einer effizienten und wirksamen Weise zur Zielerreichung beitragen.

Auf Grundlage dieser Schlussfolgerungen leitet sich die folgende **detaillierte Handlungsempfehlung** ab: Um das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement der GIZ effizient und wirksam zu steuern, benötigt es eine valide und verlässliche Datengrundlage. Dies ist ein sehr breites und umfassendes Handlungsfeld, da detaillierte Daten zu allen Dimensionen der Nachhaltigkeit in allen Geschäftsfeldern der GIZ erhoben werden müssten. Damit eine solche Datengrundlage geschaffen werden kann, sollten das SUBO und das SUOF in einem ersten Schritt identifizieren, wo und wann welche nachhaltigkeitsrelevanten Daten erhoben werden. In einem zweiten Schritt sollten die vier bisher parallellaufenden Datenerhebungsprozesse harmonisiert, zusammengeführt und gegebenenfalls um notwendige Datenerhebungen ergänzt werden. Dies ist auch hinsichtlich der Unternehmenskommunikation ein relevanter Aspekt, da es die Berichterstattung betrifft. Anschließend sollte die Abfrage über ein abgestimmtes Datenerhebungstool erfolgen.²⁷ Bei der Einführung eines neuen SOLL-Prozesses für das Datenmanagement kann auch der in dieser USE partizipativ entwickelte SOLL-Prozess als Ausgangspunkt fungieren (siehe Kapitel 4.1.4 und Anhang 6.7 für Details).

Im Bereich der nachhaltigen Beschaffung sind Datenerhebung und -management besonders herausfordernd, da es für einzelne Produktgruppen je nach Standort unterschiedliche Zielkonflikte zu lösen gilt. Dazu müssen Zielkonflikte und Risiken definiert, Daten in ausreichender Menge und Qualität erhoben und verarbeitet, die Daten mit externen Datenbanken zu Risiken und THG-Emissionen verglichen, die Daten zu Zertifizierungen von Anbietern einbezogen und alle verfügbaren Daten analysiert werden, um anschließend Lösungsvorschläge erarbeiten zu können. Diese Handlungsempfehlung sollte im aktuellen Strategieentwicklungsprozess berücksichtigt werden.

5. **Handlungsempfehlung 5:** Die GIZ sollte als ein weiteres Steuerungselement des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements die Vereinbarungen zu den Mitarbeiterzielen nutzen. Damit können Ziele des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements gleichwertig über alle GIZ-Organisationseinheiten verteilt werden und auf der Mitarbeiterebene einfließen.

Schlussfolgerung: Die Analysen dieser Evaluierung verdeutlichen, dass das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement der GIZ hinsichtlich Qualität und Quantität zwischen den Bereichen und Landesbüros sehr unterschiedlich umgesetzt wird. Ein Faktor hierbei ist, dass manche Bereiche die Umsetzung des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements über die Mitarbeiterziele regeln, während andere dies über „ehrenamtliche“ Tätigkeiten tun. Dies hat zur Folge, dass erstere über ein hochwertigeres betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement in Qualität und Quantität verfügen als letztere.

Folglich leitet sich aus diesen Schlussfolgerungen die folgende **detaillierte Handlungsempfehlung** ab: Die GIZ sollte prüfen, inwieweit eine Aufnahme von nachhaltigen Zielen in die Vereinbarungen zu den Mitarbeiterzielen incentiviert werden kann. Dadurch können Ressourcen mobilisiert werden, die eine

²⁷ Inwiefern dies über SAP erfolgen sollte, um unternehmensweite Verbrauchsdaten zu ermitteln, ist GIZ-intern zu klären.

gleichwertige Umsetzung des Nachhaltigkeitsmanagements in der gesamten GIZ garantieren. Dies bedeutet nicht, dass jede/r Mitarbeitende nachhaltigkeitsbezogene Ziele als Mitarbeiterziele vereinbaren muss. Es ist vielmehr notwendig, dass jede Organisationseinheit für sich definiert, wie viele Ressourcen notwendig sind, um die gesetzten Nachhaltigkeitsziele der GIZ für seine Organisationseinheit zu realisieren. Dabei sollte das niedrigschwellige Angebot, durch Mitarbeiterinitiativen aktiv zu werden, weiter gestärkt werden. Hier zeigte sich, dass das bestehende Ideenmanagement der GIZ funktioniert und weiter betrieben werden sollte. Inwiefern solche Anforderungen Teil der nachhaltigen Unternehmensstrategie sein sollen, ist im weiteren Strategieprozess der GIZ zu klären.

5.2.4 Handlungsempfehlungen auf Ebene der Instrumente

- 6. **Handlungsempfehlung 6:** Die GIZ sollte den CSH mit den entwickelten strategischen Zielen und Vorgaben einer nachhaltigen Unternehmensstrategie verbinden. Zusätzlich sollte die Umsetzung von CSH-Maßnahmen, die zur Umsetzung der Strategie beitragen sollen, für die Auslandsstruktur als verbindlich geregelt werden und über das Nachhaltigkeitsprogramm gesteuert werden.*

Schlussfolgerung: Die Evaluierungsergebnisse verdeutlichen, dass das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement der GIZ in der Außenstruktur bisher noch sehr heterogen umgesetzt wird. Dies betrifft nicht nur die Art der Umsetzung, im Sinne von etablierten Strukturen und Prozessen für den CSH, sondern auch die Themenfelder, die die einzelnen Landesbüros durch den CSH bedienen. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse auch, dass gerade die Freiwilligkeit, die mit der Themenwahl innerhalb des CHS verbunden ist, zu einem hohen Engagement bei der Umsetzung führen. Darüber hinaus wurde durch die Analysen auch deutlich, dass die Themenfelder des CSH nicht komplett mit den Handlungsfeldern der Wesentlichkeitsanalyse der GIZ übereinstimmen. Diese bestimmen jedoch maßgeblich das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement der GIZ im Inland.

Auf Grundlage dieser Schlussfolgerungen leitet sich die folgende **detaillierte Handlungsempfehlung** ab: Damit das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement der GIZ im In- und Ausland stringent umgesetzt werden kann, sollten die CSH-Handlungsfelder durch das SUBO und das SUOF mit der Wesentlichkeitsanalyse für das Inland harmonisiert werden. Nur so kann garantiert werden, dass die gesetzten Schwerpunkte aus der Wesentlichkeitsanalyse für das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement im gesamten Unternehmen umgesetzt werden. In einem nächsten Schritt sollte vom SUBO und vom SUOF entschieden werden, welche Aspekte der Wesentlichkeitsanalyse für die Landesbüros über den CSH als verpflichtend definiert werden sollten und welche weiterhin freiwillig bleiben. Dies sollte sich auch aus den strategischen Vorgaben einer nachhaltigen Unternehmensstrategie ableiten lassen. So kann ein Mindeststandard in der Umsetzung des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements der GIZ auch im Ausland garantiert werden. Dabei ist es entscheidend, eine gute Balance zwischen freiwilligen Aspekten (z. B. die Höhe des Beitrages) und verpflichtenden Aspekten (z. B. bestimmte Themenfelder) zu schaffen, damit die Akzeptanz des CSH-Instrumentes weiter bestehen bleibt.

- 7. **Handlungsempfehlung 7:** Die GIZ sollte Leitplanken definieren, die bei Zielkonflikten zwischen den verschiedenen Dimensionen der Nachhaltigkeit Handlungsorientierung bieten, um den Nutzen und die Wirksamkeit der Instrumente in den Themenfeldern der nachhaltigen Beschaffung und Mobilität zu stärken. Die Leitplanken sollten aus den Oberzielen der Unternehmensstrategie sowie des Nachhaltigkeitsprogramms abgeleitet werden. Zudem sollte die weitere Realisierung der ermittelten Reduktionspotenziale geprüft werden.*

Schlussfolgerung: Die Ergebnisse der Evaluierung zeigen, dass die GIZ über eine rege Diskussionskultur zu Zielkonflikten zwischen den Nachhaltigkeitsdimensionen verfügt. Gleichzeitig konnte jedoch auch festgestellt werden, dass Zielkonflikte zurzeit weitestgehend individuell von den Mitarbeitenden gelöst werden, da keine handlungsorientierenden Leitplanken zum Umgang mit diesen Zielkonflikten existieren.

Dies betrifft sowohl Zielkonflikte, die übergeordnet im betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement auftreten, als auch Zielkonflikte in den untersuchten Themenfeldern nachhaltige Beschaffung und nachhaltige Mobilität.

Folglich leiten sich aus diesen Schlussfolgerungen die folgenden **detaillierten Handlungsempfehlungen** ab, die z.T. mit Optionen versehen sind. Diese Optionen sind Vorschläge zu möglichen Vorgehensweisen und sollten GIZ-intern validiert werden. Die folgenden Handlungsempfehlungen sind zum Teil eng mit der HE 4 verbunden. Daher sollte die GIZ eruieren, wie eine abgestimmte Umsetzung erfolgen könnte:

- a. Im Bereich der nachhaltigen Mobilität sollte die GIZ über mögliche Anreizsysteme für ihre Mitarbeitenden nachdenken und prüfen, inwieweit diese mit den bestehenden Betriebsvereinbarungen kompatibel sind. Diese könnten die folgenden kombinierbaren Optionen beinhalten:
 - i. *Option 1:* Wenn GIZ-Mitarbeitende auf einen ihnen zustehenden Business-Class-Flug verzichten und Economy Class buchen, werden sie an den Einsparungen finanziell beteiligt.
 - ii. *Option 2:* Wenn GIZ-Mitarbeitende auf einen ihnen zustehenden Business-Class-Flug verzichten und Economy buchen, bekommen sie einen zeitlichen Ausgleich.
 - iii. *Option 3:* Für Reiseziele, die in Europa innerhalb von 5 Stunden mit dem Zug erreicht werden können, dürfen prinzipiell keine Flüge gebucht werden. In Härtefällen (Gesundheit, Anschlussstermine etc.) müssen Flüge von der entsprechenden Führungskraft genehmigt werden.
 - iv. *Option 4:* Für alle internen Besprechungen im Inland gilt das Prinzip digital by default. Für Präsenzveranstaltungen muss die Genehmigung der entsprechenden Führungskraft eingeholt werden oder es müssen Entscheidungspfade gesetzt werden, um einer zu starken Belastung von Führungskräften durch zu erteilende Genehmigungen entgegenzuwirken.
- b. Um THG-Reduktionen zu realisieren, sollte die GIZ auf die Potenzialanalyse aufbauend weitere Schritte umsetzen. So sollte im nächsten Schritt eruiert werden, wie sich das Reiseaufkommen zwischen den Standorten Berlin, Frankfurt und Köln in Zukunft entwickeln wird und welche Flugverbindungen inwieweit (teilweise) gesperrt werden könnten, ohne die Geschäftsaktivitäten der GIZ zu beeinflussen. Hierzu braucht es unter anderem eine streckenbezogene Potenzialanalyse, um mögliche Flugreduktionen zu identifizieren. Gleichzeitig sollten alternative Mobilitätsoptionen bewertet und in eine schlussendliche Entscheidung miteinbezogen werden. Ebenso gilt es, am Ende keine zu großen Unannehmlichkeiten für die betroffenen GIZ-Mitarbeitenden zu schaffen, sondern überzeugende Vorteile für Reisealternativen zu bieten und diese zu kommunizieren.

Aufbauend auf den doch sehr deutlichen THG-Einsparpotenzialen sollte die GIZ zudem auch über die Anhebung der BCTs diskutieren. Da hierbei sicherlich interne Widerstände auftreten werden, sollte die GIZ versuchen, ein mögliches Optimum aus CO₂-Reduktionsmöglichkeit und zusätzlichem Umsetzungsaufwand zu finden. Idealerweise wird dieses Optimum auf Grundlage der Flugdaten objektiv ermittelt und dann diskutiert. Dabei ist es wichtig, die eingesparten CO₂-Reduktionsmöglichkeiten im Verhältnis zu den Gesamtemissionen zu setzen, die durch Mobilität in der GIZ verursacht werden. Dies sollte dabei helfen, den Reduktionsbeitrag von Maßnahmen besser einzuordnen und zu beurteilen.

Insgesamt sollten zur konsequenten weiteren Emissionsminderung in der Reisetätigkeit der

GIZ folgende Schritte in Betracht gezogen werden, die auf der vorliegenden Analyse aufbauen können:

- i. Darstellung der Flugemissionen auf Basis von Standorten: Welche GIZ-Standorte verantworten besonders hohe Emissionen,
 - ii. Analyse der alternativen Mobilitätskonzepte und des Einflusses einer Reduzierung der Flugreisen auf die Belastung der Mitarbeitenden (und Kosten),
 - iii. Ausrichtung der Reiseaktivitäten der GIZ-Mitarbeitenden auf ein wissenschaftlich basiertes $<2^{\circ}\text{C}$ oder $<1,5^{\circ}\text{C}$ Ziel: Was sind die notwendigen Schritte und Konsequenzen, um die (mobilitätsbedingten) Emissionen der GIZ kompatibel mit dem Ziel einer globalen Erderwärmung von maximal 2°C zu machen?
- c. Bei der nachhaltigen Beschaffung sollte die GIZ eine Kategorisierung von Sachgütern und Dienstleistungen mit besonderen nachhaltigkeitsbezogenen Risiken anstreben und dafür Nachhaltigkeitskriterien definieren. Dies kann generisch in drei Schritten erfolgen:
- i. Um eine umfangreiche nachhaltigkeitsbezogene Risikoeinschätzung von Sachgütern und Dienstleistungen vorzunehmen, wird eine detaillierte Datenerfassung entwickelt. Diese sollte kohärent zu der Datenstruktur vorgenommen werden, die in den relevanten Risikodatenbanken umgesetzt wird. Damit kann gewährleistet werden, dass anhand der Beschaffungsdaten eine Risikoanalyse durch Abgleich mit den Datenbanken umgesetzt werden kann.
 - ii. Auf Basis der Risikoanalysen werden drei Risikokategorien definiert und mit intern verbindlichen Handlungsanweisungen versehen. Bei hohen Risiken für die Nachhaltigkeit könnte zum Beispiel die Anwendung von entsprechenden Kriterien verbindlich festgelegt werden. Bei mittlerem Risiko könnte die Anwendung der Nachhaltigkeitskriterien angeraten, jedoch optional gestaltet werden. Schließlich könnte eine dritte Kategorie Sachgüter und Dienstleistungen mit geringem Nachhaltigkeitsrisiko umfassen. Hier ist es dann optional, Nachhaltigkeitskriterien umzusetzen.
 - iii. Je nach Risikokategorie sollte die GIZ entlang des Beschaffungsprozesses definieren, wann und in welcher Form die Nachhaltigkeitskriterien Anwendung finden sollen. Dabei ist abzuklären, wie rechtliche Rahmenbedingungen mit diesen Kriterien und Vorgaben vereinbar sind.
- d. Im Bereich des nachhaltigen Veranstaltungsmanagements sollte die GIZ Mindeststandards beschließen, die für jede Veranstaltung gelten. Hierbei sollte die GIZ auf die vorhandenen Erfahrungen (Chancen und Einschränkungen) zurückgreifen, die in einzelnen Bereichen bereits vorliegen. Um Aushandlungsprozessen einen Rahmen zu geben, könnte den Mitarbeitenden zum Beispiel in Form einer „Entscheidungspyramide“ eine Orientierung dazu gegeben werden. Diese würde als Basis die Mindeststandards definieren (notwendige Umsetzungspunkte) und zugleich darstellen, welche weiteren Abstufungen möglich sind (wünschenswerte und denkbare Umsetzungsaspekte).

6. Anhang

6.1 Literaturverzeichnis

Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ) 2019: Nachhaltigkeitsmanagement. Unter: https://www.giz.de/de/ueber_die_giz/33179.html. Letzter Zugriff 19.07.2019.

Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ) 2018: ZusammenWirken. Erster Stakeholder-Dialog Nachhaltigkeit der GIZ. Auswertung der Partnerbefragung. Stand 19.11.2018.

Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ) 2018: Nachhaltige Beschaffung in der GIZ: Stand & Perspektiven, Selbstverständnis und Rolle der E200. Führungskreis-Sitzung 9.08.2018. Präsentation von Wolfgang Zebe (E270) und Michael Schuster (E210). Eschborn.

Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ) 2018: 2. Stakeholder-Dialog Nachhaltigkeit 2018. Abschlussbericht. Entwurf 1.0. Stand 26. Juni 2018.

Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ) 2018: 2. Stakeholder-Dialog Nachhaltigkeit. Ergebnisse der Befragung 2018 / Stakeholdertag vom 12. Juni. Jour Fixe. Bonn, 14.06.2018.

Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ) 2018: Safeguards+Gender Managementsystem. Allgemeine Arbeitshilfe. Version Mai 2018.

Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ) 2018: Mitteilung an das Sustainability Board. Entscheidungsvorlage für die 17. Sitzung des Sustainability Boards am 02.03.2018.

Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ) 2018: Entwurf der Terms of Reference „Überprüfung der Reisekostenrichtlinie“. Bonn / Eschborn.

Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ) 2018: GIZ-Stakeholderr-Tag 2018. Thema: Nachhaltige Mobilität im In- und Ausland. Briefing-Unterlagen. Bonn / Eschborn.

Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ) 2018: Wegweiser – Nachhaltiges Veranstaltungsmanagement. Bonn.

Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ) 2018: Liste der Dienstleistungsverträge Zentrale (SAP 2017). Eschborn.

Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ) 2018: Liste der Sachgüterbestellungen Zentrale (SAP 2017). Eschborn.

Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ) 2018: Liste der Sachgüterbestellungen Landesbüros (Prosoft 2017). Eschborn.

Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ) 2018: Bericht über die Beschaffung von Waren und Dienstleistungen und den Abschluss von Finanzierungen. Eschborn.

Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ) 2017: Konzeptentwurf: Umsetzung nachhaltiger Beschaffung bei weiteren Sachgütern und Dienstleistungen mit direkten oder indirekten Umweltauswirkungen. Eschborn.

Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ) 2017: Nachhaltige Beschaffung in der GIZ. Bericht 2016. Eschborn.

Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ) 2017: Corporate Sustainability Handprint. Bericht 2015 / 16. Bonn.

Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ) 2016: Standortübergreifendes Umweltprogramm 2016-2020. Bonn / Eschborn.

Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ) 2016: Nachhaltigkeitsrichtlinie der GIZ (2016). Bonn / Eschborn.

Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ) 2016: Nachhaltigkeitsprogramm 2016-2020. Bonn / Eschborn.

Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ) 2016: Umwelterklärung 2016. Bonn / Eschborn.

Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ) 2016: Klima- und Umweltbilanz 2015. Bonn / Eschborn.

Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ) 2016: Integrierter Unternehmensbericht 2015. GIZ. Lösungen, die wirken. Bonn / Eschborn.

Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ) 2015: GIZ Fortschrittsbericht Nachhaltigkeit 2015. Bonn.

Müller, Renate 2017: Ergebnisse der Querschnittsevaluierung der CSH-Umsetzungserfahrungen in der GIZ-Außenstruktur. Bonn, 1. Juni 2017.

Müller, Renate 2017: Ergebnisse der Querschnittsevaluierung des ersten CSH-Durchlaufs im Zeitraum 2014-2016. Evaluierungsbericht im Auftrag des Sustainability Office der GIZ. Zusammenfassung. Bonn, 2017.

Project Climate GmbH 2018: GIZ Pendlerbefragung 2017. Ergebnispräsentation.

Project Climate GmbH 2017: GIZ Pendlerbefragung 2017 - Ergebnisdokument für die GIZ.

6.2 Interviewübersicht

Interviews in Deutschland:

- Elke Siehl (Sustainability Board)
- Elke Winter (Gruppe Qualität und Nachhaltigkeit)
- Andrea Bruestle (Sustainability Office)
- Eike Vater (Sustainability Office)
- Carolin Richthammer (Sustainability Office)
- Michael Klingler (Sustainability Office)
- Kerstin Rapp (Stabstelle Unternehmenskommunikation)

- Tina Manuel dos Santos (Stabstelle Unternehmenskommunikation)
- Annika Brockmann (Stabstelle Unternehmenskommunikation)
- Sonja Stegemann (AIZ)
- Barbara Häming (Fach- und Methodenbereich)
- Gitta Sender (Fach- und Methodenbereich)
- Sebastian Starosciak (Fach- und Methodenbereich)
- Jan Kleine Buening (GloBe)
- Christel Weller-Molongua (GloBe)
- Barbara Walter (GloBe)
- Dorothea Hohengarten (GloBe)
- Natalia Astrin (GloBe)
- Friederike Martin (GloBe)
- Eva Range (Bereich Afrika)
- Gabi Henrich (APLAK)
- Nicole Lindau (APLAK)
- Anna-Katharina Rindtorff (APLAK)
- Gabriele Geissler (APLAK)
- Joachim Prey (APLAK)
- Frau Tschauschew (EMZ)
- Frederik Ranitzsch (EMZ)
- Michael Schuster (ELVIS)
- Wolfgang Zebe (ELVIS)
- Felix Schulze (ELVIS)
- Robert Kressirer (ELVIS)
- Carsten Hildebrand (ELVIS)
- Michael Benz (DIGITS)
- Claudia Schnabel (DIGITS)
- Kamilla von Reden (Mitarbeiterinitiative Mobilise4Climate)
- Till Below (Mitarbeiterinitiative Mobilise4Climate)
- Natalia Astrin (Mitarbeiterinitiative Fahrradkoordinatoren)
- Jonas Bleckmann (Mitarbeiterinitiative Fahrradkoordinatoren)
- Stefan Pohl (Mitarbeiterinitiative Fahrradkoordinatoren)
- Nina Ambielle (Stabstelle Risikomanagement)
- Dr. Heinz-Michael Hauser (Stabstelle Compliance und Integrität)
- Dr. Dagmar Bott (Stabstelle Compliance und Integrität)

Interviews im Ausland:

- Peter Palesch (Landesdirektor Äthiopien)
- Stefan Schulze (Verwaltungsdirektor Äthiopien)
- Adanech Sertu (Office Manager Äthiopien)
- Yetnayet Arega (Office Manager Äthiopien)
- Zinash Shiferaw (Office Manager Äthiopien)
- Rahel Endale (Head of Procurement Äthiopien)
- Elias Girma (Procurement and Contract Officer – Sustainable Training and Education Programme Äthiopien)
- Omar Hussain (Security Risk Management Adviser Äthiopien)
- Magnus Schmid (Program Leader Äthiopien)
- Ulrich Mueller (Program Leader Äthiopien)
- Fr. Reviere (Landesdirektorin Indien)²⁸
- Fr. Kanda (Risk Management Advisor und Officer Indien)
- Fr. Gupta (Head of Admin and Finance Indien)
- Hr. Lal Danda (Program Leader Indien)
- Hr. Vania (Board Political/ Portfolio Advisor Indien)
- Hr. Damm (Clusterkoordinator Energie Indien)
- Hr. Markart (Assistent Clusterkoordinatorin Indien)
- Hr. Reberio (Head of Procurement & Contracts Indien)

²⁸ Die Namensliste zu Indien wird noch aktualisiert.

6.3 Anforderungskatalog zur Untersuchung des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements

Nr.	Kriterium	Anforderungen	Reifegrad 1	Reifegrad 2	Reifegrad 3	Reifegrad 4
I.	Kontextualisierung					
1.	Verständnis des Nachhaltigkeits-kontexts	<ul style="list-style-type: none"> Die Organisation hat analysiert, wie sie zum jetzigen oder einem zukünftigen Zeitpunkt zur Verbesserung oder Verschlechterung ökonomischer, ökologischer und sozialer Bedingungen auf lokaler, regionaler und globaler Ebene beiträgt und welche Verantwortung sich daraus für sie ergibt 	Es besteht ein Überblick zu den wichtigen ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen, die von der Organisation ausgehen	Es wurde eine Analyse durchgeführt, welche Rahmen / Ziel-setzungen (z. B. Pariser Klimaabkommen, Globale Nachhaltigkeitsziele der UN) die Organisation betreffen und in deren Handeln zu berücksichtigen sind	Nachhaltigkeits-erwägungen sind erkennbarer Bestandteil der Strategie der Organisation und beeinflussen z. B. Investitions-entscheidungen	Es wurden Szenario-analysen durchgeführt
2.	Einbeziehung von Stakeholdern	<ul style="list-style-type: none"> Die Organisation kennt ihre relevanten – d.h. von ihr betroffenen und auf sie wirkenden – Stakeholder sowie deren Interessen in Bezug auf Fragen der Nachhaltigkeit, steht mit ihnen in einem regelmäßigen Austausch und integriert die Erkenntnisse dieses Austauschs in ihre Entscheidungsprozesse 	Es wurde ein Stakeholder-Mapping durchgeführt und Wege geschaffen, über die die Belange der identifizierten Stakeholder systematisch erfasst werden.	Es wurden Befragungs-instrumente etabliert, die in einem regelmäßigen Turnus angewandt werden, um die nachhaltigkeits-bezogenen Erwartungen der Stakeholder an die Organisation abzufragen. Die Ergebnisse werden der Unternehmens-führung präsentiert und Handlungsempfehlungen daraus abgeleitet	Es finden regelmäßige Dialogformate statt, in denen sich die Organisation mit ihren Stakeholdern austauscht. Die Dialogformate bearbeiten zielgerichtet Fragen des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements und die Unternehmensführung nimmt daran teil	Es wurde ein Stakeholderbeirat eingerichtet, der regelmäßig tagt und die Unternehmensführung in Bezug auf Nachhaltigkeitsfragen berät

Nr.	Kriterium	Anforderungen	Reifegrad 1	Reifegrad 2	Reifegrad 3	Reifegrad 4
3.	Bestimmung wesentlicher Themen	<ul style="list-style-type: none"> Die Organisation hat die für sie wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen definiert und überprüft diese in einem regelmäßigen Turnus 	Die wesentlichen Themen wurden im Rahmen einer bereichsübergreifenden Abstimmung / eines Workshops entlang klar definierter Kriterien (ggf. unter Bezugnahme auf externe Standards) festgelegt	Auf Basis einer regelmäßig stattfindenden Befragung interner und externer Expert*innen bzw. Stakeholder wurde eine Wesentlichkeitsmatrix erstellt, die mit der Leitungsebene diskutiert und von dieser beschlossen wird	Bei der Festlegung wesentlicher Themen wurden unter Anwendung verschiedener Methoden mindestens die Kriterien ‚Relevanz für Stakeholder‘, ‚Auswirkungen der Organisation‘ und ‚Relevanz für die strategische Zielerreichung‘ berücksichtigt	Die wesentlichen Themen wurden unter Einbeziehung der Stakeholder im Rahmen eines quantifizierten Impact Assessments und der Betrachtung der Relevanz der Themen für die Erreichung der strategischen Ziele der Organisation festgelegt
4.	Geltungsbereich des Nachhaltigkeitsmanagements	<ul style="list-style-type: none"> Die Organisation hat den Scope ihres betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements entsprechend der wesentlichen Themen und ihrer ggf. vorgenommenen Abgrenzungen genau definiert, in Richtlinien festgehalten und entsprechende Systeme eingerichtet, um ihre Nachhaltigkeitsleistungen innerhalb dieses Scopes vollständig und pünktlich erfassen und entsprechend steuern zu können 	Das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement gilt nur für als wesentlich definierte Standorte im Inland	Das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement gilt nur für als wesentlich definierte Standorte im In- und Ausland	Das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement deckt die Standorte und Aktivitäten der Organisation vollständig ab	
II.	Selbstverpflichtungen					
5.	Policies und Richtlinien	<ul style="list-style-type: none"> Die Organisation hat ihr Nachhaltigkeitsverständnis und die daraus für sie resultierende Verantwortung in Form eines veröffentlichten Dokuments 	Die Organisation verfügt über ausformuliertes Nachhaltigkeitsverständnis, das die Relevanz von Nachhaltigkeit für die	Die Organisation verfügt über eine eigenständige (veröffentlichte) Nachhaltigkeitspolicy, in der das Ver-	Die Organisation verfügt über eine (veröffentlichte) Nachhaltigkeitsrichtlinie, die die strategischen Ziele der Organisationen in	Die Organisation verfügt über eine Nachhaltigkeitsstrategie, die verbindliche Ziele

Nr.	Kriterium	Anforderungen	Reifegrad 1	Reifegrad 2	Reifegrad 3	Reifegrad 4
		dargelegt	Organisation beschreibt, NH im Leitbild und in den Werten verankert, prioritäre Herausforderungen und Handlungsfelder benennt und ein Commitment zu NH formuliert	ständnis des Nachhaltigkeitskontexts der Organisation (vgl. Kriterium 1) und die daraus resultierende Übernahme von Verantwortung für die Nachhaltigkeitsauswirkungen der Organisation übernommen wird	Bezug auf Nachhaltigkeit, die Verantwortlichkeiten innerhalb der Organisation und eine Beschreibung des Managementsystems beinhaltet	für die gesamte Organisation definiert
6.	Verpflichtung auf externe Rahmenwerke	<ul style="list-style-type: none"> Die Organisation verpflichtet sich auf relevante Rahmenwerke und Standards Dritter und stärkt damit die Verbreitung nachhaltigkeitsbezogener Managementpraktiken in der Branche / Peergroup 	Die Organisation unterstützt durch Mitgliedschaft, Umsetzung oder andere Formen des Commitments mindestens eine der folgenden Selbstverpflichtungen: UN Global Compact, Deutscher Nachhaltigkeitskodex, SA 8000, ISO 26000, ILO Standards	Die Organisation verpflichtet sich darüber hinaus auf branchen- bzw. themenspezifische Frameworks bzw. wendet diese an, um eine Vorreiterrolle hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeitsleistungen in ausgewählten Bereichen einzunehmen (z. B. Science based targets, NAP, Equator Principles, UNPRI, Natural Capital Protocol; TCFD etc.)		
III.	Organisationsstruktur					
7.	Verantwortung im Aufsichtsrat	<ul style="list-style-type: none"> Der Aufsichts- / Verwaltungsrat lässt sich regelmäßig über die Nachhaltigkeitsleistungen der Organisation berichten und bezieht diese in seine Bewertung der Organisationsführung ein 	Der Aufsichtsrat wird einmal jährlich vom Vorstand über das Nachhaltigkeitsmanagement informiert	Der Aufsichtsrat wird auch unterjährig über Nachhaltigkeitsbelange informiert	Der Aufsichtsrat wird unterjährig über Nachhaltigkeitsbelange informiert und prüft einmal jährlich den Nachhaltigkeitsbericht (bzw. delegiert die Prüfung an einen Wirtschaftsprüfer und lässt sich	

Nr.	Kriterium	Anforderungen	Reifegrad 1	Reifegrad 2	Reifegrad 3	Reifegrad 4
					über die Ergebnisse berichten)	
8.	Verantwortungen im Vorstand	<ul style="list-style-type: none"> Die Organisation hat die Verantwortung für ihre Nachhaltigkeitsleistungen auf Leitungsebene definiert 	Im Geschäftsverteilungsplan der Leitungsebene (oder in vergleichbaren Unterlagen) ist das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement explizit erwähnt	Die Verantwortung für das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement ist einem Mitglied der Leitungsebene explizit zugewiesen	Die Leistungen und Fähigkeiten des für Nachhaltigkeit verantwortlichen Mitglieds der Leitungsebene werden regelmäßig bewertet und sind vergütungsrelevant	Die Leistungen des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements der Organisation sind für das gesamte Leitungsgremium vergütungsrelevant
9.	Nachhaltigkeits-gremium	<ul style="list-style-type: none"> Die Organisation verfügt über ein Querschnittsgremium, das die Unternehmensleitung zum Nachhaltigkeitsmanagement berät, Entscheidungen vorbereitet und deren Umsetzung in der gesamten Organisation koordiniert 	Ein Querschnittsgremium mit Vertretern aus den für das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement relevanten Bereichen ist eingerichtet und tagt regelmäßig	Das Querschnittsgremium wird von dem verantwortlichen Mitglied der Führungsebene geleitet	Das Querschnittsgremium hat Vorschlags- und Entscheidungsbefugnisse	
10.	Zentrale Organisation der Nachhaltigkeitsverantwortung	<ul style="list-style-type: none"> Die Organisation hat eine/n Nachhaltigkeitsverantwortliche/n benannt, diese/n mit der Leitung der Nachhaltigkeitsabteilung beauftragt und mit einem klar definierten Mandat zur Weiterentwicklung des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements versehen 	Die Organisation hat einen Nachhaltigkeitsverantwortlichen benannt, seine Aufgaben sind beschrieben, er verfügt über ein eigenes Budget	Die Aufgaben des Nachhaltigkeitsverantwortlichen sind in einer Konzernrichtlinie spezifiziert, die auch Mitwirkungspflichten anderer Abteilungen definiert (z. B. bei der Datenerfassung)	Die Nachhaltigkeitsverantwortung ist in einer eigenen Stabsabteilung angesiedelt	
11.	Nachhaltigkeitsverantwortliche in den Bereichen	<ul style="list-style-type: none"> Die Organisation hat Strukturen geschaffen, die in allen relevanten Bereichen Nachhaltigkeitsverantwortliche vorsieht, deren Aufgaben klar definiert sind 	In allen relevanten Bereichen und an allen Standorten sind Nachhaltigkeitsverantwortliche benannt, die für die Unterstützung der zentralen	Die Nachhaltigkeitsverantwortlichen in den Bereichen und Standorten sind ausschließlich für das Thema Nachhaltigkeit zuständig		

Nr.	Kriterium	Anforderungen	Reifegrad 1	Reifegrad 2	Reifegrad 3	Reifegrad 4
			Nachhaltigkeits-organisation ein definiertes Zeitbudget und klare Aufgaben haben			
12.	Nachhaltigkeits-bezogene Arbeitsgruppen	<ul style="list-style-type: none"> Die Organisation hat Strukturen geschaffen, die für die Bearbeitung spezifischer Nachhaltigkeitsthemen in designierten Arbeitsgruppen von Bereichsvertretern und Fachexpertinnen ausreichend Ressourcen vorsehen 	Arbeitsgruppen können von Nachhaltigkeitsverantwortlichen ad-hoc gebildet werden	Arbeitsgruppen verfügen über ein eigenes Budget		
IV	Prozesse					
13.	Integration in Geschäftsprozesse	<ul style="list-style-type: none"> Die Organisation hat ihre wesentlichen Geschäftsprozesse hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeitsauswirkungen analysiert und sich Ziele gesetzt, wie und bis wann Nachhaltigkeitsanforderungen im Rahmen dieser Geschäftsprozesse zu berücksichtigen sind 	Alle Führungskräfte wissen, ob und wie sie die Geschäftsprozesse anpassen sollen, für die sie verantwortlich sind.	Für die Anpassung der Geschäftsprozesse sind Termine gesetzt, dem Vorstand ist jährlich über den Stand der Umsetzung zu berichten	Der Status der Integration von Nachhaltigkeit in die Geschäftsprozesse (Zielerreichung / Vorschläge zur Weiterentwicklung) ist Thema der jährlichen Strategietagung	Die Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen wird incentiviert
14.	Compliance	<ul style="list-style-type: none"> Die Organisation kennt die für sie gültigen nachhaltigkeitsbezogenen gesetzlichen Anforderungen in allen Ländern, in denen sie aktiv ist bzw. Standorte unterhält 	Ein Rechtskataster mit allen für die Organisation gültigen gesetzlichen Anforderungen an das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement existiert und wird regelmäßig aktualisiert	Die Organisation verfolgt nachhaltigkeitsbezogene Gesetzesvorhaben und antizipiert proaktiv die daraus resultierenden Anforderungen		

Nr.	Kriterium	Anforderungen	Reifegrad 1	Reifegrad 2	Reifegrad 3	Reifegrad 4
15.	Nachhaltigkeits-bezogenes Daten-management	<ul style="list-style-type: none"> Die Organisation erfasst in einem definierten Regelprozess vollständige, zuverlässige und vergleichbare Daten ihrer Nachhaltigkeitsleistungen innerhalb des von ihr definierten Geltungsbereichs des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements. 	Kennzahlen für die für die Organisation wesentlichen Themen sind präzise definiert und werden mindestens einmal jährlich für den definierten Geltungsbereich des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements erfasst	Die erhobenen Daten sind belastbar, vergleichbar und lassen sich über den gesamten Geltungsbereich des Nachhaltigkeitsmanagements hinweg konsolidieren	Für die Datenerhebung nutzt die Organisation eine geeignete Software zur Erfassung, Verarbeitung, Plausibilitätskontrolle und Leistungsüberwachung	Die Systeme und der Prozess der Datenerfassung sind extern auditiert
16.	Integration in das Risikomanagement	<ul style="list-style-type: none"> Die Organisation integriert systematisch nachhaltigkeitsbezogene Risiken in ihr gesetzlich, börsen- oder behördenaufsichtsrechtlich gefordertes Risiko-management (soweit vorhanden) 	Nachhaltigkeitsthemen sind Bestandteil einer regelmäßig stattfindenden Risikobewertung der Organisation und in das Enterprise Risk Management (oder ähnlich) integriert	Bei der Bestimmung der Wesentlichkeit von Risiken und der Betrachtung ihrer potenziellen Auswirkungen werden nicht nur Risiken für die Organisation, sondern auch für Umwelt und Gesellschaft betrachtet	Bei der Bestimmung der Wesentlichkeit von Risiken und der Betrachtung ihrer potenziellen Auswirkungen werden längerfristige Zeiträume als die gesetzlich für die Lageberichterstattung vorgegebenen betrachtet	
V	Kontinuierliche Verbesserung					
17.	Nachhaltigkeitsprogramm	<ul style="list-style-type: none"> Die Organisation definiert Ziele für die Verbesserung der Leistungen ihres betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements 	Ziele zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistungen der Organisation (Reduktion negativer Auswirkungen, Stärkung positiver Auswirkungen) sind formuliert und in einem Nachhaltigkeitsprogramm zusammengeführt	Die definierten Ziele sind für alle als wesentlich festgelegten Nachhaltigkeitsthemen formuliert und einzelnen Verantwortlichen für die Umsetzung zugewiesen	Die für die wesentlichen Themen festgelegten Ziele sind überwiegend spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert (SMART)	Bei der Festlegung quantifizierter Zielwerte wurde nach wissenschaftlichen bzw. impact-orientierten Standards und Methoden vorgegangen (z. B. Science-based-targets)
18.	Fortschritts- und Leistungsbewertung	<ul style="list-style-type: none"> Die Organisation nutzt etablierte Maßnahmen und Instrumente zur 	Die Fortschritte bei der Umsetzung des Nachhaltigkeitspro-	Fortschritte werden unterjährig erfasst, bei Abweichungen	Ein Benchmarking unter den Standorten bezüglich der Umset-	Die Erreichung der Ziele des Nachhaltigkeitsprogramms ist bei den für die Ziele

Nr.	Kriterium	Anforderungen	Reifegrad 1	Reifegrad 2	Reifegrad 3	Reifegrad 4
		Überprüfung und Konsolidierung der Zielerreichung über alle Organisationseinheiten innerhalb des Geltungsbereichs des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements hinweg	gramms werden mindestens jährlich erfasst	sind Korrekturmaßnahmen zu beschreiben	zung der Nachhaltigkeitsziele ist etabliert	verantwortlichen Mitarbeitenden incentiviert
19.	Interne Audits und Managementreviews	<ul style="list-style-type: none"> Die Organisation führt regelmäßige interne Audits und Reviews zur Wirksamkeit der etablierten Instrumente des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements durch 	Interne Audits oder Reviews erfolgen stichprobenartig	Interne Audits und Reviews erfolgen regelmäßig an allen Standorten und werden mit den Standortleitern besprochen	Ergebnisse werden bei der jährlichen Strategietagung diskutiert	
20.	Nachhaltigkeitsbezogenes Ideenmanagement	<ul style="list-style-type: none"> Die Organisation hat niedrighschwellige Prozesse und Instrumente etabliert, über die alle Mitarbeitenden Vorschläge zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistungen vorbringen können 	Die Organisation ruft regelmäßig dazu auf, Nachhaltigkeitsideen einzureichen, setzt die besten um bzw. zeichnet diese symbolisch aus	Das bestehende Vorschlagswesen wurde um Nachhaltigkeit erweitert, zur Bewertung der Vorschläge und der Festlegung einer Prämie sind klare Kriterien definiert		
21.	Beschwerdemechanismen	<ul style="list-style-type: none"> Die Organisation hat sachlich geeignete Beschwerdemechanismen mit Bezug auf die betrieblichen Nachhaltigkeitsleistungen der Organisation eingerichtet und hinreichend bekannt gemacht 	In der Organisation ist eine Stelle benannt, die Beschwerden entgegennimmt	Die Organisation hat einen externen Ansprechpartner für die Entgegennahme von Beschwerden benannt	Auch Externe (Lieferanten, Kooperationspartner etc.) können Beschwerden einbringen	
22.	Training	<ul style="list-style-type: none"> Die Organisation hat Fragen des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements in ihr Aus- und 	Trainings gibt es für nachhaltigkeitsrelevante Abteilungen bzw. Personengruppen	Trainings gibt es für alle Mitarbeitenden und Auszubildenden		

Nr.	Kriterium	Anforderungen	Reifegrad 1	Reifegrad 2	Reifegrad 3	Reifegrad 4
		Fortbildungscurriculum integriert				
VI	Kommunikation					
23.	Interne Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> Die Mitarbeitenden der Organisation werden regelmäßig über Fragen des betrieblichen Nachhaltigkeits-managements informiert 	Die Mitarbeitenden werden einmal jährlich sowie unterjährig bei wichtigen Ereignissen über die dafür auch sonst üblichen Kanäle (z. B. Intranet, Rundschreiben) zum Nachhaltigkeits-management informiert	Nachhaltigkeit wird auch als Motivationsaufgabe verstanden und als Thema in anderen internen Medien zielgruppen-adäquat kommuniziert (z. B. Mitarbeiterzeitung, Abteilungsmee-tings, Social Media)	Die Aufmerksamkeit der Mitarbeitenden für Nachhaltigkeit wird durch zusätzliche Aktionen geweckt, die für Nachhaltigkeit sensibilisieren	Es werden gezielt Instrumente / Anreize eingesetzt, um auf eine Bewusstseins- und Verhaltensänderung der Mitarbeitenden hinzuwirken (Nudging)
24.	Führung und Commitment	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeitenden und externen Stakeholdern fällt es leicht, explizite Vorstandsc commitments zur Bedeutung des betrieblichen Nachhaltigkeits-managements der Organisation zu erkennen 	Die Organisation hat ein Nachhaltigkeits-verständnis definiert, das vom Vorstand unterzeichnet und bekannt gemacht wurde	Die Geschäftsleitung rekurriert regelmäßig auf dieses Nachhaltigkeits-verständnis (z. B. Reden, Interviews)	Die Geschäftsleitung bekennt sich regelmäßig zu den Zielen, die aus dem Nachhaltigkeitsverständnis abgeleitet wurden.	
25.	Nachhaltigkeits-be-richterstattung	<ul style="list-style-type: none"> Die Organisation legt regelmäßig und transparent Rechenschaft ab über die Leistungen ihres betrieblichen Nachhaltigkeits-managements sowie über den Umsetzungsfortschritt bei der Zielerreichung 	Die Organisation hat eine Bestandsauf-nahme zu den wesentlichen Themen durchgeführt (Indikatoren und Managementansätze)	Die Organisation setzt den Deutschen Nachhaltigkeitskodex um. Das heißt: füllt das DNK-Template (20 Prinzipien) aus	Die Organisation ver-öffentlicht einen Nachhaltigkeitsbe-richt gemäß den Standards der GRI	Integrierter Bericht mit Prüfvermerk des Wirtschaftsprüfers
VII	Überprüfung					
26.	Externe Audits	<ul style="list-style-type: none"> Die Organisation unterzieht sich regelmäßig externen Audits bzw. vergleichbaren Bewertungen 	Die Organisation lässt regelmäßig stichprobenhafte Au-dits durchführen	Die Organisation hat ein festes Auditsys-tem etabliert, dass alle Standorte einbe-zieht	Bei wiederholter Nichterfüllung der Au-ditkriterien, werden Sanktionen ergriffen	

Nr.	Kriterium	Anforderungen	Reifegrad 1	Reifegrad 2	Reifegrad 3	Reifegrad 4
		ihrer Nachhaltigkeitsleistungen (z. B. Ratings)				
27.	Zertifizierungen	<ul style="list-style-type: none"> Die Organisation verfügt über Zertifizierungen, die die Qualität wesentlicher Bestandteile ihres betrieblichen Nachhaltigkeits-managements glaubwürdig bezeugen 	Wesentliche Prozesse des betrieblichen Nachhaltigkeits-managements orientieren sich an etablierten Standards, deren Umsetzung von Dritten regelmäßig zertifiziert werden	Die Ergebnisse der Zertifizierungen bzw. Re-Zertifizierungen werden dem Leitungsgremium präsentiert		
VIII	Dokumentation					
28.	Dokumentation	<ul style="list-style-type: none"> Die Organisation verfügt über ein internes Wissensmanagement zur Dokumentation des betrieblichen Nachhaltigkeits-managements 	Alle wesentlichen Dokumente sind an einer zentralen Stelle abgelegt und über den Nachhaltigkeits-verantwortlichen zugänglich	Alle wesentlichen Dokumente sind für alle zugänglich	Updates der Dokumentation werden allen bekannt gemacht	

6.4 Evaluierungsmatrix

Analyseschwerpunkte	Indikatoren	Erhebungsmethoden	Datenquellen	Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen
Zieldimension 1				
Woraus setzt sich das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement der GIZ zusammen (Vollständigkeit)?	1. Grad der Abdeckung gemäß Anforderungskatalog in den acht identifizierten Bereichen des betrieblichen Nachhaltigkeits-managements	Anwendung des SOLL-Modells; explorative Interviews, Daten- und Dokumentenanalyse; Interviews und Workshop in Inlands- und Auslandsfallstudien	Unternehmensdokumente und Datenbanken, Einschätzung von Wissens- und Kompetenzträger der GIZ im In- und Ausland	<i>Erst im Schlussbericht zu ergänzen</i>

Analyseschwerpunkte	Indikatoren	Erhebungsmethoden	Datenquellen	Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen
Welcher Reifegrad hat das bestehende betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement der GIZ bisher erreicht?	1. Reifegrad entlang der acht identifizierten Bereiche des Anforderungskatalogs	Anwendung des SOLL-Modells; explorative Interviews, Daten- und Dokumentenanalyse; Interviews und Workshop in Inlands- und Auslandsfallstudien	Unternehmensdokumente und Datenbanken, Einschätzung von Wissens- und Kompetenzträger der GIZ im In- und Ausland	
Inwiefern existieren in der GIZ Elemente des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements, die über die State-of-the-Art-Anforderungen hinausgehen?	1. Anzahl der Strategien, Strukturen, Prozesse und Instrumente des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements, die sich nicht im SOLL-Modell verorten lassen	Anwendung des SOLL-Modells; explorative Interviews, Daten- und Dokumentenanalyse; Interviews und Workshop in Inlands- und Auslandsfallstudien	Unternehmensdokumente und Datenbanken, Einschätzung von Wissens- und Kompetenzträger der GIZ im In- und Ausland	
Wie hängen die einzelnen Bestandteile des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements in der GIZ zusammen?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inhaltliche Referenzen und Bezugnahmen 2. Verteilung von Verantwortung und Aufgaben entlang der Prozesse 3. Umsetzungsprozesse 4. Positive und negative Wechselwirkungen zwischen einzelnen Bestandteilen 	Explorative Interviews, Daten- und Dokumentenanalyse; Interviews und Workshop in Inlands- und Auslandsfallstudien	Unternehmensdokumente und Datenbanken, Einschätzung von Wissens- und Kompetenzträger der GIZ im In- und Ausland	
Wie hängt betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement im In- und Ausland zusammen?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Abgleich des SOLL-Modells im In- und Ausland 2. Verteilung von Verantwortung in den Prozessen 	Anwendung des SOLL-Modells; explorative Interviews, Da-	Unternehmensdokumente und Datenbanken, Einschätzung von Wis-	

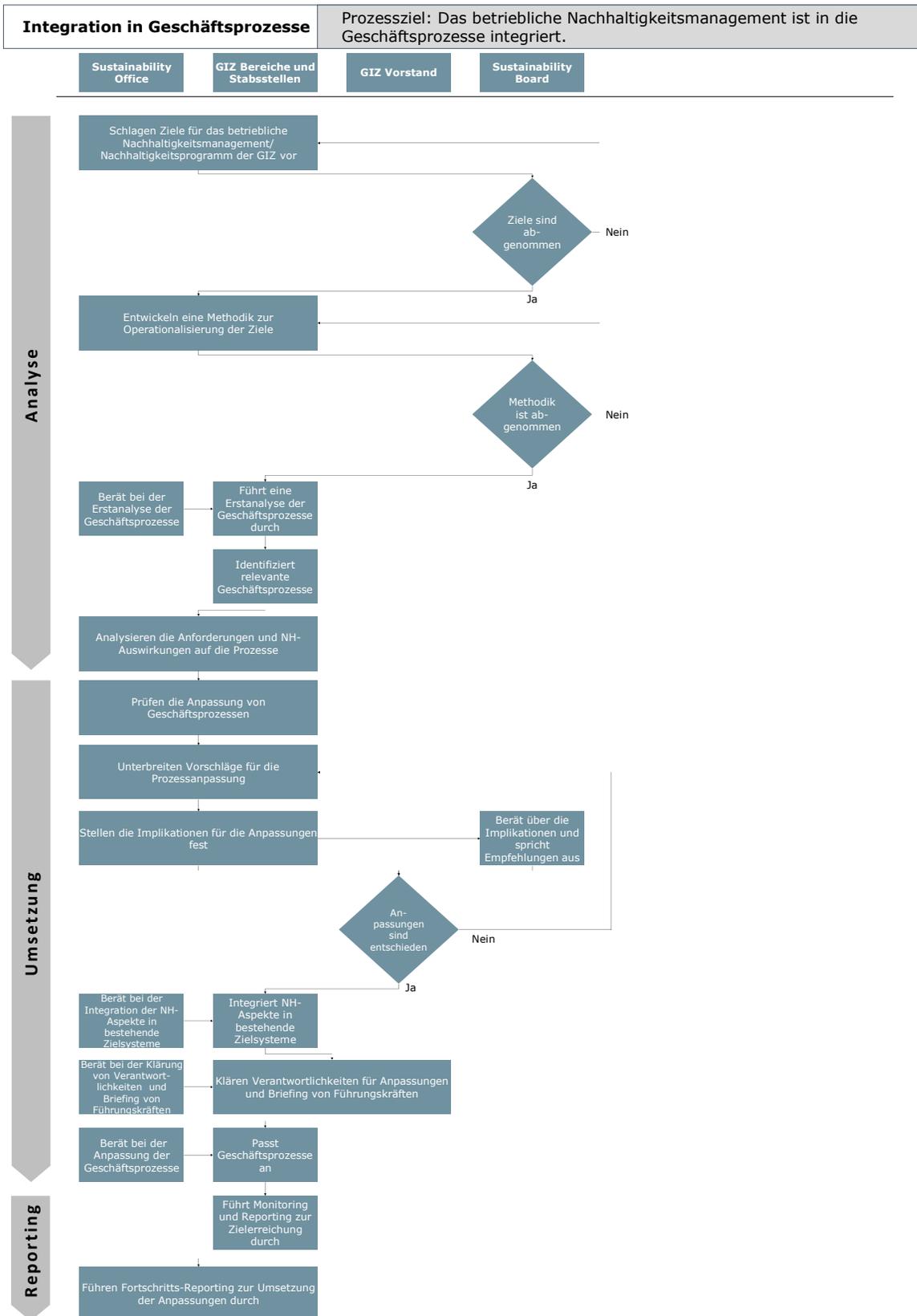
Analyseschwerpunkte	Indikatoren	Erhebungsmethoden	Datenquellen	Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen
		ten- und Dokumentenanalyse; Interviews und Workshop in Inlands- und Auslandsfallstudien	sens- und Kompetenzträger der GIZ im In- und Ausland	
Inwiefern sind geeignete Strukturen und Prozesse vorhanden, um als lernende Organisation das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement kontinuierlich weiterzuentwickeln?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formelle und informelle Prozesse, die die inhaltliche Weiterentwicklung ermöglichen 2. Formelle und informelle Prozesse, die die organisatorische Weiterentwicklung ermöglichen 	Anwendung des SOLL-Modells; explorative Interviews, Daten- und Dokumentenanalyse; Interviews und Workshop in Inlands- und Auslandsfallstudien	Unternehmensdokumente und Datenbanken, Einschätzung von Wissens- und Kompetenzträger der GIZ im In- und Ausland	
Zieldimension 2 (nachhaltige Beschaffung)				
Inwiefern existieren im Themenfeld der nachhaltigen Beschaffung wirksame Strukturen, Prozesse und Instrumente des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strukturen, Prozesse und Instrumente leiten sich aus den übergeordneten strategischen Zielen ab. 2. Strukturen, Prozesse und Instrumente sind ausreichend, um die strategischen Ziele zu erreichen. 3. Die Wirkungshypothesen aus dem Wirkungsmodell sind plausibel 	Explorative Interviews, Daten- und Dokumentenanalyse; Interviews und Workshop in Inlands- und Auslandsfallstudien	Unternehmensdokumente und Datenbanken, Einschätzung von Wissens- und Kompetenzträger der GIZ im In- und Ausland	<i>Erst im Schlussbericht zu ergänzen</i>
Inwiefern sind die existierenden Prozesse des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements im Themenfeld der	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grad der Verantwortungsdiffusion in der Umsetzung von Prozessen 2. Grad des gemeinsamen Verständnisses zwischen 	Explorative Interviews, Daten- und Dokumentenanalyse; Interviews und Workshop in In-	Unternehmensdokumente und Datenbanken, Einschätzung von Wissens- und Kompetenzträger der GIZ im In- und	

Analyseschwerpunkte	Indikatoren	Erhebungsmethoden	Datenquellen	Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen
nachhaltigen Beschaffung effizient?	Akteure innerhalb der untersuchten Prozesse 3. Formalisierungsgrad der Prozesse	lands- und Auslandsfallstudien	Ausland	
Inwiefern bestehen in der GIZ Mechanismen in der Beschaffung spezifischer Produkte und Dienstleistungen, um Nachhaltigkeitsrisiken entgegenzuwirken?	1. Identifizierte Instrumente und Mechanismen zur Minderung von Nachhaltigkeitsrisiken und Lösung von Zielkonflikten 2. Angewandte Mechanismen zur Minderung von Nachhaltigkeitsrisiken und Lösung von Zielkonflikten 3. Instrumente und Mechanismen zur Minderung von Nachhaltigkeitsrisiken und Lösung von Zielkonflikten im In- und Ausland	Anwendung der Risikomatrix, Explorative Interviews, Daten- und Dokumentenanalyse; Interviews und Workshop in Inlands- und Auslandsfallstudien	Unternehmensdokumente und Datenbanken, Einschätzung von Wissens- und Kompetenzträger der GIZ im In- und Ausland	
Welche Mechanismen wenden andere vergleichbare Unternehmen in der nachhaltigen Beschaffung an, um Nachhaltigkeitsrisiken zu mindern und Zielkonflikte innerhalb der drei Nachhaltigkeitsdimensionen zu lösen?	1. Anzahl alternativer Mechanismen und Instrumente 2. Anzahl ähnlicher Mechanismen und Instrumente	Daten- und Dokumentenanalyse; Interviews mit Vergleichsunternehmen	Unternehmensdokumente und Datenbanken, Einschätzung von Wissens- und Kompetenzträger im Nachhaltigkeitsbereich von Vergleichsunternehmen	
Wie kann das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement in der nachhaltigen Beschaffung strategisch und operativ	<i>Beantwortung erfolgt durch die Auswertung und Synthese der erhobenen Daten</i>			

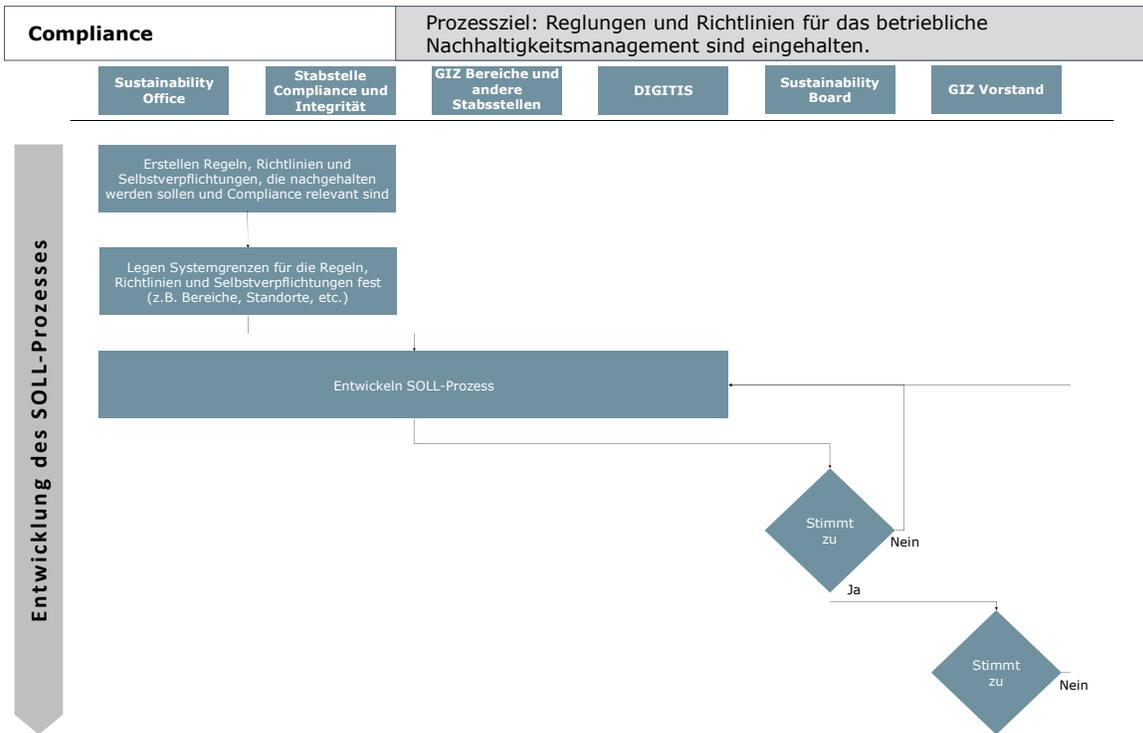
Analyseschwerpunkte	Indikatoren	Erhebungsmethoden	Datenquellen	Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen
weiterentwickelt werden?				
Zieldimension 3 (nachhaltige Mobilität)				
Inwiefern existieren im Themenfeld der nachhaltigen Mobilität wirksame Strukturen, Prozesse und Instrumente des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strukturen, Prozesse und Instrumente leiten sich aus den übergeordneten strategischen Zielen ab. 2. Strukturen, Prozesse und Instrumente sind ausreichend, um die strategischen Ziele zu erreichen. 3. Die Wirkungshypothesen aus dem Wirkungsmodell sind plausibel 	Explorative Interviews, Daten- und Dokumentenanalyse; Interviews und Workshop in Inlands- und Auslandsfallstudien	Unternehmensdokumente und Datenbanken, Einschätzung von Wissens- und Kompetenzträger der GIZ im In- und Ausland	<i>Erst im Schlussbericht zu ergänzen</i>
Inwiefern sind die existierenden Prozesse des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements im Themenfeld der nachhaltigen Mobilität effizient?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grad der Verantwortungsdiffusion in der Umsetzung von Prozessen 2. Grad des gemeinsamen Verständnisses zwischen Akteure innerhalb der untersuchten Prozesse 3. Formalisierungsgrad der Prozesse 	Explorative Interviews, Daten- und Dokumentenanalyse; Interviews und Workshop in Inlands- und Auslandsfallstudien	Unternehmensdokumente und Datenbanken, Einschätzung von Wissens- und Kompetenzträger der GIZ im In- und Ausland	
Welche Mechanismen wenden andere vergleichbare Unternehmen in der nachhaltigen Mobilität an, um Zielkonflikte innerhalb der drei Nachhaltigkeitsdimensionen zu lösen?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anzahl alternativer Mechanismen und Instrumente 2. Anzahl ähnlicher Mechanismen und Instrumente 	Daten- und Dokumentenanalyse; Interviews mit Vergleichsunternehmen	Unternehmensdokumente und Datenbanken, Einschätzung von Wissens- und Kompetenzträger im Nachhaltigkeitsbereich von Vergleichsunternehmen	

Analyseschwerpunkte	Indikatoren	Erhebungsmethoden	Datenquellen	Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen
Inwieweit existieren Potenziale, um die Mobilität in der GIZ nachhaltiger zu gestalten?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entwicklung der CO₂-Emissionen in den verschiedenen Mobilitätsbereichen der GIZ 2. Existenz und nachhaltigkeitsorientierte Ausgestaltung vorhandener Richtlinien und Anreizsysteme 	Daten- und Dokumentenanalyse, Interviews und ggf. Workshops	Unternehmensdokumente und Datenbanken, Einschätzung von Wissens- und Kompetenzträger der GIZ im In- und Ausland	
Inwiefern sind die GIZ-Mitarbeitenden bereit, nachhaltigere Mobilitätslösungen anzunehmen und zu nutzen?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anzahl der Nachfrage nach nachhaltigeren Mobilitätslösungen 2. Verhältnis Business / Economy Class-Flüge 3. Verhältnis Flug- / Bahnreisen für ausgewählte Strecken 	Daten- und Dokumentenanalyse, Austausch mit Fachabteilungen (bspw. HR) und ggf. Mitarbeiterbefragungen	Unternehmensdokumente und Datenbanken, Einschätzung von Wissens- und Kompetenzträger der GIZ im In- und Ausland	
Wie kann das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement in der nachhaltigen Mobilität strategisch und operativ weiterentwickelt werden?	<i>Beantwortung erfolgt durch die Auswertung und Synthese der erhobenen Daten</i>			<i>Erst im Schlussbericht zu ergänzen</i>

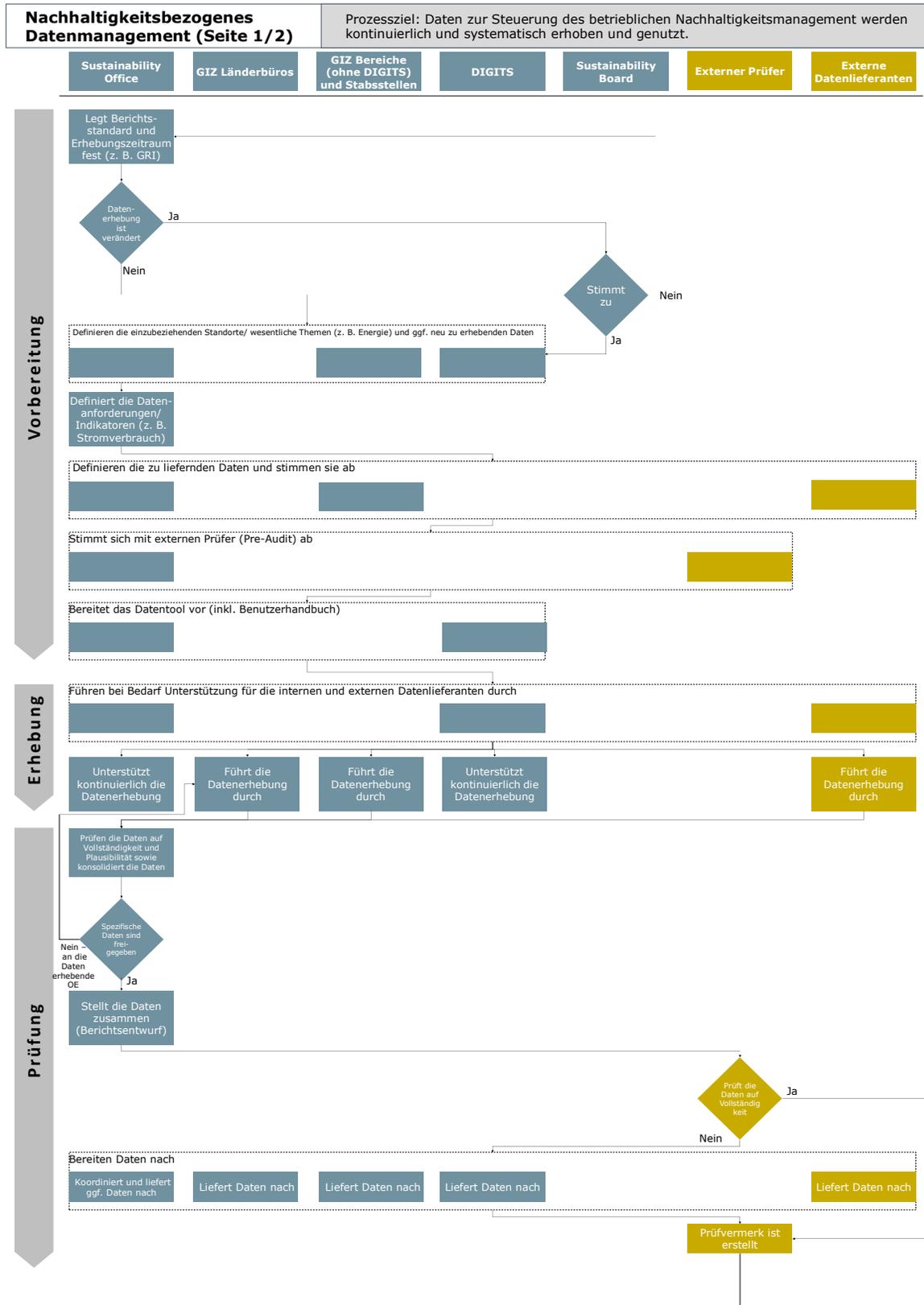
6.5 Darstellung SOLL- Prozess „Integration in Geschäftsprozesse“



6.6 Darstellung SOLL-Prozess „Compliance“ – unabgestimmter Entwurf



6.7 Darstellung SOLL-Prozess „Nachhaltigkeitsbezogenes Datenmanagement“

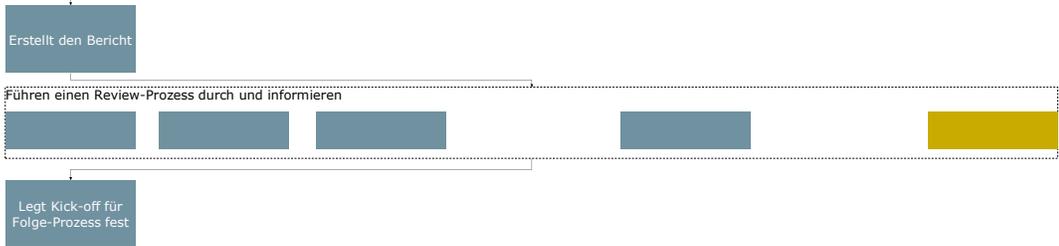


Nachhaltigkeitsbezogenes Datenmanagement (Seite 2/2)

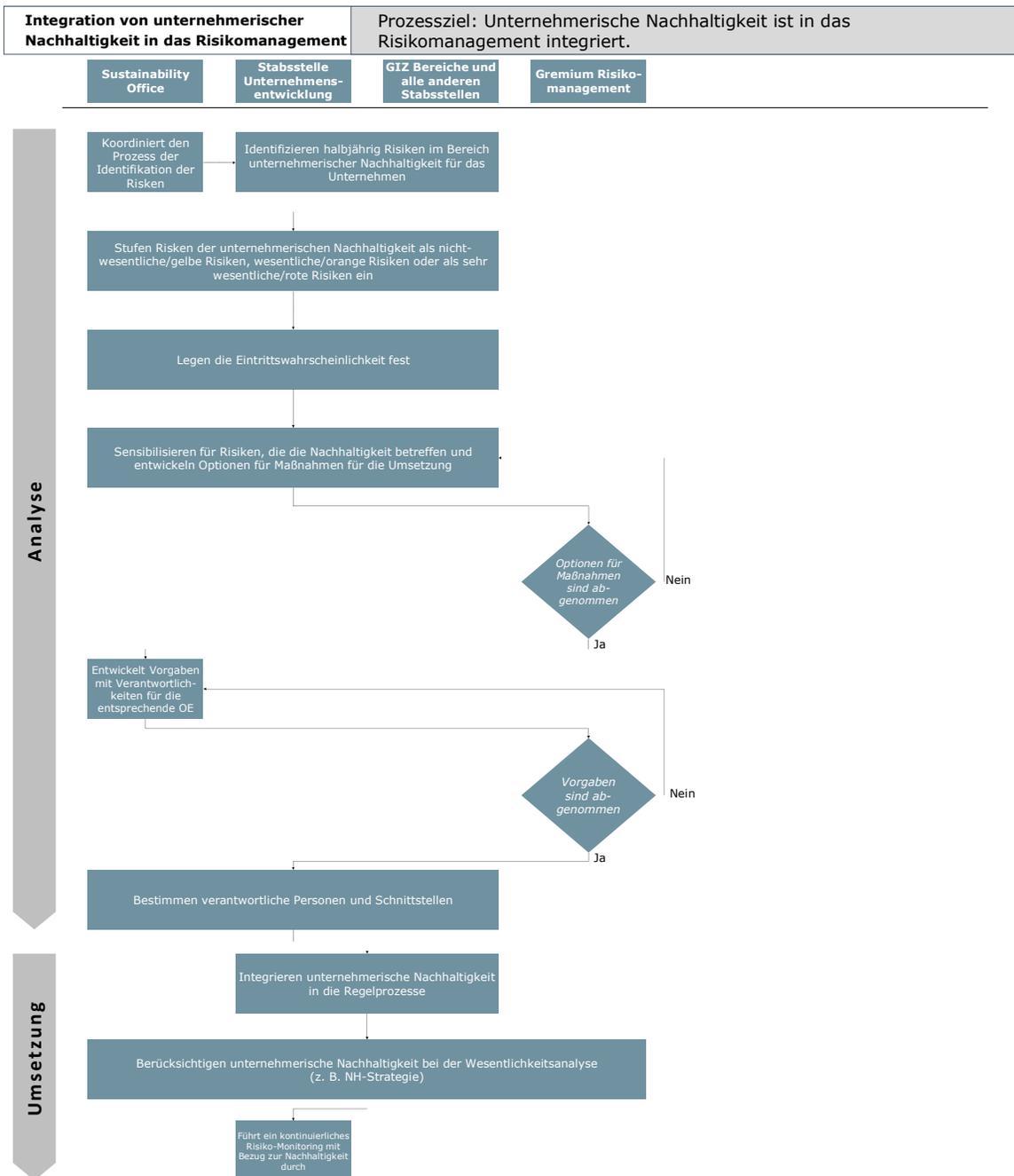
Prozessziel: Daten zur Steuerung des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement werden kontinuierlich erhoben und genutzt.



Nutzung & Review



6.8 Darstellung SOLL-Prozess „Integration in das Risikomanagement“



Fotonachweise und Quellen

Fotonachweise/Quellen:

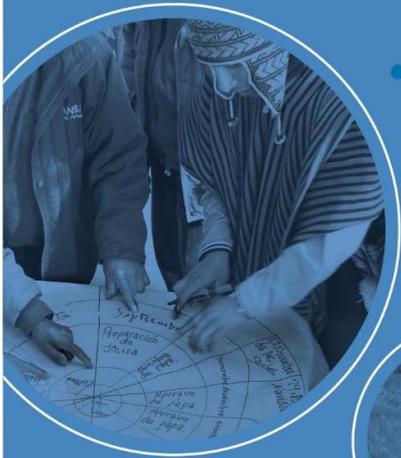
© GIZ / Harald Franzen, Samuel Goda, Ala Kheir, Florian Kopp

URL-Verweise:

In dieser Publikation befinden sich ggf. Verweise zu externen Internetseiten. Für die Inhalte der aufgeführten externen Seiten ist stets der jeweilige Anbieter verantwortlich. Die GIZ hat beim erstmaligen Verweis den fremden Inhalt daraufhin überprüft, ob durch ihn eine mögliche zivilrechtliche oder strafrechtliche Verantwortlichkeit ausgelöst wird. Eine permanente inhaltliche Kontrolle der Verweise auf externe Seiten ist jedoch ohne konkrete Anhaltspunkte einer Rechtsverletzung nicht zumutbar. Wenn die GIZ feststellt oder von anderen darauf hingewiesen wird, dass ein externes Angebot, auf das sie verwiesen hat, eine zivil- oder strafrechtliche Verantwortlichkeit auslöst, wird sie den Verweis auf dieses Angebot unverzüglich aufheben. Die GIZ distanziert sich ausdrücklich von derartigen Inhalten.

Kartenmaterial:

Kartografischen Darstellungen dienen nur dem informativen Zweck und beinhalten keine völkerrechtliche Anerkennung von Grenzen und Gebieten. Die GIZ übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit oder Vollständigkeit des bereitgestellten Kartenmaterials. Jegliche Haftung für Schäden, die direkt oder indirekt aus der Benutzung entstehen, wird ausgeschlossen.



Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40
53113 Bonn, Deutschland
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66

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

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