

Corporate Sustainability Handprint® (CSH) - Bericht 2014/15



Self-Assessment

Nachhaltigkeit

Fact-Sheet

Self-Commitment

Über diesen Bericht

Der Corporate Sustainability Handprint® (CSH) ist das Instrument der GIZ zur Erhebung, Bewertung und Förderung unternehmerischer Nachhaltigkeit in ihren Büros im Ausland. Mit Fokus auf unternehmerischer Verantwortung wird mit dem CSH die Frage gestellt, wie nachhaltig das Unternehmen in unseren Partnerländern mit seinen eigenen Konzepten, Richtlinien und Arbeitsabläufen agiert. Die Bewertung von Projekten und Programmen ist nicht Teil des CSH. Hier setzen die etablierten Evaluierungssysteme der GIZ an (siehe ➔ www.giz.de/evaluierung).

Der Bericht umfasst die Vorstellung des CSH als Managementinstrument sowie seine Bedeutung für die GIZ und unsere Außenstruktur, erste aggregierte Ergebnisse der teilnehmenden Länder (Stand Mai 2016) und eine Übersicht des bisherigen Verlaufs der Implementierung.

Zielgruppe sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der GIZ, die den CSH-Prozess in ihren Landes- und Projektbüros selbst durchlaufen und daran mitgewirkt haben, aber auch alle Kolleginnen und Kollegen, die das Instrument bisher weniger gut kennen. Schließlich richtet sich der Bericht auch an interessierte Stakeholder außerhalb der GIZ.

Die im CSH erhobenen Umweltkennzahlen sind nicht Teil dieses Berichts, sondern der jährlichen Umweltbilanz. Aktuelle Informationen und weiterführende Hinweise zur Nachhaltigkeit der GIZ finden sich unter ➔ www.giz.de/nachhaltigkeit sowie im Integrierten Unternehmensbericht 2015 ➔ https://issuu.com/deutschegiz/docs/rz_giz_15001_iub_150d-pi_es?e=25378438/36891459 und dem Fortschrittsbericht Nachhaltigkeit 2015 ➔ https://www.giz.de/de/downloads/GIZ2015_DE_Fortschrittsbericht_Nachhaltigkeit.pdf.



**Corporate
Sustainability
Handprint®**

Inhalt

- 3 Vorwort der Vorstandssprecherin
- 4 Hintergrund zum Corporate Sustainability Handprint® (CSH)
- 8 Elemente des CSH
- 11 Stand der Durchführung
- 12 Ergebnisse des CSH aus 2014/15
- 21 Herausforderungen und Erfolge
- 23 Impressum



Liebe Leserin, lieber Leser,

Nachhaltigkeit steht im Zentrum unserer Arbeit, sowohl im Rahmen unserer Projekte und Programme, als auch im eigenen Haus. Unser Leitprinzip Nachhaltigkeit bildet dafür ein wichtiges Fundament. Mit dem Corporate Sustainability Handprint® (CSH) stellen wir unsere unternehmerische Nachhaltigkeit weltweit in den Mittelpunkt.

Seit 2014 haben wir in 40 Ländern den CSH durchgeführt. Dabei haben sich die Landesdirektionen gemeinsam mit den vor Ort tätigen Projekten und Programmen über 450 konkrete Verbesserungsziele für die eigene Nachhaltigkeit innerhalb der nächsten zwei Jahre gesetzt. Dies fängt bei der Steigerung des Anteils lokal beschaffter Sachgüter an und reicht bis zur Umrüstung elektronischer Kleingeräte in den Büros. Rund 85% der durchführenden Länder haben Ziele aus dem CSH auch in ihre Jahresplanung übernommen. Wesentliche Nachhaltigkeitsaspekte der GIZ sind mit dem CSH so verbindlich ins Tagesgeschäft integriert.

Für unsere Landesdirektionen und Programmleitungen bietet der CSH einen Rahmen für das eigene Nachhaltigkeitsmanagement. Die Länder können selbst ihre Ziele formulieren und die jeweiligen Bedingungen und Handlungsspielräume im Land berücksichtigen. Damit passt der CSH optimal zu unserer Unternehmenskultur und führt zu kontinuierlichen Verbesserungen auch in unserer Außenstruktur. Zudem haben wir mit dem CSH ein Instrument entwickelt, mit dem wir zukünftig unsere wesentlichen Umweltauswirkungen vollständig abbilden.

Der CSH gibt uns zusätzlich Einblicke in die aktuelle Situation der Länder hinsichtlich unternehmerischer Verantwortung. Die Selbstbewertung und das Formulieren eigener Nachhaltigkeitsziele geben uns Auskunft darüber, welche Schwerpunkte gesetzt werden. Der CSH erweitert und stärkt damit zugleich die Beteiligung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Ausland.

An dieser Stelle bedanken wir uns deswegen insbesondere bei unseren Beschäftigten vor Ort, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die den CSH mit Leben füllen. In zahlreichen Ländern haben sich aus den CSH-Teams Arbeitsgruppen und Initiativen gebildet, die mit großem Engagement und kreativen Lösungsansätzen unternehmerische Verantwortung im jeweiligen Landeskontext stärken. Wir sehen diese sehr positive Entwicklung als Bestätigung und zugleich Ansporn, unser junges Managementinstrument weiterzuentwickeln und bekannter zu machen.

Tanja Gönner

Hintergrund zum Corporate Sustainability Handprint® (CSH)

Das Leitprinzip Nachhaltigkeit der GIZ

Nachhaltige Entwicklung als Leitprinzip der GIZ umfasst eine verantwortungsvolle Unternehmensführung auf Grundlage weltweit anerkannter Vereinbarungen, eine ganzheitliche und wertorientierte Arbeitsweise sowie wirksame Leistungen, mit denen Menschen langfristig gestärkt werden. Unternehmerische Nachhaltigkeit ist in unserem Leitbild verankert und wird durch Regeln und Standards für unsere Mitarbeitenden und Führungskräfte verwirklicht. Auf höchster Managementebene berät das Sustainability Board, unter dem Vorsitz der Vorstandssprecherin, über Nachhaltigkeitsziele und beschließt die langfristige strategische Ausrichtung der unternehmerischen Verantwortung. Mit dem Corporate Sustainability Handprint® (CSH) stärken und befördern wir das Leitprinzip Nachhaltigkeit ganzheitlich im gesamten Unternehmen.



**Corporate
Sustainability
Handprint®**

Was ist unternehmerische Nachhaltigkeit?

Die GIZ versteht unter dem Begriff unternehmerische Nachhaltigkeit die Unternehmensführung unter ausgewogener Berücksichtigung von sozialer Verantwortung, ökologischem Gleichgewicht, politischer Teilhabe und wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit. Nur das Zusammenspiel und die Ausbalancierung dieser vier Dimensionen führen nach unserem Verständnis zu nachhaltiger Entwicklung. In der Praxis bedeutet das für uns beispielsweise die Beschaffung von Sachgütern auch unter Berücksichtigung von umweltbezogenen und sozialen Aspekten. Preis, Qualität oder Langlebigkeit eines Produktes sind zwar weiterhin zentrale Kriterien bei der Beschaffung, gleichzeitig wird aber auch miteinbezogen, ob ein Produkt z.B. umweltschonend im Gebrauch ist oder bei der Herstellung Arbeitsrechte der Beschäftigten eingehalten wurden.

Die internationalen Entwicklungen und Anforderungen von Auftraggebern

Mit dem CSH haben wir nicht nur ein beteiligungs- und handlungsorientiertes Instrument für die Verbesserung unserer eigenen Nachhaltigkeitsleistungen entwickelt. Wir richten uns damit auch auf die steigenden Erwartungen von aktuellen und zukünftigen Auftraggebern sowie die Anforderungen unternehmerischer Berichterstattung aus. Daher orientiert sich der CSH in seiner Logik an internationalen Standards der Nachhaltigkeitsberichterstattung (Global Reporting Initiative). Der CSH ist ein Managementansatz, mit dem wir uns weiterhin glaubhaft und mit Nachdruck als nachhaltig agierender Dienstleister positionieren. Den Beleg erbringen wir im Fortschrittsbericht Nachhaltigkeit, aber auch im Integrierten Unternehmensbericht, mit dem wir 2015 den Einstieg in die integrierte Berichterstattung unternommen haben. Neben unseren Geschäftszahlen präsentieren wir hier auch unser Engagement in Bezug auf unternehmerische Nachhaltigkeit.

“ Der CSH hat uns in den Palästinensischen Gebieten ein sinnvolles Format gebracht, mit dem es leichter fällt vom „wishful thinking“ zu „concrete action“ zu gelangen. Das ist für viele motivierend und weckt commitment. ”

Palästinensische Gebiete – Portfoliomanager Volker Bode 2015



Die Agenda 2030

Im Geiste einer neuen globalen Partnerschaft wurde auf dem UN-Gipfel in New York im Dezember 2015 die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung verabschiedet. Die 17 Sustainable Development Goals (SDGs) richten sich an alle Staaten der Weltgemeinschaft. Auch die Deutsche Bundesregierung überarbeitet aktuell die nationale Nachhaltigkeitsstrategie, um unter anderem der richtungsweisenden Bedeutung der Agenda 2030 Rechnung zu tragen. Nachhaltigkeit bei der ökonomischen, ökologischen und sozialen Entwicklung – vor allem auch auf unternehmerischer Ebene – ist Grundprinzip der SDGs. Die GIZ als Bundesunternehmen hat daher eine besondere Verantwortung, ihren Beitrag hierzu zu leisten. Der CSH wurde vor der Verabschiedung der Agenda 2030 entwickelt und kann nun eine wesentliche Rolle dabei spielen, die vielfältigen Anforderungen an eine nachhaltige Unternehmensführung länderübergreifend umzusetzen.

Die eigene Nachhaltigkeit weltweit in den Blick bekommen

Die GIZ hat ihren Sitz in Bonn und Eschborn. Das Geschäftsvolumen betrug im Jahr 2015 mehr als 2,2 Milliarden Euro. Von den 17.050 Beschäftigten waren 14.848 im Ausland und 3.202 in Deutschland beschäftigt. Damit arbeiten mehr als 82% der Gesamtbelegschaft außerhalb Deutschlands. Unser Nationales Personal, das in den Partnerländern rekrutiert und unter Vertrag genommen wird, stellt mehr als zwei Drittel der Gesamtbeschäftigten. Zur Abschätzung unserer Nachhaltigkeitsperformance in der Außenstruktur fehlte uns bisher eine verlässliche Datengrundlage, beispielsweise beim Ressourcenverbrauch oder den CO₂-Emissionen, da diese Standorte bisher nicht in der jährlichen Umweltbilanz berücksichtigt wurden. Diese wies lediglich Zahlen der deutschen Standorte aus. Zukünftig wird es für uns möglich sein, diese Umweltdaten ebenfalls darzustellen und uns auf deren Basis weltweite Reduktionsziele für unsere Verbräuche und negativen Umweltauswirkungen zu setzen.

“ Der CSH hat uns in Mexiko die Augen geöffnet, dass wir in einem Land mit einem ganz starken Umwelt- und Klimaportfolio selber noch große Defizite gerade im ökologischen Gleichgewicht haben! Jetzt haben wir die Grundlage, insbesondere diese Themen systematisch anzugehen. ”

Mexiko – Landesdirektorin Corinna Küsel 2015



Die eigenen Führungskräfte unterstützen, die Teilhabe der Beschäftigten fördern

Das Nachhaltigkeitsmanagement in unseren Partnerländern obliegt den Landesdirektionen und den Projekt- und Programmverantwortlichen. Zusätzlich zu den zentral vorgegebenen Orientierungen und Regeln besitzen diese Führungskräfte in den Partnerländern Handlungsspielräume, um weiterführende ortsspezifische Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen. Der CSH gibt ihnen einen einheitlichen Rahmen, aber auch die nötige Flexibilität, um im jeweiligen Landeskontext die eigene Nachhaltigkeitsperformance zu erheben und zu verbessern.

Der CSH fördert in den Ländern die Beteiligung unserer Beschäftigten an Prozessen der unternehmerischen Nachhaltigkeit: ein einheitliches Verständnis unseres Leitprinzips Nachhaltigkeit wird praxisnah vermittelt und ermöglicht, je nach Handlungsspielraum im Land sich stärker am Prozess zu beteiligen, die Ergebnisse mit einem größeren Kreis Beschäftigter zu thematisieren und gemeinsam Maßnahmen anzustoßen.



Die Unternehmensstrategie befördern

Die Unternehmensstrategie wird aktuell in einem unternehmensweiten Prozess entwickelt. Darin sollen auch die wesentlichen Ziele des GIZ Nachhaltigkeitsprogramms 2016–2020 integriert werden, wie die Reduktion unserer weltweiten CO₂-Emissionen. Mit der Strategie werden daher auch bereits bestehende Prozesse unserer unternehmerischen Verantwortung weiterentwickelt. Für die Zielerreichung werden alle Organisationseinheiten verantwortlich sein. Der CSH kann als bereits etabliertes Managementinstrument also wesentlich zur Erreichung der Strategieziele beitragen.

Das Potenzial für Kostenersparnisse erkennen

Der CSH kann die Einsparung von Ressourcen und eine Effizienzsteigerung ermöglichen. Eine Modernisierung der Klimaanlage im Büro oder die Reduzierung von Dienstreisen entlasten nicht nur die Umwelt, sondern können auch Kosten senken. Verantwortliche Unternehmensführung stärkt somit die Wettbewerbsfähigkeit und kann zudem die Akquise von Kunden und Partnern fördern.

Die Begebenheiten vor Ort berücksichtigen

Während wir für Deutschland geltende Prozesse und Verfahren etabliert haben und uns beispielsweise zahlreichen Zertifizierungen unterziehen, können diese in der Außenstruktur nicht gleichermaßen umgesetzt werden. Beispiel ökologisches Gleichgewicht: die meisten Gebäude unserer Standorte Bonn, Eschborn und Berlin sind seit 2013 nach dem Umweltmanagementsystem „EMAS – Eco-Management and Audit Scheme“ zertifiziert. Die Übertragung eines solchen Managementsystems wäre für

unsere Bürostruktur in den Partnerländern ein viel zu hoher Aufwand, die Kosten und der Nutzen stünden in keinem positiven Verhältnis. Der CSH bietet also ein alternatives Vorgehen für die Außenstruktur, um sich auch ohne Zertifizierungen verbindliche Ziele zu setzen.

Statt Fußabdruck einen Handabdruck anwenden

Zahlreiche Unternehmen und Organisationen wenden einen ökologischen Fußabdruck an, um ihren Ressourcenverbrauch von Strom, Wasser oder Energie zu messen. Der CSH umfasst hingegen alle unsere vier Nachhaltigkeitsdimensionen. Als GIZ haben wir einen Handabdruck entwickelt, um nicht nur Daten zu unserem Ressourcenverbrauch und negativen Auswirkungen zu erheben. Wir wollten auch verstehen, welche Handlungsansätze bisher schon erfolgreich waren und diese positiven Leistungen darstellen. Während der ökologische Fußabdruck Ergebnisse in Form von Zahlen miteinander vergleicht, ist der CSH ein Instrument, das bereits Erreichte zu kommunizieren, mit anderen Kolleginnen und Kollegen zu teilen und ein gemeinsames Lernen zu ermöglichen.



Elemente des CSH

Der CSH wurde in Zusammenarbeit mit relevanten Organisationseinheiten im Haus und im Ausland entwickelt. Die Pilotierung 2013 in Ghana, Nicaragua, Kambodscha und Vietnam war Basis für seine Weiterentwicklung in 2014. Zudem wurde im gleichen Jahr beschlossen, den CSH innerhalb von zwei Jahren in allen Ländern zu implementieren, in denen wir Landesbüros unterhalten.

Soziale Verantwortung übernehmen

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind der wichtigste Erfolgsfaktor der GIZ. In der Nachhaltigkeitsdimension „Soziale Verantwortung“ hat die GIZ „Gesundheit und Sicherheit“, „Employability“ (Beschäftigungsfähigkeit) sowie „Vereinbarkeit Familie & Beruf“ für sich als wichtigste Handlungsfelder bestimmt. Als Unternehmen, das auch in Krisenregionen tätig ist, hat insbesondere die Sicherheit unserer Beschäftigten sowie ihrer Familien einen hohen Stellenwert.

Politische Teilhabe ermöglichen

Die regelmäßige Beteiligung von internen und externen Interessengruppen erhöht nicht nur die Legitimität unternehmerischen Handelns, sondern ermöglicht der GIZ auch die Entwicklung passgenauer Lösungen sowie die stete Weiterentwicklung innovativer Dienstleistungen für nachhaltige Entwicklung. In der Nachhaltigkeitsdimension „Politische Teilhabe“ werden die „Teilhabe von Mitarbeitenden“, die „Einbindung von Stakeholdern“, das „Gesellschaftliche Engagement“ sowie „Chancengleichheit & Vielfalt“ als besonders wichtig betrachtet.

Ökologisches Gleichgewicht bewahren

Das vor allem für Deutschland gültige Umweltleitprinzip gilt dabei auch als Orientierung für die Außenstruktur. Wir streben an, negative Umweltauswirkungen zu vermeiden, unsere Umweltleistung kontinuierlich zu verbessern und unsere Mitarbeitenden am Umweltmanagement zu beteiligen. Wir möchten damit unserer Vorbildfunktion im In- und Ausland gerecht werden, um zu umweltbewusstem Verhalten auch außerhalb unseres Unternehmens anzuregen. Die von der GIZ festgelegten Handlungsfelder in der Nachhaltigkeitsdimension „Ökologisches Gleichgewicht“ sind „CO₂-Emissionen“, „Ressourceneffizienz“ und „Nachhaltiges Veranstaltungsmanagement“.

Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit sichern

Korruption vorzubeugen ist eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg unserer Arbeit – innerhalb des Unternehmens ebenso wie bei unserer weltweiten Tätigkeit. Zudem haben wir uns das Ziel gesetzt, die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit unserer Leistungen zu erhöhen. In der Nachhaltigkeitsdimension „Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit“ werden im CSH die Handlungsfelder „Qualität“, „Integrität und Antikorruption“, „Beschaffung“ sowie „Effizienz“ berücksichtigt.



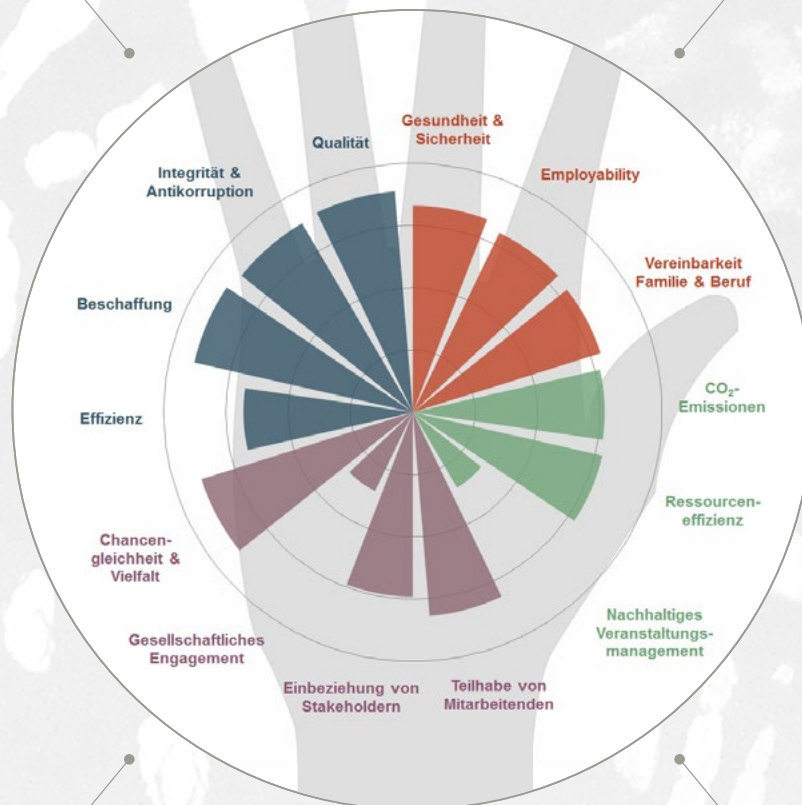
**Corporate
Sustainability
Handprint®**

Innerhalb der vier Nachhaltigkeitsdimensionen wurden auf Basis der für die GIZ wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen **14 Handlungsfelder für den CSH** festgelegt.

Wirtschaftliche
Leistungsfähigkeit



Soziale
Verantwortung



Politische
Teilhabe



Ökologisches
Gleichgewicht



“ Der CSH hat uns im Niger zum Nachdenken gebracht und wir haben beim Self-Assessment Workshop lebhaft diskutiert: Sind unsere Routinen noch adäquat oder können wir nicht vieles anders und besser machen? ”

Niger – Landesdirektor Jörg Maxin 2015

Ablauf des CSH

Alle 14 Handlungsfelder des CSH werden von den Ländern betrachtet. Im jeweiligen Land wird ein CSH-Team aus Beschäftigten gebildet. Dieses besteht in der Regel aus der Landesdirektion, der/ dem für den Prozess ernannten CSH-Beauftragten und weiteren Beschäftigten. Das CSH-Team sammelt quantitative Kennzahlen, beispielsweise den Papierverbrauch oder den Anteil lokaler Beschaffung. Gleichzeitig werden im Land bereits bestehende Konzepte und Maßnahmen in den 14 Handlungsfeldern festgehalten. Nach Abschluss der Datensammlung und der Vervollständigung eines Fragebogens setzt sich das CSH-Team zusammen, um die Ergebnisse zu diskutieren und zu bewerten. Die Selbsteinschätzung des Landesteam ist ausschlaggebend für die Punktevergabe im Self-Assessment, der Bewertung in den einzelnen Handlungsfeldern. Auf deren Grundlage folgt das sogenannte Self-Commitment, bei dem Ziele und Maßnahmen vom CSH-Team entwickelt und festgelegt werden. Der CSH setzt mit einem Schwerpunkt auf Partizipation und Eigenverantwortung genau dort an, wo vor Ort Handlungsbedarf gesehen wird.

Stand der Durchführung

Im Zeitraum 2014/2015 wurde der CSH in 40 Ländern durchgeführt. Dies entspricht einer Quote von rund 50% aller Länder, in denen die GIZ Landesbüros unterhält. Bis Ende 2016 soll die Einführung in allen Ländern abgeschlossen sein.

Drei der 40 Länder haben den CSH bereits in einem zweiten Turnus durchgeführt. Der CSH sieht vor, dass der Prozess alle zwei Jahre wiederholt wird. Drei weitere Länder haben den CSH nur teilweise implementiert und diesen lediglich auf das Landesbüro beschränken können. Die Projekte und Programme sind hier entsprechend nicht berücksichtigt worden, so dass die Umweltdaten bei der jährlichen Umweltbilanz nicht miteinbezogen werden können. Die Ergebnisse aus den Selbstbewertungen und Selbstverpflichtungen werden in diesem Bericht jedoch vollständig berücksichtigt. Die folgende Übersicht zeigt, welche Länder den CSH in 2014/2015 eingeführt haben.

Regionalbereich Afrika



Benin
Burkina Faso
Burundi
Côte d'Ivoire
Madagaskar
Mauretanien
Mosambik
Niger
Nigeria
Sambia
Simbabwe
Tansania
Uganda

Regionalbereich Asien, Lateinamerika, Karibik



Bolivien
Costa Rica
Guatemala
Indonesien
Kambodscha
Mexiko
Nicaragua
Peru
Philippinen
Sri Lanka
Vietnam
Kolumbien

Regionalbereich Europa, Mittelmeer, Zentralasien



Ägypten
Albanien
Algerien
Armenien
Bosnien und Herzegowina
Georgien
Jordanien
Kirgisistan
Kosovo
Marokko
Moldau
Pakistan
Palästinensische Gebiete
Tadschikistan
Usbekistan

→ Die hohe Heterogenität unserer Länderportfolien wirkt sich entscheidend auf den Rahmen aus, in dem Nachhaltigkeitsleistungen erbracht werden können. Dazu kommen unterschiedliche klimatische Begebenheiten, sozio-kulturelle Aspekte, politische und rechtliche Rahmenbedingungen oder die Infrastruktur in den Ländern.



**Corporate
Sustainability
Handprint®**

Ergebnisse des CSH aus 2014/15

0

Die Selbstbewertung in den Ländern

Die CSH-Teams konnten sich bei der Selbstbewertung („Self-Assessment“) für jedes Handlungsfeld zwischen 0 (schlechteste Bewertung) und 100 (beste Bewertung) Punkte für die eigene Nachhaltigkeitsperformance geben. Alle Handlungsfelder sind unter Berücksichtigung der bestehenden landesspezifischen Rahmenbedingungen und dem daraus resultierenden Handlungsspielraum zu bewerten. Entscheidend für das Self-Assessment ist, dass die CSH-Teams eine faire Bewertung vornehmen, die die Wahrnehmung des CSH-Teams und die landesspezifischen Voraussetzungen repräsentiert.

Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Selbstbewertungen der Länder stark unterscheiden. Während in einigen Ländern generell niedrigere Punktzahlen vergeben wurden, haben sich andere Länder im Schnitt positiver eingeschätzt. Dieses Ergebnis war zu erwarten, da es bei Selbstbewertungen immer sogenannte „High- und Low-Ranker“ gibt. Gleichzeitig unterscheiden sich die Selbstbewertungen zwischen verschiedenen Handlungsfeldern innerhalb der Länder stark. Zahlreiche Länder, die sich in einigen Handlungsfeldern sehr wenige Punkte gegeben haben (teilweise auch null), bewerteten sich in anderen Handlungsfeldern mit zum Teil mehr als 80 Punkten sehr positiv. Die Länder gehen also sehr differenziert mit der Selbstbewertung um.

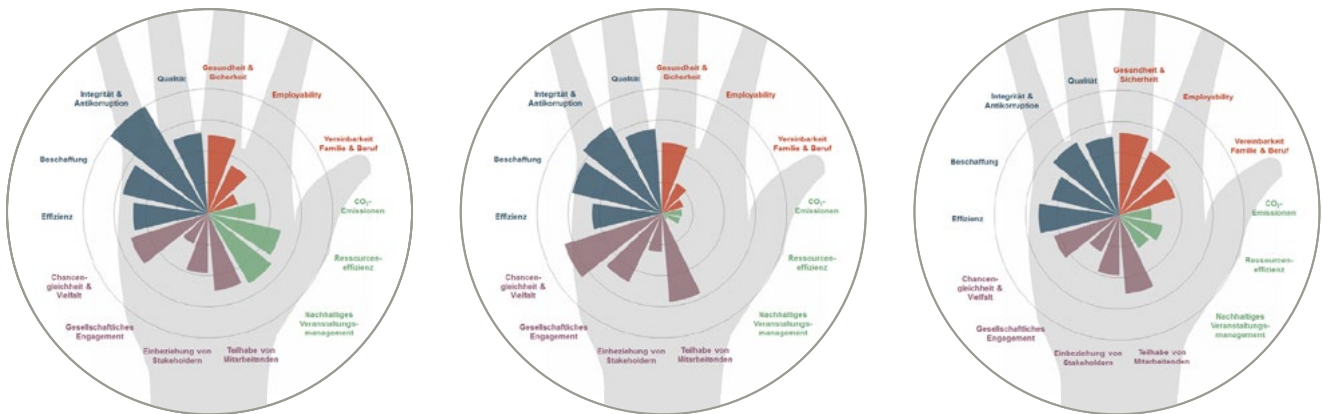
“ Der CSH hat wichtige Denkanstöße gegeben, einen gesamtheitlichen Blick auf uns selbst zu werfen, über neue Praktiken nachzudenken und einzuführen. Das CSH Tool liefert uns dafür den richtigen Rahmen. ”

Kosovo – CSH-Beauftragte Karin Pluberg 2015



**Corporate
Sustainability
Handprint®**

Zur Veranschaulichung werden an dieser Stelle **drei Selbstbewertungen** aus Ländern dargestellt um zu zeigen, **wie unterschiedlich** die einzelnen Bewertungsergebnisse sind.



Die aggregierte Selbstbewertung in der Außenstruktur

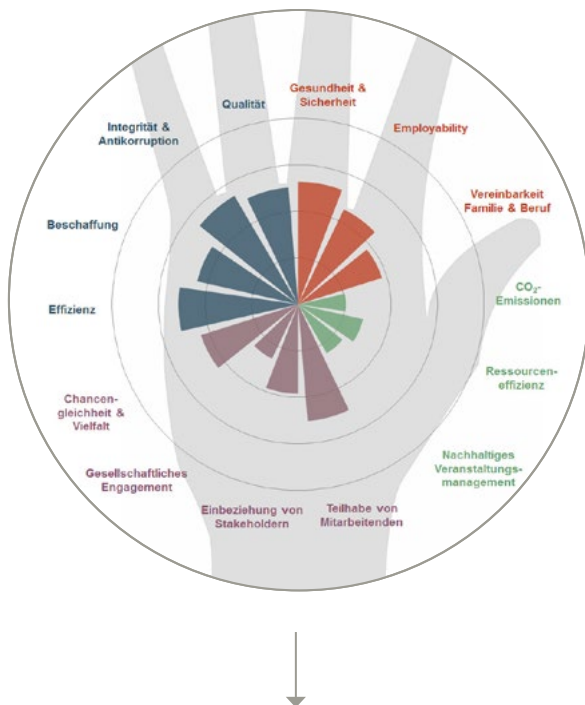
Für die gesamtheitliche Betrachtung der Ergebnisse aus der Selbstbewertung (Self-Assessment) wurden sämtliche Länderbewertungen addiert und der Durchschnitt berechnet. Dieser „aggregierte CSH“ zeigt für die vier Nachhaltigkeitsdimensionen, dass „Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit“ durchschnittlich die höchsten Bewertungen erhalten hat, mit deutlich mehr als 50 Punkten. Es folgt „Soziale Verantwortung“ mit deutlichen Unterschieden zwischen den Handlungsfeldern. „Politische Teilhabe“ wird etwas niedriger bewertet und weist in den Handlungsfeldern die größten Unterschiede auf. Die niedrigste Punktzahl obliegt der Dimension „Ökologisches Gleichgewicht“.

Um diese Bewertungen besser einordnen zu können, stellen wir

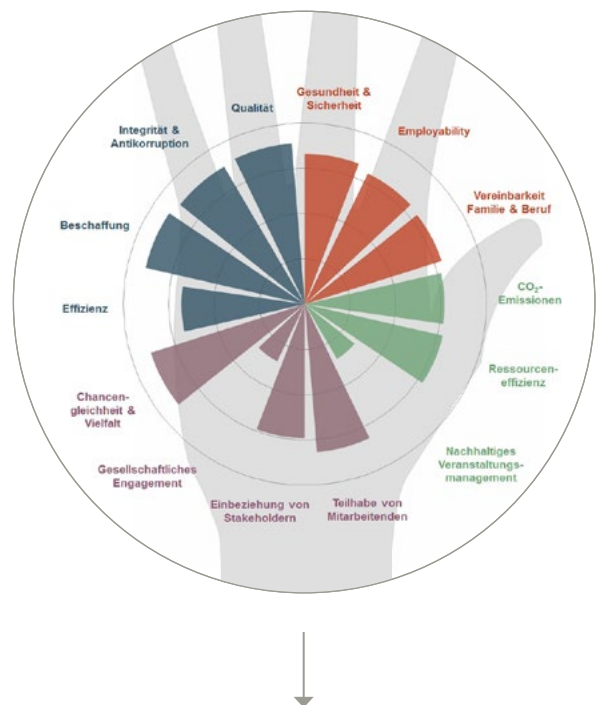
dem aggregierten Handabdruck einen weiteren Handabdruck gegenüber: den „CSH Global“. Der CSH Global entspricht einer Selbstbewertung des Unternehmens durch das Sustainability Board in 2014. Ziel der Durchführung des CSH Global war es, zum einen das Instrument in diesem Gremium vorzustellen. Zum anderen wurden die zusammengetragenen Daten diskutiert und es wurde exemplarisch eine Selbstbewertung für das gesamte Unternehmen vorgenommen. Der CSH Global reflektiert dabei die gleichen Handlungsfelder, allerdings wurde die Bewertung nicht in allen Handlungsfeldern auf Basis von weltweiten Kennzahlen und qualitativen Faktoren vorgenommen. So wurden beispielsweise in der Dimension „Ökologisches Gleichgewicht“ nur die Umweltdaten der deutschen Standorte als Bewertungsgrundlage herangezogen.

“ Der CSH hat uns in Burundi die Augen geöffnet, dass auch in einem sehr armen Land mit entsprechend begrenzten technischen Möglichkeiten eine umweltgerechte Entsorgung unseres „Büroschrotts“ einfach zu praktizieren ist. Und dass es Spaß macht, dafür Verantwortung zu übernehmen. ”

Burundi – Landesdirektorin Dr. Petra Wagner 2015



Aggregierte Selbstbewertung
der **drei Regionalbereiche 2014/15**



Selbstbewertung
der **CSH Global 2014**



Auf den ersten Blick fällt auf, dass der CSH Global deutlich höhere Bewertungen aufweist als der aggregierte Handprint. Während in der Außenstruktur kein Handlungsfeld mit mehr als 75 Punkten bewertet wird, sind dies beim CSH Global immerhin 10 von 14 Handlungsfeldern. Daraus lässt sich schließen, dass die eigene Performance in den Ländern tendenziell recht kritisch-objektiv betrachtet wird. Obwohl die Länder die Möglichkeit hatten sich höhere Punktzahlen zu geben, wurde eine realistische Bewertung vorgenommen. Daraus lässt sich folgern, dass die Länder durchaus noch Verbesserungspotenzial in den einzelnen Handlungsfeldern sehen. Insbesondere „CO₂-Emissionen“ (26 von 100 Punkten), „nachhaltiges Veranstaltungsmanagement“, „Ressourceneffizienz“ und „gesellschaftliches Engagement“ werden mit sehr niedrigen Bewertungen versehen. Dagegen sind die Bewertungen bei „Integrität & Antikorruption“ (mit 68 von 100 Punkten), „Gesundheit & Sicherheit“, „Effizienz“ sowie „Teilhabe von Mitarbeitenden“ am höchsten. Hieraus lässt sich ableiten, dass diese Handlungsfelder bereits in den letzten Jahren in den Ländern priorisiert wurden und die Performance entsprechend besser bewertet wird.

Newsletter Bolivien



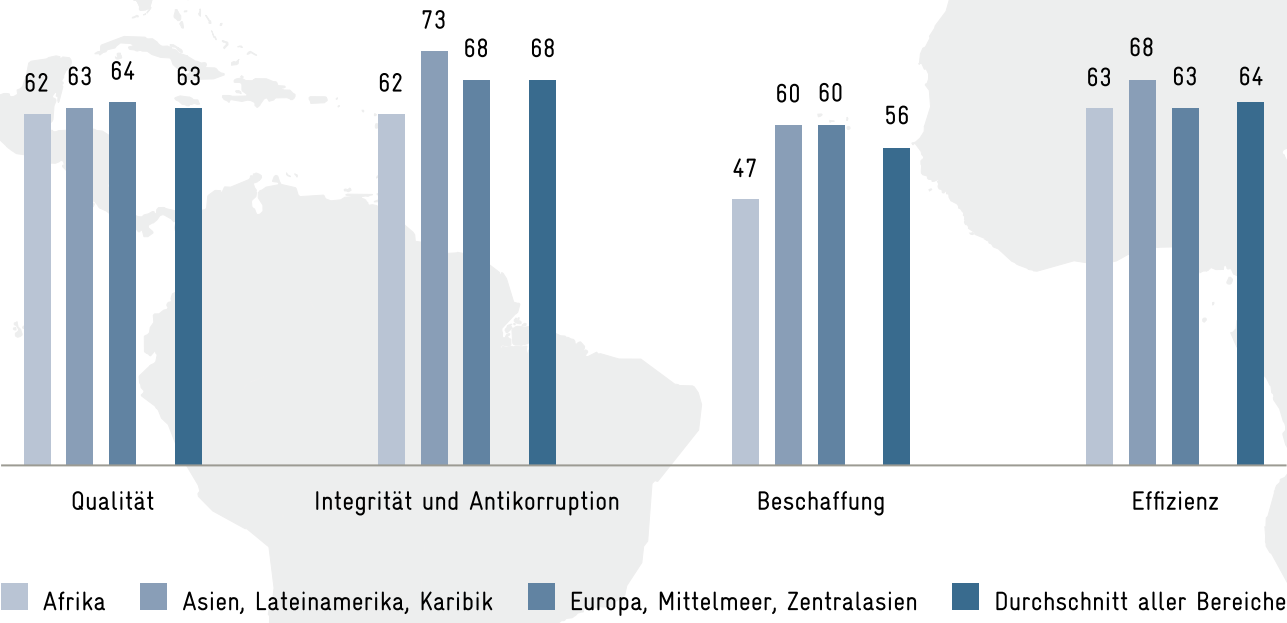
Die Selbstbewertung in den einzelnen Regionalbereichen

Zur Betrachtung der Unterschiede zwischen den drei Regionalbereichen wurden die Länderbewertungen innerhalb der drei Bereiche aggregiert und nach Nachhaltigkeitsdimensionen verglichen. Es stellt sich heraus, dass bei drei der vier Nachhaltigkeitsdimensionen eine recht hohe Homogenität bei den Durchschnittswerten der Handlungsfelder besteht. Stellvertretend als Beispiel für eine

homogene Bewertung hier die Auswertung in der Nachhaltigkeitsdimension „Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit“.

Lediglich im Handlungsfeld der „Wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit“ fällt der niedrige Wert im Bereich Afrika gegenüber den beiden anderen Bereichen auf. Die Handlungsfelder in der Nachhaltigkeitsdimension „Soziale Verantwortung“ und „Politische Teilhabe“ sind ähnlich homogen.

Self-Assessment // **Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit**



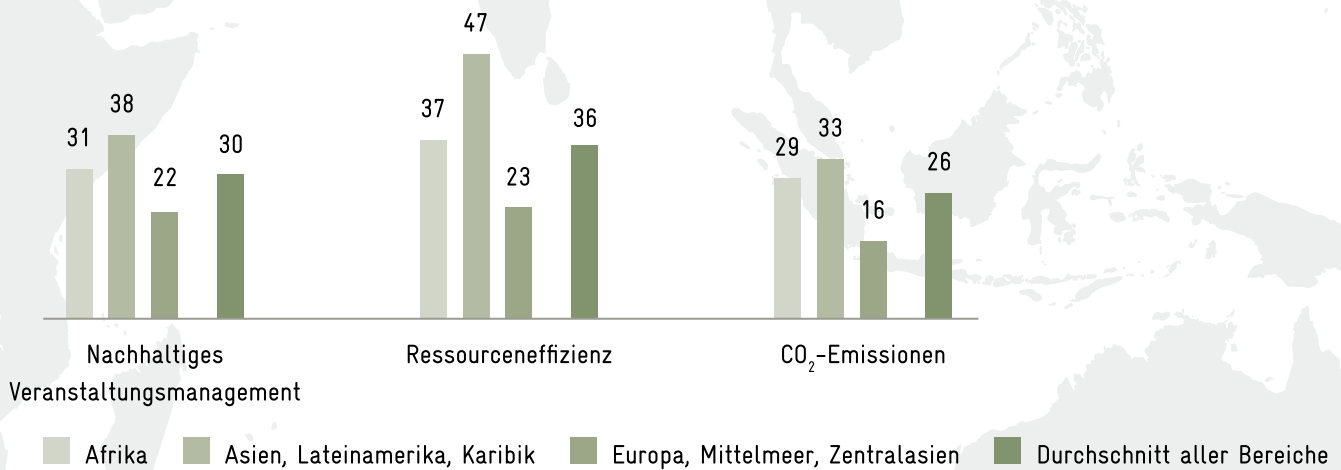
“ Der CSH hat uns in Vietnam geholfen, das Thema Nachhaltigkeit aus der Unternehmensperspektive zu vermitteln. Er kann in der Umsetzung ein tolles identitätsstiftendes Element der Mitarbeitenden sein. ”

Vietnam – Landesdirektor Jochem Lange 2016

In der Dimension „Ökologisches Gleichgewicht“ fallen hingegen die Werte des Self-Assessment durchschnittlich nicht nur deutlich niedriger aus als in den anderen Nachhaltigkeitsdimensionen, sie wurden auch signifikant unterschiedlich bewertet. Besonders auffällig ist, dass in allen drei Handlungsfeldern „Nachhaltiges Veranstaltungsmanagement“, „Ressourceneffizienz“ und „CO₂-Emissionen“ die Abweichungen zwischen dem Bereich Asien, Lateinamerika, Karibik und dem Bereich Europa, Mittelmeer, Zentralasien um mehr als 15 Punkte auseinander liegen. Eine begründete Erklärung kann hierfür an dieser Stelle nicht gegeben werden, es wird vermutet, dass die Länder des Bereichs Europa, Mittelmeer, Zentralasien generell mehr Handlungsspielraum für Verbesserungen sehen, als die Länder des Bereichs Asien, Lateinamerika, Karibik.

Zentralasien um mehr als 15 Punkte auseinander liegen. Eine begründete Erklärung kann hierfür an dieser Stelle nicht gegeben werden, es wird vermutet, dass die Länder des Bereichs Europa, Mittelmeer, Zentralasien generell mehr Handlungsspielraum für Verbesserungen sehen, als die Länder des Bereichs Asien, Lateinamerika, Karibik.

Self-Assessment // Ökologisches Gleichgewicht



“Der CSH hat uns auf den Philippinen und im Pazifik dabei geholfen, das abstrakte Thema der Nachhaltigkeit griffig und lebendig zu machen.”

Philippinen – Landesdirektor Dr. Andreas Kalk 2015



Vergleich der Self-Commitments und Self-Assessments

Neben der Selbstbewertung in den Ländern ist das Self-Commitment im Rahmen des CSH von zentraler Bedeutung. Der CSH regt an, sich Ziele zu setzen, die in einem Zeitraum von bis zu zwei Jahren erreicht werden sollen. Die Erfahrung zeigt, dass Verbesserungsprozesse im Bereich Nachhaltigkeit oft etwas Anlaufzeit benötigen. Es können aber auch Sofortmaßnahmen beschlossen werden, also kleinere Aktivitäten, die mit geringem Aufwand unmittelbar umgesetzt werden und erste Erfolgsergebnisse erwirken.

Insgesamt haben sich die Länder mehr als 450 Self-Commitments gesetzt. Davon haben sich rund 92% aller Länder mindestens ein Self-Commitment im Handlungsfeld „Ressourceneffizienz“ gegeben. Es folgen gleichauf mit jeweils 86% „Gesundheit & Sicherheit“ sowie „CO₂-Emissionen“. „Ressourceneffizienz“ und „CO₂-Emissionen“ haben bei der Selbstbewertung sehr schwach abgeschnitten. Entsprechend verwundert es nicht, dass die Länder hier auch prioritären Handlungsbedarf sehen. Obwohl „Gesundheit & Sicherheit“ hoch bewertet wurde, zeigen die gesetzten Ziele, dass dieses Handlungsfeld auch aktuell für die Länder besondere Priorität hat.

Mehr als die Hälfte der Länder haben sich zudem mindestens ein Ziel bei der „Beschaffung“, der „Teilhabe von Mitarbeitenden“ und bei der „Effizienz“ gesetzt. Die Ergebnisse aus der Selbstbewertung haben gezeigt, dass gerade „Teilhabe von Mitarbeitenden“ und „Effizienz“ bereits relativ hoch bewertet wurden. Dennoch sehen die Länder hier eine hohe Priorität, die eigene Performance zu verbessern. Den geringsten Anteil an Self-Commitments gibt es im Handlungsfeld „Integrität & Antikorrruption“. Hier kann davon ausgegangen werden, dass nicht zuletzt aufgrund der hohen unternehmenspolitischen Priorisierung und der entsprechend umfassenden Verankerung in den Orientierungen und Regeln der GIZ bereits viele Maßnahmen umgesetzt wurden, so dass die Formulierung von neuen Zielen in diesem Handlungsfeld weniger priorisiert wurde. Dies passt zu der mit 68 Punkten durchschnittlich höchsten Selbstbewertung.

Die anderen drei Handlungsfelder, für die am seltensten Selbstverpflichtungen benannt wurden - „Einbeziehung von Stakeholdern“, „Gesellschaftliches Engagement“ und „Nachhaltiges Veranstaltungsmanagement“ – schnitten auch bei der Selbstbewertung sehr niedrig ab. Scheinbar wird diesen Handlungsfeldern also trotz einer eher niedrigen Selbsteinschätzung aktuell keine hohe Bedeutung beigemessen.

Die folgende Gegenüberstellung hinsichtlich der Self-Assessments und Self-Commitments verdeutlicht nochmals die oben beschriebenen Korrelationen.

Hohe Anzahl ↓ an Self-Commitments	Bewertung in Punkten beim Self-Assessment	
Gesundheit & Sicherheit	Hoch	> 65
Ressourceneffizienz	Niedrig	< 40
CO ₂ -Emissionen	Niedrig	< 30
Teilhabe von Mitarbeitenden	Hoch	> 60
Employability	Mittel	> 50

Geringe Anzahl ↓ an Self-Commitments	Bewertung in Punkten beim Self-Assessment	
Integrität & Antikorrruption	Hoch	> 65
Vereinbarkeit Familie & Beruf	Mittel	< 50
Gesellschaftliches Engagement	Niedrig	< 40
Nachhaltiges Veranstaltungsmanagement	Niedrig	< 30
Einbeziehung von Stakeholdern	Mittel	< 50

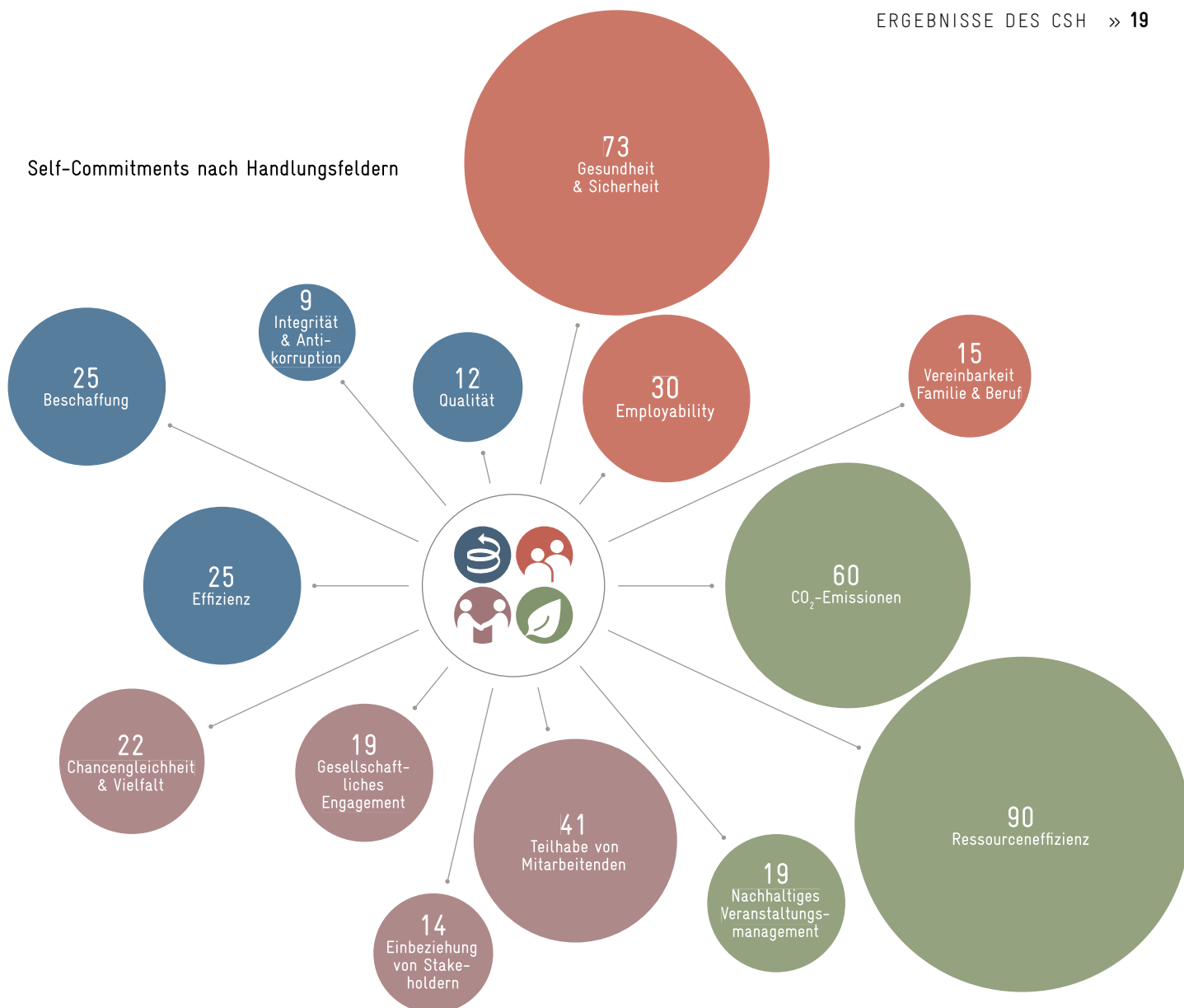
Verbesserungsziele im CSH

Die Länder haben sich sehr unterschiedliche Ziele gesetzt, um ihre Nachhaltigkeitsperformance zu verbessern. So finden sich beispielsweise unter den 57 Self-Commitments im Handlungsfeld „Gesundheit & Sicherheit“ insgesamt 34 unterschiedliche Maßnahmen.

Die höchste Anzahl an Self-Commitments gab es im Handlungsfeld „Gesundheit & Sicherheit“, knapp vor „Ressourceneffizienz“ und vor „CO₂-Emissionen“.

Es wurden 16 Mal Ziele gesetzt, um neue Anbieter für nachhaltige Beschaffung zu suchen und damit den Einkauf von nachhaltigen Büromaterialien zu fördern. Maßnahmen zur Verbesserung des Recyclings und des Abfallmanagements sowie die Entwicklung von Konzepten und Handreichungen für Ressourceneffizienz im Landesbüro als auch den Projekten und Programmen folgen mit jeweils 11 Self-Commitments.

Self-Commitments nach Handlungsfeldern



Self-Commitments



Anzahl Nennung

Neue Anbieter für nachhaltige/lokale Beschaffung finden sowie Beschaffung nachhaltiger Büromaterialien	»	16
Entwicklung von Konzepten und Handreichungen für Ressourceneffizienz	»	11
Maßnahmen zur Verbesserung des Recyclings und Abfallmanagements	»	11
Geräte umrüsten/ersetzen (Schalter, Birnen, Bewegungsmelder, Steckdosen etc.)	»	10
Überarbeitung von Sicherheitskonzepten/Prüfung und Entwicklung von Sicherheitsmaßnahmen	»	9
Informationsveranstaltungen zu Gesundheit (Ernährung, Ergonomie, Bewegung, Sport)	»	8
Sensibilisierungsmaßnahmen der MA zu Ressourceneffizienz (inkl. Schulung und Veranstaltungen)	»	7



Zusammenfassend ist die hohe Zahl an unterschiedlichen Self-Commitments ein Zeichen dafür, dass die Länder die Flexibilität des CSH nutzen. Hier zeigt sich die Stärke des Instruments: die Länder können die wichtigsten Themen für sich selbst bestimmen und dabei die Handlungsspielräume im Land berücksichtigen.

Der CSH in deutschen Büros

Der CSH wurde ursprünglich für die Außenstruktur der GIZ entwickelt. Ende 2014 kam die Frage auf, inwieweit dieses Instrument auch in den Landes- und Regionalbüros in Deutschland angewandt werden sollte. Neben unseren großen Standorten Bonn, Eschborn und Berlin gibt es noch kleine und mittlere Büros sowie die sogenannten Bildungs- und Begegnungsstätten in Deutschland. Deren Struktur und Tagesgeschäft unterscheiden sich wesentlich von denen der Auslandsbüros.

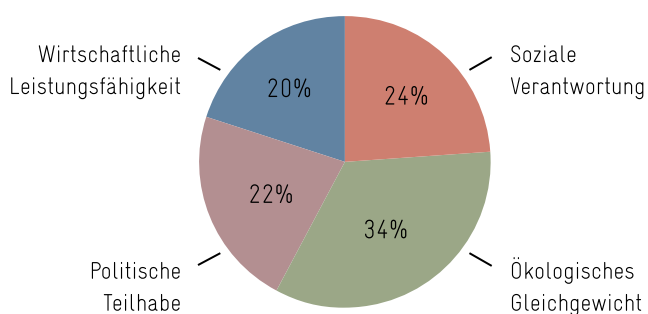
Der CSH wurde 2015 an vier kleinen und mittleren Standorten getestet – Bremen, Dresden, Düsseldorf und Saarbrücken. Düsseldorf ist hierbei mit 22 Beschäftigten der größte Standort, in den anderen Büros sind jeweils weniger als zehn Personen tätig. Hierfür wurde der CSH punktuell angepasst, z.B. durch die Reduzierung der zu erhebenden Kennzahlen, jedoch unter Beibehaltung aller 14 Handlungsfelder. Bei der Betrachtung der Self-Commitments lässt sich festhalten, dass sich alle vier Standorte zusammen insgesamt

41 Self-Commitments gegeben haben. Diese verteilen sich in den vier Nachhaltigkeitsdimensionen wie in der Grafik unten dargestellt. Zu sehen ist eine sehr einheitliche Verteilung, mit einer tendenziellen Schwerpunktsetzung beim ökologischen Gleichgewicht.

Es zeigte sich bei der Selbstbewertung, dass der CSH nur bedingt geeignet ist, die eigene Nachhaltigkeitsperformance zu erheben. Das liegt vor allem daran, dass diese Standorte nur wenig Handlungsspielraum besitzen. So erfolgt beispielsweise die Beschaffung über die Standorte Bonn und Eschborn. Auch die Liegenschaften werden nicht von den Landes- und Regionalbüros verwaltet, sondern über die zentrale Abteilung „Liegenschaftsmanagement“ der GIZ. Entsprechend liegen viele Aspekte, wie die Ressourceneffizienz, nicht im Verantwortungsbereich der kleinen Standorte.

Auf Basis der Durchführung an diesen vier Standorten wurde beschlossen, den CSH nicht flächendeckend an allen deutschen Standorten zu implementieren. Ein möglicher Schwerpunkt könnte stattdessen zukünftig auf den vier Regionalbüros liegen.

Verteilung der Self-Commitments / Deutsche Büros



Aufschlüsselung der meistgenannten Self-Commitments

Weiterentwicklung des Stakeholder-Dialogs	3 von 4 Büros (75%)
Steigerung der Effizienz	2 von 4 Büros (50%)
Reduktion des Papierverbrauchs	2 von 4 Büros (50%)
Nachhaltiges Veranstaltungsmanagement	2 von 4 Büros (50%)

“ Der CSH hat uns im Saarland mehr Zeit für das Sammeln der Daten und die Gespräche im Team gekostet als erwartet, aber dafür am Ende des Prozesses unseren Blick auf Herausforderungen und Potentiale der Umsetzung der Nachhaltigkeit in einem kleinen Landesbüro in Deutschland geschärft. ”

Saarland – Landesdirektor David Robert 2016



Herausforderungen und Erfolge

Von der Entwicklung des Instruments (Anfang 2012) bis zur flächendeckenden Einführung (Ende 2016) werden mehr als vier Jahre vergangen sein. Es war ein mittelfristiges Unterfangen, das Instrument weiterzuentwickeln und einen gewissen Reifegrad zu erreichen. Dabei wurden Erfahrungen aus den Ländern immer wieder dazu genutzt, den CSH zu verbessern. Diese Verbesserungen zielen insbesondere darauf ab, den Aufwand bei der Durchführung und Wiederholung des CSH zu verringern. Rückmeldungen aus den Ländern bestätigen, dass die Datensammlung eine machbare Aufgabe ist.

Herausforderungen

Der Aufwand für die Durchführung des CSH ist abhängig von den Gegebenheiten im Land. So ist er in Ländern mit hohem Flugaufkommen entsprechend hoch, weil in vielen Ländern die für uns tätigen Reisebüros noch keine CO₂-Emissionen für die Flüge ausweisen. Entsprechend müssen die Flugdaten zum großen Teil manuell bearbeitet werden. Das kostet Zeit und ist leider auch fehleranfällig. Wir gehen aber davon aus, dass sich in vielen Ländern das Dienstleistungsangebot der Reiseunternehmen zukünftig verbessert und sich der Aufwand innerhalb des CSH signifikant reduzieren wird. Durch die Sammlung der CO₂-Emissionen schaffen wir zudem als GIZ eine entsprechende Nachfrage zur Ausweisung der Zahlen bei den Reisebüros in unseren Partnerländern.

Die interne Kommunikation war eine weitere Herausforderung bei der Einführung des CSH. Er muss als neues Instrument erst einmal bekannt gemacht und ausführlich erläutert werden. Insbesondere das Element der Selbstbewertung ist ein Verfahren, das für viele

Kolleginnen und Kollegen ungewohnt ist. Neben Handreichungen, einem Kurzfilm und einem Online-Portal, steht den Ländern das Sustainability Office für Fragen zur Verfügung. Aber auch mit der Unterstützung aus Deutschland erfordert der CSH ein mehr an Kommunikation zwischen den Landesbüros und den Programmen und Projekten. Mittelfristig wird dieser Kommunikationsaufwand voraussichtlich ebenfalls deutlich geringer. Dies wird durch die Verankerung des CSH im Tagesgeschäft und der Vermittlung des CSH im seit Anfang 2016 obligatorischen Teil der Einführungsveranstaltung für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befördert.

Erfolge

Ein klarer Erfolg des CSH ist die Tatsache, dass 85% der Länder, die den CSH implementiert haben, die Self-Commitments auch in ihre Jahresplanung für 2016 und somit in ihre strategische Planung übernommen haben. Hier wirkt der CSH ähnlich wie in Deutschland auf Unternehmensebene, wo derzeit daran gearbeitet wird, wesentliche Ziele des Nachhaltigkeitsprogramms 2016-2020 in die neue Unternehmensstrategie zu integrieren.



**Corporate
Sustainability
Handprint®**

Sicherlich wären Aspekte wie die Vermeidung von CO₂-Emissionen oder die Förderung des Gesundheitsmanagements ohne den CSH bei den Landesplanungen nicht so häufig und stark berücksichtigt worden. Insbesondere das Thema Flüge für Dienstreisen wurde so laut Rückmeldungen erstmalig nicht nur hinsichtlich finanzieller Kriterien auf Managementebene im Land diskutiert, sondern auch ökologische Aspekte finden nun Eingang in die Reiseplanung.

Rückmeldungen aus den Ländern haben zudem gezeigt, dass es in unserer Belegschaft eine starke Bewusstseinsänderung beim Thema unternehmerische Nachhaltigkeit gibt, das bisher eher als sperrig und abstrakt wahrgenommen wurde. Der CSH wurde als ein gutes Instrument empfunden, um das Thema greifbar zu machen und Orientierung für konkrete Veränderungen zu geben. In vielen Ländern haben sich Arbeitsgruppen um den CSH gebildet und es gab positives Feedback zur aktiven Beteiligung der Beschäftigten beim CSH. Durch diese Förderung der Teilhabe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfüllt der CSH eine wesentliche Voraussetzung für die Akzeptanz von Entscheidungen und unternehmerischen Prozessen.

Der CSH stößt als Managementinstrument für unternehmerische Nachhaltigkeit bereits in diesem jungen Stadium auf große Beachtung. Im Corporate Responsibility Index (CRI) 2015 wurde der CSH der GIZ als eines von fünf Best Practices teilnehmender Unternehmen ausgewählt. Der CRI der Bertelsmann Stiftung, der Universität Bayreuth und der concern GmbH untersucht Erfolgsfak-

toren unternehmerischer Verantwortung. Die GIZ konnte im CRI besonders gut abschneiden: als ein Unternehmen der besten zehn Prozent unter den 187 teilnehmenden deutschen Unternehmen, erhielten wir das Prädikat *CR Champion*. „Die GIZ hat mit ihrem Corporate Sustainability Handprint Rahmenbedingungen im Unternehmen geschaffen, die alle Geschäftsbereiche verbindlich dazu anhalten, Corporate Responsibility in ihre Aktivitäten zu integrieren und CR relevante Daten online zu dokumentieren“, hebt die Bertelsmann-Stiftung in ihrer Best-Practice-Beschreibung hervor.

Mit dem CSH konnten wir den Kenntnisstand zu unseren eigenen Leistungen deutlich ausbauen und endlich auch systematisch auf die unternehmerische Nachhaltigkeit in unseren Partnerländern ausdehnen. Die GIZ hat sich Nachhaltigkeit als Leitprinzip verschrieben und will diese auch im Unternehmen durch zahlreiche Selbstverpflichtungen, ein professionelles und wirksames Nachhaltigkeitsmanagement sowie die Beteiligung der Beschäftigten umsetzen und mit Leben füllen. Dazu gehört es auch, jenseits erreichter Erfolge, die eigenen Leistungen regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen und selbstkritisch zu fragen: wo können wir besser werden, welchen Themen widmen wir uns nicht ausreichend und wo können wir von bereits gesammelten Erfahrungen unserer Kolleginnen und Kollegen profitieren? Der CSH hilft uns, diese blinden Flecken zu identifizieren, potentielle Zielkonflikte zu benennen und Herausforderungen mit Hilfe unserer wichtigsten Ressource – der Fachkompetenz und dem Erfahrungsschatz unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ort – in Lösungsansätze zu verwandeln.



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

Herausgeber:

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft
Bonn und Eschborn

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

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

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

Kontakt:

sustainabilityoffice@giz.de

Verantwortlich:

Elke Winter, Carsten Hildebrand (GIZ)

Inhaltliche Konzeption und Text:

Valentin Dyckerhoff, Carsten Hildebrand (GIZ),
Dorothee Marquardt

Mitarbeit:

Gustavo Santos Silva, Marina Vulovic, Juliane Wolf (GIZ),
Dorothee Marquardt

Gestaltung:

Agnes Weegen

Fotonachweise:

Titel/Rückseite: Elesey/Shutterstock
S. 6: GIZ Mexiko/Sofia Nuernberger
S. 7: GIZ Bolivien/Kerstin Lohr
S. 10: GIZ Kosovo/Pierre Bonifassi
S. 10: GIZ Moldau/Tatiana Dumbrava
S. 12: GIZ Kosovo/Pierre Bonifassi
S. 13: GIZ Kosovo/Pierre Bonifassi
S. 16: GIZ Bolivien/Kerstin Lohr
S. 17: GIZ Indonesien/Dorothee Marquardt
S. 22: GIZ Bosnien-Herzegowina/Kenan Gurda

URL-Verweise:

In dieser Publikation befinden sich 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.

Die GIZ ist für den Inhalt der vorliegenden Publikation verantwortlich.

Bonn 2016



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 4460-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1 - 5
65760 Eschborn, Deutschland
T +49 6196 79-0
F +49 6196 79-11 15

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