

Rede des Vorstandssprechers der GIZ, Thorsten Schäfer-Gümbel,  
Jahrespressekonferenz 2026

*- Es gilt das gesprochene Wort -*

## **Gemeinsam Zukunft gestalten**

Guten Morgen, sehr geehrter, lieber Herr Staatssekretär Niels Annen,  
guten Morgen meine sehr geehrten Damen und Herren.

Herzlich willkommen hier im Raum und natürlich auch ein herzliches Willkommen an die  
Teilnehmenden im Livestream.

Internationale Zusammenarbeit sorgt für Sicherheit und Stabilität. Auch in Deutschland und  
Europa, gerade angesichts wachsender Krisen und zunehmender Fragilität. Wenn ich nach  
einem Schlüsselsatz zur internationalen Zusammenarbeit gefragt werde, dann sage ich:  
Frieden braucht Entwicklung. Wir müssen unsere internationale Handlungsfähigkeit stärken,  
um unsere Werte, Wohlstand und Sicherheit zu schützen. Wir müssen internationale  
Zusammenarbeit neu denken.

Eine angespannte Weltlage, veränderte politische Prioritäten, die zunehmende Kritik an der  
internationalen Zusammenarbeit, weniger Aufträge: Die Rahmenbedingungen unserer Arbeit  
verschieben sich gerade fundamental.

Ein „Weiter wie bisher“ ist keine Option. Oder zugespitzter: Nostalgie ist keine Strategie!

Wir werden uns als GIZ neu aufstellen, um in Zukunft noch besser, schneller und wirksamer  
auf Veränderungen wie diese zu reagieren. Die GIZ steht vor einem grundlegenden Umbau.  
Wir verändern zum 1. Mai kommenden Jahres unsere Organisation und legen damit das  
Fundament für eine zukunftssichere GIZ. So kann das Unternehmen Anforderungen und  
Wünsche der Auftraggeber und Partner, veränderte politische und wirtschaftliche  
Rahmenbedingungen systematischer und schneller bearbeiten und aktiv gestalten.

Wir denken unser Unternehmen konsequent von außen nach innen. Wir investieren dort, wo  
internationale Zusammenarbeit Wirkung entfaltet. Wo Deutschland Verantwortung  
übernimmt. Wir stärken unsere Arbeit in den Partnerländern und verschlanken unsere  
Strukturen in Deutschland. Wir reduzieren 19 Stabsstellen und Bereiche auf 14. Außerdem -  
und das ist ohne Frage schmerzhaft - müssen wir weiter Personal abbauen. Das tun wir  
verantwortungsvoll. Wir werden dauerhaft Strukturkosten in Höhe von rund 60 Millionen Euro  
einsparen.

Unsere Arbeit in den knapp 120 Partnerländern bleibt zentral. Sie macht neben der  
regelkonformen Beschaffung von Sachgütern und Dienstleistungen unsere  
Leistungsfähigkeit aus. Wir können schnell Dinge in die Tat umsetzen. Diese Fähigkeit  
werden wir absichern und verbessern. Dazu werden wir auch neue Standorttypen für eine  
leistungs- und handlungsfähige Außenstruktur einführen. Das gilt ganz besonders für fragile  
Kontexte.

Einen Aspekt möchte ich ausdrücklich betonen: Wir stärken durch unseren internen Umbau die Stabsstelle Compliance und stellen sicher, dass wir weiter transparent, regelkonform und integer handeln. Wie wichtig das ist, hat uns das Beispiel Jemen gezeigt. Unsere Compliance- und Kontrollstandards haben gegriffen und die kaufmännischen Unregelmäßigkeiten aufgedeckt. Die Aufklärung verfolgen wir konsequent, Fehlbeträge zahlen wir an die Auftraggeber zurück. Jemen ist das Land, in dem wir aus Sicherheitsgründen länger als irgendwo anders ohne internationales Personal vor Ort arbeiten mussten. Unsere Regelwerke haben wir als Konsequenz aus dem Vorfall deutlich verschärft: In Ländern wie Jemen, die akute Krisen- oder Kriegskontexte sind, gelten jetzt besonders engmaschige Kontrollmechanismen.

Als zentralen Teil unserer Neuaufstellung treiben wir die Digitalisierung unseres Unternehmens voran. Dazu gehört die weltweite Umstellung unserer IT-Systeme Anfang des Jahres. Es kam zu Zahlungsverzögerungen bei Dienstleistern. Dafür möchte ich mich im Namen des Vorstands auch an dieser Stelle noch einmal entschuldigen. Ich kann Ihnen versichern: Wir arbeiten mit Hochdruck daran, die eingehenden Rechnungen abzuarbeiten. Und wir werden dabei kontinuierlich schneller. Die SAP-Umstellung war herausfordernd und ist es noch. Aber, und das möchte ich ausdrücklich betonen: Sie ist ein wichtiger Schritt in Richtung Zukunftsfähigkeit.

Wir stellen unser Unternehmen neu auf, um für zukünftige Herausforderungen der IZ gerüstet zu sein. Denn internationale Zusammenarbeit ist wichtiger denn je. Sie sorgt für Wiederaufbau, stabilisiert Institutionen, zeigt Menschen auch in fragilen Regionen eine Zukunft auf: durch Jobs, Wasser- und Gesundheitsversorgung, durch Bildung für ihre Kinder. Wo es Chancen gibt, wo es zu essen gibt, da sehen Menschen eine Perspektive für sich und ihre Familie.

Brücken zu schlagen, tragfähige Partnerschaften und Vertrauen aufzubauen und zu stabilisieren. Kurz: „Gemeinsam Zukunft gestalten“. Auch, wenn es schwierig ist. Es braucht die Softpower der internationalen Zusammenarbeit.

Genau darum geht es in einem Schwerpunkt unserer Arbeit. Der Geschäftsbereich Sicherheit/Stabilität ist der zweitgrößte der GIZ (nach Klima). Wenn wir Krisenregionen stabilisieren und nachhaltigen Wiederaufbau erreichen wollen, brauchen wir belastbare Kontakte und stabile Netzwerke. Das macht die GIZ seit Jahrzehnten. Sie öffnet die sprichwörtlichen Türen, die gerade jetzt so nötig sind.

Wir verstehen uns als Macherin, Gestalterin, Beschafferin. Das bedeutet, wir sehen unsere Stärken im Gestalten von Partnerschaften, im fairen, effizienten und nachhaltigen Beschaffen von Gütern und Dienstleistungen – und vor allem im Machen und Umsetzen. Zum Beispiel in Syrien. Während des Bürgerkriegs haben wir für rund zwei Millionen Menschen die Wasserversorgung verbessert. Wir haben Eigentumsrechte gesichert und die Gesundheitsversorgung stabilisiert. Darauf bauen wir jetzt auf und bringen unsere Expertise und Netzwerke beim Wiederaufbau des Landes ein.

Stabilität und Sicherheit sind eng mit Klimaschutz verknüpft. Klima- und Umweltschutz sind Grundvoraussetzung für eine sichere Zukunft. Im Rahmen der europäischen Global Gateway Strategie macht die GIZ zum Beispiel im Globalen Süden mehr Tempo beim Ausbau grüner Energie. Wir beraten in 57 Ländern, wie sie ihre Energieversorgung nachhaltiger und sicherer machen – und zugleich attraktiver für private Investitionen aus der EU. Über 570 Millionen Euro an Investitionen werden damit mobilisiert. Und 7,6 Millionen Menschen erhalten Zugang zu grüner Stromversorgung oder überhaupt erstmals einen Anschluss ans Stromnetz.

Bei unserer Arbeit verlassen wir uns nicht nur auf unsere eigenen Stärken. Das drückt der Titel unseres diesjährigen Unternehmensberichts aus: gemeinsam. Ob in Deutschland, im Team Europe oder mit Partnerländern weltweit. Ob im Auftrag der Bundesregierung oder der Europäischen Union, in Zusammenarbeit mit Unternehmen oder Finanzinstitutionen. Internationale Zusammenarbeit ist und bleibt Teamarbeit.

“Made with Germany” ist nicht nur ein Motto, sondern eine Haltung. Entwicklung entsteht nicht für andere, sondern mit ihnen. Internationale Zusammenarbeit “Made with Germany” bedeutet, gemeinsam verlässliche Rahmenbedingungen zu schaffen, um nachhaltige Entwicklung zu fördern.

Partnerschaften sind unser strategisches Kapital. Wer Einfluss will, muss in Partnerschaften investieren. Für Stabilität, für wirtschaftliche Entwicklung, auf Basis demokratischer Werte. Unsere Auftraggeber wissen: Die GIZ bringt stabile Partnerschaften mit. Wir stärken Deutschlands Rolle in der Welt. Bei zunehmender politischer Rivalität muss Deutschland strategische Netzwerke knüpfen und gestalten.

Dabei haben wir die Bundesregierung auch im vergangenen Jahr erfolgreich unterstützt. Mit einem Geschäftsvolumen von knapp 4 Milliarden Euro (3,969) erreichte die GIZ 2025 dasselbe Niveau wie 2024 (2024: 3,968 Milliarden). Als Bundesunternehmen sind wir für die gesamte Bundesregierung und internationale Auftraggeber tätig. Unser Hauptauftraggeber ist weiterhin das BMZ mit 3,194 Milliarden Euro (minus 0,2 Prozent; 2024: 3,201 Milliarden). Bei den Kofinanzierungen legte die GIZ erneut zu: 2025 lagen diese für das Gesamtunternehmen bei 830 Millionen Euro (2024: 747 Millionen, plus 11 Prozent).

Mit Kofinanzierungen bündeln mehrere Geber ihre Mittel und vergrößern damit den Wirkungsradius der Projekte. Kofinanzierer sind zum Beispiel UN-Organisationen, Unternehmen, private Stiftungen, andere Regierungen oder die Europäische Union. Die Einnahmen der GIZ aus Kofinanzierungen der Europäischen Union (EU) haben 2025 einen Höchstwert erreicht. Mit 568 Millionen Euro entfallen mehr als zwei Drittel der Kofinanzierungen im gemeinnützigen Geschäftsbereich auf die EU (2024: 495 Millionen; plus 15 Prozent). Sie ist damit in diesem Geschäftsbereich die zweitgrößte Auftrag- und größte Drittmittelgeberin.

Auch der steuerpflichtige Bereich International Services (InS) wuchs 2025. Mit 295 Millionen Euro steigerte InS seine Gesamtleistung um knapp 12 Prozent (2025: 265 Millionen Euro). Über InS haben internationale Institutionen wie die Europäische Union, die Vereinten Nationen, Regierungen weltweit sowie Unternehmen und private Stiftungen die Möglichkeit, die GIZ direkt zu beauftragen.

Die GIZ war 2025 in rund 120 Ländern aktiv. 23.787 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus 152 Nationen setzen sich täglich für eine nachhaltige Zukunft ein. Zwei Drittel von ihnen sind nationale Mitarbeitende (2025: 15.823). Der Frauenanteil ist erneut gestiegen und liegt bei 53,8 Prozent (2024: 53,1 Prozent). Auch die Führungspositionen weltweit sind fast zur Hälfte mit Frauen besetzt (2025: 49,9 Prozent, 2024 waren es 49,1 Prozent).

Ich möchte nicht verschweigen, dass wir seit 2023 Personal abgebaut haben – und das, wie eingangs erwähnt, auch weiterhin tun müssen: Ende 2023 hatten wir 25.634 Mitarbeitende und damit knapp 2.000 mehr als Ende letzten Jahres (23.787).

Ich bin überzeugt, dass die Lösung für Kriege, Konflikte und Krisen weltweit in der internationalen Zusammenarbeit liegt. Sie ist „Made with Germany“ und steht für geteilte Werte und hohe Qualität, für Kooperationen und nachhaltige Wirkungen, von denen alle profitieren. Als GIZ tragen wir unseren Teil dazu bei. Als Macherin, Gestalterin, Beschafferin.

Wir bauen ein Fundament aus Wissen und Erfahrung für gemeinsame innovative Lösungen. Fit für die Zukunft. Im Mittelpunkt unserer Arbeit stehen die Menschen, ihre Freiheit und der Schutz natürlicher Lebensgrundlagen. Das ist in einer immer unsicherer werdenden Welt mehr denn je erforderlich. Eine friedliche und lebenswerte Zukunft für alle gestalten wir nur gemeinsam.

Denn Frieden braucht Entwicklung.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.