

WISSEN WAS WIRKT



## Kooperation und Führung

Unternehmensstrategische Evaluierung – Hauptbericht  
Im Auftrag der GIZ durchgeführt von externen Evaluierenden

## Impressum

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

Die Stabsstelle Evaluierung der GIZ untersteht 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 Evaluierenden durchgeführt und der Evaluierungsbericht von externen Evaluierenden 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.

### **Evaluierende:**

Dr. Felipe Isidor-Serrano, Prof. Dr. Rodrigo Isidor, Mainlevel Consulting AG

### **Autor/innen des Evaluierungsberichts:**

Dr. Felipe Isidor-Serrano, Prof. Dr. Rodrigo Isidor, Mainlevel Consulting AG

### **Consulting:**

Mainlevel Consulting AG  
Ludwig-Erhard-Str. 14  
65760 Eschborn, Germany  
T: +49 69 15324092 - 0  
E: felipe.isidor@mainlevel.de  
I: www.mainlevel.de

### **Konzeption, Koordination und Management**

GIZ Stabsstelle Evaluierung, Gruppe Unternehmensstrategische Evaluierung  
Dr. Markus Steinich, Gruppenleiter  
Franziska Krisch, Lena Ahrens, Susanne Brand

### **Verantwortlich:**

Albert Engel, GIZ, Leiter Stabsstelle Evaluierung

### **Herausgeberin:**

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

### **Sitz der Gesellschaft**

Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36  
53113 Bonn, Deutschland  
T +49 228 4460-0  
F +49 228 4460 - 1766

E [evaluierung@giz.de](mailto:evaluierung@giz.de)  
I [www.giz.de/evaluierung](http://www.giz.de/evaluierung)  
[www.youtube.com/user/GIZonlineTV](https://www.youtube.com/user/GIZonlineTV)  
[www.facebook.com/gizprofile](https://www.facebook.com/gizprofile)  
[https://twitter.com/giz\\_gmbh](https://twitter.com/giz_gmbh)

### **Design/Layout etc.:**

DITHO Design GmbH, Köln  
now [nau], kommunikative & visuelle gestaltung,  
Frankfurt

Bonn, 2022

# Inhalt

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>ii</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>iii</b>
<b>Stellungnahme</b> .....	<b>iv</b>
<b>Management Response</b> .....	<b>vi</b>
<b>Zentrale Erkenntnisse der USE</b> .....	<b>2</b>
<b>1 Einführung</b> .....	<b>5</b>
1.1 Zielsetzung des Berichts .....	5
1.2 Hintergrund der Evaluierung .....	5
1.3 Phasen von KuF und die KuF-Prinzipien auf einen Blick.....	5
1.4 Über diese Evaluierung .....	6
1.5 Methodischer Ansatz und unterschiedliche Datenerhebungen .....	7
1.6 Auswahl der Lernpiloteams .....	9
<b>2 Evaluative Unterstützung als KuF Intervention</b> .....	<b>9</b>
<b>3 Wahrnehmungen der KuF-Prinzipien</b> .....	<b>10</b>
3.1 Nützlichkeit der KuF-Prinzipien .....	10
3.2 KuF in einem komplexen Umfeld und in wechselnden Kontexten .....	13
3.3 Begrenzende bzw. konfligierende Rahmenbedingungen.....	15
<b>4 Auseinandersetzung mit den KuF-Prinzipien und ihre Auswirkungen</b> .....	<b>17</b>
4.1 Auseinandersetzung mit und Anpassung der KuF-Prinzipien .....	17
4.2 Hinderliche und fördernde Faktoren .....	19
4.3 Positive und negative Wirkungen .....	22
4.4 Einfluss auf die Unternehmenskultur.....	23
<b>5 Erkenntnisse zu Diversität</b> .....	<b>28</b>
5.1 Verständnisse von Diversität und Wahrnehmungen bzgl. der Diversitätskultur .....	28
5.2 Diversitätsaspekte unter der Berücksichtigung der KuF-Praxis .....	31
<b>6 Schlussfolgerungen und Empfehlungen</b> .....	<b>35</b>
<b>Anlagen (siehe separater Anlagenband)</b> .....	<b>41</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: KuF-Prinzipien und Leitdefinitionen (=Subdimensionen) .....	6
Abbildung 2: Methodischer Ansatz .....	7
Abbildung 3: Vertrautheit mit den KuF PrinzipienAbbildung .....	12
Abbildung 4: Nützlichkeit der KuF-PrinzipienAbbildung .....	12
Abbildung 5: KuF Prinzipien bei Führungskräften .....	304
Abbildung 6: Vergleich der Ergebnisse von KuF Survey 1 & 2 .....	307
Abbildung 7: Vergleich der Mitarbeitendengruppen (absolute Ausprägungen) in KuF Survey 1 .....	18
Abbildung 8: Vergleich der Mitarbeitendengruppen (Veränderungsraten) (KuF Survey 1 & 2) .....	18
Abbildung 9: Überblick über KuF Maßnahmen .....	19
Abbildung 10: Inspire and be inspired in KuF Survey 2: Führungskräfte vs. Mitarbeitende .....	19
Abbildung 11: Einflussfaktoren auf KuF Ergebnisse .....	21
Abbildung 12: Einfluss von KuF Unterstützungsmaßnahmen .....	22
Abbildung 13: Nützlichkeit der KuF Praxis .....	23
Abbildung 14: KuF Einfluss auf Teamentwicklung und Zusammenarbeit .....	23
Abbildung 15: Subdimensionen von „Experiment & Innovate“ .....	25
Abbildung 16: Konstrukte der Subdimension „Experiment in short iterations and understand failures as a way of learning“ .....	25
Abbildung 17: Subdimensionen von „Experiment & Innovate“ (Führungskräfte) .....	26
Abbildung 18: Konstrukte der Subdimension „Experiment in short iterations and understand failures as a way of learning“ (Führungskräfte) .....	26
Abbildung 19: Diversitäts-Dimensionen nach Charta der Vielfalt e.V. (2021) .....	29
Abbildung 20: Dimensionen von Diversität (Stimmungsbild 2) .....	29
Abbildung 21: Ergebnisse zu Diversität nach verschiedenen Personen-gruppen & Standorten (Stimmungsbild 2) .....	300
Abbildung 22: Vertrautheit mit KuF-Prinzipien (Stimmungsbild 2) .....	301
Abbildung 23: Categorization-Elaboration-ModelAbbildung 22: Vertrautheit mit KuF-Prinzipien (Stimmungsbild 2) .....	302
Abbildung 24: Interkorrelationen zu Diversität .....	333
Abbildung 25: Mittelwerte der Subdimensionen von Diversität .....	344

## Abkürzungsverzeichnis

AMA	Auslandsmitarbeitende/r
AV	Auftragsverantwortliche/r
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH
IMA	Inlandsmitarbeitende/r
KuF	Kooperation und Führung
M&E	Monitoring & Evaluation
NMA	Nationale Mitarbeitende
OE	Organisationseinheit
USE	Unternehmensstrategische Evaluierung

## Stellungnahme

Unternehmensstrategische Evaluierungen (USE) sind Evaluierungen, die von der GIZ in eigener Verantwortung ausgewählt und von der Stabsstelle Evaluierung im Auftrag des Vorstands durchgeführt werden. Sie haben strategische Themen der Unternehmensentwicklung bzw. der Leistungserbringung der GIZ zum Gegenstand. USE dienen der Unterstützung evidenzbasierter Entscheidungen, dem organisationalen Lernen sowie der Rechenschaftslegung. Das USE-Instrument wird konsequent am Nutzen für das Unternehmen ausgerichtet. Dies geschieht in allen Phasen der Evaluierung, von der Themenfindung über die Präzisierung des Evaluierungsgegenstandes und die Bestimmung des Designs bis zur Verbreitung der Ergebnisse und Umsetzung der Empfehlungen.

Um die Herausforderungen einer zunehmend komplexen Arbeitswelt und des digitalen Wandels erfolgreich zu bewältigen, entwickelt und erprobt die GIZ neue, flexiblere Formen der Führung und Zusammenarbeit. In einem unternehmensweiten, partizipativen Prozess haben Mitarbeitende aus dem In- und Ausland sowie aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen im Jahr 2018 vier Prinzipien formuliert, die Kooperation und Führung (KuF) in der GIZ seitdem leiten: *Gemeinsam Sinn stiften, Vielfalt leben, Flexibel führen, sowie Experimentieren und neue Wege gehen*. In einer zweiten Phase des KuF-Prozesses wurden die Prinzipien im Jahr 2019 im Unternehmen breit kommuniziert und in einer dritten Phase (2020/21) in internen Prozessen verankert sowie zahlreiche Organisationseinheiten in ihrer KuF-Praxis unterstützt. Die hier vorgelegte Evaluierung wurde begleitend zur Phase 3 des KuF-Prozesses durchgeführt und sollte zu einer wirkungsorientierten Ausgestaltung des KuF-Prozesses, einer Verstärkung positiver Wirkungen der KuF-Praxis sowie einer rechtzeitigen Identifikation und Mitigation negativer Wirkungen beitragen. Das Evaluierungsteam baute dabei auf den Erkenntnissen einer vorausgegangenen USE zur Unternehmenskultur der GIZ (2018/19) auf und untersuchte vertieft das Thema Diversität, das nicht nur in einem KuF-Prinzip enthalten ist, sondern in der GIZ als Unterzeichnerin der Charta der Vielfalt in zahlreichen formalen Prozessen und informellen Initiativen bearbeitet wird.

Die Unterstützung von Lernen und adaptiver Prozesssteuerung standen im Mittelpunkt dieser formativen Evaluierung. Basierend auf dem Ansatz von Michael Quinn Patton, des Begründers der *Developmental Evaluation*, wurde eine *Principles-Based Evaluation* durchgeführt. Der Evaluierungsgegenstand enthält hierbei keine klar definierten Zielvorgaben, sondern handlungsleitende Prinzipien, die reflektiert und bewertet werden. Interne Evaluator\*innen der Stabsstelle Evaluierung arbeiteten eng mit dem verantwortlichen KuF-Team und mit externen Gutachter\*innen der Mainlevel AG und des IMAP-Instituts zusammen, um zeitnah steuerungsrelevante Evidenzen bereitzustellen. Im Rahmen eines *Mixed Methods Designs* wurden abwechselnd qualitative und quantitative Erhebungen durchgeführt. Jede\*r GIZ-Mitarbeitende im In- und Ausland sowie alle Entwicklungshelfer\*innen erhielten die Gelegenheit, an zwei unternehmensweiten Online-Befragungen teilzunehmen, welche die Bekanntheit und Nützlichkeit der KuF-Prinzipien am Anfang und Ende des Evaluierungszeitraums abfragten. Für die Erfassung der KuF-Praxis hat das Evaluierungsteam gemeinsam mit dem KuF-Kernteam die KuF-Prinzipien auf konkrete Verhaltensweisen heruntergebrochen und daraus einen Fragebogen entwickelt. Der KuF-Survey wurde mittels eines eigens dafür entwickelten IT-Tools von 150 Teams mit über 1.800 Personen zur Erfassung ihrer KuF-Praxis genutzt. Anhand von ähnlichen Fragen wurden außerdem Führungskräfte der GIZ befragt. Eine ausführliche Darstellung des methodischen Vorgehens liefern Kapitel 1.5 sowie ein separates Methodenpapier. Zur Untersuchung des Diversitätsverständnisses und der Diversitätskultur der GIZ wurden Interviews mit Schlüsselpersonen sowie Fokusgruppendifkussionen durchgeführt. Einige quantitative Befragungen wurden durch spezifische Items zu diesen Themen erweitert. Zentrale Erkenntnisse dieser Erhebungen wurden in einem separaten Bericht veröffentlicht.

Dank der wissenschaftlich fundierten Vorgehensweise und einer breiten Stakeholderbeteiligung hat diese USE valide Ergebnisse geliefert. Aus Sicht der GIZ wurde die Evaluierung methodisch solide sowie flexibel und bedarfsgerecht durchgeführt. Mit dem IT-Tool, in dem Teams selbständig ihre KuF-Praxis erfassen

konnten, hat die Evaluierung selbst eine Maßnahme zur Förderung von KuF angeboten, die auf großes Interesse stieß. Zwischenergebnisse der Evaluierung wurden zudem für Steuerungsentscheidungen des KuF-Teams und für die Planung der weiteren Förderung von KuF ab 2022 genutzt.

Der Bericht ist das Produkt der beauftragten externen Gutachter\*innen. Die Schlussfolgerungen und Empfehlungen des Gutachterteams (siehe Kapitel 6), auf die in der folgenden Management Response eingegangen wird, nehmen Erkenntnisse aus einem Großteil der Erhebungsschritte auf – mit Ausnahme von über KuF hinausweisenden Ergebnissen zum Fokusthema Diversität. Sie wurden in einem Workshop mit Vertreter\*innen relevanter Unternehmenseinheiten mit aktuellen Prozessen abgeglichen. Evaluierungsbericht und Management Response wurden im Strategiekreis vom Management der GIZ diskutiert und vom Vorstand verabschiedet. Auf dieser Basis wird eine Umsetzungsvereinbarung entwickelt.

## Management Response

Um die Herausforderungen einer zunehmend komplexen Arbeitswelt und des digitalen Wandels erfolgreich zu bewältigen, hat die GIZ vier Prinzipien guter Kooperation und Führung (KuF) entwickelt. Die hier vorgelegte unternehmensstrategische Evaluierung der Phase 3 des KuF-Prozesses hat Evidenzen für Prozesssteuerung und Lernen bereitgestellt, und zwar hinsichtlich einer wirkungsorientierten Ausgestaltung des KuF-Prozesses, einer Verstärkung positiver Wirkungen der KuF-Praxis sowie der rechtzeitigen Identifikation und Mitigation negativer Wirkungen.

Im Rahmen dieser begleitenden *Developmental Evaluation* arbeitete die STS Evaluierung eng mit dem KuF-Kernteam und externen Gutachter\*innen zusammen, um flexibel Evidenzbedarfe zu bedienen. Durch Veröffentlichung von Zwischenergebnissen zweier Online-Surveys (Stimmungsbild und Führungskräfte-Survey) konnten die Erkenntnisse direkt in die Kommunikationsstrategie des KuF-Kernteams und die Erarbeitung eines Führungspapiers einfließen. Das im Rahmen der USE entwickelte digitale KuF-in-Action Tool wurde von 150 Teams mit über 1800 Mitgliedern dazu genutzt, ihre KuF-Praxis zu bewerten und zu reflektieren.

Mit der hier vorgelegten Management Response reagiert das Management der GIZ auf die Empfehlungen der Gutachter\*innen im Hauptbericht der Evaluierung: sie werden geteilt, teilweise angenommen oder abgelehnt, je nachdem wie ihre Relevanz und Nützlichkeit für das Unternehmen bewertet wird. Für die geteilten und teilweise angenommenen Empfehlungen wird eine Umsetzungsvereinbarung erarbeitet: sie enthält Maßnahmen, Verantwortlichkeiten, Zeitrahmen und Hinweise zur Kommunikation. Die Stabsstelle Evaluierung monitort den Umsetzungsstand der vereinbarten Maßnahmen halbjährlich.

### Empfehlung 1: KuF benötigt Operationalisierung.

Handlungsoptionen:

- Verweis auf die Interpretationshilfen für GIZ Mitarbeitende, die ihr Begriffsverständnis zu KuF schärfen wollen und mehr Orientierung wünschen.
- Proaktive Vermarktung und Verbreitung der Interpretationshilfen inkl. Überarbeitung des Formats/Layouts.
- Durchführung jährlicher Webinare zu KuF auf Basis der Interpretationshilfen.



Die Empfehlung wird teilweise angenommen. Die Operationalisierung der KuF-Prinzipien im Rahmen der USE war hilfreich. Sie findet jedoch auch über andere Formate statt, bspw. durch Austausch unter Führungskräften, im Practitioner und Botschafter\*innen Netzwerk sowie in den Teams, die sich aktiv mit den KuF-Prinzipien auseinandersetzen und diese auf die eigenen Arbeitsrealitäten anwenden. Die im Rahmen der USE entstandene Interpretationshilfe ist bereits auf der IDA-Seite von KuF abrufbar und soll von der STS Evaluierung noch gestalterisch überarbeitet werden.

### **Empfehlung 2: Die KuF-Praxis in der GIZ sollte gemonitort werden.**

Handlungsoptionen:

- Durchführung einer weiteren Erhebung nach einem Jahr (z.B. Januar 2023) mit freiwilligen Organisationseinheiten über das KuF-in-Action-Tool, um herauszufinden, ob die Survey-Fragen und -Statements (die die Grundlage der oben erwähnten Interpretationshilfen darstellen) weiterhin valide sind und auch einer dritten Erhebung standhalten – vor allem dann, wenn sich viele GIZ Mitarbeitende schon mehr mit KuF auseinandergesetzt haben.
- Ggf. Anpassungen der Survey-Fragen und Interpretationshilfen auf Basis der Ergebnisse und Rückmeldungen



Die Empfehlung wird grundsätzlich angenommen und die Bedeutung von Monitoring für KuF unterstrichen. Die STS Evaluierung soll hierzu einen Prozess vorschlagen, mit welchen Adressat\*innen in der Regelstruktur sie wann eine weitere Erhebung durchführt und wie die Ergebnisse genutzt werden. Sollte das KuF-in-Action Tool nicht mehr verfügbar sein, kann die Erhebung auch in Askallo durchgeführt werden. Wenn die Survey-Fragen weiterentwickelt werden, sollte dies die GIZ-Strategie und Unternehmenskultur reflektieren.

### **Empfehlung 3: Die KuF-Praxis muss vorgelebt und eingefordert werden.**

Handlungsoptionen:

- Kontinuierliche Kommunikation von Vorstand und Leitungsebene 1, dass KuF – auch wenn es kein Führungsschwerpunktthema mehr ist – weiterhin wichtig im Unternehmen ist.
- Kontinuierliche Incentivierung, indem KuF in tägliche Routinen übertragen wird (z.B. Mitarbeiter\*innen-gespräche, Führungsdiallog, Jahresziele, Mitwirkung im KuF *Practitioner Network*, etc.).
- Entwicklung von „Peer Exchange Formaten“ für den regelmäßigen und „unkomplizierteren“ Austausch zu KuF.



Die Empfehlung wird grundsätzlich angenommen. Die Rolle der Leitungsebene 1 soll vor dem Hintergrund der USE-Ergebnisse sowie des KuF-Projektberichts im Strategiekreis reflektiert werden. KuF wird ab Juni 2022 in den Feedbackbogen für Führungskräfte aufgenommen und mittels Transparenz in Linie in Teil A und C des MAG übernommen und dadurch für den Führungsdiallog besprechbar gemacht. Außerdem wurden die KuF-Prinzipien in die Beobachtungsbögen der Auswahlverfahren OPAL, Band 5 Modul und des Potenzialprozesses STEP aufgenommen. Der Peer Exchange funktioniert in den existierenden Formaten wie bspw. der Practitioner und Botschafter\*innen Community. Mit Veröffentlichung des KuF-Orientierungspapiers für Führungskräfte könnten vom Personalbereich weitere Austauschformate für Führungskräfte entwickelt werden.

---

#### **Empfehlung 4: Führungskräfte sollten als Change Agents qualifiziert werden.**

Handlungsoptionen:

- Durchführung einer zweiten Bedarfsanalyse unter Führungskräften, um herauszufinden, wie Führungskräfte bei der Praxis von KuF am besten unterstützt werden können.
- Spezifische KuF-Trainingsmaßnahmen für Führungskräfte auf unterschiedlichen Ebenen (was zahlreiche positive Effekte induziert). Siehe oben: Damit sind nicht nur offizielle Trainings gemeint, sondern auch Maßnahmen zu „*learning on the job*“.
- Durchführung von Trainingsmaßnahmen für Führungskräfte im Ausland zum Umgang mit Unsicherheit in komplexen Kontexten als Subdimension des Prinzips „*Practice Adaptive Leadership*“, um sie besser auf komplexe oder wechselnde Kontexte vorzubereiten (mit positivem Einfluss auf „*Experiment & Innovate*“). Damit sind nicht nur offizielle Trainings gemeint, sondern auch Maßnahmen zu „*learning on the job*“.



Die Empfehlung wird grundsätzlich angenommen, impliziert aber keine neuen Maßnahmen: Eine weitere Bedarfsanalyse ist zu diesem Zeitpunkt nicht erforderlich, da Erkenntnisse vorliegen, auf denen man aufbauen kann. Führungskräfte sollten nicht überlastet werden, um vorhandenes Commitment für KuF nicht zu verlieren. KuF ist bereits in vorhandene Formate der Führungskräfteentwicklung integriert, bspw. Exzellenz Kooperation und Führung. Spezielle Trainingsmaßnahmen für Führungskräfte in fragilen Kontexten sollten nicht unter dem Label KuF durchgeführt werden.

#### **Empfehlung 5: Die KuF-Praxis muss angeregt und weiterentwickelt werden.**

Handlungsoptionen:

- Aufarbeitung von mediengerechten Erfolgsgories über KuF und entsprechende Kommunikation dieser Erfolgsgories in verschiedenen Sprachen.
- Bereitstellung eines Überblicks über mögliche KuF-Maßnahmen als Ideentopf für andere Mitarbeitende (inkl. Varianten von agilen Meetings).
- Konzipierung von spezifischen Trainings zu *team building* und Teamzusammenarbeit unter stärkerer Berücksichtigung der Prinzipien „*Co-create Meaning*“ und „*Cooperate in Diversity*“. Siehe oben: Damit sind nicht nur offizielle Trainings gemeint, sondern auch Maßnahmen zu „*learning on the job*“.



Die Empfehlung wird grundsätzlich angenommen. Die interne Kommunikation veröffentlicht regelmäßig Erfolgsgories. Hierfür könnte noch über andere Formate nachgedacht werden. Ein Überblick über (agile) Formate, die sich für die KuF-Praxis eignen, ist mit der KuF-Toolbox auf der IDA-Seite verfügbar. Diese sollte weiter gepflegt, ergänzt und kommuniziert werden. Ein neues Teambuilding-Format „Team stocktaking and strengthening collaborations“ bietet eine systematische Teambetrachtung und -entwicklung unter Einbezug der KuF-Prinzipien, welches nach einer Pilotphase etabliert werden soll. Dazu können Führungskräfte über IDA orientiert werden (Personal- und Karriereentwicklung).

---

### **Empfehlung 6: GIZ sollte sich aktiv mit Diversität im Unternehmen befassen.**

Handlungsoptionen:

- Kommunikation zum Stellenwert von Diversitätskompetenz für die persönliche Weiterentwicklung; Schulungen zu Vielfalt und Integration, die sich verstärkt auf die Gemeinsamkeiten der Teammitglieder konzentrieren (anstatt auf die Unterschiede).
- Identifikation von (externen) Diversitäts-Berater\*innen zur Begleitung von Teams.
- Kontinuierliche Incentivierung, indem Diversität in tägliche Routinen übertragen wird (Jahresziele und PE-Maßnahmen im Mitarbeiter\*innengespräch, Führungskräfte-Feedback entlang der Subdimensionen von „*Cooperate in Diversity*“, etc.).

Die übergeordnete Empfehlung wird angenommen, auch wenn nicht alle Handlungsoptionen plausibel oder relevant erscheinen.

Schulungen zu Vielfalt, Anti-Diskriminierung und Integration befinden sich bereits in Vorbereitung. Geplant sind allerdings teamübergreifende Schulungen sowie eine Schulung für Führungskräfte. Eine Fokussierung auf Gemeinsamkeiten der Teammitglieder erscheint daher nicht sinnvoll. Vielmehr gilt es im Rahmen der Diversity Schulungen, Diskriminierung offen zu thematisieren und Präventionsstrategien zu entwickeln. Im Gegensatz zur Identifikation von (externen) Diversitäts-Berater\*innen zur Begleitung von Teams erscheint es sinnvoll, die im Unternehmen bereits vorhandene Expertise zum Thema in Wert zu setzen. Die Expertise interner Diversitäts-Expert\*innen ist besonders relevant, da sie zusätzlich über relevante Kenntnisse der GIZ-Strukturen, EZ-Wissen und Kenntnisse ausgewählter kultureller Kontexte in den GIZ-Partnerländern verfügen. Eine Übersicht über interne Expert\*innen soll vom Personalbereich auf der IDA-Seite zum Thema angelegt und kontinuierlich gepflegt werden. Für die Identifikation der internen Expert\*innen ist im Fokusbericht Diversität bereits eine erste Grundlage gelegt. Kontinuierliche Incentivierung geschieht bereits über die Thematisierung von Diversität im Führungskräfte-Feedback. Zudem ist es grundsätzlich möglich, individuelle Leistungsziele zu Diversität zu formulieren. Weitere Maßnahmen könnten in der Umsetzungsvereinbarung festgelegt werden.

---

 **Angenommen**

 **Teilweise angenommen/  
abgelehnt**

 **Abgelehnt**

# Evaluierungsbericht

Dr. Felipe Isidor-Serrano und Prof. Dr. Rodrigo Isidor  
Mainlevel Consulting AG

## Zentrale Erkenntnisse der USE

Nr.	Erkenntnisse
	<b>Vertrautheit und Nützlichkeit</b>
1	Im Zusammenspiel mit anderen KuF-Formaten (z.B. Botschafter*innen-Einsätzen) konnte durch die im Rahmen der USE vorgenommene Operationalisierung der KuF-Prinzipien ein Verständnis von KuF generiert werden, das als klar und richtungsweisend empfunden wurde.
2	Im Laufe der Evaluierung ist die Vertrautheit mit den KuF-Prinzipien unternehmensweit gestiegen.
3	Eine über den Zeitablauf größere Vertrautheit mit den KuF-Prinzipien bedeutet nicht zwangsläufig, dass die Prinzipien auch als nützlicher wahrgenommen werden.
	<b>KuF in einem komplexen Umfeld</b>
4	Es gibt Hinweise darauf, dass KuF in einem komplexen Umfeld (z.B. in Krisenkontexten) keine klare und richtungsweisende Orientierung bietet, sondern lediglich indirekt über internalisierte Einstellungsveränderungen wirkt. Allerdings sind hier noch spezifischere Untersuchungen notwendig, um robustere Aussagen treffen zu können.
5	Durch den hohen Internalisierungsgrad bei Führungskräften ist die Chance groß, dass KuF nachhaltig im Unternehmen verankert wird. Soll die Auseinandersetzung mit KuF über den Einfluss von Führungskräften auch in komplexen und wechselnden Kontexten positiv wirken, so bietet es sich nach den empirischen Ergebnissen an, gerade Führungskräfte im Ausland zu unterstützen, beim Umgang mit Unsicherheit in komplexen Kontexten (zur Verbesserung des Prinzips „ <i>Practice Adaptive Leadership</i> “.
6	Eine flexible Weiterentwicklung der KuF-Prinzipien und Anpassung an wechselnde Kontexte ist problemlos möglich.
	<b>Begrenzende Rahmenbedingungen</b>
7	Die Auseinandersetzung mit KuF wird durch Performance- und/oder Zeitdruck nicht verhindert. Bei KuF könnte es sich somit um eine aufgaben- bzw. prozessunabhängige Arbeitseinstellung handeln.
8	Die vier KuF-Prinzipien sind komplementär. Die Auseinandersetzung mit einem KuF-Prinzip geht nicht zu Lasten der anderen Prinzipien.
9	Unterschiedliche Verständnisse von Diversität erschweren den Dialog zum Prinzip „Vielfalt leben“.
10	Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass die KuF-Praxis darunter leidet, sobald KuF nicht mehr Führungsschwerpunktthema des Unternehmens ist und durch ein Projektteam verbreitet wird.
	<b>Auseinandersetzung und Anpassung</b>
11	In dem (kurzen) Interventionszeitraum konnte im Durchschnitt bei allen, die an den Umfragen teilgenommen haben, ein wahrgenommener Anstieg in der Praxis bei allen vier KuF-Prinzipien nachgewiesen werden. Die größte Veränderungsrate zeigt sich bei „ <i>Experiment &amp; Innovate</i> “.

Nr.	Erkenntnisse
12	Die unterschiedlich starke Auseinandersetzung mit den KuF-Prinzipien zwischen verschiedenen Mitarbeitendengruppen zeigt, dass die KuF-Praxis auch kontextabhängig ist.
13	Agile Meeting-Formate werden am häufigsten angewendet, um die KuF-Prinzipien in der jeweiligen Organisationseinheit/ dem jeweiligen Kontext zu praktizieren.
<b>Hinderliche und förderliche Faktoren</b>	
14	Gegenüber KuF nicht aufgeschlossene Führungskräfte behindern die Auseinandersetzung mit KuF.
15	Je stärker Führungskräfte die KuF-Praxis aktiv unterstützen, desto besser wird sie in die Teamroutinen integriert.
16	Je stärker Führungskräfte auf die Bedürfnisse und Potenziale ihrer Teammitglieder eingehen, desto besser trägt die KuF-Praxis zur Internalisierung der Prinzipien bei den Teammitgliedern bei.
17	Je mehr Führungskräfte aus höheren Hierarchieebenen KuF aktiv fördern, desto stärker werden die Prinzipien in der GIZ verankert.
18	Je mehr Teammitglieder eine aktive Rolle in der KuF-Praxis einnehmen, desto besser sind die KuF-Ergebnisse.
19	Den größten Beitrag zur KuF-Zielerreichung als auch zur KuF-Internalisierung leisten Geschichten über „gute Praktiken“ anderer Teams.
<b>Positive und negative Wirkungen</b>	
20	Eine sich an KuF ausrichtende Teamentwicklung wird positiver wahrgenommen, wenn Informationen über KuF in einer Sprache bereitgestellt werden, die das Team versteht, und wenn die Umsetzung von KuF von Organisationsentwicklungsexpert*innen unterstützt wird. Den größten Einfluss auf eine positive wahrgenommene Teamentwicklung haben Geschichten über „gute Praktiken“ anderer Teams.
21	Die Auseinandersetzung mit KuF führt zu einer verbesserten KuF-Zielerreichung, einer erhöhten Zufriedenheit mit KuF-Outcomes und einer stärkeren KuF-Internalisierung. Darüber hinaus wirkt die stärkere Auseinandersetzung mit den Prinzipien „ <i>Co-create Meaning</i> “ und „ <i>Cooperate in Diversity</i> “ signifikant positiv auf die Zusammenarbeit im Team und auf die Teamentwicklung.
<b>Unternehmenskultur</b>	
22	Pauschale Aussagen über den Einfluss von KuF auf alle Dimensionen einer Unternehmenskultur sind im Rahmen dieser USE nicht möglich.
23	Hohe Zustimmungs- und Internalisierungsraten sind ein Indiz dafür, dass KuF das Potenzial hat, die Unternehmenskultur positiv zu beeinflussen.

Nr.	Erkenntnisse
24	KuF kann die Kreativitätskultur positiv beeinflussen, weil eine (intensive) Auseinandersetzung mit KuF vor allem das Prinzip „ <i>Experiment &amp; Innovate</i> “ in allen Subdimensionen befördert. Besonders sticht dabei die Subdimension „ <i>Think outside the box</i> “ hervor, die eine starke Zunahme in einem kurzen Zeitraum aufweist.
25	Von einer Stärkung der Kreativitätskultur kann aber auch ausgegangen werden, da eine intensive Auseinandersetzung mit KuF auch bei den für den Kulturwandel so entscheidenden Führungskräften zu einer starken Beförderung des Prinzips „ <i>Experiment &amp; Innovate</i> “ führt.
26	Die Auseinandersetzung mit KuF kann die Zusammenarbeit positiv verändern, führt aber in der subjektiven Wahrnehmung einiger GIZ Mitarbeitenden nicht immer zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit.
	<b>Diversität</b>
27	Zahlreiche Maßnahmen und Initiativen bestärken die Wichtigkeit des Themas Diversität in der GIZ.
28	Es besteht in der GIZ kein einheitliches Diversitätsverständnis. Gleichzeitig sind viele unterschiedliche Diversitätsdimensionen relevant.
29	Nationale Mitarbeiter*innen bewerten die Diversitätsausprägungen in der GIZ und ihren Nutzen höher als alle anderen Mitarbeitendengruppen.
30	Führungskräfte bewerten die Diversitätsausprägungen in der GIZ und ihren Nutzen höher als Mitarbeitende ohne Personalverantwortung.
31	Diversität und der Nutzen von Diversität wurden an deutschen Standorten geringer wahrgenommen als im Ausland.
32	KuF ist förderlich für die Diversitätskultur im Sinne der Präsenz des Themas und der Befassung mit Diversität auf Teamebene. Vor allem bei Nationalen Mitarbeiter*innen und Entwicklungshelfer*innen konnte KuF noch nicht im selben Maß „wirken“ wie bei anderen Mitarbeitendengruppen.
33	KuF scheint nicht in der Lage zu sein, die negativen Auswirkungen einer wahrgenommenen Diversität zu verhindern. Wahrgenommene Diversität verstärkt soziale Kategorisierungsprozesse und wirkt sich – entgegen der theoretischen Annahme – weder in Survey 1 noch in Survey 2 positiv auf die Informationsverarbeitung aus.
34	Die Auseinandersetzung mit KuF kann einen positiven Einfluss auf die Diversitätskultur haben, vor allem wenn Führungskräfte eine positive Einstellung zu Diversität haben, Chancengleichheit forcieren und aktiv gegen Diskriminierung vorgehen.
35	In nur 50 Prozent der Subdimensionen von „ <i>Cooperate in Diversity</i> “ konnte im Evaluierungszeitraum ein Anstieg in der Praxis verzeichnet werden. Allerdings ist langfristig von positiven Spillover-Effekten durch die anderen KuF-Prinzipien auszugehen.

# 1 Einführung

## 1.1 Zielsetzung des Berichts

Im Rahmen dieser unternehmensstrategischen Evaluierung (USE), die Ende 2020 beauftragt wurde, gab es in den Jahren 2021 und 2022 zahlreiche unterschiedliche Datenerhebungen, deren Ergebnisse in diversen kurzen Papieren veröffentlicht wurden. Das Ziel dieses Berichts besteht darin, die wesentlichen Ergebnisse aus allen Zwischenprodukten zusammenzufassen und mit den jüngsten Datenerhebungen im Jahr 2022 in Kontext zu setzen.

## 1.2 Hintergrund der Evaluierung

Der Vorstand der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH hat 2017 den Prozess Kooperation und Führung (KuF) initiiert, in dem GIZ Mitarbeitende vier Prinzipien für alle Hierarchieebenen formuliert haben. Diese Prinzipien definieren den Rahmen für Kooperation und Führung und ersetzen die bis dato geltenden Leitlinien für Mitarbeitende sowie die Leitlinien für Führungskräfte im Leitbild der GIZ. Im Jahr 2018 beauftragte die Stabstelle Evaluierung der GIZ die Mainlevel Consulting AG mit einer unternehmensstrategischen Evaluierung der Unternehmenskultur. Zentrale Erkenntnisse waren, dass sich GIZ Mitarbeitende mehr bereichsübergreifende Zusammenarbeit und kreative Gestaltungsspielräume wünschen sowie Führungskräfte, die eine prägende Rolle in der Gestaltung der Unternehmenskultur und eine zentrale Rolle als Change Agents spielen. Vor diesem Hintergrund und auf Grundlage der Ergebnisse der Evaluierung der Unternehmenskultur hat der Vorstand der GIZ eine weitere USE in Auftrag gegeben, um die dritte Phase (siehe unten) des GIZ-weiten KuF-Prozesses zu begleiten.

## 1.3 Phasen von KuF und die KuF-Prinzipien auf einen Blick

Der KuF-Prozess der GIZ kann in folgende Phasen unterteilt werden:

- a. Phase 1 im Jahr 2018: Unternehmensweite, hierarchieübergreifende Erarbeitung von vier KuF-Prinzipien.
- b. Phase 2 im Jahr 2019: Vertiefung, Austausch und Weiterentwicklung ("Rüttelstrecke") sowie Operationalisierung der KuF-Prinzipien zur Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses.
- c. Phase 3 in den Jahren 2020/21: "Breitenwachstum", d.h. Ausweitung der Umsetzung, insbesondere in der Außenstruktur und "Tiefenwachstum", d.h. Abgleich mit und Anpassung von internen Prozessen und Instrumenten. Zu den wichtigsten Schlüsselaktivitäten gehören:
  - i. Integration von KuF in Personalinstrumente und -prozesse
  - ii. Scaling-up durch Netzwerke und Multiplikatoren (KuF-Botschafter\*innen-Programm)
  - iii. Begleitung von Teams beim Lernen und Experimentieren (die zugrunde liegende Evaluierung war Teil dieser Aktivität)
  - iv. Integration von KuF in Qualifizierungsmaßnahmen und Entwicklung von Lernangeboten
  - v. Kommunikation im Unternehmen zu KuF

Die folgende Abbildung zeigt die vier KuF-Prinzipien auf einen Blick inkl. der Subdimensionen, auf die sich GIZ Mitarbeitende nach den ersten beiden Phasen des KuF-Prozesses verständigt hatten. Sie stellen einen wichtigen ersten Operationalisierungsschritt dar, der auch den inhaltlichen Startschuss und die Grundlage für die unternehmensstrategische Bewertung in dieser USE bildet.

## The 4 KuF Principles at a Glance



Abbildung 1: KuF-Prinzipien und Leitdefinitionen (=Subdimensionen)

## 1.4 Über diese Evaluierung

Die Mainlevel Consulting AG (im Folgenden: Mainlevel) wurde mit der Durchführung der USE KuF beauftragt. Die übergeordneten Ziele der Evaluierung lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- a. Bewertung der vier KuF-Prinzipien und deren Wahrnehmung im Unternehmen
- b. Bewertung der Auswirkungen der KuF-Praxis von ausgewählten Organisationseinheiten (OE) in der GIZ
- c. Evidenzbasierte Projektsteuerung und Lernen innerhalb der GIZ in Bezug auf die:
  - i. kultursensible Gestaltung von Maßnahmen
  - ii. Verstärkung der positiven Wirkungen
  - iii. rechtzeitige Identifizierung und Minderung negativer Wirkungen

### Formative und developmental evaluation

Während klassische summative Evaluierungen vergangene Ergebnisse und Wirkungen bewerten, wurden im Rahmen dieser USE kontinuierlich Daten gesammelt, bewertet und mit dem KuF-Kernteam reflektiert, um Lernen und evidenzbasierte Prozesssteuerung zu fördern. Dies bedeutete, dass die Prozesssteuerung modular geplant und durchgeführt wurde und somit Bedürfnisse der beteiligten Organisationseinheiten in der GIZ, die sich im Laufe des KUF-Prozesses ergaben, berücksichtigt wurden.

Der Auftrag wurde als so genannte „*developmental evaluation*“ in Form eines modularen, ko-kreativen Prozesses zwischen GIZ und Mainlevel durchgeführt, der auf konstantes Lernen, eine flexible Implementierung und eine kontinuierliche Nutzbarkeit von Zwischenergebnissen abzielte. Alle durchgeführten Evaluierungsschritte bauten aufeinander auf und ergaben wichtige Erkenntnisse, die wiederum zum nächsten Evaluierungsschritt führten.

## 1.5 Methodischer Ansatz und unterschiedliche Datenerhebungen

Es ist in der Wissenschaft unbestritten, dass Verhaltensänderungen schwer zu messen sind. Um der Komplexität dennoch gerecht zu werden, ging das Evaluierungsteam die USE mit einem Mixed-Methods-Design an. Zunächst half eine Dokumentenanalyse in Kombination mit Interviews und partizipativen Workshops dabei, die Beobachtungsfelder einzugrenzen und Hypothesen zu entwickeln. Dieser qualitative Ansatz lieferte zwar viele Erkenntnisse, doch blieben die Ergebnisse auf einer anekdotischen Ebene. Daher wurden Online-Umfragen entwickelt, die auf standardisierten Items aus renommierten wissenschaftlichen Publikationen basieren und somit eine nachweislich hohe Zuverlässigkeit und Validität aufweisen. Mit diesen quantitativen Befragungen von Teams und Führungskräften wurden die Erkenntnisse aus den qualitativen Auswertungsschritten über eine große Stichprobe von Befragten aus unterschiedlichen Funktionen und einer Vielzahl von GIZ-Standorten verifiziert bzw. falsifiziert.

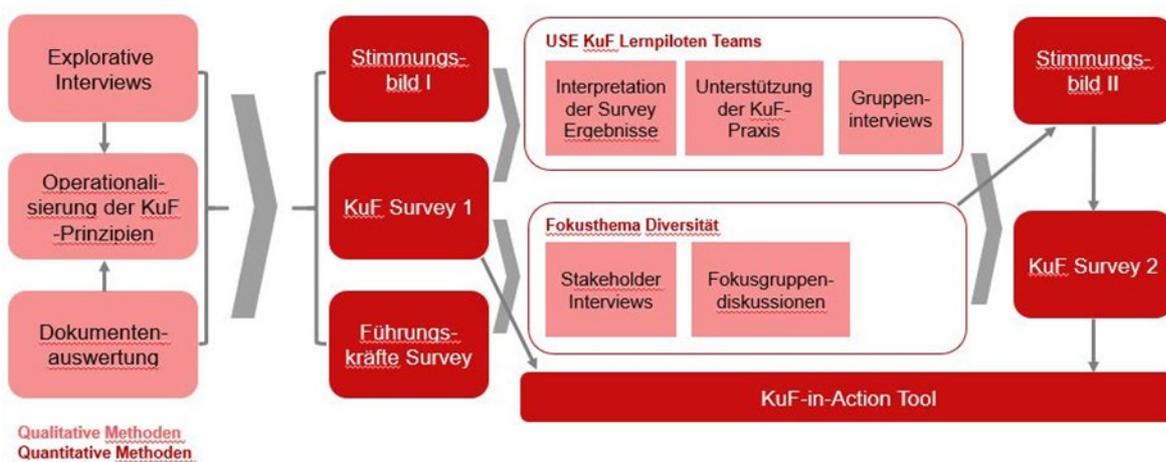


Abbildung 2: Methodischer Ansatz

Diese mehrstufige Methodentriangulation hatte zahlreiche Vorteile gegenüber ausschließlich qualitativen oder quantitativen Erhebungsmethoden. Während qualitative Methoden Einschränkungen bei der Verallgemeinerung von Ergebnissen mit sich bringen, können rein quantitative Methoden ein Thema oft nicht vollständig erklären. Das in dieser Evaluierung gewählte mehrstufige Verfahren, das immer wieder zwischen qualitativen und quantitativen Messinstrumenten wechselte (siehe Abbildung 2), ermöglichte es, ein tieferes Verständnis für den GIZ-Kontext zu entwickeln. Auf der Grundlage zahlreicher Interviews und Workshops wurden die quantitativen Erhebungssitems an die spezifischen Gegebenheiten angepasst. Die Gruppeninterviews ermöglichten es zudem, die aus den Befragungen gewonnenen Erkenntnisse einzuordnen und so ein ganzheitliches Bild zu erzeugen.

## Von den vier KuF-Prinzipien zu den Umfrage-Items

Wie konnten die KuF-Prinzipien für Teams, Organisationseinheiten und Führungskräfte, die KuF praktizieren, messbar gemacht werden? Bereits in den ersten Phasen des KuF-Prozesses wurden die Prinzipien in Subdimensionen ("Hashtags") konkretisiert. Diese Subdimensionen wurden schließlich weiter operationalisiert, in dem sie auf kleinere "Konstrukte" heruntergebrochen wurden, um tatsächliche und konkrete Verhaltensweisen, Normen, Einstellungen und andere (psycho-)soziale Phänomene zu erfassen, die in Teams oder bei Einzelpersonen beobachtet werden können. Auf der Grundlage einer umfassenden Literaturrecherche in wissenschaftlichen Fachzeitschriften wurden für jedes Konstrukt robuste und in der Wissenschaft anerkannte Erhebungselemente (=Survey-Fragen / Umfrage-Items) ermittelt. Das KuF-Prinzip "*Co-create Meaning*" zum Beispiel hat unter anderem die Subdimension "*Widen your perspective*". Für die Umfrage wurde dies weiter auf Konstrukte wie "Informationssuche", "Beteiligung an der Entscheidungsfindung" und "Akzeptanz und Bestätigung von Meinungen" heruntergebrochen. Die "Informationssuche" wurde dann auf der Grundlage der Literatur und aktueller Studien in Umfrage-Items wie "sich Zeit nehmen, um eine Aufgabe zu verstehen" oder "eine Aufgabe aus mehreren Perspektiven betrachten" übersetzt. Ein umfassender Überblick über alle Prinzipien, Subdimensionen, Konstrukte und Items ist in Anlage 2

Die in diesem Papier dargestellten Ergebnisse wurden aus einer Analyse der folgenden Zwischen-Evaluierungsprodukte/-schritte abgeleitet (chronologische Reihenfolge). Details zum robusten methodischen Vorgehen befinden sich in Anlage 3:

- a. Dokumentenstudie
- b. Analyse der Rückmeldungen in bilateralen Gesprächen zu Beginn der Evaluierung
- c. Stimmungsbild 1 (unternehmensweite Onlinebefragung, n = 2635)
- d. Management Survey (= Onlinebefragung unter Führungskräften, n = 1096)
- e. KuF Survey 1 (= Onlinebefragung unter allen freiwilligen Organisationseinheiten, n = 1128)
- f. Feedback aus 9 bilateralen Workshop-Sitzungen mit teilnehmenden Organisationseinheiten (Lernpiloten (siehe unten) zur Reflexion der Ergebnisse des KuF Survey 1 und zur Identifizierung von KuF-Maßnahmen)
- g. Rückmeldungen aus KuF-Unterstützungsinitiativen an alle Organisationseinheiten zur Reflexion spezifischer Fragen aus KuF Survey 1 (auch bekannt unter = KuF Clinics)
- h. Rückmeldungen aus 9 Gruppeninterviews mit Lernpilotentteams zur Reflexion der KuF-Maßnahmen, die nach dem KuF Survey 1 durchgeführt wurden
- i. Stimmungsbild 2 (unternehmensweite Onlinebefragung, n = 1650)
- j. Fokusgruppendifkussionen und bilaterale Interviews im Rahmen des Fokusthemas Diversität
- k. Rückmeldungen aus dem KuF-Steuerungskreis zur Reflexion der Ergebnisse der Stimmungsbilder 1 und 2
- l. KuF Survey 2 (= 2. Onlinebefragung unter allen freiwilligen Organisationseinheiten, n = 570)
- m. Rückmeldungen aus KuF-Unterstützungsinitiativen an alle Organisationseinheiten zur Re-

## 1.6 Auswahl der Lernpilote teams

Anfang 2020 wurde ein Aufruf zur Einreichung von Bewerbungen gestartet, um 10 Organisationseinheiten (Lernpilote) zu identifizieren, die sowohl die Art und Weise, wie KuF gemessen wird, als auch ein IT-gestütztes Monitoring-Tool erproben sollten. Insgesamt haben sich 20 Organisationseinheiten für diese Pilotphase beworben. Die Stabsstelle Evaluierung gruppierte diese Organisationseinheiten zunächst nach vom KuF-Kernteam definierten Kategorien unterschiedlicher Arbeitszusammenhänge (Inland/Ausland, Operative/Dienstleister), ließ innerhalb der Kategorien das Los entscheiden und wählte so 10 Organisationseinheiten aus. Die 10 nicht ausgewählten Organisationseinheiten (wie auch alle anderen Organisationseinheiten der GIZ) wurden eingeladen, das IT-gestützte Monitoring-Tool eigenständig zu nutzen, welches ihnen ermöglichte, den aktuellen Stand ihrer KuF Praxis zu bewerten und Prioritäten zu setzen, wie oben beschrieben.

### Lernpilote

- a. Business Development Botswana & SADC
- b. Landesbüro Bolivien & Paraguay und die Administrative Serviceeinheit Bolivien
- c. Personalbereich – Kernteam #destinationHR (6000)
- d. Fokus-Projekt „Digitalisierte end2end Geschäftsprozesse“ (ausgestiegen)
- e. G100 - Wirtschaft, Soziales, Digitalisierung, KuF Innovation Board
- f. Sport for Development in Africa Regional Project
- g. ProCEM (Promotion of a Climate-friendly Electricity Market in the ECOWAS Region)
- h. CRED (Global Programme “Policy Advice for Climate Resilient Economic Development”, Benin)
- i. ISECO (Initiative für wirtschaftliche Stabilisierung und Jugendbeschäftigung, Tunesien)
- j. 2030 Agenda Initiative (Mexico)

## 2 Evaluative Unterstützung als KuF Intervention

Diese Evaluierung kann als relevanter Teil der Aktivität „iii) Begleitung von Teams beim Lernen und Experimentieren“ in der Phase 3 des KuF-Prozesses angesehen werden. Schließlich wurden die 10 Lernpilote nicht nur ausgewählt, um Informationen über die KuF Praxis zu sammeln oder dem Erkenntnisinteresse und den Zielen der Evaluation zu entsprechen, sondern auch, um sie gezielt bei der Operationalisierung und der Auseinandersetzung mit den KuF-Prinzipien zu unterstützen. Neben bestehenden KuF-Initiativen und Maßnahmen wie dem KuF-Botschafter\*innenprogramm etc. führte auch diese USE zu zahlreichen positiven Spillover-Effekten, die sich sowohl auf das Bewusstsein als auch auf die Wahrnehmung von KuF sowie auf die Art und Weise, wie KuF praktiziert wird, auswirkten.

Das oben erwähnte IT-gestützte Monitoring-Tool kann als eine KuF-Intervention im Rahmen der Evaluationsunterstützung betrachtet werden, die es den Lernpiloten ermöglichte, i) sowohl den KuF Survey 1 als auch den

KuF Survey 2 auszufüllen, ii) den aktuellen Status (Baseline) ihrer KuF-Praxis nach dem ersten KuF Survey zu bewerten iii) die Ergebnisse des ersten KuF Survey als Inspiration und Denkanstoß zu nutzen, um mögliche KuF-Maßnahmen für die Zukunft zu diskutieren und zu identifizieren, und iv) die Ergebnisse des KuF Survey 1 mit den Ergebnissen des KuF Survey 2 zu vergleichen. Als Titel für das IT-gestützte Monitoring-Tool wurde "*KuF-in-Action-Tool*" gewählt, um den positiven Spirit zu untermauern, der mit KuF verbunden wird. In dem KuF Survey 2 wurde das *KuF-in-Action-Tool* sogar zu den am häufigsten genutzten unterstützenden Maßnahmen gezählt. Da jedoch alle Survey-Teilnehmenden die Fragen über das KuF-in-Action-Tool beantworten mussten, kann davon ausgegangen werden, dass die Bewertung trotz des offensichtlich positiven Einflusses eine positive Verzerrung zugunsten des Instruments widerspiegelt.

Wie oben erwähnt wurde jedem Lernpiloten die Möglichkeit gegeben, die Ergebnisse der ersten KuF-Umfrage gemeinsam mit der Stabstelle Evaluierung, dem KuF-Kernteam und Mainlevel in gemeinsamen Workshops zu reflektieren. Die Ergebnisse der einzelnen Lernpiloten wurden mit der Gesamtstichprobe (d.h. den Daten aller Lernpiloten zusammen) verglichen, um auf Basis der Befragungsergebnisse Fragen, potenzielle KuF-Interventionsbereiche und KuF-Maßnahmen zu diskutieren, die auf den Bedürfnissen der jeweiligen Organisationseinheit basieren, sowie mögliche *Quick-Wins*. Die Rückmeldungen der Lernpiloten zeigten, dass die Workshops nach dem KuF Survey 1 tatsächlich zu einem besseren Verständnis von KuF und des der USE zugrunde liegenden Ansatzes führten und die Ergebnisse als Inspiration für zukünftige KuF-Maßnahmen dienten.

Die evaluative Begleitung beschränkte sich nicht nur auf die teilnehmenden Lernpiloten, sondern auf alle Organisationseinheiten, die sich über das *KuF-in-Action-Tool* an der Befragung beteiligten. So wurden im Verlauf der USE bspw. zahlreiche Factsheets und andere Hilfsdokumente entwickelt und verteilt, viele bilaterale Meetings abgehalten und Peer-Treffen zwischen Teams ermöglicht. Auch wurden so genannte „*KuF Clinic Sessions*“ organisiert, die es den teilnehmenden Organisationseinheiten ermöglichten, Fragen zum methodischen Ansatz und/oder zur Interpretation der im *KuF-in-Action-Tool* angezeigten Ergebnisse zu klären. Dem Feedback mehrerer Teilnehmenden zufolge trugen diese Maßnahmen auch zu einem gesteigerten Interesse an KuF und an einer weiteren Mitwirkung an der Evaluierung bei.

## 3 Wahrnehmungen der KuF-Prinzipien

### 3.1 Nützlichkeit der KuF-Prinzipien

- Werden die Prinzipien als klar, richtungsweisend und anwendbar wahrgenommen?
- Sind sie handlungsleitend für Entscheidungen, nützlich zur Prioritätensetzung und inspirierend?

***Erkenntnis 1: Im Zusammenspiel mit anderen KuF-Formaten (z.B. Botschafter\*innen-Einsätzen) konnte durch die im Rahmen der USE vorgenommene Operationalisierung der KuF-Prinzipien ein Verständnis von KuF generiert werden, das als klar und richtungsweisend empfunden wurde.***

In den zu Beginn der Evaluierung durchgeführten Interviews mit GIZ Mitarbeitenden wurde mehrfach zwar darauf hingewiesen, dass der KuF-Prozess durchaus inspirierend sei, gleichzeitig sei aber häufig auch nicht klar, was von einem erwartet würde. Es fehlten konkrete Ziele und Indikatoren, an denen man sich orientieren könne.

*“KuF-process is a very inspiring process” (GIZ Mitarbeiterin)*

*“It is not really clear what is expected from managers.” (GIZ Führungskraft)*

*„Warum kann nicht eine kleine Hilfestellung gegeben werden? Wenn das Ziel klarer ist, dann ist auch die Umsetzung klarer“ (GIZ Führungskraft)*

Im Rahmen der USE war es notwendig, die KuF-Prinzipien weiter herunterzubrechen (siehe Kapitel 1), um sie messbar und vergleichbar machen zu können. Diese vorgenommenen Operationalisierungsschritte zur Spezifizierung der KuF-Prinzipien wurden nach den Rückmeldungen vieler Mitarbeitenden in unterschiedlichen Datenerhebungsschritten und Reflexionsworkshops als sehr hilfreich empfunden, weil sie zu einem gemeinsamen Verständnis im Unternehmen beigetragen haben. Als Zwischenprodukt dieser Evaluierung sind aus diesen Operationalisierungsschritten Interpretationshilfen entstanden, die zum einen den Prinzipien Kriterien und Verhaltensweisen zuordnen und somit einen Überblick geben, auf welcher Basis die Evaluierung erfolgte. Zum anderen haben sie dazu beigetragen, dass die Prinzipien als weniger abstrakt und somit als klarer und stärker richtungsweisend für die KuF-Praxis wahrgenommen wurden. Die Interpretationshilfen wurden in vier Sprachen übersetzt (Englisch, Spanisch, Französisch, Portugiesisch) und in das *KuF-in-Action-Tool* integriert, so dass ein permanenter Zugriff auf diese Information möglich war.

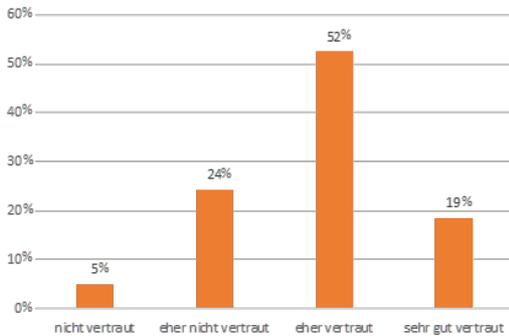
Auch wenn diese Interpretationshilfen nach den Rückmeldungen von GIZ Mitarbeitenden in einigen Fällen noch Interpretationsspielraum bieten, kann konstatiert werden, dass sie im positiven Sinne zur weiteren Diskussion im Unternehmen und zu einer klareren Orientierung im Umgang mit KuF beigetragen haben.

*“I (...) have to congratulate you for breaking down the quite theoretical KuF principles into very practical questions. I really appreciated the questions (...) and think this is a very good questionnaire to ask colleagues as part of their Aufwärtsfeedback to me, to also see how they see me vs how I see myself.” (AV, Partnerland)*

Durch die zusätzliche Durchführung weiterer Unterstützungsmaßnahmen (siehe unten) durch das KuF Kernteam und die Stabsstelle Evaluierung wurden die KuF-Prinzipien auch als stärker handlungsleitend wahrgenommen. Auch wenn die Operationalisierung über Surveyfragen hilfreich war, fand die Operationalisierung der KuF-Prinzipien zusätzlich durch die Auseinandersetzung und Aneignung der KuF-Prinzipien mit den Survey-Ergebnissen in den Teams statt. Die Operationalisierung der Prinzipien im Rahmen der USE KuF ist daher ein wichtiger zusätzlicher Zugang neben anderen Formaten (u.a. Peer-Austauschen der Führungskräfte, Botschafter\*innen-Einsätzen). Insgesamt haben die Operationalisierungen im Fragebogen bzw. die vorgeschlagenen Verhaltensanker im Zusammenspiel mit der Auseinandersetzung mit den Prinzipien im Team gewirkt. In diesem Zusammenhang konnte im Rahmen der statistischen Regression auch signifikante Evidenz für die Hypothese „je mehr Teammitglieder sich der Ziele bewusst sind, desto besser ist die Internalisierung der KuF-Prinzipien“ gefunden werden.

**Erkenntnis 2: Im Laufe der Evaluierung ist die Vertrautheit mit den KuF-Prinzipien unternehmensweit gestiegen.**

**Stimmungsbild 2021 (n = 1.650):  
Sind Sie mit den Prinzipien für KuF vertraut? (in %)**



**Stimmungsbild 2020 (n = 2.293):  
Do you know the principles of KuF?**

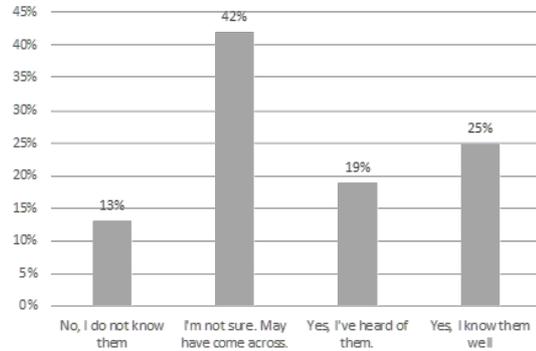


Abbildung 3: Vertrautheit mit den KuF-Prinzipien

Während im Stimmungsbild 1 im Jahr 2020 nur 44 Prozent der GIZ Mitarbeitenden eine Vertrautheit mit den KuF-Prinzipien bestätigten, waren es im Stimmungsbild 2 über 70 Prozent. Auslandsmitarbeitende (AMA) stellten dabei die Mitarbeiter\*innengruppe dar, die am besten mit den KuF-Prinzipien vertraut ist (3,04 auf einer Skala 1-4). Die geringste Vertrautheit mit den KuF-Prinzipien wiesen hingegen Entwicklungshelfer\*innen auf (2,22). Auch bestätigten Führungskräfte mit formaler Führungsverantwortung (3,14) eine größere Vertrautheit mit den KuF-Prinzipien als Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung (2,7).

Die gestiegene Vertrautheit mit den KuF-Prinzipien konnte auch mittels eines kleinen „Tests“, wie gut die einzelnen Prinzipien wiedererkannt werden, in den Stimmungsbildern bestätigt werden. Aus einer Liste von 10 "Prinzipien" (darunter die 4 KuF-Prinzipien und 6 „Dummies“) wurden die tatsächlichen KuF-Prinzipien im Jahr 2021 mit einer größeren Trefferquote ausgewählt als im Jahr 2020. Fast zwei Drittel der Befragten haben im Jahr 2021 sogar alle vier KuF Grundsätze richtig identifiziert. AMA, Inlandsmitarbeitende (IMA) and Nationale Mitarbeitende (NMA) wiesen dabei die höchste Trefferquote auf, Entwicklungshelfer\*innen die niedrigste.

**Erkenntnis 3: Eine über den Zeitablauf größere Vertrautheit mit den KuF-Prinzipien bedeutet nicht zwangsläufig, dass die Prinzipien auch als nützlicher wahrgenommen werden.**

**2021 (n = 1.650)**

On average, in 2021 the KuF principles are for the participants ...	Dis-agree	Tend to disagree	Tend to agree	Agree
... easy to understand.			Practice adaptive Leadership Co-Create meaning	Cooperate in Diversity Experiment & Innovate
... guiding.			Practice adaptive Leadership Co-Create meaning	Cooperate in Diversity
... inspiring.			Practice adaptive Leadership Co-Create meaning	Cooperate in Diversity Experiment & Innovate
... useful for my work context.			Practice adaptive Leadership Co-Create meaning	Cooperate in Diversity

**2020 (n = 2.293)**

On average, the KuF principles are for the participants ...	Dis-agree	Tend to disagree	Tend to agree	Agree
... easy to understand.			Practice Adaptive Leadership Co-Create Meaning	Cooperate in Diversity Experiment & Innovate
... guiding.			Co-Create Meaning	Cooperate in Diversity Experiment & Innovate
... inspiring.				Practice Adaptive Leadership Co-Create Meaning Cooperate in Diversity Experiment & Innovate
... useful for my work context.				Practice Adaptive Leadership Co-Create Meaning Cooperate in Diversity Experiment & Innovate

Abbildung 4: Nützlichkeit der KuF-Prinzipien

Die Prinzipien wurden in dem Stimmungsbild von 2021 nach den von Patton (2018)<sup>1</sup> vorgegebenen Kriterien („wie Prinzipien sein sollten“) als weniger handlungsleitend, inspirierend und nützlich für die Arbeit der Mitarbeitenden empfunden als in der Umfrage von 2020, wobei die Unterschiede gering sind. Dieses Ergebnis deckt sich auch teils mit Rückmeldungen aus den durchgeführten Gruppeninterviews. Teilnehmende bestätigten nach einer intensiveren Auseinandersetzung mit den KuF-Prinzipien, dass die Prinzipien und die bisherigen Operationalisierungen in Teilen immer noch zu viel Interpretationsspielraum ließen, was unter KuF verstanden werden kann bzw. darf. Die Ergebnisse lassen sich aber vor allem dadurch erklären, dass eine intensivere Auseinandersetzung mit den KuF-Prinzipien auch zu einer kritischeren Einschätzung führte. Es wurde bspw. zurückgemeldet, dass in den teaminternen Diskussionen nicht mehr nur der potenzielle Mehrwert von KuF in den Mittelpunkt der Diskussion rückte, sondern auch potenzielle Limitationen bei der Umsetzung von KuF.

*“Es macht einen Unterschied, ob ich KuF in einem Startup mit flachen Hierarchien und kreativer und freier Produktgestaltung anwende oder in einem Unternehmen wie der GIZ mit tiefen Hierarchien (5-6 Ebenen) und Kunden, die zu Mikromanagement neigen, wie das BMZ. KuF ist bei der GIZ wichtig und hilfreich (...), aber das muss im Rahmen von Vorgaben und Rahmenbedingungen erfolgen, die durch unser Geschäftsmodell vorbestimmt sind.” (Führungskraft, Partnerland)*

Allerdings sollten die statistischen Ergebnisse in diesem Fall nicht überbewertet werden. Eine intensivere Auseinandersetzung mit KuF und das kritische Bestreben, die Prinzipien für das Unternehmen passgenau anzuwenden, sind insgesamt positiver zu bewerten als eine marginal als geringer wahrgenommene Nützlichkeit auf einer Bewertungs-/Likert Skala. Eine Frage, die in diesem Zusammenhang von vielen Organisationseinheiten aufgeworfen wurde, ist, ob einfache Beispiele, Erfolgsgeschichten über KuF oder nutzerfreundlich aufbereitete Erfahrungsgeschichten nicht wesentlich handlungsleitender und inspirierender seien als weitere Definitionen. Die positiven Wirkungen von Erfolgsgeschichten konnten im KuF Survey 2 auch statistisch nachgewiesen werden (siehe auch Erkenntnisse unten).

### 3.2 KuF in einem komplexen Umfeld und in wechselnden Kontexten

- **Schaffen die KuF-Prinzipien Orientierung in einem komplexen Umfeld, in dem keine linearen Kausalitäten zwischen Intervention und Ergebnis hypothetisiert werden können?**
- **Lassen sie sich von den Nutzer\*innen flexibel weiterentwickeln und an wechselnde Kontexte anpassen?**

***Erkenntnis 4: Es gibt Hinweise darauf, dass KuF in Krisenkontexten keine klare und richtungsweisende Orientierung bietet, sondern lediglich indirekt über internalisierte Einstellungsveränderungen wirkt. Allerdings sind hier noch spezifischere Untersuchungen notwendig, um robustere Aussagen treffen zu können.***

Der Begriff „komplexes Umfeld“ wurde im Rahmen der unterschiedlichen Datenerhebungen von dem Evaluierungsteam nicht weiter operationalisiert. Vielmehr wurde GIZ Mitarbeitenden die Möglichkeit gegeben, diesen Begriff selbst für sich zu definieren. In den meisten Fällen wurde ein Krisenkontext mit diesem Begriff assoziiert, und ob KuF in einem Krisenkontext tatsächlich Orientierung bietet, konnte im Rahmen dieser Evaluierung nicht nachgewiesen werden. Nach den Rückmeldungen einiger Führungskräfte scheinen in einem komplexen Umfeld klare Vorgaben und Erwartungen an Mitarbeitende mehr Orientierung geben zu können als die KuF-Prinzipien. Nach Meinung einiger GIZ Mitarbeitender hänge dies aber auch von den Charakteren ab, die für die GIZ arbeiten wollten, die manchmal von Natur her keine „KuF-Mentalität“ mitbrächten.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Patton, M.Q. (2018), Principles-focused evaluation: the guide. New York: Guilford Press.

<sup>2</sup> Es muss dennoch betont werden, dass noch keine finale Antwort zu KuF in komplexen oder Krisenkontexten gegeben werden kann, sondern hier spezifischere Untersuchungen notwendig wären.

*„KuF setzt aktive, risikofreudige, kreative, Verantwortung übernehmende, engagierte Mitarbeiter voraus, die sich gern auf neue Abenteuer einlassen wollen. In Zeiten wie diesen, aber auch während meiner Zeit als AV im Krisenkontext habe ich jedoch festgestellt, dass die Mitarbeiter- zumindest meine - klare Ansagen und Vorgaben wollen und die Prozesse des „gemeinsamen Testen“, die von mir vorgeschlagen werden, eher als zu langsam eingestuft werden – viel eher wollen sie genau wissen: Was wird von mir erwartet, und wie soll genau das Ergebnis aussehen, so dass möglichst Fehler vermieden werden und wir effizient arbeiten können.“ (Führungskraft, Partnerland)*

Mit dieser Erkenntnis soll hier allerdings nicht unterstellt werden, dass KuF in einem komplexen Umfeld wirkungslos ist. So haben GIZ Mitarbeitende in Gruppeninterviews bestätigt, dass Automatismen in einem komplexen Umfeld helfen, Fehler zu vermeiden und so den eigenen Arbeitsdruck zu reduzieren. Etablieren sich über die Zeit hinweg ebenfalls bestimmte KuF Automatismen und werden Einstellungsveränderungen zu den vier Prinzipien internalisiert, ist es sicherlich möglich, dass KuF auch in einem komplexen Umfeld Orientierung geben kann.

**Erkenntnis 5: Durch den hohen Internalisierungsgrad bei Führungskräften ist die Chance groß, dass KuF nachhaltig im Unternehmen verankert wird. Soll die Auseinandersetzung mit KuF über den Einfluss von Führungskräften auch in komplexen und wechselnden Kontexten positiv wirken, so bietet es sich nach den empirischen Ergebnissen an, gerade Führungskräfte im Ausland zu unterstützen beim Umgang mit Unsicherheit in komplexen Kontexten (zur Verbesserung des „Practice Adaptive Leadership“).**

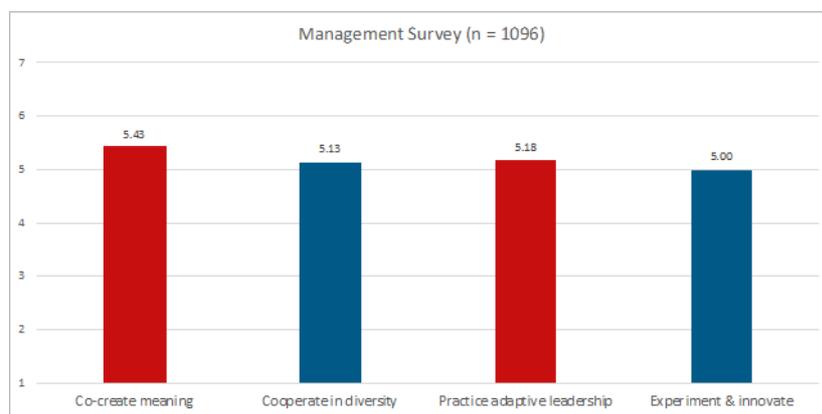


Abbildung 5: KuF- Prinzipien bei Führungskräften

Wie in der USE zur Unternehmenskultur nachgewiesen werden konnte, haben GIZ Führungskräfte eine exponierte Stellung im Unternehmen und sind Vorbilder bei der Gestaltung einer Kooperations- und Kreativitätskultur (Unternehmensstrategische Evaluierung der GIZ Unternehmenskultur, 2019). Ihre Einstellungen und Perspektiven sind daher entscheidend für die Umsetzung der KuF-Prinzipien in einem komplexen Umfeld oder in wechselnden Kontexten.

Die Ergebnisse für alle vier KuF-Prinzipien zeigen generell hohe Zustimmungswerte und können somit als ein Indiz für einen hohen Internalisierungsgrad interpretiert werden. Allein dadurch können hohe Erfolgchancen für KuF in einem komplexen Umfeld oder in wechselnden Kontexten bestehen. Die höchsten Durchschnittswerte weisen die Führungskräfte bei „Co-create Meaning“ auf, die niedrigsten bei „Experiment & Innovate“. Darüber hinaus zeigen die Führungskräfte ein sehr homogenes Antwortverhalten. Zwischen Führungskräften, die in Partnerländern, anderen EU-Ländern, den USA und Deutschland arbeiten, sowie zwischen Führungskräften, die interne Serviceeinheiten leiten, sowie Führungskräften, die für das operative Geschäft verantwortlich sind, lassen sich ebenso kaum Unterschiede feststellen wie für Führungskräfte in unterschiedlichen Gehaltsbändern. Lediglich in der Subdimension "Offenheit für/Umgang mit Unsicherheit in komplexen Kontexten" in dem Prinzip „Practice Adaptive Leadership“,

- a. schneiden Führungskräfte, die in Partnerländern, anderen EU-Ländern oder den USA arbeiten, schlechter ab als Führungskräfte, die in Deutschland arbeiten;
- b. schneiden Führungskräfte, die interne Serviceeinheiten leiten, schlechter ab als Führungskräfte mit Verantwortung für das operative Geschäft.

Bei einem Vergleich zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden ohne Personalverantwortung im KuF Survey 2 zeigt sich allerdings, dass Führungskräfte insgesamt in dieser Subdimension höhere Zustimmungswerte aufweisen als Mitarbeitende ohne Personalverantwortung. Bei künftigen Maßnahmen zum Umgang mit Unsicherheit in komplexen Kontexten sollte trotzdem ein besonderer Fokus auf Führungskräfte im Ausland gelegt werden aufgrund ihres Einflusses auf ihre Mitarbeitenden.

**Erkenntnis 6: Eine flexible Weiterentwicklung der KuF-Prinzipien und Anpassung an wechselnde Kontexte ist problemlos möglich.**

Wie in Kapitel 3.1 beschrieben, wurden die vorgenommenen Operationalisierungsschritte zur Spezifizierung der KuF-Prinzipien als sehr hilfreich empfunden. Gleichzeitig wurde auch mehrfach angemerkt, dass die identifizierten Subdimensionen und zusätzlichen Konstrukte innerhalb der Prinzipien in vielen Fällen immer noch viel Interpretationsspielraum bieten. Aus diesem Grund sieht das Evaluierungsteam eine flexible Weiterentwicklung bzw. eine kontextabhängige Auslegung der KuF-Prinzipien als problemlos an. Es stellt sich nur grundsätzlich die Frage, ob die KuF-Prinzipien auf Definitionen oder Maßnahmen beschränkt sein oder nicht einfach eine Arbeitseinstellung beschreiben sollten, wie eine Führungskraft in einem Gruppeninterview angemerkt hatte:

*“KuF sollte ja im Idealfall nicht auf Definitionen oder spezifische Maßnahmen beschränkt werden. KuF sollte ja vielmehr ein „mindset“ sein, sich nicht immer dem Status Quo zu beugen, sondern offen zu sein für neue Wege und die Lust in einem Team zu versprühen, dass Arbeit Spaß machen kann durch eine respektvolle Kooperation auf Augenhöhe.“*  
(Führungskraft)

### 3.3 Begrenzende bzw. konfligierende Rahmenbedingungen

- Gibt es begrenzende bzw. konfligierende Rahmenbedingungen?
- Wie kann man damit umgehen?

**Erkenntnis 7: Die Auseinandersetzung mit KuF wird durch Performance- und/oder Zeitdruck nicht verhindert. Bei KuF könnte es sich somit um eine aufgaben- bzw. prozessunabhängige Arbeitseinstellung handeln.**

In Interviews und gemeinsam durchgeführten Workshops mit den Lernpiloten wurde vielfach zurückgemeldet, dass KuF durchaus eine sinnvolle Sache sei, aber man in der täglichen Arbeit kaum Zeit für KuF habe. Dies hänge vor allem damit zusammen, dass man Ziele erreichen müsse und einem permanenten Leistungsdruck unterliege. Die häufig mit KuF assoziierten längeren Prozesse durch partizipativere Ansätze stehen nach Meinung einiger GIZ Mitarbeitenden im Widerspruch zu diesen Zielen. Auf Basis dieser Rückmeldungen hat das Evaluierungsteam die Hypothese „je mehr KuF als zusätzliche zeitraubende Tätigkeit empfunden wird, desto weniger wird es praktiziert“ aufgestellt, um diese in dem KuF Survey 2 einer empirischen Überprüfung zu unterziehen. Trotz der in den Interviews zurückgemeldeten Wahrnehmung konnte kein statistischer Zusammenhang zwischen dem wahrgenommenen Zeitaufwand und der Auseinandersetzung mit KuF gefunden werden, so dass diese Hypothese abgelehnt werden kann. Dies untermauert auch die Wahrnehmung (siehe bspw. Zitat oben), dass der Kern von KuF in einer aufgaben- bzw. prozessunabhängigen Arbeitseinstellung liegen könnte und weniger in konkreten Prozessen und Maßnahmen.

***Erkenntnis 8: Die vier KuF-Prinzipien sind komplementär. Die Auseinandersetzung mit einem KuF-Prinzip geht nicht zu Lasten der anderen Prinzipien.***

Zu Beginn dieser USE wurde gelegentlich die Befürchtung geäußert, dass eine simultane Auseinandersetzung mit allen vier KuF-Prinzipien möglicherweise konfliktär sei. Um die Praxis eines Prinzips nicht zu gefährden, müsse ggf. eine Priorisierung erfolgen bzw. eine Rangfolge festgelegt werden. Diese Befürchtung konnte empirisch im Rahmen der USE deutlich widerlegt werden. Zum einen lassen sich im KuF Survey 1 und KuF Survey 2 starke positive Interkorrelationen zwischen den vier KuF-Prinzipien nachweisen. Diese besagen, dass die Auseinandersetzung mit einem Prinzip positiv mit der Auseinandersetzung mit den anderen Prinzipien assoziiert ist. Die Interkorrelationen wurden sogar im Zeitablauf stärker und fallen im KuF Survey 2 auch nochmal höher aus als im KuF Survey 1. Zum anderen zeigt die Rücklaufquote im KuF Survey 1, dass nur knapp 8 Prozent der Teilnehmenden und im KuF Survey 2 nur knapp 10 Prozent sich auf einzelne Prinzipien konzentrieren. Die überwiegende Mehrzahl in KuF Survey 1 & 2 (> 90 Prozent) dagegen gibt an, alle Prinzipien zu verfolgen und beantwortete folgerichtig Fragen zu allen vier Prinzipien. Der Fokus auf mehrere Prinzipien unterstreicht einmal mehr, dass es sich bei KuF vielmehr um eine Einstellung handelt als um spezifische Maßnahmen oder Praktiken zu einzelnen Prinzipien, die im Widerspruch stehen könnten.

***Erkenntnis 9: Unterschiedliche Verständnisse von Diversität erschweren den Dialog zum Prinzip „Vielfalt leben“.***

Die unterschiedlichen Verständnisse zu Diversität erscheinen auf den ersten Blick als eine begrenzende Rahmenbedingung für die Verwirklichung v.a. des KuF-Prinzips „Vielfalt leben“. Sie erschweren den Dialog über Diversität und somit auch eine Befassung mit Diversität im Unternehmen. Gleichzeitig bieten aber gerade diese unterschiedlichen Verständnisse einen Anlass und wichtige Möglichkeiten, sich über Diversität auszutauschen. Dabei unterscheidet sich, woran Mitarbeitende bei „Diversität“ denken. Z.B. wird Diversität in der GIZ von vielen Mitarbeitenden mit „Internationalität“ gleichgesetzt, wodurch andere Dimensionen wie etwa Behinderung oder sexuelle Orientierung weniger sichtbar werden. Zudem zeichnet sich das Diversitätsverständnis eines Teils der Mitarbeitenden durch explizite Bezüge zu akademischen Konzepten wie Intersektionalität aus. Viele Führungskräfte beziehen sich auch auf die Charta der Vielfalt. Ein Großteil der Mitarbeitenden hat demgegenüber ein Diversitätsverständnis, das eher von Alltagserfahrungen und -sprache geprägt ist.

***Erkenntnis 10: Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass die KuF-Praxis darunter leidet, sobald KuF nicht mehr Führungsschwerpunktthema des Unternehmens ist und durch ein Projektteam verbreitet wird.***

Mit KuF als Führungsschwerpunktthema mussten Führungskräfte „Rechenschaft“ darüber ablegen, wie sie KuF praktiziert haben. Nach den Rückmeldungen einiger Führungskräfte und zahlreicher GIZ Mitarbeitender besteht die Gefahr, dass die jährlich festgelegten neuen Führungsschwerpunktthemen KuF mehr in den Hintergrund drängen werden. Es hänge dann sehr stark von der intrinsischen Motivation der Führungskraft ab, ob KuF weiter unterstützt wird. Wie einige andere Ergebnisse in dieser USE zeigen, kann eine mangelnde Unterstützung durch Führungskräfte durchaus als schädlich für die Auseinandersetzung mit KuF angesehen werden.

*“Mit KuF als Themenschwerpunkt mussten Führungskräfte „Rechenschaft“ gegenüber ihren Vorgesetzten ablegen, was sie denn alles KuF-iges gemacht haben. Mit dem Themenschwerpunkt Wirtschaftlichkeit wird sich dies bestimmt ändern“ (Führungskraft)*

# 4 Auseinandersetzung mit den KuF-Prinzipien und ihre Auswirkungen

## 4.1 Auseinandersetzung mit und Anpassung der KuF-Prinzipien

- Werden die Prinzipien praktiziert, und wie?
- Wie werden sie an unterschiedliche Kontexte angepasst?

**Erkenntnis 11:** In dem (kurzen) Interventionszeitraum konnte im Durchschnitt bei allen, die an den Umfragen teilgenommen haben, ein wahrgenommener Anstieg in der Praxis bei allen vier KuF-Prinzipien nachgewiesen werden. Die größte Veränderungsrate zeigt sich bei „Experiment & Innovate“.

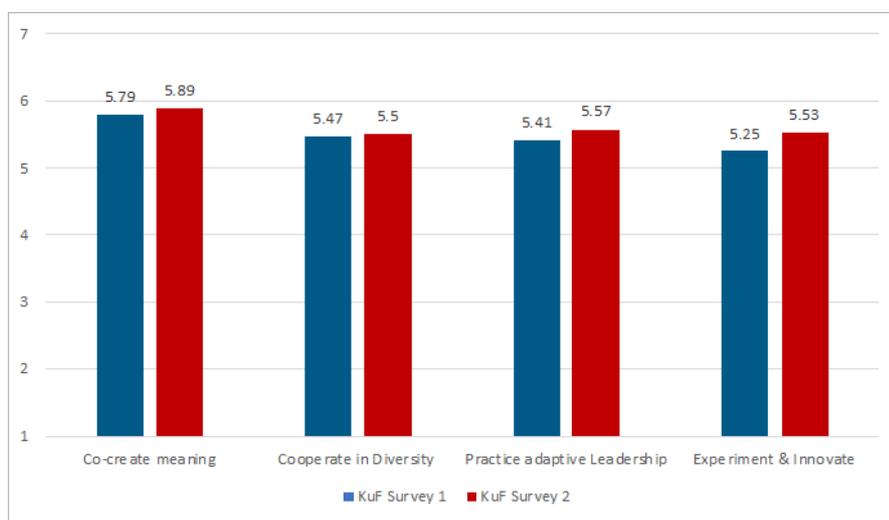


Abbildung 6: Vergleich der Ergebnisse von KuF Survey 1 & 2

Zum Zeitpunkt der Eintrittsbefragung (KuF Survey 1) wurden alle vier Prinzipien nach eigener Einschätzung der GIZ Mitarbeitenden bereits in hohem Maße praktiziert. Bei einem Vergleich zwischen den Ergebnissen von KuF Survey 1 und KuF Survey 2 lässt sich dennoch eine Zunahme der Praxis feststellen, insbesondere beim Prinzip "Experiment & Innovate", wo der entsprechende Mittelwert von  $M(\text{KuF } 1) = 5,25$  auf  $M(\text{KuF } 2) = 5,35$  anstieg.

**Co-create meaning:** Im KuF Survey 2 wurde bei vier zugrundeliegenden Subdimensionen eine stärkere Praxis wahrgenommen als im KuF Survey 1 (*inspire and be inspired; be aware of the bigger picture; share your vision*). Lediglich bei "widen your perspective" war keine Veränderung des jeweiligen Mittelwerts festzustellen, dieser lag konstant hoch bei  $M = 5,65$  in beiden Befragungen.

**Cooperate in diversity:** Im KuF Survey 2 konnte ein Anstieg nur in der Subdimension "leverage and build on the diversity of ideas" verzeichnet werden. Bei allen anderen zugrundeliegenden Subdimensionen konnte, wenn überhaupt, nur eine minimale Zunahme der Praxis festgestellt werden (*create inclusive spaces; co-create with clients, use digital tools*). In der Subdimension "create a respectful environment" war sogar ein Rückgang zu verzeichnen, von  $M(\text{KuF } 1) = 4,54$  auf  $M(\text{KuF } 2) = 4,15$ .

**Practice adaptive leadership:** Im KuF Survey 2 konnte ein Anstieg in den folgenden Subdimensionen beobachtet werden: "take the lead; consciously define and adapt roles and responsibilities; foster mentoring and learning across roles; empower individuals and teams to deliver". Vergleicht man die Subdimensionen miteinander, lässt sich eine allgemein geringe Praxis in Bezug auf "embrace uncertainty in complex settings" feststellen. In dieser Subdimension waren die Mittelwerte deutlich niedriger als die der anderen Subdimensionen, nämlich  $M(\text{KuF } 1) = 3,63$  und  $M(\text{KuF } 2) = 3,61$ .

*Experiment & innovate*: Fast alle Subdimensionen (*think outside the box; be courageous; experiment in short iterations; share success stories; foster a culture of innovation*) wiesen im KuF Survey 2 im Vergleich zum KuF Survey 1 einen Anstieg auf, mit Ausnahme von "use digital technologies as an enabler and game changer". Besonders auffällig war der Unterschied in der Subdimension "think outside the box", der von M(KuF 1)=4,33 auf M(KuF 2)= 5,73 anstieg.

**Erkenntnis 12: Die unterschiedlich starke Auseinandersetzung mit den KuF-Prinzipien zwischen verschiedenen Mitarbeitengruppen zeigt, dass die KuF-Praxis auch kontextabhängig ist.**

Bei der Auseinandersetzung mit den KuF-Prinzipien lassen sich deutliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Mitarbeitengruppen feststellen. Insbesondere bei den beiden Prinzipien „*Experiment & Innovate*“ sowie „*Co-create Meaning*“ sind die Unterschiede am größten (siehe Abbildung 7). Hier haben die Mitarbeitengruppen NMA und Führungskräfte insgesamt die höchsten Ausprägungen in der Praxis.

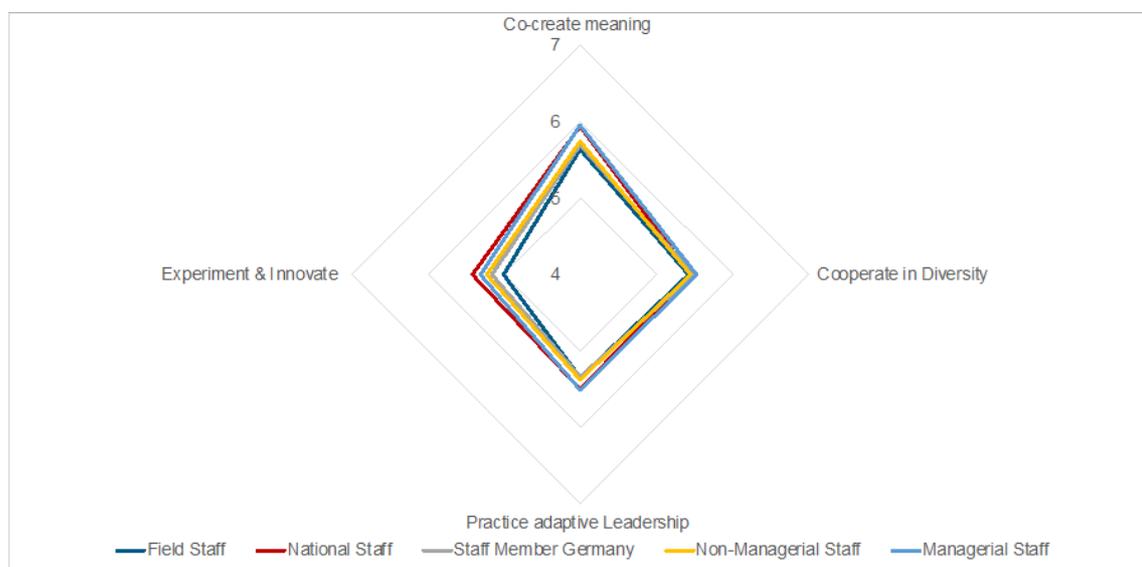


Abbildung 7: Vergleich der Mitarbeitengruppen (absolute Ausprägungen) in KuF Survey 1

Darüber hinaus lassen sich bei einem Vergleich zwischen KuF Survey 1 und KuF Survey 2 auch deutliche Unterschiede in den Veränderungsraten in der Auseinandersetzung mit den KuF-Prinzipien feststellen. Hier haben die Mitarbeitengruppen AMA und Führungskräfte die größten Veränderungsraten, während die Gruppe NMA die niedrigsten Veränderungsraten aufweist (siehe Abbildung 8). Bei dem Prinzip „*Co-create Meaning*“ weisen die NMA sogar eine negative Veränderungsrate auf.

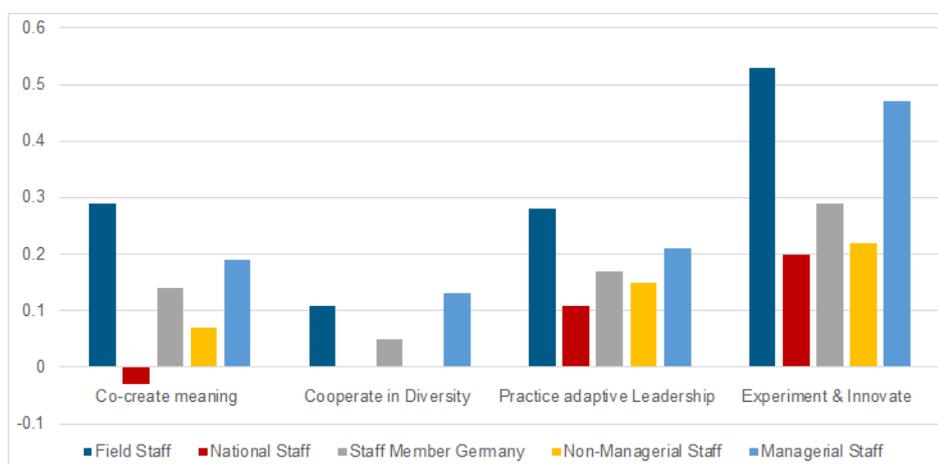


Abbildung 8: Vergleich der Mitarbeitengruppen (Veränderungsraten) (KuF Survey 1 & 2)

Sowohl die Unterschiede in den absoluten Werten bezogen auf die Auseinandersetzung mit den KuF-Prinzipien als auch die Veränderungsraten deuten darauf hin, dass die Kontexte, in denen die Mitarbeitendengruppen arbeiten, sehr wahrscheinlich einen Einfluss auf die Praxis haben.

**Erkenntnis 13: Agile Meeting-Formate werden am häufigsten angewendet, um die KuF-Prinzipien in der jeweiligen Organisationseinheit/ dem jeweiligen Kontext zu praktizieren.**

Die Ergebnisse der Auswertung von KuF Survey 2 zeigen, dass die Einführung neuer agiler Meeting-Formate (z.B. spontane virtuelle gemeinsame Kaffeepausen, gemeinsame Bearbeitung von Dokumenten, während Personen gemeinsam in einem virtuellen Meeting verbleiben, Standup-Meetings, bei dem morgens (stehend) geteilt wird, was jedes Teammitglied an dem Tag bearbeitet, etc.) sowie das Gewähren einer größeren Entscheidungsautonomie am häufigsten von den Teams praktiziert wurden. Positiv hervorzuheben ist, dass auch die Trainings, die nach den Rückmeldungen aus den Gruppeninterviews kosten- und zeitintensiv sind, von den Teams häufig nachgefragt wurden. Dies unterstreicht das Engagement der Teams, sich mit den KuF-Prinzipien intensiv vertraut zu machen und diese in den Arbeitsalltag und die Teamroutinen zu integrieren.

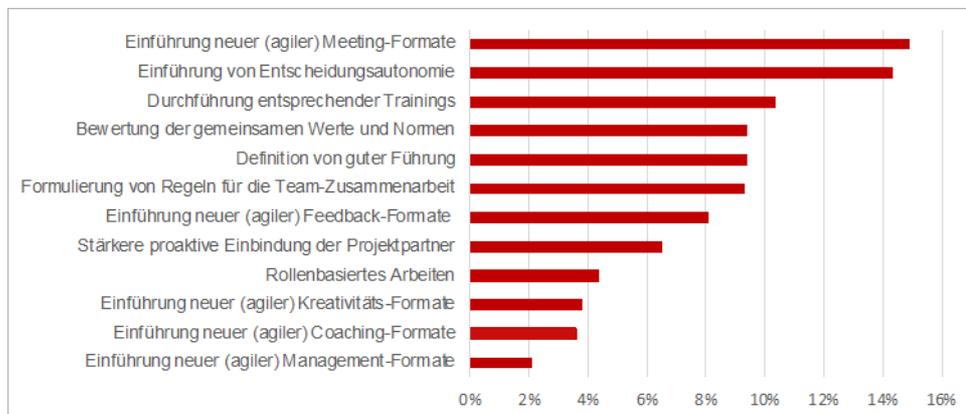


Abbildung 9: Überblick über KuF-Maßnahmen

## 4.2 Hinderliche und fördernde Faktoren

- Welche fördernden und hindernden Faktoren lassen sich beobachten?

**Erkenntnis 14: Gegenüber KuF nicht aufgeschlossene Führungskräfte behindern die Auseinandersetzung mit KuF.**

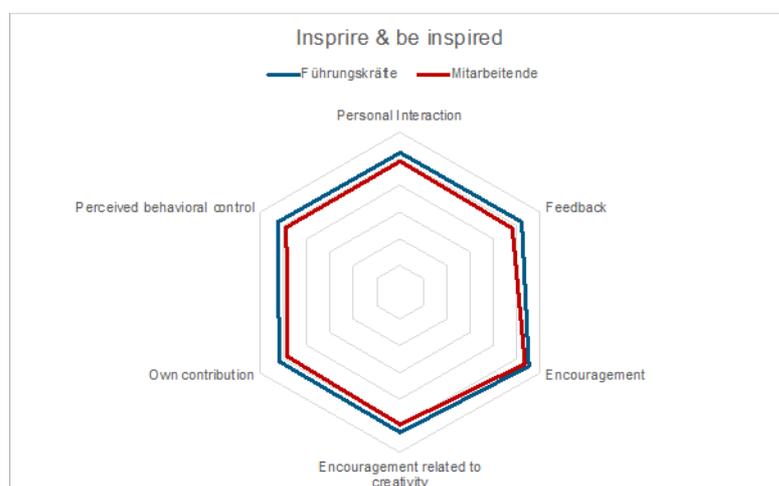


Abbildung 10: Inspire and be inspired in KuF Survey 2: Führungskräfte vs. Mitarbeitende

Der besondere Einfluss von Führungskräften auf den Kulturwandel und das Verhalten von Mitarbeitenden konnte sowohl in dieser USE als auch in der USE Unternehmenskultur nachgewiesen werden. Durch den hohen Internalisierungsgrad bei Führungskräften stehen – wie oben angesprochen – die Chancen für eine erfolgreiche KuF-Praxis im Unternehmen gut. Allerdings wurden in Gruppeninterviews und Workshops mit den Lernpiloten auch viele Beispiele geteilt, in denen die (vorherige/nachfolgende) Führungskraft KuF gegenüber nicht sonderlich aufgeschlossen war. In diesen Fällen kann die Einstellung der Führungskräfte durchaus als begrenzender Faktor für KuF gezählt werden. Für die Umsetzung von KuF ist es wichtig, dass Führungskräfte an die Vision und Idee von KuF glauben und im Team ein entsprechendes Setting herstellen, um inspirieren zu können, damit sich die positiven Wirkungen von KuF entfalten können. In diesem Zusammenhang kann konstatiert werden, dass Führungskräfte sich in fast allen Konstrukten der Subdimension „*inspire and be inspired*“ höher einschätzen als Mitarbeitende (siehe Abbildung 10), so dass hier auf Seiten der Führungskraft zu empfehlen wäre, nicht nur die eigene Wahrnehmung in Bezug auf die KuF Inspiration, sondern vor allem die Wahrnehmung der Mitarbeitenden zu berücksichtigen.

***Erkenntnis 15: Je stärker Führungskräfte die KuF-Praxis aktiv unterstützen, desto besser wird sie in die Teamroutinen integriert.***

***Erkenntnis 16: Je stärker Führungskräfte auf die Bedürfnisse und Potenziale ihrer Teammitglieder eingehen, desto besser trägt die KuF-Praxis zur Internalisierung der Prinzipien bei den Teammitgliedern bei.***

***Erkenntnis 17: Je mehr Führungskräfte aus höheren Hierarchieebenen KuF aktiv fördern, desto stärker werden die Prinzipien in der GIZ verankert.***

***Erkenntnis 18: Je mehr Teammitglieder eine aktive Rolle in der KuF-Praxis einnehmen, desto besser sind die KuF-Ergebnisse.***

Auch in den Gruppeninterviews wurde die besondere Stellung der Führungskräfte für erwünschte Verhaltensänderungen vielfach hervorgehoben. Daher wurde im KuF Survey 2 überprüft, ob und wie stark der Einfluss der Führungskräfte tatsächlich ist.

Es konnte statistisch nachgewiesen werden, dass sowohl KuF-Praktiken besser in die Teamroutinen übergehen, je mehr Führungskräfte die KuF-Praxis aktiv unterstützen, als auch KuF-Praktiken stärker zur Teamentwicklung beitragen, je mehr Führungskräfte auf die Bedürfnisse und Potenziale ihrer Teammitglieder eingehen. Darüber hinaus konnte statistisch ermittelt werden, dass Führungskräfte aus höheren Hierarchieebenen ebenfalls durch ihre Unterstützung einen Beitrag leisten können, KuF in der GIZ zu verankern.

Diese Ergebnisse zum Einfluss der Führungskräfte erscheinen vor dem Hintergrund der Ergebnisse aus der USE Unternehmenskultur nicht besonders verwunderlich. Allerdings konnte auch nachgewiesen werden, dass direkte Vorgesetzte im Vergleich zu Führungskräften aus höheren Hierarchieebenen den stärksten Einfluss ausüben.

Im Rahmen der Gruppeninterviews wurde von einigen Teilnehmenden die Vermutung aufgestellt, dass KuF wohl nur eine limitierte Breitenwirkung im Unternehmen erzielen kann, weil die Beschäftigung mit KuF – genauso wie Monitoring & Evaluierung (M&E) – von Führungskräften häufig an Junior-Fachkräfte (und häufig auch nur an eine Fachkraft) delegiert wird. Damit werde im Team vermittelt, dass diese Themen nicht so wichtig seien. In der multivariaten statistischen Auswertung der Daten aus KuF Survey 2 konnte die signifikante Evidenz für die Hypothese gefunden werden, dass die aktive Mitarbeit der Teammitglieder an der Umsetzung von KuF zu einer Verbesserung der KuF Ergebnisse führt.

Abbildung 11 zeigt die Ergebnisse der multiplen Regressionen der Daten aus KuF Survey 2. Es wird deutlich, dass eine aktive Mitarbeit und die Unterstützung durch Führungskräfte sogar die stärksten Effekte auf die KuF Zielerreichung, die Zufriedenheit mit den KuF Ergebnissen und die KuF Internalisierung haben. Die Abbildung zeigt auch, dass die Klarheit und Verständlichkeit der KuF-Prinzipien ebenfalls einen bedeutenden Effekt auf die KuF Internalisierung hat. Das Bestimmtheitsmaß ( $R^2$ ) variiert zwischen 51 Prozent und 65 Prozent, d.h.

mithilfe der praktizierten KuF-Maßnahmen können bis zu 65 Prozent der relevanten KuF- Zielgrößen erklärt werden

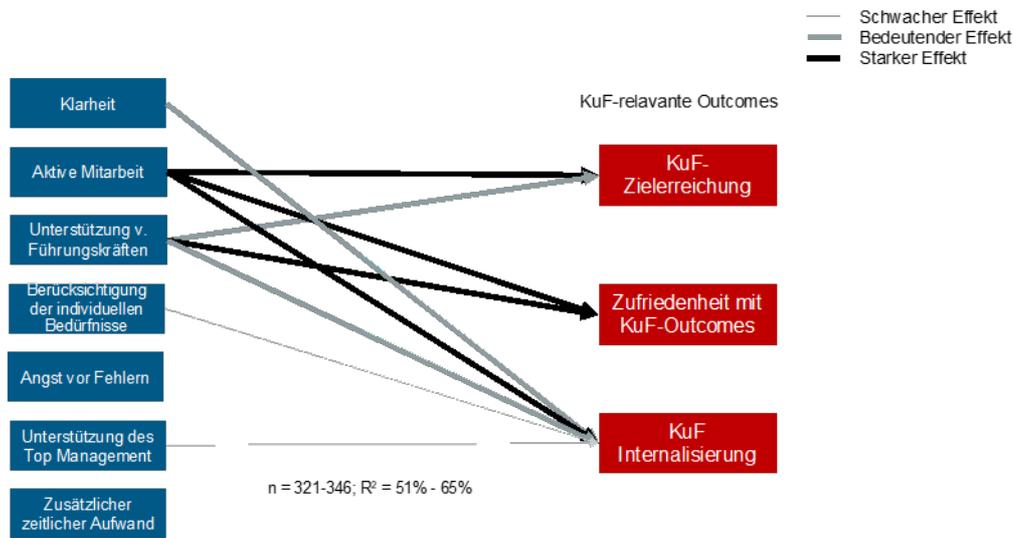


Abbildung 11: Einflussfaktoren auf KuF-Ergebnisse

Generell lässt sich statistisch nachweisen, dass die Anzahl der nach dem KuF Survey 1 durchgeführten Maßnahmen einen positiven Beitrag zur Auseinandersetzung mit den KuF-Prinzipien geleistet haben. Je mehr Maßnahmen eine Person wahrgenommen hat, desto höher die KuF-Zielerreichung, die Zufriedenheit mit den KuF-Outcomes und die KuF Internalisierung.

**Erkenntnis 19: Den größten Beitrag zur KuF-Zielerreichung als auch zur KuF-Internalisierung leisten Geschichten über „gute Praktiken“ anderer Teams.**

Im KuF Survey 2 wurden zusätzliche Fragen hinzugefügt, um prinzipienunabhängig herauszufinden, welche Unterstützungsmaßnahmen, die in den Gruppeninterviews genannt wurden, tatsächlich einen positiven Beitrag leisten. In Abbildung 12 sind die Ergebnisse der multiplen Regressionen auf Basis der Daten aus KuF Survey 2 dargestellt. Es zeigt sich, dass Geschichten über „gute Praktiken“ anderer Teams den mit Abstand größten Beitrag leisten. Hier konnte vor allem ein bedeutender Beitrag zur KuF-Zielerreichung als auch zur KuF-Internalisierung nachgewiesen werden. Das Bestimmtheitsmaß variiert zwischen 7 und 12 Prozent, d.h. dass die in Interviews geteilten KuF-Unterstützungsmaßnahmen nur bis zu 12 Prozent der relevanten KuF-Zielgrößen erklären können.

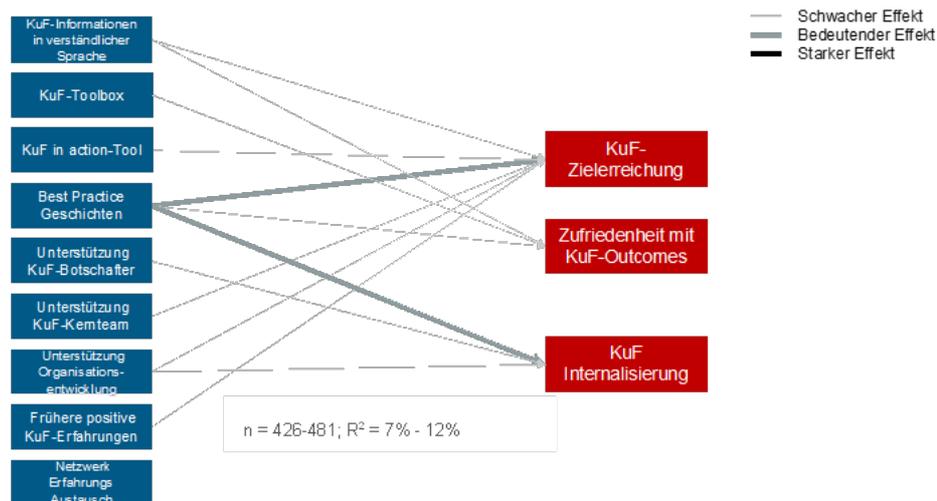


Abbildung 12: Einfluss von KuF-Unterstützungsmaßnahmen

### 4.3 Positive und negative Wirkungen

- Welche positiven/negativen Effekte/Wirkungen lassen sich aus der KuF-Praxis beobachten?

**Erkenntnis 20:** Eine sich an KuF ausrichtende Teamentwicklung wird positiver wahrgenommen, wenn Informationen über KuF in einer Sprache bereitgestellt werden, die das Team versteht, und wenn die Umsetzung von KuF von Organisationsentwicklungsexpert\*innen unterstützt wird. Den größten Einfluss auf eine positive wahrgenommene Teamentwicklung haben Geschichten über „gute Praktiken“ anderer Teams.

In vielen Gruppeninterviews wurde immer wieder betont, wie wichtig die Teamentwicklung sei, nicht nur für die Erreichung der eigenen gesteckten Ziele, sondern auch für den Weg, wie Ziele erreicht werden sollen. Dabei spielen nach den Rückmeldungen der Teilnehmenden Aspekte wie Harmonie, Vertrauen, Spaß, Fehlerkultur, Aufgabendelegation und Komplementarität eine große Rolle und sollten als wichtige Parameter der Teamentwicklung berücksichtigt werden. In den statistischen Regressionen konnte nachgewiesen werden, dass i) Informationen über KuF in einer Sprache, die das Team versteht, ii) die Unterstützung von Organisationsentwicklungsexpert\*innen bei der Umsetzung von KuF und vor allem (als größter Einfluss) iii) Geschichten über „gute Praktiken“ anderer Teams einen starken Einfluss auf eine positiv wahrgenommene Teamentwicklung haben.

**Erkenntnis 21:** Die Auseinandersetzung mit KuF führt zu einer verbesserten KuF-Zielerreichung, einer erhöhten Zufriedenheit mit KuF-Outcomes und einer stärkeren KuF-Internalisierung. Darüber hinaus wirkt die stärkere Auseinandersetzung mit den Prinzipien „Co-create Meaning“ und „Cooperate in Diversity“ signifikant positiv auf die Zusammenarbeit im Team und auf die Teamentwicklung.

Im KuF Survey 2 wurde neben verschiedenen KuF-relevanten Zielgrößen, z.B. KuF-Zielerreichung, Zufriedenheit mit KuF-Outcomes, KuF-Internalisierung, auch eine generelle Einschätzung abgefragt. So wurden die Teilnehmenden des KuF Survey 2 gefragt, ob ihr Team generell von der KuF-Praxis profitiert habe. Dem hat die überwältigende Mehrheit der Teilnehmenden (82 Prozent) zugestimmt und somit votiert, dass die KuF-Praxis für die Mitarbeitenden als nützlich empfunden wurde (siehe Abbildung 13).

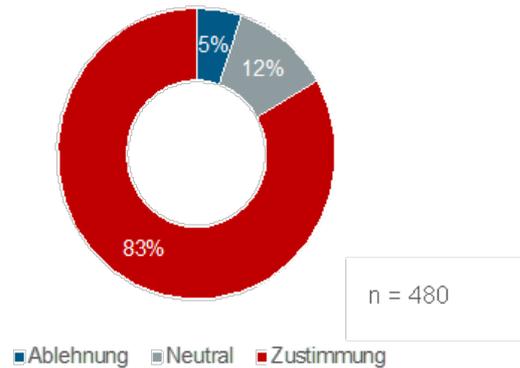


Abbildung 13: Nützlichkeit der KuF-Praxis

Darüber hinaus wurden mit der Qualität der Teamzusammenarbeit sowie der Teamentwicklung zwei weitere Variablen in den KuF Survey 2 integriert, die als generelle Erfolgsindikatoren fungieren können. Die multiplen Regressionsanalysen belegen, dass die Auseinandersetzung mit den KuF-Prinzipien positiv mit diesen Erfolgsindikatoren assoziiert sind. Es zeigt sich, dass die Auseinandersetzung mit „*Co-create Meaning*“ einen starken positiven Effekt sowohl auf die Zusammenarbeit im Team (Qualität der Zusammenarbeit) als auch die Teamentwicklung (Weiterentwicklung des ganzen Teams) aufweist. „*Cooperate in Diversity*“ hat ebenfalls einen starken positiven Effekt auf die Zusammenarbeit im Team, jedoch nicht auf die Teamentwicklung. Die Auseinandersetzung mit „*Experiment & Innovate*“ hat dagegen lediglich einen Effekt auf die Teamentwicklung, während für die Auseinandersetzung mit „*Practice Adaptive Leadership*“ kein Effekt auf die Zusammenarbeit im Team oder die Teamentwicklung nachgewiesen werden konnte. Das Bestimmtheitsmaß variiert zwischen 51 Prozent und 61 Prozent, d.h. dass die KuF-Prinzipien bis zu 61 Prozent der Weiterentwicklung des Teams sowie der Qualität der Zusammenarbeit erklären können. Damit zeigt sich, dass die Auseinandersetzung mit KuF sich nicht nur positiv auf die KuF-relevanten Zielgrößen auswirkt, sondern auch weitere wichtige Team-Indikatoren positiv beeinflusst (siehe Abbildung 14).

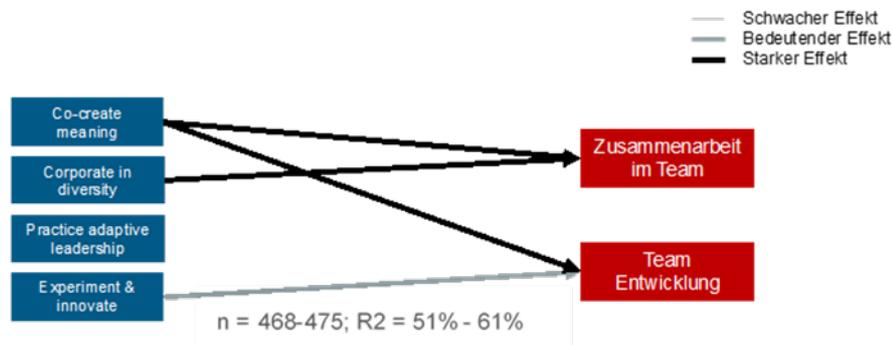


Abbildung 14: Einfluss von KuF auf Teamentwicklung und Zusammenarbeit

#### 4.4 Einfluss auf die Unternehmenskultur

- Wie wirkt die Umsetzung von KuF auf die Unternehmenskultur?
- Inwiefern trägt KuF zu einer Stärkung der Kulturdimensionen Kreativität und Zusammenarbeit bei?

**Erkenntnis 22: Pauschale Aussagen über den Einfluss von KuF auf alle Dimensionen einer Unternehmenskultur sind im Rahmen dieser USE nicht möglich.**

Die Kultur eines Unternehmens besteht grundsätzlich aus mehreren Kulturdimensionen. Darüber hinaus stellen kulturelle und verhaltensbezogene Veränderungen einen kontinuierlichen, sich jedoch langsam entwickelnden Prozess in jeder Organisation dar. Aus diesen Gründen können im Rahmen dieser USE keine pauschalen Aussagen über den Einfluss von KuF auf die Unternehmenskultur getroffen werden, vor allem auch deshalb, weil keine langfristigen Effekte untersucht werden konnten. Vielmehr werden im Folgenden sich abzeichnende Trends und mögliche Potenziale aufgezeigt.

**Erkenntnis 23: Hohe Zustimmung- und Internalisierungsraten in dieser USE sind ein Indiz dafür, dass KuF das Potenzial hat, die Unternehmenskultur positiv zu beeinflussen.**

Die Unternehmenskultur wird in der GIZ als Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen, Einstellungen und Gewohnheiten verstanden, welche die Entscheidungen, das Handeln und Verhalten von Mitgliedern der Organisation bestimmen oder prägen (GIZ 2018<sup>3</sup>). Kulturforscher sprechen in dem Zusammenhang auch gerne vom einem „collective programming of the mind“, welches die Mitglieder einer Gruppe (z.B. eines Unternehmens) von anderen Gruppen unterscheidet (vgl. Hofstede, 1980<sup>4</sup>). Da sich geteilte Werte, Normen und Einstellung nicht einfach vorschreiben lassen, könnte KuF keinen Einfluss auf die Unternehmenskultur der GIZ aufweisen, wenn es sich hierbei um reine prozessuale Handlungsvorgaben handeln würde. An mehreren Stellen dieser USE konnten jedoch zahlreiche Belege gefunden werden, dass es sich bei KuF vielmehr um eine aufgaben- bzw. prozessunabhängige Arbeitseinstellung handelt. Zudem belegen die hohen Zustimmung- und Internalisierungsraten, dass ein Großteil der GIZ Mitarbeitenden, die an den Befragungen teilgenommen haben, die KuF-Prinzipien befürworten und bereits in ihren Arbeitsalltag integriert haben. Diese Ergebnisse sind deutliche Indizien dafür, dass KuF durchaus das Potenzial besitzt, die Unternehmenskultur der GIZ zu beeinflussen. Damit es jedoch zu einer nachhaltigen Veränderung der Unternehmenskultur kommt, sollten die KuF-Prinzipien auch in Zukunft von den Führungskräften weiter unterstützt werden.

**Erkenntnis 24: KuF kann die Kreativitätskultur positiv beeinflussen, weil eine (intensive) Auseinandersetzung mit KuF vor allem das Prinzip „Experiment & Innovate“ in allen Subdimensionen befördert. Besonders sticht dabei die Subdimension „Think outside the box“ hervor, die eine starke Zunahme in einem kurzen Zeitraum aufweist.**

Viele im Rahmen dieser USE erhobene Daten deuten darauf hin, dass KuF zu einer Stärkung der Kulturdimension Kreativität beigetragen hat und beitragen kann. Ein erster Beleg dafür ist – wie oben schon erwähnt – die starke Zunahme der Auseinandersetzung mit dem Prinzip „Experiment & Innovate“, dessen inhaltliche Ausprägung der Kreativitätskultur zugeordnet werden kann.

Eine Zunahme der Praxis konnte sogar nicht nur auf aggregierter Ebene festgestellt werden, sondern in allen Subdimensionen von „Experiment & Innovate“. Besonders auffällig ist der Anstieg in der Subdimension „think outside the box“, von M(KuF 1)= 4,33 auf M(KuF 2)= 5,73 (siehe Abbildung 15).

---

<sup>3</sup> GIZ 2018 (Hrsg.): Unternehmensstrategische Evaluierung „Die Unternehmenskultur der GIZ“. Terms of Reference, Bonn.

<sup>4</sup> Hofstede, G. (1980), Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values. Newbury Park, CA: Sage.

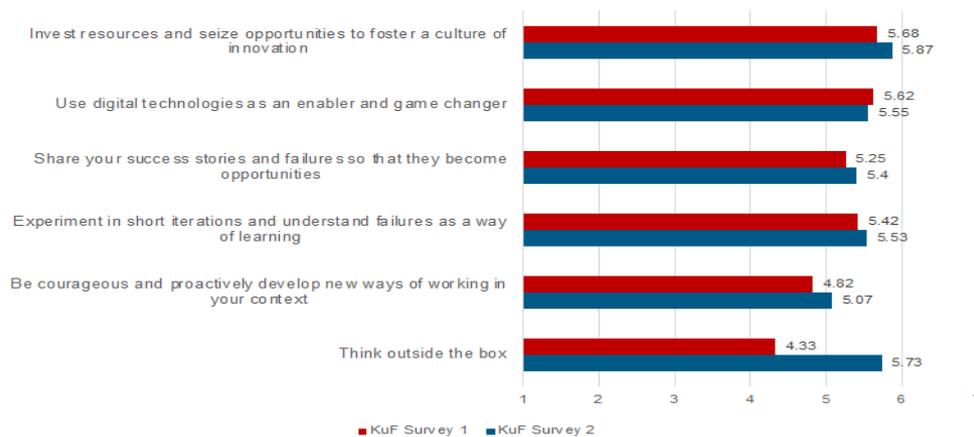


Abbildung 15: Subdimensionen von „Experiment & Innovate“

Auch bei der „*innovativeness*“, einem Konstrukt, das der Subdimension *“think outside the box”* zugrunde liegt, ist ein starker Anstieg zu verzeichnen, von  $M(\text{KuF } 1) = 4,31$  auf  $M(\text{KuF } 2) = 5,73$ . Gleiches gilt für das Konstrukt *„proactiveness“*, das der Subdimension *„be courageous and proactively develop new ways of working“* zugrunde liegt, wengleich der Anstieg etwas kleiner ausfiel, von  $M(\text{KuF } 1) = 4,79$  zu  $M(\text{KuF } 2) = 5,05$ . Alle Konstrukte, die der Subdimension *„experiment in short iterations and understand failures as a way of learning“* zugrunde liegen, weisen ebenfalls einen leichten Anstieg in der Praxis auf, wobei *„iterative experimentation“* die größte Zunahme zu verzeichnen hat (siehe Abbildung 16).

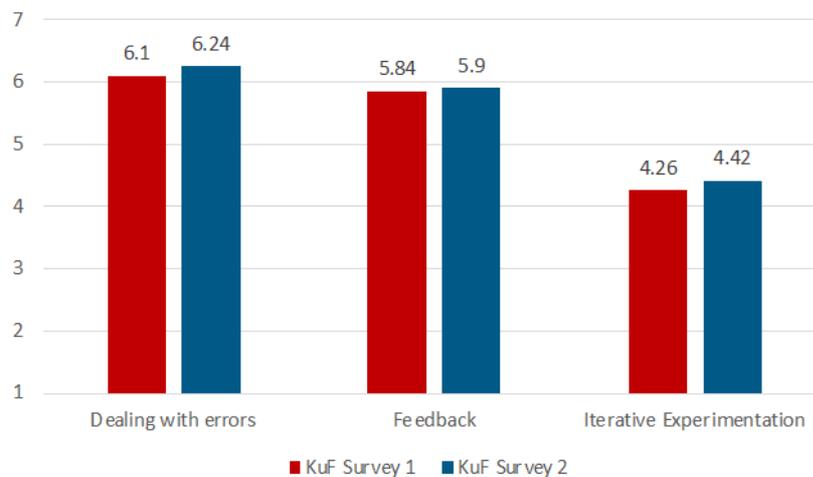


Abbildung 16: Konstrukte der Subdimension „Experiment in short iterations and understand failures as a way of learning“

In der Subdimension *„share your success stories and failures“* ist in Hinblick auf die in der USE Unternehmenskultur häufig kritisierte Fehlerkultur positiv zu vermerken, dass es vor allem in dem Konstrukt *„error communication“* zu einem Anstieg gekommen ist, von  $M(\text{KuF } 1) = 5,25$  zu  $M(\text{KuF } 2) = 5,4$ . Im Zusammenhang mit der Stärkung einer Kreativitätskultur erscheint auch die leichte Zunahme des Konstrukts *„opportunity seeking“*, das der Subdimension *„invest resources and seize opportunities“* zugrunde liegt, ein positives Ergebnis zu sein.

**Erkenntnis 25: Von einer Stärkung der Kreativitätskultur kann aber auch ausgegangen werden, da eine intensive Auseinandersetzung mit KuF auch bei den für den Kulturwandel so entscheidenden Führungskräften zu einer starken Beförderung des Prinzips „Experiment & Innovate“ führt.**

Nicht nur auf der Ebene der befragten Organisationseinheiten könnte KuF die Kulturdimension Kreativität stärken. Bei einer isolierten Betrachtung der für den Kulturwandel so entscheidenden Führungskräfte konnte ebenfalls ein Anstieg in allen Subdimensionen nachgewiesen werden, die dem Prinzip "Experiment & Innovate" zugrunde liegen. Wie auch auf der Ebene der Organisationseinheiten sticht bei Führungskräften ebenfalls die Veränderung in der Subdimension „think outside the box“ hervor, von  $M(KuF\ 1) = 4,37$  auf  $M(KuF\ 2) = 5,94$  (siehe Abbildung 17).

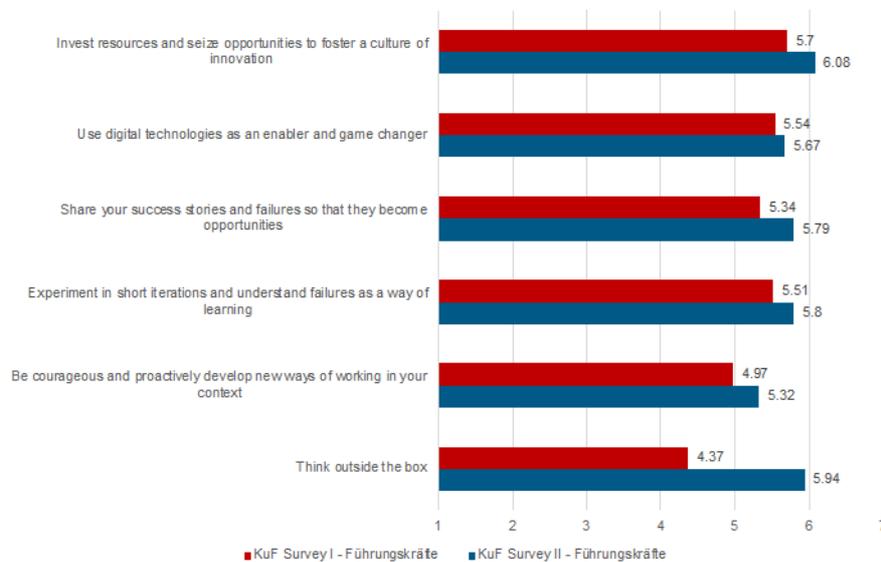


Abbildung 17: Subdimensionen von „Experiment & Innovate“ (Führungskräfte)

Bei Führungskräften konnte sogar ein noch größerer Anstieg verzeichnet werden bei „innovativeness“, einem Konstrukt, das der Subdimension "think outside the box" zugrunde liegt, von  $M(KuF\ 1) = 4,34$  auf  $M(KuF\ 2) = 5,93$ . Dasselbe gilt für die „proactiveness“, die der Subdimension „be courageous and proactively develop new ways of working“ zugrunde liegt, von  $M(KuF\ 1) = 4,92$  zu  $M(KuF\ 2) = 5,29$ .

In der Subdimension „experiment in short iterations and understand failures as a way of learning“ wurde von

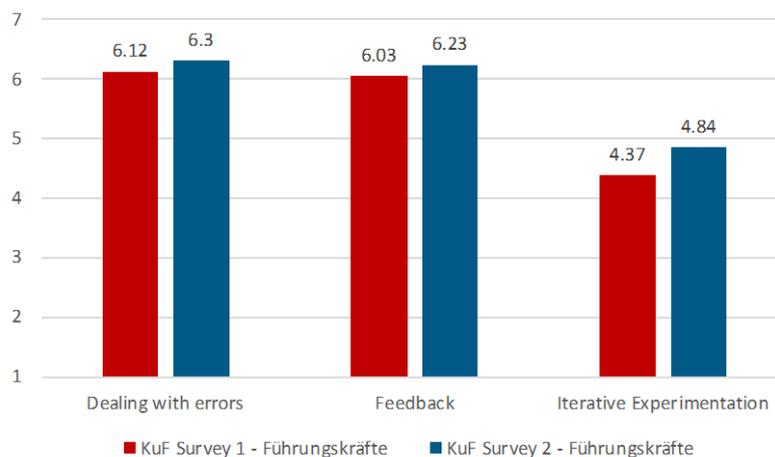


Abbildung 18: Konstrukte der Subdimension „Experiment in short iterations and understand failures as a way of learning“ (Führungskräfte)

Führungskräften das Konstrukt „*iterative experimentation*“ sowohl im KuF Survey 1 als auch im KuF Survey 2 deutlich weniger praktiziert als die beiden anderen Konstrukte dieser Subdimension „*dealing with errors*“ and „*feedback*“ (siehe Abbildung 18).

In der Subdimension „*share your success stories and failures*“ ist – wie oben auf der Ebene der Organisationseinheit – vor allem in Hinblick auf die in der USE Unternehmenskultur häufig kritisierte Fehlerkultur positiv zu vermerken, dass es auch bei Führungskräften vor allem in dem Konstrukt „*error communication*“ zu einem Anstieg gekommen ist, von  $M(\text{KuF } 1) = 5,35$  zu  $M(\text{KuF } 2) = 5,77$ .

**Erkenntnis 26: Die Auseinandersetzung mit KuF kann die Zusammenarbeit positiv verändern, führt aber in der subjektiven Wahrnehmung einiger GIZ Mitarbeitenden nicht immer zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit.**

Wie oben dargelegt, haben die Prinzipien „*Co-create Meaning*“ und „*Cooperate in Diversity*“ einen starken positiven Effekt auf die Zusammenarbeit im Team. Auch wenn bei der Auseinandersetzung mit „*Practice Adaptive Leadership*“ kein statistischer Effekt auf die Zusammenarbeit im Team nachgewiesen werden konnte, konnte auf der Ebene der Organisationseinheiten und der Führungskräfte in einem relativ kurzen Zeitraum ein Anstieg in den Subdimensionen von „*Practice Adaptive Leadership*“ verzeichnet werden („*take the lead; consciously define and adapt roles and responsibilities; foster mentoring and learning across roles; empower individuals and teams to deliver*“). Dies kann ein Beleg dafür sein, dass „*Practice Adaptive Leadership*“ in der Tat zu Veränderungen in der Zusammenarbeit beitragen könnte. Dieses Indiz deckt sich auch mit den Ergebnissen der USE Unternehmenskultur, in der nachgewiesen werden konnte, dass Führungskräfte einen starken Einfluss auf die Kulturdimension Zusammenarbeit haben.

Während in den statistischen Auswertungen ein signifikanter positiver Effekt von „*Co-create Meaning*“ und „*Cooperate in Diversity*“ auf die Teamentwicklung nachgewiesen werden konnte, ergaben die subjektiven Wahrnehmungen aus den Gruppeninterviews jedoch ein heterogenes Bild. Während einige Teilnehmende zwar berichteten, dass die Auseinandersetzung mit KuF die Zusammenarbeit durchaus partizipativer mache und sogar hierarchische Ebenen teils verschwämmen (z.B. schreibt eine Führungskraft das Protokoll von Meetings, wenn er/sie keine aktive Rolle hat), empfanden andere Teilnehmende, dass KuF Entscheidungsprozesse langwieriger mache und größere Unsicherheiten in der Zusammenarbeit im Team resultierten. So wurden bspw. in einigen Teams zwar mehr Verantwortlichkeiten und teils auch Managementaufgaben delegiert, allerdings führte dies manchmal sogar zu großem Unbehagen im Team, weil ein großer Druck verspürt wurde, jetzt erst recht keine Fehler mehr machen zu dürfen. Durch die daraus resultierende gedrückte Stimmung wurde die Zusammenarbeit im Team als teils anstrengender wahrgenommen. Auch bei der Umsetzung von rollenbasiertem Arbeiten, bei der Verantwortlichkeiten an Rollen und nicht an Menschen gebunden sind, taten sich viele GIZ Mitarbeitende (häufig nationale Mitarbeitende laut den Rückmeldungen aus den Interviews) nicht ganz leicht. Durch das rollenbasierte Arbeiten sollte der Wechsel von informeller Autorität im Arbeitsalltag gefestigt und es sollten formale Hierarchien abgebaut werden. Dies führte in einigen Fällen wohl auch zu Akzeptanzproblemen, dass bereichsrelevante Entscheidungen nun von Personen getroffen werden sollten, die näher an den Herausforderungen dran sind.

# 5 Erkenntnisse zu Diversität

## 5.1 Verständnisse von Diversität und Wahrnehmungen bzgl. der Diversitätskultur

- Was verstehen Führungskräfte und Mitarbeitende der GIZ unter Diversität?
- Wie nehmen Mitarbeitende und Führungskräfte der GIZ die Diversitätskultur im Unternehmen wahr?

### **Erkenntnis 27: Zahlreiche Maßnahmen und Initiativen bestärken die Wichtigkeit des Themas Diversität in der GIZ.**

Dieser Anfang 2020 beauftragten USE KuF wurde Diversität vom Vorstand als Fokusthema mitgegeben. Aus diesem Grund wurden im Themenschwerpunkt Diversität zusätzlich zu den Erhebungen zum KuF-Prinzip „Cooperate in Diversity“ eigene Erhebungen und Analysen durchgeführt.

Mit der Unterzeichnung der Charta der Vielfalt im Oktober 2019 hat sich die GIZ klar zu einem „konstruktiven und produktiven Umgang mit Vielfalt“ im Sinne eines Diversity Managements bekannt. Während bislang v.a. das KuF-Prinzip „Vielfalt leben“ einen unternehmensstrategischen Referenzpunkt für das Thema „Diversität“ bildete, hat die GIZ ihr Bekenntnis zu Diversität Anfang 2022 in ein eigenständiges „GIZ-Diversitätsverständnis“ übersetzt (siehe Fokusbericht Diversität, 2022). Für die Befassung mit Diversität existieren im Unternehmen auch bereits spezifische Strukturen, Maßnahmen und Initiativen, z.B.:

- Diversity Managerin in der Personalabteilung, die das GIZ-Diversitätsverständnis umsetzt.
- AGG-Beschwerdestelle zur Bearbeitung von Diskriminierungsfällen, die von allen Beschäftigten gleichermaßen eingebracht werden können.
- Die Gleichstellungsbeauftragten und die Schwerbehindertenvertretung zum Abbau bestehender Benachteiligungen aufgrund des Geschlechts oder einer Behinderung.
- Mitarbeitendeninitiativen wie Cultural Diversity Initiative (CDI) und Regenbogennetzwerk als freiwilliges Engagement.
- Gender Focal Persons Netzwerk.
- Intersectional Diversity Management Initiative der G400

### **Erkenntnis 28: Es besteht in der GIZ kein einheitliches Diversitätsverständnis. Gleichzeitig sind viele unterschiedliche Diversitätsdimensionen relevant**

Wie im Fokusbericht Diversität 2022 dargelegt, ist das Verständnis von Diversität in der GIZ selbst recht „divers“. Auch wenn es unter den Beschäftigten kein einheitliches Diversitätsverständnis zu geben scheint, kann konstatiert werden, dass die meisten Kerndimensionen, auf die auch die Charta der Vielfalt<sup>5</sup> Bezug nimmt (siehe Abbildung 19) durchaus eine große Bedeutung für die Befragten haben. Eine Vielzahl der Führungskräfte, Mitglieder der Mitarbeitendeninitiativen sowie Mandatsträger\*innen<sup>6</sup> bezog sich explizit auf die Charta der Vielfalt mit ihren sieben Kerndimensionen (v.a. Alter, Geschlecht und geschlechtliche Identität, Religion und Weltanschauung, ethnische Herkunft und Nationalität, soziale Herkunft, Behinderung, sexuelle Orientierung).

---

<sup>5</sup> Die Charta ist ein Zusammenschluss von Unternehmen, die sich zu Diversität bekannt haben. Sie geht mit Selbstverpflichtungen einher, u.a. hinsichtlich der Unternehmenskultur, der Personalarbeit oder der Kommunikation nach innen und außen. Die Charta der Vielfalt versteht Diversität primär entlang der in Abb. 19 dargestellten Kerndimensionen von Diversität (siehe innerer Kreis).

<sup>6</sup> Mit Mitarbeitendeninitiativen sind in diesem Bericht die Cultural Diversity Initiative (CDI) und das Regenbogennetzwerk gemeint. Mandatsträger\*innen meint hier durchgehend Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung, Diversity AG des GBR, Gender Ansprechperson des Unternehmens und die für Diversity zuständige Spezialistin des Personalbereichs.

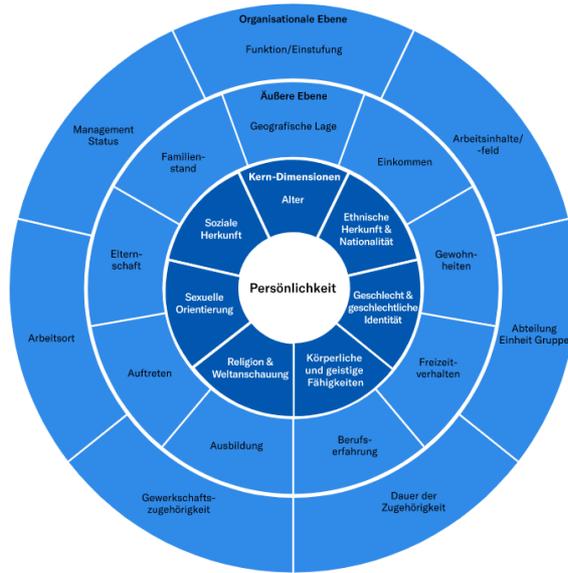


Abbildung 1: Diversitäts-Dimensionen nach Charta der Vielfalt e.V. (2021)

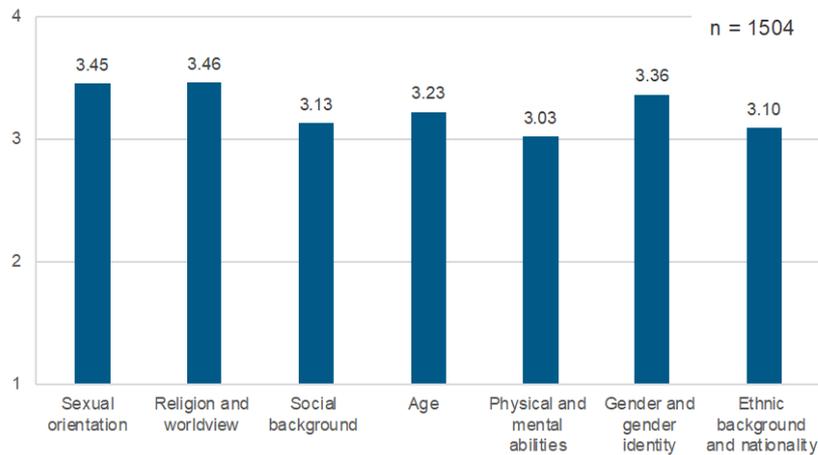


Abbildung 2: Dimensionen von Diversität (Stimmungsbild 2)

Im Gegensatz dazu kam bei der Mehrheit der NMA und einem Teil der AMA/IMA ein weniger akademisches Verständnis zum Vorschein, das vielmehr auf alltäglichen, biographischen oder beruflichen Erfahrungen beruht, z.B. Sprache, Lebens- und Arbeitserfahrungen, Hautfarbe, Bildung. Auch wenn Führungskräfte und Mitarbeitende teils unterschiedliche Diversitätsdimensionen benannt haben, haben sich konkrete Anekdoten oder Beispiele von Diversität häufig auf „Internationalität“ beschränkt. Befragte scheinen dabei nicht klar zuzuordnen, auf welchen Diversitätsdimensionen diese Beschreibung für sie beruht. Denkbar ist daher, dass sie sehr unterschiedliche Dinge meinen, wenn sie von „Internationalität“ sprechen. Ein umfassenderes Verständnis von Diversität zeigte sich demgegenüber bei Mitgliedern der Mitarbeitendeninitiativen und bei den Mandatsträger\*innen. Der Professionalisierungs- bzw. Akademisierungsgrad bzgl. des Themas ist recht unterschiedlich, was die Gefahr birgt, einen Teil der Mitarbeitenden im unternehmensweiten Dialog zu Diversität zurückzulassen (Fokusbericht Diversität 2022).

Im Rahmen des zweiten Stimmungsbilds konnten in der Subdimension „GIZ creates a respectful environment“ hohe Zustimmungswerte zu unterschiedlichen Diversitätsdimensionen nachgewiesen werden, wobei bei der Diversitätsdimension *“respectful environment: physical and mental abilities”* die Zustimmung insgesamt am geringsten ist (siehe Abbildung 20). Dieses Ergebnis weist darauf hin, dass es vor allem in dieser Diversitätsdimension noch Potenzial gibt, das Bewusstsein in der GIZ zu erhöhen.

**Erkenntnis 29: Nationale Mitarbeitende bewerten die Diversitätsausprägungen in der GIZ und ihren Nutzen höher als alle anderen Mitarbeitendengruppen.**

Die im Rahmen des Themenfokus Diversität durchgeführten Befragungen zeigten, dass das Thema für alle Mitarbeitendengruppen an Bedeutung gewinnt. Allerdings betonten viele NMA, dass sie bislang kaum Berührungspunkte mit dem Thema gehabt hätten und begrüßten die USE als Möglichkeit, sich am Dialog zu beteiligen. Dies lässt darauf schließen, dass der Dialog zu Diversität einige Teile der Belegschaft, v.a. in der Außenstruktur, bislang nicht erreicht hat. Diese Rückmeldungen erscheinen umso wichtiger, als NMA die Mitarbeitendengruppe darstellen, die die Diversitätsausprägungen in der GIZ und ihren Nutzen höher bewerteten als alle anderen. Sicherlich besteht hier noch ungenutztes Potenzial für das Thema Diversität in der GIZ.

	Team is already diverse enough	Benefit from Diversity	Strategic use of Diversity	Diverse Team Composition
AMA	3.10	3.47	2.99	2.95
EH	2.98	3.12	2.61	2.45
IMA & PMI	2.64	3.13	2.65	2.59
NMA	3.43	3.43	3.11	3.09
Außenstruktur	3.24	3.44	3.02	2.99
Innenstruktur	2.80	3.18	2.75	2.69
Führungskräfte	3.26	3.58	3.26	3.21
Mitarbeitende	2.91	3.19	2.70	2.65

Abbildung 3: Ergebnisse zu Diversität nach verschiedenen Personengruppen & Standorten (Stimmungsbild 2)

**Erkenntnis 30: Führungskräfte bewerten die Diversitätsausprägungen in der GIZ und ihren Nutzen höher als Mitarbeitende ohne Personalverantwortung.**

Aufgrund eines Vergleichs zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden ohne Personalverantwortung kann abgeleitet werden, dass Führungskräfte die Diversitätsausprägungen in der GIZ und ihren Nutzen höher bewerten (siehe Abbildung 21). In den Befragungen äußerten Führungskräfte aber durchaus noch Handlungsbedarf: Bzgl. der Inklusion von Menschen mit Behinderungen identifizierten sie – ebenso wie Vertreter\*innen von Mitarbeitendeninitiativen und Mandatsträger\*innen – noch Verbesserungsbedarfe (z.B. Nicht-Erfüllen der Schwerbehindertenquote an deutschen Standorten). Dies deckt sich auch mit der generellen Wahrnehmung in der GIZ, wie das statistische Ergebnis oben zeigt (siehe Abbildung 20).

**Erkenntnis 31: Diversität und der Nutzen von Diversität wurden an deutschen Standorten geringer wahrgenommen als im Ausland.**

Die Ergebnisse im Stimmungsbild 2 weisen darauf hin, dass Teams im Ausland die Diversität und ihren Nutzen höher bewerten als Teams in Deutschland (siehe Abbildung 21). In diesem Zusammenhang wurde in den Fokusgruppendifkussionen auch zurückgemeldet, dass für viele Positionen Deutsch als Arbeitssprache gefordert wird. Inwiefern hier eine größere Flexibilität angebracht und möglich wäre, um die Diversität v.a. auch an deutschen Standorten zu erhöhen, darüber waren sich die Befragten nicht einig. Während viele Führungskräfte (und vereinzelt auch Befragte anderer Gruppen) die Arbeitssprache Deutsch als gegeben ansehen, erwarten Diversitätsengagierte, Mandatsträger\*innen und Vertreter\*innen der Mitarbeitendeninitiativen eine größere Flexibilität. Eine befragte Führungskraft bewertete auf Deutsch abgehaltene Meetings in ihrem Einsatzland als Ausschlussmechanismus für NMA.

## 5.2 Diversitätsaspekte unter der Berücksichtigung der KuF-Praxis

- Inwiefern wird „Vielfalt leben“ auch bei der Anwendung der übrigen KuF-Prinzipien berücksichtigt?
- Inwiefern sind die KuF-Prinzipien relevant im Sinne der Diversitätskultur?
- Wie wirkt die Anwendung von KuF auf die Diversitätskultur?

**Erkenntnis 32: KuF ist förderlich für die Diversitätskultur im Sinne der Präsenz des Themas und der Befassung mit Diversität auf Teamebene. Vor allem bei Nationalen Mitarbeitenden und Entwicklungshelfer\*innen konnte KuF noch nicht im selben Maß „wirken“ wie bei anderen Mitarbeitendengruppen.**

In allen Erhebungen wurde deutlich, dass die Auseinandersetzung mit KuF zusätzlich wichtige Räume und Ansätze für die Befassung mit Diversität in der GIZ schaffen kann. Wie in Kapitel 3 beschrieben, ist bspw. die Vertrautheit mit den KuF-Prinzipien in dem kurzen Zeitraum zwischen Stimmungsbild 1 und Stimmungsbild 2 erheblich gestiegen. Somit kann KuF durchaus förderlich für die Diversitätskultur im Sinne der Präsenz des Themas und der Befassung mit Diversität auf Teamebene angesehen werden. Gemäß des Fokusberichts Diversität (2022) bestehen allerdings Herausforderungen in der Praxis, wie die Anpassung an verschiedene Länderkontexte oder allgemeine Unsicherheiten bezüglich der konkreten Praxis. Zudem haben NMA bislang weniger Berührungspunkte mit KuF als andere Mitarbeitendengruppen. Dies verdeutlicht auch das Ergebnis des zweiten Stimmungsbilds, in dem NMA bei der Zustimmungfrage „Sind Sie mit den Prinzipien für Kooperation und Führung (KuF) vertraut?“ mit 2,7 den kleinsten Wert nach den Entwicklungshelfer\*innen aufwiesen. Daher ist zu vermuten, dass KuF bei dieser Beschäftigtengruppe noch nicht im selben Maß „wirken“ konnte. Ähnlich verhält sich bei Mitarbeitenden ohne Personalverantwortung (IMA/AMA), die mit einem Zustimmungswert von 2,7 weitaus niedriger liegen als Führungskräfte (siehe Abbildung 22).

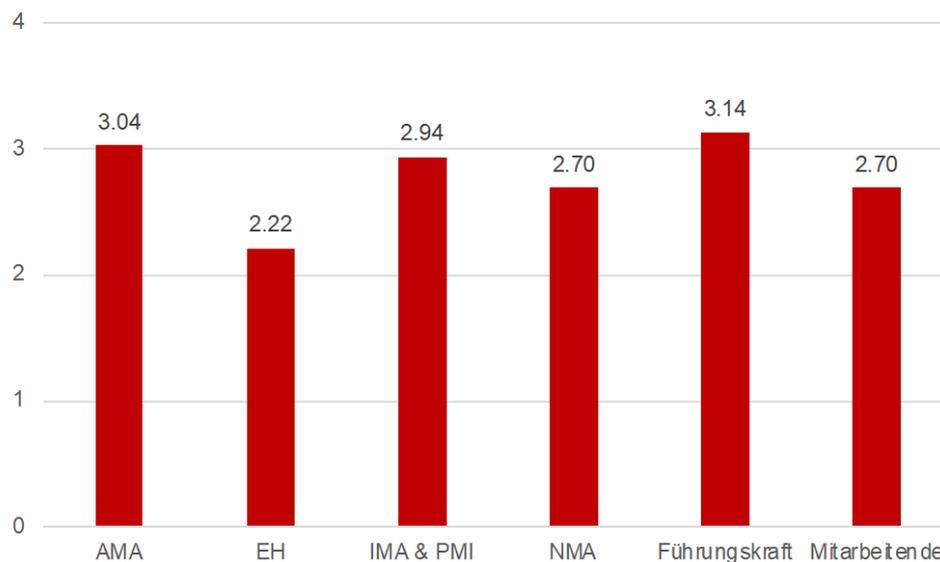


Abbildung 48: Vertrautheit mit KuF-Prinzipien (Stimmungsbild 2)

**Erkenntnis 33: KuF scheint nicht in der Lage zu sein, die negativen Auswirkungen einer wahrgenommenen Diversität zu verhindern. Wahrgenommene Diversität verstärkt soziale Kategorisierungsprozesse und wirkt sich – entgegen der theoretischen Annahme – in der GIZ weder in KuF Survey 1 noch in KuF Survey 2 positiv auf die Informationsverarbeitung aus.**

Es ist empirisch vielfach belegt, dass die wahrgenommene Diversität gleichzeitig positive und negative Effekte induzieren kann. Diese beiden positiven und negativen Effekte auf die Teamleistung werden bspw. im empirisch robusten „Categorization-Elaboration-Model (CEM)“ dargestellt, das als Grundlage der empirischen Erhebung diente, ob wahrgenommene Diversität in der GIZ sich grundsätzlich positiv oder negativ auf die wahrgenommene Teamleistung auswirkt.<sup>7</sup>

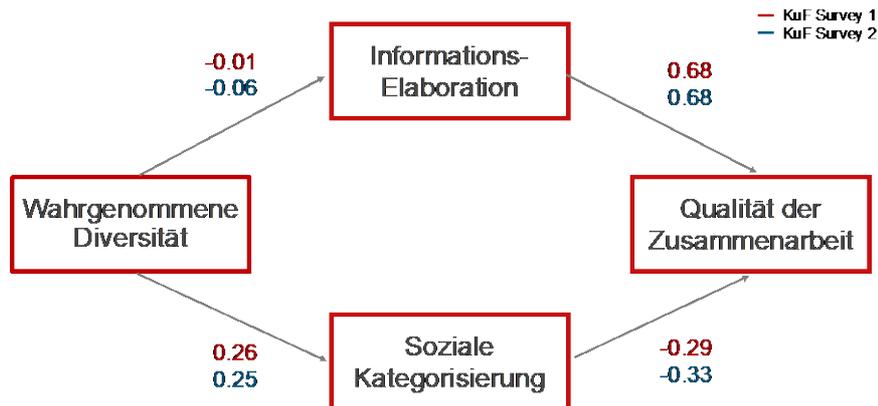


Abbildung 49: Categorization-Elaboration-Model

Zur Erläuterung des Modells: Positive Effekte können aus einer verbesserten Informationsverarbeitung durch das Einbringen unterschiedlicher (diverser) Sichtweisen und Erfahrungshorizonte resultieren. Negative Effekte können durch soziale Kategorisierungsprozesse verstärkt werden. Teammitglieder ziehen es im Allgemeinen vor, mit anderen Mitgliedern zu interagieren, mit denen sie Ähnlichkeiten aufweisen. Gleichzeitig vermeiden sie die Zusammenarbeit mit Mitgliedern, mit denen sie keine bestimmten Ähnlichkeiten teilen. Eine soziale Kategorisierung wirkt sich somit negativ auf die Teamergebnisse aus, da Informationen und Wissen nicht mehr frei im (gesamten) Team geteilt werden.

Zunächst konnte festgestellt werden, dass es zwischen den KuF Surveys 1 und 2 keine großen Unterschiede gab (siehe Abbildung 23). Nach diesen Ergebnissen hat die Auseinandersetzung mit KuF keinen großen Beitrag geleistet, die Auswirkungen einer wahrgenommenen Diversität zu beeinflussen. Wahrgenommene Diversität wirkt sich insgesamt in beiden Erhebungen sogar nachteilig auf die Informationsverarbeitung aus (was gemäß dem Modell durch Diversität idealerweise ja eigentlich verbessert werden sollte) und verstärkt soziale Kategorisierungsprozesse<sup>8</sup>. Soziale Kategorisierungsprozesse in Teams werden hier nicht mit Diskriminierung (oder der Bildung von Gruppen auf der Ebene der Organisation) gleichgesetzt. Diskriminierung ist ein zentrales Thema im Themenfokus Diversität und wird daher in den folgenden Textabschnitten nur am Rande behandelt. Aussagen zu Diskriminierung (und der Bildung von „Untergruppen“ auf der Ebene der Organisation) gibt es im Fokusbericht Diversität.

<sup>7</sup> Diversität kann viele Effekte induzieren. Im Rahmen dieser USE hat man sich mit der Stabstelle Evaluierung gemeinsam darauf geeinigt, einen Fokus auf die Teamleistung und auf mögliche Einflussfaktoren auf die Teamleistung im Zusammenhang mit der wahrgenommenen Diversität zu legen.

<sup>8</sup> Soziale Kategorisierung in Teams wird hier nicht mit Diskriminierung (oder der Bildung von Gruppen auf der Ebene der Organisation) gleichgesetzt. Ein relevantes Ergebnis ist, dass es keinen positiven Einfluss auf Informationsverarbeitung gibt. Diskriminierung ist ein zentrales Thema im Fokusbericht Diversität und wird daher hier nur am Rande behandelt. Aussagen zu Diskriminierung (und der Bildung von „Untergruppen“ auf der Ebene der Organisation) gibt es im Themenfokus Diversität.

**Erkenntnis 34: Die Auseinandersetzung mit KuF kann einen positiven Einfluss auf die Diversitätskultur haben, vor allem wenn Führungskräfte eine positive Einstellung gegenüber Diversität haben, Chancengleichheit forcieren und aktiv gegen Diskriminierung vorgehen.**

Auch wenn wahrgenommene Diversität bereichernd sein kann, zeigen viele empirische Studien, dass Diversitäts- und Inklusionstrainings, die häufig erst auf die in einem Unternehmen vorhandene Diversität aufmerksam machen, nicht den gewünschten positiven Effekt und manchmal sogar negative Effekte auf die Zusammenarbeit haben können. Das liegt daran, dass eine hohe Wahrnehmung von Vielfalt mit einer hohen sozialen Kategorisierung einhergeht (und zeitgleich in der GIZ – wie oben gezeigt – nicht zu einer verbesserten Informationsverarbeitung beiträgt). Beide Aspekte zusammen wirken sich negativ auf die Teamleistung aus und sind daher nachteilige Auswirkungen der Vielfalt. Dieser Effekt zeigt sich auch in der GIZ: Die soziale Kategorisierung und die Wahrnehmung von Vielfalt, d.h. die Wahrnehmung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden zwischen den Teammitgliedern, sind – wie in dem Schaubild unten zu sehen ist – stark miteinander verknüpft. Vor allem den sozialen Kategorisierungsprozessen können Führungskräfte (und das Unternehmen) leicht entgegenwirken, um im Bereich der Diversität positive Wirkungen zu erzielen. Durch die Schaffung von Chancengleichheit und ein aktives Vorgehen gegen Diskriminierung können Führungskräfte die soziale Kategorisierung ebenso wie eine übermäßige Wahrnehmung von Vielfalt verringern.

Die Diversitätsorientierung, d.h. die Tatsache, dass Personen gerne Menschen kennenlernen, die anders sind als sie selbst, und die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Menschen schätzen, steht in engem Zusammenhang mit positiven (oder negativen) Überzeugungen über Diversität. Das heißt, wenn jemand gerne mit Menschen zusammenarbeitet, die anders sind als er oder sie selbst, sind die Annahmen dieser Person über Vielfalt positiv. Auch hier können Führungskräfte unabhängig ihrer grundsätzlichen Einstellung zu KuF ein Setting schaffen, in dem Mitarbeitende gerne kollaborieren, bspw. indem man Möglichkeiten bereitstellt, sich (gerade in den Corona-Zeiten) besser kennenzulernen.

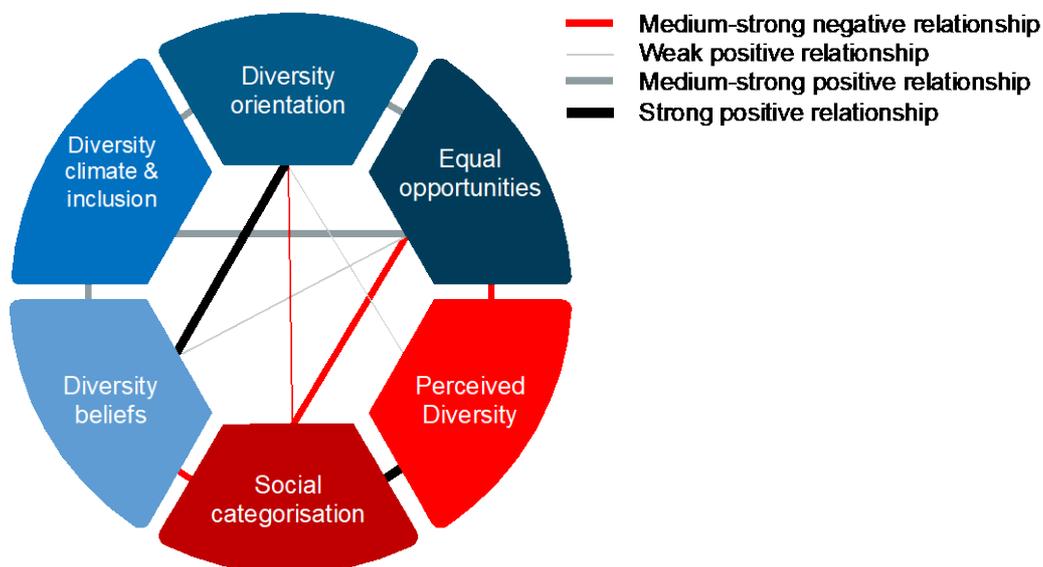


Abbildung 50: Interkorrelationen zu Diversität

**Erkenntnis 35: In nur 50 Prozent der Subdimensionen von „Cooperate in Diversity“ konnte im Evaluierungszeitraum ein Anstieg in der Praxis verzeichnet werden. Allerdings ist langfristig von positiven Spillover-Effekten durch die anderen KuF-Prinzipien auszugehen.**

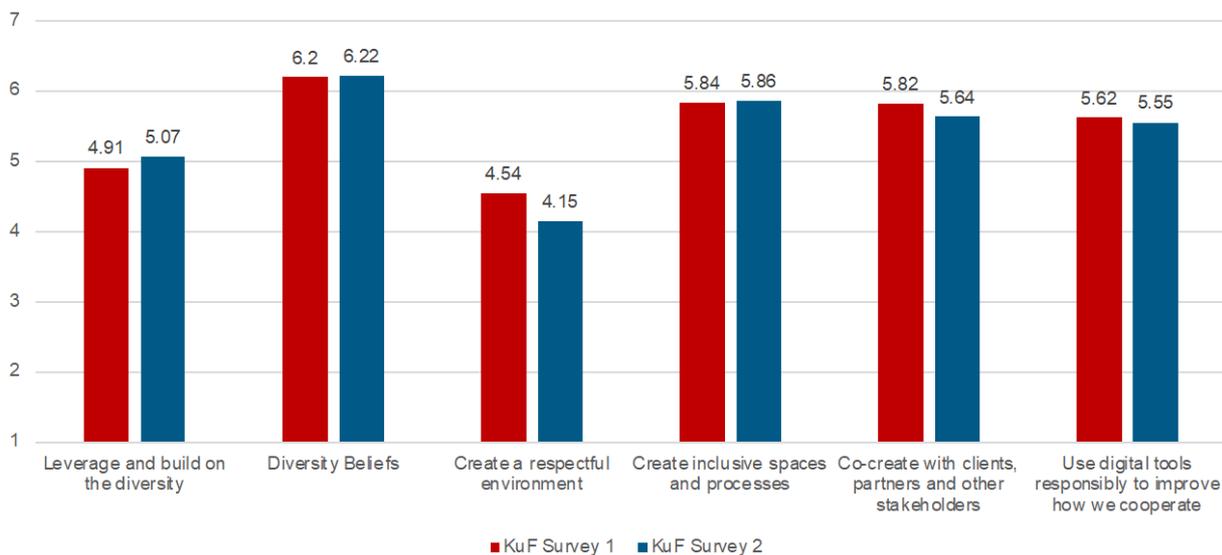


Abbildung 51: Mittelwerte der Subdimensionen von Diversität

Schaut man sich die Veränderungen der Subdimensionen an, die dem Prinzip „Cooperate in Diversity“ zugrunde liegen, zeichnet sich ein heterogenes Bild ab. In dem Zeitraum zwischen KuF Survey 1 und 2 konnte ein Anstieg in der Zustimmung in den folgenden Subdimensionen verzeichnet werden: „leverage and build on diversity of ideas“, „diversity beliefs“ und „create inclusive spaces“. In allen anderen Subdimensionen „create a respectful environment“, „co-create with clients“ und „use digital tools“ scheint die Praxis zurückgegangen zu sein.

Die Rückgänge können sich aber vor allem dadurch erklären, dass eine intensivere Auseinandersetzung mit Diversität auch zu einer kritischeren Auseinandersetzung führte. Daher sollten die statistischen Ergebnisse nicht überbewertet werden. Eine intensivere Auseinandersetzung mit Diversität ist unter Umständen positiver zu bewerten als eine marginal als geringer wahrgenommene Nützlichkeit oder Praxis auf einer Likert Skala (Bewertungsskala).

Die Auseinandersetzung mit KuF hat durchaus das Potenzial, die Diversitätskultur positiv zu beeinflussen. Naturgemäß kann das Prinzip „Cooperate in Diversity“ den größten Einfluss auf die Diversitätskultur ausüben. Da jedoch eine starke Interkorrelation zwischen den KuF-Prinzipien vorliegt (siehe Erkenntnis 8), ist davon auszugehen, dass die Auseinandersetzung mit anderen KuF-Prinzipien auch mit einer stärkeren Auseinandersetzung mit „Cooperate in Diversity“ einhergeht. Diese positiven Spillover-Effekte durch die Auseinandersetzung mit anderen KuF-Prinzipien auf „Cooperate in Diversity“ wirken demnach langfristig auch indirekt auf die Diversitätskultur.

## 6 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Im Folgenden sind die wesentlichen Schlussfolgerungen und die direkt daraus abgeleiteten konkreten Handlungsoptionen zusammengefasst. In der Textziffer 87 werden schließlich aus den abgeleiteten Handlungsoptionen übergreifende Empfehlungen induktiv hergeleitet.

Schlussfolgerungen	Konkrete Handlungsoptionen	Verantwortung
<p>Auch wenn vielfach zurückgemeldet wurde, dass es sich bei KuF um eine Arbeitseinstellung für eine vertrauensvollere Kooperation und partizipativere Führung handeln sollte und weniger um konkrete Maßnahmen oder Sichtweisen, zeigen die Ergebnisse, dass ein Mindestmaß an Erklärungen/ Hinweisen als hilfreich empfunden wurde, um sich dem Thema KuF öffnen zu können. Dazu haben diese USE und die darin vorgenommenen Operationalisierungsschritte positiv beigetragen.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Für GIZ Mitarbeitende, die ihr Begriffsverständnis zu KuF schärfen wollen und mehr Orientierung wünschen, Verweis auf die Interpretationshilfen.</li> <li>2. Proaktive Vermarktung und Verbreitung der Interpretationshilfen inkl. Überarbeitung des Formats/Layouts.</li> <li>3. Durchführung jährlicher Webinare zu KuF auf Basis der Interpretationshilfen.</li> </ol>	<p>Unternehmenskommunikation Personalstelle KuF KuF <i>Practitioners</i> &amp; Botschafter*innen AIZ</p>
<p>Eine größere Vertrautheit ist für die Auseinandersetzung mit den KuF-Prinzipien hilfreich. Dazu haben die Maßnahmen (z.B. die Bereitstellung von Interpretationshilfen, Hilfsdokumenten, Peer-Workshops, externe Berater*innen, etc.) der GIZ positiv beigetragen. Die im Zeitablauf geringere wahrgenommene Nützlichkeit der KuF-Prinzipien ist nach Meinung des Evaluationsteam nicht negativ zu bewerten. Wie in vielen Veranstaltungen zurückgemeldet wurde, führt eine intensivere Beschäftigung mit den KuF-Prinzipien auch zu einer kritischeren Auseinandersetzung mit diesen Prinzipien, so</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Durchführung einer weiteren Erhebung nach einem Jahr (z.B. Januar 2023) mit freiwilligen Organisationseinheiten über das <i>KuF-in-Action-Tool</i>, um herauszufinden, ob die Survey-Fragen und -Statements (die die Grundlage der oben erwähnten Interpretationshilfen darstellen) weiterhin valide sind und auch einer dritten Erhebung standhalten – vor allem, dann, wenn sich viele GIZ Mitarbeitende schon mehr mit KuF auseinandergesetzt haben.</li> <li>5. Ggf. Anpassungen der Survey-Fragen und Interpretationshilfen auf Basis der Ergebnisse und Rückmeldungen</li> </ol>	<p>Stabsstelle Evaluierung</p>

Schlussfolgerungen	Konkrete Handlungsoptionen	Verantwortung
<p>dass eine geringere wahrgenommene Nützlichkeit nicht per se negativ ist, sondern als neue Baseline für eine weitere Erhebung fungieren könnte.</p>		
<p>Da KuF für viele GIZ Mitarbeitende noch relativ neu ist, bieten die KuF-Prinzipien zum Zeitpunkt der Evaluierung keine Orientierung in einem komplexen Umfeld oder wechselnden Kontexten. Es finden sich nach den Ergebnissen in dieser USE Hinweise darauf, dass sich dies ändert, sobald KuF stärker in den Köpfen der GIZ Mitarbeitenden internalisiert ist. Zu dieser Internalisierung können insbesondere Führungskräfte beitragen und in Krisenkontexten vor allem Führungskräfte im Ausland, wenn sie befähigt werden, mit Unsicherheit gut umgehen zu können.</p>	<p>6. Durchführung von Trainingsmaßnahmen für Führungskräfte im Ausland zum Umgang mit Unsicherheit in komplexen Kontexten als Subdimension des Prinzips „<i>Practice Adaptive Leadership</i>“, um sie besser auf komplexe oder wechselnde Kontexte vorzubereiten (mit positivem Einfluss auf „<i>Experiment &amp; Innovate</i>“). Damit sind nicht nur offizielle Trainings gemeint, sondern auch Maßnahmen zu „<i>learning on the job</i>“.</p>	<p>Personalbereich/ AIZ</p>
<p>Auch wenn die KuF-Prinzipien sich inhaltlich an einigen Stellen überlappen, konnte nachgewiesen werden, dass die Auseinandersetzung mit einem Prinzip nicht die Praxis anderer Prinzipien gefährdet, so dass keine Prioritätensetzung zugunsten einzelner Prinzipien seitens des Unternehmens erforderlich erscheint. Allerdings zeigen die Ergebnisse auch, dass die Auseinandersetzung mit den KuF-Prinzipien auch stark davon abhängt, inwieweit KuF im Unternehmen als wichtig kommuniziert wird.</p>	<p>7. Kontinuierliche Kommunikation von Vorstand und Leitungsebene 1, dass KuF – auch wenn es kein Führungsschwerpunktthema mehr ist – weiterhin wichtig im Unternehmen ist.</p> <p>8. Kontinuierliche Incentivierung, indem KuF in tägliche Routinen übertragen wird (z.B. <i>performance reviews</i>, Mitarbeiter*innengespräche, Führungsdialog, Jahresziele, Mitwirkung im KuF <i>Practitioner Network</i>, etc.).</p>	<p>Vorstand Führungskräfte Personalbereich</p>

Schlussfolgerungen	Konkrete Handlungsoptionen	Verantwortung
<p>Der wahrgenommene Anstieg in der Praxis bei allen vier KuF-Prinzipien lässt sich zum einen durch die verstärkte Unternehmenskommunikation zu KuF, zum anderen mit den durchgeführten KuF-Maßnahmen erklären, wobei sich die Praxis zwischen den verschiedenen Mitarbeitendengruppen unterscheidet und somit kontextabhängig ist. Übergreifend scheinen agile Meeting-Formate am schnellsten und einfachsten umsetzbar zu sein.</p>	<p>9. Bereitstellung eines Überblicks über mögliche KuF-Maßnahmen als Ideentopf für andere Mitarbeitende (inkl. Varianten von agilen Meetings).</p>	<p>Personalstelle KuF KuF <i>Practitioner</i> &amp; Botschafter*innen Unternehmenskommunikation</p>
<p>Wie bereits in der USE Unternehmenskultur konnte auch in dieser USE die exponierte Stellung von Führungskräften im Unternehmen – hier bezogen auf das Thema KuF – nachgewiesen werden. Um KuF weiter zu forcieren und stärker zu verankern, liegt es nahe, Führungskräfte für KuF kontinuierlich zu sensibilisieren und zu motivieren.</p>	<p>10. Durchführung einer zweiten Bedarfsanalyse unter Führungskräften, um herauszufinden, wie Führungskräfte bei der Praxis von KuF am besten unterstützt werden können.</p> <p>11. Spezifische KuF Trainingsmaßnahmen für Führungskräfte auf unterschiedlichen Ebenen (was zahlreiche positive Effekte induziert). Siehe oben: Damit sind nicht nur offizielle Trainings gemeint, sondern auch Maßnahmen zu „<i>learning on the job</i>“.</p>	<p>Personalbereich AIZ</p>

Schlussfolgerungen	Konkrete Handlungsoptionen	Verantwortung
<p>Die Auseinandersetzung mit KuF wirkt nachweislich positiv auf eine verbesserte KuF Zielerreichung, erhöhte Zufriedenheit mit KuF-Outcomes und eine stärkere KuF-Internalisierung. Dadurch besteht das Potenzial einer stärkeren Auseinandersetzung im Unternehmen und einer größeren Breitenwirksamkeit. Die Ergebnisse der USE zeigen, dass Erfolgsgeschichten über KuF in einer Sprache, die die Mitarbeitenden verstehen, dafür noch viel mehr im Unternehmen verbreitet werden sollten, um die KuF-Prinzipien nachhaltig im Unternehmen zu verankern.</p>	<p>12. Entwicklung von „Peer Exchange Formaten“ für den regelmäßigen und „unkomplizierteren“ Austausch zu KuF für eine regelmäßige Auseinandersetzung mit KuF.</p> <p>13. Aufarbeitung von mediengerechten Erfolgsgeschichten über KuF und entsprechende Kommunikation dieser Erfolgsgeschichten in verschiedenen Sprachen.</p>	<p>Personalstelle KuF KuF <i>Practitioners</i> &amp; Botschafter*innen Unternehmenskommunikation</p>
<p>Um die Zusammenarbeit im Team und die Teamentwicklung im Unternehmen stärker zu fördern, bietet es sich nach den Ergebnissen dieser USE an, vor allem die Prinzipien „<i>Co-create Meaning</i>“ und „<i>Cooperate in Diversity</i>“ zu fördern bzw. stärker zu berücksichtigen.</p>	<p>14. Konzipierung von spezifischen Trainings zu <i>team building</i> und Teamzusammenarbeit unter stärkerer Berücksichtigung der Prinzipien „<i>Co-create Meaning</i>“ und „<i>Cooperate in Diversity</i>“. Siehe oben: Damit sind nicht nur offizielle Trainings gemeint, sondern auch Maßnahmen zu „<i>learning on the job</i>“.</p>	<p>Personalbereich AIZ</p>
<p>KuF hat das Potenzial, die Unternehmenskultur positiv zu beeinflussen. Für eine nachhaltige Veränderung ist jedoch unabdingbar, dass die KuF-Prinzipien weiter aktiv gefördert und vorgelebt werden, insbesondere durch Führungskräfte.</p>	<p>Siehe Empfehlungen oben (6, 8, 10, 11, 14)</p>	

Schlussfolgerungen	Konkrete Handlungsoptionen	Verantwortung
<p>Auch wenn es in der GIZ kein einheitliches Diversitätsverständnis gibt, ist Diversität in einem Unternehmen wie der GIZ, das in vielen Ländern und Kulturen tätig ist, ein konstituierender Faktor. Um mögliche sich abzeichnende negative Effekte einer wahrgenommenen Diversität im Unternehmen zu begrenzen, sollte das Thema Diversität stets einen hohen politischen Stellenwert erhalten und insbesondere von Führungskräften weiter forciert werden.</p>	<p>15. Kommunikation zum Stellenwert von Diversitätskompetenz für die persönliche Weiterentwicklung; Schulungen zu Vielfalt und Integration, die sich verstärkt auf die Gemeinsamkeiten der Teammitglieder konzentrieren (anstatt auf die Unterschiede).</p> <p>16. Identifikation von (externen) Diversitäts-Berater*innen zur Begleitung von Teams.</p> <p>17. Kontinuierliche Incentivierung, indem Diversität in tägliche Routinen übertragen wird (Jahresziele und PE-Maßnahmen im Mitarbeiter*innengespräch, <i>performance review</i> im Mitarbeiter*innengespräch (Führungsdialo) auf Basis des Führungskräfte-Feedbacks entlang der Subdimensionen von „<i>Cooperate in Diversity</i>“, etc.).</p>	<p>Personalbereich AIZ Mandatsträger*innen Führungskräfte</p>

Auf Basis der aus den Schlussfolgerungen abgeleiteten Handlungsoptionen lassen sich folgende übergreifende Empfehlungen induktiv herleiten. Zum besseren Verständnis sind die Handlungsoptionen den übergreifenden Empfehlungen tabellarisch nochmal zugeordnet.

Übergreifende Empfehlungen	Handlungsoptionen
<p><b>1) KuF benötigt Operationalisierung.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verweis auf die Interpretationshilfen für GIZ Mitarbeitende, die ihr Begriffsverständnis zu KuF schärfen wollen und mehr Orientierung wünschen.</li> <li>• Proaktive Vermarktung und Verbreitung der Interpretationshilfen inkl. Überarbeitung des Formats/Layouts.</li> <li>• Durchführung jährlicher Webinare zu KuF auf Basis der Interpretationshilfen.</li> </ul>
<p><b>2) Die KuF-Praxis in der GIZ sollte gemonitort werden.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung einer weiteren Erhebung nach einem Jahr (z.B. Januar 2023) mit freiwilligen Organisationseinheiten über das KuF-in-Action-Tool, um herauszufinden, ob die Survey-Fragen und -Statements (die die Grundlage der oben erwähnten Interpretationshilfen darstellen) weiterhin valide sind und auch einer dritten Erhebung standhalten – vor allem, dann, wenn sich viele GIZ Mitarbeitende schon mehr mit KuF auseinandergesetzt haben.</li> <li>• Ggf. Anpassungen der Survey-Fragen und Interpretationshilfen auf Basis der Ergebnisse und Rückmeldungen</li> </ul>
<p><b>3) Die KuF-Praxis muss vorgelebt und eingefordert werden.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontinuierliche Kommunikation von Vorstand und Leitungsebene 1, dass KuF – auch wenn es kein Führungsschwerpunktthema mehr ist –</li> </ul>

Übergreifende Empfehlungen	Handlungsoptionen
	<p>weiterhin wichtig im Unternehmen ist.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontinuierliche Incentivierung, indem KuF in tägliche Routinen übertragen wird (z.B. <i>performance reviews</i>, Mitarbeiter*innen-gespräche, Führungsdiallog, Jahresziele, Mitwirkung im KuF <i>Practitioner Network</i>, etc.).</li> <li>• Entwicklung von „<i>Peer Exchange Formaten</i>“ für den regelmäßigen und „unkomplizierteren“ Austausch zu KuF.</li> </ul>
<p><b>4) Führungskräfte sollten als Change Agents qualifiziert werden.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung einer zweiten Bedarfsanalyse unter Führungskräften, um herauszufinden, wie Führungskräfte bei der Praxis von KuF am besten unterstützt werden können.</li> <li>• Spezifische KuF Trainingsmaßnahmen für Führungskräfte auf unterschiedlichen Ebenen (was zahlreiche positive Effekte induziert). Siehe oben: Damit sind nicht nur offizielle Trainings gemeint, sondern auch Maßnahmen zu „<i>learning on the job</i>“.</li> <li>• Durchführung von Trainingsmaßnahmen für Führungskräfte im Ausland zum Umgang mit Unsicherheit in komplexen Kontexten als Subdimension des Prinzips „<i>Practice Adaptive Leadership</i>“, um sie besser auf komplexe oder wechselnde Kontexte vorzubereiten (mit positivem Einfluss auf „<i>Experiment &amp; Innovate</i>“). Damit sind nicht nur offizielle Trainings gemeint, sondern auch Maßnahmen zu „<i>learning on the job</i>“.</li> </ul>
<p><b>5) Die KuF-Praxis muss angeregt und weiterentwickelt werden.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufarbeitung von mediengerechten Erfolgsgories über KuF und entsprechende Kommunikation dieser Erfolgsgories in verschiedenen Sprachen.</li> <li>• Bereitstellung eines Überblicks über mögliche KuF-Maßnahmen als Ideentopf für andere Mitarbeitende (inkl. Varianten von agilen Meetings).</li> <li>• Konzipierung von spezifischen Trainings zu team building und Teamzusammenarbeit unter stärkerer Berücksichtigung der Prinzipien „<i>Co-create Meaning</i>“ und „<i>Cooperate in Diversity</i>“. Siehe oben: Damit sind nicht nur offizielle Trainings gemeint, sondern auch Maßnahmen zu „<i>learning on the job</i>“.</li> </ul>
<p><b>6) GIZ sollte sich aktiv mit Diversität im Unternehmen befassen.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation zum Stellenwert von Diversitätskompetenz für die persönliche Weiterentwicklung; Schulungen zu Vielfalt und Integration, die sich verstärkt auf die Gemeinsamkeiten der Teammitglieder konzentrieren (anstatt auf die Unterschiede).</li> <li>• Identifikation von (externen) Diversitäts-Berater*innen zur Begleitung von Teams.</li> <li>• Kontinuierliche Incentivierung, indem Diversität in tägliche Routinen übertragen wird (Jahresziele und PE-Maßnahmen im Mitarbeiter*innengespräch, <i>performance review</i> im Mitarbeiter*innengespräch (Führungsdiallog) auf Basis des Führungskräfte-Feedbacks entlang der Subdimensionen von „<i>Cooperate in Diversity</i>“, etc.).</li> </ul>

# Anlagen (siehe separater Anlagenband)

Anlage 1: Evaluierungsmatrix

Anlage 2: Interpretationshilfen (Operationalisierung der KuF-Prinzipien): vier Sprachversionen (englisch, französisch, spanisch, portugiesisch)

Anlage 3: Methodenpapier (englisch)

Anlage 4: Evaluation Brief USE KuF Management Survey (englisch)

Anlage 5: Stimmungsbild (englisch)

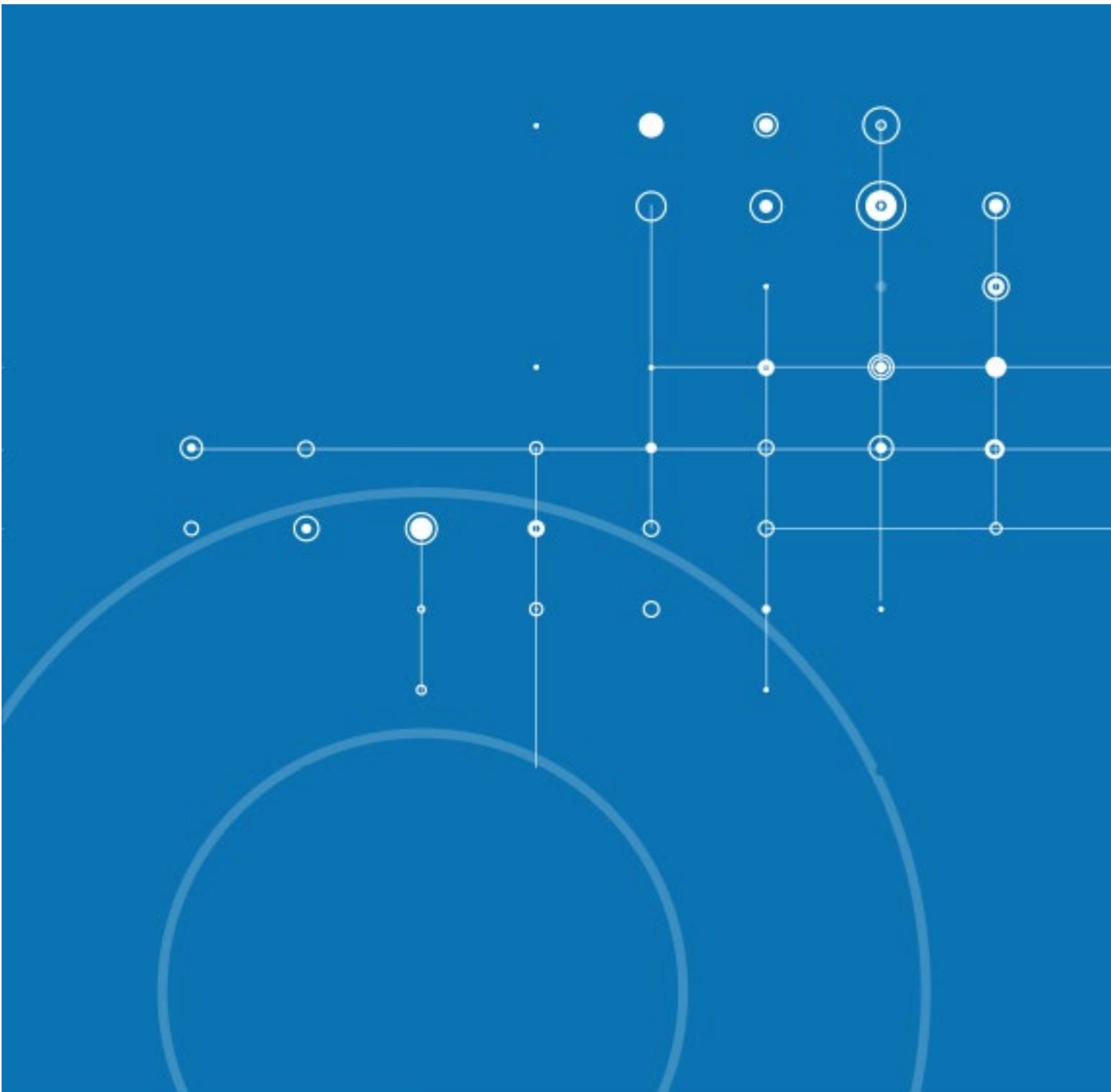
## Fotonachweise und Quellen

### **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](mailto:info@giz.de)  
I [www.giz.de](http://www.giz.de)