

WISSEN WAS WIRKT



Auf dem Prüfstand: Wie setzt die GIZ die Gleichberechtigung um?

Unternehmensstrategische Evaluierung (USE)
zur Genderstrategie der GIZ

IMPRESSUM

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

HERAUSGEBERIN

Deutsche Gesellschaft für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

SITZ DER GESELLSCHAFT

Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40

53113 Bonn

T +49 228 44 60-0

F +49 228 44 60-1766

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5

65760 Eschborn

T +49 61 96 79-0

F +49 61 96 79-1115

E evaluierung@giz.de

I www.giz.de/monitoring

VERANTWORTLICH

Dr. Ricardo Gomez, Stabsstelle Evaluierung, GIZ

PROJEKTLEITUNG

Dr. Annette Backhaus, Stabsstelle Evaluierung, GIZ

Autor/-innen des Evaluierungsberichts

Dr. Alexander Erich (Stabsstelle Evaluierung, GIZ)

Isabelle Freimann, Lennart Raetzell, Anne Marie Kruse
(Syspons GmbH)

REDAKTION DER BROSCHÜRE

Dr. Vera Hundt (Stabsstelle Evaluierung, GIZ)

pfiff – Pressefrauen in Frankfurt

EVALUIERUNGSTEAM

Dr. Annette Backhaus, Dr. Alexander Erich, Camilla

Huys, Dr. Vera Hundt (Stabsstelle Evaluierung, GIZ)

Lennart Raetzell, Olga Almqvist, Isabelle Freimann,

Anne Marie Kruse (Syspons GmbH)

Johanna Willems (Freie Gutachterin)

WISSENSCHAFTLICHE BEGLEITUNG

Prof. Dr. Claudia von Braunmühl (FU Berlin)

Satz und Layout

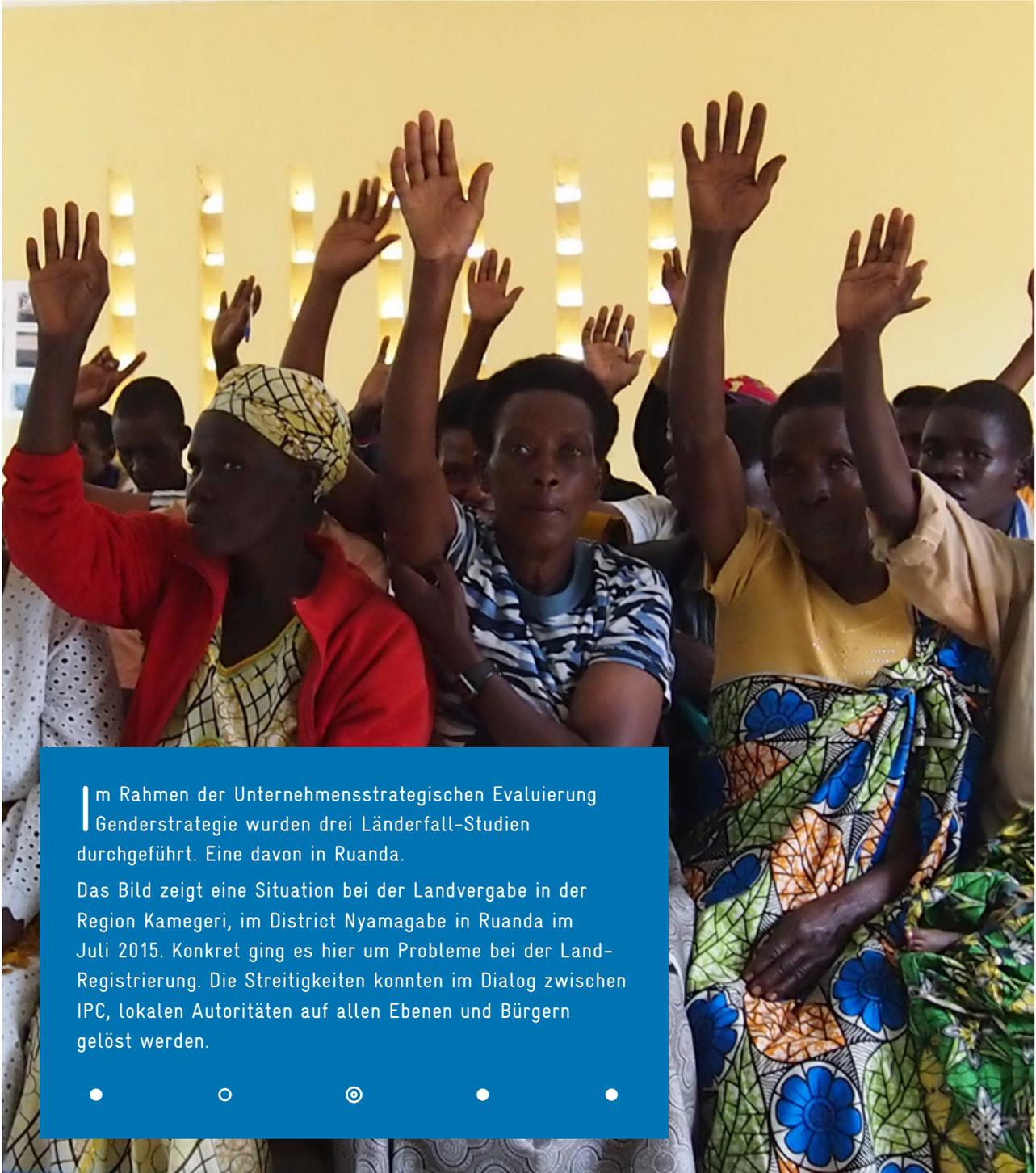
SCHUMACHER – Brand + Interaction Design, Darmstadt

ERSCHEINUNGSORT UND -JAHR

Bonn und Eschborn 2017

Inhalt

1. Das Thema	
1.1 Damit Gleichberechtigung gelingt: die Genderstrategie der GIZ	6
2. Das Evaluierungs-Design	
2.1 Komplexes Thema – komplexe Methodik und Datenerhebung	10
3. Ergebnis: Qualität der Konzeption und Steuerung der Strategie	
3.1 Verbindlicher Rahmen mit (zu) viel Gestaltungsfreiraum	12
4. Ergebnis: Gender in den Aufträgen	
4.1 Flächendeckend verankert, aber noch zu wenig umgesetzt	18
5. Ergebnis: Innerbetriebliche Gleichstellung	
5.1 Große Fortschritte – im Ausland noch ausbaufähig	23
6. Empfehlungen und Konsequenzen für die Genderstrategie	
6.1 Mehr Gewicht auf Unternehmenskultur und Ressourcen	28



Im Rahmen der Unternehmensstrategischen Evaluierung Genderstrategie wurden drei Länderfall-Studien durchgeführt. Eine davon in Ruanda.

Das Bild zeigt eine Situation bei der Landvergabe in der Region Kamegeri, im District Nyamagabe in Ruanda im Juli 2015. Konkret ging es hier um Probleme bei der Land-Registrierung. Die Streitigkeiten konnten im Dialog zwischen IPC, lokalen Autoritäten auf allen Ebenen und Bürgern gelöst werden.





Evaluieren, um sich weiter zu entwickeln

Die Unternehmensstrategischen Evaluierungen der GIZ Unternehmensstrategische Evaluierungen (USE) zielen auf die Weiterentwicklung des Unternehmens ab. Sie nehmen die Wirksamkeit, Effizienz und Qualität der Dienstleistungen der GIZ in den Blick. Dazu überprüfen sie im Auftrag des Vorstands, wie unternehmensweite Leitlinien und Strategien umgesetzt werden und wie die GIZ zu unternehmenspolitisch wichtigen und international diskutierten Fragen aufgestellt ist.

Die Themen sucht die GIZ in eigener Verantwortung aus. Umgesetzt werden USE von unabhängigen, externen Evaluierungsfachleuten. Ihre Ergebnisse und Empfehlungen liefern die Basis, um Ansätze, Methoden und Instrumente weiter zu entwickeln und zu verbessern.

Jede USE ist eine nutzenorientierte Evaluierung. Das heißt, die Evaluierungen sind konsequent an den Bedarfen der Abteilungen oder Personen ausgerichtet, für die die Ergebnisse der Evaluierung relevant sind. Für jede USE wird daher in der GIZ eine eigene Referenzgruppe eingerichtet. Sie setzt sich zusammen aus Fachleuten für das jeweilige Thema sowie Mitgliedern der Stabsstelle Evaluierung. Zudem übernimmt aus der Führungsebene der GIZ jeweils eine Person die Themenpatenschaft. Die Referenzgruppe entwickelt die Evaluierungsfragen, überprüft die Ergebnisse und Empfehlungen auf ihre Verwertbarkeit für die GIZ und schlägt dem Management geeignete Maßnahmen zur Verbesserung vor.



1 Das Thema

Damit Gleichberechtigung gelingt: die Genderstrategie der GIZ

Gleichberechtigung der Geschlechter und die Durchsetzung der Frauen- und Mädchenrechte weltweit sind Schlüsselfaktoren für nachhaltige Entwicklung. Menschen dürfen nicht benachteiligt werden, nur weil sie weiblich sind. Es ist ein verbrieftes Menschenrecht, dass Frauen und Männer gleichberechtigt sind und Menschen nicht aufgrund ihres Geschlechts benachteiligt oder diskriminiert werden dürfen. Dies weltweit einzufordern und tatsächlich zu erwirken, ist für die deutsche, europäische und internationale Zusammenarbeit ein besonderes Anliegen. Der Welt-Zukunfts-Vertrag der Staatengemeinschaft, die **Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung**, hat deshalb die Gleichberechtigung der Geschlechter als eigenständiges Ziel – **Sustainable Development Goal (SDG) 5**, als durchgängiges handlungsleitendes Prinzip und durch konkrete Zielsetzungen in 11 weiteren der insgesamt 17 Nachhaltigkeitszielen fest verankert.

Die Gleichberechtigung der Geschlechter ist im Leitbild der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) festgeschrieben. Mit der unternehmensweit geltenden Genderstrategie definiert die GIZ einen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Innen- und Außenstruktur verbindlichen Rahmen. Die Gleichberechtigung der Geschlechter umfassend zu fördern: im gesamten Unternehmen, im Rahmen ihrer Aufträge wie auch im Unternehmen selbst ist einer „*der wesentlichen Werte*“ und ein „*Qualitätsmerkmal*“ der GIZ.





Gleichberechtigung fördert Entwicklung

Die Forschung zeigt: Wo die Stellung der Frauen in der Gesellschaft gestärkt wird, wo sie gleichberechtigten Zugang zu Bildung, wirtschaftlichem Handeln und politischen Entscheidungen haben, werden auch andere Entwicklungsziele besser erreicht. Wo Frauen gleichberechtigt sind, verstärkt sich die Wirkung von entwicklungspolitischen Maßnahmen.

Zusammenspiel von fünf Elementen

Die GIZ-Genderstrategie ist systemisch konzipiert. Erst in ihrer Kombination führen die fünf strategischen Elemente zum Ziel. Sie bedingen einander und wirken aufeinander: Politischer Wille/Rechenschaft, Unternehmenskultur, innerbetriebliche Gleichstellung, Genderkompetenz und Prozesse.



Politischer Wille und Rechenschaft

„Führungskräfte setzen sich aktiv als Vorbilder für die Gleichberechtigung der Geschlechter ein und ermöglichen, steuern und halten Maßnahmen in ihren Organisationseinheiten (OE) nach“. Um das zu erreichen, ist z. B. vorgesehen, dass Führungskräfte Gender-Ansprechpersonen (Gender-AP) benennen und in ihren OE Ressourcen für die Umsetzung der Genderstrategie bereitstellen. Ferner verantworten sie die Rechenschaftslegung über die konkreten Beiträge ihrer OE zur Umsetzung und Zielerreichung.



Unternehmenskultur

Zur Förderung einer gendersensiblen Unternehmenskultur soll die Botschaft „Gender lohnt sich!“ mit Leben gefüllt werden und sich positiv auf die Haltung und Handlungen der Beschäftigten auswirken. Der Einsatz für die Gleichberechtigung der Geschlechter soll wertgeschätzt und honoriert und z. B. in den Jahreszielen der Beschäftigten und Organisationseinheiten verankert werden. Unternehmensweite Aktionen wie z. B. die Genderwoche und der alle zwei Jahre stattfindende Genderwettbewerb fördern Engagement, Innovation und die Verbreitung wirkungsvoller Ansätze.





Innerbetriebliche Gleichstellung

Der Gleichstellungsplan der GIZ strebt nicht nur ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis in den Funktionen und Aufgaben der GIZ an. Er stärkt außerdem die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Frauen und Männer.

Genderkompetenz

„Die Mitarbeiter/-innen verfügen über das Wissen, die Fähigkeit und die individuelle Haltung, um die Genderstrategie in ihren jeweiligen Positionen fördern zu können.“ Um das zu erreichen, sieht die Genderstrategie u. a. Fortbildungen vor. Außerdem werden spezifische Arbeitshilfen erstellt, gute Ansätze und „Leuchtturmprojekte“ aufbereitet und kommuniziert. Der Fach- und Methodenbereich der GIZ und die Gender-Ansprechpersonen sollen zudem zu Genderdimensionen und –fragen in den verschiedenen Sektoren, Bereichen und Ländern beraten und sensibilisieren.

Prozesse

„Die Prozesse sind gendersensibel und geben Orientierung“ Das gilt für alle GIZ-Prozesse, besonders aber für das gendersensible Auftrags- und Personalmanagement. Hier sieht die Genderstrategie vor, dass die Förderung der Gleichberechtigung der Geschlechter in den Vorhaben durch Handreichungen und Instrumente zum Auftragsmanagement, wie z. B. Gender-Analysen und genderorientiertes Wirkungsorientiertes Monitoring (WoM) gezielt verankert wird.

Die Genderstrategie der GIZ erfüllt mehrere Funktionen auf einmal: Sie positioniert die GIZ nach außen. Sie mobilisiert Energien, Ressourcen und Unterstützung für das Thema im Unternehmen. Sie macht Vorgaben zur Umsetzung und Rechenschaftslegung.



Seit den 1990-er Jahren verankert

Das Thema Gleichberechtigung der Geschlechter mit Schwerpunkt Frauenförderung ist in der GIZ seit den 1990-er Jahren verankert.

2001: erste Gender-Unternehmensstrategie

2001 entwickelte die GTZ als erste Organisation der deutschen Entwicklungszusammenarbeit eine Unternehmensstrategie zu Gender Mainstreaming – mit drei Zielen:

1. Mehr Gleichberechtigung von Frauen als Ziel schon in der Auftragsgestaltung
2. Internationale Nachfrage und Anerkennung der Genderexpertise der GIZ
3. Mehr Frauen in Führungspositionen der GIZ

2005: Gender-AP eingeführt

In der zweiten unternehmensweiten Genderstrategie von 2005 etablierte die GTZ zusätzlich ein unternehmensweites System von Gender-Ansprechpersonen (Gender AP).

2009: Mehr Flexibilität und fünf Schwerpunkte

Der hohe Grad an zentralen Vorgaben in der Genderstrategie für die sehr unterschiedlichen Organisationseinheiten (OE) führte zu einer kritischen Auseinandersetzung im Unternehmen. In der Neufassung von 2009 erhielten die Bereiche und Organisationseinheiten daher mehr Flexibilität bei der Umsetzung. Gleichzeitig verfolgte die Strategie das Ziel, mehr Engagement und Unterstützung für das Gender-Thema zu mobilisieren. Dazu wurde ein systemischer Ansatz mit den fünf strategischen Elementen entwickelt, die auch heute noch Bestandteil der aktuellen Genderstrategie sind.

2012: Harmonisierung nach Fusion

Die derzeit gültige Genderstrategie basiert auf der Fassung von 2012. Mit ihr wurden nach der Fusion zur GIZ die bestehenden Genderstrategien wertvollen Erfahrungen von GTZ, DED und InWEnt gebündelt und harmonisiert.

2016: Aktualisierung und Weiterentwicklung

Wie wird die Genderstrategie seit 2012 im Unternehmen wie auch in den Vorhaben umgesetzt? Zur Fortschreibung und Aktualisierung ließ die Stabsstelle Evaluierung dazu 2015/16 im Auftrag des Vorstands die bestehende Genderstrategie überprüfen. Die Ergebnisse und Empfehlungen liefern die Entscheidungsgrundlage für eine Anpassung der Genderstrategie gemäß der weiter angestiegenen Bedeutung des Themas.

2 Das Evaluierungs-Design

Komplexes Thema – komplexe Methodik und Datenerhebung

Wie lässt sich die Gleichberechtigung der Geschlechter in der GIZ noch besser verankern und fördern? Und zwar in den Aufträgen wie auch im Unternehmen selbst? Hierfür faktisch belegte Empfehlungen zu geben, war das Ziel der Unternehmensstrategischen Evaluierung (USE) „Genderstrategie“. Die Ergebnisse liefern die Grundlage für die aktuelle Überarbeitung der GIZ-Genderstrategie. Umgesetzt wurde die USE 2015 von einem gemischten Evaluierungsteam. Es bestand aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Syspons GmbH und der Stabsstelle Evaluierung der GIZ. Unterstützt wurden sie von einer externen Gender-Expertin der Freien Universität Berlin. Um die USE konsequent am Nutzen für das Unternehmen auszurichten, hat eine Referenzgruppe der GIZ den Evaluierungsprozess begleitet. Sie setzte sich zusammen aus Personen, die die unterschiedlichen Funktionsgruppen des Unternehmens repräsentieren, und solche, die für die Umsetzung und Fortschreibung der Genderstrategie zuständig sind.

Herangehensweise

Zunächst erarbeiteten Evaluierungsteam und Referenzgruppe ein Wirkungsmodell für die GIZ Genderstrategie. Die Grundfrage dabei lautet: „Was muss passieren, damit die Ziele der Genderstrategie erreicht werden können?“. Die Ziele der Genderstrategie liegen in drei Themenbereichen: Gleichberechtigung der Geschlechter im Rahmen der Aufträge, Innerbetriebliche Gleichstellung und Akquise. Ausgehend von diesem Wirkungsmodell wurden drei übergreifende Fragekomplexe entwickelt: Wurden die Ziele erreicht? Welche Qualität hat die Konzeption und Steuerung der Strategie? Welche Faktoren beeinflussen die Umsetzung der Strategie?



Datenerhebung

Für die empirische Überprüfung des Wirkungsmodells und die robuste Beantwortung der umfangreichen Evaluierungsfragen nutzte das Evaluierungsteam einen Methoden-Mix aus komplementären Datenerhebungen:

- In *Dokumentenanalysen* wurden über 600 Dokumente geprüft. Darunter auch 147 Berichte zu Projektfortschrittskontrollen und Evaluierungen aus den Jahren 2012, 2013 und 2014.
- Eine *standardisierte Online-Befragung* von GIZ Gender-AP in der Zentrale und in der Außenstruktur lieferte die spezifische Sicht zentraler Funktionsträger/innen. Rücklaufquote 67 Prozent: 89 Mitarbeitende.
- *Semi-strukturierte Interviews* mit ausgewählten Personen anderer Funktionsgruppen in Deutschland und den Landesbüros sowie sechs *Fokusgruppen* mit insgesamt 59 ausgewählten Personen, z. B. aus dem Sektorprogramm Gender, der Fachplanung oder dem Personalbereich.
- *Drei Länder-Fallstudien* im Süd-Kaukasus, in Kambodscha und Ruanda ergänzten die Datenerhebung. Hier wurden die Rahmenbedingungen in den Partnerländern sowie förderliche und hinderliche Faktoren für die Umsetzung der Strategie analysiert. Hierfür wurden neben Dokumentenauswertungen auch 91 Personen, darunter auch Partner der Vorhaben, interviewt.

Abgleich der Erkenntnisse/Synthese

Da jede einzelne dieser Datenerhebungen bestimmte Einschränkungen aufweist, wurden Informationen zum gleichen Sachverhalt auf unterschiedliche Weise gesammelt (Daten- und Methoden-Triangulation), d.h. die Erkenntnisse aus einer Datenquelle wurden mit Erkenntnissen aus anderen Datenquellen abgeglichen. Das umfasste quantitative und qualitative Daten, Perspektiven von Beschäftigten in Zentrale und Außenstruktur sowie in verschiedenen Funktionen und Hierarchieebenen. Die Ergebnisse der verschiedenen Methodenbausteine wurden anschließend schriftlich in einer Synthesemaske zusammengetragen und in einer Synthesesitzung diskutiert (Forscher-Triangulation).



3 Ergebnis: Qualität der Konzeption und Steuerung der Strategie

Verbindlicher Rahmen mit viel Gestaltungsfreiraum

Die GIZ-Genderstrategie verankert die Gleichberechtigung als zentrales Thema im Unternehmen. Nur wenige vergleichbare Organisationen haben bisher wie die GIZ eine ähnlich umfassende Strategie verabschiedet. Das Evaluierungsteam sieht besonders den systemischen Ansatz mit seinen Wechselwirkungen und Synergieeffekten als geeignet, die angestrebten komplexen Veränderungsprozesse im Unternehmen zu fördern. Zudem gehe die Strategie mit ihrer Betonung auf „Unternehmenskultur“, „Genderkompetenz“ und die „Rolle der Führungskräfte“ deutlich weiter, als nur Geschäftsprozesse anzupassen – eine folgerichtige Entwicklung angesichts der Gestaltungsfreiheit im GIZ-Auftragsmanagement. Bei der konzeptionellen Ausgestaltung dieser wichtigen Punkte sieht die Evaluierung allerdings Optimierungsbedarf. Ebenso wie bei der unternehmensweiten Kommunikation und Mobilisierung zum Thema Gender. Beide reichten derzeit noch nicht aus, um die Ziele der Genderstrategie konsequent umzusetzen.

Qualität der Konzeption

Deutlicher politischer Wille auf Vorstandsebene

In der Zwischenevaluierung der früheren GTZ-Genderstrategie von 2007–2010 wurde der politische Wille auf der Führungsebene der GTZ noch als „halbherzig“ wahrgenommen. In der USE von 2015 sehen die Mitarbeitenden dies deutlich positiver. So wurden die Teilnahme des GIZ-Vorstands bei Gender-Veranstaltungen sowie die Benennung einer Gender-AP auf Ebene der Unternehmensführung als wichtiges Signal gewertet. In den Interviews wurde auch der Einsatz des Vorstandes für eine paritätische Besetzung

von Führungspositionen sowie die Teilnahme der Unternehmensführung an hochrangigen politischen Veranstaltungen und die Verabschiedung des Gleichstellungsplans positiv bewertet.

Engagement der Führungskräfte: personenabhängig

Das Engagement der Führungskräfte im mittleren Management (Abteilungsleitung, Gruppenleitung, Landesdirektion, Auftragsverantwortliche) wird in den Interviews dagegen als durchwachsen und sehr personenabhängig eingestuft. Bei der Anwendung gendersensibler Prozesse im Auftragsmanagement fehle oft das Verständnis für Gender und immer wieder würden auch andere Querschnittsthemen priorisiert.

Keine klare Aufbau- und Ablauforganisation

Die Genderstrategie konkret umzusetzen, ist eine unternehmensweite Aufgabe – ein arbeitsteiliger Prozess in den Organisationseinheiten im In- und Ausland. Die Genderstrategie setzt hierfür zwar für alle einen verbindlichen Rahmen, beinhaltet aber keine klare Organisation, wie dies aufgebaut werden und ablaufen soll. Für die notwendigen Maßnahmen zu den fünf strategischen Elementen gibt die Strategie keine unternehmensweiten Indikatoren oder Meilensteine vor. Die Organisationseinheiten sollen dazu eigene Handlungsleitlinien und Aktionspläne entwickeln. Dieser Gestaltungsspielraum erlaubt es ihnen, auf aktuelle strategische, administrative und kaufmännische Vorgaben flexibel zu reagieren. Es bedeutet allerdings auch, dass die Ressourcen zur Umsetzung der Strategie nicht einheitlich verbindlich festgelegt sind, sondern frei zugewiesen werden. Auch in der Außenstruktur gibt die Genderstrategie zur Umsetzung keine Orientierung. Die daraus resultierende Bandbreite von Umsetzungsmodellen in den Landesbüros wurde in den Fallstudien deutlich.



Beispiel Ruanda: One Mainstreaming-Ansatz

Das Landesbüro Ruanda entwickelte 2012 eine eigene Strategie mit einem „One Mainstreaming-Ansatz“ (1-MS). Er vereint gleich mehrere Themen: neben Gender auch AIDS/HIV, sexuelle Gewalt sowie sexuelle und reproduktive Gesundheit. In der Praxis bedeutet das, dass in den Vorhaben 1-MS-Analysen anstelle von Genderanalysen angefertigt werden. Das Landesbüro Ruanda hat mit dem 1-MS-Team ein „In-House Kompetenzzentrum“ für Mainstreaming-Fragen geschaffen, das von der Landesdirektion direkt geführt wird. Diese prominente Platzierung und Investition bietet den Vorhaben eine effiziente Beratungsstruktur und macht die 1-MS-Themen sichtbar.



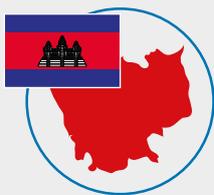


Nicht durchgängig gelebt

Eine durchgängige Genderorientierung, so das Ergebnis des Evaluierungsteams, ist trotz sichtbarer Fortschritte noch nicht Teil der gelebten Unternehmenskultur der GIZ. Unter den weltweit Beschäftigten gibt eine große Bandbreite an Haltungen zu Ausmaß und Bedeutung der Förderung der Gleichberechtigung der Geschlechter. Angesichts der Wichtigkeit des Themas „Unternehmenskultur“ für die Umsetzung der Genderstrategie bewertet das Evaluierungsteam die hierfür ergriffenen Maßnahmen als nicht ausreichend. Zu Aktionen wie Genderwoche und Genderwettbewerbe wären eine stärkere Kommunikationsstrategie und ein interner Dialog über die Unternehmenswerte wünschenswert.

Deutlich besser als vor fünf Jahren

Dazu befragt, welche Rolle Gender im Werteverständnis der GIZ spielt, geben mehr als die Hälfte der Gender-AP an, dass aus ihrer Sicht die Gleichberechtigung der Geschlechter eher noch kein zentrales Element der „gelebten“ Unternehmenskultur der GIZ sei, vor allem nicht im Ausland. Vergleicht man jedoch diese Wahrnehmung mit den Ergebnissen der Zwischenevaluierung der GTZ-Genderstrategie 2007–2010, so fällt das Bild deutlich positiver aus. Während Gender damals als „*Karrierekiller*“ beschrieben und das Thema als klares „*Frauenthema abgestempelt*“ wurde, zeigen die Interviews heute, dass Gender von der Mehrheit der weiblichen wie männlichen – besonders der jungen – Fachkräfte in der GIZ als selbstverständliches und wichtiges Thema begriffen wird.



Beispiel Kambodscha: Gelebte Werteorientierung

Das Landesbüro Kambodscha unternimmt viel, um das Thema Gender zu fördern und sichtbar zu machen. Zusätzlich zur Teilnahme am zweijährlichen unternehmensweiten Genderwettbewerb in der Zentrale, richtet es regelmäßig auch einen eigenen Genderwettbewerb auf Landesebene aus. Hier werden aus unterschiedlichen Vorhaben die besten Ansätze zur Förderung der Gleichberechtigung der Geschlechter ausgezeichnet. In der Jury sitzt neben den Gender-AP des Landesbüros und des Regionalbereichs Asien auch der Landesdirektor selbst. 2013, auf dem jährlichen Treffen aller Beschäftigten der GIZ Kambodscha, hatte er zudem die Gewinner vor versammelter Belegschaft bekanntgegeben und ausgezeichnet. Die Genderwettbewerbe fördern auch Innovation und den Erfahrungs- und Wissensaustausch zu Ansätzen eines genderorientiertes Auftragsmanagements.



Steuerung der Genderstrategie

Kernstück: Gender-AP

Die Benennung und Arbeit der Gender-AP in allen Organisationseinheiten – sowohl in der Zentrale als auch in der Außenstruktur – ist Kernstück der Strategie-Umsetzung. Gender-AP sollen die notwendigen zeitlichen und finanziellen Ressourcen erhalten, um die Umsetzung der Genderstrategie in ihren Organisationseinheiten zu fördern – sei es mit Beratung und Sensibilisierung, mit Wissensmanagement oder der Koordination von Aktivitäten, z. B. im Rahmen der jährlichen Gender-Woche.

Unklare Rolle und Qualifikation

Das Modell der Gender-AP findet breite Zustimmung in der GIZ. Die USE deckte jedoch auch Schwachstellen auf. Als problematisch wird etwa bewertet, dass nicht immer deutlich ist, ob Gender-AP hauptsächlich zu Verfahrensfragen oder auch zu fachlichen Inhalten beraten sollen. Die Hälfte der Gender-AP fühlte sich für eine dezidierte Fachberatung unzureichend qualifiziert. Dies ist umso bedenklicher, als es in der Fach- und Methodenabteilung zu wenig genderspezifische Fachplanungsressourcen gibt. Ambitionsniveau, Angebot, Ressourcenallokation und Nachfrage stehen hier in einem Missverhältnis.



Beispiel Südkaukasus: Personalgleichstellung und Förderung einer gendersensiblen Unternehmenskultur

Für das Regionalbüro lag der Fokus bezüglich Gender auf der Personalgleichstellung und der Förderung einer gender-sensiblen Unternehmenskultur. Sukzessive wurden die Vakanzen für entsandte Führungspositionen zunehmend mit Frauen besetzt. In den Projekten ist man ebenfalls darauf ausgerichtet, neben der gender-orientierten Auftragsgestaltung auch eine Gleichstellung in den Führungs- und Fachpositionen zu erreichen. Der Wunsch nach Gleichstellung ist dabei nicht die alleinige Motivation, sondern auch die meist höhere Qualifikation weiblicher Bewerberinnen, so dass sich hier eine Kombination von bewusster Genderorientierung und den Charakteristika des Arbeitsmarktes zeigt. Zudem wird bewusst darauf geachtet, auch den Büroalltag gender-sensibel und familienfreundlich zu gestalten. Hierzu gehören beispielsweise flexible Arbeitszeiten und eine explizite Unterstützung von Mitarbeiter/-innen mit Kleinkindern.



Anspruch und Ressourcen aneinander anpassen

Das Evaluierungsteam empfiehlt zu prüfen, welche strategische Bedeutung das Genderthema für die GIZ hat und dementsprechend Anspruch und Ressourcen aneinander anzupassen. Insgesamt zeigt die USE, dass die GIZ seit 2012 ihre Investition in die Gender-AP und somit in die Umsetzung der Genderstrategie deutlich erhöht hat. Jedoch wird nur bei einer Minderheit der Gender-AP die Vorgabe eines offiziellen Zeitbudgets erfüllt. Nur etwas mehr als die Hälfte von ihnen empfindet die zur Verfügung stehende Zeit als ausreichend. Die Interviews und Fallstudien machen deutlich, wie zeitintensiv es ist, die Umsetzung der Genderstrategie zu steuern, und wie wenig gezielt die Genderarbeit in der Außenstruktur koordiniert wird. Angesichts von weltweit über 120 Gender-AP in der GIZ sieht es das Evaluierungsteam als fraglich, ob die hierfür zur Verfügung gestellten zeitlichen und personellen Ressourcen auf der Unternehmensebene (eine halbe Stelle oder 50 % VZÄ) ausreichen, besonders falls das Netzwerk der Gender-AP stärker als bisher auch zur Fachberatung genutzt werden soll. Zudem haben die Fallstudien gezeigt, dass die Vernetzung der Gender-AP mit der Zentrale wie auch regional ausbaufähig ist und gestärkt werden sollte.

Effektive interne Rechenschaftslegung

Zentrales Steuerungselement der Genderstrategie ist der Genderkoordinierungskreis (GKK). Hier kommen die Gender-AP der Bereiche und Stabsstellen mindestens alle acht Wochen zusammen, um über die Umsetzung zu beraten. Auf der Gesamtunternehmensebene koordiniert eine hauptamtliche Gender-AP in der Zentrale mit 50 % ihrer Arbeitszeit die Umsetzung der Genderstrategie und den GKK. An den Sitzungen nimmt auch die Gender AP des Personalbereichs sowie die gewählte Gleichstellungsbeauftragte teil, um den Austausch sicherzustellen. Ein Jahresbericht informiert die Führungsgremien über den Stand der Umsetzung in und durch die verschiedenen Organisationseinheiten. Die Dokumentenauswertung zeigt, dass diese interne Rechenschaftslegung zu einigen relevanten Beschlüssen geführt hat, wie die Integration von Genderaspekten in die Materialien zum Wirkungsorientierten Monitoring der Vorhaben und die Vorbereitungskurse für neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.





Das Bild zeigt eine Situation bei der Landvergabe in der Region Kamegeri, im District Nyamagabe in Ruanda im Juli 2015. Warten, vortragen und diskutieren – mussten Männer und Frauen gleichermaßen, bis das konkrete Problem gelöst werden konnte.



4 Ergebnis: Gender in den Aufträgen

Flächendeckend verankert, aber noch zu wenig umgesetzt

Als klare Stärke benennt die Evaluierung, dass Genderorientierung in den Angeboten der GIZ breit verankert ist. Die GIZ hat viel investiert, um das Thema Gleichberechtigung der Geschlechter in den Handreichungen und Prozessen des Auftragsmanagement und der Qualitätssicherung zu integrieren und zu standardisieren. Damit wurde eine gute Grundlage gelegt. Das Ergebnis: eine fast flächendeckende formale Verankerung von Gender in der Konzeption von Vorhaben aller Sektoren. Die verbindliche Einführung von Genderanalysen in der Vorbereitung von Neu- und Folgevorhaben hat zudem eine gute Basis dafür geschaffen, die Förderung der Gleichberechtigung der Geschlechter voranzutreiben.

Doch nicht in allen Prozessen des Auftragsmanagements werden Genderaspekte gleichermaßen berücksichtigt, wie dies in der Genderstrategie vorgesehen ist. Die Dokumentenanalyse zeigt: Gender ist in den Prozessen für die Umsetzung weniger verankert als in der Angebotskonzeption. Das zentrale Steuerungsinstrument, das Managementmodell Capacity WORKS, nimmt keinen Bezug auf Querschnittsthemen wie Gender. Zur Förderung der Genderorientierung in den Umsetzungsprozessen dient vor allem die 2014 eingeführte Arbeitshilfe zum „Gendersensiblen Wirkungsmonitoring“ (WoM). Doch die entsprechenden Handreichungen werden unterschiedlich intensiv genutzt.

Genderanalysen – handlungsleitend?

Was die Qualität der Genderanalysen, ihren Transfer in die Planung von Vorhaben sowie die Verantwortung für den Umgang mit den Ergebnissen angeht, zeigt sich Verbesserungspotenzial. Interviews und Fallstudien machen deutlich, dass manche Genderanalyse als zu abstrakt und wenig handlungsleitend wahrgenommen wird und daher nicht in die Konzeption des Vorhabens einfließt.



Gendersensibles Auftragsmanagement

Ein wichtiger Punkt der GIZ-Genderstrategie ist das gendersensible Auftragsmanagement der Vorhaben. Durch genderorientierte Prozesse (Angebotskonzeption, Umsetzung und Berichterstattung), Genderkompetenz bei den Beschäftigten, gendersensibles Personalmanagement in den Vorhaben und Führungskräfte, die dafür die Verantwortung übernehmen, sollen die in den Angeboten formulierten Ziele zur Gleichberechtigung der Geschlechter besser und effektiver erreicht werden.

Wichtiger Hebel: Indikatoren für Genderziele

Konkrete Ziel-Indikatoren sind der zentrale Hebel für die nachweisbare sektor- und handlungsfeldübergreifende Förderung der Gleichberechtigung der Geschlechter. Das zeigen alle Fallstudien. Ohne durchgehende Verankerung der Gleichberechtigung der Geschlechter im Zielsystem und Wirkungsgefüge und gesamten Auftragsmanagement – von der Planung bis zur Berichterstattung – ist weder unser Beitrag zur Gleichberechtigung der Geschlechter noch die davon ausgehende Wirkung auf die Gesamtzieelerreichung gesichert und nachweisbar.

Eine Querschnittsauswertung von Projektfortschrittskontrollen und Projektevaluierungen bestätigt diese kritische Perspektive: Zwar findet sich in 142 der 147 ausgewerteten Evaluierungsberichte das Thema Gleichberechtigung der Geschlechter in den Angeboten und der Konzeption der Vorhaben verankert, aber nur 111 der ausgewerteten Fortschritts- und Abschlussberichte nehmen darauf Bezug. Und von diesen wiederum beziehen sich nur 92 konkret auf einen Ziel-Indikator zu Gender. Von diesen 92 Vorhaben erfüllt allerdings nur gut jedes dritte (n=36) die geforderten Qualitätskriterien zur eindeutigen Bestimmung von Zielen: spezifisch, messbar, angemessen, relevant und terminiert (SMART).

Schwächen in der Berichterstattung

Als deutliche Schwachstelle der genderorientierten Auftragsgestaltung weist die USE daher die Berichterstattung der Vorhaben aus. Aktuell lässt die Berichterstattung keine repräsentative Aussage zu, inwieweit die Gender-Ziele erreicht wurden. Auch in der derzeit gültigen Handreichung zur Berichterstattung aus dem Jahr 2010 sind die aktuellen genderbezogenen Anforderungen noch nicht zu finden. Die Möglichkeiten für die Kommunikation und das Wissensmanagement, die sich aus der fast durchgängigen Verankerung der Gleichberechtigung der Geschlechter in der Angebotskonzeption ergeben, werden so derzeit nicht genutzt. Das bestätigen auch die Fallstudien sowie die Querschnittsauswertung: Die Mehrzahl der untersuchten Projektfortschrittsberichte geht nur kurz auf das Thema Gender ein. Die Beobachtung von Genderwirkungen ist oft kein fester und flächendeckender Bestandteil der

Monitoringsysteme der untersuchten Vorhaben. Das liegt zum einen an eingeschränkten Kapazitäten seitens der Partner. Zum anderen wird das Thema Gleichberechtigung der Geschlechter von Vorhaben nicht zwingend als Priorität umgesetzt, auch wenn es im Zielsystem verankert ist.



Partnerländern – Kontextsensibilität ist wichtig

In den Fallstudien zeigt sich, welche Ausprägungen und welchen unterschiedlichen Stellenwert die Gleichberechtigung der Geschlechter in den Kulturen und Politiken der Partnerländer einnimmt: von ausgeprägter Ownership für das Thema bis zu einer eher passiven Verfolgung aufgrund der Vorgaben internationaler Geber. Das beeinflusst die Handlungs- und Gestaltungsspielräume der GIZ und die kontextspezifische Verankerung von Gender in den Aufträgen.

Beispiel Ruanda

Bei den Ländern mit lebhafter gesellschaftlicher Diskussion zur Gleichberechtigung der Geschlechter sticht Ruanda hervor. Es hat weltweit den höchsten Anteil an nationalen Parlamentarierinnen (64 %). Gleichzeitig zeigt sich auch hier, dass sich Gleichstellungserfolge auf nationaler und städtischer Ebene nicht zwingend im ganzen Land widerspiegeln. Vor allem im ländlichen Raum, wo vielerorts die Mehrheit der Bevölkerung lebt, sind die Gendernormen, Identitäten und Einstellungen patriarchal geprägt.

Beispiel Südkaukasus

In den Ländern des Südkaukasus (Georgien, Armenien, Aserbaidschan) zeigt sich, dass die Gleichberechtigung der Geschlechter kein linearer Prozess ist. Im Kontext der Unabhängigkeit von der Sowjetunion lässt sich hier eine Rückbesinnung auf patriarchale Geschlechterrollen beobachten. Das zeigt sich u. a. im Rückgang der Erwerbstätigkeit von Frauen und ihrer Repräsentation in der Politik. Zugleich finden sich jedoch aufgrund der ehemaligen Frauenförderpolitik der Sowjetunion im Vergleich zu anderen Weltregionen relativ gute Gender-Indikatoren etwa im Bildungsbereich vor.

Genderziele und -wirkungen erreicht?

Das Ziel ist in der Genderstrategie klar beschrieben: „In Aufträgen formulierte Ziele mit Bezug zu Gender werden erfüllt“. Das Evaluierungsteam kommt jedoch zu dem Ergebnis: Was im Zielsystem und der Konzeption der Vorhaben angelegt wurde, wird durch die schwache genderorientierte Berichterstattung der Vorhaben nicht abgebildet. Gemäß der Querschnittsauswertung der vorliegenden Berichte, erreicht nur eine Minderheit der Vorhaben ihre genderbezogenen Ziele. Das ist z.T. auf den eng gesteckten Vorgaben für die Berichterstattung zurückzuführen. Es muss jedoch auch vor dem Hintergrund konkurrieren der Anforderungen, schwieriger Rahmenbedingungen und einem oft geringen Interesse der Partner gesehen werden.

Bei den Ergebnissen zu den konzipierten und am Ende berichteten genderorientierten Wirkungen konnte nicht abschließend geklärt werden, ob:

- Gender gemäß der Konzeption umgesetzt und dies auch berichtet wurde.
- Gender gemäß der Konzeption umgesetzt, jedoch dazu nicht berichtet wurde („Underreporting“).
- Gender in der Konzeption verankert, aber nicht umgesetzt wurde („Genderblindheit“).
- Gender in der Konzeption verankert, aber anders – mit höherem oder geringerem Anspruch – umgesetzt wurde.

Genderkompetenz intensivieren

Zur Förderung der „Genderkompetenz“ sieht die Genderstrategie entsprechende Fort- und Weiterbildungsangebote, fundiertes Wissensmanagement und eine interne Sensibilisierungs- und Beratungsstruktur durch Gender-AP vor. Hier, so das Evaluierungsteam, habe die GIZ seit 2012 mit ihren diversen verpflichtenden und freiwilligen Fortbildungen und den zahlreichen Materialien mit Good-Practices eine gute Grundlage geschaffen. Falls jedoch der Anspruch bestehe, dass Genderkompetenz im Unternehmen flächendeckend verankert ist, zeige sich Optimierungspotenzial: So müssten etwa die Fortbildungsangebote noch besser genutzt und die Materialien übersichtlicher und nutzerfreundlicher gestaltet werden. Zur Förderung von Genderkompetenz existieren außerdem unterschiedliche Modelle. Das erlaube es zwar den Organisationseinheiten, Landesbüros und Vorhaben, situativ auf ihre Bedarfe zu reagieren, im Unternehmen mangle es jedoch an Klarheit über diese Modelle. Nur etwa ein Drittel der befragten Gender Ansprechpersonen findet denn auch, dass die Beschäftigten genügend wissen, um aktiv zur Umsetzung der Genderstrategie beizutragen.

Wissensmanagement

Die GIZ hat seit 2012 ihr Wissensmanagement zum Thema Gleichberechtigung der Geschlechter kontinuierlich weiter ausgebaut. So werden z. B. erfolgreiche Ansätze zur Förderung der Gleichberechtigung der Geschlechter den verschiedensten Sektoren dokumentiert und bereitgestellt. Außerdem erstellen Organisationseinheiten und Vorhaben Toolboxes und Materialien zu ihren sektor- und regionalspezifischen Erfahrungen mit Gender. Sie sind über verschiedene Onlineplattformen und das GIZ interne Datenmanagementsystem zugänglich. Die Interviews zeigen jedoch, dass die aufbereiteten Praxisbeispiele zum Großteil für die Außendarstellung und für Public-Relations-Maßnahmen genutzt und weniger intern abgerufen werden. Nur die Hälfte der Gender-AP nutzen sie für das Wissensmanagement, die Sensibilisierung der Partnerinstitutionen und die Beratung der Kolleginnen und Kollegen im Rahmen der Umsetzung von Aufträgen.



Um die Ziele für die Genderstrategie im Vorhaben „Privatwirtschaftsentwicklung und Berufsbildung in Aserbaidschan“ zu erreichen, werden hier gendersensitive Lehrpläne entwickelt.

5

Ergebnis: Innerbetriebliche Gleichstellung

Große Fortschritte, aber besonders im Ausland noch ausbaufähig

Eine gleichberechtigte Zusammenarbeit der Geschlechter und ein ausgeglichenes Verhältnis von Frauen und Männern im Unternehmen – so lauten die personalpolitischen Ziele der GIZ-Genderstrategie. Da der Gleichstellungsplan der GIZ erst 2015 verabschiedet wurde, überprüfte die USE die in der Gesamtbetriebsvereinbarung von 2012 festgelegten Indikatoren und Maßnahmen zur Rekrutierung, zur gleichberechtigten Vergütung und zu den Chancen bei der Karriereentwicklung. Die Ergebnisse beziehen sich auf die deutschen Beschäftigten im In- und Ausland, die mit der GIZ-Zentrale einen Vertrag haben. Aufgrund mangelnder Daten wurden nationales Personal, Entwicklungshelfer/-innen und bei lokalen Arbeitgebern „Integrierte Fachkräfte“ nicht berücksichtigt.

Kein systematischer Unterschied in der Vergütung

Die Gleichstellung der Geschlechter bezüglich des Themas Vergütung hat in der Unternehmenszentrale in den letzten Jahren große Fortschritte gemacht. Die Evaluierung zeigt, dass es in der Vergütung des Personals, das einen Vertrag mit der GIZ-Zentrale hat, keine systematischen Unterschiede gibt. Die Benachteiligung von Frauen in der Einstiegsvergütung, die in der Vergangenheit noch zu beobachten war, ist heute nicht mehr erkennbar. Neben der Einstiegsvergütung wirkt sich die jährliche Performance-Bewertung auf die Vergütungshöhe aus. Auch hier konnten keine systematischen Unterschiede zwischen den Geschlechtern mehr festgestellt werden, die noch 2007 und 2008 deutlich waren.



Rechtliche Vorgaben

Das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (Mai 2015) verpflichtet u. a. alle Bundesbehörden, Ziele und Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils auf Führungsebene festzulegen und in einem Gleichstellungsplan darzustellen. Dieser muss alle vier Jahre aktualisiert werden. Die Gleichstellungsarbeit der GIZ ist tarifvertraglich verankert und in der Gesamtbetriebsvereinbarung 2012 ausformuliert, die sich wiederum am Bundesgleichstellungsgesetz orientiert.

Anteil von Frauen in Führung gestiegen

Der Anteil von Frauen in Führung in der GIZ ist in den vergangenen Jahren gestiegen. Das Ziel der GIZ ist es, in den Unternehmensbereichen, in denen Frauen bislang unterrepräsentiert sind, langfristig einen Frauenanteil von 50 Prozent zu erreichen. Ebenso soll der Anteil von Männern in Unternehmensbereichen, wo diese weniger vertreten sind, steigen.

Management: vorwiegend ein Drittel Frauen

2014 waren knapp 43 Prozent der Führungskräfte in der Bereichsleitung weiblich. Bei insgesamt 17 Bereichsleitungen ließ jedoch jede einzelne (Nicht-)Besetzung den Frauenanteil pro Jahr stark schwanken (2013: 35 %, 2012: 33 %, 2011: 43,5 %). Nach der Umstrukturierung im Rahmen des Bauhaus15-Prozesses 2015 wurden 8 von 17 Bereichsleitungen von Frauen besetzt. Andere Führungspositionen waren 2014 mit rund einem Drittel von Frauen besetzt.

BEREICHS-LEITUNG	UPPER MANAGEMENT	LEADING PROFESSIONALS MANAGEMENT	SENIOR PROFESSIONALS MANAGEMENT
42,9 %	34,4 %	36,3 %	37,3 %

Fachfunktion und Verwaltung: Frauen deutlich überrepräsentiert

In den Fachfunktionen und den administrativen Bereichen sind Frauen überrepräsentiert. So war 2014 rund die Hälfte der Beschäftigten in Fachfunktion weiblich. Gleichzeitig ist der Frauenanteil bei den Junior Professionals auf über 70 Prozent gestiegen. Vor allem Verwaltungsstellen werden größtenteils immer noch von Frauen besetzt. Bei den Senior Administration Professionals ist der Frauenanteil mit gut 85 Prozent über die Jahre konstant am höchsten und bei den Administration Professionals mit knapp 60 Prozent anhaltend hoch.

FACH-FUNKTIONEN	JUNIOR ASSISTANT PROFESSIONALS	SENIOR ADMINISTRATION PROFESSIONALS	ADMINISTRATION PROFESSIONALS
49,9 %	71,9 %	85,3 %	57,1 %

Junge Altersgruppen mehrheitlich weiblich

Bis zur Altersgruppe der 59-Jährigen liegt der Frauenanteil bei unbefristeten Verträgen durchgehend über dem Männeranteil. Besonders Frauen unter 30 Jahren sind deutlich überrepräsentiert.

Frauenquote für Aufstiegsverfahren

Entscheidend für den Aufstieg in Führungspositionen in der GIZ ist das Potenzialverfahren. Nur wer daran teilnimmt, kann höhere Führungspositionen übernehmen. Hier ist die innerbetriebliche Gleichberechtigung der Geschlechter nahezu erreicht: Um ein fast paritätisches Verhältnis zu erreichen, wurde dazu in den vergangenen Jahren eine Frauenquote von 40 bis 45 Prozent etabliert.



Women's Empowerment Principles

Als achttes deutsches Unternehmen überhaupt hat die GIZ 2015 die von UN Women und UN Global Compact entwickelten Women's Empowerment Principles (WEPs) unterschrieben, die sich für die Stärkung von Frauen in Unternehmen einsetzen.



Familienfreundliches Unternehmen

Das **audit berufundfamilie** der Hertie-Stiftung hat die GIZ aufgrund ihrer Maßnahmen mehrfach als familienfreundliches Unternehmen zertifiziert: zum ersten Mal 2006 und vorerst zuletzt 2013 nach der Fusion. Das **audit berufundfamilie** unterstützt Unternehmen dabei, eine familienbewusste Personalpolitik umzusetzen. Insgesamt umfasst das Siegel die Handlungsfelder Arbeitszeit, Arbeitsorganisation, Arbeitsort, Information und Kommunikation, Führung, Personalentwicklung, Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen sowie Service für Familien.

Schwierig: Führungspositionen im Ausland

Im Gegensatz zum Inland zeigt sich im Ausland, dass wesentlich weniger Frauen als Männer in Führungspositionen gelangen. Während 2014 im Inland knapp 45 Prozent der Führungskräfte Frauen waren, waren es im Ausland weniger als 30 Prozent. Generell arbeiten in der GIZ mehr Männer im Ausland (62,3 %), im Inland dagegen mehr Frauen (66,8 %). Denn besonders bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und dem „ungelösten“ Problem der beruflichen Möglichkeiten für mitausreisende Partner zeigt sich für Frauen ein deutlich schwierigeres Bild als für Männer. Auch wurden dazu bislang nur vereinzelt Good Practices und Informationen im Wissensmanagement der Regionalbereiche verankert. Hier wünschen sich die Befragten mehr Unterstützung von den Länderbüros.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist insbesondere für die Führungskarrieren von Frauen zentral. Die Evaluierungsergebnisse zeigen, dass eine Vielzahl flexibler Arbeitszeitmodelle existiert. Eine Herausforderung in diesem Themenbereich stellt jedoch beispielsweise die bisher wenig genutzte Option „Führung in Teilzeit“ dar. Für den Auslandseinsatz sind insbesondere die Perspektiven für mitausreisende (männliche) Partner eine ungelöste Herausforderung, die nun im Rahmen des Gleichstellungsplans 2015–18 angegangen werden soll.

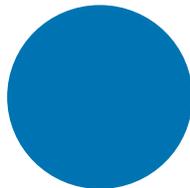


Teilzeit vorwiegend von Frauen genutzt

In der GIZ werden derzeit verschiedene Modelle zu flexibler Arbeitszeit und Arbeitsorganisation umgesetzt, darunter rund 190 Modelle der Teilzeitarbeit, Gleitzeit- und Vertrauenszeit, Lebensarbeitszeit-Konten (Sabbaticals) und Elternzeit/Pflegezeit. Allerdings werden die Teilzeitmodelle vorwiegend von Frauen im Inland genutzt. Im Jahr 2014 lag ihr Anteil bei 84,7 Prozent; dabei arbeiteten 713 Frauen und 101 Männer in Teilzeit. Im Ausland hingegen greift nur eine sehr kleine Gruppe (28 Frauen und 33 Männer) auf die Möglichkeit von Teilzeit zurück.

Führen in Teilzeit meist in unteren Positionen

Führung in Teilzeit ist bislang noch wenig im Unternehmen etabliert und wird zum Großteil von Frauen genutzt – vorwiegend in unteren Führungspositionen. Immerhin ist zwischen 2011 und 2014 der Anteil der teilzeitarbeitenden Führungskräfte von 15 auf 50 Beschäftigte gestiegen. Insgesamt arbeiteten 2014 gut 3 Prozent der männlichen Führungskräfte in Teilzeit, bei den weiblichen Führungskräften waren es rund 10 Prozent.



Eine berufliche Bildungsmaßnahme des Projektes „Privatwirtschaftsentwicklung und Berufliche Bildung“ in Armenien. Schulungen von Berufsschul-Lehrerinnen in moderner Technik, um soziale Gleichheit, Inklusion und substantielle Entwicklung für alle zu schaffen.





6 Empfehlungen und Konsequenzen für die Genderstrategie

Mehr Gewicht auf Unternehmenskultur und Ressourcen

Ziel der unternehmensstrategischen Evaluierung war es, Empfehlungen für die Fortschreibung der Genderstrategie zu liefern. Sie gliedern sich in sechs Handlungsfelder: Strategische Bedeutung, Konzeption und Steuerung der Strategie, Auftragsmanagement, Wissensmanagement, Genderkompetenz und Innerbetriebliche Gleichstellung. Die Referenzgruppe hat diese Empfehlungen auf ihre Verwertbarkeit für die GIZ hin diskutiert und daraus Ideen zur Umsetzung entwickelt. Um ihre Genderstrategie nachzujustieren, greift die GIZ als lernende Organisation diese kritischen Ergebnisse der USE auf. Die Vorschläge der Referenzgruppe fließen als konkrete Maßnahmen zur weiteren Förderung der Gleichberechtigung in die neu formulierte Genderstrategie ein.

1. Strategische Bedeutung

Die USE zeigt: Das Thema der Gleichberechtigung der Geschlechter ist für die GIZ von strategischer Relevanz und im Leitbild der GIZ verankert. 2016 haben sowohl die Europäische Union als auch das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) neue Gender-Aktionspläne veröffentlicht. Mit dem zweiten Entwicklungspolitischen Aktionsplan zur Gleichberechtigung der Geschlechter 2016–2020 und den jährlichen Road Maps zur Umsetzung erhöht das BMZ die Verbindlichkeit und Rechenschaftslegung in diesem Bereich. Die Gleichberechtigung der Geschlechter ist als eins von 17 Zielen und handlungsleitendes Prinzip in der Agenda 2030 fest verankert.

Anspruch und Ressourcen angleichen

Die GIZ hat mit ihrer Genderstrategie ein umfassendes System zur Förderung und Umsetzung von Gleichberechtigung der Geschlechter etabliert. Die USE hat jedoch eine Diskrepanz zwischen dem hohen Anspruch der Strategie und den für ihre Umsetzung, Koordinierung und Steuerung bereitgestellten Ressourcen identifiziert. Die Referenzgruppe rät daher zu einer kritischen Überprüfung von Anspruch und Ressourcen.

Gesonderte Genderstrategie beibehalten

Anders als die USE spricht sich die Referenzgruppe klar dafür aus, eine alleinstehende Genderstrategie beizubehalten. Gleichzeitig empfiehlt die USE, das herausgehobene Thema Gender mit anderen strategischen IZ-Themen (Nachhaltigkeit, Menschenrechte) sowie operativen Querschnittsthemen effektiv und effizient zu verknüpfen.

Konzeption und Steuerung der Strategie

Den systemischen Ansatz der Genderstrategie mit den fünf strategischen Elementen bewertet die USE als erfolgsversprechend. „Unternehmenskultur“ und die Rolle von Führungskräften sollten künftig jedoch mehr Gewicht bekommen. Als mögliche Maßnahmen dazu empfiehlt die Referenzgruppe, Gender in Führungsdialog und -qualifizierung stärker zu verankern.

Höhere Verbindlichkeit

Generell empfiehlt die USE, dass die GIZ ihre zukünftige Genderstrategie verbindlicher macht. Dazu sollten unter anderem das Zusammenspiel von Planung, Monitoring und Berichterstattung von Vorhaben zum Thema Gleichberechtigung vorangetrieben werden, um sowohl intern als auch gegenüber dem BMZ und anderen Auftraggebern über Wirkungen berichten zu können.

Klare Prozess-Architektur zur Umsetzung

Für die Umsetzung der Strategie empfiehlt die USE, genaue Prozess-Abläufe zu erstellen, um besonders der Außenstruktur eine bessere Orientierung zu Rollen und Aufgaben zu geben. Die Referenzgruppe teilt diese Empfehlungen mit der Einschränkung, dass dabei die Gestaltungsspielräume der Organisationseinheiten nicht verloren gehen dürfen.



2. Auftragsmanagement

Die Genderorientierung und damit verbundene Gleichberechtigung der Geschlechter ist formal bereits gut in der Konzeptions- und Angebotsphase für neue Vorhaben verankert. Um die Qualität der Angebote weiter zu optimieren, bedarf es keiner neuen Prozesse. Jedoch sollten die Verwertbarkeit der Genderanalysen und der Transfer der _Ergebnisse in die Konzeption und das Ziel- und Wirkungsgefüge der Vorhaben gezielt verbessert werden.

Mehr Kompetenz und Führungsverantwortung

Die USE kommt zu dem Schluss, dass keine neuen Standards für die Vorhabendurchführung eingeführt werden müssen. Sie empfiehlt stattdessen, die Förderung der Gleichberechtigung in der Implementierung durch ausreichende Kompetenz, stärkere Verbindlichkeit von Führung und eine flankierende Unternehmenskultur sicherzustellen.

Berichterstattung verbessern

Aufgrund der oft schwachen Berichterstattung gibt es bislang keine repräsentative Aussage zu Genderwirkungen. Die Empfehlung lautet daher, die existierenden Berichtsformate und Instrumente der Qualitätssicherung für Fortschrittsberichte und Evaluierungen zu überprüfen und anzupassen. Mit aufgenommen werden sollten Aussagen zu direkt angestrebten sowie nicht intendierten Wirkungen zur Gleichberechtigung der Geschlechter und Stärkung der Rechte und Rolle von Frauen in der Gesellschaft.

3. Wissensmanagement

Komprimieren und anwenderfreundlicher gestalten – das ist Empfehlung, um das Wissensmanagement zu Gender zu verbessern. Das bezieht sich zum einen auf die vorhandenen genderspezifischen Materialien des Auftragsmanagements, zum anderen auf die existierenden Plattformen und Formate zur Verbreitung und Nutzung von Good Practices in Vorhaben. Denkbare Lösungen sollten einem Portal- oder Baukastensystem folgen.





Qualifizierung im beruflichen Bereich sind für Frauen besonders wichtig. Hier handelte es sich um eine Qualifizierung zur e-Learning-Trainerin im Programm „Privatwirtschaftsentwicklung und Berufliche Bildung“ in Armenien. Frau Marianne erhielt nach dem erfolgreichen Abschluss ein Zertifikat.

4. Genderkompetenz

Mehr Klarheit über Beratungsangebote

Ob über die Fachplanung, Gender-AP oder externe Gutachterinnen und Gutachter, die GIZ sollte auch weiterhin unterschiedliche Beratungsmodelle anbieten, über die sich die Vorhaben für ihre Auftragsgestaltung bedarfsgerecht Genderkompetenz organisieren können. Diese Angebote sollten jedoch klarer strukturiert, dokumentiert und kommuniziert werden.

Kompetenzen und Ressourcen stärken

Die USE hat auch gezeigt, dass die Aufgabenteilung zwischen Fach- und Prozessberatung zu Gender unklar sind. Gemessen an den Ansprüchen der Genderstrategie ist jedoch der Fach- und Methodenbereich für das Genderthema zu schwach besetzt. Das können auch die Gender-AP mit ihren begrenzten Zeitressourcen und Kompetenzen nicht auffangen. Um die Kompetenzen und Ressourcen für das Genderthema zu stärken, sollten daher die Aufgaben der Fachplaner/-innen für Gender, der sektoralen Fachplaner/-innen und der Gender-AP geklärt sowie jeweils Kompetenzprofile und Mindestzeitbudgets festgelegt werden. Generell, so die Referenzgruppe, müsse Genderkompetenz im gesamten Unternehmen verfügbar sein.

5. Innerbetriebliche Gleichstellung

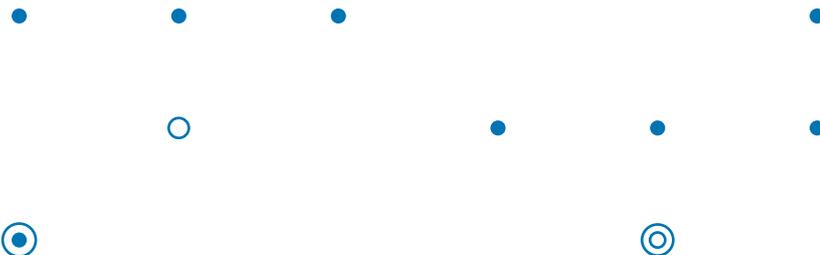
Die Gleichstellung der Geschlechter in der Unternehmenszentrale hat in den letzten Jahren große Fortschritte gemacht. Das bewertet die USE als Stärke der GIZ. Das Ziel einer vollständigen Gleichstellung von Frauen in Führungspositionen, besonders im Ausland, ist allerdings noch nicht erreicht. Die Umsetzung der Gleichstellungspolitik beim weltweit tätigen nationalen Personal stellt zudem eine noch größere Herausforderung im Vergleich zum entsandten Personal dar.

Gleichstellung im Ausland stärker fördern

Um den erfolgreichen Kurs bei der Gleichstellung im Inland zu halten, bewertet die USE den Gleichstellungsplan 2015–18 als geeignetes Instrument, da er einige der zentralen Herausforderungen der GIZ-Personalarbeit gezielt aufgreift. Empfohlen wird jedoch, die dort vorgesehenen Angebote stärker als bislang zu bewerben. Zudem müsse jedoch der für Ende 2016 geplante Mid-Term Review des Gleichstellungsplans genutzt werden, um die vorgesehenen Maßnahmen zur Förderung von Frauen im Ausland kritisch zu überprüfen. Hier müsse geklärt werden, wie die Gleichstellung beim nationalen Personal stärker als bislang gefördert werden kann. Die Referenzgruppe empfiehlt dazu als mögliche Maßnahmen, die Policy für das nationale Personal um das Thema Gleichstellung zu ergänzen, die Landesbüros dazu zu beraten und die Zuständigkeit für Gleichstellungsfragen in den Landesbüros zu klären.

Ausblick: Diversity Management

Generell, so die Empfehlung von Evaluierungs- und Referenzteam zum Abschluss, müsse die GIZ prüfen, ihre Gleichstellungsarbeit auf einen Diversity Management-Ansatz auszuweiten.



Gender immer besser verankern und integrieren – Unsere Konsequenzen aus der Evaluierung

„Die Ergebnisse der unternehmensstrategischen Evaluierung zur Genderstrategie waren für uns sehr nützlich. Wir haben geprüft, ob die Empfehlungen für die GIZ verwertbar sind und daraus Vorschläge für die Aktualisierung der Genderstrategie entwickelt. Verschiedene Maßnahmen wurden inzwischen bereits umgesetzt.“

Dr. Sabine Müller, Bereichsleiterin und Gender
Ansprechpartnerin auf Unternehmensleitungsebene

Neues Safeguards+Gender Managementsystem

Der Vorstand hat als verbindlichen Mindeststandard für alle Geschäftsfelder und Auftraggeber der GIZ einen neuen Safeguards+Gender-Managementprozess eingeführt. „Safeguards“ gibt es in der GIZ auch zu Menschenrechten, Umwelt und Klima sowie Konflikt und Kontextsensibilität. Das Safeguards+Gender Managementsystem mit seinen Analyse- und Absicherungsmaßnahmen ermöglicht es, vom Vorhaben ausgehende Risiken und nicht intendierte negative Auswirkungen auf die Gleichberechtigung der Geschlechter ebenso wie konkrete Potenziale der Förderung von Gleichberechtigung und dem Abbau von geschlechtsspezifischen Benachteiligungen und Diskriminierungen früh zu identifizieren und gezielt zu adressieren. Diese werden dann in der Konzeption der Vorhaben durch gezielte Maßnahmen aufgegriffen, über den gesamten Projektzyklus beobachtet und, wenn nötig, im Falle von negativen Auswirkungen schnell korrigiert. Genderanalysen und die Verankerung von Gender im gesamten Prozesszyklus sind damit verbindlich festgelegt und mit klaren Verantwortlichkeiten versehen. Seit 2017 bietet die AIZ gezielte Trainings zu Safeguards+Gender an.

Aufgaben und Rolle der Gender-Ansprechpersonen klar definiert

Die Rolle und die Aufgaben der Gender-Ansprechpersonen (Gender-AP) in der Außenstruktur waren Thema der Gender-Netzwerktreffen in Bonn und Bangkok in 2016. In Ergänzung zu den Aufgabenbeschreibungen der Gender AP des Unternehmens und der Gender AP auf Bereichs- und Stabstellenebene, die einen festen Bestandteil der Genderstrategie bilden, wurden Aufgabenbeschreibungen für die Gender AP in der Außen- und Fachstruktur erarbeitet und von den Managementteams der Bereiche verabschiedet. Die Gender-AP in der Außenstruktur unterstützen die Landesdirektionen und AVs bei der Umsetzung der GIZ Genderstrategie auf Landesebene. Ihre Rolle ist durch die Einführung des Safeguards+Gender Managementsystems weiter gestärkt worden.

Bessere Berichterstattung über Wirkungen der Maßnahmen zur Verbesserung der Geschlechtergerechtigkeit

Um die Darstellung von Wirkungen besser in Fortschritts- und Schlussberichten an Auftraggeber zu verankern, haben die operativen Bereiche ein Merkblatt mit unterstützenden Hinweisen entwickelt.

Gleichstellung auch beim nationalen Personal fördern

Die Policy für das nationale Personal wird zurzeit überarbeitet. In diesem Zuge wird die Gleichstellungspolitik des Unternehmens in den Grundsatzpapieren auch für diese Beschäftigtengruppe noch einmal gesondert verankert und expliziert.

Überarbeitung der Genderstrategie

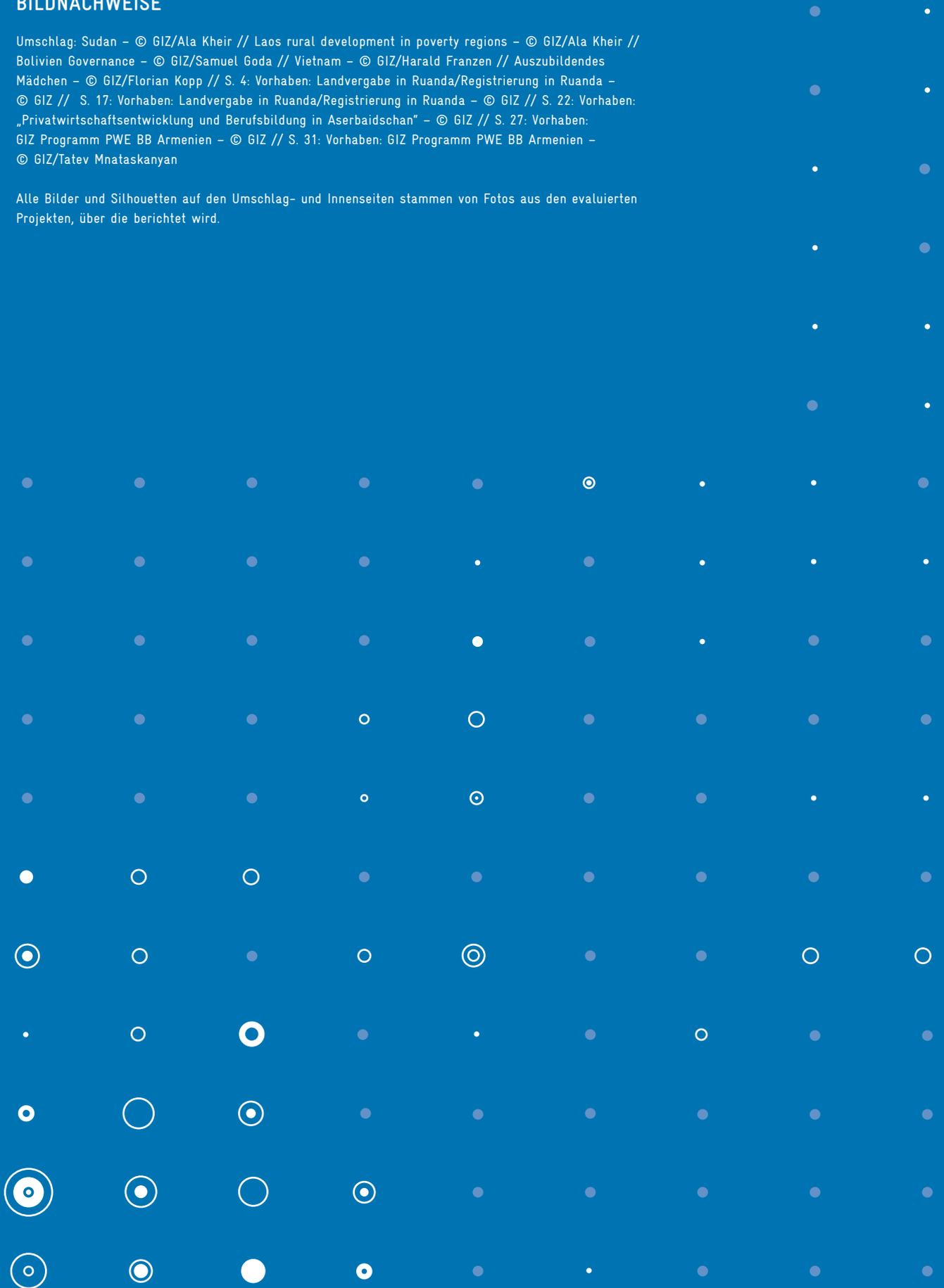
Die Fortschreibung der GIZ-Genderstrategie und damit auch die Beschäftigung mit den Empfehlungen der Evaluierung zu Konzeption und Umsetzung hat 2017 begonnen.



BILDNACHWEISE

Umschlag: Sudan – © GIZ/Ala Kheir // Laos rural development in poverty regions – © GIZ/Ala Kheir // Bolivien Governance – © GIZ/Samuel Goda // Vietnam – © GIZ/Harald Franzen // Auszubildendes Mädchen – © GIZ/Florian Kopp // S. 4: Vorhaben: Landvergabe in Ruanda/Registrierung in Ruanda – © GIZ // S. 17: Vorhaben: Landvergabe in Ruanda/Registrierung in Ruanda – © GIZ // S. 22: Vorhaben: „Privatwirtschaftsentwicklung und Berufsbildung in Aserbaidschan“ – © GIZ // S. 27: Vorhaben: GIZ Programm PWE BB Armenien – © GIZ // S. 31: Vorhaben: GIZ Programm PWE BB Armenien – © GIZ/Tatev Mnataskanyan

Alle Bilder und Silhouetten auf den Umschlag- und Innenseiten stammen von Fotos aus den evaluierten Projekten, über die berichtet wird.





Herausgeberin
Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40
53113 Bonn, Deutschland
T +49 228 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 evaluierung@giz.de
I www.giz.de/evaluierung