



GIZ-Genderstrategie 2025-2029





Inhalt

Vorwort	3
Die Genderstrategie auf einen Blick	
Vision, Strategische Handlungsfelder, Umsetzung unserer Strategie.....	4
Einleitung	5
Strategische Handlungsfelder	
Einordnung, Schlüsselmaßnahmen, Schlüsselergebnisse.....	7
Umsetzung unserer Strategie	14



Vorwort

Die Gleichberechtigung der Geschlechter ist eine Frage der Menschenrechte und hat erhebliche Auswirkungen auf die Gesellschaft als Ganzes. Wir wissen, dass Länder friedlicher, demokratischer und wohlhabender sind, wenn sie ein hohes Maß an Gleichberechtigung aufweisen. Das kommt allen Menschen gleichermaßen zugute.

Allerdings liegt noch ein langer Weg vor uns. Trotz bedeutender Erfolge in der Stärkung von Frauen und ihrer Rechte bleibt dieser Fortschritt fragil und wird durch Krisen und Konflikte bedroht. Gegenwärtig leben mehr als 600 Millionen Frauen in von Konflikten betroffenen Ländern. Dies ist besonders gefährlich, da sexuelle Gewalt weiterhin als Waffe und Mittel zur Unterdrückung von Menschen eingesetzt wird.

Darüber hinaus sehen wir uns weltweit mit einem Erstarren der Anti-Gender-Bewegungen und einer verschärften Rhetorik gegen LSBTIQ+ konfrontiert. Das Thema Gender ist über geopolitische Grenzen hinweg zu einem Politikum geworden. Insbesondere populistische Bewegungen und autoritäre Regimes versuchen, die Entfaltungsmöglichkeiten von Männern, Frauen und Menschen mit diversen Geschlechtsidentitäten jenseits traditioneller Rollenbilder zu beschränken.

Positiv ist jedoch, dass Grundlagen für geschlechtergerechtere Gesellschaften geschaffen wurden: Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung erkennt ausdrücklich an, dass die Gleichberechtigung der Geschlechter für das Erreichen aller Entwicklungsziele relevant ist. Auf nationaler Ebene hat auch Deutschland neben einer großen Gruppe von Ländern seinen politischen Rahmen angepasst, um weitere Fortschritte in diesem Bereich zu fördern.

Um auszuloten, wie wir unsere Arbeit vor diesem Hintergrund verbessern können, haben wir unsere Aktivitäten überprüft. Wir haben erkannt, dass wir diese noch stärker mit der Forderung nach gesellschaftlicher Transformation verbinden müssen. Dazu gehört, traditionelle

Geschlechterstereotype zu hinterfragen, sexuelle und geschlechtliche Vielfalt anzuerkennen und zu verstehen, wie unterschiedliche Formen der Diskriminierung zusammenwirken und dadurch Ungleichheit verstärken können.

Zudem kommen wir nicht umhin, auf Aspekte historisch gewachsenen Ungleichgewichts in globalen Machtverhältnissen zu schauen und diese im Hinblick auf Geschlechtergerechtigkeit und auf unsere eigene Rolle kritisch zu reflektieren. Wir stehen unseren Partnern in der internationalen Zusammenarbeit zur Seite, ihren eigenen Weg zu gehen, indem wir mit ihnen einen konstruktiven Dialog führen und gemeinsame Maßnahmen entwickeln.

Die GIZ ist überzeugt, dass ein Wandel zu einer geschlechtergerechten Gesellschaft möglich ist. Mit dieser Strategie richten wir uns neu aus, um uns noch wirksamer für die Gleichberechtigung und Gleichstellung aller Geschlechter einzusetzen. Dabei bauen wir auf unserer fundierten Expertise in der internationalen Zusammenarbeit sowie unseren starken, langjährigen Partnerschaften auf. Gemeinsam für die Gleichberechtigung und Gleichstellung der Geschlechter in der GIZ und weltweit – das ist unsere Vision und der Schlüssel zu einer lebenswerten Zukunft.

Ingrid-Gabriela Hoven

Stellvertretende Vorstandssprecherin der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



Die Genderstrategie auf einen Blick

VISION → Gemeinsam für die Gleichberechtigung und Gleichstellung der Geschlechter in der GIZ und weltweit.

STRATEGISCHE HANDLUNGSFELDER

Strategisches Handlungsfeld 1:

Wir gehen geschlechtsbasierte Diskriminierung an, indem wir uns auf strukturelle und zugrunde liegende Ursachen konzentrieren.

- Gleichberechtigung der Geschlechter mit Veränderungen in der Gesellschaft verbinden
- Repräsentanz von Frauen und marginalisierten Gruppen besonders in gesellschaftsverändernden Themen, wie Klimawandel, Energie und Digitalisierung gewährleisten
- Auswirkungen von Krisen und Fragilität auf Frauen, Männer und Menschen mit diversen Geschlechtsidentitäten verstehen und Ansätze anpassen
- Evidenzen und Datengrundlage zu strukturellen Diskriminierungsformen ausbauen

Strategisches Handlungsfeld 2:

Wir arbeiten mit Change Agents aus Staat und Zivilgesellschaft zusammen und stärken sie in ihren Rollen.

- Abstimmung mit den politischen Strategien und Maßnahmen der internationalen und nationalen Partner gewährleisten
- Männer und Jungen als Change Agents aktiv einbinden
- Partnerschaften mit der Zivilgesellschaft zur Veränderung geschlechtsspezifischer Machtgefälle ausbauen
- Gezielt auf den „Gender Backlash“ reagieren

Strategisches Handlungsfeld 3:

Wir stärken die Leistungsfähigkeit unserer Organisation für mehr Geschlechtergerechtigkeit.

- Geschlechtergerechtigkeit als Führungsaufgabe vorantreiben
- Genderexpertise für die portfolioweite Verankerung des Themas vertiefen
- Chancengleichheit im Unternehmen durch konsequente Umsetzung der bestehenden Policies und Pläne und durch Nutzung vorhandener Mechanismen gegen Diskriminierung schaffen

Unseren Bezugspunkt bilden der politische Rahmen der Bundesregierung, die Abkommen mit den Partnerregierungen sowie die regionalen und internationalen Agenden.

UMSETZUNG UNSERER STRATEGIE

- Die Genderstrategie stellt weltweit einen verbindlichen Rahmen für die gesamte Organisation, alle ihre Führungskräfte und alle Mitarbeiter*innen dar.
- Im Einklang mit ihren jeweiligen Mandaten, Rollen und Zuständigkeiten ermitteln alle Organisationseinheiten auf der Grundlage dieser Strategie jene Maßnahmen, mit denen sie in den strategischen Handlungsfeldern die größte Wirkung erzielen können, und setzen sie um.
- Die Fortschritte bei der Umsetzung der Strategie werden anhand der Schlüsselergebnisse gemessen und evaluiert.
- Ein interner Umsetzungsrahmen legt die Zuständigkeiten und Meilensteine für die Erreichung der Schlüsselergebnisse fest.



Einleitung

Als Dienstleisterin der internationalen Zusammenarbeit verfolgt die GIZ ihre Vision, weltweit für eine lebenswerte Zukunft zu arbeiten. Um dies zu erreichen, setzen wir **Programme der Bundesregierung sowie anderer Auftraggeber und Kooperationspartner um**. Die Förderung der Gleichberechtigung ist ein zentrales Element unseres Mandats.

Mit unserer Genderstrategie **stellen wir die Weichen** für die Förderung der Gleichstellung und Gleichberechtigung in unserer Organisation und bei der Leistungserbringung. Unseren **Bezugspunkt** bilden dabei der politische Rahmen der Bundesregierung, die Abkommen mit Partnerregierungen sowie die regionalen und internationalen Agenden.

Diese Strategie beruht auf unserer langjährigen Sektor- und Regionalexpertise, Evidenzen und bewährten Instrumenten sowie auf starken Partnerschaften. Sie ist Teil unseres weiter gefassten Ziels, eine Umsetzerin integrierter Lösungen für globale Herausforderungen zu werden. Die Genderstrategie bietet sowohl unserer Organisation als auch unseren Partnern **Orientierung**. Wir haben uns ambitionierte Ziele gesteckt, strategische Handlungsfelder festgelegt und Maßnahmen zur Umsetzung identifiziert. Anhand von Schlüsselergebnissen wird der Erfolg der Strategie gemessen und evaluiert.

Nach unserem ganzheitlichen Verständnis bezeichnet **Gleichberechtigung der Geschlechter** die Zielsetzung, zwischen Männern, Frauen und Menschen mit diversen Geschlechtsidentitäten Gleichheit im Hinblick auf ihre Rechte, Verantwortlichkeiten und Chancen herzustellen. Gemeinsam mit unseren Partnern streben wir an, dass Frauen und Menschen mit diversen Geschlechtsidentitäten ihre Menschenrechte uneingeschränkt wahrnehmen und ein Leben in Würde führen können. Ebenso wichtig ist es, Männer und Jungen als Verbündete zu gewinnen und einzubinden.

Gleichstellung bezeichnet in dieser Strategie die Förderung gleicher Chancen für die Mitarbeiter*innen innerhalb des Unternehmens GIZ. Hierzu gehört der Schutz von Mitarbeiter*innen vor Diskriminierung und die Forderung nach Chancengleichheit für alle Menschen, ungeachtet ihres biologischen und sozialen Geschlechts. Zu diesem Zweck haben wir im Jahr 2024 gemäß der entsprechenden Gesamtbetriebsvereinbarung unseren neuen [Gleichstellungsplan](#) auf den Weg gebracht.

Die Genderstrategie stellt auch einen Beitrag zur **Förderung der Vielfalt** dar. Als Unterzeichnerin der [Charta der Vielfalt](#) arbeitet die GIZ an einer inklusiven Organisationskultur und an einem Arbeitsumfeld, das von gegenseitigem Respekt geprägt ist. Sie setzt sich dafür ein, dass alle Mitarbeiter*innen ungeachtet ihres Geschlechts, ihrer Geschlechtsidentität, ihrer Staatsangehörigkeit, ethnischen Herkunft, Religion oder Weltanschauung, ungeachtet einer Behinderung, ihres Alters, ihrer sozialen Herkunft und ihrer sexuellen Orientierung Wertschätzung erfahren. Wie wir dabei vorgehen, legt unser [Diversitätsverständnis](#) sowie der [Ethik- und Verhaltenskodex](#) fest. In unserer [Nachhaltigkeitsrichtlinie](#) ist zudem unser Verständnis von Nachhaltigkeit inklusive einer Genderdimension festgehalten.

Unsere Genderstrategie wird zu einem entscheidenden Zeitpunkt veröffentlicht. **In den vergangenen zehn Jahren konnten wir mit Blick auf Gleichberechtigung weltweit langsame, aber dennoch ermutigende Fortschritte beobachten**. Aus dem SDG-Bericht 2024 mit Daten aus 120 Ländern geht hervor, dass im Zeitraum 2019 bis 2023 mehr als 50 Rechtsreformen durchgeführt wurden, deren Schwerpunkt auf der Abschaffung diskriminierender Gesetze und der Schaffung von Rechtsrahmen zur Förderung der Gleichberechtigung der Geschlechter lag.

Zugleich sehen wir: **Ein großer Teil dieser Fortschritte steht auf dem Spiel**. Allein durch die COVID-19-Pandemie wurden Fortschritte zunichtegemacht, die über Jahrzehnte hinweg erkämpft worden sind. Schätzungen zufolge machen Frauen fast zwei Fünftel der weltweiten Arbeitskräfte aus, haben aber mehr als die Hälfte der gesamten krisenbedingten Arbeitsplatzverluste erlitten. **Dabei ist allein das ökonomische Potenzial gewaltig**. Nach Angaben der Weltbank wäre das langfristige Bruttoinlandsprodukt pro Kopf um annähernd 20 Prozent höher, wenn in der Arbeitswelt mehr Gleichberechtigung herrschen würde.

Chancen für Entwicklung gibt es auch, wenn Frauen an der Suche nach Lösungen für die Probleme des Klimawandels beteiligt werden. Denn sie sind von dessen Auswirkungen besonders betroffen. Zukunftsszenarien in einem Bericht von UN Women zeigen, dass die Zahl der Hungerleidenden Frauen bis zum Jahre 2030 infolge des Klimawandels um 236 Millionen steigen könnte. In diesem Szenario wäre die Zahl doppelt so hoch wie die der betroffenen Männer. Wir wissen, dass beide Gruppen bereits unterschiedliche Bewältigungsmechanismen



entwickelt haben. Wird dieses Wissen verknüpft, können Lösungen vorangetrieben werden, die allen Menschen gleichermaßen dienen.

Neben den Rückschritten durch die COVID-19-Pandemie müssen wir uns mit einem weiteren Phänomen auseinandersetzen: **Anti-Gender-Bewegungen und Positionierungen gegen Menschen, die sich als LSBTIQ+ identifizieren, werden als politisches Instrument genutzt.** Nach internationalem Menschenrecht darf niemand aufgrund von sexueller Orientierung, Geschlechtsidentität und/oder geschlechtlicher Ausdrucksform und von Geschlechtsmerkmalen diskriminiert werden. Dennoch werden weiterhin Rechtsvorschriften verabschiedet, die es legalisieren, Einzelpersonen aufgrund dieser Merkmale auszugrenzen und zu diskriminieren.

Angesichts dieser Entwicklungen erwarten unsere Auftraggeber und Partner, dass wir bei der Durchführung von Maßnahmen zur Förderung der Gleichberechtigung ein hohes Qualitätsniveau gewährleisten. Das bedeutet, mehr systemweite und gut abgestimmte Ansätze zu verfolgen, um den **Ursachen von Ungleichheiten zu begegnen.** Es reicht nicht aus, die Symptome von Geschlechterungleichheiten zu bekämpfen. Wir müssen dazu übergehen, zusammen mit unseren Partnern diskriminierende soziale Normen sowie politische, rechtliche und wirtschaftliche Strukturen zu verändern.

Außerdem müssen wir berücksichtigen, dass sich **unterschiedliche Diskriminierungsformen** überschneiden, wobei sich nachteilige Auswirkungen auf Frauen und marginalisierten Gruppen verstärken können. Auch gilt es, **Machthierarchien kritisch zu reflektieren,** die auf patriarchalen Normen und kolonialen Strukturen basieren und durch die sowohl Frauen und marginalisierte Gruppen als auch Männer benachteiligt werden.

Nachhaltigen Wandel herbeizuführen erfordert Zeit und ein stabiles Umfeld. Allerdings sind wir zunehmend in **fragilen Kontexten** tätig. Wir benötigen demnach

Ansätze, die es uns ermöglichen, den Ursachen von Ungleichheiten auch in unsicheren Situationen, die sich schnell verschlechtern können, effektiv entgegenzutreten.

Vor diesem Hintergrund haben wir unsere Genderstrategie weiterentwickelt. Wir schauen kritisch auf Machtstrukturen und Rollen und **erkennen den Wert mannigfacher Perspektiven und Kenntnisse an.** Dabei orientieren wir uns an folgenden Fragen: Wie können wir unterschiedliche Erfahrungen mit Macht, Privilegien und Diskriminierung verstehen? Wie gehen wir mit ihnen um, damit wir die Agenda der Gleichberechtigung glaubwürdig und ohne erhobenen Zeigefinger vertreten können?

Unseren Schwerpunkt legen wir auf die **Stärkung staatlicher und zivilgesellschaftlicher Akteur*innen,** die sich in ihrem Einflussbereich für die Gleichberechtigung der Geschlechter einsetzen. Im Rahmen unserer Programme arbeiten wir im Dialog mit unseren staatlichen Partnern daran, deren Agenden für Gleichberechtigung umzusetzen oder anzupassen. Ferner befähigen wir unsere Teams und ihre Partnerorganisationen, **auf politische Bewegungen zu reagieren, die grundlegende Menschenrechte infrage stellen.**

Drei strategische Handlungsfelder bilden den Kern unserer Genderstrategie. Sie zeigen auf, wie wir die angestrebte qualitative Umstellung erreichen wollen, wie wir mit unseren Partnern zusammenarbeiten und wie wir die GIZ im Bereich der Gleichberechtigung und internen Gleichstellung als Institution stärken.



Strategische Handlungsfelder





STRATEGISCHES HANDLUNGSFELD 1

Wir gehen geschlechtsbasierte Diskriminierung an, indem wir uns auf strukturelle und zugrunde liegende Ursachen konzentrieren.

Warum ist das ein strategischer Schwerpunkt?

- Die GIZ verfügt über ein solides **Portfolio zur Geschlechtergerechtigkeit**: Beispielsweise haben bereits 92 Prozent der vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) finanzierten Projekte gemäß den OECD/DAC-Kriterien Gleichberechtigung und Frauenrechte als Haupt- oder Nebenziel zum Gegenstand. Das ist eine gute Basis. Wir wollen dieses Portfolio noch etwas ausbauen und konsequent auf alle Öffentlichen Auftraggeber ausweiten.
 - Um die Wirkung unserer Vorhaben zu erhöhen und einen anhaltenden Wandel herbeizuführen, konzentrieren wir uns auf **strukturelle und zugrunde liegende Ursachen von geschlechtsspezifischer Diskriminierung**. Dazu gehören diskriminierende soziale Normen, politische, rechtliche und wirtschaftliche Strukturen sowie Machtdynamiken. Dazu gehört auch die Frage nach unbezahlter Care-Arbeit und ihrer Auswirkung auf Geschlechtergerechtigkeit. Zu diesem Zweck werden wir Projekte über eine interdisziplinär angelegte Genderanalyse auf Sektor- oder Regionalebene verknüpfen und längerfristig aufeinander abstimmen. Dabei werden lokale Perspektiven und Expertise sowie die Anliegen der Zivilgesellschaft vor Ort einbezogen.
- In einigen Sektoren, wie etwa **Klima, Energie und Digitalisierung**, vollziehen sich gesellschaftliche Transformationsprozesse, die das Leben der Menschen grundlegend verändern. Im Rahmen unserer Tätigkeit sorgen wir dafür, dass diese Transformationen geschlechtergerechter ablaufen.
 - Gegenwärtig sind zwei Drittel der Partnerländer der GIZ von Fragilität betroffen. Wir wissen, dass **Krisen und fragile Kontexte** nicht genderneutral sind. Sie haben unterschiedliche Auswirkungen auf Menschen und stellen eine Gefahr für die Sicherheit insbesondere von Frauen sowie der LSBTIQ+ Community dar. Wir richten unser Handeln nach diesem Wissen aus.
 - Um unsere Wirkung zu verstärken, benötigen wir Evidenz. Wir schließen bestehende Wissens- und Datenlücken, indem wir konsequent in **Genderanalysen und -daten** investieren und die kontinuierliche Generierung und Nutzung von Daten fördern. Wir benötigen die Daten auch, um festzustellen, wie sich unterschiedliche Formen von Diskriminierung überschneiden (intersektionaler Ansatz). Zudem werden wir kritisch reflektieren, wie wir Daten generieren und bewerten, damit wir bestehende Machtverhältnisse auch in Bezug auf koloniale Kontinuitäten nicht reproduzieren.

Schlüsselmaßnahmen

- Im Rahmen unserer Tätigkeit ermitteln wir die Ursachen von Ungleichheit, sodass wir mit unseren Partnern – wo immer möglich – **gendertransformative Ansätze** verfolgen können. Das heißt, diskriminierende Geschlechternormen und -beziehungen in Frage zu stellen, um die Gleichstellung der Geschlechter zu fördern. Ziel ist, eine strukturelle und dauerhafte Veränderung in der Wertschätzung verschiedener Geschlechter (einschließlich Minderheiten) zu bewirken. Wenn dies nicht möglich ist, sollten die Maßnahmen zumindest **genderresponsiv** sein. Das heißt, sie müssen den Bedürfnissen und Vulnerabilitäten der unterschiedlichen Geschlechter entsprechen. Eine Schlüsselrolle dabei spielen auf Länder- oder Regionalebene durchgeführte portfolioweite Genderanalysen, deren Ergebnisse in die Konzeption der Vorhaben einfließen.
- **Wir entwickeln ein fachlich-methodisches Umsetzungskonzept** dafür, wie wir zum Abbau geschlechtsspezifischer Machtgefälle in unterschiedlichen Kontexten beitragen können. Es sollte widerspiegeln, wie sich Mehrfachdiskriminierung und unterschiedliche Formen der Marginalisierung überschneiden und gegenseitig verstärken können, und wie bestehende Ungleichheiten durch patriarchale und koloniale Kontinuitäten verfestigt werden. An diesem Konzept werden wir die oben genannten Analysen ausrichten.
- Wir gehen der Frage nach, wie sich **unbezahlte Care-Arbeit** auf die Gleichstellung der Geschlechter auswirkt, und leisten einen Beitrag zur Diskussion über das Potenzial für ihre Umverteilung und gesellschaftliche Neubewertung.

- Besonderes Augenmerk legen wir darauf, die Auswirkungen großer gesellschaftlicher Transformationen, wie sie durch **Klimawandel, Energiewende oder Digitalisierung** vorangetrieben werden, auf die Gleichberechtigung der Geschlechter zu verstehen. Ziel ist, sicherzustellen, dass Frauen und marginalisierte Gruppen aktiv an der Gestaltung dieser Transformationen mitwirken. Dies werden wir im Wesentlichen dadurch erreichen, dass wir sie befähigen, sich für ihre Interessen einzusetzen und Netzwerke zu nutzen.
- Wir setzen Ansätze um, die darauf abzielen, Frauen sowie Mitglieder von LSBTIQ+ Communities in **Konflikten und Krisen** besser zu schützen. Dabei achten wir vor allem auf den Schutz vor geschlechtsspezifischer Gewalt, Ausbeutung, dem Ausschluss von Dienstleistungen und der Verdrängung aus dem Arbeitsmarkt.
- **Wir nutzen systematisch Evidenz** aus Projekt- und Querschnittsevaluierungen sowie aus strategischen Evaluierungen. Darüber hinaus nutzen wir externe Evidenz für Prüfmmissionen, die Erstellung von Angeboten und die Durchführung von Projekten. In diesem Zusammenhang erarbeiten wir Leitlinien dafür, wie intersektionale Genderdaten generiert und genutzt werden können.
- **Wir unterstützen unsere Partner dabei, Genderdaten zu generieren**, zu verwalten und für bessere Ergebnisse im Bereich der Gleichberechtigung einzusetzen. Um Genderdaten noch wirksamer zu nutzen, werden diese nach ausgewählten Kriterien aufgeschlüsselt, wann immer dies möglich ist, sodass sie die lokalen Gegebenheiten widerspiegeln.

Schlüsselergebnisse

- **Schlüsselergebnis 1:** Bis Ende 2028 ist die Zahl der auf Länder- oder Regionalebene durchgeführten portfolioweiten Genderanalysen von 20 (Baseline) auf 70 gestiegen. Die Analysen zeigen auf, wie die GIZ in einem Sektor oder sektorübergreifend zum Abbau geschlechtsspezifischer Machtgefälle beitragen kann. Außerdem wird in den Blick genommen, wie sie die Mitwirkung aller Geschlechter an den großen gesellschaftlichen Transformationen fördern kann.
- **Schlüsselergebnis 2:** Bis Ende 2028 stehen für die Planung und Durchführung von Maßnahmen auf Basis der portfolioweiten Genderanalysen Genderdaten in digital aufbereiteter Form zur Verfügung. Zudem ist der Zugang zu verfügbaren Gender-Fachkenntnissen Mithilfe digitaler Tools vereinfacht.
- **Schlüsselergebnis 3:** Bis Ende 2028 haben 95 Prozent aller in dem Jahr von öffentlichen Auftraggebern neu beauftragten Projekte Gleichberechtigung der Geschlechter als Haupt- oder Nebenziel (gemessen am Anteil des Auftragsvolumens). Für International Services gilt diese Prozentzahl als Orientierung.
- **Schlüsselergebnis 4:** Bis Ende 2028 zeigt eine Evaluierung, wie gendertransformative Ansätze in unterschiedlichen Kontexten, auch in Fragilität und Konflikt, umgesetzt werden und ob sie die intendierten Ergebnisse erzielen.

STRATEGISCHES HANDLUNGSFELD 2

Wir arbeiten mit Change Agents aus Staat und Zivilgesellschaft zusammen und stärken sie in ihren Rollen.

Warum ist das ein strategischer Schwerpunkt?

- Weltweit haben wir Communities of Practice aufgebaut und wirken aktiv in Netzwerken für Geschlechtergerechtigkeit mit. Wir geben Wissen weiter und profitieren umgekehrt von der Expertise unserer Partner. Gemeinsam erzielen wir herausragende Ergebnisse. In einer sich rasch verändernden Welt, die von Polarisierung und gravierenden Transformationen geprägt ist, halten wir es für erforderlich, enger und systematischer mit einem Netzwerk gleichgesinnter Partner zusammenzuarbeiten.
- Im Einklang mit dem politischen Rahmen der Bundesregierung, den Abkommen mit Partnerregierungen sowie den regionalen und internationalen Agenden tragen wir dazu bei, Menschenrechte zu fördern. In diesem Zusammenhang unterstützen wir die Rechte, die Repräsentanz und die Ressourcen der lokalen Change Agents und Rechteinhaber*innen.
- Gemeinsam mit gleichgesinnten Partnern und Verbündeten entwickeln wir Reaktionen auf Bewegungen, die grundlegende Menschenrechte in Frage stellen, die Gleichberechtigung der Geschlechter ablehnen und geschlechtsspezifische Gewalt billigen. Wir reagieren passgenau und kontextspezifisch und nutzen gegenseitig unsere Erfahrungen.

Schlüsselmaßnahmen

- Um gemeinsam Ansätze zu schaffen, die eine breite Palette von Perspektiven widerspiegeln, **gehen wir neue Partnerschaften ein, die auf die Veränderung geschlechtsspezifischer Machtgefälle abzielen.** Das Spektrum unserer Partnerschaften reicht von internationalen Entwicklungspartnern über regionale Organisationen und nationale Institutionen bis hin zu lokalen Organisationen.
- **Im Dialog mit unseren staatlichen Partnern** arbeiten wir an der Umsetzung ihrer politischen Maßnahmen zur Förderung der Gleichberechtigung auf Landes- oder Sektor-Ebene oder an der Weiterentwicklung ihrer Rechtsrahmen und Ansätze.
- **Wir binden Männer und Jungen aktiv als Change Agents ein,** sodass sie einen Beitrag zur Veränderung einschränkender Geschlechternormen leisten und es ihnen zugutekommt, dass in ihren Gesellschaften mehr Gleichberechtigung herrscht.
- Wir unterstützen zivilgesellschaftliche Akteur*innen dabei, Anti-Gender-Bewegungen entgegenzuwirken, indem sie sich unter anderem mit **eigenen Botschaften und Narrativen** für Gleichberechtigung und Inklusion einsetzen.

- Wir verbessern die (technischen/finanziellen) Mechanismen und Instrumente, um die Teilhabe der **unterschiedlichsten zivilgesellschaftlichen Gruppen** – wie indigene Gemeinschaften, Frauenrechtsorganisationen oder Vertreter*innen der LSBTIQ+ Community – zu stärken. Über eine intensivere Zusammenarbeit wollen wir erreichen, dass sie auf lokaler, regionaler und globaler Ebene mehr Gehör finden und ihre Handlungsfähigkeit in Bezug auf die Gleichberechtigung der Geschlechter gefördert wird.
- Wir helfen Akteur*innen und Einflussnehmer*innen, die sich für Gleichberechtigung einsetzen, **als Vorbilder sichtbar zu werden**. So können sie andere inspirieren und motivieren, schädliche Geschlechterstereotype und -normen in Frage zu stellen und dagegen vorzugehen.
- Wir erarbeiten ein **Source Book**, das Berater*innen befähigt, Sprache an schwierige Kontexte anzupassen. Ziel ist, dass Argumente und Narrative für Gleichberechtigung, Geschlechtervielfalt und die Inklusion marginalisierter Gruppen, vor allem von LSBTIQ+ Communities, angeführt werden können, um Stereotype und falsche Vorstellungen zu durchbrechen.

Schlüsselergebnisse

- **Schlüsselergebnis 5:** Bei allen auf Landesebene durchgeführten Genderanalysen wird die Repräsentanz der betreffenden Zivilgesellschaft sichergestellt. Dabei geht es um zivilgesellschaftliche Vertreter*innen, die auf die Veränderung geschlechtsspezifischer Machtgefälle hinarbeiten. Dort, wo dies nicht möglich ist, wird die Zivilgesellschaft konsultiert.
- **Schlüsselergebnis 6:** 80 Prozent aller mit Gleichberechtigungsfragen befassten Projektleiter*innen, Berater*innen in Projekten sowie Gender-Ansprechpersonen bestätigen in einer Umfrage, dass das bereitgestellte Source Book hilfreich für Gespräche in ihrem Arbeitskontext ist (als Teil der unter Schlüsselergebnis 4 genannten Evaluierung).



STRATEGISCHES HANDLUNGSFELD 3

Wir stärken die Leistungsfähigkeit unserer Organisation für mehr Geschlechtergerechtigkeit.

Warum ist das ein strategischer Schwerpunkt?

- Unsere institutionelle Struktur erleichtert uns eine dezentrale Umsetzung der Genderstrategie über alle Organisationseinheiten und Hierarchieebenen hinweg. Um den neuen Anforderungen gerecht zu werden, sorgen wir für eine konstante Aufmerksamkeit der Führungskräfte auf das Thema Geschlechtergleichheit sowie für ein hohes Niveau an genderspezifischer Expertise. Dazu gehört es, die Bereitstellung von Ressourcen weiter zu standardisieren.
- Zur Integration und Umsetzung gendertransformative Ansätze, für die portfolioweiten Genderanalysen und im Umgang mit Anti-Gender-Bewegungen brauchen wir spezifisches Know-how, Analysefähigkeiten sowie Daten- und Kommunikationskompetenz. Die Mitglieder unserer etablierten Genderarchitektur, bestehend aus dem Genderkoordinierungskreis auf Bereichs- und Stabsstellenebene und Gender-Ansprechpersonen auf Portfolio- Cluster- und Vorhabenebene werden über entsprechende Qualifikationen und die Förderung von institutionellem Lernen in die Lage versetzt, diesen Anforderungen gerecht zu werden.
- Gemäß der Gesamtbetriebsvereinbarung zur Gleichstellung von Männern und Frauen, dem Gleichstellungsplan und den

nationalen Genderaktionsplänen gewährleisten wir Chancengleichheit. Mit zahlreichen Maßnahmen wurden gute Ergebnisse erzielt, beispielsweise mit Blick auf die Geschlechterparität in Führungspositionen: Gegenwärtig sind 46 Prozent der Führungspositionen in der GIZ mit Frauen besetzt. Im nächsten Schritt wird die Gleichstellung in den Personalstrategien und Policies für alle Personalgruppen verankert. In diesem Zusammenhang werden unter anderem Maßnahmen in den Landesbüros und der Außenstruktur ergriffen.

- Wir fördern eine Organisationskultur, in der sich lesbische, schwule, bisexuelle, trans*, intersexuelle* und queere (LSBTIQ+) Mitarbeiter*innen willkommen und wertgeschätzt fühlen. Unser Ziel ist es, Barrieren systematisch abzubauen und proaktiv Unterstützung anzubieten, um auch in schwierigen Kontexten gut arbeiten und leben zu können.
- Wir tolerieren weder diskriminierendes Verhalten noch sexuelles Fehlverhalten oder Belästigung am Arbeitsplatz (Mobbing) – sei es verdeckt oder offen, nonverbal, verbal oder körperlich. Es wurde ein Hinweisgebersystem eingerichtet, über das entsprechende Vorkommnisse im Zusammenhang mit der Beschäftigung bei der GIZ gemeldet werden können. Wir müssen sicherstellen, dass sich die betroffenen Mitarbeiter*innen vertrauensvoll an dieses Hinweisgebersystem wenden.

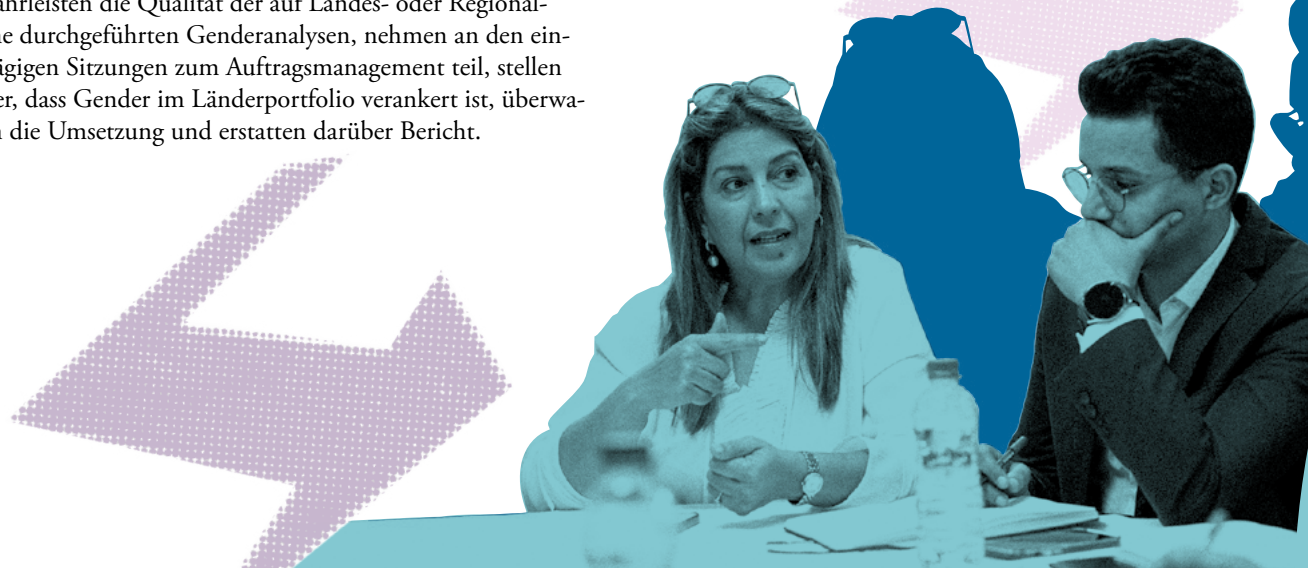
Schlüsselmaßnahmen

- Wir bauen die **gendertransformativen Führungskompetenzen** innerhalb des Unternehmens weiter auf. Die Wissensbasis zur Umsetzung von Gleichberechtigung in unserer Arbeit und zu intersektionalen Dimensionen wird im Rahmen von Veranstaltungen systematisch erweitert.
- Führungskräfte stellen sicher, dass die Gleichberechtigung **in ihrem Zuständigkeitsbereich verankert** ist, und bieten Hilfestellung bei der Jahresplanung sowie Unterstützung beim Umgang mit diesem Thema in schwierigen Kontexten (z. B. Gender Backlash).
- **Gender-Ansprechpersonen auf Bereichs- und Stabsstellenebene** betreuen die Durchführung der in dieser Strategie formulierten Maßnahmen in ihren jeweiligen Bereichen. Zudem beraten und unterstützen sie die Gender-Ansprechpersonen auf Abteilungs-, Gruppen-, Landes-, Portfolio- oder Projektebene.
- **Gender-Ansprechpersonen auf Landesbüro-/Portfolioebene** gewährleisten die Qualität der auf Landes- oder Regionalebene durchgeführten Genderanalysen, nehmen an den einschlägigen Sitzungen zum Auftragsmanagement teil, stellen sicher, dass Gender im Länderportfolio verankert ist, überwachen die Umsetzung und erstatten darüber Bericht.

- Wir stellen sicher, dass die Gleichberechtigung Teil der **zentralen strategischen Prozesse und Produkte** der GIZ ist, indem wir sie beispielsweise in Exzellenzthemen, das Veränderungs- und Innovationsmanagement und die Unternehmenssicherheit integrieren.
- Die Landesdirektionen und die HR-Einheiten der **Landesbüros** fördern die Gleichstellung, indem sie beispielsweise in den Personalprozessen Ansatzpunkte ermitteln und die entsprechenden Maßnahmen in Genderaktionsplänen verankern. Sie sorgen außerdem dafür, dass die Landesbüros ein Safe-Space für Mitglieder der LSBTIQ+ Community sind.
- Wir erweitern die Strukturen, die den Zugang zu unserem Hinweisgebersystem für **diskriminierendes Verhalten, sexuelles Fehlverhalten und Belästigung am Arbeitsplatz** erleichtern.

Schlüsselergebnisse

- **Schlüsselergebnis 7:** Bis Ende 2026 haben 70% der für den niederschwiligen Zugang zu unserem Hinweisgebersystem benannten Ansprechpersonen in den Landesbüros das entsprechende Training absolviert.
- **Schlüsselergebnis 8:** Bis Ende 2027 bündeln die Landesbüros/Portfolios ihre Ressourcen und bestimmen mindestens eine Gender-Ansprechperson, die mit mindestens 50% einer Vollzeitstelle an diesem Thema arbeitet.
- **Schlüsselergebnis 9:** 2028 werden Funktionalität und Effizienz der Genderarchitektur im Hinblick auf die neuen Anforderungen im Rahmen einer unabhängigen Evaluierung geprüft (als Teil der unter Schlüsselergebnis 4 genannten Evaluierung).
- **Schlüsselergebnis 10:** Bis Ende 2028 verfügen alle Gender-Ansprechpersonen auf Landesbüro-/Portfolioebene sowie ein Pool von 100 Berater*innen in GG1-Vorhaben über die fachlichen Voraussetzungen, um zu gendertransformativen Ansätzen zu beraten bzw. diese Ansätze umzusetzen.
- **Schlüsselergebnis 11:** Bis Ende 2028 sind Gleichberechtigung und Gleichstellung Teil der zentralen Führungskräfteentwicklungsprogramme.
- **Schlüsselergebnis 12:** Bis Ende 2028 verfügen 80 Prozent der Länderbüros über Gender-Aktionspläne, die Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit beinhalten.



Umsetzung unserer Strategie

Die Genderstrategie verknüpft unser Engagement für die Förderung der Gleichberechtigung und Gleichstellung mit dem strategischen Rahmen der GIZ. Sie ist für die gesamte Organisation, ihre Führungskräfte sowie ihre Mitarbeiter*innen im In- und Ausland verbindlich. Alle Ebenen und Funktionsgruppen spielen eine Rolle bei der Überführung dieser Strategie in konkrete Maßnahmen und greifbare Ergebnisse:

Alle Beschäftigten und Mitarbeiter*innen der GIZ werden darin bestärkt, sich aktiv für die Förderung der Gleichberechtigung und Gleichstellung einzusetzen und sowohl inner- als auch außerhalb der GIZ zur Schaffung eines Umfelds beizutragen, in dem sich alle frei entfalten können. Sie beachten die Vorschriften der GIZ zur Gleichberechtigung, Gleichstellung, Geschlechtervielfalt, Inklusion und Nichtdiskriminierung.

Die Bereichs- und Stabsstellenleiter*innen sind für die Umsetzung der Genderstrategie in ihren Organisationseinheiten (OE) zuständig. Sie stellen sicher, dass die Gleichberechtigung in den strategischen Prozessen und Produkten der OE berücksichtigt wird, zu den spezifischen und unternehmensweiten Ergebnissen der OE beiträgt und im Online-Auftritt, in den Veröffentlichungen sowie bei den Veranstaltungen der OE Niederschlag findet. Sie benennen Genderansprechpersonen auf Bereichs- und Stabsstellenebene und sorgen dafür, dass diese die erforderlichen Ressourcen, ein Mandat und kontinuierliche Unterstützung erhalten.

Die **Landesdirektor*innen** stellen sicher, dass die Genderstrategie bekannt und gut in die Länderstrategien und Aktionspläne integriert ist, und fördern landes-/portfolioweite Genderanalysen, integrierte Ansätze, Partnerschaften und gemeinsame Aktionen, um zu gewährleisten, dass in ihren Verantwortungs-, Wirkungs-

und Einflussbereichen gendertransformative Ergebnisse erzielt werden. Sie benennen dedizierte Gender-Ansprechpersonen und stellen die Genderkompetenz in ihren Länderteams sicher. Sie vermeiden die Fragmentierung und Dopplung der einschlägigen Tätigkeiten.

Alle Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion und stellen sicher, dass die GIZ-Genderstrategie in ihren jeweiligen Einheiten und Teams bekannt ist und umgesetzt wird. Darüber hinaus setzen sie sich aktiv für Gleichstellung, Geschlechtervielfalt und Inklusion im Unternehmen ein und beraten ihre Teams mit Blick auf deren Entwicklungsmöglichkeiten. Führungskräfte stellen die Genderkompetenz in ihren Teams sicher und verantworten die Einhaltung des Auftragsmanagementsystems sowie die Wirkungsberichterstattung zur Gleichberechtigung der Geschlechter auf Ebene der Organisationseinheiten sowie auf Projekt- und – soweit möglich – Portfolioebene. Bei Bedarf können Führungskräfte Gender-Ansprechpersonen benennen und diese bei ihrer Kompetenzentwicklung unterstützen, sodass sie ihre Aufgaben professionell wahrnehmen können.

Transparente und agile Umsetzung

Um eine gut abgestimmte und dennoch agile Umsetzung der Strategie zu ermöglichen, verfolgen wir einen dezentralen Ansatz. Alle Bereiche und Stabsstellen sind angehalten, in den strategischen Handlungsfeldern einen Beitrag zu leisten, die unter ihre jeweiligen Mandate fallen. Sie ermitteln die Maßnahmen, die für sie relevant sind und mit denen sie die größte Wirkung erzielen können. Auf diese Weise sind wir flexibel genug, um auf unser dynamisches Umfeld und interne Veränderungen zu reagieren. Es wird ein in-

terner Umsetzungsrahmen erarbeitet, in dem Meilensteine und die jeweiligen Zuständigkeiten für die Erreichung der in dieser Strategie formulierten Ziele festgelegt werden.

Wirkungsorientierung

Im Jahr 2025 erfassen wir die Ausgangswerte (Baseline) für die Schlüsselergebnisse. Anhand dieser Ergebnisse monitoren wir den jährlichen Fortschritt bei der Umsetzung der Genderstrategie auf Unternehmensebene. Die Fortschritte werden in einem Bericht zusammengefasst, der auf der Grundlage der konsolidierten Berichte der Bereiche, Stabsstellen und Beauftragten über ihre Beiträge sowie die erzielten Fortschritte und Ergebnisse erstellt wird. Der unternehmensweite Bericht wird dem Vorstand und allen Bereichsleiter*innen der GIZ vorgelegt. Im Jahr 2027 ist eine Evaluierung der bis dahin erreichten Fortschritte vorgesehen.



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

Herausgeber:
Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn
T +49 61 96 79-0
F +49 61 96 79-11 15

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

Verantwortlich:
Martha Gutierrez

Autorin:
Irene Genzmer

Mitarbeit:
Sarmina Ferhad-Stavginski, Constance Heinig-Augustini, Angela Langenkamp, Adela Llatja, Michael Mors, Theresa Rettner, Katja Roehder, Anne Schuster, Scherazade Sigampori, Yasmina Thamri

Design/Layout:
FLMH | Labor für Politik und Kommunikation, Berlin

Fotonachweise/Quellen:
Seite 1: © GIZ / Vu Chau Ngoc, © GIZ / Dirk Ostermeier, © GIZ / Luke Katemba; Seite 3: © GIZ / Gaby Gerster; Seite 6: © GIZ / Sandy Barry; Seite 7: © GIZ / Srosh Anwar; Seite 8: ©GIZ / Hamish John Appleby; Seite 10: © Library of Congress; Seite 11: © GIZ / Ethiopia - PILUP II and S2RAI II; Seite 12 © GIZ / SPCY; Seite 13: © GIZ / Promet Diwane

Bonn, 2025