



GENDER LOHNT SICH!

GIZ Genderstrategie

**Umsetzung der GIZ Genderstrategie im Jahr 2013
mit Highlights aus 2014:
Zusammenfassung und Ergebnisse im Überblick**

Impressum

Herausgeber

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn
T +49 228 4460 - 0
F +49 228 4460 - 1766

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn
T +49 6196 79 - 0
F +49 6196 79 - 1115

E gender@giz.de
I www.giz.de/gender

Verantwortlich/Kontakt

Angela Langenkamp
T +49 6196 79 - 1304
F +49 6196 79 - 801304
E angela.langenkamp@giz.de

Autorinnen

Angela Langenkamp, Anita Witbooi

Layout & Design

Ira Olaleye, Eschborn

Eschborn, Oktober 2014



Inhaltsverzeichnis

Umsetzung der GIZ Genderstrategie im Jahr 2013 mit Highlights aus 2014:	
Teil A: Zusammenfassung und Ergebnisse im Überblick	4
1. GIZ Genderstrategie – Ziele und Indikatoren	4
2. Lernerfahrungen und Verbesserungspotentiale	12
Umsetzung der GIZ Genderstrategie im Jahr 2013 mit Highlights aus 2014:	
Teil B: Strategische Elemente	14
Strategisches Element 1 – Politischer Wille und Rechenschaft	14
Strategisches Element 2 – Unternehmenskultur	16
Strategisches Element 3 – Innerbetriebliche Gleichstellung	18
Strategisches Element 4 – Genderkompetenz	21
Strategisches Element 5 – Anpassung von Prozessen	24
Anhang: Wirkungskette	26

Abkürzungen Organisationseinheiten

Stabsstelle (StS) 08 Monitoring und Evaluierung
Bereich 1 (B1) Afrika
Bereich 2 (B2) Asien/Pazifik, Lateinamerika/Karibik
Bereich 3 (B3) Mittelmeer, Europa, Zentralasien
Bereich 4 (B4) Fach- und Methodenbereich
Bereich 5 (B5) Kaufmännischer Bereich
Bereich 6 (B6) Personal- und Sozialbereich
Bereich 7 (B7) International Services
Bereich 8 (B8) Deutschland

Umsetzung der GIZ Genderstrategie im Jahr 2013 mit Highlights aus 2014:

Berichtsteil A:

Zusammenfassung und Ergebnisse im Überblick



In ihrer Rede und der Publikation zur Genderwoche und zum Genderwettbewerb 2014 unterstrich die Vorstandssprecherin, Tanja Gönner, die zentrale Bedeutung des Themas mit den Worten:

„Gender equality is a human right, a key to sustainable development and a quality feature of our work. And we are determined to uphold these principles.“

Dies entspricht der Bedeutung des Themas in der internationalen Diskussion zur Post-2015 Agenda und der deutschen Position. Darin heißt es:

„... the Federal Government is of the opinion that peace and security, good governance, the respect for and protection of human rights as well as gender equality are fundamental prerequisites and also goals of any development.“

1. GIZ Genderstrategie – Ziele und Indikatoren

Die GIZ Genderstrategie bietet einen verbindlichen Rahmen für die Verankerung und Förderung der Gleichberechtigung der Geschlechter im und durch das Unternehmen sowie für den kontinuierlichen Auf- und Ausbau unserer fachlichen Kompetenzen und Lieferfähigkeit in dem Bereich. Der hier vorliegende Berichtsteil A bezieht sich auf die Ziele und Indikatoren, nimmt Stellung zu den Empfehlungen des ojf zum Umsetzungsbericht 2012/2013 und schließt mit einem kurzen Einblick in Lern-erfahrungen und Verbesserungspotentiale. Im Berichtsteil B werden die Ergebnisse der Askallo-Umfrage 2013 und die wesentlichen Initiativen und Aktivitäten zu den 5 strategischen Elementen auf Unternehmensebene und aus den einzelnen Bereichen kurz vorgestellt. Weitere Detailinformationen sind den Umsetzungsberichten der einzelnen Bereiche und OEs zu entnehmen.

Ziel: Die GIZ stärkt Geschlechtergerechtigkeit im Rahmen ihrer Aufträge und im Unternehmen.

Mit der am 8. September 2014 bekanntgegebenen paritätischen Besetzung der neuen Bereichs- und Stabstellenleitungen mit 5 weiblichen und 5 männlichen Bereichsleitern und 3 weiblichen und 4 männlichen Stabsstellenleiterinnen und



-leitern setzt das Unternehmen ein klares Signal für mehr Geschlechtergerechtigkeit im Unternehmen.

Auch die vom Vorstand getroffene und von der Vorstandssprecherin per Videobotschaft verkündete Entscheidung eine unternehmensstrategische Evaluierung der GIZ-Genderstrategie in 2015 durchzuführen zeigt, dass Umsetzung und Wirkung der GIZ-Genderstrategie auf höchster Managementebene nachgehalten wird und Gender ein Thema von strategischer Bedeutung für die GIZ ist.

In weit über der Hälfte aller BMZ Aufträge im Gemeinnützigen Bereich (GNB) ist Gender als Haupt- oder Nebenziel verankert. 2013 waren es insgesamt 344 Vorhaben, wovon 18 Vorhaben mit einem Gesamtvolumen von €35,6 Mio. die Förderung der Gleichberechtigung der Geschlechter und/oder Stärkung der Rechte und Rolle der Frau zum zentralen Ziel hatten. Mit dem im Mai 2014 verabschiedeten neuen übersektoralen Konzept „Gleichberechtigung der Geschlechter in der deutschen Entwicklungspolitik“ hat das BMZ die politischen Vorgaben und den strategischen Rahmen für die Umsetzung aktualisiert und geschärft.

Indikator 1 – Auftragsgestaltung: In Aufträgen formulierte Ziele mit Bezug zu Gender werden erfüllt.

In Bezug auf die Zielerreichung sowie systematische Erfassung und Berichterstattung zu den genderrelevanten Wirkungen im Rahmen unserer Aufträge gibt es positives aber auch kritisches zu berichten.

Einen guten Einblick in die Wirksamkeit unserer Interventionen und Erreichung der internen und in unseren Aufträgen enthaltenen genderbezogenen Ziele liefern die zahlreichen und von Jahr zu Jahr wachsenden Beiträge zur Genderwoche 2013/2014 und zum Genderwettbewerb 2014. Beispielhaft dafür stehen die drei Preisträger:

- Dem Vorhaben „Integration des Gender-Ansatzes in die marokkanische Wirtschafts- und Sozialpolitik“ ist es mit der Filmreihe „SHAKING UP GENDER ROLES IN THE “LAND OF NEVER-EVER“ gelungen, in einem komplexen und politischen Transformationsprozess einen konstruktiven, generationenübergreifenden Dialog zwischen unterschiedlichen Partnern aus Staat und Zivilgesellschaft zu etablieren und dadurch einen effektiven Beitrag zur Umsetzung progressiver Gesetze und Politiken zur Förderung der Gleichberechtigung der Geschlechter zu leisten.
- Das vom Auswärtigen Amt finanzierte GIZ-AU Vorhaben zur Unterstützung der AU-Polizeikomponente und das Programm „Stärkung der Funktionsfähigkeit von Polizeistrukturen in der Demokratischen Republik Kongo“ steht beispielhaft für die Umsetzung der ressortübergreifenden Leitlinien „Für eine kohärente Politik der Bundesregierung gegenüber fragilen Staaten“. Mit einem effektiven Mehrebenenansatz leistet es einen signifikanten Beitrag zur Professionalisierung und Stärkung der Polizei, besonders bei der Bekämpfung geschlechtsspezifischer Gewalt.

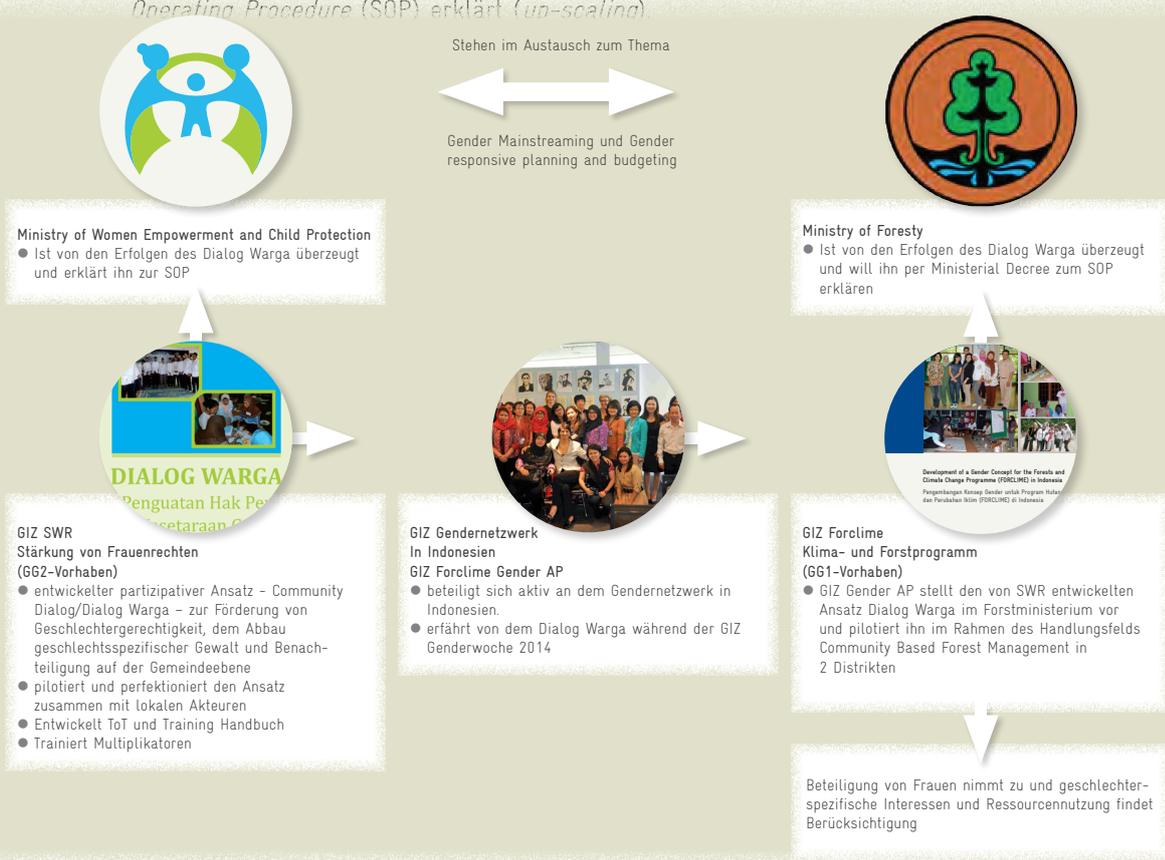


- In indigenen ländlichen Gesellschaften Zentralamerikas in El Salvador/Guatemala/Honduras ist es dem Vorhaben CAMARENA gelungen, traditionell tief verwurzelte Geschlechterrollen aufzubrechen, die konkrete Ernährungs- und Einkommenssituation der Frauen und ihrer Familien zu verbessern und die Frauen zu befähigen, sich für ihre Interessen öffentlich und erfolgreich einzusetzen.

Auch die 19 Beiträge zur Gender Würdigung 2013 im Afrikabereich, die über die Bekämpfung weiblicher Genitalverstümmelung, *Gender Responsive Budgeting*, Zugang zu Finanzdienstleistungen, Landrechten, *Gender Based Violence*, landwirtschaftliche Wertschöpfungsketten, politische Partizipation und nicht zuletzt unsere eigene Gender Kompetenz und innerbetriebliche Gleichstellung berichten, liefern einen eindrucksvollen Einblick in das Thema Gender-Wirkungen, und unseren Beitrag zur Gleichberechtigung der Geschlechter im Rahmen unserer Aufträge.

„Our gender strategy radiates beyond GIZ, it is alive and it is lived!“
Tanja Gönner

... das verdeutlicht auch dieses Beispiel aus Indonesien: Ein von einem vom BMZ beauftragten GG2-Vorhaben zur Stärkung von Frauenrechten (*Empowerment*) entwickelter partizipativer Ansatz zur Förderung der Geschlechtergerechtigkeit auf der lokalen Ebene wird über das GIZ Gendernetzwerk (Gender APs der verschiedenen Vorhaben) in Indonesien während der Genderwoche 2014 bekannt gemacht und findet danach Anwendung im Rahmen eines Klima- und Forstvorhabens mit einer GG1-Kennung (Mainstreaming). Über die Pilotierung, Anwendung und Dokumentation durch die bilateralen Vorhaben findet der Ansatz Akzeptanz in den beiden Partnerministerien und wird von diesen unabhängig voneinander zu einem *Standard Operating Procedure (SOP)* erklärt (*un-scaling*).



Die Querschnittsauswertung Bildung: Metaevaluierung und Synthese kam zu dem Schluss, dass Ansätze, welche kontextabhängig den spezifischen Bedürfnissen von Mädchen Rechnung trugen und die Zusammenarbeit mit Ältesten, religiösen Führerinnen und Führern, Elternvertreterinnen und -vertretern sowie den dezentralen Bildungsstrukturen pflegten, sich als besonders wirksam erwiesen und nachweislich zur einer erhöhten Einschulungsrate sowie einer geringeren Schulabbruchrate von Mädchen beitrugen.

Die retrospektive Auswertung der Metaevaluierung von insgesamt 30 Vorhaben im Bereich Gesundheit fiel kritischer aus. Sie attestiert der GIZ, dass das Programm-design internationalen Standards in Bezug auf die Integration und Berücksichtigung von Gender- und Menschenrechtsaspekten entspricht. Auf der anderen Seite unterstreicht sie aber auch, dass 7 der insgesamt 30 untersuchten Evaluierungsberichte keine Aussagen zu Gender enthielten und nur 4 von einem nachweislichen Beitrag zur Geschlechtergerechtigkeit berichten. Eine – besonders im Gesundheitsbereich – alarmierende Bilanz.

Diese retrospektive Auswertung bestätigt nochmals die Ergebnisse des im August 2013 vorgelegten Berichts von Schröder-Breitschuh zum Monitoring der Qualität der Angebots- und Berichterstattung im B1-3, die bereits in den Umsetzungsbericht aus dem Jahr 2012/13 eingeflossen sind. Aufgrund der darin zitierten Defizite in der Erfassung der genderrelevanten Wirkungen in den gängigen Berichtsformaten und der Qualifizierung neuer Mitarbeitenden – einer wichtigen Voraussetzung für die Erreichung der in den Aufträgen formulierten Ziele – beschlossen die Mitglieder des ojf in ihrer Sitzung am 19. September 2013 folgendes:

1. Unter Federführung der Abteilung 4200 „... soll [im Frühjahr 2014] geprüft werden, wie die Berichterstattung zu den in den Aufträgen formulierten Zielen mit Bezug zu Gender verbessert werden kann, um die daraus resultierenden Wirkungen zu erfassen und systematisch zu monitoren.“
2. Unter Federführung der Abteilung 6400 soll im Laufe des Jahres 2014 „... sichergestellt werden, dass ... die Themen Menschenrechte und Gender in Übereinstimmung mit ihrer zentralen Bedeutung für den Erfolg unserer Arbeit (Qualitätsmerkmal) prominenter und besser als bisher in die Fortbildungsangebote für neue Mitarbeitende integriert werden ...“

Zu 1: Dieser Prüfauftrag wurde wie folgt umgesetzt:

- Integration und Auswertung der aktuellen Beiträge zum GIZ Genderwettbewerb 2014 nach 4 Kriterien, von denen zwei die Fragen behandelten: Welche Ziele und Wirkungen wurden erreicht und wie ist Gender im wirkungsorientierten Monitoringsystem der Vorhaben verankert?
- Auswertung der Evaluierungsberichte der externen Qualitätskontrolle durch Ramböll, und der internen Querschnittsauswertungen mit Metaevaluierungen in den Bereichen Bildung und Gesundheit – alle drei retrospektive Betrachtungen.

Fazit:

- Es gibt eine Fülle an guten vorhabenspezifischen Dokumentationen (Print und Medien) von Genderwirkungen – siehe Beiträge zum [Genderwettbewerb 2014](#), [Genderwürdigung des Afrikabereichs](#) aber auch sektorspezifische Publikationen wie die 2013 erschienene Reihe [Gender in der Landwirtschaft: Stimmen von Frauen und Männern aus Laos, Simbabwe und Bangladesch](#). Es fehlt jedoch an einer systematischen Verankerung der geschlechterspezifischen Dimension und angestrebten Wirkungen und Ziele im WoM-System der Vorhaben und damit an einer Grundlage für eine systematische und fortlaufende Wirkungsberichterstattung. Laut Ramböll ist dies jedoch ein eher grundsätzliches als genderspezifisches Phänomen¹.
- Die Querschnittsauswertungen attestieren der GIZ, dass „... die Thematisierung des Genderaspekts als Erfolg bezeichnet werden kann“ (Bildung); und dass wie bereits zitiert „... das Programmdesign internationalen Standards in Bezug auf die Integration und Berücksichtigung von Gender- und Menschenrechtsaspekten entspricht“ (Gesundheit). Ebenso wie Ramböll kamen aber auch sie zu dem Ergebnis, dass sich dies nicht in der Berichterstattung widerspiegelt.
- Im Ergebnisbericht von Ramböll gibt es nur zwei explizite Aussagen zu Gender, die sich beide auf die Vergabe und Begründung der Genderkennung beziehen und nicht auf die Berichterstattung: „Der Umgang mit Querschnittszielen in Angeboten und Berichten wurde bereits im vorangegangenen Prüfzyklus als problematisch thematisiert. Insbesondere die Vergaben der Genderkennung sind häufig nicht aus dem Vorhabenskonzept und den angestrebten Wirkungen heraus begründet“ (Ramböll Ergebnisbericht Nov 2013: 10).

Erste Schritte zur Behebung der oben skizzierten Defizite:

- Ausweitung und Vertiefung der bereits 2012 begonnenen Arbeit zum Thema Genderanalyse > Erweiterung des FOBI-Angebots und Launch eines e-Learning-Kurses mit dem Ziel die Genderkompetenz und damit die Grundlagen für eine wirkungs- und ergebnisorientierte Verankerung der Genderdimension in unseren Angeboten und den seit Herbst 2013 verbindlich zu erstellenden WoM-Systemen („Qualitätssicherung in Linie“) zu verankern und damit eine solide Grundlage für die Wirkungsberichterstattung zu den angestrebten genderrelevanten Zielen zu schaffen.
- Erstellung einer praxisorientierten Arbeitshilfe zu Gender und WoM und eines einseitigen Übersichtsblatts (Schnellzugang) zu Gender in den 6 WoM-Prozessschritten. Die Arbeitshilfe ergänzt die Anleitung zum Aufbau und zur Nutzung eines wirkungsorientierten Monitoringsystems (WoM Systems) der GIZ.



¹ „Im Vergleich zu den Angeboten fallen größere Qualitätsprobleme in der Berichterstattung auf. Dies betrifft auch die Darstellung im Kernbereich der Berichterstattung zu den Wirkungen der Vorhaben. Eine Beurteilung der Zielerreichung eines Vorhabens entlang seiner anvisierten Wirkungen ist anhand der Berichte teilweise nur schwer möglich.“ (Ramböll Ergebnisbericht Nov 2013: 20)



Zu (2)

Auf Grundlage des Beschlusses des operativen jour fixe zur Fortbildung neuer Mitarbeitenden hat der B4 2013 das Modul „Gender, Armut, Menschenrechte“ inhaltlich überarbeitet. Bemühungen des B4 zu einer prominenteren und besseren Verankerung im Rahmen der Fortbildung neuer Mitarbeitenden blieben allerdings erfolglos. Noch immer wird der Kurs nur als optional und nicht für alle verbindlich am letzten Tag des langen Vorbereitungsprogramms angeboten und daher von vielen neuen Mitarbeitenden nicht als wichtig empfunden. Dies steht im Widerspruch zur entwicklungspolitischen Bedeutung des Themas und zur GIZ Genderstrategie. Es besteht weiterhin Handlungsbedarf seitens des B6!

- Anders als beim Vorbereitungsprogramm für neue Mitarbeitenden wurden auch in 2013 und 2014 sowohl im Inland als auch in unseren Partnerländern zahlreiche Fortbildungsangebote zur Stärkung der Genderkompetenz im Unternehmen angeboten – siehe Berichtsteil B: Umsetzungsstand zu den fünf strategischen Elementen im Einzelnen. Ein Highlight boten die [Fortbildungsangebote im Rahmen des ersten GIZ weiten Gendernetzwerktreffen im Juni 2014](#) an dem über 100 Genderansprechpersonen und Vertreterinnen und Vertreter von GG2 Vorhaben teilnahmen.

Indikator 2 – Innerbetriebliche Gleichstellung:

Die personalpolitischen Ziele des GIZ Gleichstellungsplans werden erreicht.

In Ermangelung eines Gleichstellungsplans, zu dessen Erstellung das Unternehmen laut [Bundesgleichstellungsgesetz](#) angehalten ist, agiert das Unternehmen zurzeit auf der Grundlage der GIZ Gesamtbetriebsvereinbarung (GBV) vom August 2012 zur Gleichstellung von Männern und Frauen. Als gleichstellungspolitische Ziele bleiben die Förderung von Frauen in Fach- und Führungspositionen sowie die Unterstützung von Mitarbeitenden bei der Vereinbarkeit von beruflichen Anforderungen und familiären Verpflichtungen vorrangig bestehen.

Insgesamt fügt sich 2013 in die positive Entwicklung der letzten Jahre ein. Der Frauenanteil in Führungspositionen lag Ende 2013 insgesamt bei 35,6% und konnte damit um einen Prozentpunkt gegenüber 2012 angehoben werden. Im Band 6 ist der Frauenanteil leicht auf 35% gestiegen. Der Anteil der Frauen in Führungspositionen im Band 7 ist um 4 Prozentpunkte auf 33% gestiegen. Auf der Führungsebene im Band 8 hat sich der Frauenanteil der GIZ um 2%-Punkte auf 35% verbessert – ein herausragendes Ergebnis im Vergleich zu vielen anderen Unternehmen. Neben dem Anstieg der Frauen in Führungspositionen bleibt die größte Herausforderung die Besetzung von Auslandspositionen mit Frauen. Hier liegt der Frauenanteil weiterhin bei 36% insgesamt und bei Führungspositionen bei nur 28% (im Vergleich zu 44% im Inland). Beim nationalen Personal stellten Frauen in 2013 61,2% der *Leading Professionals* im administrativen Bereich und 22,8% in technischen Bereichen.

Ein Erfolg ist die Auszeichnung der GIZ mit dem Zertifikat der berufundfamilie® gGmbH als nachhaltig familienfreundliches Unternehmen im Jahr 2013. Zur Weiterentwicklung der Instrumente zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie wurde ein

GIZ-internes Umsetzungsteam gegründet, das aufgrund von personellen Einsparungen und Engpässen in der Personalabteilung seine Arbeit aber bislang leider noch nicht aufnehmen konnte.

Besonders hervorzuheben ist auch die vom Vorstand im September 2014 verabschiedete lange erwartete Policy zu Sexueller Belästigung. Sie setzt den unternehmensweit verbindlichen Rahmen und wird durch *Anti-Sexual Harrassment Policies* auf Länderebene, wie sie bereits vorher in Afghanistan, Ägypten, Bangladesch und Indien entwickelt und von der Landesdirektion und dem Managementteam verabschiedet und operationalisiert worden sind, komplementiert. In Indien ist die Policy z.B. integraler Bestandteil des [National Personnel Handbook](#). Auch Äthiopien hat sein [Employment Handbook](#) um einen Passus zum Verbot von sexueller Belästigung erweitert. Benin und Kenia haben erste Sensibilisierungsmaßnahmen durchgeführt.

Indikator 3 – Akquisition: Auftraggeber erteilen der GIZ aufgrund ihrer Genderkompetenz Aufträge.

Kompetenzen bei der Förderung der Gleichberechtigung der Geschlechter und Gender Mainstreaming sind für potenzielle Kofinanzierungspartner und Geber relevant. Mit Blick auf die Debatte zur Post-2015 Agenda ist zu erwarten, dass das Thema auch weiterhin an Bedeutung gewinnen wird. Die [Open Working Group on Sustainable Development Goals](#) (OWG) setzt sich für die Gleichberechtigung der Geschlechter als eigenständiges Ziel (Ziel 5) mit 6 thematischen Unterzielen und 3 Unterzielen zu spezifischen Implementierungsmethoden (*Means of Implementation* (MoI)) im Zielkatalog der Post-2015 Agenda ein. Auf bilateraler Ebene hat Großbritannien im März 2014 ein neues Gesetz verabschiedet, das das *U.K. Department for International Development* (DfiD) dazu verpflichtet, die Gleichberechtigung in allen Entwicklungsprogrammen und -finanzierungen zu berücksichtigen und wo möglich gezielt zu fördern. Ähnliches gilt für Australien. Die australische Außenministerin Julie Bishop verkündete: „*Australia’s new foreign aid policy will concentrate almost exclusively (90 percent) on the Indo-Pacific region and prioritize six key sectors... Women’s empowerment*“ – ist einer von ihnen. Von daher lohnt es sich für die GIZ, sich klar zu positionieren und ihre Genderkompetenz zu vermarkten.

Dass die Kompetenz der GIZ zum Thema Gleichberechtigung der Geschlechter und Frauenrechte auch jetzt schon international anerkannt und geschätzt wird, zeigt die wachsende Anzahl an genderbezogenen Kombi- oder Kofinanzierungen, die im Jahr 2013 realisiert werden konnten:

- Die in 2012 vorbereitete Kofinanzierung von DfiD in Höhe von € 22.775.000 für das Vorhaben Gefängnisreform zur Förderung der politischen Menschenrechte und Korruptionsförderung, einem ehemaligen GG2 Vorhaben, in **Bangladesch** konnte 2013 realisiert werden.
- Für das 2013 beauftragte Vorhaben Zugang zu Recht für Frauen in **Kambodscha** konnte € 2.000.000 von der Spanish Agency for International Development Cooperation (AECID) gesichert werden.

- Das vom Auswärtigen Amt beauftragte Vorhaben „Stärkung der Funktionsfähigkeit von Polizeistrukturen“ in der **DR Kongo** nimmt mit seinem ganzheitlichen Gender Ansatz eine Vorreiterrolle in der internationalen Zusammenarbeit mit der DR Kongo in Bezug auf *Sexual and Gender Based Violence* (SGBV) ein. So unterstützen z.B. jetzt USAID und DfiD die kongolesische Polizei im Bereich SGBV nach deutschem Vorbild. In 2014 wurde dieses Engagement durch eine Kofinanzierung des Vorhabens durch die EU in Höhe von € 3.000.000 honoriert.
- In der **Mongolei** wurde die KBR und SDC Kombifinanzierung in Höhe von € 3.600.000 unter anderem aufgrund der GIZ Genderkompetenz vergeben.
- Finanzier DFAT hat in **Laos** ausdrücklich Genderkompetenz gefordert, bevor Mittel in Höhe von € 2.400.000 bereitgestellt wurden.
- In **Bolivien** gibt es eine Kooperation mit SDC Vorhaben PADEM im Rahmen von drei kleinvolumigen Parallelfinanzierungen.
- In **Afghanistan** gibt es bereits seit 2012 eine Kofinanzierung der schweizerischen DEZA zum Vorhaben „Mädchenbildung und Frauenförderung in der Lehrerbildung, die mittlerweile auf insgesamt € 2.7 Mio. angewachsen ist. Eine weitere genderbezogene Kofinanzierung der finnischen und der niederländischen Regierung (voraussichtlich 3 Mio. Euro) des Rechtsstaatlichkeitsprojekts in Afghanistan wird derzeit vorbereitet.
- Das Regionalvorhaben „Kooperationen mit arabischen Gebern“ konnte folgende Kombi-Finanzierungen realisieren: mit dem *Arab Gulf Program for Development* (AGFUND) € 221.615 für die Maßnahme *Empowerment of marginalized women and victims of violence to benefit from the services of Micro Finance Institutions in Yemen*; € 147.743 für die Maßnahme *Improved access for women to health and legal services in Tunisia and Yemen*, und mit der Islamischen Entwicklungsbank (IsDB) in Höhe von € 44.323 für *Income generation for rural women in Morocco*.
- Rückblick: Im Umsetzungsbericht für 2012/13 nicht erwähnt wurden vom **SADC** Vorhaben *Transboundary Water Management* nicht zuletzt auch aufgrund des gender-sensiblen Ansatzes des Vorhabens realisierte signifikante Kofinanzierungen durch DFID und DFAT in Höhe von insgesamt € 32,85 Mio. (€ 4,15 Mio. in 2011 und € 28,7 Mio in 2012). Das BMZ hat für das Vorhaben mit einer Laufzeit von 04/2011 bis 12/2015 insgesamt € 6.000.000 bereitgestellt.

Der Bereich 2 hat gute Beispiele für Akquisition bei anderen Auftraggebern und Kofinanziers aufbereitet und u.a. die Erfahrungen aus der Kofinanzierung mit AECID aus Kambodscha, die zur Akquisition von DFAT-Mitteln genutzt wurde, zur Verfügung gestellt. Andere Beispiele kommen aus Nepal: Hier wurden z.B. zwei *Success Stories* aufgearbeitet, die im nationalen Fernsehen ausgestrahlt wurden.



2. Lernerfahrungen und Verbesserungspotentiale

Über die Erstellung einer qualitativ hochwertigen und aussagekräftigen Genderanalyse hinaus besteht weiterhin Handlungsbedarf bei der nachvollziehbaren und klaren Verankerung der Genderdimension im Wirkungsmodell und WoM-System. Zusammen bilden sie die Grundlage für die u.a. auf die Erreichung der im Vorhabenskonzept ausgewiesenen genderrelevanten Ziele ausgerichtete Programmumsetzung und -steuerung sowie die Berichterstattung und systematische Erfassung der in Aufträgen formulierten Ziele mit Bezug zu Gender.

- Die Verankerung von Gender im WoM-System sollte zum integralen Bestandteil der Qualitätssicherung in Linie und als solche im Führungsdialo g nachgehalten und überprüft werden.
- Integration der einseitigen Übersicht zu Gender & WoM in die Anleitung zum Aufbau und zur Nutzung eines wirkungsorientierten Monitoringsystems (WoM Systems) der GIZ.

Mit dem weiter steigenden Anspruch an die Gender Analysen (siehe neues BMZ Gleichberechtigungskonzept)

- sollte in Zukunft verstärkt ihre Qualität und Aussagekraft bezgl. konkreter Empfehlungen zur Verankerung von Gender in Ziel- und Wirkungssystem, in der methodischen Konzeption und beim Ressourcen- und Instrumenteneinsatz von Vorhaben gemonitort werden.

Zur Steigerung des institutionellen und sektorübergreifenden Lernens und der Qualitätssteigerung

- sollten die Gender-Monita der Qualitätsprüfung systematisch ausgewertet und die Ergebnisse für (a) die Qualifizierung von Fachplanerinnen und -planern und Stammgutachterinnen und -gutachtern und (b) die Fortbildung und Anforderungen zum Auftragsmanagement aufbereitet und integriert werden.

Bei Vergabe von Komponenten, Projekten und Programmen an die deutsche Consultingwirtschaft ...

- sollte systematisch darauf geachtet werden, dass die Consulting die Vorgaben aus dem neuen BMZ Gleichberechtigungskonzept kennt und sowohl personalmäßig als auch fachlich geschlechterspezifische Aspekte berücksichtigt und aktiv bedient.

Unter Bezug auf die GIZ Gesamtbetriebsvereinbarung vom August 2012

- sollte ein neuer Gleichstellungsplan unter Berücksichtigung der 2014 aktualisierten Vorgaben zum Bundesgleichstellungsgesetz sobald wie möglich erstellt und verabschiedet werden.

Die Frage nach beruflichen Perspektiven für Paare, die entweder beide für die GIZ arbeiten, bei denen einer von beiden vorübergehend seine/ihre Arbeit aufgibt um



die Partnerin oder den Partner zu begleiten oder die aufgrund eines beruflich bedingten zeitlich begrenzten Auslandseinsatzes vorübergehend getrennt leben, gewinnt weiter an Bedeutung. Frühere Überlegungen zum Thema Arbeits- und Beschäftigungsmöglichkeiten von mitausreisenden Partnern und Partnerinnen, die u.a. während der Genderwoche 2012 thematisiert wurden, sollten in diesem Zusammenhang aktiv weiter verfolgt werden.

- Im B6 sollten wieder adäquate Personalressourcen und eine klare Zuständigkeit für das Thema innerbetriebliche Gleichstellung, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf als auch Fragen der beruflichen Perspektiven für Paare bereitgestellt werden.

Der im September 2013 vom ojf an den B6 erteilte Auftrag zur Qualifizierung neuer Mitarbeitenden.

- sollte schnellstmöglich umgesetzt werden.

Umsetzung der GIZ Genderstrategie im Jahr 2013 mit Highlights aus 2014:

Berichtsteil B: Strategische Elemente

Der hier vorliegende Berichtsteil B gibt einen Einblick in die Fülle der Initiativen und Aktivitäten auf Unternehmensebene und aus einzelnen Bereichen und Organisationseinheiten zur Umsetzung und Erfüllung der 5 komplementären strategischen Elemente der GIZ Genderstrategie und Erreichung des übergeordneten Ziels. Weitere Detailinformationen sind den Berichten der einzelnen Bereiche und OEs zu entnehmen.

Strategisches Element 1 – Politischer Wille und Rechenschaft

„Die Art und Weise, wie Führungskräfte ihre Unterstützung und Rechenschaft für das Thema Gleichberechtigung deutlich machen und die Umsetzung nachhalten.“

Unternehmensweit

Politischer Wille und Rechenschaft sind eine grundlegende Voraussetzung für die Erreichung der GIZ Genderstrategie in Bezug auf die Gleichberechtigung der Geschlechter im Unternehmen und in der Projektarbeit.

- Mit aktiver Teilnahme von Herrn Prey, der als Leiter des Bereichs 4 das Thema im EMC vertritt, hat der Genderkoordinierungskreis seine Arbeit erfolgreich weitergeführt.
- Mit ihrer aktiven Beteiligung an Veranstaltungen der Genderwochen, an GG2-Netzwerk- und Gender AP Treffen, dem Genderwettbewerb und dem Genderkoordinierungskreis im Berichtszeitraum 2013/2014 unterstreichen Führungskräfte – Vorstandsmitglieder, Bereichsleitungen, Abteilungsleitungen und Landesdirektionen und Auftragsverantwortliche – den in der Genderstrategie verankerten Grundsatz „Gender ist ein Führungsthema“.

Dennoch forderten die Gender AP, die im Juni 2014 an dem ersten GIZ weiten Gendernetzwerktreffen teilnahmen, in ihrem [gemeinsamen Communiqué](#), „*Leadership at all levels needs to live up to the values and goals spelled out in the GIZ gender strategy and commit to gender equality, women's rights and equal opportunities.*“ Dies korrespondiert mit den Rückmeldungen der Askallo-Umfrage unter den Gender APs für das Jahr 2013² zum Thema „Das Managementteam in meinem Land / in der Zentrale nimmt meine Beratung an“. Entgegen der anderen Kategorien zu Mandat und Unterstützung der Gender APs durch ihre Führungskraft fällt die Rückmeldung zu diesem Punkt mit nur 46% deutlich schwächer aus. Da Gender

² An der Askallo-Umfrage beteiligten sich 65 Gender AP bzw. 49% aller im März 2014 amtierenden Gender AP. Ein Grund für die recht schwache Beteiligung könnte sein, dass die Umfrage zeitgleich mit den Vorbereitungen zur Genderwoche und zum Genderwettbewerb 2014 erfolgte und zudem von einigen technischen Problemen begleitet wurde.

und die Umsetzung der GIZ Genderstrategie nicht auf einzelne Führungskräfte (vergleiche: Antwort auf „Meine Führungskraft nimmt meine Gender-Beratung ernst.“) beschränkt ist, sondern eine alle Führungskräfte betreffende Führungsaufgabe ist, sollte diesem Punkt in Zukunft verstärkte Aufmerksamkeit beigemessen werden.

Askallo-Umfrage 2013 mit Vergleichsdaten aus dem Jahr 2012

Mandat	Ø Zustimmung auf einer Skala von 1 (gar nicht) bis 4 (komplett)	% Zufriedenheit Gender APs (Bewertung jeweils mit 3 oder 4 Punkten)	2012 im Vergleich Ø %	
Meine Führungskraft unterstützt mich in meiner Funktion als Gender AP.	3,2	82 %	3,2	84
Meine Führungskraft unterstützt das Thema Gender in ihrem Verantwortungsbereich.	3,3	86 %	3,1	76
Mein Mandat und meine Aufgaben wurden an die Vorhaben in meinem Land/an die relevanten OEs in der Zentrale kommuniziert.	3,1	74 %	3,0	73
Meine Führungskraft nimmt meine Gender-Beratung ernst.	3,2	85 %	2,9	76
Das Managementteam in meinem Land/ in der Zentrale nimmt meine Beratung an.	2,9	46 %	2,6	65
Gesamt	3,2	74 %	3,0	75
Ressourcen	Bewertung	Durchschnittliche # Ressourcen	2012	2012
Ich habe für meine Tätigkeit als Gender AP ein offizielles Zeitbudget erhalten (konnte im Gegenzug andere Aufgaben abgeben)	29 % ja		24	
	18 % teilweise		23	
	52 % nein		53	
Meine Arbeitszeit für Gender ist ausreichend	52 % ja 48 % nein	22,3 % der Arbeitszeit (zwischen 1 und 100 %)	55 45	21
Das für Gender zur Verfügung gestellte Budget ist ausreichend	58 % ja 42 % nein	3,988 EUR/Jahr* (zwischen 0 und 40.000€)	70 30	4,333

Laut Rückmeldung der sich an der Askallo-Umfrage beteiligten Gender APs haben weniger als die Hälfte ein offizielles Zeitbudget für ihre Arbeit als Gender AP zur Verfügung gestellt bekommen und konnte dafür andere Aufgaben abgeben. Dies steht im Widerspruch zu der nachfolgenden Aussage der GIZ Genderstrategie zu Strategisches Element 3, Ressourcen:

„Damit die Genderstrategie erfolgreich realisiert werden kann, sind die verantwortlichen OE verpflichtet, den Gender AP in ihren OE die zeitlichen und finanziellen Ressourcen zur Verfügung zu stellen, die sie zur professionellen Wahrnehmung ihrer Aufgaben benötigen. Mitarbeiter/innen in der Innen- und Außenstruktur brauchen zudem finanzielle Ressourcen, um Weiterbildungen und Netzwerktreffen durchführen beziehungsweise daran teilnehmen zu können.“

Vor diesem Hintergrund forderten die Gender APs in dem bereits erwähnten Communiqué auch die Einhaltung und Umsetzung derselben sowie konkrete ToR für

Gender APs in den Partnerländern.

Positiv zu vermerken ist, dass die Stelle der Gender Ansprechperson auf Unternehmensebene 2013 mit einer Führungskraft aus dem Band 6 besetzt wurde und für die Umsetzung der Genderstrategie auf Unternehmensebene in 2014 ein Budget von 115.000€ bereitgestellt wurde.

In den Organisationseinheiten (2013)

- Die Umsetzung der Genderstrategie wird von den Managementteams der meisten Organisationseinheiten (auf Unternehmens- und Landesebene) thematisiert und in den Sitzungen nachgehalten.
- In den Regionalbereichen 1, 2 und 3 sind in allen Ländern Gender APs auf Landesebene und z.T. auf Vorhabensebene benannt. In einigen Ländern haben sich Gender-Arbeitsgruppen gebildet.
- In den Bereichen 1, 2 und 3 ist die Umsetzung der Genderstrategie in die Bereichs-Jahresziele 2013 eingeflossen (B1: Fortschreibung des Gender Umsetzungskonzeptes für den Bereich, B2-Jahresziel in Bezug auf Qualität der Leistungserbringung und Akquise zu Kofinanzierungen; B3-Jahresziele zur Genderanalyse und Qualität der ZAK-Vorlagen sowie zur bereichsweit organisierten Einweisung der neuen Mitarbeitenden).
- Das Managementteam des B4 verabschiedete im September 2012 Handlungsleitlinien, die die Beiträge des FMB gemäß seiner zentralen Rolle als interner Dienstleister beim Gender Mainstreaming, bei der (sektor)fachlichen Beratung und dem Wissensmanagement für die nachfolgenden Jahre konkretisierten. Auf Abteilungsebene wurden im B4 insg. ca. 1,5 volle Stellenäquivalente zur Verfügung gestellt, mit geringer Tendenz nach unten gegenüber dem Vorjahr.
- Zur Operationalisierung der GIZ Genderstrategie wurden auf dezentraler Ebene auch in vielen Ländern der Regionalbereiche Gender-Aktionspläne erstellt und im Rahmen der Jahresplanung nachgehalten. In Laos wurde z.B. eine Baseline-Studie zur Ermittlung des Gender-Wissens der Mitarbeitenden durchgeführt und in Burkina Faso wurde entlang der GIZ Gender Strategie eine eigene Genderstrategie auf Landesebene verabschiedet.
- Die SGE Entsendung Entwicklungshelferinnen und -helfer stellte Ressourcen für ein internes Gutachten zu Gender-Budgeting bereit.
- GIZ IS hat personelle Ressourcen für eine Auswertung der GIZ Erfahrungen zur aktiven Vermarktung der genderorientierten Vorgehensweise sowie eine Analyse der Genderstrategien der wichtigsten Auftraggeber zur Verfügung gestellt.

Strategisches Element 2 – Unternehmenskultur

„Gewohnheiten und Verhaltenskodizes innerhalb des Unternehmens, die die Gleichberechtigung der Geschlechter unterstützen.“

Unternehmensweit

- Auch im Jahr 2013 war Gleichstellung und die Gleichberechtigung der Geschlechter ein wichtiges Element der Unternehmenskultur.
- Während der Genderwochen 2013 und 2014 wurde die Kreativität und die Vielfalt der gendersensiblen Ansätze der GIZ weltweit sowie an den Standorten Berlin, Bonn und Eschborn vorgestellt – siehe [Publikation zur Genderwoche 2013](#) und [Genderwoche/Genderwettbewerb 2014](#).
- Ein Trend, der für sich spricht: Seit Einführung des alle zwei Jahre stattfindenden Genderwettbewerbs ist die Anzahl der Länder und teilnehmenden Teams beständig gestiegen: 2008 und 2010 bewarben sich weniger als 30, 2012 waren es bereits 53 und 2014 insgesamt 73 Teams aus 48 Ländern. 2013 fand erstmals eine öffentliche Hauptveranstaltung der Genderwoche in der Friedrich-Ebert-Allee in Bonn statt. Die Veranstaltung zum Thema „Gender, Klimawandel und Ernährungssicherung“, an der Frau Gönnert und Christiana Figueres (Generalsekretärin der *UN Framework Convention on Climate Change*) als Hauptrednerinnen beteiligt waren, stieß auf großes Interesse von Seiten der Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Politik.
- 2014 beteiligten sich insgesamt 27 Länder an der Genderwoche. In Deutschland gab es insgesamt [18 Veranstaltungen](#), darunter 4 hochrangige in Bonn, Berlin und Eschborn. Zu den externen Gästen gehörte u.a. [Erik Solheim](#), der Vorsitzende des OECD DAC, der für die [Verleihung des GIZ Genderpreises](#) extra aus Paris angereist war.
- Auch außerhalb der Genderwoche wurden zahlreiche Veranstaltungen zum Thema organisiert. Z.B. organisierten die Gleichstellungsbeauftragten und die Unternehmenskommunikation eine „GIZ-Matinée“ mit der kenianischen Frauenrechtlerin Rebecca Lolosoli zum internationalen Mädchentag. Ebenso organisierten sie (gemeinsam mit dem Sektorprogramm Gleichberechtigung und Frauenrechte fördern) eine Veranstaltung anlässlich des Internationalen Tags gegen Gewalt an Frauen und eine Beamer-Aktion an öffentlichen Gebäuden in Bonn (in Kooperation mit UN Women Komitee Deutschland).
- Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und die Rolle des Partners/der Partnerin und/oder der Kinder insbesondere bei einem Auslandseinsatz wurden im Jahr 2013 im Rahmen der Auslandsvorbereitung thematisiert. Das Angebot der AIZ „Beruf und Familie in der IZ“ ist im neuen Internetauftritt der Akademie prominent platziert: Link zum [Internetauftritt der AIZ](#)
- Wie bereits im letzten Umsetzungsbericht erwähnt, verabschiedete die Unternehmenskommunikation neue Richtlinien für gendersensible [Schreibweisen und Konventionen](#). Dabei wird auch auf ein gendersensibles Bildkonzept bei Unternehmenspublikationen geachtet.
- Die Gleichberechtigung der Geschlechter ist kein Frauenthema, dies unterstrichen Mitarbeitende der GIZ in Benin am Internationalen Männertag im November 2013 mit ihrer Poster-Kampagne [„Die andere Hälfte von Gender“](#).

In den Organisationseinheiten

Nicht nur auf Unternehmens-, Bereichs- sondern auch auf Abteilungs- und Länder-ebene fanden im Berichtszeitraum zahlreiche Veranstaltungen zum Thema statt.

- Die Bereiche 1, 2, 3, 4 und 8 beteiligten sich an der Genderwoche, indem sie Veranstaltungen in der Innen- und Außenstruktur organisierten. In 2013 organisierten z.B. 81% der Länder im Bereich 2 einen Gendertag und in 2014 beteiligten sich weltweit insgesamt 27 Länder an der GIZ Genderwoche.
- Außerhalb der Genderwoche wurden auch weitere Aktivitäten und Sensibilisierungsmaßnahmen organisiert, in 2013 u.a.:
 - One Billion Rising in Laos
 - In Kambodscha wurde z.B. ein [Gender-Wettbewerb](#) veranstaltet, an dem 8 Vorhaben mit ihren Good Practices um den ersten Preis wetteiferten.
 - B1 Genderwürdigung 2013 unter dem Motto „Tue Gutes und berichte darüber...“. Die Genderwürdigung wurde in zwei Kategorien vorgenommen: „Gender Wirkungen“ und „Der erfolgreiche Umgang mit Herausforderungen im Programmalltag.“ Insgesamt wurden 19 Beiträge eingereicht. Ausgezeichnet wurden fünf Beiträge aus Benin, Burkina Faso, Mauretanien, Ägypten und Kenia (siehe [Übersicht der Beiträge](#)),
 - ein Informationsbrief zur „Zero-Toleranz-Position“ der GIZ und eine verpflichtende Sensibilisierungsmaßnahme für neue Mitarbeitende in Benin,
 - eine interne Veranstaltung „*Because I am a Girl* – eine weltweite Kampagne zur Mädchenförderung“ der Unternehmenskommunikation,
 - eine FAQ-Aktion rund um das Thema sexuelle Belästigung im Staff Newsletter in Kenia.

Strategisches Element 3 – Innerbetriebliche Gleichstellung

„Synonym für eine gleichberechtigte Zusammenarbeit von Männern und Frauen und ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis bei den verschiedenen Funktionen und Aufgaben im Unternehmen.“

Unternehmensweit

- Mit der Verabschiedung der Gesamtbetriebsvereinbarung Nr.07/2012 zur Gleichstellung von Männern und Frauen hat das Unternehmen sich verpflichtet, den Ende 2012 ausgelaufenen Gleichstellungsplan fortzuschreiben. Wie bereits im Berichtsteil A erwähnt, ist es noch nicht zum Abschluss eines bereits im Umsetzungsbericht zur Genderstrategie 2012 angekündigten aktualisierten Gleichstellungsplans gekommen.
- Auf der Grundlage der GIZ Gesamtbetriebsvereinbarung vom August 2012 zur Gleichstellung von Männern und Frauen wurde im Januar/Februar 2013 für jeden der drei GIZ-Betriebe in Bonn, Eschborn und Berlin jeweils eine örtliche Gleichstellungsbeauftragte gewählt. Die Eschborner Gleichstellungsbeauftragte

te ist gleichzeitig die unternehmensweit verantwortliche Gleichstellungsbeauftragte; sie vertritt auch den Auslandsbereich.

- **Beruf und Familie:** Mit dem Zertifikat der berufundfamilie® gGmbH wurde die GIZ 2013 als nachhaltig familienfreundliches Unternehmen ausgezeichnet. Zum Zertifikat beigetragen hat unter anderem auch der Ausbau der betriebseigenen Kindertagesstätten der GIZ: Seit Mitte des Jahres 2013 bietet die neue GIZ-Kita in Bonn Raum für 40 Kinder von GIZ-Mitarbeitenden. Eine Betreuung kann damit GIZ-nah sichergestellt werden. Darüber hinaus wurden die Kita Plätze in Eschborn im Rahmen des Umzuges von 46 auf 70 Plätze angehoben.
Girls' Day/Boys' Day: Auch in 2013 hat in der GIZ wie in den Jahren zuvor ein Girls' Day/Boys' Day stattgefunden. An diesem Tag erhalten die Kinder/Jugendlichen einen Einblick in die Berufswelt, insbesondere auch in das Arbeitsfeld der Internationalen Zusammenarbeit in der GIZ.

Innerbetriebliche Gleichstellung: Frauenanteile

Mit einem unternehmensweiten Frauenanteil von 54 % hat es die GIZ geschafft, das ausgewogene Verhältnis zwischen Männern und Frauen insgesamt über alle Vergütungs- und Entgeltgruppen hinweg zu festigen. Bei einer differenzierten Betrachtung der einzelnen Bänder ergibt sich jedoch ein Ungleichgewicht zwischen den verschiedenen Vergütungsgruppen:

Vergütungsgruppe/ Entgeltgruppe	Frauenanteile 31.12.2012	Frauenanteile 31.12.2013
Band 8	33,3 %	35,0 %
Band 7	29,1 %	33,0 %
Band 6	34,0 %	35,6 %
Band 5	36,6 %	36,1 %
Band 4	48,3 %	48,2 %
Band 3	64,0 %	67,3 %
Band 2	86,5 %	86,5 %
Band 1	58,4 %	63,4 %
EG 12-15	51,1 %	53,7 %
EG 01-11	82,3 %	83,5 %

Als internationales Unternehmen setzen wir uns auch für ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis bei unserem nationalen Personal ein. Hier handelt es sich um Mitarbeitenden mit einem im Partnerland abgeschlossenen Arbeitsvertrag.

Nationales Personal: Geschlechterratio 2012 und 2013 im Vergleich

Funktionsgruppe	DEZ 2012 Gesamt Anzahl	DEZ 2012 % davon Frauen	DEZ 2013 Gesamt Anzahl	DEZ 2013 % davon Frauen
Gesamt	10.204	39,6 %	10.468	40,4 %
Support	3.046	19,2 %	3.102	18,8 %
Assistent (administrativ)	1.217	61,9 %	1.257	64,1 %
Assistent (technisch)	730	23,8 %	569	24,6 %
Junior Professional (administrativ)	429	66,2 %	478	68,0 %
Junior Professional (technisch)	547	47,0 %	499	53,1 %
Professional (administrativ)	1.295	63,2 %	1.394	63,7 %
Professional (technisch)	1.749	39,2 %	1.877	38,5 %
Senior Professional (administrativ)	244	61,9 %	269	59,1 %
Senior Professional (technisch)	729	34,4 %	820	32,8 %
Leading Professional (administrativ)	75	61,3 %	67	61,2 %
Leading Professional (technisch)	143	23,1 %	136	22,8 %

Frauenanteile bei den verschiedenen Fachfunktionen in der GIZ-Struktur

- Der Frauenanteil von Mitarbeiterinnen in Fachfunktionen zeigt für 2013 überwiegend leichte Steigerungen des Frauenanteils und damit eine Fortsetzung der langjährigen Trends der GIZ und ihrer Vorgängerorganisationen.
- Bei den Junior-Fachkräften, den Nachwuchs-Funktionen des Bandes 3, hat sich der bereits sehr hohe Frauenanteil weiter erhöht und liegt mittlerweile bei 67,3%. Die Fachkräfte des Bandes 4 liegen mit einem gleichbleibenden Anteil von 48% auf einem sehr guten Niveau. Allerdings ist auffällig, dass der Anteil der Frauen vom Band 3 zum Band 4 von 67% auf nur 48% absinkt. Im Sinne der Personalentwicklung hin zu mehr weiblichen Führungskräften sollten die Gründe hierfür analysiert werden. Bei den Senior-Fachfunktionen des Bandes 5 ist der Frauenanteil bei 36% im Vergleich zum letzten Jahr stagniert.
- Beim nationalen Personal lag der Frauenanteil 2013 insgesamt bei 40,4% und konnte damit einen minimalen Anstieg im Vergleich zu 2012 aufweisen. Auffällig ist, dass deutlich mehr Frauen als Männer in der Administration arbeiten und ihr Anteil in den technischen Funktionsgruppen deutlich unter der 50% Marke bleibt. Erfreulich ist die Bilanz unter den Junior Professionals – hier stellen Frauen entgegen dem allgemeinen Trend 53% aller national Beschäftigten.

Frauenanteil auf Führungspositionen

- Mit gezielten Anstrengungen und Vorgaben konnte das Ziel, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen, vorangetrieben werden. Der Anteil von Frauen in Führungspositionen lag Ende 2013 insgesamt bei 35,6% und konnte damit um einen Prozentpunkt im Vergleich zum Jahr 2012 angehoben werden.

- Im Band 6 ist der Frauenanteil leicht gestiegen und liegt auf einem vergleichsweise hohen Niveau bei mittlerweile 35%. Auch bei den Führungsfunktionen im Band 7 gab es 2013 mit 33% um 4 Prozentpunkte mehr Frauen als 2012. Diese positive Entwicklung bestätigt sich auch im Band 8: Mit 35% Frauen auf dieser Führungsebene liefert die GIZ im Vergleich zu anderen Unternehmen ein herausragendes Ergebnis. (Zum Vergleich: Zielwert Daimler AG: 20% bis 2020; Zielwert Deutsche Telekom: 30% bis 2015).
- Beim nationalen Personal klaffen die Zahlen stark auseinander. Im administrativen Bereich führen die Frauen mit 59% und 61% die Liste der Senior und Leading Professionals an, während sie in den technischen Fachbereichen mit 39% bzw. 33% deutlich unterrepräsentiert sind.

Erhöhung des Frauenanteils im Ausland

- Der Frauenanteil auf Auslandspositionen hat sich im Vergleich zu den Vorjahren kaum verändert und liegt weiterhin bei 36%.
- Auf **Führungspositionen** sind Frauen im **Ausland** allerdings noch unterrepräsentiert. Die Führungsaufgaben werden dort zum Ende 2013 zu 28% (im Vergleich zum Inland mit zu 44%) von Frauen wahrgenommen. Diese Zahlen haben sich im Vergleich zu 2012 kaum verändert.

Insgesamt fügt sich 2013 in die positive Entwicklung der letzten Jahre ein. Mit dem neuen, noch zu erstellenden Gleichstellungsplan wird es darum gehen, sie weiter zu verstetigen und – wo möglich – zu beschleunigen.

Strategisches Element 4 – Genderkompetenz

„Wissen der Mitarbeitenden über ungleiche Geschlechterverhältnisse und Ansätze zu deren Überwindung.“

Unternehmensweit

„Geschlechterdifferenziertes Vorgehen und konsequentes Eintreten für die Verwirklichung gleicher Chancen für Frauen und Männer sind Qualitätsmerkmale unserer Arbeit.“ Diesem Anspruch können wir nur gerecht werden, wenn wir in die Genderkompetenz unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investieren. Diesem Grundsatz gemäß wurde auch im Berichtszeitraum 2013/14 an der Weiterentwicklung der Genderkompetenz im Unternehmen gearbeitet.

- Die AIZ baute ihr Angebot zu den Themen Menschenrechte, Gleichberechtigung der Geschlechter inklusive Gender Mainstreaming beständig weiter aus – siehe [Angebot der AIZ](#).
- Auf Grundlage eines Beschlusses des operativen jour fixe zur Fortbildung neuer Mitarbeitenden hat der B4 das Modul „Gender, Armut, Menschenrechte“ überarbeitet.
- Die AG Genderanalyse erstellte in Zusammenarbeit mit dem Sektorvorhaben

„Förderung von Gleichberechtigung der Geschlechter und Frauenrechten“ ein [FAQ und Fact Sheet zur Genderanalyse](#) sowie Arbeitshilfen, um einen schnellen und einfachen Einstieg in die Durchführung einer Genderanalyse zu ermöglichen und sich an konkreten Beispielen zu orientieren. In Ergänzung dazu hat das Sektorvorhaben in Kooperation mit der AIZ einen e-Learning-Kurs entwickelt, der ab 2015 von der AIZ angeboten wird.

- Dem Grundsatz der Genderstrategie, dass Genderkompetenz als berufliche Schlüsselqualifikation auch unter Karriere Gesichtspunkten positiv wahrgenommen wird, sollte beim Personalressourcenmanagement gezielter nachgegangen werden. Auf erste Ansätze hierzu z.B. Genderkompetenz als Anforderung in Ausschreibungen des Bereichs 8; Assessment-Modul zur Beobachtung der Gendersensibilität bei der Auswahl von Entwicklungshelferinnen und -helfer, sollte aufgebaut werden.
- Die DMS Gender-Mainstreaming Ablage wurde überarbeitet und ebenso wie die www.gender-in-german-development.net Webseite beständig aktualisiert. In Ergänzung dazu wurde Mitte 2014 die neue Global Campus (GC21) Gender-Plattform eingerichtet.
- In Ergänzung zu den Fachplanerinnen und -planern im B4 trugen die Gender AP als Kompetenzträger und Kompetenzträgerinnen im gesamten Unternehmen dazu bei, die Genderkompetenz in ihren OEs weiter auszubauen und zu verankern. Sie agierten dabei in ihren OEs als erste Ansprechpartner/-innen bei genderspezifischen Fragen und beim Ausbau des unternehmensweiten Genderwissens.
- Um die Gender APs bei der Erfüllung ihrer Aufgaben gezielt unterstützen zu können, wurden ihre Informations- und Qualifizierungsbedarfe im Rahmen der Askallo-Umfrage 2013 erstmals erfasst – siehe nachfolgende Tabelle.

Askallo-Umfrage 2013

Kompetenzen	Bewertung	2012	2012
Ich fühle mich ausreichend qualifiziert für meine Aufgaben als Gender AP.	60% ja 40% nein	68	32
Ich benötige Unterstützung in oder Informationen zu**:	20% Allgemeine Informationen zu Gender in der EZ 37% Einführung in die Aufgaben der Gender AP 51% Austausch/Vernetzung mit anderen Gender AP 12% GIZ Genderstrategie 35% Informationen zu Entwicklungen zu Gender auf Unternehmensebene 23% Genderanalyse 40% BMZ Auftragsmanagement 48% Gendersensibles Projektmanagement 55% Gender und wirkungsorientiertes Monitoring 31% Sektorspezifische Themen und Gender 12% Andere		

**In das hier ausgewiesene Budget ist die auf Unternehmensebene eigens für die Umsetzung der GIZ Genderstrategie eingerichtete Kostenstelle nicht mitgerechnet, da sie das Bild der den Gender APs durchschnittlich zur Verfügung stehenden Mittel zu sehr verzerren würde.*

*** Diese Frage wurde 2012 nicht gestellt.*

- Innerhalb einzelner Organisationseinheiten gibt es Angebote zur Einführung neuer Gender AP. Da laut der Askallo-Umfrage 40% der Gender AP, die sich an der Umfrage beteiligt haben, angaben, sich für ihre Aufgabe nicht ausreichend qualifiziert zu fühlen, wurde im Rahmen des ersten für neue Gender APs GIZ weiten Gendernetzwerktreffens im Juni 2014 erstmalig ein Onboarding-Kurs und eine Reihe spezifischer FoBis angeboten.

In den Organisationseinheiten

- In Ermangelung einer für alle neuen Mitarbeitenden verpflichtenden Einführungsveranstaltung zum Thema Gender in der IZ hat die Leitung des Bereichs 3 eine vertiefte Einführung für neue Mitarbeitenden verbindlich eingeführt, das ein Modul „Umsetzung der B3-Genderstrategie“ beinhaltet und monatlich stattfindet. Auch bietet die Spezialisierte Geschäftseinheit Entsendung Entwicklungshelferinnen und -helfer einen Inhouse-Vorbereitungskurs für Entwicklungshelferinnen und -helfer an, in dem Genderaspekte verankert sind.
- Neben der Einführung neuer Mitarbeitenden wurden auch weitere Genderqualifizierungsmaßnahmen für das GIZ Personal organisiert. Im Bereich 2 geschieht dies z.B. in 65% der Länder (z.B. ist ein Sensibilisierungstraining in Brasilien, Bangladesch, Guatemala und Mexiko Bestandteil der Einführungsveranstaltungen für neue Mitarbeitende). 2013 wurden im Bereich 4 in 5 von 7 Abteilungen Veranstaltungen zur Weiterentwicklung der fachlichen und methodischen Genderkompetenz der Mitarbeitenden und Gutachterinnen und Gutachtern durchgeführt, z.B. Fach-/Mitarbeitertagungen, Fachverbänden, Gendernetzwerktreffen, Fortbildungen, Infoveranstaltungen zur Genderanalyse.
- Außerdem werden Genderqualifizierungsangebote von den Gender AP an die Mitarbeitenden kommuniziert. So nahmen z.B. Mitarbeitende aus Bangladesch am Gender-Training der ILO Gender Academy in Turin teil.
- Im Bereich 8 wurden die Online-Kurse hinsichtlich Genderaspekte überprüft und geschärft, mit dem Ziel, durch Online-Kurse insbesondere Frauen in männlich dominierten Kulturen, die aufgrund von Ungleichheiten nicht an Präsenztrainings teilnehmen können, eine Fortbildung zu ermöglichen. Zusätzlich arbeitete die AIZ gemeinsam mit dem Sektorprogramm Gender an einem Online-Learning Modul zu Genderanalysen, das voraussichtlich im Jahr 2014 eingeführt wird.
- Die Bereiche 1 und 2 organisierten im Jahr 2013 jeweils ein bereichsweites Treffen der Gender AP aus der Zentrale und den Länderbüros, um den Austausch guter Praktiken zu fördern, Trainingseinheiten und fachliche Inputs anzubieten, und die Umsetzung der Genderstrategie auf Bereichsebene zu besprechen. Auch im Bereich 4 fanden regelmäßige Treffen der Gender AP statt.
- Ausblick: Der Bereich 1 wird im Rahmen seines neuen Gender Umsetzungs-konzeptes 2014-2016 über jährlich wechselnde Gender Fokusthemen einen gezielten Kompetenzaufbau zu Gender im Bereich fördern.

Strategisches Element 5 – Anpassung von Prozessen

„Gendersensible Ausgestaltung aller Verfahren und Instrumente der Innen- und Außenstruktur, insbesondere des Auftrags- und Qualitätsmanagements.“

Unternehmensweit

- Eine fundierte Genderanalyse, die die geschlechtsspezifischen Situationen, Herausforderungen und Chancen, die in den verschiedenen Sektoren und Handlungsfeldern bestehen, erfasst und in Empfehlungen für konkrete Maßnahmen übersetzt, ist die Grundlage für eine systematische Verankerung der genderrelevanten Ziele im Konzept, im WoM-System und in der darauf aufbauenden Berichterstattung. Aus diesem Grund monitoren wir die Erstellung derselben seit 2011 systematisch im Rahmen der Angebotserstellung:
- In Ergänzung zu der „Anleitung zum Aufbau und zur Nutzung eines wirkungsorientierten Monitoringsystems“ und der Arbeitshilfe zu „Indikatoren“ hat die Stabstelle Evaluierung (StS 08) in Zusammenarbeit mit dem Sektorvorhaben „Förderung von Gleichberechtigung der Geschlechter und Frauenrechten“ und der Gender Ansprechperson des Unternehmens eine ergänzende „Arbeitshilfe zur Erstellung eines gender-sensiblen wirkungsorientierten Monitoringsystems (WoM System)“ erarbeitet.
- In Ergänzung zu der 2011 verbindlich eingeführten Genderanalyse ist nun auch der OuR Beitrag zum Auftragsmanagement im BMZ Geschäft aktualisiert und um folgenden Beitrag ergänzt worden:

Standard: Durchführung einer Genderanalyse

Der/die AV stellt sicher, dass im Rahmen der Prüfung und Angebotserstellung eine Genderanalyse erstellt wird. Sie ist Voraussetzung für die Vergabe der GG-Kennung und liefert Informationen und Empfehlungen für die systematische Integration von Genderaspekten in das Wirkungsmodell und den methodischen Ansatz von TZ-Maßnahmen.

Informationen zur Anpassung von Prozessen in den Organisationseinheiten

- Im Bereich 1 wird ab 2014 bis 2016 jährlich in einer Stichprobe von 20 abgeschlossenen Aufträgen (GG1 und GG2 Vorhaben) untersucht, ob Gender in den Angeboten wirkungsorientiert verankert war und die formulierten Ziele mit Bezug auf die Förderung der Geschlechtergerechtigkeit erreicht wurden. Der Anteil an durchgeführten Genderanalysen hat sich von rund 65 % (2012) auf 86 % (2013) erhöht. Gleichzeitig liegt der Anteil an ZAK-Vorlagen mit korrekt verankerter und aus der Vorhabenskonzeption begründeten Genderkennung im Vergleich bei rund 74%.³ Es bleibt daher wichtig, darauf zu achten, dass Genderanalysen konkrete Empfehlungen hinsichtlich der Kennungsvergabe und Verankerung von Gender im Ziel- und Wirkungssystem und methodischen Ansatz machen und diese Empfehlungen auch in das Angebot einfließen.

³ Die Angaben basieren auf Rückmeldungen der Gender AP

- Im Bereich 2 wurde bei 80 ZAK-Vorlagen eine korrekte und in nur 2 Fällen eine falsche GG-Kennung vergeben. In 22 Fällen wurden Auflagen zu Gender gemacht, davon waren jedoch in 18 Fällen sowohl Kennung als auch Indikator der ZAK-Vorlage korrekt vergeben worden. Bei 41 von 70 Prüfungen bzw. PFK fanden Genderanalysen statt (59%). 60 der 70 Vorhaben haben eine GG1 oder GG2 Kennung. Alle Angaben basieren auf den Rückmeldungen von 21 der 26 Gender AP.
- Der Bereich 3 hat sich zur Unterstützung der gendersensiblen Umsetzung der Prozesse des Auftrags- und Qualitätsmanagements auf die Einführung einer bereichsweiten Mustergliederung für Genderanalysen geeinigt. Die Mustergliederung systematisiert die Erstellung von Genderanalysen, da sie eine Genderanalyse auf Landesebene beinhaltet, die als Grundlage für alle weiteren projektspezifischen Genderanalysen dienen kann. Von den B3-Ländern liegen für 52% (15 Länder) Genderanalysen auf Landesebene vor. Im Bereich 3 gab es im Berichtszeitraum vier Vorhaben mit einer GG2-Kennung.
- Im Bereich 4 wurden im Jahr 2013 in 85% der vom FMB beauftragten Vorhaben Genderanalysen durchgeführt. Damit konnte der Anteil gegenüber 2012 (60%) deutlich gesteigert werden.
- Im Auftragsmanagementprozess des Bereich 7 (International Services) ist die Genderstrategie nicht explizit berücksichtigt. Bei der Rekrutierung werden zwar für Strukturpersonal Gendervorgaben eingehalten, für Projektpersonal gibt es jedoch keine offizielle Berücksichtigung der Genderkomponente.
- Die StS 08 hat auch 2013 das Thema Geschlechtergerechtigkeit in ihren Kernprozessen berücksichtigt. Dies umfasst insbesondere die Berücksichtigung der Gender-Kennungen bei Portfolioevaluierungen sowie die Berücksichtigung von Gender als Querschnittsthema in den Produkten und Unterstützungsleistungen der Gruppe 0820 für das dezentrale Monitoring und Evaluierung (M&E) in Vorhaben. Darüber hinaus war die StS 08 aktiv an der Erstellung der Arbeitshilfe zu Gender und WoM beteiligt und führte im Rahmen des Gender-Netzwerktreffens des B1 und B2 in 2013 und aller Gender AP der Innen- und Außenstruktur in 2014 in das Thema ein.
- Im Bereich 8 wurde in der AIZ die Genderstrategie bei der Ausgestaltung des Leistungsangebots systematisch berücksichtigt. Beispielsweise griff das Alumniportal Deutschland (APD) das Thema Gender 2013 als Schwerpunktthema auf und es fanden Fachveranstaltungen statt, unter anderem eine Konferenz zu „Karriere und Familie“ in Jordanien. Gemeinsam mit dem SV Gender wurde ein „HCD Manual for Gender Training in TVET Institutions“ überarbeitet. Bei der Akquise und Auswahl der Teilnehmer/innen für HCD-Programme werden Genderaspekte gezielt berücksichtigt.
- Die SGE Entsendung Entwicklungshelferinnen und -helfer hat im Rahmen des Auswahlprozesses für die Besetzung von EH-Stellen ein Assessment-Modul entwickelt, in welchem der Fokus auf die Gendersensibilität von Bewerberinnen und -bewerbern gelegt wird.
- Im Rahmen der von IS gestarteten GIZ internen Untersuchung zum Thema Gender und Akquise wurde deutlich, dass Gender bisher noch keine Rolle bei der Bewertung der Angebote der Consultingwirtschaft gespielt hat. Hier besteht Handlungsbedarf.

Anhang: Wirkungskette

Wirkungen

Mit der Stärkung der Gleichberechtigung der Geschlechter leistet die GIZ einen wesentlichen Beitrag zu nachhaltiger Entwicklung.

Durch die Stärkung von Geschlechtergerechtigkeit wird die Attraktivität der GIZ als Dienstleisterin für nachhaltige Entwicklung erhöht.

Die GIZ stärkt Geschlechtergerechtigkeit im Rahmen ihrer Aufträge und im Unternehmen.

Die GIZ wird als kompetente Dienstleisterin für nachhaltige Entwicklung von Auftraggebern und Partnern anerkannt, wahrgenommen und nachgefragt.

Nutzung der Leistungen

Die Mitarbeiter/innen der GIZ setzen Gender in ihrer Arbeit um: Sie nutzen die Genderkompetenz des Unternehmens für die Akquise von Aufträgen, führen Aufträge gendersensibel durch und setzen sich für die innerbetriebliche Gleichstellung ein.

Leistungen

1. Politischer Wille und Rechenschaft

Der Einsatz von Führungskräften für das Thema Gender ist sichtbar.

2. Unternehmenskultur

Geschlechtergerechtigkeit ist Teil der Unternehmenskultur.

3. Innerbetriebliche Gleichstellung

Verbindliche Ziele für die innerbetriebliche Gleichstellung sind gesetzt.

4. Genderkompetenz

Die Mitarbeiter/innen verfügen über das Wissen und die Informationen, um gendersensibel zu arbeiten.

Beobachtungsfelder / Indikatoren

Auftragsgestaltung:

In Aufträgen formulierte Ziele mit Bezug zu Gender werden erfüllt.

► **Quelle** Schluss- und Fortschrittsberichte sowie ähnliche Formate der Berichterstattung

Innerbetriebliche Gleichstellung

Die personalpolitischen Ziele des GIZ Gleichstellungsplans werden erreicht.

► **Quelle** Monitoring des Gleichstellungsplans

Akquise

Auftraggeber erteilen der GIZ aufgrund ihrer Genderkompetenz Aufträge mit Genderbezug.

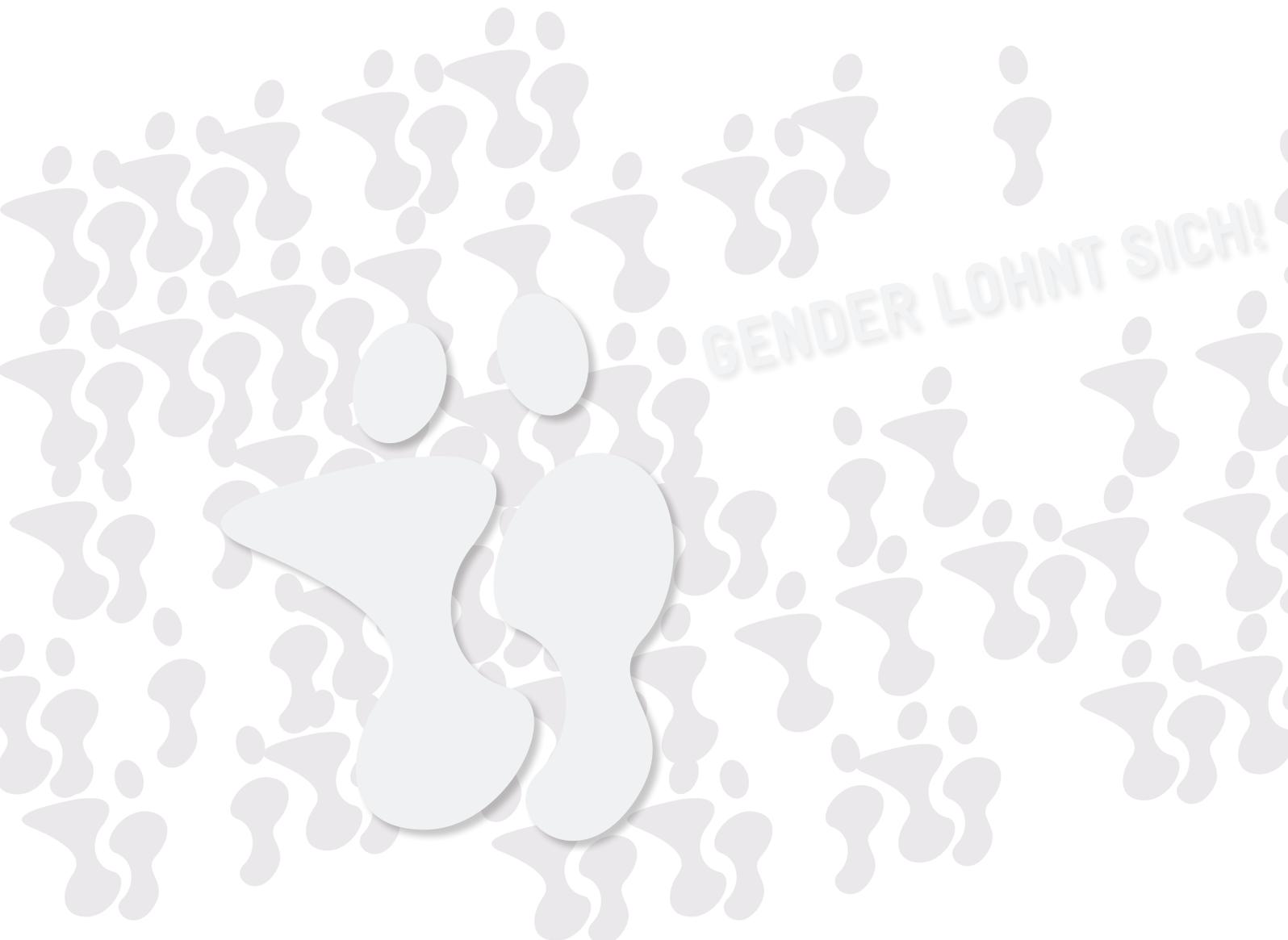
► **Quelle** Akquiseprozesse, Image-Untersuchungen, Auftraggeberdialoge

Entsprechend der Vorgaben zu Gender im jeweiligen Geschäftsfeld wird Beratung angeboten und Aufträge umgesetzt.

► **Quelle** Stichprobe/Umfrage unter Gende-AP; interne Auswertung zur Qualität der Berichterstattung, unabhängige Evaluierungen; für das BMZ Geschäft: Auswertung zu der Verwendung von GG-Kennungen und zu der Durchführung von Genderanalysen

Notizen

A large, light green, lined notepad area with a torn edge effect, intended for taking notes. The notepad has a header 'Notizen' and is filled with horizontal lines for writing.



Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn
T +49 228 4460-0
F +49 228 4460-1766

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn
T +49 6196 79-0
F +49 6196 79-1115

E gender@giz.de
I www.giz.de/gender