



# **Unternehmensstrategie zu Gender Mainstreaming 2006 - 2010**

Eschborn 2006

**Herausgeber:**

Deutsche Gesellschaft für  
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH  
Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5  
65760 Eschborn  
Internet: <http://www.gtz.de>

**Abteilung:**

Staat und Demokratie

**Verantwortlich:**

Bernd Hoffmann

**Redaktion:**

Barbara Häming

**Layout:**

Melanie Füller, Dokument und Grafik Center

Eschborn 2006

Bereich 4 – Planung und Entwicklung  
Abteilung 42 – Staat und Demokratie

# **Unternehmensstrategie zu Gender Mainstreaming 2006 - 2010**

Eschborn 2006

## Vorwort der Geschäftsführung

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

bereits vor mehr als zehn Jahren hat sich die GTZ zum Ziel gesetzt, eine durchgängige Genderorientierung im Unternehmen zu verankern. Sie ist ein Qualitätsmerkmal unserer Arbeit. Dieses entspricht auch unserem Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung. Denn Nachhaltige Entwicklung heißt für uns explizit, die Chancen zwischen Männern und Frauen gerecht zu verteilen.

2001 verabschiedeten wir eine unternehmensweite Genderstrategie, die diesem Anspruch Rechnung trägt. Dass es sich im Sinne einer nachhaltigen und wirkungsorientierten Zusammenarbeit gelohnt hat, die Verankerung von Genderaspekten gezielt und strukturiert anzugehen, beweisen sowohl externe als auch interne Evaluationsberichte.

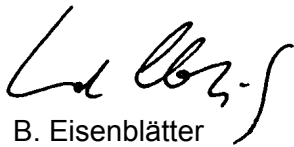
Neben diesen Erfolgen haben Gutachten aber auch Handlungsbedarf in Sachen Verankerung des Genderansatzes in unseren Prozessen und Verfahren sowie der weiteren Stärkung unserer Gender-Kompetenzen identifiziert. Mit der vorliegenden Strategie zum Gender Mainstreaming greifen wir Empfehlungen der gtz-internen Evaluierung der Unternehmensstrategie Gender 2001 – 2005 sowie der BMZ-Evaluierung zur Verankerung von Genderaspekten in der deutschen EZ auf.

Zum Gender Mainstreaming im Unternehmen gehören für uns drei Dimensionen. Zunächst die innerbetriebliche Gleichstellung, die über eine Betriebsvereinbarung und den entsprechenden Gleichstellungsplan abgesichert ist. Im Gemeinnützigen Geschäft kommt hinzu die Umsetzung des Gleichberechtigungskonzeptes des BMZ als entwicklungspolitischer Vorgabe. In den übrigen Geschäftsteilen verankern wir Genderaspekte auftragsbezogen, geleitet von unseren Prinzipien der Nachhaltigen Entwicklung.

Mit der Strategie leisten wir einen Beitrag zur Umsetzung internationaler und nationaler Vereinbarungen. So bekräftigen die Millenniumsziele mit dem Ziel 3 den Auftrag einer geschlechterorientierten Entwicklung, und auch im Aktionsprogramm 2015 der Bundesregierung ist die Gleichberechtigung der Geschlechter prominent verankert.

Die Geschäftsführung ist davon überzeugt, dass die vorliegende Strategie ein weiterer Schritt zur Erfüllung unseres Kernzieles ist:  
Die Lebensbedingungen der Menschen nachhaltig zu verbessern.

Mit freundlichen Grüßen



B. Eisenblätter



W. Schmitt

Geschäftsführung

## Abkürzungsverzeichnis

<b>AL</b>	Abteilungsleiter/in
<b>AV</b>	Auftragsverantwortliche/r
<b>B 1-3, B 4, B 6</b>	Bereich 1-3, Bereich 4, Bereich 6
<b>BL</b>	Bereichsleiter/in
<b>BMZ</b>	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
<b>BüL</b>	Büroleiter/in
<b>CD</b>	Capacity Development
<b>e-VAL</b>	Elektronisches Evaluierungsverfahren der GTZ
<b>FV</b>	Fachverbund
<b>GAP-A</b>	Gender-Ansprechperson der Abteilungen (im Bereich 4)
<b>GAP-B</b>	Gender-Ansprechperson der Bereiche (1-4 u. 6)
<b>GAP-S</b>	Gender-Ansprechperson der Stabstellen
<b>GAP-U</b>	Gender-Ansprechperson des Unternehmens
<b>Gender-AP, GAP</b>	Gender-Ansprechperson
<b>GL</b>	Gruppenleiter/in
<b>GTZ</b>	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
<b>KoFL</b>	Kompetenzfeldleiter/in
<b>MA</b>	Mitarbeiter/in
<b>MDG</b>	Millenium Development Goals
<b>OE</b>	Organisationseinheit
<b>OPAL</b>	Personalauswahlverfahren der GTZ
<b>PGF</b>	Programmorientierte Gemeinschaftsfinanzierung
<b>QVA</b>	Querschnittsvorhaben Armutsbekämpfung
<b>S/FP</b>	(Senior)Fachplaner/in
<b>StS 04</b>	Stabstelle 04 – Unternehmensentwicklung
<b>StS 08</b>	Stabstelle 08 – Evaluierung
<b>SV</b>	Sektorvorhaben
<b>TZ</b>	Technische Zusammenarbeit

## Inhaltsverzeichnis

**Vorwort der Geschäftsführung**

**Abkürzungsverzeichnis**

<b>1. Einleitung</b>	<b>2</b>
<b>2. Prozess der Strategiefortschreibung</b>	<b>3</b>
<b>3. Ziele und Indikatoren der Gender Mainstreaming-Strategie</b>	<b>4</b>
<b>4. Umsetzung der Strategie</b>	<b>5</b>
4.1 Geltungsbereich	5
4.2 Verantwortlichkeiten	5
<b>5. Wissensnetz / Weiterführende Informationen</b>	<b>7</b>
<b>Anlage 1 Maßnahmenmatrix für Teilziele 1 und 2</b>	<b>9</b>
<b>Anlage 2 Auszug aus Evaluierungsbericht Gender in der GTZ – Unternehmensstrategie 2001 - 2005</b>	<b>20</b>
<b>Anlage 3 Empfehlungen der BMZ-Evaluierung zur Berücksichtigung von Genderfragen in der deutschen EZ an die GTZ</b>	<b>27</b>

### Gender Mainstreaming – Institutionelle Verankerung von Gender

Seit 1999 ist für die Politik der Deutschen Bundesregierung folgende Definition für alle Politikbereiche bindend: Der Begriff Gender Mainstreaming bezeichnet den Prozess und die Vorgehensweise, die Geschlechterperspektive in die Gesamtpolitik aufzunehmen. Dies bedeutet, die Entwicklung, Organisation und Evaluierung von politischen Entscheidungsprozessen und Maßnahmen so zu betreiben, dass in jedem Politikbereich und auf allen Ebenen die Ausgangsbedingungen und Auswirkungen auf die Geschlechter berücksichtigt werden, um auf das Ziel einer tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern hinwirken zu können. Dieser Prozess soll Bestandteil des normalen Handlungsmusters aller Ressorts und Organisationen werden, die an politischen Entscheidungsprozessen beteiligt sind.

## 1. Einleitung

Die Verankerung von Genderaspekten ist ein Qualitätsmerkmal der GTZ. Sie ergibt sich aus unserem Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung<sup>1</sup>. Handlungsweisend für die GTZ als Bundesunternehmen ist darüber hinaus das Konzept des Gender Mainstreaming der Bundesregierung<sup>2</sup>.

Für unser Unternehmen ergeben sich daraus drei Dimensionen:

- 1.) Die betriebliche Gleichstellung von Frauen und Männern. Referenzrahmen ist die entsprechende Betriebsvereinbarung von 2003.
- 2.) Die Verbesserung der geschlechter-differenzierten Wirkungen unserer Aufträge im gemeinnützigen BMZ-Geschäft. Referenzrahmen ist hier das Gleichberechtigungskonzept des BMZ.
- 3.) Die auftragsbezogene Verankerung von Genderaspekten in den übrigen operativen Geschäftsbereichen.

Die vorliegende Strategie bildet den Rahmen für diese Dimensionen. Die Operationalisierung der betriebsinternen Gleichstellung erfolgt über den im Jahr 2005 verabschiedeten Gleichstellungsplan<sup>3</sup>. Für die Genderorientierung im gemeinnützigen BMZ-Geschäft wurden auf der Grundlage der gtz-internen Evaluierung der Unternehmensstrategie „Gender in der GTZ 2001 – 2005“ Ziele und Maßnahmen vereinbart, die über die vorliegende Strategie operationalisiert werden. Die Berücksichtigung von Genderaspekten in den übrigen operativen Geschäftsbereichen ist nicht einheitlich operationalisierbar, da sie durch unterschiedliche Auftraggeber und Modes of Delivery geprägt sind. Orientierungen und Hilfestellungen können aber beispielsweise dem Wissensnetz Gender entnommen werden, das Bestandteil der vorliegenden Strategie ist.

---

<sup>1</sup> GTZ-Orientierung. Nachhaltige Entwicklung, Eschborn, 2005  
<sup>2</sup> Quelle: BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend)(2001): Neue Strategien in der Gleichstellungspolitik – Gender Mainstreaming-Konzept.  
<sup>3</sup> Den Gleichstellungsplan finden Sie im Intranet unter:  
<http://intranet.gtz.de/gleichstellung/downloads/Gleichstellungsplan-Endversion.pdf>

## 2 Prozess der Strategiefortschreibung

Die vorliegende Unternehmensstrategie zu Gender Mainstreaming basiert auf den Ergebnissen und Empfehlungen der internen Evaluierung der Unternehmensstrategie zu Gender 2001 bis 2005 (02-05/2005) und berücksichtigt die Empfehlungen der BMZ-Evaluierung zur „Berücksichtigung von Genderfragen in der deutschen EZ: Förderung der Gleichberechtigung und Stärkung der Frauen“ (2004/2005). Die Zusammenfassung des Evaluierungsberichtes zur Unternehmensstrategie (GTZ) und die Empfehlungen der BMZ-Evaluierung an die GTZ sind als Anlagen 2 und 3 beigefügt<sup>4</sup>.

Diese Strategie ist die Fortschreibung der o. g. Unternehmensstrategie zu Gender 2001 – 2005. Sie greift die Umsetzungserfolge auf und definiert Schritte, um erkannte Schwachstellen zu beheben.

Auf drei Änderungen in der Konzeption sei an dieser Stelle hingewiesen:

1. Die Zielhierarchie ist geändert in ein Gesamtziel und zwei Teilziele. Das bisherige Gleichstellungsziel 3 wird zukünftig über den Gleichstellungsplan operationalisiert.
2. Für die Umsetzung der Strategie sind Organisationseinheiten bestimmt worden, die die Zielerreichung im gemeinnützigen BMZ-Geschäft sicherstellen können.
3. Die Verantwortung für die Gesamtsteuerung der Umsetzung ist eindeutig festgelegt.

Die Einzelheiten finden sich in den Kapiteln 3 und 4.

Die Inhalte der Strategie sind das Ergebnis eines intensiven Dialoges, zu dem alle verantwortlichen Organisationseinheiten beigetragen haben.

Die Strategie hat bis einschließlich 2010 Gültigkeit. Eine Zwischenevaluierung und ggfs. Anpassung ist zum Ende 2007 vorgesehen, um Erreichtes zu würdigen und die Strategie an die sich kontinuierlich verändernden entwicklungspolitischen Trends anzupassen.

---

<sup>4</sup> Der gesamte Evaluierungsbericht zur Unternehmensstrategie ist zu finden unter: <http://intranet.gtz.de/dokumente/bib/05-0372.pdf>. Der Bericht zur BMZ-Evaluierung ist zu finden unter <http://intranet.gtz.de/dokumente/gut/13029.pdf>.

### 3. Ziele und Indikatoren der Gender Mainstreaming-Strategie

Die vorliegende Strategie legt für die Umsetzung im Gemeinnützigen Geschäft mit dem BMZ zwei Teilziele samt Maßnahmen fest, die zunächst bis Ende 2007 gültig sind, um dann überprüft und gegebenenfalls angepasst zu werden. Das Gesamtziel und seine Indikatoren werden bis Ende 2010 wie folgt festgeschrieben.

#### Gesamtziel

##### Gesamtziel:

Frauen und Männer ziehen gleichberechtigten Nutzen aus dem entwicklungspolitischen Beitrag der TZ und können diesen gleichermaßen aktiv mitgestalten

Indikatoren für das Gesamtziel:

1. Ab 2006 durchgeführte Schlussevaluierungen der GTZ bestätigen zunehmend den gleichberechtigten Beitrag zu und Nutzen von Frauen und Männern an TZ-Vorhaben (Wertbestückung bis 12/2006)
2. Ab 2006 durchgeführte Ex-Postevaluierungen bestätigen zunehmend den gleichberechtigten Beitrag zu und Nutzen von Frauen und Männern an TZ-Vorhaben (Wertbestückung bis 12/2006)

Das erste Teilziel wurde wie folgt festgelegt:

#### Teilziel 1

##### Teilziel 1:

Gender-Fragen sind besser in den Prozessen und Verfahren des Unternehmens verankert

Die verbindlichen Maßnahmen mit entsprechenden Meilensteinen, dem Zeitrahmen und den Verantwortlichkeiten sind als [Anlage 1](#) beigefügt.

Das Teilziel 1 wird ergänzt durch das zweite Teilziel:

#### Teilziel 2

Die Gender-Fachkompetenz der GTZ ist weiter gestärkt

(siehe Anlage )

## 4. Umsetzung der Strategie

### 4.1 Geltungsbereich

Die Maßnahmen der vorliegenden Strategie zu Gender Mainstreaming werden in den Regionalbereichen (B 1- 3), im Bereich Planung und Entwicklung (B 4), im Personal- und Sozialbereich (B 6) und in den Stabstellen Unternehmensentwicklung (StS 04) und Evaluierung (StS 08) umgesetzt. Sie wurden in der Evaluierung der Genderstrategie 2001 bis 2005 als diejenigen Einheiten identifiziert, die einen Beitrag zur Erreichung der Strategie und ihrer Ziele im gemeinnützigen Bereich leisten können.

Zum Gender Mainstreaming im Unternehmen tragen darüber hinaus auch Maßnahmen der innerbetrieblichen Gleichstellung bei. Sie sind Gegenstand der Betriebsvereinbarung 02/2003 zur Gleichstellung von Männern und Frauen und werden über den Gleichstellungsplan operationalisiert.

In den operativen Geschäftsbereichen, die nicht zum gemeinnützigen Geschäft zählen, gelten die Vorgaben der jeweiligen Auftraggeber zur Verankerung von Genderaspekten.

### 4.2 Verantwortlichkeiten

Die Verantwortung für die Sicherstellung der Umsetzung im gemeinnützigen Bereich liegt bei den Führungskräften der Bereiche 1 – 3, 4 und 6 sowie der Stabstellen 04 und 08. Den Büroleitungen und Auftragsverantwortlichen in der Außenstruktur kommt dabei eine besondere Rolle und Verantwortung zu, um das Gender Mainstreaming in den TZ-Vorhaben sicher zu stellen.

In den o. g. Verantwortungsbereichen sorgen die Führungskräfte für Strukturen, die die umsetzungsrelevanten Aufgaben bewältigen können.

Die Verantwortung für das Gesamtmonitoring und die Beratung zur Umsetzung liegen im Bereich 4. Die Gender-Ansprechperson der Abteilung 42 ist zugleich Ansprechperson des Bereichs 4 sowie des Unternehmens. Bei diesen Aufgaben wird sie durch einen Steuerungskreis unterstützt, der sich aus den Gender-Ansprechpersonen der Bereiche 1 – 3, den Abteilungen des B4, des B6 und den Stabstellen 04 und 08 zusammensetzt. Der Steuerungskreis macht auch Vorschläge für die Wertbestückung der Gesamtzielindikatoren, die dem Jour Fixe BL 1-4 und 7 vorzulegen sind.

Für die Gender-Ansprechpersonen werden die entsprechenden Aufgaben bis Februar 2006 beschrieben.

Die Federführung für die Zwischenevaluierung liegt bei der Stabstelle 08. Federführend bei der Aktualisierung bzw. Fortschreibung der Strategie ist der Bereich 4, Abteilung 42. Beide Federführer stimmen sich in diesen Aufgaben auch weiterhin eng mit den operativen Bereichen und dem Personalbereich ab.

Diese Zwischenevaluierung der Umsetzung erfolgt im 4. Quartal 2007. Sie soll dazu dienen, den Umfang und die Qualität der Zielerreichung auf beiden Zielebenen festzustellen. Die Maßnahmen auf Teilzielebene sind neu festzulegen. Gegebenenfalls sind die Teilziele den aktuellen Anforderungen und Erkenntnissen der Evaluierung entsprechend zu ersetzen oder zu ergänzen, wenn die Evaluierung zu dem Schluss kommt, dass die Teilziele nicht hinreichend zur Erreichung des Gesamtziels beitragen können.

Die für die Umsetzung verantwortlichen Organisationseinheiten überprüfen bei Aufstellung ihrer Jahresplanung die Bedarfe zur Umsetzung und leiten daraus entsprechende Maßnahmen ab, vorerst bis zur Zwischenevaluierung Ende 2007. Diese Pläne werden in den jeweiligen Einheiten öffentlich gemacht. Sie sind auch die Grundlage für das jährliche Monitoring der Umsetzung.

## 5 Wissensnetz / Weiterführende Informationen

Um die Genderstrategie umzusetzen, bedarf es Genderkompetenz. Das entsprechende Fachwissen stellt das Wissensnetz bereit. Es wird web-basiert als „lebende“ Informationsarchitektur angelegt und kontinuierlich erweitert. Es bündelt und systematisiert das im Unternehmen vorhandene Gender-Wissen und stellt externe Wissensressourcen bereit. Somit stellt es ein wichtiges Instrument zur Erreichung des Teilziels 2 (Erhöhung der Genderkompetenz) dar. Das Wissensnetz ist integraler Bestand des Wissensmanagement der GTZ.

Genderkompetenz kann zusätzlich über Fortbildungen oder Beratung erworben werden. Eine Datenbank mit entsprechenden Expert/innen stellt das Wissensnetz bereit.

Das Wissensnetz ([intranet.gtz.de/gender](http://intranet.gtz.de/gender)) bietet Informationen:

- Zu den Umsetzungsmaßnahmen der Teilziele der Genderstrategie und zwar einmal, wie in der Anlage, nach Prozessen und zusätzlich nach Organisationseinheiten
- Zu Gender-Aspekten in verschiedenen Sektoren bzw. Fachgebieten und Regionen;
- Zur den Anforderungen, die sich aus dem Genderansatz des Unternehmens für die verschiedenen Funktionsgruppen ergeben und den Materialien, die hier jeweils Unterstützung bieten;
- Zu Steuerungsinstrumenten und Arbeitshilfen, die eine Integration von Genderaspekten in die verschiedenen Phasen des Auftragsmanagement ermöglichen;
- Zu Daten, Zahlen und Statistiken rund um das Thema Gender und Gleichstellung;
- Zu Genderansätzen anderer Institutionen der Entwicklungszusammenarbeit;
- Zu Organisationen und Expert/innen, die zu genderrelevanten Themen oder Gender-Aspekten in bestimmten Regionen arbeiten.

## **Anlage 1**

### **Maßnahmenmatrix für Teilziele 1 und 2**

## Teilziele - Unternehmensstrategie zu Gender Mainstreaming

Teilziel 1: Gender-Fragen sind besser in den strategischen Prozessen und Verfahren des Unternehmens verankert

### Anlage 1 Maßnahmenmatrix für Teilziele 1 und 2

Maßnahmen	Meilensteine	Zeitraumen	Zuständigkeiten	
			Verantwortliche Führungskraft	Verantwortlich für die Bearbeitung

Teilziel 1: Gender-Fragen sind besser in den strategischen Prozessen und Verfahren des Unternehmens verankert

#### EFQM – Planung, Umsetzung, Instrumente

Aufgabenbeschreibungen und Festlegung der Ansprechstrukturen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aufgabenbeschreibungen für die Ansprechpersonen liegen vor.</li> <li>2. Ansprechperson für Gesamtsteuerung im Unternehmen ist bestimmt (Gender-Ansprechperson Unternehmen GAP-U)</li> <li>3. Gender-Ansprechpersonen der Regionalbereiche für die Zentrale sind bestimmt (GAP-B)</li> <li>4. Gender-Ansprechpersonen der B4-Abteilungen sind benannt (GAP-A)( die Gender-AP der 42 ist Gender-AP des Bereichs, GAP-B)</li> <li>5. Gender-Ansprechperson des B6 ist benannt</li> <li>6. Gender-Ansprechperson der StS 04 ist benannt</li> <li>7. Gender-Ansprechperson der StS 08 ist benannt</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bis 02/2006</li> <li>2. Bis 16.09.05</li> <li>3. bis 6: Bis 01/2006, jährlich</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. BL 1-3, 4, StSL 04, Bül</li> <li>2. BL 4</li> <li>3. BL1 – 3</li> <li>4. AL 41 – 45</li> <li>5. BL 6</li> <li>6. StSL 04</li> <li>7. StSL 08</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entspr. FK mit GAP-U (Beratung durch GAP der OE)</li> <li>2. GAP-U</li> <li>3. GAP-B1-3</li> <li>4. GAP-A 41-45</li> <li>5. GAP-B6</li> <li>6. GAP-S 04</li> <li>7. GAP-S 08</li> </ol>
Ressourcenbereitstellung für Umsetzung der Strategie	Budget auf Bereichs-, Stabstellen, Länderebene ist sicher gestellt.	Jährlich	BL 1-3,4,6, StL 04 u. 08, Bül	Controlling

## Teilziele - Unternehmensstrategie zu Gender Mainstreaming

### Teilziel 1: Gender-Fragen sind besser in den strategischen Prozessen und Verfahren des Unternehmens verankert

Maßnahmen	Meilensteine	Zeitraumen	Zuständigkeiten	
			Verantwortliche Führungskraft	Verantwortlich für die Bearbeitung
Integration Persönlicher Genderkompetenz in relevanten Instrumenten und Verfahren	Persönliche Genderkompetenz, falls sinnvoll, in Feedback an Führungskräfte integriert	Bis 06/2007	AL 601	OE 601 u. GAP-A 42
Integration von Gender-Diskussion in Führungsgremien der beteiligten OE	Aspekte der Genderstrategie sind TOP der MT-Sitzungen der umsetzenden Bereiche, Stabstelle und Länder	mind 1 Mal jährlich	BL 1-3, 4, StL 04 u. 08, BÜL	GAP

### Prozessanalysen

Herausstellung vorhandener und fehlender Genderaspekte bei Prozessanalysen	In Prozesbeschreibungen, die von der Gruppe Unternehmensorganisation erstellt werden, sind Ausführungen zu den Genderaspekten enthalten	12/2007	GL 043	OE 043
--	---	---------	--------	--------

## Teilziele - Unternehmensstrategie zu Gender Mainstreaming

### Teilziel 1: Gender-Fragen sind besser in den strategischen Prozessen und Verfahren des Unternehmens verankert

Maßnahmen	Meilensteine	Zeitraumen	Zuständigkeiten	
			Verantwortliche Führungskraft	Verantwortlich für die Bearbeitung

### Auftragsmanagement

Überarbeitung der Handreichungen zu Aspekten des Auftragsmanagement	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Handreichungen zu <ul style="list-style-type: none"> <li>• Angebotserstellung</li> <li>• Vorbereitung von TZ-Vorhaben</li> <li>• Projektfortschrittskontrollen</li> <li>• Wirkungsorientiertes Monitoring</li> </ul> </li> </ol> <p>sind angemessen unter Gender-Perspektive überarbeitet.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Hinweise zur Umsetzung der Policy für Auftragsmanagement</li> <li>3. Vorbereitungskurs für neue MA zu Auftragsmanagement</li> </ol> <p>sind angemessen unter Gender-Perspektive überarbeitet</p>	1.-3. bis 06/2006	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. GL 042</li> <li>2./3. GL 043</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. OE 042, Kooperation SV Gender</li> <li>2./3. OE 043, Kooperation SV Gender</li> </ol>
---	---	-------------------	---	---

## Teilziele - Unternehmensstrategie zu Gender Mainstreaming

### Teilziel 1: Gender-Fragen sind besser in den strategischen Prozessen und Verfahren des Unternehmens verankert

Maßnahmen	Meilensteine	Zeitraumen	Zuständigkeiten	
			Verantwortliche Führungskraft	Verantwortlich für die Bearbeitung
Sicherstellung der angemessenen Berücksichtigung von Genderaspekten bei Angebotserstellung	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sach- und fachgerechte Berücksichtigung von Genderaspekten wird geprüft</li> <li>2. Sensibilisierung der professionellen Angebotschreiber/innen durch Anwendung eines Moduls (1-1,5 Stunden) im Rahmen der Schulungen</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ab 01.10.05</li> <li>2. Ab 01.10.05</li> </ol>	GL 042	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. OE 042</li> <li>2. OE 042 u. SV Gender, GAP-A 42</li> </ol>
Integration von Genderaspekten in Wirkungsketten für alle Sektoren	Genderaspekte sind in Wirkungsketten integriert	Bis 06/2006 und dann fortlaufend	KoFL	Produktmanager Innen, Unterstützung GAP-A 41-45
Gender-differenzierte Aufbereitung der Produkte	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Genderrelevante Produkte sind bestimmt</li> <li>2. Genderaspekte sind in ausgewählte Produkte integriert</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bis 06/2006</li> <li>2. Bis 06/2007</li> </ol>	KoFL	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ProduktmanagerInnen, GAP-A 41-45</li> <li>2. ProduktmanagerInnen, GAP-A 41-45, AP für Wissensmanagement</li> </ol>

## Teilziele - Unternehmensstrategie zu Gender Mainstreaming

### Teilziel 1: Gender-Fragen sind besser in den strategischen Prozessen und Verfahren des Unternehmens verankert

Maßnahmen	Meilensteine	Zeitraumen	Zuständigkeiten	
			Verantwortliche Führungskraft	Verantwortlich für die Bearbeitung
Adäquate Berücksichtigung von Genderaspekten bei der Berichterstattung	Die Berücksichtigung von Genderaspekten in Prüf-Fortschritts-, Schluss- und PFK-Berichten wird nach einheitlichen Kriterien überprüft (Prüf- und PFK-Berichte auf jährlicher, Fortschritts- und Schlussberichte auf zweijährlicher Basis)	ab 01/2006	BÜL; BL 1-3; B4-AL	B 1-3 und Gutachter/in; GAP-A41-45
Integration Persönlicher Genderkompetenz in Personalauswahlverfahren	Persönliche Genderkompetenz als Kriterium im OPAL-Beobachtungsbogen aufgenommen (sofern die Kompetenz als operationalisiertes, abprüfbares Kriterium vorliegt)	Bis 06/2007	AL 601	OE 601 u. GAP-A 42
Verankerung sektoraler Genderkompetenz in Anforderungsprofilen	Aussagen zur erforderlichen sektoralen Genderkompetenz sind mind. in Anforderungsprofilen für alle G-1 und G2-Vorhaben enthalten	12/2007	KoFL	S/FP, Beratung durch GAP-A41-45

### Fachverbunde

Integration von Genderaspekten in die Fachverbunde	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die Fachverbundpolicy entspricht den Anforderungen der Genderstrategie.</li> <li>2. Die einzelnen Aufträge an Task Forces der FV tragen zur Verankerung von Genderaspekten in der jeweiligen FV-Arbeit bei.</li> </ol>	Bis 12/2007	Steuerungsgruppen der FV	Mitglieder der FV, Beratung durch GAP-U
--	--	-------------	--------------------------	---

## Teilziele - Unternehmensstrategie zu Gender Mainstreaming

Teilziel 1: Gender-Fragen sind besser in den strategischen Prozessen und Verfahren des Unternehmens verankert

Maßnahmen	Meilensteine	Zeitraumen	Zuständigkeiten	
			Verantwortliche Führungskraft	Verantwortlich für die Bearbeitung

### Internationale Diskussionsbeiträge

Berücksichtigung von Gender in GTZ Positionspapieren zu unternehmensstrategisch wichtigen Themen (z. B. MDG, Budgethilfe, PGF, CD etc.)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kooperationen für Fachbeiträge sind vereinbart (mit PuE)</li> <li>2. Zulieferung für Organisationen (WB, BMZ, OECD) enthalten Fallbeispiele mit Genderaspekten</li> <li>3. GTZ Policy-Paper zu Gleichberechtigung der Geschlechter publiziert</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Laufend ab 01/2006</li> <li>2. Laufend ab 01/2006</li> <li>3. 09/06</li> </ol>	GL 041	OE 041
---	--	--	--------	--------

## Teilziele - Unternehmensstrategie zu Gender Mainstreaming

### Teilziel 2: Gender-Fachkompetenz der GTZ ist weiter gestärkt

Maßnahmen	Meilensteine	Zeitraumen	Zuständigkeiten	
			Verantwortliche Führungskraft	Verantwortlich für die Bearbeitung

### Teilziel 2: Gender-Fachkompetenz der GTZ ist weiter gestärkt

#### Wissensnetz

Erstellung eines Gender-Wissensnetzes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gender-Wissensnetz ist online</li> <li>2. Gender-Wissensnetz wird ausgebaut</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bis 03/2006</li> <li>2. Bis 12/2007 kontinuierlich</li> </ol>	KoFL 4222	GAP-A 42, SV Gender
Bereitstellung von sektoralem und länder- bzw. regionalspezifischem Gender- Know How	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Beiträge aus den Ländern werden zur Verfügung gestellt</li> <li>2. Beiträge aus PuE werden zur Verfügung gestellt</li> <li>3. Beiträge aus der FV-Arbeit werden zur Verfügung gestellt</li> <li>4. Mind. 2 neue Beiträge pro Kompetenzfeld sind erarbeitet</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 3. bis 03/2006, dann fortlaufend</li> <li>4. bis 12/2007</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. BÜL</li> <li>2. KoFL</li> <li>3. Steuerungsgruppen der Fachverbunde</li> <li>4. KoFL</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. von BÜL zu benennen</li> <li>2. GAP-A</li> <li>3. Mitglieder der FV</li> <li>4. KoF-MA</li> </ol>
Bereichsspezifisches Wissen wird aufbereitet und für das Unternehmen in Wert gesetzt	Veranstaltungen zu Gender pro Regionalbereich	Ab 01/2006 fortlaufend	BL 1 – 3	N.N.

**Teilziele - Unternehmensstrategie zu Gender Mainstreaming**

**Teilziel 2: Gender-Fachkompetenz der GTZ ist weiter gestärkt**

Maßnahmen	Meilensteine	Zeitraumen	Zuständigkeiten	
			Verantwortliche Führungskraft	Verantwortlich für die Bearbeitung

**Fortbildungen**

Angebote von Fortbildungen zu persönlicher Genderkompetenz zur Verfügung stellen	Externe Anbieter sind im Intranet des B 6 unter „Externe Fortbildung“ zugänglich gemacht	Ab 01/2006	AL 601	GAP-A 42
Wenn Bedarf angemeldet wird, Fortbildung für Vorgesetzte zur Integration von Aspekten persönlicher und sektoraler Genderkompetenz in Mitarbeitergesprächen vermitteln und organisieren	Anzahl der nachgefragten Fortbildungen	Ab 01/2006 auf Anfrage	AL 601	OE 601

## Teilziele - Unternehmensstrategie zu Gender Mainstreaming

### Teilziel 2: Gender-Fachkompetenz der GTZ ist weiter gestärkt

Maßnahmen	Meilensteine	Zeitraumen	Zuständigkeiten	
			Verantwortliche Führungskraft	Verantwortlich für die Bearbeitung
Fortbildungen zu sektoraler Genderkompetenz	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Themen und Fortbildungsbedarf in PuE und Außenstruktur erhoben</li> <li>2. Module liegen vor</li> <li>3. Schulungen in Zentrale für PuE-Fachkräfte und AMA durchgeführt</li> <li>4. Schulungen für Counterparts, Mitarbeiter/innen der Vorhaben auf Länder- und/oder regionaler Ebene durchgeführt</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. bis 03/2006</li> <li>2. bis 09/2006</li> <li>3. bis 2007</li> <li>4. bis 2007</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. KoFL und BÜL</li> <li>2. KoFL und BÜL</li> <li>3. KoFL</li> <li>4. BÜL</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. SV Gender u. GAP-A sowie AV</li> <li>2. SV Gender u. GAP-A sowie AV</li> <li>3. SV Gender und GAP-A</li> <li>4. von BÜL zu benennen</li> </ol>
Unterstützung für genderdifferenziertes Wirkungsmonitoring der Vorhaben	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortbildungsmodule sind entwickelt</li> <li>2. Beratung bzw. Fortbildung werden in Anspruch genommen</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. bis 09/2006</li> <li>2. bis 12/2007</li> </ol>	AL 42	QVA, SV Gender
Integration in bestehendes Fortbildungsangebot (in B4-Verantwortung)	Das von PuE gestaltete Fortbildungsangebot berücksichtigt Genderaspekte entsprechend dem jeweiligen aktuellen fachlichen Diskussionsstand	2006 und 2007	KoFL	Für Fortbildung Verantwortliche, Unterstützung durch GAP-A
Schulungsangebot für GAP-A	Schulungen für alle GAP-A wurden durchgeführt und von mind. 70% positiv beurteilt	Bis 12/2006	AL 41-45 (Ressourcen-sicherung)	GAP-A, SV Gender

## Teilziele - Unternehmensstrategie zu Gender Mainstreaming

### Teilziel 2: Gender-Fachkompetenz der GTZ ist weiter gestärkt

Maßnahmen	Meilensteine	Zeitraumen	Zuständigkeiten	
			Verantwortliche Führungskraft	Verantwortlich für die Bearbeitung
Erhöhung der Gender-Kompetenz bei Angebotsschreiber/innen (mit StS 04)	<ol style="list-style-type: none"> <li>Angebotsschreiber/innen der Bereiche 1-3 u. 4 haben an Gender-Fortbildung teilgenommen</li> <li>Alle Angebote enthalten Genderaspekte entsprechend überarbeiteter Handreichung(StS 04)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>bis 06/2006</li> <li>ab 07/2006</li> </ol>	Personalvorgesetzte der Angebotsschreiber/innen	<ol style="list-style-type: none"> <li>GQA, SV Gender</li> <li>Zertifizierte Angebotsschreiber/innen</li> </ol>

## Publikationen

Entwicklung eines „Methodenkompass“ für Gender (Methodenkompetenz zu Gender als Querschnittsaufgabe)	Publikation liegt vor	Bis 09/2006	AL 42, KoFL 4222	SV Gender
Adäquate Berücksichtigung von Gender-Aspekten in internen und externen Fachpublikationen	Alle neuen internen und externen Publikationen berücksichtigen Genderaspekte entsprechend dem jeweiligen aktuellen fachlichen Diskussionsstand, der Sprache und der Bildwahl (vgl. Leitfaden zur Analyse von Publikationen Genderevaluierung)	Ab 01/2007	Zuständiger AL B4	Autor/in; Unterstützung durch GAP-A u. ggfs. Publikationsbeauftragte B4
Weiterentwicklung der GTZ-Gender-Kompetenz unter Berücksichtigung der aktuellen entwicklungspolitischen Diskussion	Es liegen mind. 4 Publikationen/ Fachbeiträge zu aktuellen entwicklungspolitischen Themen vor, die die entsprechenden Gender-Bezüge behandeln	Bis 12/2007	Zuständiger AL B4	SV Gender mit entspr. B4—Abteilungen

## **Anlage 2**

### **Auszug aus Evaluierungsbericht Gender in der GTZ– Unternehmensstrategie 2001 - 2005**

## **Anlage 2 Auszug aus Evaluierungsbericht Gender in der GTZ – Unternehmens- strategie 2001 - 2005**

### **0. Zusammenfassung<sup>5</sup>**

Im Auftrag der Geschäftsführung der GTZ wurde zwischen 1. Februar und 15. April 2005 eine externe Evaluierung der Unternehmensstrategie „Gender in der GTZ“ durchgeführt. Nachfolgend werden die wichtigsten Ergebnisse und Empfehlungen zusammengefasst. Diese basieren auf Gesprächen mit insgesamt 36 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Zentrale und der Außenstruktur, auf der Analyse von Dokumenten und statistischen Auswertungen. Weiter Informationsgrundlagen waren der interne Statusbericht zur Umsetzung der Strategie vom August 2004 und der Berichtsentwurf der vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) durchgeführten Evaluierung über die „Berücksichtigung von Genderfragen in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit“.

### **1. Wesentliche Ergebnisse**

#### **1.1 Verankerung des Genderansatzes**

Die GTZ verfügt im Vergleich zu allen anderen Institutionen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit (EZ), einschließlich des BMZ, über die längste und sichtbarste Verankerung des Genderansatzes und ist bundesweit Vorreiterin hinsichtlich der Umsetzung von Gender Mainstreaming. Die Verabschiedung der Unternehmensstrategie und deren Umsetzung haben wesentlich hierzu beigetragen.

#### **1.2 Konzeptionelle Qualität und Verknüpfung der Genderstrategie mit anderen strategischen Prozessen und Verfahren**

Über die drei sich ergänzenden Ziele vermag es die Strategie, einen umfassenden Genderansatz bereitzustellen; somit trägt sie dem Anspruch des Gender Mainstreaming einer durchgängigen Gleichstellungsorientierung Rechnung. Über die Zielformulierung hinaus benennt die Strategie konkret Indikatoren der Zielerrei-

---

<sup>5</sup> Frey, Regina, Evaluierungsbericht. Gender in der GTZ. Unternehmensstrategie 2001-2005, Juni 2005, S. i-iii

chung, Zeithorizonte und Zuständigkeiten und gibt somit eine erste Handlungsorientierung für die Umsetzung.

Allerdings stellt die Genderstrategie für die Ziele 1 und 2 (siehe unten) nur wenig geeignete Indikatoren bereit, dies macht die Bewertung der Zielerreichung schwierig. Ziele, Maßnahmen und Vorschläge zu Vereinbarungen werden einander nicht zugeordnet. Damit bietet die Strategie noch keine ausreichende Handlungsorientierung für ihre Umsetzung.

Ferner ist die Begrifflichkeit nicht ausreichend präzisiert: Interne Gleichstellung, Frauenförderung, Gender Mainstreaming und Gender-Differenzierung sind nicht trennscharf definiert, was zu einer teilweisen Verwischung dieser Themen führt.

Die Verknüpfung des Themas in mit anderen strategischen Prozessen und Verfahren (EFQM/Jahresziele, AURA, Wirkungsorientiertes Monitoring) wird in vielen Ansatzpunkten deutlich, ist insgesamt jedoch noch nicht ausreichend.

### 1.3 Umsetzung der Genderstrategie

Insbesondere auf Bereichsebene wurde die Strategie aufgenommen und in das Qualitätsmanagement integriert. Die Umsetzung erfolgte durch Einzelstrategien auf Bereichs- und (im Bereich 4) Abteilungsebene mit jeweils den Aufgabenbereichen angepassten Kriterien und Indikatoren. Hieraus resultierten insbesondere in den ersten Jahren nach 2001 Umsetzungsaktivitäten auf allen drei Zielebenen.

Die drei in der Strategie definierten Ziele sind allerdings unterschiedlich aktiv verfolgt worden und Gender Mainstreaming als top-down Strategie hat bisher nicht für alle drei Ziele in gleichem Umfang gegriffen. Ein Grund hierfür ist die bereits erwähnte unzureichende Handlungsorientierung und ein daraus resultierender Mangel an Verbindlichkeit. Ein anderer Grund liegt darin, dass noch nicht ausreichend Anreize durch Steuerung und Führung bestehen, Gender-Kompetenz als Handwerkszeug in den unterschiedlichen Fachlichkeiten zu entwickeln.

## 1.4 Zielerreichung

Ziel 1: Frauen und Männer ziehen den gleichen Nutzen aus dem entwicklungspolitischen Beitrag der TZ und können diesen gleichermaßen aktiv mitgestalten.

Insgesamt kann davon ausgegangen werden, dass sich der Nutzen, den Frauen heute aus der TZ ziehen, dem der Männer angenähert hat. Dies lässt sich aufgrund der Verschiebung des Gesamtportfolios hin zu einer größeren Zahl an explizit gleichberechtigungssorientierten Projekten feststellen. Darüber hinaus wurde im Regionalbereich Afrika Maßnahmen des Gender-Monitoring durchgeführt, wie zum Beispiel die Gender-Orientierung von Schwerpunktstrategiepapieren (SSP) oder die Integration von Genderaspekten in die Fortschrittskontrolle. Die Ergebnisse zeigen, dass Genderaspekte besser in diese Instrumente verankert sind als noch vor fünf Jahren; in der Konsequenz kann davon ausgegangen werden, dass sich auch der Nutzen entsprechend angeglichen hat.

Zu diesem Ziel gibt es zahlreiche Best Practice Beispiele; dies vor allem im Bereich 1 mit einem bereichsweiten Umsetzungskonzept und einem aktivem Monitoring. Auch auf Länderebene sind richtungweisende Ansätze entstanden, so z.B. die Entwicklung und Umsetzung von Gender-Länderstrategien auf der Basis der unternehmensweiten Strategie (z.B. Bolivien, Nepal, Honduras).

Ziel 2: Die Genderexpertise der deutschen TZ ist international anerkannt und nachgefragt.

Die GTZ verfügt über eine herausragende **Genderexpertise** (Ziel 2), es werden einerseits innovative Themen aufgegriffen (z.B. Gender-Budgeting), andererseits werden Schlüsselthemen der Entwicklungspolitik aufgegriffen und ihre Gender-Relevanz dargestellt (z.B. Makroökonomie, PRSP). Eine Vielzahl an weiteren **Fachpublikationen** mit explizitem Genderbezug belegt die Expertise des Unternehmens. Hinzu kommt, dass viele **Publikationen** zu anderen Fachthemen Gender-Bezüge entsprechend einer adäquaten Fachlichkeit herstellen.

Zur hohen Reputation in Gender-Fragen, die sich die GTZ international erworben hat, trugen vor allem die Sektorvorhaben bei, dies sind die SV „Gender“, „Frauenrechte stärken“, „Bekämpfung des Frauenhandels“ und das überregionale Vorhaben „Förderung

von Initiativen zur Überwindung der weiblichen Genitalverstümmelung (FGM)“. Die Mitarbeiterinnen dieser Vorhaben sind in den entsprechenden internationalen Fachgremien aktiv (z.B. EU, OECD-DAC, Commission on the Status of Women - CSW) und kooperieren vielfach mit anderen namhaften Institution zu Genderfragen (z.B. mit UNIFEM – Publikation: „CEDAW, Beijing and the MDGs“). Auch wurden hier internationale Konferenzen (mit-) veranstaltet (z.B. Gender und PRSP in Nairobi 2003, Gewalt gegen Mädchen und Frauen beenden). Ebenfalls gelingt es hier, innovative Themen zu besetzen. Die GTZ hat beispielsweise einen wesentlichen Beitrag dazu geleistet, Gender-Bezüge der pro-poor growth-Debatte in den internationalen Diskurs zu bringen.

Ziel 3: Der Frauenanteil in Führungspositionen hat sich auf 30% erhöht.

Im Bereich der internen Gleichstellung sind seit 2001 deutliche Erfolge aufzuweisen. Das Ziel wurde insgesamt stark nachgehalten und im größten Teil der Stabstellen und Bereiche erreicht. Teilweise wird das Ziel in einzelnen Bereichen deutlich übererfüllt, insbesondere in der Zentrale. Wird die Altersstruktur der Beschäftigten mit berücksichtigt, so fällt das Bild noch positiver aus, da besonders hohe Frauenquoten bei den Nachwuchskräften zu verzeichnen sind.

## 2. Empfehlungen

Es gilt, ab 2006 das **Erreichte zu sichern** und den Prozess des Gender Mainstreaming im Unternehmen auf drei Ebenen zu **konsolidieren**:

- a) durch eine verstärkte Verknüpfung von geschlechterdifferenziertem Vorgehen mit Wirkungsorientierung
- b) durch eine Integration von Genderaspekten in alle Phasen des Projekt- und Produktmanagements - zusätzlich zur Anwendung von G-Kennungen
- c) durch eine Personalentwicklung, die Gender-Kompetenz als Qualitätskriterium der Fachlichkeit fördert

## 2.1 Fortschreibung der Genderstrategie:

Eine **Fortschreibung der Strategie erscheint erforderlich**. Das Dokument sollte jedoch wesentlich **kompakter** sein, und lediglich die Verdeutlichung des **Stellenwerts** sowie die **Verbindlichkeit** des Themas und der Ziele enthalten. Wünschenswert im Sinne der stärkeren Handlungsorientierung sind Verweise auf Wissensressourcen (nach Regionen, Ländern, Sektoren sowie Funktionen und Verfahren) und Ansprechpersonen. Konkrete **Aktionspläne** zur Umsetzung definierter Ziele, Indikatoren und entsprechendem Monitoring sollten jedoch im Rahmen von EFQM in den relevanten Organisationseinheiten (OE) erarbeitet werden (s.u.).

Das **Zielsystem** sollte neu strukturiert und priorisiert werden. Im Mittelpunkt sollte im Hinblick auf die Wirkungsorientierung der TZ das **bisherige Ziel 1 als Oberziel** stehen. Die **Verankerung von Gender in den strategischen Prozessen und Verfahren des Unternehmens** (Gender Mainstreaming) sowie die Sicherung und weitere **Stärkung von Gender-Kompetenz als Fachlichkeit** werden als Unterziele vorgeschlagen. Das bisherige Ziel 3 der **internen Gleichstellung** wird durch die Betriebsvereinbarung abgelöst. Die Betriebsvereinbarung sollte als wichtiger Teil der Gleichstellungsorientierung des Unternehmens benannt, aber nicht mehr durch die Genderstrategie operationalisiert werden.

**2.2 Oberziel:** Frauen und Männer ziehen den gleichen Nutzen aus dem entwicklungspolitischen Beitrag der TZ und können diesen gleichermaßen aktiv mitgestalten

Dieses Kernziel kann durch eine verstärkte Verknüpfung von geschlechterdifferenziertem Vorgehen mit Wirkungsorientierung verfolgt werden. Hierzu bedarf es der Formulierung klarer und quantifizierbarer Zielerreichungsindikatoren wie z.B.:

- Anzahl an Vorhaben mit G2, G1 und G0-Kennungen (unterschiedlich nach Regionalbereichen)
- Qualitativer und quantitativer Nutzen für Frauen und Männern von Vorhaben

Weitere Hinweise zu einer geschlechterdifferenzierten Analyse von Wirkungen liegen vor (z.B. „Gender im Projektmanagement. Ein Beitrag zum Qualitätsmanagement der GTZ“).

**2.3**      **Unterziel:** Gender-Fragen sind in den strategischen  
Prozessen und Verfahren des Unternehmens verankert

Ein wichtiger Ansatzpunkt zur Erreichung dieses Ziels ist die stärkere Integration von Gender in den EFQM-Prozess, die Unternehmensziele und deren Indikatoren.

Die Erarbeitung prägnanter **Handreichungen**, die das Wissen innerhalb des Unternehmens aktualisieren und bündeln, sichert die Integration von Genderaspekten in die einzelnen Verfahrensschritte der Projekt- und Programmgestaltung. Sie sollten über das Wissensmanagement niedrigschwellig zur Verfügung stehen, aber auch in entsprechende andere Leitfäden und Handreichungen integriert werden.

Schließlich bedarf es der Ausstattung mit Ressourcen der **in den einzelnen OE für Gender Zuständigen** (z.B. Gender-Ansprechpersonen) sowie einer **klar verorteten zentralen Zuständigkeit** für das Monitoring der Strategie.

**2.4**      **Unterziel:** Gender-Fachkompetenz der GTZ ist weiter  
gestärkt

Als zweites Unterziel wird die Sicherung und Steigerung der Gender-Fachkompetenz vorgeschlagen. Das Unternehmen kann seine herausragende Genderexpertise nutzen, um Gender-Kompetenz als **Qualitätskriterium der Fachlichkeit** zu sichern. Hierzu bedarf es mindestens der Fortführung der Sektorvorhaben zu Gender-Themen bis auf weiteres, einer Aufwertung und Anerkennung von Gender-Kompetenz als Fachkompetenz bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (auch mit Instrumenten des EFQM), sowie einer optimierten Nutzung vorhandener **Wissenspotenziale**. Dadurch kann die GTZ ihre Vorreiter-Rolle bei der Umsetzung von Gender Mainstreaming weiter ausbauen und noch besser nach außen darstellen. Zu letzterem würde auch eine Anreicherung des jetzigen **Internet-Angebotes** mit vorhandenem Material beitragen bzw. dessen thematische Erweiterung von Frauenrechten hin zu Gender-Themen.

## **Anlage 3**

### **Empfehlungen der BMZ- Evaluierung zur Berücksichtigung von Genderfragen in der deutschen EZ an die GTZ**

## Anlage 3 Empfehlungen der BMZ-Evaluierung zur Berücksichtigung von Genderfragen in der deutschen EZ an die GTZ

### 3.3.6 Empfehlungen<sup>6</sup>

1. Vordringlich sollte die Unternehmensstrategie Gender überarbeitet und fortgeschrieben werden. Bei der Zielmarke „Frauen in Führungspositionen“ sollte eine Angleichung des Gleichstellungsziels – wie in der Betriebsvereinbarung festgehalten und unter Verweis auf diese – erfolgen. Im Sinne einer verbesserten Handlungs- und Wirkungsorientierung sollte außerdem eine stärkere Operationalisierung des zentralen Zieles „Frauen und Männer ziehen den gleichen Nutzen aus dem entwicklungspolitischen Beitrag der TZ“ durch Indikatorenbildung erfolgen. Nach Verabschiedung der überarbeiteten G-Kennungen bieten diese eine gute Möglichkeit, alle Maßnahmen der TZ quantitativ und qualitativ differenziert zu erfassen und die Zielannäherung zu überprüfen.
2. Es sollte eine Absicherung der institutionellen Verankerung von Gender Mainstreaming-Aufgaben und von Gender-Fachlichkeit in der GTZ durch eine hausinterne Überprüfung stattfinden. Dabei sollte die Frage, ob es sinnvoll oder möglich ist, eine Stelle mit Verantwortung für die Umsetzung und Überprüfung der Unternehmensstrategie Gender als Querschnittsaufgabe im Stab zu schaffen und darüber hinaus eine oder mehrere Gender-Fachstelle(n) auf Bereichsebene, in einer abteilungsübergreifenden Veranstaltung, unter Beteiligung des erweiterten Gender-Teams und der SV mit Gender-Schwerpunkt sowie der Fachplanerin Gender erörtert werden. In jedem Fall muss die Zuständigkeit für die Umsetzung der Gender-Strategie im gesamten Betrieb geklärt und benannt werden.
3. Gemeinsam mit dem BMZ muss die Themensicherung nach Ablauf der SV sichergestellt werden. Welche anderen Ressourcen können für die – zumindest mittelfristige Fortführung bestimmter Fachthemen genutzt werden (z.B. der Studien- und Fachkräftefonds)? Der schleichende Abbau von G2-Projekten sollte überprüft werden: Welche Möglichkeiten gibt es für die

---

<sup>6</sup> BMZ, Ref. 120, Evaluierung. Die Berücksichtigung von Genderfragen in der deutschen EZ: Förderung der Gleichberechtigung und Stärkung der Frauen, Bonn, Juli 2005, S. 57

TZ, sie in der Durchführung der Schwerpunktsetzung zu erhalten bzw. zu integrieren?

4. Qualitätsmanagement: In der Wirkungsorientierung und in den dafür er- und überarbeiteten Instrumenten ist eine größere Integration von Gender erforderlich: Mit den G-Kennungen sollte auch AURA dahingehend überarbeitet werden, dass die verengende Zuordnung von Gender zu den „sozio-kulturellen Wirkungen“ revidiert und Gender aufgewertet wird. Diese Kategorisierung greift zu kurz und kann die politische, wirtschaftliche und soziale Dimension ungleicher Geschlechterverhältnisse nicht erfassen. Die stark eingeschränkten Zugänge und Kontrollmöglichkeiten eines Geschlechts zu gesellschaftlichen und natürlichen Ressourcen, Rechten und Handlungsspielräumen sind kein kulturelles Phänomen.
5. Genderorientiertes Wirkungsmonitoring sollte in den dafür zentralen Instrumenten (AURA, G-Kennungen) und strategischen Verfahren (Unternehmensziele, EFQM) gestärkt und nachhaltig verankert werden. So sollte geprüft werden, ob das aktuelle Unternehmensziel 2005 „Wirkungsorientierung“ auch mit einem genderorientierten Indikator verknüpft werden kann, um ex-post überprüfen zu können, inwieweit Gender berücksichtigt wurde. Bei der Professionalisierung des Erstellens von Angeboten sollten die hier diskutierten, kritischen Gender-Aspekte von Instrumenten und Verfahren der Angebotserstellung frühzeitig in Aus und Fortbildung vermittelt werden.
6. Die GTZ könnte aufgrund ihrer vergleichsweise vielfältigen Personalkapazitäten und Expertise im Bereich Gender eine führende Rolle bei der Stärkung und Intensivierung der Vernetzung und interinstitutionellen Kooperation zum Thema in der deutschen EZ einnehmen. Sie sollte (öfter als bisher) offene Runde Tische und Fachdiskussionen zu den Themen organisieren, in denen sie eine Reputation erworben hat, wie z.B. Gender und Pro-Poor-Growth und in die auch die internationalen Diskurse, z.B. aus dem DAC Gender Network, einfließen werden.

Deutsche Gesellschaft für  
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5  
65760 Eschborn/Deutschland  
T +49 61 96 79-0  
F +49 61 96 79-11 15  
Tx40 75 01-0 gtz d  
E [info@gtz.de](mailto:info@gtz.de)  
I [www.gtz.de](http://www.gtz.de)