

**Schlussbericht**  
**zur Evaluation der**  
**Umsetzung der Genderstrategie beim EED**

**„Wir schließen die Lücke zwischen Theorie und Praxis“ –  
eine Handlungsstrategie zur Förderung gleicher  
Lebenschancen für Frauen und Männer mit den Programmen  
von EED und Brot für die Welt (2006-2010)**

**Gutachterinnen:**

**Christa Wichterich und Gerrit Kaschuba**

Die Verantwortung für die Inhalte der Studie liegt bei den Gutachterinnen. Die darin vorgenommenen Bewertungen spiegeln nicht unbedingt die Einschätzung des EED wider.



## **Evaluation der Umsetzung der Genderstrategie beim EED**

**„Wir schließen die Lücke zwischen Theorie und Praxis“ –  
eine Handlungsstrategie zur Förderung gleicher Lebenschancen für  
Frauen und Männer mit den Programmen  
von EED und Brot für die Welt (2006-2010)**

**Christa Wichterich**  
Bonn

**Gerrit Kaschuba**  
Forschungsinstitut tifs Tübingen

**März 2011**

## Inhaltsverzeichnis

Abkürzungen.....	4
Zusammenfassung .....	5
1. Einleitung: Hintergrund und Zielsetzung der Evaluation .....	13
2. Evaluationsdesign und Methodik .....	15
2.1 Die Anlage der Evaluation (TORS).....	15
2.2 Methodisches Vorgehen.....	15
2.3 Beschränkungen und Lücken der Evaluation .....	17
3. Umsetzung von Gender auf internationaler und nationaler Ebene – 4 Fallbeispiele: EU, Weltbank, BMZ, APRODEV .....	18
4. Kleine Chronologie der Genderstrategie.....	20
4.1. Der Kontext: wie soll der EED die Genderaufgabe organisieren? .....	20
4.2. Umsetzungsschritte.....	22
5. Relevanz.....	23
6. Effektivität - Zielerreichung .....	27
6.1 Gendersensible Gestaltung der Programmarbeit und der Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen im In- und Ausland - Ziel 1 .....	27
6.1.1 Planung .....	27
6.1.2 Monitoring.....	30
6.1.3 Evaluationen.....	31
6.1.4 Partnerorganisationen/Partnerbezug im In- und Ausland .....	32
6.2 Genderkompetenz – Ziel 2 .....	33
6.3 Außendarstellung – Ziel 3 .....	35
6.4 Hauptfaktoren, die die Zielerreichung beeinflussen .....	39
7. Effizienz .....	40
7.1 Die Verantwortung der Führungskräfte .....	40
7.2 Streichung der Genderstelle.....	41
7.3 Gender-Strategieausschuss.....	42
7.4 Ressourcen .....	42
7.5 Instrumente .....	43
7.6 Zum Verhältnis von Aufwand und Ertrag.....	43
8. Impakt – entwicklungspolitische Wirkungen.....	44
9. Nachhaltigkeit .....	46
9.1 Vorhandene Maßnahmen zur Sicherung.....	47
9.2 Zentrale Bedingungen zur Fortführung der Genderpolitik im Fusionsprozess.....	47
9.3 Welche Risiken bestehen, wenn die Genderstrategie nicht weitergeführt wird? .	49
10. Schlussfolgerungen und Empfehlungen .....	49
11. Lessons Learnt .....	54
12. Anhang .....	56
Anhang 1: Terms of Reference Evaluation der Genderstrategie von BfdW und EED	56
Anhang 2: Fragebogen.....	77
Anhang 3: Interviewleitfaden .....	77
Anhang 4: Interviews & Einzelgespräche.....	79
Anhang 5: Liste der analysierten Planungsdokumente und Analyse von Länder(strategie)papieren (Stichproben).....	80
Anhang 6: Analyse der Evaluationen (Stichproben aus verschiedenen Referaten) ..	82
Anhang 7: Publikationsanalyse (Stichproben).....	86
Anhang 8: Auswertung der Fragebögen EED .....	91
Anhang 9: Good Practices (Fragebogenerhebung).....	99
Anhang 10: Schlussfolgerungen und Empfehlungen entlang der DAC-Kriterien.....	100
Anhang 11: Schriftliche Rückmeldungen.....	105

## Abkürzungen

AG KED	Arbeitsgemeinschaft Kirchlicher Entwicklungsdienst
APRODEV	Association of World Council of Churches Related Development Organisations in Europe
BfdW	Brot für die Welt
BG Gender	Begleitgruppe Gender (BfdW)
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
CA	Christian Aid
CGA	Country Gender Assessment der Weltbank
EED	Evangelischer Entwicklungsdienst
EPK	Entwicklungspolitische Konferenz der Kirchen und Werke
EU	Europäische Union
GBA	Gender-Begleitausschuss (EED)
GSA	Gender-Strategieausschuss (EED)
ICCO	Interchurch Organisation for Development Co-operation
KoGGe	Koordinationsgruppe Gesamtsteuerung im Fusionsprozess
LGBTI	Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, Intersex People
MDG	Millennium Development Goals
NCA	Norwegian Church Aid
NRO	Nicht-Regierungsorganisationen
PE	Personalentwicklung
PQ	Programmqualifizierung
VENRO	Verband entwicklungspolitischer Nicht-Regierungsorganisationen
EZ	Entwicklungszusammenarbeit

# Zusammenfassung

## 1. Hintergrund

Der Evangelische Entwicklungsdienst EED und Brot für die Welt BfdW verabschiedeten 2005 eine gemeinsame Genderstrategie, die mit einem Vorwort der Leitungen im August 2007 in beiden Häusern weiter verbreitet wurde. In dem Genderstrategie-Papier ist die Evaluation des Umsetzungsprozesses für 2010 vorgesehen, um die Umsetzung der Strategie und erreichte Fortschritte kritisch zu prüfen und die Strategie, Prioritäten und Maßnahmen weiter zu entwickeln.

## 2. Evaluationsauftrag

Die Evaluation wurde zwischen Juli 2010 und April 2011 durchgeführt.

Die Hauptziele der Evaluation sind:

- eine unabhängige Einschätzung der Relevanz der Strategie und der Wirksamkeit ihrer Umsetzung vorzunehmen und
- konkrete Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Genderstrategie bzw. der Arbeit am Ziel Geschlechtergerechtigkeit für das neue gemeinsame Werk und die Zeit der Fusion zu formulieren.

Unterschiedliche Erhebungsmethoden wurden kombiniert, um verschiedene Perspektiven auf die Umsetzung der Strategie in Erfahrung zu bringen, nämlich

- Dokumentenanalyse
- Leitfadengestützte Interviews mit Mitarbeitenden und Führungskräften, davon Gruppeninterviews, Einzelinterviews bzw. Telefoninterviews, Gespräche
- Fragebogen für Mitarbeitende und Führungskräfte
- Präsentation und Diskussion vorläufiger Ergebnisse in einem Workshop

## 3. Ergebnisse

Das Genderstrategie-Papier stellt keine Gender Policy im Sinne eines kohärenten inhaltlichen Referenzrahmens dar, sondern umreißt eine Handlungsstrategie, die sowohl auf verschiedene Arbeitsbereiche, Themenfelder als auch auf Verfahren, organisatorische Zuständigkeiten und Ressourcen in der Organisation hin übersetzt und angewandt werden muss. Im Untersuchungszeitraum gab es verschiedenste Ansätze der Umsetzung in den Ressorts und Referaten.

### **Relevanz**

Die Genderstrategie war für den EED höchst relevant, weil sie hausintern den Gender Mainstreaming-Ansatz im Sinne einer Doppelstrategie von Gender Mainstreaming und Frauenförderung als entscheidendes Novum gegenüber dem 1993 verabschiedeten AGKED-Orientierungsrahmen „Wege zu einer frauengerechten Entwicklungszusammenarbeit“ einführte und eine Handlungsanleitung zur Verankerung der Genderaufgabe in allen Arbeitseinheiten bereitstellte. Sie gab der Genderpolitik des EED eine neue Richtung und dies war ein notwendiger Schritt zum richtigen Zeitpunkt. Es gelang, mithilfe des Strategiepapiers das

Bewusstsein über Gender Mainstreaming im Haus zu verbreiten. Allerdings konnte kein konsistentes und kohärentes Verständnis von Gender und Gender Mainstreaming hergestellt werden, sondern es bestehen diverse strategische Positionen nebeneinander. Das Verständnis, dass es um die Organisationsstrukturen und -kultur, alle Bereiche, nicht nur die internationalen Programme, sowie Frauen und Männer als AdressatInnen und Aktive geht, ist noch nicht überall angekommen. Gleichwohl misst eine große Mehrheit der Mitarbeitenden der Strategie einen hohen Stellenwert als Bezugs- und Legitimationsgrundlage für Aktivitäten zu Geschlechtergerechtigkeit bei und ist auch mit ihr vertraut.

### **Effektivität**

Insgesamt sind die in der Genderstrategie exemplarisch eingeführten Instrumente und PME-Methoden hilfreich, um das erste operative Ziel, die gendersensible Gestaltung der Programmarbeit und der Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen im In- und Ausland, zu erreichen. Eine Genderperspektive wurde in nahezu alle Planungen des EED integriert, aber sehr unterschiedlich und disparat. Einige Referate beziehen Genderaspekte systematisch in alle zentralen Handlungsfelder ein. Die meisten benennen Gender mithilfe von Textbausteinen als Querschnittsthema, sodass das Thema in den konkreten Planungen nicht mehr auftaucht und somit unsichtbar ist. Diese Dethematisierung von Genderbezügen wird damit begründet, dass das Mainstreaming bereits selbstverständlich ist, dass die Projektvorlage verkürzt wurde, andere Prioritäten und der Zeitdruck das Thema verdrängen. Es ist anzunehmen, dass vieles im Werk gemacht wird, was weder nach innen noch nach außen sichtbar ist. Ein Alleinstellungsmerkmal des EED ist der jährliche Gender-Monitoring-Bericht, den der GSA koordiniert. Er spiegelt, ob die Arbeitseinheiten das Instrumentarium anwenden, nicht aber die politischen Inhalte und kann deshalb kein ausreichendes Monitoring gewährleisten. Auch die Evaluationen weisen durchgehend Genderbezüge auf, allerdings meist sehr oberflächlich und häufig auf Frauenförderung oder Gleichstellung reduziert.<sup>1</sup> Dagegen zeigt die Gender-Querschnittsevaluierung in Mosambik wie sinnvoll eine systematische Bestandsaufnahme ist. Wo die Genderaufgabe auf Textbausteine in Planung, Monitoring und Evaluation reduziert oder gar nicht mehr benannt wird, verstärkt dies den hausweiten Mangel an Transparenz, Austausch und an Auseinandersetzung über Genderthemen.

Als ein Markenzeichen hat der EED im Laufe der Jahre einen spezifischer Partnerbezug und -dialog mit der Leitlinie - nichts überstülpen, aber Impulse geben und mit Partnern auseinandersetzen – entwickelt. Die Mitarbeitenden sind zudem offen dafür, Impulse der Partner aufzugreifen und Gender in andere Themenfelder zu integrieren. Gendersensibilität und eine Gender Policy sind wichtige Auswahlkriterien bei der Partnerwahl und bei antragstellenden Organisationen in der Inlandsarbeit. Die Kooperation mit Frauenorganisationen soll verstärkt werden.

Genderkompetenz, das zweite operative Ziel der Genderstrategie, wird eher als Gendersensibilität verstanden denn als fachliche und methodische Kompetenz umgesetzt. Lücken in Bezug auf Genderkompetenz werden nicht immer erkannt. Genderkompetenz wird im EED bislang durch Fortbildungen, Beratungen und den Partnerdialog erworben. Die Teilnehmenden erlebten die Fortbildungen überwiegend als hilfreich für die Operationalisierung des Genderansatzes. Die Debatte im Haus und Vorhaben wie ein Gender Coaching für Fachkräfte werden ebenfalls für wichtig erachtet. Trotzdem werden Fortbildungsangebote – meist aus Zeitgründen – nur beschränkt wahrgenommen und nur geringer Weiterqualifizierungsbedarf angemeldet.

Auch das dritte Ziel der Genderstrategie, die gendersensible Außendarstellung, erfolgt nicht

---

<sup>1</sup> Auswirkungen des Evaluationskonzepts von 2010, das Genderaspekte - punktuell - miteinbezieht, lassen sich erst in den kommenden Jahren feststellen (siehe Kap. 6.1.3).

systematisch, sondern nur punktuell und themenabhängig. Der Internet-Auftritt ist veraltet. Es zeigen sich genderstereotype Zuweisungen: Die Genderperspektive ist im Mikrobereich des Alltagshandelns und Themen wie Armut präsent, aber nicht bei makro-ökonomischen und makropolitischen Themen. Es wird kein (entwicklungs-)politischer Nutzen darin gesehen, Gender gegen den öffentlichen Mainstream zu thematisieren. Lediglich die internationalen Genderdiskurse „Gender und Klimawandel“ sowie „Gender und Konflikt“ werden ins Werk hinein kommuniziert oder öffentlich diskutiert. Vieles, was in internationalen Programmen passiert, wird von der Öffentlichkeits-, Lobby- und Advocacy-Arbeit nicht aufgegriffen. Auch im Inlandsbereich ist die Außendarstellung, was die Berücksichtigung von Genderaspekten anbelangt, defizitär. Zusätzlich kann aus Kapazitätsgründen die Außenvertretung des EED in anderen Gremien nur sehr eingeschränkt wahrgenommen werden, sodass er insgesamt den Anschluss an nationale und internationale Genderdebatten verliert.

Zwar konnte die Genderstrategie die hausinterne Verbindlichkeit der Genderaufgabe erhöhen. Trotzdem sind die genderbezogenen technischen Verfahren und das Instrumentarium immer noch nicht umfassend und durchgängig verbindlich. Das schränkt die Erreichung der drei Ziele ein.

### **Effizienz**

Der Ertrag der vorhandenen Strukturen und Instrumente ist aufgrund der geringen bereitgestellten Ressourcen eingeschränkt. Der Wegfall der Genderstelle mag für die Verankerung des Gender Mainstreaming in allen Arbeitseinheiten förderlich gewesen sein, aber dadurch wurden der Genderpolitik im Haus wichtige Kapazitäten und Ressourcen entzogen. Das Mandat des GSA bezieht sich lediglich auf den jährlichen Monitoring-Bericht. Trotz großer Motivation ist der GSA wegen fehlender Ressourcen keine operative Einheit, sondern eine blockierte Handlungsstruktur. Die Ressortleitungen nehmen die in der Genderstrategie vorgesehene Monitoring-Aufgabe nicht wahr. Es folgen wenig Konsequenzen aus den GSA-Berichten und kein Controlling. Insgesamt unterschätzt der Vorstand seine Rolle bei der Umsetzung der Strategie, verschiebt die Regulierungs- und Impuls- und Regulierungsrolle an die zweite Führungsebene und vertraut auf Peer Pushing.

Es mangelt durchgängig an Kommunikation zum Thema. Weil Genderpolitik kein Selbstläufer ist, sondern von Engagement, Transparenz und Kontroversen lebt, ist dies fatal. Ohne Diskussion wirkt der Einsatz von Instrumenten schnell technokratisch und nicht motivierend. Das verweist auf ein Instrumentendilemma: wie viel Druck von oben ist notwendig? Wieviel Raum muss zur individuellen Ausgestaltung offen stehen? Letztendlich sind die Motivation und Genderkompetenz einzelner Mitarbeiter und der Referatsleitungen, also subjektive Faktoren, (immer noch) der zentrale Motor für die Umsetzung der Genderstrategie.

### **Impakt – entwicklungspolitische Wirkungen**

Eine deutlich positive Wirkung in die Organisation hinein hat das Strategiepapier insofern, als das Genderthema durch das Papier auf der Tagesordnung gehalten wurde und sonst nach Einschätzung der Mitarbeitenden in der Aufmerksamkeit rückläufig oder gar verschwunden wäre. Das Papier hat dafür gesorgt, dass die Genderaufgabe keine Sonderbaustelle oder Vorliebe Einzelner mehr ist, sondern Querschnittsaufgabe mit dem Anspruch der Selbstverständlichkeit und der Anforderung an fachliche Kompetenz. Die Genderstrategie konnte zweifellos die Verbindlichkeit erhöhen. Doch die Umsetzung erfolgt nicht in der gesamten Institution und vor allem nicht systematisch. Inhaltliche Synergieeffekte werden nicht hergestellt, gebündelt und strategisch genutzt.

Bezogen auf die Außenwirkung wurde deutlich: Wo die Genderarbeit vor Ort in den internationalen Programmen intensiviert wurde, hat dies vielfältige Ursachen. Die Genderstrategie hat nach Einschätzung der Befragten einen Beitrag dazu geleistet.

## Nachhaltigkeit

Nach dem relativ kurzen Zeitraum der Umsetzung der Genderstrategie ist jetzt noch keine Einschätzung mit Blick auf Nachhaltigkeit möglich, zumal es sich hier um einen längerfristigen Lern- und Entwicklungsprozess handelt. Doch zeigen sich bereits Ansätze, die zu einer Verstetigung beitragen können (s. Effektivität) und lassen sich grundlegende Bedingungen für Nachhaltigkeit zusammenfassend formulieren:

Das Strategiepapier wird als wichtig erlebt und sollte über den Fusionsprozess weitergeführt werden. Dabei muss es nach Meinung der Befragten auch immer wieder lebendig gemacht werden. Ein klares Bekenntnis des Vorstands zur und Beteiligung an der Umsetzung wird deshalb eingefordert. In Bezug auf die strukturell nachhaltige Verankerung der Genderaufgabe sind die Mitarbeitenden im EED der einhelligen Auffassung, dass eine Genderstelle und Ressourcen notwendig sind.

## 4. Zentrale Schlussfolgerungen und Empfehlungen für die Fusion

Der EED kann auf eine lange, oft kämpferische und erfolgreiche Geschichte frauen- und geschlechterpolitischer Maßnahmen zurückblicken. Das Genderstrategie-Papier stellt in dieser Geschichte einen wichtigen Wegstein dar, der die systematische und verbindliche Integration einer Genderperspektive in alle Arbeitseinheiten und Programme anstieß. Die Evaluierung hat festgestellt, dass das Haus in der Fläche mit dieser Zielrichtung ein gutes Stück vorangekommen ist. Es gilt, im fusionierten Werk das Erreichte durch Fokussierung auf folgende vier Handlungsfelder zu sichern und darauf weiter aufzubauen:

- 1) Genderaspekte benennen und systematisieren,
- 2) Gendermaßnahmen nach innen und nach außen kommunizieren,
- 3) Das Thema fachlich und politisch füllen,
- 4) Genderpolitik strukturell und durch Ressourcen verankern.

Im folgenden werden zentrale Schlussfolgerungen und entsprechende Empfehlungen für die Umsetzung der Genderstrategie und die Fortführung von Genderpolitik im neuen Werk zusammenfassend dargestellt.

<b>1. Legitimation und Motor für die Integration der Genderperspektive</b>	
<b>Schlussfolgerungen</b>	<b>Empfehlungen</b>
Die von beiden Werken verabschiedete Strategie dient immer wieder als Legitimation für die Integration der Genderperspektive und sichert, dass die Genderarbeit nicht verschwindet. Sie hat die Gendersensibilität und das Bewusstsein über Gender Mainstreaming im Haus verbreitet.	Die Genderstrategie sollte weiterhin für einen bestimmten Zeitraum über die Fusion hinweg weitergeführt werden, um sie dann auf die Bedingungen des neuen Werks hin zu überprüfen, anzupassen und zu aktualisieren (Gender-Aktionsplan).
Gleichzeitig zeigt sich, dass sie noch nicht systematisch und hausweit verbindlich in alle fachlichen Handlungsabläufe und Vorhaben integriert ist. Der letztlich ausschlaggebende Motor für die Umsetzung der Genderstrategie ist das Engagement einzelner Mitarbeitender und Referatsleitungen.	Um Wirkung und Nachhaltigkeit zu gewährleisten, müssen zusätzliche Strukturen und Ressourcen geschaffen werden, die motivieren, koordinieren und Synergieeffekte von Engagement und Professionalität erzeugen. Genderaspekte müssen in Vorhaben wie die Wirkungsorientierung (auch in Fortbildungen zur Wirkungsorientierung) integriert werden.

2. Hausweite Verankerung von Genderpolitik mithilfe von Instrumenten	
Schlussfolgerungen	Empfehlungen
In der <b>Planung</b> ist die Genderperspektive nahezu durchgängig, meist als Querschnittsaufgabe oder auch als explizite Genderplanung benannt. Wenn Genderaspekte aber nicht explizit benannt werden, werden sie unsichtbar und dethematisiert. Es ist anzunehmen, dass vieles im Werk gemacht wird, was weder nach innen noch nach außen sichtbar ist.	Die Integration des Genderthemas als Querschnittsperspektive darf nicht zu Verdunstung und Intransparenz führen. Sie sollte benannt und sichtbar gemacht werden, damit sie Grundlage für Dialoge im Haus und eine genderprofilierte Außendarstellung sein kann. Das Planen mit Indikatoren muss systematisiert werden, um Planung, Monitoring und Controlling kohärent gestalten zu können.
Das <b>Monitoring</b> -Instrument Jahresberichte an den GSA sind ein Alleinstellungsmerkmal des EED. Intern wird es überwiegend als gutes, wenn auch nicht ausreichendes Monitoring-Instrument gelobt. Ein aktives <b>Controlling</b> fehlt weitgehend. <b>Evaluationen</b> berücksichtigen Genderaspekte, aber nicht systematisch.	Das Instrument der Genderberichte an den GSA sollte weitergeführt werden. Die durch das Monitoring gewonnenen Erkenntnisse müssen von den Führungskräften/Vorstand anerkannt, aufgegriffen und daraus praktische Schlussfolgerungen gezogen werden (Controlling). Evaluationen müssen Genderaspekte bis in die Empfehlungen hinein systematisch integrieren. Empfehlungen müssen nachgehalten werden.

3. Genderprofil in der Außendarstellung	
Schlussfolgerungen	Empfehlungen
Die <b>gendersensible Außendarstellung</b> erfolgt nicht systematisch, sie ist defizitär. Der Internet-Auftritt ist veraltet. Es zeigen sich genderstereotype Zuweisungen: Die Genderperspektive ist im Mikrobereich des Alltagshandelns und Themen wie Armut präsent, aber nicht bei makro-ökonomischen und makropolitischen Themen. Vieles, was in internationalen Programmen passiert, wird von der Öffentlichkeits-, Lobby- und Advocacy-Arbeit nicht aufgegriffen. Auch im Inlandsbereich ist die Außendarstellung, was die Berücksichtigung von Genderaspekten angeht, defizitär.	Das Genderprofil muss in der Öffentlichkeits-, Bildungs-, Lobby- und Advocacy-Arbeit systematisiert werden: - Um die Genderaufmerksamkeit zu erhöhen, sollte vorübergehend eine Do-No-Harm-Prüfung von Publikationen, Kampagnen und Veranstaltungen durchgeführt werden. Dazu sind zusätzliche Ressourcen notwendig. - Bei Gender als Querschnittsperspektive sind geschlechtsstereotype Zuweisungen von Themen und Rollen zu vermeiden. Zusätzlich sollten in exemplarischen Fällen Genderthemen separat vorgestellt und diskutiert werden. - Die Außendarstellung muss die genderbezogene Arbeit der internationalen Programme und der Inlandsarbeit/ Entwicklungspolitik stärker repräsentieren, um das EED-Profil zu schärfen.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Lobby- &amp; Advocacy-Arbeit sollte proaktiv Genderthemen aus der internationalen Politik aufgreifen, auch gegen den öffentlichen Mainstream. Dazu sind entweder Beratung oder zusätzliche Ressourcen notwendig.</li> <li>- Der Internet-Auftritt muss zur Sichtbarmachung der genderbezogenen Arbeit des EED aktualisiert werden.</li> <li>- Bei allen Publikationen ist die Handreichung zum gendergerechten Schreiben zu beachten.</li> </ul>
--	---

<b>4. Hausinterne Kommunikation und Lernprozesse</b>	
<b>Schlussfolgerungen</b>	<b>Empfehlungen</b>
<p>Es ist bisher nicht gelungen, im Haus Formen und Foren zu schaffen, um über Genderthemen zu diskutieren und sich regelmäßig auszutauschen. Selbst innerhalb einzelner Referate bestehen Kommunikationsdefizite über die Umsetzung, unterschiedliche Ansätze, Good Practice-Beispiele und Möglichkeiten.</p>	<p>Good Practice-Beispiele &amp; Erfahrungen im Haus sollten innerhalb des EED kommuniziert werden. Dabei ist zentral, Gender als fachliches Thema und Qualitätsmerkmal der Arbeit wahrzunehmen und zu diskutieren. Ein Ansatz dazu sind die GSA-Berichte. Im Intranet könnte eine Plattform oder ein Blog für 1) Good Practices und 2) für Probleme der Genderarbeit eingerichtet werden.</p> <p>Wissensmanagement ist durch kontinuierliche Fortbildungs- und Beratungsangebote und Diskussionsforen sicherzustellen, über die auch neue Themen aus internationalen &amp; nationalen Diskursen in Kurzform eingespeist werden können. Eine bereits bewährte Form der hausinternen Kommunikation ist das Lunchbriefing, das als Jour fix oder in unregelmäßigen Abständen für Genderthemen genutzt werden kann. Diese Aufgaben müssen dezentral wahrgenommen werden, d.h. eine Genderstelle könnte dies nicht allein abdecken.</p>

<b>5. Synergie von fachlicher Professionalität und politischer Zielsetzung</b>	
<b>Schlussfolgerungen</b>	<b>Empfehlungen</b>
<p>Gender hat sich vom politischen zum fachlichen Thema und technischen Verfahren entwickelt. Eine Skepsis gegenüber der Zunahme an technischen Verfahren und Abwehr gegenüber einem formalisierten Instrumentarium - einhergehend mit der Abnahme an inhaltlicher Diskussion - ist im Werk weit verbreitet. Eine mechanische</p>	<p>Dieses Dilemma muss im hausinternen Dialog kontinuierlich thematisiert werden. Es ist nur aufzufangen, wenn als Gegengewicht zum derzeitigen Trend der Formalisierung Gender in nächster Zeit wieder inhaltlich-politisch gefüllt wird, z.B. durch Themen wie Landrechte und Gender, Gender bei Indigenen. Instrumente müssen als Hilfsmittel</p>

Anwendung der Instrumente wird als unbefriedigend und nicht zielführend erlebt, Druck von oben wird schnell als Bevormundung abgelehnt. Dies kennzeichnet ein Instrumentendilemma in der Arbeit: jede/r weiß, dass Instrumente notwendig sind, aber sie werden als schematisierend und entpolitisierend wahrgenommen.	der Programmqualifizierung bzw. der fachlichen Arbeit vermittelt werden. Desweiteren könnte ein ressortübergreifendes genderbezogenes Arbeitsvorhaben oder eine entsprechende Projektgruppe Anregungen geben. Die politische Substanz von Genderthemen sollte z.B. unter dem Dach der Gerechtigkeitsnorm re-animiert werden, damit die Genderaufgabe wieder eine Dynamik bekommt.
---	---

<b>6. Strukturelle Verankerung und Stärkung der Genderaufgabe im fusionierten Werk</b>	
<b>Schlussfolgerungen</b>	<b>Empfehlungen</b>
Der <b>Vorstand</b> hängt seine Bedeutung und Rolle im Umsetzungsprozess der Genderstrategie zu tief.	Der Vorstand muss sich stärker zur Umsetzung der Genderstrategie nach innen & in der Außendarstellung bekennen und sich dafür engagieren. Der eigene Vorbild-/Modellcharakter darf nicht unterschätzt werden. Auch muss der Vorstand dafür sorgen, dass im Fusionsprozess sowie im neuen Werk die Umsetzung der Genderstrategie in den zentralen Entscheidungsgremien (z.B. EPED) systematisch verfolgt wird.
Der Wegfall der <b>Genderstelle</b> wird als lehrreich betrachtet, um das Thema als Anforderung an der gesamten Organisation bewusst zu machen & Abschiebetaktiken zu verhindern. Andererseits bedeutet ihre Streichung auch eine Schwächung der Genderpolitik und der fachlichen Genderarbeit, weil die Verantwortung beim Mainstreamen verdunstet.	Eine neue strukturelle Verankerung durch eine Gender-Fach- oder Koordinierungsstelle und eine Gleichstellungsstelle ist eine notwendige Voraussetzung für ein Mainstreaming in der Fläche. Der Stellenzuschnitt sollte folgende Aufgaben berücksichtigen: Koordination und Erzeugung von Synergien, Impulse für fachliche Genderarbeit u.a. aus entwicklungspolitischen Diskursen, Organisation der Außenvertretung. Um das Mainstreaming in allen Arbeitseinheiten zu stärken sind zusätzlich Kapazitäten in den Referaten notwendig. Bei der konkreten Ausgestaltung sollten die diesbezüglichen gemeinsamen Vorschläge der Gender-Begleitgruppen von BfdW und EED aufgegriffen werden.
Der <b>GSA</b> erfüllt seine Monitoring- und Koordinationsaufgabe engagiert und motiviert, allerdings ohne die notwendigen Kapazitäten und Ressourcen. Aufgrund seines eingeschränkten Mandats und fehlender Ressourcen ist sein Einsatz für die Umsetzung der Genderstrategie blockiert.	Ein Gremium wie der GSA sollte als Beratungs-, Begleit- und Koordinationsgremium mit seiner Querschnittsstruktur weitergeführt werden. Seine Genderkompetenz und sein Motivierungspotential sollten gerade zu Beginn des fusionierten Werks genutzt werden. Für seine Arbeit muss ein zusätzliches Zeitbudget bereitgestellt werden.

	Die Zuständigkeit für das Monitoring und Controlling bezüglich der Umsetzung der Genderstrategie ist zu klären.
<b>Mangelnde Kapazitäten</b> , vor allem mangelnde <b>Zeitressourcen</b> erschweren die Integration der Genderperspektive.	Mehr Zeit- und Personalressourcen in den Referaten für die Umsetzung der Genderstrategie, auch für kollegiale interne Beratung, sind unabdingbar. Ebenso müssen Ressourcen für externe fachliche genderbezogene Beratung vorgehalten werden.

# 1. Einleitung: Hintergrund und Zielsetzung der Evaluation

Der Evangelische Entwicklungsdienst EED und Brot für die Welt BfdW verabschiedeten 2005 eine gemeinsame Genderstrategie, die mit einem Vorwort der Leitungen im August 2007 in beiden Häusern weiter verbreitet wurde.

Im Genderstrategie-Papier ist die Evaluation des Umsetzungsprozesses für 2010 vorgesehen, um die Umsetzung der Strategie und erreichte Fortschritte kritisch zu prüfen und die Strategie, Prioritäten und Maßnahmen weiter zu entwickeln. Die Evaluation dient der Klärung, in welcher Form die Genderstrategie über das Jahr 2010 hinaus fortgeführt werden soll. „Durch die Evaluation sollen Lernprozesse und gleichzeitig die Rechenschaftslegung in Hinblick auf die Verfolgung des Ziels Geschlechtergerechtigkeit in den Häusern EED und BfdW unterstützt werden.“ (Terms of Reference 2010:1)<sup>2</sup>

Die Evaluation nimmt eine unabhängige Einschätzung der Relevanz der Strategie und der Wirksamkeit ihrer Umsetzung für den Zeitraum 2006-2010 vor und gibt Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Genderstrategie bzw. der Arbeit am Ziel Geschlechtergerechtigkeit für das neue gemeinsame Werk und die Zeit der Fusion.

Das Genderstrategie-Papier „Wir schließen die Lücke zwischen Theorie und Praxis“ – eine Handlungsstrategie zur Förderung gleicher Lebenschancen für Frauen und Männer mit den Programmen von EED und Brot für die Welt (2006-2010) - umfasst zwei Teile. Im ersten Teil werden der kirchliche Auftrag und die Ausgangsbedingungen der beiden Werke zur Herstellung gleicher Lebenschancen für Frauen und Männer umrissen. Darauf baut die historische Entwicklung der Genderperspektive mit der Skizzierung des 1993 veröffentlichten AGKED-Orientierungsrahmens „Wege zu einer frauengerechten Entwicklungszusammenarbeit“ und weiterer genderpolitischer Schritte in den Werken sowie die Einschätzung des Stellenwerts des Genderstrategie-Papiers auf. Das Papier bezieht sich auf die Strategie des Gender Mainstreaming und formuliert einen notwendigen Perspektivenwechsel mit der Erweiterung des Blicks auf Frauen und Männer.

Im zweiten Teil stellt das Strategiepapier Ziele zur Förderung von Geschlechtergerechtigkeit auf. Das Oberziel lautet: „Der EED und BfdW setzen sich aktiv und sichtbar dafür ein, dass gleiche Lebenschancen für Frauen und Männer hergestellt und bestehende Ungerechtigkeiten im Geschlechterverhältnis beseitigt werden.“ Dieses Oberziel wird in drei zentrale operative Ziele untergliedert: Ziel 1 richtet das Augenmerk auf die Programmarbeit und die Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen im In- und Ausland. Ziel 2 hebt auf Genderkompetenz als anerkannte Qualifikation für die Programmarbeit bei EED und BfdW ab. Ziel 3 richtet das Augenmerk auf die genderkompetente Profilierung der Werke in der Öffentlichkeit. Zu den jeweiligen Zielen werden Teilziele und Beispiele für Indikatoren formuliert. Die Indikatoren sind als Anregungen gedacht für die verschiedenen Arbeitseinheiten, damit diese für sie relevante Indikatoren passgenau formulieren können.

Den beiden Begleitausschüssen in den Werken wird eine Scharnier- und impulsgebende Funktion zugesprochen. Sie sollen repräsentativ besetzt sein durch Mitarbeitende aus allen Arbeitsbereichen und Hierarchie-Ebenen. Das Strategiepapier enthält weitere Vorschläge zu Operationalisierung und zum Monitoring unter der Verantwortung der Leitungspersonen der Ressorts und Abteilungen und ermuntert zur fortlaufenden Debatte im Sinne einer Dialogkultur in den Werken.

---

<sup>2</sup> Siehe Anhang 1

Im Mittelpunkt der Evaluation stehen folgende Fragen:

- Ist die Genderstrategie der richtige Weg?
- Sind die Ziele erreicht?
- Wie effizient sind die geschaffenen Strukturen, Ressourcen und Instrumente?
- Welche Wirkungen der Arbeit in Richtung Geschlechtergerechtigkeit sind feststellbar?
- Wie lässt sich die Nachhaltigkeit der Strategie hinsichtlich der geplanten Fusion bewerten?

Die Evaluation möchte Einblicke in die Umsetzung der Genderstrategie und Anregungen für eine produktive Weitergestaltung des eingeschlagenen Weges im neuen Werk geben.

### **Danksagung**

Das Evaluierungsteam dankt den Interviewpartnerinnen und -partnern und Workshopteilnehmenden für ihre Bereitschaft und Zeit, die sie zur Verfügung gestellt haben, sowie allen Mitarbeitenden und Führungskräften des EED, die sich die Mühe gemacht und den Fragebogen ausgefüllt haben. Besonderer Dank geht auch an Sabine Brüntrup-Seidemann von PQ, die mit der Koordinierung der Evaluation betraut war und immer wieder unseren Wünschen nach weiteren Dokumenten nachkam. Die Offenheit aller, die auch Kontroversen sichtbar werden ließ, ermöglichte uns erst einen Einblick in die Umsetzung der Genderstrategie, der weit über den Eindruck aufgrund der Dokumentenanalyse hinausging.

## 2. Evaluationsdesign und Methodik

### 2.1 Die Anlage der Evaluation (TORS)

Die Evaluation nimmt eine Einschätzung der Umsetzung des Genderstrategie-Papiers im Zeitraum 2006-2010 vor und soll der Klärung dienen, in welcher Form die Genderstrategie über das Jahr 2010 hinaus fortgeführt werden soll.

Die **Hauptziele** der Evaluation sind:

- eine unabhängige Einschätzung der Relevanz der Strategie und der Wirksamkeit ihrer Umsetzung und
- konkrete Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Genderstrategie bzw. der Arbeit am Ziel Geschlechtergerechtigkeit für das neue gemeinsame Werk und die Zeit der Fusion.

Die vorgegebenen **Terms of Reference** fordern eine Analyse des Kontexts in der Entwicklungszusammenarbeit und eine Darstellung der derzeitigen Bedingungen beim EED. Für die Evaluation legen sie die OECD/DAC-Kriterien zugrunde.<sup>3</sup>

- Relevanz: Tun wir das Richtige? Sind wir auf dem richtigen Weg?
- Effektivität – Erreichen wir unsere Ziele?
- Effizienz – Erreichen wir unsere Ziele wirtschaftlich?
- Impact – positive und negative primäre und sekundäre Langzeiteffekte
- Nachhaltigkeit

#### **Team**

Jeweils zwei Gutachterinnen sind mit der Evaluation beim EED und bei BfdW beschäftigt, wobei es eine Überschneidung bei einer Gutachterin gibt. Eine weitere Gutachterin hat die Fragebogenerhebung durchgeführt. Ein männlicher Gutachter mit der für diese Evaluation erforderlichen Genderkompetenz konnte nicht gewonnen werden.

### 2.2 Methodisches Vorgehen

Die Evaluation kombiniert qualitative und quantitative Methoden und enthält folgende Phasen:

- 1) Explorative Phase mit Gesprächen (GSA, PQ/Programmqualifizierung)
- 2) Inception Report
- 3) Dokumentenanalyse
- 4) Fragebogenerhebung
- 5) Gruppen- und Einzelinterviews
- 6) Auswertung, Präsentation und Diskussion erster Ergebnisse in einem Workshop
- 7) Fortsetzung der Auswertung, schriftlicher Bericht und Rückkoppelung mit dem EED
- 8) Schlussfassung des Berichts
- 9) Workshop zur Präsentation der Ergebnisse

---

<sup>3</sup> Siehe Kapitel 5 – 9; siehe Anhang 1

## **Dokumentenanalyse**

Bei der Dokumentenanalyse wurden folgende Typen von schriftlichen Materialien unterschieden und exemplarisch ausgewertet:

- Dokumente im Umfeld des GSA
- Planungsdokumente, Länder(strategie)papiere
- Projektvorlagen
- Monitoringinstrumente
- Evaluierungen
- Publikationen
- Konzepte und Programme der Bildungsarbeit

Die stichprobenartige Auswertung der verschiedenen Dokumententypen umfasste ca. 100 Dokumente. Die meisten ausgewählten Dokumente datieren aus der Zeit nach der Verabschiedung der Genderstrategie im EED ab 2007, weil ab dann ein Umsetzung der Strategie zu erwarten war.<sup>4</sup>

## **Fragebogenerhebung**

Die Fragebogenerhebung richtete sich an alle Mitarbeitenden außer der Sekretariatebene und dem Ressort IV Finanzen/Personal/Verwaltung, das von der Umsetzung der Genderstrategie ausgenommen ist. Lediglich das Referat Programmqualifizierung und Service nahm aufgrund seiner inhaltlichen Zuständigkeiten für die anderen Ressorts als auch als auftraggebende Organisationseinheit der Evaluierung teil. Auch an die VEST-Stellen wurde der Fragebogen verschickt.

Zum einen sollten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des EED Gelegenheit erhalten, ihre Einschätzung zur Umsetzung der Genderstrategie aus Sicht ihrer jeweiligen Aufgabenbereiche abzugeben; zum anderen sollten aus der Verteilung von Häufigkeiten und Kommentaren Anhaltspunkte gewonnen werden, welche Themen den Mitarbeitenden besonders am Herzen liegen.

Von den insgesamt im EED versandten 188 Fragebögen wurden 56 ausgefüllt und an das Evaluierungsteam zurückgeschickt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 29.8%.

Eine größere Gruppe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Ressort I Internationale Programme (35 bzw. 60.3%) plus VEST (1) hat sich beteiligt sowie jeweils kleinere Gruppen aus den Ressorts II Fachkräfte / Stipendien (8), III Entwicklungspolitik / Programme im Inland (9), IV Referat Programmqualifizierung und Service (5).

15 Führungskräfte und 41 Mitarbeitende beteiligten sich (zwei Personen machten keine Angabe). Ein Drittel Männer und knapp zwei Drittel Frauen antworteten, was in etwa dem Beschäftigtenschlüssel entspricht.

## **Interviews**

Es wurden leitfadengestützte Gruppen- und Einzelinterviews durchgeführt. Die Auswahl der Interviewpersonen bzw. -gruppen erfolgte zum einen aufgrund des Organisationsaufbaus aus verschiedenen Ressorts und mit verschiedenen Hierarchie-Ebenen, zum anderen aufgrund erster Ergebnisse der Dokumentenanalyse, die gute Ansätze sowie Inkonsistenzen in der Umsetzung der Strategie aufzeigte. Es wurden 7 Gruppeninterviews, 5 Einzelinterviews sowie vertiefende Einzelgespräche bzw. Telefoninterviews durchgeführt. Die Interviews dauerten im Durchschnitt 1,5 Stunden.<sup>5</sup>

Die Gruppeninterviews wurden sowohl auf Referatsebene also auch referats- und ressortübergreifend durchgeführt. Focus-Group-Interviews waren nicht nur wegen der

---

<sup>4</sup> Siehe Auszüge aus der Dokumentenanalyse in den Anhängen 5-7

<sup>5</sup> Eine Übersicht über die Interviewpersonen sowie der Leitfaden befinden sich im Anhang 4.

vorhandenen Ressourcen für die Evaluation angesagt, sondern sie boten den Mitarbeitenden auch die Gelegenheit zum Diskurs über die Umsetzung der Genderstrategie. Da es sich bei der Genderstrategie um einen Lernprozess handelt kann dieser auch durch die Evaluation mit diskursiven Verfahren wie Gruppeninterviews befördert und gleichzeitig auch abgebildet werden.

Die Themen der Interviews und des Fragebogen orientierten sich an den Zielen der Genderstrategie.

### **Workshop als empirischer Zugang**

In einem Workshop mit mehr als 20 Mitarbeitenden aus den verschiedenen Referaten und Ressorts wurden erste Ergebnisse und Schlussfolgerungen auf der Grundlage der Dokumentenanalyse, Fragebogenerhebung und Interviews präsentiert und mit den Teilnehmenden diskutiert. Durch das Feed back wurden neue Informationen gewonnen, die Evaluatorinnen in ihren Bewertungen bestätigt, aber auch auf Lücken aufmerksam gemacht.

### **Triangulation**

Die Triangulation in dieser Evaluation basiert auf dem Methodenmix und kombiniert Daten aus der Dokumentenanalyse, Fragebogenerhebung und den Interviews sowie dem Workshop. Sie stammen aus verschiedenen Quellen, wurden zu verschiedenen Zeitpunkten und auch von verschiedenen Personen erhoben (vgl. Flick 2000, S. 310).<sup>6</sup> Damit werden verschiedene Perspektiven und subjektive Sichtweisen berücksichtigt und miteinander in Beziehung gesetzt, was zum einen Verzerrungen kompensieren und zum andern zu zusätzlichen Erkenntnissen führen kann.

## **2.3 Beschränkungen und Lücken der Evaluation**

Aus den OECD/DAC-Kriterien ergibt sich eine starke Formalisierung der Evaluation. Sie sind einerseits hilfreich, aber auch genderblind. Sie suggerieren technische Objektivität, weil sie keinen Bezug zum subjektiven Faktor in der Evaluation nehmen. Sie fördern keine Prozessorientierung und kein induktives Vorgehen. Trotzdem wurde in der Evaluation so weit wie möglich ein diskursiver Charakter verfolgt, indem Mitarbeitende an verschiedenen Stellen beteiligt und Zwischenergebnisse rückgemeldet wurden. Dies war auch deshalb besonders wichtig, als hohe Anforderungen an Fairness und Genauigkeit gestellt sind. Auch wurden die Kriterien an den Untersuchungsgegenstand angepasst: So kann bezogen auf das Kriterium der Effizienz keine Wirtschaftlichkeitsprüfung im Rahmen dieser Evaluationen erfolgen. Vielmehr interessiert hier das Verhältnis von Aufwand z.B. in Gestalt der institutionellen Strukturen und Ressourcen und Ertrag bezüglich der Umsetzung der Strategie. Aus der rigiden Vorgabe dieser Kriterien ergeben sich auch Beschränkungen der Ergebnisverarbeitung und der Berichtsform. Nicht untersucht wurden beschlussfassende Gremien des EED bzw. gemeinsame Gremien von EED und BfdW – etwa in Bezug auf ihre Genderkompetenz. Ebenso konnten einige Referate nicht interviewt werden, da die vorhandenen Ressourcen dazu nicht ausreichten.

---

<sup>6</sup> Flick, Uwe 2000: Triangulation in der qualitativen Forschung. In: Flick, U./Kardoff, E.v./Steinke, I. (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg, S. 309-318.

### 3. Umsetzung von Gender auf internationaler und nationaler Ebene – 4 Fallbeispiele: EU, Weltbank, BMZ, APRODEV

Die Entwicklung von Genderpolitik und –programmatisierung durch internationale Organisationen und Hilfswerke stand in den vergangenen zehn Jahren unter einem doppelten Vorzeichen, einem inhaltlichen und einem strategischen: 1) in welchen konzeptionellen und normativen Rahmen wird Genderpolitik gestellt und welche Schwerpunkte werden gesetzt, und 2) wie werden die in der Aktionsplattform von Peking 1995 benannten Strategien und Methoden, vor allem Gender Mainstreaming und spezifische Frauenpolitik zum Erreichen von Geschlechtergleichheit umgesetzt. Unterscheidet man drei große Bezugsrahmen, in die Genderpolitik im Rahmen der EZ eingebettet bzw. aus der sie umgekehrt abgeleitet wird, so sind dies a) der Menschen- & Frauenrechtsansatz der Vereinten Nationen, b) verschiedene Konzepte von Armutsbekämpfung, c) das Effizienz- und Wachstumskonzept der Weltbank.

Vier Organisationen, die für die Programmentwicklung des EED als Referenzrahmen relevant sind, wurden für einen Überblick ausgewählt, um Trends beschreiben zu können, nämlich die Gender and Development-Programmatisierung der EU, Aktionspläne der Weltbank, die Genderpläne des BMZ und einige programmatische Papiere von APRODEV. Damit soll die Genderpolitik des EED in einen breiten internationalen Kontext gestellt werden.

Die **EU** fokussierte, seit sie 1998 Gender Mainstreaming als Grundprinzip im Amsterdamer Vertrag verankerte, ihre Genderprogrammatisierung in der EZ stark auf strategische Ansätze.<sup>7</sup> Kern war eine Doppelstrategie von Gender Mainstreaming und Frauen-Empowerment durch gezielte Frauenförderung. Im Kontext der *New Aid Modalities* und von *Ownership* der Empfängerländer gewinnt Gender Mainstreaming zusätzliche Relevanz. Im Aktionsplan für 2010-15 kommt mit Bezug auf die Paris Declaration und den Accra Aktionsplan zu der Doppelstrategie als dritte Säule zur Steigerung der Effektivität von Hilfe hinzu, dass Gender systematisch auf die Agenda der Politikdialoge mit Partnerländern gesetzt wird, mit besonderem Bezug auf die Umsetzung internationaler Rechtsinstrumente.

Die EU betrachtet Geschlechtergleichheit als selbständiges Entwicklungsziel, aber auch als ein Mittel der Armutsbekämpfung und der Wachstumssteigerung. Gleichzeitig stellt sie das Ziel in den Menschen-/Frauenrechtsrahmen. Sie will ihre Gleichstellungspolitik im Inneren mit der Genderpolitik nach außen verknüpfen.

Die **Weltbank** entwickelte 2001 mit *Country Gender Assessments* (CGA) ein neues diagnostisches Instrument.<sup>8</sup> Jedes Empfängerland sollte ein CGA auf Landesebene bis Ende 2005 vorlegen und sektorale Prioritäten für Gendermaßnahmen identifizieren, um die Effektivität zu erhöhen. Statt eines allgemeinen Gender Mainstreaming auf Projekt-Ebene sind die CGAs ein selektiver, strategischer Ansatz auf Landesebene. Die CGAs sollen Geschlechterunterschiede identifizieren, die hinderlich für Wachstum, Armutssenkung und Wirksamkeit der Entwicklungshilfe sind, nicht aber Bezug nehmen auf das normative Frauenrechtssparadigma der

---

<sup>7</sup> EC (2001) Programme for Action on gender mainstreaming in development policies 2001-2006

- EC (2007): Gender Equality and Women Empowerment in Development Cooperation

- EC: EU Plan of Action on Gender Equality and Women's Empowerment in Development 2010-2015, 8.3.2010

<sup>8</sup> World Bank (2006): Gender Equality as Smart Economics: A World Bank Group Gender Action Plan (Fiscal years 2007-10), Washington

- IEG (Independent Evaluation Group) (2010): Gender and Development. An Evaluation of World Bank Support, 2002-2008, <http://www.worldbank.org/ieg/gender/index.html>

- World Bank (2010): Applying Gender Action Plan Lessons: A Three-Year Road Map for Gender Mainstreaming (2011-2013)

Weltfrauenkonferenz in Peking. Der Höhepunkt geschlechterpolitischer Aktivitäten der Weltbank war bereits 2003/4 erreicht. Nach 2005 wurden nur noch wenige CGAs entwickelt und weniger gemainstreamt.

2006 legte die Weltbank in ihrem Gender Aktionsplan den Fokus vollständig auf das „ökonomische Empowerment von Frauen“, damit sie wettbewerbsfähig und in die Märkte integriert werden. Diskriminierung und Ausgrenzung von Frauen wird als Marktversagen und Wachstumshemmnis betrachtet. Ziel ist – in Kontinuität früherer Weltbank-Genderpolitik – Frauen für Effizienz- und Wachstumssteigerung zu mobilisieren und dadurch zum Erreichen der Millenniums-Entwicklungsziele beizutragen. Marktförmiges Empowerment erscheint als einziges Mittel zum Erlangen von Gendergleichheit.

In ihrer “Three-Year Road Map for Gender Mainstreaming” (2011-2013) wird dem eindimensionalen Aktionsplan zum wirtschaftlichen Empowerment reproduktive Gesundheit mit dem doppelten Ziel der Vermeidung von Müttersterblichkeit und Teenage-Schwangerschaften und ein Plan für gendersensibles M&E hinzugefügt.

Das **BMZ** ersetzte 2001 mit einem Genderansatz zur „Förderung der gleichberechtigten Beteiligung von Frauen und Männern am Entwicklungsprozess“ den Frauenförderansatz früherer Jahrzehnte.<sup>9</sup> Dabei verfolgte es in Anlehnung an die Aktionsplattform von Peking und die EU einen doppelgleisigen Ansatz, nämlich Förderung der Gleichberechtigung und Stärkung der Frauen.

Der neue **Gender-Aktionsplan 2009-2013** verpflichtet sich explizit Menschen-/Frauenrechts-Dokumenten als Referenzrahmen, bezeichnet Gleichstellung als Frage der Gerechtigkeit und Demokratie und Frauenförderung als Mittel zur Beseitigung von Menschenrechtsverletzung. Als dritte Dimension fügt der Aktionsplan – wie die EU - den politischen und sektorspezifischen Dialog einem dualen Ansatz von GM und frauenspezifischen Fördermaßnahmen hinzu. Er bezieht sich auf Frauen als Akteurinnen, die sich organisieren und artikulieren, und als Rechtsträgerinnen.

Vier thematische Schwerpunkte mit besonderem Handlungsbedarf werden identifiziert:

- Wirtschaftliches Empowerment: das BMZ will den Gender Aktionsplan der Weltbank unterstützen
- Frauen in bewaffneten Konflikten und ihre Rolle bei der Konfliktbearbeitung, 1325, 1820
- Klimawandel
- Sexuelle und reproduktive Gesundheit/Familienplanung

**APRODEV** begründet den Ansatz der Geschlechtergleichheit wie auch seinen Rechtsansatz mit dem theologischen Konzept der Gleichheit vor Gott.<sup>10</sup> In den Dokumenten findet sich ein abgeflachter Genderansatz, indem durchgängig „women and men“ benannt werden, nicht aber das Ungleichheitsverhältnis. Wie die EU hat APRODEV sich bereits 2001 in seinen Gender-

---

<sup>9</sup> BMZ (2001): Konzept für die Förderung der gleichberechtigten Beteiligung von Frauen und Männern am Entwicklungsprozess

- BMZ (2005): Evaluierung: Berücksichtigung von Genderfragen in de deutschen EZ: Förderung der Gleichberechtigung und Stärkung der Frauen, Bonn

- BMZ (2009): Entwicklungspolitischer Gender-Aktionsplan 2009-2012, Frauenrechte stärken, denn keine Hälfte der Welt kann ohne die andere überleben

<sup>10</sup> APRODEV website

- APRODEV Policy Reference Document on Gender. Towards Shared Gender Principles in APRODEV, endorsed 3-5 June 2002

- APRODEV, Rights based Development from a faith-based perspective, June 2008

- APRODEV, Activities Report 2008 & 2009

- APRODEV, Briefing, Call for IPR Flexibilities in Climate Change and Trade Negotiations, October 2009

- APRODEV, Summary Report of a Roundtable Discussion, 24 March 2009, Brussels, co-organised by

APRODEV, one World Action and Commonwealth Secretariat

- EPA: Trade efficiency or development for all. Gender analysis of trade liberalisation and its impact

prinzipien eine Doppelstrategie auf die Fahnen geschrieben. Es weist auf die Multidimensionalität von Armut und darauf hin, dass Arme keine homogene Gruppe sind. APRODEV hat Gender Mainstreaming-Expertise gebildet zum Thema Handel, vor allem zu EPAs sowie zu Handel und Ernährungssicherung, und bringt sie in Lobby- und Advocacy-Arbeit zu Handelspolitik ein. In seinem Aktivitätenbericht 2009 leistet es systematisch Gender Mainstreaming und ist bemüht um Mainstreaming in Klima, HIV/AIDS und Konflikt.

**Arbeitsweise von APRODEV:** Die Aufgabe der zuständigen Policy Officer und Referentin für Trade und Gender ist es, zu ca. 25-30 Prozent genderspezifische Maßnahmen, Gender Mainstreaming in die anderen Arbeitsbereiche (trade, food security, agriculture) oder auch Inputs zu Klima oder Sicherheit zu leisten.<sup>11</sup> Sie reagiert auf a) Anfragen, Eingaben der Mitgliedschaft und der Schwerpunktsetzung zu Lobbyarbeit in den Arbeitskreisen/Referenzgruppen, und b) auf die EU Agenda, die den Rahmen durch Richtlinien, Verordnungen und politische Initiativen setzt, und bringt genderspezifische Aspekte ein, so sie denn substantiell und relevant für die thematische Schwerpunktsetzung sind. Ihr steht eine *Gender Reference Group* aus den Hilfswerken zur Seite, die sich zweimal jährlich trifft. Im Projekt „Keine Chicken schicken“ kooperierte die Gender- und Trade-Referentin Karin Ulmer drei Jahre lang mit dem EED.

### **Trends**

Die EU und das BMZ halten an ihrer Doppelstrategie von Gender Mainstreaming und gezielter Frauenförderung fest, fügen aber im Kontext der Paris Declaration den politischen Dialog als dritte strategische Säule hinzu. Inhaltlich verknüpfen die EU und das BMZ das Menschen-/Frauenrechtskonzept mit Armutsbekämpfung und Wachstumssteigerung, wobei das BMZ größeres Gewicht auf den Rechtsansatz legt. Die EU will Gleichstellung im Inneren mit der EZ-Genderpolitik verknüpfen.

Die Weltbank hat den Höhepunkt des Mainstreaming bereits überschritten und folgt einem selektiven sektoralen Ansatz, setzt den Fokus stark auf ökonomisches Empowerment, flankiert durch reproduktive Gesundheit/Familienplanung.

APRODEV fokussiert seinen Genderansatz auf systematisches Mainstreaming mit dem inhaltlichen Schwerpunkt auf Handelspolitik und Ernährungssicherung.

## **4. Kleine Chronologie der Genderstrategie**

### **4.1. Der Kontext: wie soll der EED die Genderaufgabe organisieren?**

Die Grundlage für die genderbezogene Arbeit beim EED bildete seit 1993 der AG KED-Orientierungsrahmen „Wege zu einer frauengerechten Entwicklungszusammenarbeit“.<sup>12</sup>

Zehn Jahre später erwies sich die Weiterentwicklung der genderbezogenen Arbeit und vor allem deren Umsetzung als notwendiger Schritt. Der Kooperationsrat von EED und BfdW gab auf Initiative von Mitarbeitenden aus den Werken den Auftrag zur Entwicklung einer gemeinsamen Genderstrategie. Beim EED wurde diese Arbeit von der Mitarbeiterin auf der Genderstelle geleistet – gemeinsam mit der Gender-BaZ von BfdW und externer Unterstützung.<sup>13</sup>

Parallel dazu fand eine Diskussion um die Genderstelle beim EED statt. Als der EED im Rahmen von Sparmaßnahmen beschloss, die Genderstelle als eine von 12 Stellen zu streichen,

<sup>11</sup> Schriftliche und mündliche Auskunft von Karin Ulmer (APRODEV)

<sup>12</sup> AG KED 1993: Wege zu einer frauengerechten Entwicklungszusammenarbeit. Ein Orientierungsrahmen der AG KED, Hamburg.

<sup>13</sup> Angela König (EED), Ingrid Müller (BfdW), Gerrit Kaschuba (Externe)

wurde – nach erheblichen Anstrengungen – eine Prüfgruppe eingerichtet zur Prüfung der Stellenstreichung. Zur Vorbereitung der Entscheidung, wie der EED in Zukunft seiner Genderaufgabe nachkommen sollte, gab die Prüfgruppe 2005 eine Bestandsaufnahme in Auftrag, wie die sechs APRODEV angehörenden Hilfswerken die Genderaufgabe umsetzen.<sup>14</sup> Der Vergleich der unterschiedlichen Organisationsmodelle bei CA, BfdW, EED, HEKS, ICCO und NCA ergab, dass der genderpolitische Ertrag, nämlich die Verankerung von Gender als Querschnittsthema, direkt vom strukturellen, finanziellen und personellen Aufwand abhängig ist. Die allgemeine Bilanz war, dass es trotz vieler einzelner Fortschritte bezüglich der querschnittigen Verankerung des Genderthemas an einer systematischen Berücksichtigung von Gender im gesamten Projektzyklus und an Nachhaltigkeit mangelt (FAKT 2005:7).

Die daraus abgeleiteten Empfehlungen für den EED zur organisationellen, personellen und finanziellen Ausfüllung von Genderpolitik lauteten:

- Die Genderaufgabe sollte sichtbar in der Organisationsstruktur des EED verankert sein. Die Ansiedlung im Bereich Programmqualifizierung scheint dafür gut geeignet.
- Die 50prozentige Genderstelle sollte beibehalten werden.
- Langfristig sollte die Genderaufgabe als Daueraufgabe mit einem angemessenen Zeitbudget – und nicht als zeitlich begrenztes Projekt oder Spezialthema – wahrgenommen werden.
- Voraussetzung für das Mainstreaming von Gender in allen Arbeitseinheiten ist, dass die Mitglieder des Gender-Begleitausschusses entsprechende Aufgaben in den Ressorts wahrnehmen und dafür qualifiziert werden.
- Es muss ein adäquates Monitoring-Instrument für die Genderarbeit entwickelt werden.
- Ein Austausch zwischen der Gleichstellungsaufgabe und Gender in der Programmarbeit ist notwendig.

Auf Grundlage dieser Bestandsaufnahme und Empfehlungen diskutierte die Prüfgruppe die Vor- und Nachteile verschiedener Modelle, um unter dem gegebenen Spardiktat eine geeignete Form vorzuschlagen, wie die damals vakante 50prozentige Genderstelle umorganisiert werden könnte.<sup>15</sup> Die Prüfgruppe favorisierte ein Integrationsmodell, nach dem alle Arbeitseinheiten die Verantwortung für die Umsetzung der Genderstrategie übernehmen. Das hätte jedoch über drei bis fünf Jahre eine volle Genderstelle als Basisressource und starke Investitionen in die Genderkompetenz der Mitarbeitenden erfordert. Nach dieser kosten- und qualifizierungsintensiven Aufbauphase hätte das Koordinierungsmodell in Kraft treten können. Es beinhaltete eine 15-20%-Stelle, die ein/e Mitarbeitende/r neben anderen Aufgaben ausgefüllt hätte, einen Gender-Begleitausschuss und die zeitweise Beauftragung externer Fachleute.

Da jedoch jedes Modell der Umorganisation erhebliche Vorbereitungen erfordert hätte, die aufgrund des Spardrucks ad hoc 2006 nicht zu leisten waren, schlug die Prüfgruppe eine Wiederbesetzung der vakanten Stelle zum 1.4.06 vor. Daraufhin wurde die 50prozentige Genderstelle zum genannten Termin vorübergehend als Planstelle neu besetzt, aber dann aus Kostengründen zum 1.1.2008 abgeschafft.

Der Vorstand hält die Abschaffung der Genderstelle auch aus heutiger Sicht für die richtige Entscheidung, weil die Stelle einer Genderbeauftragten dazu einlädt, Verantwortung abzuschieben statt Genderpolitik als Querschnittsaufgabe wahrzunehmen. Während der Vorstand und andere Führungskräfte und Mitarbeitende den Wegfall der Stelle als Grundlage dafür betrachten, das Genderthema voranzubringen, nämlich zu „mainstreamen“, sehen andere Mitarbeitende die Stellenstreichung sehr kritisch.

---

<sup>14</sup> FAKT, Umsetzung der Gender-Aufgabe in sechs APRODEV angehörenden Hilfswerken, Bestandsaufnahme und Empfehlungen der Umsetzung der Gender-Aufgabe beim EED, Dezember 2005

<sup>15</sup> Prüfauftrag Genderstelle/Bericht der Prüfgruppe, 29.12.05

Die Prozesse der Annahme der Genderstrategie 2005 und der Abschaffung hauptamtlicher Ressourcen liefen parallel, waren aber nicht unmittelbar gekoppelt. 2005 verabschiedete der Kooperationsrat von EED und BfdW die Genderstrategie.<sup>16</sup> Sie ist eines der wenigen mit BfdW abgestimmten Politikpapiere.

## 4.2. Umsetzungsschritte

Am 30. Mai 2007 fasste der Vorstand bezüglich der Umsetzung der Genderstrategie folgende Beschlüsse<sup>17</sup>:

- 1) Ab 2008 sollen die Ziele aus Kapitel 5 der Genderstrategie mit Indikatoren und Maßnahmen in die Strategie- und Jahresplanungen der Referate aufgenommen werden.
- 2) Es wird ein Konzept zur Genderkompetenzentwicklung entwickelt. Zuständig ist die Personalentwicklung. Ab 2008 resultieren daraus hausweite Fortbildungsangebote.
- 3) Jede Arbeitseinheit des EED führt ein an ihren spezifischen Anforderungen ausgerichtetes Gender Training zur Umsetzung der Genderstrategie durch.
- 4) PQ reserviert ab 1.1.08 Arbeitskapazität von 5-8 Wochenstunden für die Unterstützung der Programmressorts in Sachen Gender.
- 5) Der bisherige Genderbegleitausschuss (GBA) wird aufgelöst. Zum 1.1.07 wird der Genderstrategieausschuss (GSA) eingerichtet, der das zentrale Gremium zu Steuerung und Begleitung der Genderstrategie im Haus ist und damit die zentrale Schnittstelle zwischen Vorstand, den Ressorts und den Genderexpert(inn)en
- 6) Der GSA berichtet jährlich auf Grundlage von Berichten aus den Arbeitseinheiten über die Umsetzung der Genderstrategie. Der Bericht basiert auf Berichten der relevanten Arbeitseinheiten und geht an Vorstand und Leitungsrunde.
- 7) Die Vorstandsmitglieder sind für die Umsetzung der Genderstrategie in ihren Ressorts zuständig.

Bei der hausinternen Verbreitung und Umsetzung der Genderstrategie sind verschiedene Phasen und Prozesse zu unterscheiden:

- 1) Ab 2005 wurde die Genderstrategie durch hausinterne Präsentation des Vorstands und im Intranet bekannt gemacht. Sie wurde im Vorstand und in der Leitungsrunde diskutiert. Im Laufe der Jahre wurde sie ins Englische übersetzt und eine Powerpoint-Präsentation angefertigt, um den Dialog mit PartnerInnen zu ermöglichen. 2007 wurde sie mit einem Vorstandsvorwort veröffentlicht.
- 2) Seit 2008 wurden Ressourcen für externe Beratung und Trainings bereitgestellt. Angeboten wurden- zweitägige Gender-Aufbautrainings für diejenigen, die ihre Genderkompetenz auffrischen wollten, Gender Training für Neue, ein halbtägiges Gender Training für Führungskräfte. Des weiteren fanden Beratungen und Genderstrategie-Workshops statt zur Umsetzung der Strategie in die Jahresplanungen von Entwicklungspolitischer Dialog, Fachberatung, Fachkräfte, weltweite Programme, Lateinamerika, PQ, Asien/Pazifik und Ressort IV statt, die die Genderstrategie auf konkrete Arbeitsbereiche bezogen (Trainerin: Regina Frey). Daran schlossen sich vereinzelt weitere Beratungen und die Entwicklung von Instrumenten (z.B. fact sheets) an wie etwa bei Asien/Pazifik und PQ sowie übergreifende Gender-Handreichungen (z.B. Handreichung Gender Glossar).

---

<sup>16</sup> Die Aussagen zum Zeitpunkt der Verabschiedung differieren: Es werden die Jahre 2005 und 2006 genannt.

<sup>17</sup> E-mail von Konrad von Bonin an alle Mitarbeitenden vom 10.8.2007

- 3) Der GSA erarbeitet ein Raster für die jährlichen Referatsberichte über die Fortschritte der Umsetzung und Zielerreichung. Dieses Monitoring-Instrument erzielt hausweit große Beachtung. 12 von 15 relevanten Referate lieferten 2008 einen Jahresbericht, 11 im Jahr 2009.

Da der GSA in seinem Bericht an den Vorstand und die Leitungsrunde 2008 feststellte, dass Policy- und Strategiepapiere die Genderstrategie nicht widerspiegeln, schlug er dem Vorstand 2009 vor, eine Handreichung für die AutorInnen solcher Papiere erstellen zu lassen. 2010 stimmte der Vorstand zu, und PQ vergab den Auftrag an eine externe Expertin.

Der zweite Vorschlag des GSA, dass ihm ein Kommentarrecht für Policy- und Strategiepapiere zustehen sollte, versandete.

- 4) Der GSA tagte 2008 6 mal, 2009 8 mal, 2010 5 mal. Ein oder zwei mal pro Jahr findet ein Koordinierungstreffen mit der Begleitgruppe Gender von BfdW statt. Gemeinsam erarbeiteten die beiden Ausschüsse 2010 zwei genderbezogene Papiere für den Fusionsprozess.<sup>18</sup> Der GSA organisiert die Außenvertretung des EED in drei Gremien: VENRO, EPK und APRODEV.

Die Gültigkeit der Genderstrategie sollte mit der für 2010 vorgesehenen Evaluation enden wie auch das Mandat des GSA. Es gibt unterschiedliche Aussagen darüber, ob beide inzwischen bis zur Abnahme der Evaluation oder bis zur eigentlichen Fusion verlängert wurden.

## 5. Relevanz

Die genderpolitische Relevanz der Genderstrategie liegt darin, dass sie hausintern den Gender Mainstreaming-Ansatz als entscheidendes Novum gegenüber dem AG KED-Orientierungsrahmen „Wege zu einer frauengerechten Entwicklungszusammenarbeit“ (1993) einführte. Sie ist keine Gender Policy in dem Sinne, dass sie die Genderaufgabe systematisch auf einen kohärenten inhaltlichen Referenzrahmen wie das Menschenrechtsparadigma, ein Gerechtigkeitskonzept oder die Armutsbekämpfung bezieht, wie dies andere EZ-Organisationen tun. Sie fokussiert vielmehr darauf, wie eine Genderperspektive fachlich, durch technische Verfahren und Instrumente im ganzen Haus umgesetzt und in allen Arbeitseinheiten verankert werden kann. Zentrales Anliegen ist, durch diese Handlungsanleitung die beiden Werke in die Lage zu versetzen, die selbstgesetzten normativen Ansprüche bezüglich Geschlechtergerechtigkeit umzusetzen und dadurch die „Lücke zwischen Theorie und Praxis“ zu schließen.

Die Mainstreaming-Strategie überträgt zum einen die Verantwortung für Genderpolitik und die Herausbildung von Genderkompetenz den einzelnen Referaten und strebt zum anderen die Integration von Gender als Querschnittsaufgabe in alle Programme und die Außendarstellung an. In Anlehnung an die von den Vereinten Nationen und der EU vertretenen Doppelstrategie von Gender Mainstreaming und Frauenförderung schließt die Genderstrategie bisherige Praktiken des gezielten Frauenempowerments ausdrücklich ein. Sie verweist außerdem explizit auf den Einbezug von Männern. Das genderpolitische Handlungsfeld der Gleichstellung im Haus wird von der Genderstrategie nicht abgedeckt, d.h. sie konzentriert sich aufgrund institutioneller

---

<sup>18</sup> Gender Mainstreaming als Strategie zur Herstellung gleicher Lebenschancen von Frauen und Männern – Perspektiven für Strukturen im neuen Werk  
Ergänzungspapier: Vor- und Nachteile einer Verbindung in einer Arbeitseinheit oder strukturelle Trennung der Bearbeitung von `Gender in Programmen und Inhalten` und `Gleichstellung im eigenen Haus` im neuen Wert?

Vorgaben zum Zeitpunkt der Entstehung auf `Gender in den Programmen` bzw. die Berücksichtigung der Genderperspektive in den fachlichen Handlungsfeldern.

#### Welche Relevanz hat die Genderstrategie?

Besonderes Gewicht und auch Fusionsrelevanz bekommt das Strategiepapier dadurch, dass beide Werke ein gemeinsames Genderpapier wollten, das Papier Resultat eines Kooperationsprozesses ist und dass es von beiden Werken verabschiedet und als Handlungsrichtlinie angenommen wurde.

Im Haus wurde die Genderstrategie zu Beginn von Ressort 3 als Papier wahrgenommen, das primär die internationale Programmarbeit adressiert. Die Inlandsarbeit fühlte sich durch die Formulierung von Ziel 1 zu „Programmarbeit“ und „Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen im In- und Ausland“ wenig angesprochen. Es fand dann ein Übersetzungsprozess statt, in dem z.B. das Referat Bildung und Förderung die Relevanz der Strategie für seine Arbeit zunehmend realisierte.

Die Fragebogenerhebung bestätigt die hohe Relevanz des Papiers im EED. Etwa 85 % der Befragten messen der Genderstrategie einen hohen Stellenwert bei. Damit korrespondiert, dass ebenfalls 85 % meinen, dass Geschlechtergerechtigkeit eine sehr große Bedeutung im EED einnimmt. Dieser Auffassung waren anteilig mehr Männer, mit „eher nicht“ antworteten nur Frauen.

Außerdem kann der Bekanntheitsgrad des Strategiepapiers als Indikator für die im EED „gefühlte“ Relevanz betrachtet werden. Laut Fragebogenerhebung ist die Strategie der überwiegenden Zahl der Befragten bekannt. Fast 70% kennen sie gut, 30% eher flüchtig. Anteilig gaben mehr Männer als Frauen an, das Papier gut zu kennen, während anteilig mehr Frauen angaben, nur flüchtig mit ihr vertraut zu sein. Wie bei der oben zitierten Bewertung der innerinstitutionellen Bedeutung des Genderthemas können diese subjektiven Wahrnehmungen im Zusammenhang mit den jeweiligen eigenen Ansprüchen, der Selbsteinschätzung und unterschiedlichen Ausgangsbedingungen gesehen werden. Während dabei geschlechterbezogene Unterschiede deutlich werden, zeigen sich keine nennenswerten Unterschiede nach Statusgruppen.

Wenn man als Indikator für die Relevanz allerdings die Dynamik nimmt, die ein Thema durch artikuliert Emphase, durch Diskussion und Auseinandersetzung im Haus bekommt, dann hat das Genderthema gegenüber den heißen Debatten über Frauen-Empowerment und feministische Ansätze in den 1980er und 1990er Jahren an Brisanz und Dringlichkeit verloren. Gender ist zu einem Fachthema geworden, das im Haus keinen Resonanzboden im Sinne einer Dialogkultur mehr hat und das – mit wenigen Ausnahmen – die Gemüter nicht mehr erhitzt.

#### Wie richtig und wichtig war das Genderstrategiepapier?

Die Interviews gaben wertvolle Hinweise auf die Relevanz der Strategie. Zwei unterschiedliche Positionen lassen sich unterscheiden:

- 1) Die Genderstrategie war „*der richtige Schritt zum richtigen Zeitpunkt*“, nämlich als die Genderstelle wackelte, zielte sie auf die nachhaltige Institutionalisierung von Genderpolitik. Ihre Bedeutung liegt darin, dass sie ein Referenzpunkt darstellt, um das Thema im Haus zu verankern und zu systematisieren, Verbindlichkeit und Legitimation herzustellen und die Linienverantwortung klarzustellen. Sie ist nach Ansicht vieler Mitarbeitenden klug und nützlich, d.h. operationalisierbar formuliert, die Ziele sind überprüfbar. Der Entstehungsprozess der Genderstrategie war selbst bereits ein Lernprozess, der intensives

Nachdenken auslöste und ein Bewusstsein von Mainstreaming und Eigenverantwortung in einzelnen Referaten erzeugte.

- 2) Die zweite Position relativiert den Stellenwert des Papiers und fokussiert auf die Umsetzung. Zwar wird es als richtig angesehen, dass eine Organisation sich diesen Anspruch ins Stammbuch schreibt und die Akteure und Akteurinnen zum Handeln zwingen will. Aber das „*Papier ist nur so gut wie seine Umsetzung*“ bzw. wie das Handeln der Beteiligten, die es tatsächlich als Legitimation heranziehen. Aus der Sicht von Mitarbeitenden, die schon früher Genderansätze (zunächst Frauenförderung) verfolgten, machte die Genderstrategie keinen Unterschied für ihre praktische Arbeit. Andere sehen sie als zu komplex und schwer operationalisierbar, weil es an Indikatoren und Aussagen zu den Umsetzungsebenen mangle. Sehr verbreitet ist die Auffassung, dass die Strategie einen bürokratischen Formalismus und technischen Automatismus erzeugt, der mit den Inhalten nichts mehr zu tun habe und die „Herzen nicht erobern“ könne. Als Defizit wird auch angemerkt, dass im Papier die Abtrennung von ‚Gender in der Programmarbeit‘ von der Aufgabe der Gleichstellung nicht dargestellt oder begründet wird.

Konnte die Genderstrategie die „Lücke zwischen Theorie und Praxis“ beim Ziel Geschlechtergerechtigkeit schließen? Welches Genderverständnis ist bei den Mitarbeitenden heute vorhanden?

Die normative und legitimatorische Bedeutung der Genderstrategie muss sich daran messen lassen, welches Verständnis von Gender, Genderpolitik und Gender Mainstreaming sie im Hilfswerk erzeugte.

Zunächst ist feststellbar, dass im EED bezüglich des Verständnisses von Gender, von Mainstreaming und von Genderpolitik eine Vielfalt unterschiedlicher Positionen und Interpretationen besteht. In dieser breiten Fächerung von Ansätzen zeichnet sich allerdings als Trend eine Konzentration auf Geschlechtergerechtigkeit mit einer Abkehr von der Fokussierung auf Frauen und Frauenförderung und der punktuellen Aufnahme des Themas Maskulinität ab. Viele machen keinen trennscharfen Unterschied zwischen Gleichstellung und „Gender in der Programmarbeit“ bzw. in den jeweiligen Arbeitsbereichen.

Folgende genderstrategischen Verständnisse zeichnen sich in den Interviews ab:

**Doppelstrategie** von Gender Mainstreaming und Frauenförderung und **Ansätzemix:**

- Verschiedene Handlungsoptionen und Ansätze werden zielgerichtet eingesetzt
- Gender ist ein Querschnittsthema
- Gender ist ein Schwerpunkthandlungsfeld zusätzlich zur Querschnittsperspektive
- Gender ist Teil von Gerechtigkeits- und Armutsbekämpfungspolitik. Gender ist kein Spezialthema, sondern der Zugang zu Genderfragen erfolgt vermittelt über andere Themen und Kontexte wie Land, Ressourcen, Gewalt, Demokratisierung etc.
- Förderung von Frauenorganisationen
- Der Fokus liegt auf der Beseitigung von Ungerechtigkeiten, Diskriminierung und Gewalt gegenüber Frauen, aber eine Viktimisierung soll vermieden werden.
- Genderarbeit fokussiert auf Gleichstellung

### **Mainstreaming-Absolutismus:**

Gender soll gänzlich integriert werden, nicht separat thematisiert werden (z.B. Gender und HIV/AIDs) und keinen eigenständigen Arbeitsbereich darstellen. Gender wird überall mitgedacht und deshalb auch nicht explizit benannt.

### **Mainstreaming-Skepsis:**

Alle und niemand ist zuständig. Doch Mainstreaming passiert nicht von selber, wenn es keine explizit Verantwortlichen gibt. Mainstreaming-Themen – das gilt nicht nur für Gender - verlieren sich in den Streams. Mainstreaming bzw. die Integration einer Genderperspektive findet nicht statt,

- weil andere Prioritäten und Schwerpunkte vorherrschen,
- weil der politische Mehrwert nicht klar ist.

### **Genderresistenzen**

Bewusste oder unbewusste Resistenzen gegen Gender werden eloquent begründet nach dem Motto „Verbale Aufgeschlossenheit bei weitgehender Verhaltensstarre“, so der Münchner Soziologe Ulrich Beck. Die Genderstrategie und ihr Instrumentarium werden nicht prinzipiell abgelehnt, aber nur nach dem Prinzip der Freiwilligkeit und nicht als Pflicht akzeptiert. „Gute Gründe“, die für diese Positionen angegeben werden, lauten:

- Es bestehe keine Abwehrhaltung gegen Gender, aber gegen die Genderpolizei oder den Gender Sheriff, gegen Formalisierung und Berichtspflicht, gegen Druck von oben, gegen die „Penetranz“ von Gender. Der Top-Down Ansatz ist Grund für Einzelne, etwas nicht zu machen.
- Es gäbe keine prinzipielle Blockade, aber eine Blockade, wenn kein politischer Mehrwert erkannt wird und wenn es nur um Stereotype wie „arme, benachteiligte Frauen“ gehe.
- Es könne kontraproduktiv sein, Gender in bestimmten Lobby- und Advocacy-Kontexten zu thematisieren. Es müsse akzeptiert werden, dass das Genderthema an bestimmten Orten, z.B. in unmittelbaren Politikdialogen keine Rolle spielt.
- Es sei bei allen Themen schwierig, im EED Kohärenz herzustellen, weil es so viele Hoheitsgebiete gibt.

Diese diversen strategischen Positionen zeigen, dass das Bewusstsein über Gender Mainstreaming im Haus durch die Genderstrategie verbreitet werden konnte, dass es aber nicht gelungen ist, im EED mithilfe der Genderstrategie als „Arbeitsgrundlage“ hausweit ein konsistentes und kohärentes Verständnis von Gender und Gender Mainstreaming herzustellen oder strukturell in allen Arbeitseinheiten zu verankern. Verbindlichkeit konnte nicht durchgängig hergestellt werden konnte. Wichtig wird es auch in Zukunft sein, Frauenförderung als Teil der Gesamtstrategie Gender Mainstreaming zu verstehen und zu praktizieren.

### **Ist die Genderstrategie noch aktuell? Welche Veränderungen sollen vorgenommen werden?**

Im Vorstand wird ein substantieller Veränderungsbedarf gegenüber dem Strategiepapier angemeldet, weil Gleichstellung nicht mit der genderpolitischen Programmarbeit integriert ist. Deshalb sei die Überschrift „Genderstrategie“ falsch und das Papier sei gar keine Genderstrategie für das ganze Haus. Gleichstellung und `Gender in Programmen` müssten in Zukunft unbedingt zusammengedacht und als Querschnittsfunktion in den Köpfen etabliert werden.

Dagegen ist ein großer Teil der Mitarbeitenden der Meinung, dass die Genderstrategie immer noch passt und auch weiter Geltung behalten sollte, bis sie wirklich umgesetzt ist und die operativen Ziele erreicht sind. Am wichtigsten ist, die bestehenden Umsetzungsansätze lebendig

zu halten, damit sie im Fusionsgetümmel nicht ihre Dynamik verlieren, und sie in das fusionierte Werk hinüberzuretten. Es wäre sinnvoll, ihr Mandat über die Fusion hinaus zu verlängern, um Raum zu schaffen, sie zu überprüfen und angepasst an das neue Werk weiterzuentwickeln. Im Prozess der Überprüfung sei der Weg das Ziel. Einige Mitarbeitende fordern eine Reformulierung der Ziele und einen Einbezug von Männerarbeit. In der Fragebogenerhebung plädieren nur wenige Mitarbeitende für eine Überarbeitung.

## 6. Effektivität - Zielerreichung

Die operativen Ziele der Genderstrategie beziehen sich auf die Programmarbeit und Zusammenarbeit mit den Partnerorganisationen (6.1), die Genderkompetenz (6.2) sowie die genderkompetente Außendarstellung (6.3). Die Zielerreichung kann nicht durchgängig und exakt verifiziert werden, da häufig Indikatoren fehlen. Mithilfe der unterschiedlichen Evaluationsmethoden konnten jedoch schlüssige Hinweise auf Umsetzungserfolge und -lücken erhoben werden, die valide Aussagen erlauben.

### 6.1 Gendersensible Gestaltung der Programmarbeit und der Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen im In- und Ausland - Ziel 1

Die Genderstrategie zielt darauf, *„die Bedürfnisse und Erfahrungen von Frauen und Männern zu einem integralen Bestandteil des Designs, der Durchführung, des Monitoring und der Evaluierung von Politiken und Programmen in allen politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bereichen zu machen“*.

Inwiefern gelingt es durch PME-Methoden und Instrumente das Ziel 1 – gendersensible Gestaltung der Programmarbeit und der Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen im In- und Ausland - zu erreichen?

Die Auswertung, ob und in welcher Form die Genderaufgabe Eingang in die Arbeitskonzepte und die Maßnahmenplanung der einzelnen EED-Referate gefunden hat, erfolgte nach folgenden Kriterien, die in der Genderstrategie oder auch im AGKED-Orientierungsrahmen enthalten sind:

- Gendergerechtigkeit ist als Ziel der Gesamtarbeit oder als Querschnittsthema benannt.
- Gender ist als Querschnittsthema benannt und durch Ziele, Unterziele oder Indikatoren konkretisiert.
- Genderbezüge sind in einige oder alle Schwerpunktthemenfelder integriert.
- Der Fokus liegt auf Frauen und Frauenförderung.
- Kooperationen mit Frauenorganisationen ist angestrebt.
- Arbeit mit Männern bzw. zu Maskulinität wird benannt.
- Die Zusammenarbeit erfolgt mit Partnerorganisationen, die über eine Gender policy verfügen oder die eine Gender policy anstreben.

#### 6.1.1 Planung

Generell hat eine Integration der Genderaufgabe in die Planungen des EED stattgefunden. Diese ist allerdings weder systematisch noch hausweit einheitlich. Vielmehr besteht eine große

Variationsbreite zwischen den Arbeitseinheiten bezüglich der Form und der Intensität des Einbezugs eines Genderansatzes. Sie reicht von der standardisierten Erwähnung von Gender als Querschnittsaufgabe oder Oberziel bis zur systematischen Integration in alle zentralen Themenschwerpunkte mit der Formulierung von Unterzielen und Indikatoren. In der Mehrzahl der **Planungsdokumente** sind Genderbezüge nur kurz abgehandelt, sodass die planerische Umsetzung der Genderstrategie nicht deutlich wird. Doch gibt es auch gute Beispiele auf Referatebene.

Die beiden Afrika-Referate und das Asien-Referat folgen explizit einem Mehrfachansatz, vor allem das Asien-Referat hat über die Jahre einen vorbildlichen Standard entwickelt: Sie benennen Gender bzw. Geschlechtergerechtigkeit als Querschnittsthema und zudem als separates Schwerpunktthema, teils mit expliziter Frauenförderung. Sie integrieren Gender systematisch in andere Themenbereiche des Planungspapiers und konkretisieren dies mit genderbezogenen Zielen und Indikatoren, suchen die Kooperation mit Frauenorganisationen, verweisen auf Sensibilisierungsarbeit mit Männern und fordern eine Gender policy der Partnerorganisationen.

Dagegen benutzen die meisten Arbeitseinheiten einen Textbaustein - z.B. „alle Programme werden gendersensibel geplant“ - , um das Handlungsfeld als Querschnittsthema zu skizzieren oder um ein Ziel oder einen Indikator zu benennen. Häufig finden sich außer einem solchen Textbaustein im Planungspapier keine Genderbezüge im Themen- und Handlungsspektrum.

Diese häufig verwandte Methode des „Textbaustein-Mainstreamings“ und der Beschränkung auf eine einmalige Erwähnung von Gender als Querschnittsthema wird damit begründet, dass der Einbezug von Gender so selbstverständlich geworden ist oder die Integration in andere Themenfelder so fortgeschritten ist, dass dies nicht mehr explizit in jeder Jahresplanung ausformuliert wird. Dies trifft bei einigen Referaten sicher zu. Für die Evaluierung bedeutet es jedoch, dass an den Planungsdokumenten nicht erkennbar ist, ob die Berücksichtigung von Gender tatsächlich systematisch eingeplant ist oder aber nur formelhaft aus Gründen politischer Korrektheit als Zielorientierung erwähnt wird. Jedenfalls wird die Textbaustein-Methode als eine zeit- und energiesparende Thematisierungsform genutzt. In den Handlungsfeldern, wo Gender durch Nicht-Benennung unsichtbar oder zur „hidden agenda“ gemacht wird, mögen verborgene Schätze ruhen, kann aber auch eine Leerstelle kaschiert sein. Bemerkenswert ist, dass es in einem Referat des Ressort 3 nur beim Genderthema als überaus schwierig betrachtet wird, eine konkrete Planung für ein Jahr vorzunehmen.

In Referat Bildung und Förderung desselben Ressorts wird eine Genderplanung gemacht, die sich wiederum in der allgemeinen Rahmenplanung nur gering niederschlägt. Das Referat Fachkräfte des Ressort 2 weist mit dem personellen Wechsel der Leitung ein anderes Vorgehen bei der Planung auf: Während bis 2009 eine allgemeine Jahresplanung durchgeführt wurde, bei der punktuell, aber nicht systematisch Genderaspekte formuliert wurden (z.B. geschlechterdifferenzierende Statistik bei der Personalvermittlung, Gender als Querschnittskompetenz für die Vorbereitung) wird für den Zeitraum 2010-2012 eine explizite Genderplanung vorgenommen, die sich vor allem auf die Fachkräfte mit ihrer Mittlerfunktion hinsichtlich der Partnerorganisationen und die Qualifizierungsbestandteile bezieht. Als weitere Planungsinstrumente dienen Protokolle von Planungssitzungen.<sup>19</sup>

Die **Länder(strategie)papiere** des Ressort 1 repräsentieren eine ähnliche Variationsbreite.<sup>20</sup> Dabei stimmen sie in der Integration oder Nicht-Integration einer Genderanalyse und -perspektive nicht notwendig mit den Planungen der Regionalreferate überein, sondern weichen teilweise erheblich davon ab, z.B. fehlen Genderbezüge nahezu vollständig in den

---

<sup>19</sup> Diese waren nicht Bestandteil der Dokumentenanalyse.

<sup>20</sup> Siehe die stichprobenhafte Auswertung von Länder(strategie)papieren in Anhang 5

Strategiepapieren zu China und Nord-Korea, sie sind durchgängig und modellhaft integriert in das gemeinsame EED-BfdW-Strategiepapier zu Brasilien.

Insgesamt ist keine Systematik des Einbezugs von Gender in Planungs- und Strategiepapiere erkennbar, vielmehr besteht eine große Heterogenität. Ebenso lässt sich keine Korrelation zwischen gendersensibler Planung, die in den Instrumenten sichtbar wird, und einer Fortbildung der Referate zur Genderstrategie herstellen. Die beiden Afrika-Referate haben keine Fortbildung seit 2008 absolviert und planen mit vielen Genderbezügen, die Referate 'weltweit' und Entwicklungspolitischer Dialog haben eine Fortbildung gemacht und planen mit wenig Genderbezügen. Die Referate Asien und Fachkräfte berichten, von der Fortbildung für genderbewusstes Planen profitiert zu haben. Letztlich entscheidend für die Umsetzung in der Planung scheint dabei aber immer noch das Engagement und die Genderkompetenz der einzelnen Mitarbeitenden und der Referatsleitung zu sein.

Bei den ca. 30 analysierten **Projektvorlagen** aus den internationalen Referaten fällt auf, dass in den älteren Vorlagen Frauen und Gender häufiger in verschiedenen Rubriken – mit Hinweisen zur Anleitung, wie damit umzugehen ist - erwähnt wurden. In der Rubrik „Projektbeschreibung“ wurden unter dem Punkt „Erwartete Auswirkungen auf das Geschlechterverhältnis in Bezug auf Partizipation und Zugang zu und Kontrolle über Ressourcen“ Informationen über genderbezogene Maßnahmen oder die Wirkung der Projektmaßnahmen eingetragen. Seit 2005 wurde die Formatvorlage mehrmals verändert und gekürzt. Bei den Mitarbeitenden herrscht Unklarheit, ob in der aktuellsten Formatvorlage unter „Aussagen zu Nachhaltigkeit und Gender Bezug“ der Gender Bezug weggekürzt wurde oder nicht.

Gender und Frauen finden unterschiedliche Erwähnung, vor allem

- unter „Zielgruppen“ der Maßnahmen werden Frauen, Jugendliche und Kinder erwähnt, häufig aber erfolgt ohne Genderdifferenzierung die Nennung von „armen und marginalisierten Bevölkerungsgruppen“,
- wenn Frauenförderung oder Gender ein eigenständiger Projektschwerpunkt ist, z.B. sexuelle Gewalt, Müttergesundheit oder der Aufbau von Frauenselbsthilfegruppen oder
- wenn die Partnerorganisation eine Frauenorganisation ist.

Deutlich ist, dass in den neuen Projektvorlagen die Formulierung von genderorientierter Programmarbeit der verkürzten Formatvorlage zum Opfer gefallen und die Anleitung zur Genderintegration auf die Zielgruppe beschränkt ist. Die Benennung von Genderbezügen oder Mainstreaming in einzelnen Handlungsfeldern findet sich sehr selten. Das Kurzformat zwingt zur Arbeit mit Textbausteinen und ist wenig aussagekräftig in bezug auf die konkrete Umsetzung der Genderstrategie.

Wo Gender in den Planungsdokumenten, Strategiepapieren und Projektvorlagen dethematisiert und unsichtbar ist, ist dies kontraproduktiv für die Kommunikation über Gender nach innen und nach außen. Gender als *hidden agenda* ist keine konstruktive Grundlage für die in der Genderstrategie benannten Ziele der Transparenz zwischen den Hilfswerken und ihren KooperationspartnerInnen, der Motivierung und Qualifizierung der Mitarbeitenden und als Stoff für eine fortlaufende Genderdebatte und eine Dialogkultur. Wo Gender nicht mit Zielen und Indikatoren eingeplant wird, kann es auch schwer überprüft werden.

## 6.1.2 Monitoring

Drei Monitoring-Instrumente stehen derzeit zur Verfügung, um die Umsetzung der Genderaufgabe zu überprüfen.

### 1) G-Kennung

Eine der 11 übersektoralen Kennungen für BMZ-finanzierte Projekte lautet „Gleichberechtigung der Geschlechter“.

Jahr	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Ohne Nennung	6		1						
G 0	25	25	23	17	26	21	13	25	18
G1- wichtiges Nebenziel	98	133	130	140	135	126	145	149	136
G2 - Hauptziel	36	38	48	49	50	57	55	63	71
<b>Summe</b>	<b>165</b>	<b>196</b>	<b>202</b>	<b>206</b>	<b>211</b>	<b>204</b>	<b>213</b>	<b>237</b>	<b>225</b>

Während die Nennungen bei der früheren F-(Frauen)-Kennung abnahmen, zeigt die Entwicklung bei der G-Kennung in der Mitwirkungsvorlage einen quantitativen Aufwärtstrend (wenn auch mit Schwankungen), eine durchgängige Mehrheit der Nennungen von Gender als wichtiges Nebenziel und eine nahezu Verdopplung der Nennung von Gender als Hauptziel zwischen 2001 und 2009.

### 2) Abfrage von Genderaspekten in PME-Instrumenten

In mehreren PME-Instrumenten - Begleitbogen Finanzielle Förderung, Auswertungsbogen Personelle Förderung, Organisationsprofil der Partnerorganisationen – werden Gleichstellungsfortschritte abgefragt. Die Mitarbeitenden schätzen die Abfrage von Gender im Organisationsprofil der Partnerorganisationen als Monitoring-Instrument und als Einstieg in einen Partnerdialog, weil dort nachgefragt wird, ob die Organisation über eine Geschlechtergleichheitspolitik verfügt, die sowohl Mitarbeiterinnen fördert als sich auch auf die Aktivitäten und Ergebnisse der Arbeit bezieht und wie sie gleiche Beteiligung verschiedener Zielgruppen am PME-Prozess gewährleistet, z.B. gemäß Alter, Gender, Ethnie.

### 3) Jahresberichte

Das wichtigste Monitoring-Instrument ist der vom GSA koordinierte und für die Leitungsrunde zusammengefasste jährliche Bericht der Referate über die Umsetzung der Genderstrategie in bezug auf die drei operativen Ziele. Im Vergleich mit anderen EZ-Organisationen ist der Jahresbericht ein genderpolitisches Qualitätsmerkmal des EED. Die Wahrnehmung des Berichtswesens durch die Mitarbeitenden variiert von „guter Idee“ bis „Motivationskiller“, wobei die Auffassung dominiert, dass der Bericht zwar lästig, aber notwendig und überdies nicht ausreichend ist. Er prüft die Anwendung der Vorgaben der Genderstrategie, nicht aber die inhaltlich-politische Umsetzung der Genderaufgabe. Der GSA will sich mit der Monitoringaufgabe nicht in eine Kontrollrolle begeben, wird aber von einigen wenigen Mitarbeitenden als „Genderpolizei“ diskreditiert.

Bisher lieferten 11 bzw.12 von 15 relevanten Arbeitseinheiten Jahresberichte ab.<sup>21</sup> Das Ausbleiben einiger Jahresberichte wurde nicht begründet und hatte keine Konsequenzen. Im Vergleich mit den Planungsdokumenten und den Projektvorlagen ergibt die direkte und alleinige Abfrage von Genderpolitik quantitativ und qualitativ positivere Ergebnisse. Die Umsetzungsberichte 2009 sind insgesamt konkreter und ausführlicher als die von 2008, vor allem zu Ziel 1.2. Die Referate äußerten sich zu folgenden Zielen:

<sup>21</sup> Die Berichte 2010 konnten in diese Evaluierung nicht mehr einbezogen werden.

<b>Bericht an GSA</b>	1.1.Gsensiblere Programme	1.2.Ganalysen in PDME	1.3. G im Partnerdialog	2.Gkompetenz	3.1.Gprofil in der Öff.	3.2.bei Führungskräften
2008	83 %	67 %	67 %	83 %	50 %	25 %
2009	64 %	82 %	82 %	91 %	45 %	9 %

Bezüglich Ziel 1 stellte der GSA eine Intensivierung der Genderarbeit fest, zu Ziel 2 dominieren vage Aussagen und es wird kaum Unterstützungsbedarf angemeldet, bezüglich Ziel 3 wird eine wenig gendersensible Öffentlichkeits-, Lobby und Advocacy-Arbeit festgestellt. Ein Tenor der Umsetzungsberichte ist, dass es an Zeit und Ressourcen mangelt, um Gender zu bearbeiten, und immer noch keine Verbindlichkeit besteht. Mehrere Berichte fokussieren stark auf geplante Maßnahmen. Da jedoch bei einzelnen Referaten zwischen den Planungsdokumenten und den Umsetzungsberichten einige Diskrepanzen feststellbar sind, stellt sich die Frage, ob tatsächlich die Umsetzung intensiviert oder lediglich das Berichteschreiben optimiert wurde.

Der GSA erfreut sich keiner Erfolgserlebnisse mit der Monitoringfunktion, weil es nicht gelang, die arbeitsintensiven Zusammenfassungen als Anstoß für eine neue Dialogkultur im Haus zu nutzen und die Leitungsrunde zu Resonanz und raschen Reaktionen zu motivieren.

### 6.1.3 Evaluationen

Die Stichprobenauswertung von 10 Evaluationen – teils vom EED in Auftrag gegeben, teils von Partnerorganisationen vor Ort – ergab, dass jede dieser Evaluationen punktuelle Aussagen zu Gender macht, auch wenn die TORs keine genderbezogenen Fragestellungen enthalten oder keine Genderkompetenz des Evaluierungsteams fordern.<sup>22</sup>

Keine der Evaluationen ist völlig genderblind. Doch einige bleiben sehr an der Oberfläche, fokussieren auf Frauenförderung und/oder Gleichstellung und vernachlässigen sowohl strukturelle Veränderungen der Geschlechterverhältnisse, sprich: strategische Genderinteressen, als auch ein Gender Mainstreaming. Die höchste Genderkompetenz zeigt die Indien-Evaluation, die von den TORs bis zu den Empfehlungen sowohl Gleichstellung, Frauen-Empowerment als auch Männerarbeit im Blick hat (2009) und die Evaluation des Personaldienstes zur Vermittlung von Fachkräften an Partnerorganisationen aus dem Bereich ländliche Entwicklung in Lateinamerika (2010). Bei der Fachkräfte-Evaluation wurde sowohl die inhaltliche Dimension – die Verknüpfung von Landrechten mit Geschlechterfragen – als auch Genderaspekte auf der personellen Seite (der Fachkräfte und der Arbeitsteams bzw. PromotorInnen in den Projekten) beleuchtet sowie der jeweilige gesellschaftliche Kontext. Allerdings zeigt sich insofern eine Inkonsistenz, als genderbezogene Empfehlungen fehlen. Bei der Zusammensetzung der Evaluierungsteams finden sich alle Optionen: nur Männer, nur Frauen und Mix, allerdings mit Männermehrheit.

Das Gender-Leuchtturmprojekt unter den Evaluierungen ist die Gender-Querschnittsevaluierung in Mosambik von 2009. Bei vier Partnerorganisationen wurde die Integration von Gender in Projekte und Programme geprüft. Ihr Ergebnis war, dass im Rahmen der Armutsbekämpfung Frauen in ländlich-kommunaler Entwicklung besondere Beachtung finden, was zu einem Frauenstatt zu einem systematischen Genderansatz führt. Praktische Fortschritte werden nur im Rahmen der bestehenden Geschlechterverhältnisse erreicht.

<sup>22</sup> Siehe die Stichprobenanalyse in Anhang 6

Die Frage, wie der EED Evaluationen in bezug auf ihre genderrelevanten Analysen und Empfehlungen für seine Genderpolitik nutzt, kann hier nicht durchgängig beantwortet werden. Diese Frage stellt sich z.B. dringlich bei der Evaluierung der Fachberatung von 2008, die gründlich auf die Umsetzung der Genderstrategie eingeht. Im Lateinamerika-Referat z.B. bekommt die jeweils folgende Evaluation den Auftrag, die Umsetzung früherer Empfehlungen zu überprüfen.

Das 2010 vorgelegte Evaluationskonzept thematisiert Gender punktuell, aber nicht durchgängig.<sup>23</sup> Dies ist auch durch die Übernahme der DAC-Kriterien bedingt, die keinen Gender-bezug beinhalten und von ihrem Duktus her den Anspruch auf Objektivität erheben. Damit vernachlässigen sie die Subjektorientierung, die gerade bei der Frage der Umsetzung der Strategie von zentraler Bedeutung für das methodische Vorgehen ist. Nach dem Appendix-Prinzip ist in den Anlagen eine hilfreiche „Handreichung zu Gender in den TOR und Evaluationsprozess“ angefügt, die noch einmal in den Genderansatz und Empowerment einführt und Problempunkte bei Evaluationen und deren Lösungen diskutiert. Es ist fraglich, ob das „Blinddarm“-Prinzip effektiver und wirksamer ist als eine systematische Integration und Konkretisierung. Insgesamt dominieren „soll“-Formulierungen, die die Frage aufwerfen, wieviel Verbindlichkeit sie herstellen können.

#### **6.1.4 Partnerorganisationen/Partnerbezug im In- und Ausland**

Im EED wurde im Laufe der Jahre ein spezifischer Partnerbezug und –dialog mit der Leitlinie - `nichts überstülpen, aber Impulse geben und mit Partnern auseinandersetzen` – entwickelt. Dieser Partnerbezug kann als Markenzeichen gelten. Der Partnerdialog über Genderthemen fällt so unterschiedlich aus wie die Partnerorganisationen verschieden sind. Es besteht ein breites Spektrum zwischen Partnerorganisationen von PartnerInnen, die Geschlechtergerechtigkeit seit vielen Jahren von sich aus thematisieren und dem EED Impulse geben, bis zu konservativen Kirchen, bei denen bezüglich einer Genderperspektive immer noch „dicke Bretter gebohrt“ und ein langer Atem bewiesen werden müssen.

Schon lange vor der Genderstrategie arbeitete der EED mit Frauenorganisationen zusammen. Heute setzen sich einige Referate als Ziel, mehr z.B. jährlich eine Frauenorganisationen als neue Partnerinnen zu gewinnen und strategisch Organisationen mit hoher Genderkompetenz als Partner auszusuchen, zumal in den Partnerländern die Professionalisierung in bezug auf Gender öfter weiter entwickelt ist als „bei uns“.

Vor allem in Lateinamerika bearbeiten die Partnerorganisationen Gender vermittelt über und integriert in andere Handlungsfelder, z.B. Demokratieförderung, Ressourcenschutz, Indigene. PartnerInnen wollen Gender nicht separieren, sondern unter dem Dachthema Gerechtigkeit bearbeiten. Dabei thematisieren sie auch explizit Fragen der Interkulturalität in bezug auf Gender: Wie passen europäische Genderstrategien und indigene Kulturen zusammen? Wie kann man Widersprüche gemeinsam bearbeiten? Aus Sicht der EED-Mitarbeitenden arbeitet der EED flexibel entlang des Dialogs mit den Partnern und ist offen dafür, Impulse der Partner aufzugreifen und Gender in andere Themenfelder zu integrieren. Dies wird als Gegenprinzip zu der Arbeitsweise und dem Partnerverständnis von BfdW gesehen, die im Genderbereich Themen vorgeben würden wie z.B. sexuelle Gewalt gegen Frauen.

Auch mit Partnerorganisationen, die das Thema blockieren, werden Gesprächsansätze gesucht. Die Verweigerung von Genderarbeit war bislang kein Ausschlusskriterium und kein Grund für

---

<sup>23</sup> PQ-Evaluationsstelle (2010): EED-Evaluationskonzept und seine Umsetzung. Juni 2010.

Sanktionsmechanismen. Prinzipiell ist es den Mitarbeitenden wichtig, dass im Falle der Ablehnung eines Antrags eine Auseinandersetzung über die Gründe mit den PartnerInnen geführt wird.

Im Bereich Bildung und Förderung wird der Gendersensibilität der antragstellenden Organisationen und Aktionsgruppen ebenfalls Beachtung geschenkt. Ihr Profil wird nach Genderkriterien beleuchtet, Instrumente wie der Berichtsleitfaden des Referats, der Genderaspekte berücksichtigt, werden kommuniziert.

In der Fragebogenbeantwortung wird der Partnerbezug in bezug auf Gendersensibilität und Genderdialog noch positiver dargestellt. 42,3 Prozent der Befragten antworten in den Fragebögen, dass Gender in den Projektanträgen zunehmend stärker berücksichtigt wird. Für 80 Prozent ist es ein Kriterium für die Partnerwahl, ob eine Organisation gendersensibel und genderaktiv ist. Fast die Hälfte der Befragten gibt an, bei der Auswahl neuer Partner auf Gendersensibilität zu achten. Die bereits bestehenden Partnerschaften wurden verstärkt auf Genderaspekte geprüft. Bei neuen, aber auch bei bestehenden Partnerschaften wird Gender bei Besuchen thematisiert, Qualifizierungen werden durchgeführt. Gespräche werden – so die meisten Antworten - gleichermaßen mit Frauen und mit Männern gesucht. Insgesamt erscheint der Genderdiskurs zwischen dem EED und seinen Partnerorganisationen intensiver als der hausinterne Diskurs über Gender.

## 6.2 Genderkompetenz – Ziel 2

Die Genderstrategie beinhaltet zwei Teilziele zur Genderkompetenz:

- 1) *„Leitung und Mitarbeitende verfügen über Genderkompetenz in der Programmarbeit in Bezug auf Wissen, Haltung/Einstellungen und Können in ihrem Arbeitsgebiet“*,
- 2) *“Zur Erhöhung der Genderkompetenz in der Programmarbeit finden kontinuierlich Fortbildungen für Mitarbeitende auf allen Hierarchieebenen statt“*.

Genderkompetenz ist in der Strategie durch drei Basiselemente gekennzeichnet, a) durch das Wollen, d.h. der Haltung und den persönlichen Einstellungen, b) durch das Wissen, d.h. das fachliche und entwicklungspolitische Genderwissen, und c) durch das Können, d.h. die methodische Umsetzung des Wissens in die Praxis. Genderkompetenz ist deckungsgleich mit dem Konzept der Schlüsselkompetenz, das neben der personalen, fachlichen, methodischen auch die soziale Kompetenz beinhaltet.

Verfügen die Mitarbeitenden und Leitungspersonen über Genderkompetenz?  
Welches Verständnis von Genderkompetenz haben sie?  
Werden Genderfortbildungen angeboten und nehmen die Beschäftigten an diesen teil?

In den Interviews zeigten sich durchaus unterschiedliche Assoziationen zu dem Begriff Genderkompetenz, meist wurde damit Sensibilisierung verbunden, das Zusammendenken mit fachlichen Kompetenzen und damit auch inhaltlichen Anforderungen scheint noch nicht überall deutlich geworden zu sein. Genderkompetenz lässt sich nicht einfach messen und darstellen. Dies zeigen auch die Rückmeldungen per Fragebogen und über die Interviews.

Nicht alle sehen oder erkennen den Bedarf der genderbezogenen Weiterqualifizierung. Manche fühlen sich bereits genderkompetent und geben an, deshalb keine Fortbildungen zu besuchen. Die Aussagen zu Ziel 2 in den GSA-Berichten sind sehr vage. Insgesamt wird in den Berichten weniger Unterstützungsbedarf angemeldet als in der Fragebogenerhebung. Im Fragebogen gaben

nahezu alle Befragten an, an einer oder mehreren Genderfortbildungen teilgenommen zu haben - mehrheitlich während ihrer Zeit beim EED. Über Zweidrittel gaben an, dass sie die in Fortbildungen erworbenen Kompetenzen in ihrem Arbeitsfeld einsetzen können; nur vier Personen verneinten dies. Angemerkt wurde von einzelnen, dass die Fortbildungen weniger wichtig für das Erlangen von Kompetenzen als vielmehr für die Sensibilisierung für Genderfragen seien.

Zweidrittel wünschen weitere Fortbildungen, sehen aber den Zeitmangel als Hinderungsgrund. Dies betrifft vor allem Teilzeitbeschäftigte. Dabei werden explizit fach- und schwerpunktbezogene Genderfortbildungen angeregt:

- Maskulinitätsarbeit,
- Gender - Kultur - Armut,
- interkulturell angepasstes Gender Mainstreaming,
- Wirkungsorientierung,
- Gender Budgeting.

Gewünscht werden auch handhabbare Handreichungen und Leitlinien. z.B. für gendersensible Beratungen und Trainingsmaßnahmen und Tipps sowie Ressourcen.

Die Frage, wie Genderkompetenz erfasst werden kann, stellt sich das Referat Fachkräfte aufgrund seines Tätigkeitsbereichs hinsichtlich der Auswahl der Fachkräfte, aber auch, wie diese projektbezogen weiterentwickelt werden kann: Geplant ist ein Gender Coaching ausgewählter Fachkräfte bezogen auf die künftigen Projekte. Genderkompetenz werde auch in bezug auf die Referentinnen und Referenten, die in den Kursen mitarbeiten, geprüft – etwa an deren Handouts, verwendeten Beispielen, geschlechtergerechter Sprache. Für diese Gruppe wurde eine Genderfortbildung angeboten. Sowohl die Fachkräfte als auch die sich für den Freiwilligendienst Bewerbenden werden hinsichtlich vorhandener Genderkompetenz geprüft. In den Vorbereitungskursen spiele die Genderperspektive als Querschnittsperspektive eine Rolle, was allerdings in den analysierten Dokumenten nicht deutlich wird. Dazu gibt es ergänzende explizite Genderkurse. Leider erfolgte die Evaluierung der Kursarbeit (2008) ohne Bezug auf die Genderstrategie und die Berücksichtigung von Genderaspekten.<sup>24</sup>

Eine andere „Prüfstelle“ für die Anerkennung von Genderkompetenz als fachliche Qualifikation in einer Organisation sind Stellenbeschreibungen und Bewerbungsgespräche für Stellen im EED. Allerdings scheint beim EED - so das Fragebogenergebnis - Genderkompetenz bei Neueinstellungen und Stellenwechseln überwiegend nicht abgefragt zu werden.

Drei zweitägige Aufbau-Trainings zu Gender sowie ein halbtägiges Training für Führungskräfte im Jahr 2008 wurden über den Bereich Personalentwicklung angeboten. Die explizit zur Umsetzung der Genderstrategie in die Jahresplanung von PQ angebotenen Genderstrategie-Workshops und Beratungen 2008/2009 wurden nicht von allen Referaten angenommen. Teilgenommen haben die Referate Entwicklungspolitischer Dialog, Fachberatung, Fachkräfte, weltweite Programme, Lateinamerika, PQ, Asien/Pazifik. Einzelne nahmen noch weitere Beratungen zur Weiterentwicklung von Instrumenten etc. in Anspruch.

Zeitgründe, Ressourcen und bereits vorhandenes Genderwissen wurde als Begründung für die Nicht-Teilnahme angegeben. Rückmeldungen zu den Workshops zeigen überwiegend Zufriedenheit, allerdings bestehen in bezug auf die Operationalisierbarkeit der erworbenen Kompetenz unterschiedliche Einschätzungen. Häufig wurden die Mitarbeitenden in den Workshops zum ersten Mal mit der Genderstrategie vertraut gemacht. Einen zentralen Wert

---

<sup>24</sup> Diese Einschätzung basiert auf der Zusammenfassung der Evaluation und nicht auf dem ausführlichen Evaluationsbericht, der aber - laut Gruppeninterview mit dem zuständigen Referat – ebenfalls nicht auf Genderaspekte einging.

sahen viele in der Gelegenheit, sich mit KollegInnen austauschen zu können. Als wichtig wurde auch die Klärung von Begriffen erlebt. Einige erlebten das arbeitsfeldnahe Arbeiten als motivierend, andere schränkten ein, dass die vermittelte Kompetenz an ihrem konkreten Arbeitsplatz dann doch nicht operationalisierbar war.

Als ein Problem wird thematisiert, dass die Führungskräfte Fortbildungsangebote so gut wie nicht in Anspruch nehmen. Dies zeigte sich auch in der geringen Resonanz auf das auf einen halben Tag verkürzte Workshop-Angebot zur Umsetzung der Strategie, das nur von sechs Führungskräften wahrgenommen wurde.

Als ein weiteres Problem wird die „Nachhaltigkeit“ von Fortbildungen genannt. So genügt es nicht, wenn nach einer Fortbildung keine systematische Auseinandersetzung erfolgt. Neben den formalen Settings einer Fortbildung wird vor allem der Partnerdialog hervorgehoben, der häufig als sehr anregend erlebt wird. Desweiteren werden Formen der Reflexion und des Dialogs mit Experten und Expertinnen von außen, Diskussionen in Gruppen im EED, eine andere Art von Wissensmanagement – etwa über Thesenpapiere zu Schwerpunktthemen - angeregt. Außerdem werden Genderfortbildungen für neue Mitarbeitende als notwendiger Ansatz gesehen.

### 6.3 Außendarstellung – Ziel 3

*„EED und BfdW sind den Partnerorganisationen, Aktionsgruppen und Einzelpersonen im In- und Ausland und der Öffentlichkeit als genderkompetent bekannt. Beide Werke profilieren sich in der Öffentlichkeit durch ihren Einsatz für gleiche Chancen für Frauen und Männer.“*

Eine bedeutende Rolle schreibt die Genderstrategie der Bildungs- und Öffentlichkeits- sowie der Lobby- und Advocacy-Arbeit zu: Sie soll auf geschlechterbezogenen Analysen basieren und geschlechterbezogene Zielsetzungen, Inhalte und methodische Vorgehensweisen integrieren. Auch ist es eine Aufgabe von Führungskräften, sich sichtbar und öffentlich für das Ziel gleicher Chancen für Frauen und Männer einzusetzen.

Dieses dritte operative Ziel der Genderstrategie, nämlich eines Profils in der Öffentlichkeit durch den Einsatz für gleiche Chancen für Frauen und Männer, ist eine Schwerpunktaufgabe von Ressort 3 Entwicklungspolitik/Programme im Inland - der Referate Öffentlichkeitsarbeit, Bildung und Förderung und Entwicklungspolitischer Dialog.

Sind Frauen und Männer angemessen und gleichwertig repräsentiert?  
Werden Geschlechterungleichheiten thematisiert?  
Werden gendersensible Formen und Sprache benutzt?  
Inwieweit wird der EED in der Öffentlichkeit und bei Partnerorganisationen als gendersensibel wahrgenommen?

Die **Publikationen** sind eine Art Schaufenster, in dem der EED sich der Öffentlichkeit präsentiert.

Aus der Liste 130 gedruckter Publikationen zwischen 1.1.2006 und 1.10.2010 sind vom Titel her erkennbar vier zu Gender bzw. Frauen

- 8/2007: Genderstrategie-Papier
- 11/2009: Förderung gleicher Lebenschancen für Frauen und Männer, Querschnittsevaluierung Mosambik, deutsch & portugiesisch
- 12/2009: Tierhalterinnen in Kamerun: unterlegen im globalen Wettbewerb

Ein einziger Untertitel enthält eine sprachliche Gendersensibilisierung:

- 8/2009: Milchdumping in Kamerun: Milchpulver aus der EU ... gefährdet Milchbäuerinnen und -bauern in Kamerun
- dagegen waren Untertitel 2006 und 2007 noch nicht genderdifferenziert:
- 1/2006: „Wie Hühnerfleisch aus Europa Kleinbauern in Westafrika ruiniert“
- 1/2007: „Supermärkte auf dem Vormarsch: Bedrohung für Kleinbauern?“

Die in der Liste der 130 Publikationen genannten AutorInnen (nicht alle AutorInnen sind gelistet) sind zu zwei Drittel Männer.

Drei **Jahresberichte** des EED 2007/8 bis 2009/10 wurden exemplarisch quantitativ und qualitativ auf ihre Gendersensibilität hin ausgewertet.<sup>25</sup> Dabei erweist sich die Gendersensibilität als direkt abhängig von der Thematik des jeweiligen Berichts. Die stärkste Genderdifferenzierung und den stärksten Frauenbezug in Sprache, Bildern und Inhalten weist der Bericht zu Gesundheit 2007/8 auf, vor allem wegen des medizinischen Personals. Der Bericht 2009/10 zum Thema Ernährung zeigt im Text, in Bildern und der Selbstpräsentation des EED auch ein gutes Maß an Geschlechterdifferenzierung und -sensibilität, auch wenn männliche Konnotationen zur Landwirtschaft dominieren. Es fehlt die wichtige fachliche Einordnung, dass in vielen Regionen der Welt Bäuerinnen für die kleinbäuerliche Landwirtschaft und die Ernährung der Familie zuständig sind. In den beiden Berichten zu Gesundheit und Ernährung fällt auf, dass die frauenzentrierten Fallbeispiele im Text alle aus Asien stammen, während die Beispiele aus Dörfern und aus der Landwirtschaft Lateinamerikas und Afrikas völlig männerdominiert wirken. Das höchste Maß an männlicher Konnotation findet sich beim Thema Weltwirtschaft. Auch die Institution EED präsentiert sich im Bericht 2008/9 männerdominiert und -gesteuert. Gendersensible Sprache ist häufig, aber nicht durchgängig benutzt.

Diese Befunde zeigen sich auch bei anderen Publikationen. Genderbezüge finden sich am stärksten im landwirtschaftlichen und Gesundheitsbereich (siehe auch „Wer ernährt die Welt?“ 2008) und bei der Armutsbekämpfung, d.h. immer wenn es um die Mikroebene von Armut, Arbeit, Alltagsbewältigung und der Organisierung zur Selbsthilfe vor Ort geht. Dagegen ist die Genderdimension bei makroökonomischen und makropolitischen Themen meist total ausgeblendet. In wirtschafts- und handelspolitischen Profiltexten fehlt sie vollständig, feministische Wissenschaftsansätze und Positionen von Aktivistinnen werden nicht zur Kenntnis genommen, ebenso ist die Sprache nicht gendersensibilisiert.<sup>26</sup> Dies wird von den zuständigen Referenten damit begründet, dass die Publikationen lediglich auf politische und wirtschaftliche Themensetzungen reagieren. In öffentlichen Mainstream-Diskursen spiele Gender jedoch keine Rolle. Deswegen hätte es keinen politischen Mehrwert, wenn der EED Gender in makroökonomischen Bereichen thematisieren würde. Gender würde nur dann aufgegriffen, wenn es einen politischen Mehrwert bringt.

Auch die Lobby- und Adovocacy-Arbeit „setzt die Themen nicht in die Welt“, sondern bearbeitet sie reaktiv. Bei **Lobby- und Advocacy**-Veranstaltungen wird Gleichstellung - etwa bei der Besetzung von Podien beim Kirchentag – berücksichtigt. Dies bezieht sich aber überwiegend nicht auf die Inhalte. Ausnahmen sind der Gesundheitssektor und das Thema Klimawandel, wo der zuständige Referent mit einer Frauenorganisation kooperiert, die Gender auf das Klimathema bezieht, und eine gemeinsame Veranstaltung organisiert hat. Advocacy-Foren werden häufig nicht als „der richtige Ort“ gesehen, um Genderaspekte einzubringen, z.B. bei den Klimaverhandlungen in Cancun. Weil auf der politischen Ebene „andere Dinge in der Debatte sind“, könnte es – so die im Referat vertretene Position - sogar kontraproduktiv sein, eine Genderperspektive zu thematisieren. Damit besteht die Gefahr, dass im Haus die mangelnde öffentliche Akzeptanz, die eine Genderperspektive in wirtschafts- und handelspolitischen Themen findet, reproduziert wird. Genderthemen wie etwa „Gender und

<sup>25</sup> Siehe tabellarische Auswertung in Anhang 7

<sup>26</sup> Siehe ausführlicher im Anhang 7 die Profiltexte zu „Die Wirtschaft braucht neue Maßstäbe“ und „Patentrechte“

Unternehmensverantwortung“ oder „Gender und HIV/AIDS“ werden weder separat noch fokussiert bearbeitet, sodass der eigene Anspruch, „Gender immer mitzudenken“, nicht explizit und transparent nach außen dargestellt wird. Die Formel, dass „Frauen besonders unter etwas leiden“, wird als „öde“ empfunden, und Geschlechterdiskriminierung wird lieber nicht thematisiert, um die mögliche Viktimisierung von Frauen zu vermeiden.<sup>27</sup>

**Good practices** sind drei Publikationen zu Rechten, den MDGs und Konfliktbearbeitung. Die Broschüre „Keine Almosen, sondern Rechte“ (12/2007) zu wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Menschenrechten versucht eine Verbindung von gendersensibler Mikro- und abstrakter Makroebene herzustellen und damit auch eine Brücke zwischen Rechtspraxis und dem de jure Recht zu schlagen. Ebenso bricht die Broschüre „Keine halben Sachen“ (2010) die MDGs auf die konkrete Armutsebene herunter und argumentiert systematisch mit einem multidimensionalen Konzept von Armut und Frauenrechten. Die „Feminisierung der Armut“ wird jedoch erstaunlicherweise nicht benannt. Die Broschüre „Mit Konflikten umgehen - die Perspektiven wechseln“ nimmt explizit eine Perspektive von unten, nämlich von den Erfahrungen lokaler Akteurinnen und Akteure, nämlich von 13 zivilgesellschaftlichen Organisationen, her ein und bezieht diese mehrmals auf Geschlechterrollen in Konflikten, Frauenorganisationen, ihre spezifischen Ansätze der Konfliktbearbeitung sowie auf die UN-Resolution 1325. Der Untertitel, die Gliederung und der Haupttext der Broschüre spiegeln diese gut gemachte Integration einer Genderperspektive allerdings nicht und wirken genderneutral.

Beim Kampagnenmaterial fällt eine Tendenz zur Zuweisung geschlechtsstereotyper Rollen auf: Männer stehen im Mittelpunkt, wo es um Kampagnenmanagement, Politik und Aufbau von fairem Handel geht, Frauen spielen eine wichtige Rolle, wenn Alltagshandeln, Produktion und Einkauf dargestellt werden.<sup>28</sup>

Der Förderbericht Inland 2009 weist in seinem Themenüberblick „Gender“ als einen von 20 Themenschwerpunkten unter dem Stichwort „Gesellschaft“ auf. Rückläufige Tendenzen zeigen sich bezüglich Gender in den Projektanträgen mit der abnehmenden Zahl der Genderprojekte (nur 5 %). Dieser Trend wird benannt, aber nicht als Defizit kommentiert. In den Artikeln über wichtige Bildungsmaterialien wie z.B. zum Zukunftsfähigen Deutschland wird die Genderthematik nicht angesprochen.

Gendergerechte Sprache wird nicht durchgängig benutzt. Ein Mitarbeitender sprach von „Wellen“ der Gendersensibilität: eine Zeitlang achtet man drauf und dann vergisst man es auch wieder. Seit 2009 verfügt der EED allerdings über eine **Arbeitshilfe „Schreiben im EED“**.<sup>29</sup> Die Handreichung hat als Anhang einen Leitfaden „gendergerechtes Schreiben“, der bereits 2005 formuliert wurde und sinnvolle Hinweise zu „gleichberechtigtem Formulieren“ enthält. Allerdings wird diese Handreichung nicht automatisch allen AutorInnen zugänglich gemacht, z.B. externen AutorInnen nicht, wenn sie von einzelnen Referaten beauftragt werden.

Der **Internet-Auftritt** des EED ist ebenfalls ein öffentliches Aushängeschild der Organisationen und seiner Tätigkeitsfelder. Viele Projektberichte dokumentieren auf der website, dass Frauen häufig auf der Grassroots-Ebene die Hauptpartnerinnen und Trägerinnen der Programme sind, wenn auch nicht als Leiterinnen von Partnerorganisationen. Dagegen sind die websites zu Geschlechtergerechtigkeit (letztes update 31.03.09, letzte Nachrichten 31.10.08) und zu

---

<sup>27</sup> Siehe hierzu im Anhang 11 die Anmerkungen des Referats 3.3 Entwicklungspolitischer Dialog zum Entwurf des Evaluationsbericht (Stand März 2011). Das Referat legte auf Anfrage der Evaluatorin beim Gruppeninterview keine Liste der Veranstaltungen vor, die inhaltlich Genderaspekte enthalten hätten und benannte auch in seinen Anmerkungen keine Beispiele für die Genderintegration in „männlich dominierte“ Themenfelder.

<sup>28</sup> Siehe ausführlicher zu „Keine chicken schicken“ und „Fairer Kaffee“ im Anhang 7

<sup>29</sup> Titze, Petra (2010): Schreiben im EED. Arbeitshilfe für alle Schreibenden im EED

Frauenförderung (letztes update 2.12.05) lange nicht mehr bearbeitet worden. Die mangelnde Aktualisierung der Seiten zum Zeitpunkt der Evaluation erweckt den Eindruck, dass der EED sich aktuell mit Genderpolitik und Frauenförderung nicht prioritär beschäftigt.<sup>30</sup>

Weder die Publikationen noch die Bildungsarbeit im Inland oder die Lobby- und Advocacy-Arbeit nahmen in dem untersuchten Zeitraum nationale oder internationale geschlechterpolitische Debatten auf, vermittelten sie ins Haus hinein und machten sie einer entwicklungspolitisch interessierten Öffentlichkeit zugänglich. Dass der EED den Anschluss an internationale Genderdiskurse verloren hat, stellt ein fachliches und qualitatives Defizit dar, zumal solche Debatten auch in Kooperation mit Partnerorganisationen hätte stattfinden können, z.B. beim Gender Action Plan der Weltbank, der UN-Resolution 1325, beim Einsatz für Menschenrechte für lesbische, schwule, bisexuelle, transgender und intersexuelle (LGBTI) Personen oder zum Postkolonialismus.

Auch die **Außenvertretung** des EED – und das heißt ebenfalls die Beteiligung an nationalen und internationalen Genderdiskursen – ist aus Kapazitätsgründen in den letzten Jahren rückläufig gewesen. Verschiedene Mitarbeitende (meist außerhalb des GSA) nehmen die EED-Vertretung in drei genderbezogenen Arbeitsgruppen bei VENRO, EPK und APRODEV wahr. Seit Jahren war eine Teilnahme an der BMZ-Gender-Arbeitsgruppe jedoch nicht mehr möglich.

Es fällt auf, dass vieles, was in den internationalen Programmen zum Thema Geschlechtergerechtigkeit konkret geschieht, nicht über die Publikationen nach außen kommuniziert oder öffentlich zur Diskussion gestellt wird. Dieses Fazit der Dokumentenanalyse wurde durch die Fragebogenerhebung wie auch durch die GSA-Berichte bestätigt. Es gibt Hinweise auf innerorganisatorische Spannungen zwischen den Ressorts. Der GSA-Bericht 2009 an Leitungsrunde und Vorstand bezeichnet die genderpolitische Profilierung des EED durch die Öffentlichkeits-, Lobby- und Advocacy-Arbeit als eins der drei zentralen Problemfelder.<sup>31</sup> Auch bei anderen Hilfswerken, die zu APRODEV gehören, ist die gendersensible Außendarstellung ein Schwachpunkt der genderpolitischen Arbeit. Offenbar werden diese Defizite im genderpolitischen Profil nach außen im EED selbst auch so wahrgenommen, denn kürzlich wurde entschieden, dass der nächste Jahresbericht dem Thema Gender gewidmet werden soll.

Insgesamt hat eine Integration von Gender in das breite thematische Handlungsfeld der Außendarstellung durch Publikationen, Internet, Bildungsarbeit im Inland, Lobby- und Advocacy-Arbeit und Veranstaltungen nur punktuell und nicht systematisch stattgefunden. Dies bestätigt auch die Fragebogenerhebung: 48% der Befragten schätzen die Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit als gendersensibel ein, während sich immerhin 37,5% keine Einschätzung zutrauen, acht Personen bewerten diese Frage negativ. Im Vergleich dazu sieht weniger als ein Viertel die Lobby- und Advocacy-Arbeit als gendersensibel an, fast genauso viele bewerten diese negativ und sehen Verbesserungsbedarf, die Hälfte der Befragten sieht sich nicht in der Lage, dies zu beurteilen.

Trotzdem meinen die meisten derjenigen, die sich ein Urteil zutrauen, dass der EED in der interessierten Öffentlichkeit und bei den Partnerorganisationen als gendersensibel wahrgenommen wird. Die Bewertung aus Sicht der Partnerorganisationen und Aktionsgruppen konnte in dieser Evaluation nicht berücksichtigt werden, doch wird sie zumindest in Ansätzen vermittelt über Mitarbeitende, die sich im direkten Kontakt mit Partnerorganisationen und Aktionsgruppen befinden.

---

<sup>30</sup> Die neue Gleichstellungsbeauftragte hat im Februar mit der Aktualisierung dieser Seiten begonnen.

<sup>31</sup> Die beiden anderen Schwachstellen sind das Verhältnis von Gender in Programmen und Gleichstellung sowie das Mandat des GSA.

Basierend auf der Sichtung einzelner Vorworte zu Publikationen (Zufallsstichprobe) sowie aufgrund von Aussagen in den GSA-Berichten und in den Interviews muss davon ausgegangen werden, dass die Leitungspersonen der Ressorts das Genderthema und die Genderstrategie nicht prominent nach außen vertreten.

## 6.4 Hauptfaktoren, die die Zielerreichung beeinflussen

Bei der Umsetzung der Genderstrategie und der Erreichung der drei operativen Ziele spielen stets vielfältige Einflussfaktoren und ihr Zusammenspiel eine Rolle:

- Ob in den einzelnen Arbeitseinheiten genderbezogene Instrumente angewendet, ob Genderkompetenz gebildet und die Außendarstellung des EED gendersensibel gestaltet wird, d.h. die drei operativen Ziele erreicht werden, hängt in hohem Maße vom fachlichen Interesse und dem genderpolitischen Engagement der Referatsleitung und der Mitarbeitenden im Dialog mit den Partnerorganisationen ab.
- Fortbildungen und Instrumente wirken verstärkend auf diese Motivation und steuern sie dahin, die Genderaufgabe querschnittig und kontinuierlich im Werk zu verankern.
- Bei denjenigen, bei denen das genderpolitische Engagement nicht ausgeprägt ist, sind die in der Genderstrategie genannten Verfahren hilfreich zur fachlichen Qualifizierung. Wenn Mitarbeitende wissen, wie sie Genderaspekte berücksichtigen können, wirkt das motivierend.
- Wenn gendersensible Partnerorganisationen im Partnerdialog Impulse geben, wirkt sich positiv auf die Umsetzung der Genderstrategie aus.

Negative Einflussfaktoren sind:

- die Verkürzung des Projektvorlagenformats,
- die mangelnde Kommunikationsmöglichkeiten und Austausch über *Good Practices* unter den Mitarbeitenden,
- das Desinteresse einiger Mitarbeitender oder mangelnde Motivation, in der Berücksichtigung von Gender einen Qualitätsgewinn oder einen (entwicklungs)politischen Nutzen zu sehen,
- die relative Zurückhaltung des Vorstands oder geringe Resonanz in der Leitungsrunde, die als mangelnde Anerkennung von genderpolitischem Engagement und von Genderkompetenz wahrgenommen werden,
- genderpolitische Defizite bei einigen Partnerorganisationen: In China wurde eine Mitarbeitende, die diese Defizite angesprochen hat, von Partnern ausgelacht. Bei konservativen kirchlichen Organisationen und Kirchen in Afrika erreicht man eine Gendersensibilisierung nur, wenn man viel Ausdauer mitbringt und sich auf die Denkweise und Sprache der Partner einlässt - was allerdings für viele Themen gilt.

Im Prozess der Umsetzung zeigen sich verschiedene Verdunstungseffekte bezüglich der politisch-normativen Ansprüche des EED und der Genderstrategie: zum einen entstehen dort Implementierungslücken, wo Referate die Instrumente nur rudimentär oder durch die Textbausteinmethode zur Anwendung bringen. Es kommt dann zu einem Verdunstungseffekt, wenn das Mainstreaming als „selbstverständlich“ deklariert wird und Genderbezüge deshalb gar nicht mehr benannt werden. Diese Benennungslücken wirken sich negativ auf die Transparenz der genderpolitischen Arbeit, auf Austausch und Auseinandersetzung sowie für die Außendarstellung aus.

## 7. Effizienz

Wie effizient sind die vorhandenen Strukturen, Instrumente und Ressourcen?  
Inwiefern unterstützen die Vorgaben der Genderstrategie eine effiziente Umsetzung?  
Wie ist das Verhältnis von Aufwand und Ertrag?

Bei der Bewertung der Effizienz der Strategie geht es zum einen um die vorhandenen Strukturen zur Umsetzung der Strategie und die eingesetzten Instrumente und Ressourcen, aber auch um die Einbettung in die vorhandenen Entscheidungsstrukturen.

In der Genderstrategie ist formuliert, dass zur Umsetzung der Genderaufgabe finanzielle und personelle Ressourcen notwendig sind, ebenso Genderkompetenz und die Verantwortung der Mitarbeitenden in den Fachbereichen und auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen, einschließlich der Leitungsebene. Erforderlich sind demnach klar definierte Zuständigkeiten und Zeit- und Budgeteinteilungen.

### 7.1 Die Verantwortung der Führungskräfte

Beim Gender Mainstreaming in Institutionen kommt der Leitung eine besondere Verantwortung für die Umsetzung und damit für die Zielerreichung zu. Allgemein wird institutionelles Mainstreaming als Top-Down-Prozess gesehen, in dem die Führungskräfte eine Signalfunktion übernehmen müssen. Dies spiegelt auch die Genderstrategie. Sie weist die Verantwortung für das Monitoring den Leitungspersonen der Ressorts zu und formuliert als Ziel, dass sie sich sichtbar für gleiche Chancen für Frauen und Männer einsetzen.

Wie sehen die Führungskräfte ihre Rolle in bezug auf die Genderstrategie?  
Wie wird insbesondere die genderpolitische Rolle des Vorstands durch die Mitarbeitenden wahrgenommen?

Der Vorstand, der aus den drei Leitungspersonen der Ressorts besteht, stuft seine Bedeutung für die Umsetzung der Genderstrategie insofern herunter, als er sich durch eine hohe Gendersensibilität und -Kompetenz der zweiten Führungsebene und durch „Peer Pushing“ – der Übernahme der Verantwortung durch einige engagierte Mitarbeitende - entlastet fühlt. Der Vorstand sieht einen genderpolitischen Top-Down-Ansatz als kritisch an, denn Druck von oben könne auch kontraproduktiv sein. Von daher erscheinen ihm auch Fortbildungen des Vorstands zur Weiterentwicklung der Genderkompetenz nicht notwendig. Die Vorstandsrolle wird darin gesehen, dem Peer Pushing Rückhalt zu geben und die Richtung zu bestätigen. Interessant ist, dass ein Vorstandsmitglied glaubt, als Ressortleiter weniger Einfluss zu haben denn als Referatsleiter. Um die überkommenen Genderrollen und Zuweisungen aufzubrechen sieht das weibliche Vorstandsmitglied eine Verantwortung und Vorbildfunktion bei den männlichen Kollegen: „Da müssen die Männer ran“. Gleichzeitig wird das quantitative Übergewicht von Frauen in einigen Referaten bedauert und überlegt, wie Genderbalance zugunsten von Männern hergestellt werden kann. Bei dieser Überlegung wird das Kriterium der Genderkompetenz in den Hintergrund gedrängt.

Aus Sicht der Mitarbeitenden stellte die Vorstellung der Genderstrategie im gesamten Haus durch den damaligen Vorstandsvorsitzenden von Bonin ein wichtiges Signal dafür dar, dass die Leitung hinter der Genderstrategie stand und bereit war, Verantwortung für die Umsetzung zu

übernehmen. Nach der mehrheitlichen Meinung der Mitarbeitenden ist der Vorstand jedoch zu selten genderpolitisch aktiv geworden und unterschätzt die Modellwirkung seines Verhaltens. Es gehen keine Impulse für Genderarbeit von ihm aus und er bearbeitet Vorschläge des GSA nur langsam, was zu Frustration und geringerer Motivation bei den engagierten GSA-Mitgliedern führt<sup>32</sup>. Obwohl das Monitoring laut Strategiepapier in den Händen der Ressortleitungen und damit der Vorstandsmitglieder liegen soll, nimmt er diese Aufgabe nicht wahr. Es folgen wenig Konsequenzen aus den GSA-Berichten und kein Controlling. Dazu fehlt dem GSA das Mandat. Aus Sicht der Mitarbeitenden besteht beim Vorstand auf der intellektuellen Ebene Einsicht in die entwicklungspolitische Bedeutung des Genderthemas, aber emotional und vor allem bezogen auf die strukturell verankerten Abläufe bleibe der Vorstand unengagiert.

Die Mitarbeitenden sowie die zweite Führungslinie erwarten vom Vorstand eine stärkere Top-Down-Steuerung der Genderaufgabe, die Übernahme der Zuständigkeit bzw. eine Beteiligung am Monitoring, Impulse für ein Controlling und ein beispielsetzendes Engagement für die Umsetzung der Genderstrategie und Vertretung nach außen. Dies wird in verschiedenen Situationsbeschreibungen deutlich: Eine Mitarbeitende sieht ihre Bemühungen um Genderbezüge im Partnerdialog dadurch konterkariert, dass ein Vorstandsmitglied bei einem Besuch bei einer Partnerorganisation, die Gender wenig berücksichtigt, das Thema nicht ansprach.

## 7.2 Streichung der Genderstelle

Im Rückblick wird die Streichung der Genderstelle unterschiedlich eingeschätzt. Der Vorstand hält dies für eine richtige Entscheidung, weil damit das Abschieben von Genderzuständigkeit an eine dafür eingerichtete Fachstelle beendet und die Verantwortung jetzt allen Arbeitseinheiten und den Linien übertragen wurde. Aus Vorstandssicht ist damit die Genderaufgabe „in die Breite“ gegangen und wird nun in vielen Referaten wahrgenommen, vor allem durch „peer pushing“.

Bei den Mitarbeitenden sind verschiedene Einschätzungen vertreten: Einige sehen den Wegfall der Genderstelle als notwendige Voraussetzung, um das systematische Mainstreaming ausprobieren zu können. Erst dadurch hätten einige Referate in einem teils mühsamen Lernprozess begriffen, dass sie selbst ihre eigene, referatsangepasste Genderstrategie entwickeln müssen und diese nicht als passe-par-tout von außen vorgegeben wird.

Eine deutlich andere Einschätzung beinhaltet, dass im EED genderpolitisch mehr passiert sei, als es die Genderstelle noch gab. Der Wegfall der an die Stelle gebundenen Ressourcen und Kapazitäten bedeute eine Schwächung von genderbezogenen Aktivitäten und beeinträchtige die Effizienz von Genderansätzen. Letztendlich würden sich beim Mainstreaming alle und niemand für die Genderaufgabe verantwortlich fühlen. Dies zeige sich daran, dass andere Themen immer prioritär gegenüber Mainstream-Themen seien.

Eine vermittelnde Position der Mitarbeitenden spricht rückblickend von einer wichtigen Erprobungsphase ohne Genderstelle, weil dadurch tatsächlich alle gefordert waren, sich Gedanken um die Umsetzung von Genderaspekten zu machen und die „Kinderkrankheit zu überwinden, dass Gender nicht unser Bier“ sei. Doch habe diese Phase gezeigt, dass eine Umsetzung der Strategie ohne Impulse und Koordinierung durch eine Stelle nicht effizient sei.

---

<sup>32</sup> Eine Gegenstimme im GSA räumt ein, dass alles sehr lange dauert, aber der Vorstand sich stets bemüht.

Dies zeigt sich auch darin, dass fachliche Anfragen an den GSA herangetragen wurden, der aber nicht über die dementsprechenden Ressourcen und das Mandat zur Beantwortung verfügt.

Die Fragebogenerhebung bestätigt die Befunde zur mangelhaften strukturellen Verankerung der Genderaufgabe. Gefragt, wie die strukturelle Verankerung der Genderstrategie zu beurteilen ist, antwortet mehr als die Hälfte (53,7%), dass sie nicht ausreichend ist, weniger als ein Drittel (29,6%) meint, dies nicht beurteilen zu können, und ein nur kleinerer Teil (16,6%) gibt an, dass die Ausstattung angemessen sei.

### 7.3 Gender-Strategieausschuss

Der GSA als eine Begleitstruktur ist kein Ersatz für die Genderstelle. Sein Mandat besteht lediglich darin, der Leitung regelmäßig über die Umsetzung der Genderstrategie zu berichten. Diesen Teil der Monitoring-Aufgabe hat der GSA durch die Erarbeitung eines Berichtrasters und die Zusammenfassung der jährlichen Berichte aus den Referaten höchst effizient wahrgenommen. Bei den GSA-Mitgliedern findet sich ein hohes Maß an Motivation und Engagement für das Genderthema, aber auch ein gerüttelt Maß an Frustration, zum einen weil er keine Kapazitäten hat zu intervenieren, Impulse zu geben, auf fachliche Anfragen zu reagieren, Außenvertretungen in notwendigem Umfang wahrzunehmen oder an internationale Genderdiskurse anzudocken. Zum zweiten weil der GSA für seine zentrale, sehr zeit- und arbeitsaufwendige Aktivität, den jährlichen Bericht an die Leitung, wenig bis keine Rückmeldung und damit Anerkennung bekommt. Hier besteht ein deutliches Missverhältnis von Aufwand und Ertrag. Aus Mangel an Ressourcen und Kapazitäten – nicht aus Mangel an Potentialen und Engagement - ist die Effizienz des GSA daher blockiert.

Die Wahrnehmung durch KollegInnen im EED bestätigt dies. Aufgrund seines beschränkten Mandats und fehlender Kapazitäten und Zeitressourcen kann der GSA nicht als operative Einheit in das Werk hineinwirken. Viele nehmen ihn nur einmal jährlich wahr, wenn er den Bericht einfordert.

Die GSA-Mitglieder schätzen die regelmäßigen Treffen mit dem Begleitausschuss Gender von BfdW, weil dadurch ein Austausch über die gemeinsame Strategie institutionalisiert wurde und dort für den Fusionsprozess strategische Positionen zur Weiterführung von Genderpolitik erarbeitet werden konnten. Dagegen wird im Vorstand bezweifelt, dass solche „aufwändigen Großgruppentreffen“ effizient seien.

### 7.4 Ressourcen

Der Mangel an Ressourcen ist die wesentliche Ursache für die eingeschränkte Effizienz im Handlungsfeld Gender. Ohne Ressourcen wird Mainstreaming zu einer technischen Übung und droht, von der Tagesordnung zu kippen, d.h. ohne Ressourcen können die Strukturen und Instrumente keine Effizienz entfalten. Eine Evaluierung des Referats Fachberatung stellte 2008 fest, dass die genderbezogene Effizienz des Referats ohne separate Personalressourcen erheblich beeinträchtigt sei. Seit 1.1.2008 sind für die Umsetzung der Genderstrategie lediglich 5-8 Wochenstunden im Referat PQ vorgesehen. Diese werden vor allem für die Einholung von Angeboten, die Auswahl von und Auftragserteilung an externe TrainerInnen, BeraterInnen und EvaluatorInnen verwandt. Der GSA erhält keinen Zeitausgleich.

Der Klage über Ressourcenmangel widerspricht allerdings ein Vorstandsmitglied aus ökonomischer Sicht: die derzeit allgegenwärtige Klage über Ressourcendefizite sei ebenso menschlich wie gebetsmühlenartig. Da eine „freiheitliche Ressourcenplanung“ im EED bestünde, könnten die vorhandenen Ressourcen besser eingesetzt werden und wären dann ausreichend.

## 7.5 Instrumente

Einerseits ist es ein Allgemeinplatz, dass das Genderthema kein Selbstläufer ist und notwendig Instrumente zur Operationalisierung braucht. Instrumente sind Mittel der institutionellen Verankerung von Themen und Strategien. Als die Genderstrategie 2005 diskutiert wurde, wollte der damalige Vorstand allerdings keine systematische Indikatorenformulierung. Deshalb bietet die Genderstrategie nur einige Indikatoren als Beispiele an.

Einzelne Referate entwickelten im Anschluss an die Genderstrategie aus Eigeninitiative Leitfäden, um systematischer die Genderperspektive in die eigene Arbeit zu integrieren, darunter Leitfäden für Gespräche, Berichtsraster für vom EED geförderte Programme, Profile für Antrag stellende Gruppen und Organisationen, die den Genderaspekt explizit ausweisen. Das Asien-Referat hat ein Indikatorensystem eingeführt, der GSA einen Umsetzungsplan ohne Indikatoren. Der jährliche GSA-Bericht wird als bestes genderbezogenes Planungs- und Monitoringinstrument gesehen und als solches auch trotz des Arbeitsaufwandes anerkannt. Mitarbeitende halten den Einsatz von Instrumenten zur Analyse und Planung allerdings für wenig sinnvoll, wenn er nicht auch nach einem bestimmten Zeitraum evaluiert wird.

Andererseits ist im EED eine Instrumentenskepsis oder sogar –abwehr weit verbreitet. Instrumente – so wird gesagt – bringen zu viel Formalisierung, bürokratisches und technokratisches Vorgehen. Dagegen ist die Wahrnehmung von Instrumenten als Mittel der Qualifizierung und Professionalisierung der Arbeit nicht stark ausgeprägt. Sie wirken als Motivationskiller, werden als lästige Pflicht oder als Druck von oben wahrgenommen, führen zu einem Automatismus des Abhakens, von Alibiüberschriften und Textbausteinen, „in die keine Hirnschmalz mehr fließt“. Einige Mitarbeitende möchten den Partnerorganisationen keine Instrumente vorschreiben und keine Verfahren aufoktroyieren. Solche Einwände gegen einen genderpolitischen Handwerkskasten kommen sowohl von tendenziell genderresistenten Mitarbeitenden, die sich keine Vorschriften machen lassen und nur nach dem Prinzip der Freiwilligkeit genderaktiv werden wollen, als auch von Genderengagierten, die fürchten, dass die technischen Verfahren dem Genderthema den politischen Biss nehmen.

Diese unterschiedlichen Haltungen verweisen auf ein institutionelles Dilemma: Wieviel Raum brauchen Mitarbeitende, um selbst initiativ zu werden? Wieviel Druck ist notwendig, um Effizienz sicherzustellen?

## 7.6 Zum Verhältnis von Aufwand und Ertrag

Im EED herrscht – anders als in anderen EZ-Organisationen - keine Gender Fatigue in dem Sinne, dass das Thema für überholt oder „abgefrühstückt“ gilt. Die größte Gefahr ist, dass Genderfragen durch ständig andere Prioritätensetzung und einen immensen Zeitstress vor allem durch die Fusion im Alltagsgeschäft zerrieben werden. Sicher unterstützen die Vorgaben der Genderstrategie die zeit- und aufwandseffiziente Umsetzung. Trotzdem wird als Haupthindernis

für die Anwendung des Instrumentariums und die Integration einer Genderperspektive Zeitmangel angegeben. Wegen der Arbeits- und Themendichte wird Gender häufig an den Rand gedrängt und es gibt keine Zeit, darüber zu diskutieren. Immer neue, schnell wechselnde Themen drohen, das Genderthema von der Tagesordnung zu kippen. So ist ein Follow-up zu der Gender-Querschnittsevaluierung in Mosambik seit anderthalb Jahren geplant, konnte aber aus Zeit- und Kapazitätsgründen nicht organisiert werden.

Aber wo Aufwand und Ertrag abgewogen werden, spielen auch subjektive Faktoren eine wichtige Rolle. Die Anwendung des Instrumentariums und damit die Zielerreichung hängt letztlich in hohem Maße vom fachlichen Interesse und dem genderpolitischen Engagement einzelner Mitarbeitenden und der Referatsleitungen im Dialog mit den Partnerorganisationen ab. Wenn Synergieeffekte zwischen Referatsleitung und Mitarbeitenden entstehen oder ein entwicklungs- und bildungspolitischer Nutzen durch die Umsetzung erwartet wird, erhöht das die Motivation. Auch eine positive Resonanz auf genderorientierte Maßnahmen und Anerkennung von Genderkompetenz vor allem durch Führungskräfte erzeugen oder bekräftigen die Bereitschaft, genderpolitisch aktiv zu werden. Dagegen demotiviert ein Mangel an Resonanz in der Organisationskultur. Der verlangte Aufwand wird schnell als lästige Pflicht wahrgenommen und der Ertrag scheint zu gering. Das bedeutet, dass Instrumente in einen Gesamtkontext einer fachlich reflektierten und politisch motivierten Genderpraxis in einer Organisation eingebettet sein sollten.

Der Wegfall der Genderstelle hat wichtige Kapazitäten und Ressourcen entzogen, die für das Mainstreaming notwendig gewesen wären. Dies wiegt in der zunehmend bedrängenden Situation durch die Fusion besonders schwer. Es mangelt überall an Kommunikation zum Thema: „Dialog ist Luxus“. Zwar wird gesagt, dass dies kein Genderspezifikum ist, sondern auch für andere Themen zutrifft, aber für Genderpolitik, die kein Selbstläufer ist, sondern von Engagement, Transparenz und Kontroversen lebt, ist dies fatal. Ohne Diskussion wirkt der Einsatz von Instrumenten schnell technokratisch, wirkt abschreckend und sei – so wird behauptet - abträglich für eine inhaltliche Beschäftigung mit dem Thema.

## 8. Impact – entwicklungspolitische Wirkungen

*„Der EED und BfdW setzen sich aktiv und sichtbar dafür ein, dass gleiche Lebenschancen für Männer und Frauen hergestellt und bestehende Ungerechtigkeiten im Geschlechterverhältnis beseitigt werden.“*

Inwiefern konnte das Oberziel der Strategie erreicht werden?

Wie sehen die positiven und negativen direkte Effekte des Genderstrategie-Papiers aus? Sind indirekte Wirkungen bei Partnerorganisationen, Aktionsgruppen und Einzelpersonen feststellbar?

Welche unintendierten Wirkungen lassen sich feststellen?

Um die Umsetzung dieses Oberziels messbar zu machen, sind im Strategiepapier Beispiele für Indikatoren genannt wie etwa der Prozentsatz von neuen Partnerschaften mit gendersensiblen Organisationen. Doch wurden Indikatoren nicht systematisch formuliert, angewendet und überprüft. Dies betrifft vor allem die Frage der direkten Effekte. Insofern kann die Erreichung

des Oberziels nicht abschließend beantwortet werden.<sup>33</sup> Die Frage der Wirkung des Strategiepapiers in die Organisation hinein und nach außen wurde insofern induktiv ausgewertet.

Die Wirkung der Strategie im Zeitrahmen 2006-2010 steht zunächst im Mittelpunkt der Evaluation.<sup>34</sup> Längerfristige Auswirkungen können nur über Dekaden hinweg festgestellt werden. Grundsätzlich fehlen Daten, die eine Wirkung empirisch belegen würden. Dazu gehören regelmäßige Evaluationen von Maßnahmen in fachlichen Teilbereichen. Die Dokumentenanalyse sowie die Befragung von Mitarbeitenden lässt nur bedingt eindeutige direkte Wirkungszuweisungen zu.

Eine deutlich positive **intendierte Wirkung** in die Organisation hinein hat das Strategiepapier insofern, als das Genderthema - wie eine Reihe von Mitarbeitenden meinen - durch das Papier auf der Tagesordnung gehalten wurde und sonst in der Aufmerksamkeit rückläufig oder gar verschwunden wäre. Das Papier hat das Konzept des Gender Mainstreaming hausweit bekannt gemacht und dafür gesorgt, dass die Genderaufgabe keine Sonderbaustelle oder Vorliebe Einzelner mehr ist, sondern Querschnitt mit dem Anspruch der Selbstverständlichkeit und der Anforderung an fachliche Kompetenz. Bereits der Erarbeitungsprozess des Strategiepapiers wirkte als institutioneller Lern- und Selbstorganisationsprozess einzelner Referate, wobei weniger das Papier selbst, sondern vor allem die ausgelösten Debatten Wirkung erzeugten. Als besondere Wirkung der Strategie wird gesehen, dass es die Einstellung von männlichen Mitarbeitenden, die früher nur über das Thema gewitzelt hätten, veränderte, dass es das Thema Maskulinität auf die Agenda gesetzt und den Partnerdialog von Seiten der EED-Mitarbeitenden qualifiziert hat. Insofern hat das Papier in der Fläche gewirkt.

Ein anderes Beispiel für eine positive Wirkung im Sinne der fachlichen und strukturellen Verankerung zeigt sich beim Stipendienreferat: Es hat seine Arbeit unter Genderaspekten reflektiert. Dies mündete in eine Konsultation mit Partnern über die Genderperspektive in der Stipendienarbeit und eine eigene Strategie für das Stipendienreferat gemeinsam mit BfdW.

Der Genderstrategie schreiben in der Fragebogenbefragung knapp die Hälfte der Befragten zu, dass die Berücksichtigung der Genderperspektive zugenommen hat, ein knappes Viertel gibt an, dass sie gleich geblieben sei, und etwas mehr als ein Viertel der Befragten meint, dass sie dies nicht beurteilen können.

Die Genderstrategie konnte zweifellos die Verbindlichkeit erhöhen, aber dennoch das Thema noch nicht institutionenweit durchgängig und systematisch verankern. Weil es an Austausch- und Diskussionsforen wie auch an Kapazitäten im Haus fehlt, bleiben die Genderaktivitäten allerdings weitgehend disparat und inhaltliche Synergieeffekte werden nicht hergestellt, gebündelt und strategisch genutzt.

Bezogen auf die Außenwirkung wurde deutlich: Wo die Genderarbeit vor Ort in den internationalen Programmen intensiviert wurde, hat dies vielfältige Ursachen. Die Genderstrategie hat *einen* Beitrag dazu geleistet. Dies wird deutlich in den zahlreichen, in der Fragebogenerhebung aufgezählten Good Practices.<sup>35</sup> Insofern sind hier auch indirekte Wirkungen festzustellen: Wirkungen wurden häufig nicht direkt, sondern vermittelt über andere Handlungsfelder erzeugt, in die das Genderthema integriert wird wie Teilhabe, Indigene und Ressourcen. Jedenfalls besteht ein *attribution gap*, wenn es darum geht, genderbezogene

---

<sup>33</sup> Siehe die Erreichung der operativen Ziele in dem Kapitel zu Effektivität.

<sup>34</sup> Bereits der Zeitpunkt der Einführung der Strategie wurde unterschiedlich erlebt bzw. zugrunde gelegt: Vom Zeitpunkt 2005, als die Strategie fertig gestellt und für den Zeitraum 2006-2010 verabschiedet war, bis hin zum Jahr 2007, als die Strategie von BfdW und EED von den Vorstandsvorsitzenden unterschrieben wurde.

<sup>35</sup> Siehe Liste in Anhang 9

Veränderungen in Projekten oder bei Partnerorganisationen auf die Genderstrategie zurückzuführen. Ein praktisches Beispiel dafür ist die Evaluation des Personaldienstes zur Vermittlung von Fachkräften an Partnerorganisationen in Lateinamerika (2010).<sup>36</sup> Sie benennt explizit bei den Wirkungen den Beitrag der Fachkräfte zur Geschlechtergerechtigkeit in Partnerorganisationen, ohne allerdings bezug auf die Genderstrategie zu nehmen. Dabei wird betont, dass Fragen der Landrechte immer mit Geschlechterfragen verknüpft sind. Als wichtige Einflussfaktoren werden die großen Unterschiede im Genderbewusstsein in den verschiedenen Ländern hervorgehoben. Die Fachkräfte konnten jeweils verstärkend in bezug auf Geschlechtergerechtigkeit wirken, und zwar dort am meisten, wo Organisationen eine Gender Policy implementieren.

Wirkungen nach außen werden in der vorliegenden Evaluation vermittelt über die Perspektive der EED-Mitarbeitenden erfragt. In der Fragebogenerhebung gibt weit über die Hälfte der Befragten an, dass der EED von der interessierten Öffentlichkeit, von Partnerorganisationen und Aktionsgruppen als gendersensibel wahrgenommen wird, ein Drittel traut sich kein Urteil zu, und nur einige wenige sehen dies nicht erfüllt.

Auch kann der Trend bei den Projektanträgen in den letzten fünf Jahren, der ebenfalls in der Fragebogenerhebung abgefragt wurde, einen kleinen Hinweis auf eine Zunahme der Berücksichtigung von Genderzielen geben: So gaben 42,3% der Befragten an, dass die Genderperspektive in den Projektanträgen der Partnerorganisationen und Aktionsgruppen stärker berücksichtigt wird, während eine ungefähr gleich große Gruppe hierzu keine Aussage machen kann.

**Unintendierte Wirkungen** sind sowohl positiver als auch negativer Natur. Eine positive, nicht intendierte Außenwirkung zeigt sich in der Rückmeldung des BMZ, dass die kontinuierliche Thematisierung von Gewalt gegen Frauen in Gesprächen über Bolivien die Position des BMZ beeinflusst habe.

Eher negativ wirkt sich die Umsetzung der Strategie von der Theorie in die Praxis über technische Verfahren und Instrumente aus, was gerade unter Zeitdruck die Textbausteinmethode nahe legt. Das Fehlen einer Dialogkultur zum Genderthema im Haus führt dazu, dass die formalisierte Umsetzung zum einen auf Kosten der politischen Substanz des Themas geht, zum anderen sogar Resistenzen erzeugt, weil sie als Druck von oben wahrgenommen wird. Eine weitere unintendierte Wirkung der Genderstrategie, besteht darin, dass einige Mitarbeitende in Planung und Berichterstattung die integrierte Genderperspektive nicht explizit benennen nach dem Motto „Wir machen viel mehr, als wir aufschreiben“ oder „Tun, ohne drüber zu reden, ist am effektivsten“. Damit wird Gender zur *hidden agenda* und unsichtbar gemacht, was negative Auswirkungen bezüglich Transparenz, Dialog und Synergien hat.

## 9. Nachhaltigkeit

Welche Maßnahmen wurden bisher ergriffen, um Routinen einzuführen in Hinblick auf die Umsetzung der Genderstrategie?

<sup>36</sup> Rusteberg, Elke/Fresia Camacho (2010) „Wie Personalvermittlungen wirken“. Evaluation des Personaldienstes „Dienste in Übersee“ des Evangelischen Entwicklungsdienstes am Beispiel der Vermittlung von Fachkräften an Partnerorganisationen aus dem Bereich ländliche Entwicklung in Lateinamerika. Bonn.

Unter welchen Bedingungen werden positive Wirkungen oder Veränderungen im Fusionsprozess weiterhin bestehen?  
Welche Risiken bestehen, wenn die Genderstrategie nicht weitergeführt wird?

## 9.1 Vorhandene Maßnahmen zur Sicherung

Die Genderstrategie zeigt mit der exemplarischen Nennung von Zielen und Indikatoren, wie der Einbezug von Gender als Querschnittsthema zu einer Alltagsroutine und damit nachhaltig in allen Arbeitseinheiten geleistet werden kann. Das effektivste und in der Organisation am meisten verbreitete Instrument der Verstetigung ist derzeit der jährliche GSA-Bericht über die Umsetzung der Genderstrategie an die Leitung. Er stellt eine nachhaltige Erinnerung der einzelnen Referate an die Verpflichtung zur Genderintegration dar. Sie sind gefordert, genderbezogene Aktivitäten im Rückblick zu dokumentieren und zu reflektieren sowie für das kommende Jahr zu planen.

Bezogen auf die gesamte Organisation kann die Integration der Genderperspektive in Evaluationen und Anforderungen an externe Mitarbeitende ebenfalls zur Verstetigung der Genderaufgabe beitragen. Gute Ansätze sind in einigen Referaten mit gendersensiblen Leitfäden und Berichtsvorlagen bereits als Ausgangsbasis vorhanden. Genderbezogene Empfehlungen aus Evaluationen müssen unbedingt nachgehalten werden. Gender Trainings für neue Mitarbeitende sind unabdingbar, um die Kontinuität genderpolitischer Arbeit zu gewährleisten.

Bisher ist der GSA eine zeitlich begrenzte Strukturmaßnahme, die die Umsetzung der Genderstrategie gewährleisten soll. Der Fortbestand dieser horizontalen Struktur motivierter Personen, die das Thema weiterbewegen, wäre eine wichtige Voraussetzung für die nachhaltige Etablierung der Genderaufgabe im Werk. An dieser Stelle ist es zwingend, den Anspruch der Nachhaltigkeit mit der bevorstehenden Fusion zu verbinden und nach wichtigen Faktoren und Bedingungen zu fragen, die eine Verstetigung der Genderperspektive in diesem Veränderungsprozess ermöglichen können.

## 9.2 Zentrale Bedingungen zur Fortführung der Genderpolitik im Fusionsprozess

Was soll mit Blick auf das fusionierte Werk geschehen, um Nachhaltigkeit in Hinblick auf das Genderthema zu gewährleisten?

a) Ressourcen und strukturelle Verankerung der fachlichen Genderarbeit und der Gleichstellung von Frauen und Männern im Werk

In Bezug auf die strukturell nachhaltige Verankerung der Genderaufgabe sind die Mitarbeitenden im EED der einhelligen Auffassung, dass eine Genderstelle oder aber spezielle Ressourcen notwendig sind.<sup>37</sup> Gender Mainstreaming und eine Stelle werden aufgrund der Erfahrungen mit dem Wegfall der Genderstelle nicht (mehr) als Alternative betrachtet. Vielmehr wird die Bereitstellung einer Fachstelle bzw. von genderfachlichen Ressourcen als unerlässliche Bedingung für die nachhaltige dezentrale Institutionalisierung der Genderperspektive erachtet. Auch die Fragebogenerhebung bestätigt, dass Geschlechtergerechtigkeit als Querschnittsthema nicht ohne adäquate Ressourcen und Kapazitäten dauerhaft verankert werden kann. Die Befragten plädieren für mindestens eine Stelle, die sich um inhaltliche Fragen, Fortbildungen

<sup>37</sup> Dies ergaben die Interviews und die Fragebogenerhebung (siehe Anhang 8)

und Außendarstellung kümmert, idealiter für eine zweite, die für die Umsetzung von Geschlechtergerechtigkeit nach innen zuständig ist.

Die neue Fach- oder Koordinierungsstelle sollte keine „Wald-und-Wiesen-Genderstelle“ – so eine Interviewaussage - mit allumfassender Zuständigkeit nach früherem Format sein, sondern sehr zielgerichtet und inhaltlich-politisch definiert werden. Als Alternative zu einer Fachstelle denken einige darüber nach, mehrere Sonderaufgaben mit Zeitkontingent und definiertem Arbeitsauftrag bei Personen in verschiedenen Ressorts zu verankern.

Der GSA schlägt in einem gemeinsamen Papier mit der BG Gender von BfdW vor, personelle Kapazitäten bereitzustellen:

- eine vom Umfang her noch zu definierende Stelle für die interne Gleichstellungsarbeit,
- eine 50-Prozent-Stelle, um das Mainstreaming in den Arbeitseinheiten zu koordinieren, fachlich zu begleiten sowie Außenvertretungen wahrzunehmen,
- eine weitere 50-Prozent-Stelle, um das Arbeitsfeld Geschlechterpolitik in der Entwicklungszusammenarbeit inhaltlich-politisch zu bearbeiten und im Werk zu kommunizieren.<sup>38</sup>

Außerdem soll ein Gendergremium als horizontale Struktur zur Einbindung aller Ressorts und Referate beibehalten werden. Bei den in dem Gremium engagierten Mitarbeitenden aus verschiedenen Bereichen und Hierarchie-Ebenen ist darauf zu achten, dass die einzubringenden zeitlichen Ressourcen klar ausgewiesen sind und angerechnet werden, also keinesfalls zusätzlich zu erbringen sind. Durch die Bereitstellung finanzieller Ressourcen in allen Abteilungen sollen Beratungen, Fortbildung und Studien zu Genderthemen gewährleistet werden. Nach diesem Vorschlag sollte Nachhaltigkeit durch ein dreisäuliges Modell von Fachstelle, Begleitausschuss und finanziellen Ressourcen in den Arbeitseinheiten gesichert werden. Dieses Modell wird auch von einigen Referaten stark befürwortet.

Ebenso ist es EED-weiter Konsens, dass interne Gleichstellung und „Gender in den Programmen“ bzw. fachlichen Handlungsfeldern verknüpft werden müssen, allein schon um nach außen glaubwürdig zu sein – vor allem gegenüber den Partnerorganisationen und entwicklungspolitischen Aktionsgruppen, von denen der EED gleichstellungspolitische Profile fordert. Das bedeutet, dass die mit dem Genderstrategie-Papier fortgesetzte strukturelle Trennung der Bereiche im EED korrigiert werden sollte, um Genderpolitik systematischer und glaubwürdiger zu verankern.<sup>39</sup> Der GSA kommt allerdings in einem weiteren gemeinsamen Papier mit der BG Gender von BfdW zu dem Schluss, dass es gute Gründe gäbe, die beiden Aufgaben voneinander getrennt anzusiedeln, um ihren unterschiedlichen Stoßrichtungen und Geltungsbereichen gerecht zu werden, wenn denn die inhaltliche Schnittstelle zwischen beiden kohärent gestaltet würde.<sup>40</sup>

Im Vorstand herrscht Konsens darüber, dass zur Verstetigung der Genderaufgabe die in den beiden Werken bestehenden Ressourcen - eine halbe Gleichstellungsstelle im EED und eine halbe Gender-im-Programm-Stelle in BfdW – erhalten werden müssen. Eine Vorstandsposition plädiert sehr deutlich für eine Verschmelzung von Gleichstellung und `Gender in der

---

<sup>38</sup> Gender Mainstreaming als Strategie zur Herstellung gleicher Lebenschancen von Frauen und Männern – Perspektiven für Strukturen im neuen Werk (2010)

<sup>39</sup> Zum Zeitpunkt der Erstellung der Genderstrategie wurde auf Leitungsebene eine Trennung der Bereiche interne Gleichstellung und fachliche Genderarbeit favorisiert.

<sup>40</sup> Ergänzungspapier: Vor- und Nachteile einer Verbindung in einer Arbeitseinheit oder strukturelle Trennung der Bearbeitung von `Gender in Programmen und Inhalten` und `Gleichstellung im eigenen Haus` im neuen Wert? (2010)

Programmarbeit` wie auch für eine neue Gender Policy für das fusionierte Werk, in der beide Aufgaben zusammengeführt werden.

b) Die Rolle der Führungskräfte

Viele Mitarbeitende auch auf der Referatsleitungsebene halten es im Sinne einer dauerhaften Institutionalisierung der Genderaufgabe für notwendig, dass der Vorstand sich stärker aktiv engagiert, sich an der Umsetzungsroutine wie dem Monitoring verbunden mit einem Controlling beteiligt und Impulse aussendet. Gleichzeitig soll eine Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen angestrebt werden.

c) Diskurse

Sowohl in der Fragebogenerhebung als auch in den Interviews und im Workshop wurde angemahnt, dass nicht Formulare, Strukturen und auch nicht "Beauftragte" allein die entscheidenden Faktoren für Nachhaltigkeit seien. Vielmehr muss das neue Werk Diskurse, Kontroversen und einen gestützten Lernprozess fördern, die das Thema lebendig halten und durch eine Repolitisierung immer neu motivieren.

### 9.3 Welche Risiken bestehen, wenn die Genderstrategie nicht weitergeführt wird?

„Wenn das Papier verschwindet, verschwindet das Thema auch.“ Das Strategiepapier wird als wichtig erlebt, um die gendersensible Arbeit legitimieren zu können. Doch müsse es - laut Fragebogenerhebung - auch immer wieder lebendig gemacht werden. Ein klares Bekenntnis des Vorstands zur Umsetzung wird deshalb eingefordert. Die bereits stellenweise geäußerte Frustration bei engagierten Mitarbeitenden aufgrund der ungenügenden Umsetzung droht mit der Nicht-Weiterführung der Strategie weiter erhöht zu werden. Dies wiederum würde zu einer geringeren und noch unsystematischeren Berücksichtigung der Genderperspektive führen. Damit gingen wertvolle Potenziale und Ressourcen für die entwicklungspolitische und Bildungsqualität der Organisation verloren.

## 10. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Der EED kann auf eine lange, oft kämpferische und erfolgreiche Geschichte frauen- und geschlechterpolitischer Maßnahmen zurückblicken. Das Genderstrategie-Papier stellt in dieser Geschichte einen wichtigen Wegstein dar, der die systematische und verbindliche Integration einer Genderperspektive in alle Arbeitseinheiten und Programme anstieß. Die Evaluierung hat festgestellt, dass das Haus in der Fläche mit dieser Zielrichtung ein gutes Stück vorangekommen ist. Es gilt, im fusionierten Werk das Erreichte zu sichern und darauf weiter aufzubauen.

Die folgende Auflistung von Schlussfolgerungen und Empfehlungen fokussiert auf sechs Punkte, die für den Prozess der Umsetzung der Genderstrategie und die Fortführung von Genderpolitik im fusionierten Werk von zentraler Bedeutung sind.

<b>1. Legitimation und Motor für die Integration der Genderperspektive</b>	
<b>Schlussfolgerungen</b>	<b>Empfehlungen</b>
Die von beiden Werken verabschiedete Strategie dient immer wieder als Legitimation für die Integration der Genderperspektive und	Die Genderstrategie sollte weiterhin für einen bestimmten Zeitraum über die Fusion hinweg weitergeführt werden, um sie dann auf die

sichert, dass die Genderarbeit nicht verschwindet. Sie hat die Gendersensibilität und das Bewusstsein über Gender Mainstreaming im Haus verbreitet.	Bedingungen des neuen Werks hin zu überprüfen, anzupassen und zu aktualisieren (Gender-Aktionsplan).
Gleichzeitig zeigt sich, dass sie noch nicht systematisch und hausweit verbindlich in alle fachlichen Handlungsabläufe und Vorhaben integriert ist. Der letztlich ausschlaggebende Motor für die Umsetzung der Genderstrategie ist das Engagement einzelner Mitarbeitender und Referatsleitungen.	Um Wirkung und Nachhaltigkeit zu gewährleisten, müssen zusätzliche Strukturen und Ressourcen geschaffen werden, die motivieren, koordinieren und Synergieeffekte von Engagement und Professionalität erzeugen. Genderaspekte müssen in Vorhaben wie die Wirkungsorientierung integriert werden.

<b>2. Hausweite Verankerung von Genderpolitik mithilfe von Instrumenten</b>	
<b>Schlussfolgerungen</b>	<b>Empfehlungen</b>
In der <b>Planung</b> ist die Genderperspektive nahezu durchgängig, meist als Querschnittsaufgabe oder auch als explizite Genderplanung benannt. Wenn Genderaspekte aber nicht explizit benannt werden, werden sie unsichtbar und dethematisiert. Es ist anzunehmen, dass vieles im Werk gemacht wird, was weder nach innen noch nach außen sichtbar ist.	Die Integration des Genderthemas als Querschnittsperspektive darf nicht zu Verdunstung und Intransparenz führen. Sie sollte benannt und sichtbar gemacht werden, damit sie Grundlage für Dialoge im Haus und eine genderprofilierte Außendarstellung sein kann. Das Planen mit Indikatoren muss systematisiert werden, um Planung, Monitoring und Controlling kohärent gestalten zu können
Das <b>Monitoring</b> -Instrument Jahresberichte an den GSA sind ein Alleinstellungsmerkmal des EED. Intern wird es überwiegend als gutes, wenn auch nicht ausreichendes Monitoring-Instrument gelobt. Ein aktives <b>Controlling</b> fehlt weitgehend. <b>Evaluationen</b> berücksichtigen Genderaspekte, aber nicht systematisch.	Das Instrument der Genderberichte an den GSA sollte weitergeführt werden. Die durch das Monitoring gewonnenen Erkenntnisse müssen von den Führungskräften/Vorstand anerkannt, aufgegriffen und daraus praktische Schlussfolgerungen gezogen werden (Controlling). Evaluationen müssen Genderaspekte bis in die Empfehlungen hinein systematisch integrieren. Empfehlungen müssen nachgehalten werden.

<b>3. Genderprofil in der Außendarstellung</b>	
<b>Schlussfolgerungen</b>	<b>Empfehlungen</b>
<p>Die <b>gendersensible Außendarstellung</b> erfolgt nicht systematisch, sie ist defizitär. Der Internet-Auftritt ist veraltet. Es zeigen sich genderstereotype Zuweisungen: Die Genderperspektive ist im Mikrobereich des Alltagshandelns und Themen wie Armut präsent, aber nicht bei makro-ökonomischen und makropolitischen Themen. Vieles, was in internationalen Programmen passiert, wird von der Öffentlichkeits-, Lobby- und Advocacy-Arbeit nicht aufgegriffen. Auch im Inlandsbereich ist die Außendarstellung, was die Berücksichtigung von Genderaspekten anbelangt, defizitär.</p>	<p>Das Genderprofil muss in der Öffentlichkeits-, Bildungs-, Lobby- und Advocacy-Arbeit systematisiert werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Um die Genderaufmerksamkeit zu erhöhen, sollte vorübergehend eine Do-No-Harm-Prüfung von Publikationen, Kampagnen und Veranstaltungen durchgeführt werden. Dazu sind zusätzliche Ressourcen notwendig. Bei Gender als Querschnittsperspektive sind geschlechtsstereotype Zuweisungen von Themen und Rollen zu vermeiden. Zusätzlich sollten in exemplarischen Fällen Genderthemen separat vorgestellt und diskutiert werden.</li> <li>- Die Außendarstellung muss die genderbezogene Arbeit der internationalen Programme und der Inlandsarbeit/Entwicklungspolitik stärker repräsentieren, um das EED-Profil zu schärfen.</li> <li>- Die Lobby- &amp; Advocacy-Arbeit sollte proaktiv Genderthemen aus der internationalen Politik aufgreifen, auch gegen den öffentlichen Mainstream. Dazu sind entweder Beratung oder zusätzliche Ressourcen notwendig.</li> <li>- Der Internet-Auftritt muss zur Sichtbarmachung der genderbezogenen Arbeit des EED aktualisiert werden.</li> <li>- Bei allen Publikationen ist die Handreichung zum gendergerechten Schreiben zu beachten.</li> </ul>

<b>4. Hausinterne Kommunikation und Lernprozesse</b>	
<b>Schlussfolgerungen</b>	<b>Empfehlungen</b>
<p>Es ist bisher nicht gelungen, im Haus Formen und Foren zu schaffen, um über Genderthemen zu diskutieren und sich regelmäßig auszutauschen. Selbst innerhalb einzelner Referate bestehen Kommunikationsdefizite über die Umsetzung, unterschiedliche Ansätze, Good Practice-Beispiele und Möglichkeiten.</p>	<p>Good Practice-Beispiele &amp; Erfahrungen im Haus sollten innerhalb des EED kommuniziert werden. Dabei ist zentral, Gender als fachliches Thema und Qualitätsmerkmal der Arbeit wahrzunehmen und zu diskutieren. Ein Ansatz dazu sind die GSA-Berichte. Im Intranet könnte eine Plattform oder ein Blog für 1) Good Practices und 2) für Probleme der Genderarbeit eingerichtet werden. Wissensmanagement ist durch kontinuierliche Fortbildungs- und Beratungsangebote und Diskussionsforen sicherzustellen, über die</p>

	auch neue Themen aus internationalen & nationalen Diskursen in Kurzform eingespeist werden können. Eine bereits bewährte Form der hausinternen Kommunikation ist das Lunchbriefing, das als Jour fix oder in unregelmäßigen Abständen für Genderthemen genutzt werden kann. Diese Aufgaben müssen dezentral wahrgenommen werden, d.h. eine Genderstelle könnte dies nicht allein abdecken.
--	--

<b>5. Synergie von fachlicher Professionalität und politischer Zielsetzung</b>	
<b>Schlussfolgerungen</b>	<b>Empfehlungen</b>
Gender hat sich vom politischen zum fachlichen Thema und technischen Verfahren entwickelt. Eine Skepsis gegenüber der Zunahme an technischen Verfahren und Abwehr gegenüber einem formalisierten Instrumentarium - einhergehend mit der Abnahme an inhaltlicher Diskussion - ist im Werk weit verbreitet. Eine mechanische Anwendung der Instrumente wird als unbefriedigend und nicht zielführend erlebt, Druck von oben wird schnell als Bevormundung abgelehnt. Dies kennzeichnet ein Instrumentendilemma in der Arbeit: jede/r weiß, dass Instrumente notwendig sind, aber sie werden als schematisierend und entpolitisierend wahrgenommen.	Dieses Dilemma muss im hausinternen Dialog kontinuierlich thematisiert werden. Es ist nur aufzufangen, wenn als Gegengewicht zum derzeitigen Trend der Formalisierung Gender in nächster Zeit wieder inhaltlich-politisch gefüllt wird, z.B. durch Themen wie Landrechte und Gender, Gender bei Indigenen. Instrumente müssen als Hilfsmittel der Programmqualifizierung bzw. der fachlichen Arbeit vermittelt werden. Desweiteren könnte ein ressortübergreifendes genderbezogenes Arbeitsvorhaben oder eine entsprechende Projektgruppe Anregungen geben. Die politische Substanz von Genderthemen sollte z.B. unter dem Dach der Gerechtigkeitsnorm re-animiert werden, damit die Genderaufgabe wieder eine Dynamik bekommt.

<b>6. Strukturelle Verankerung und Stärkung der Genderaufgabe im fusionierten Werk</b>	
<b>Schlussfolgerungen</b>	<b>Empfehlungen</b>
Der <b>Vorstand</b> hängt seine Bedeutung und Rolle im Umsetzungsprozess der Genderstrategie zu tief.	Der Vorstand muss sich stärker zur Umsetzung der Genderstrategie nach innen & in der Außendarstellung bekennen und sich dafür engagieren. Der eigene Vorbild-/Modellcharakter darf nicht unterschätzt werden. Auch muss der Vorstand dafür sorgen, dass im Fusionsprozess sowie im neuen Werk die Umsetzung der Genderstrategie in den zentralen Entscheidungsgremien (z.B. EPED) systematisch verfolgt wird.
Der <b>Wegfall der Genderstelle</b> wird als lehrreich betrachtet, um das Thema als Anforderung an der gesamten Organisation	Eine neue strukturelle Verankerung durch eine Gender-Fach- bzw. Koordinierungsstelle und eine Gleichstellungsstelle ist eine notwendige

<p>bewusst zu machen &amp; Abschiebetaktiken zu verhindern. Andererseits bedeutet ihre Streichung auch eine Schwächung der Genderpolitik und der fachlichen Genderarbeit, weil die Verantwortung beim Mainstreamen verdunstet.</p>	<p>Voraussetzung für ein Mainstreaming in der Fläche. Der Stellenzuschnitt sollte folgende Aufgaben berücksichtigen: Koordination und Erzeugung von Synergien, Impulse für fachliche Genderarbeit u.a. aus entwicklungspolitischen Diskursen, Organisation der Außenvertretung. Um das Mainstreaming in allen Arbeitseinheiten zu stärken sind zusätzlich Kapazitäten in den Referaten notwendig. Bei der konkreten Ausgestaltung sollten die diesbezüglichen gemeinsamen Vorschläge der Gender-Begleitgruppen von BfdW und EED aufgegriffen werden.</p>
<p>Der <b>GSA</b> erfüllt seine Monitoring- und Koordinationsaufgabe engagiert und motiviert, allerdings ohne die notwendigen Kapazitäten und Ressourcen. Aufgrund seines eingeschränkten Mandats und fehlender Ressourcen ist sein Einsatz für die Umsetzung der Genderstrategie blockiert.</p>	<p>Ein Gremium wie der GSA sollte als Beratungs-, Begleit- und Koordinationsgremium mit seiner Querschnittsstruktur weitergeführt werden. Seine Genderkompetenz und sein Motivierungspotential sollten gerade zu Beginn des fusionierten Werks genutzt werden. Für seine Arbeit muss ein zusätzliches Zeitbudget bereitgestellt werden. Die Zuständigkeit für das Monitoring und Controlling bezüglich der Umsetzung der Genderstrategie ist zu klären.</p>
<p><b>Mangelnde Kapazitäten</b>, vor allem mangelnde <b>Zeitressourcen</b> erschweren die Integration der Genderperspektive.</p>	<p>Mehr Zeit- und Personalressourcen in den Referaten für die Umsetzung der Genderstrategie, auch für kollegiale interne Beratung, sind unabdingbar. Ebenso müssen Ressourcen für externe fachliche genderbezogene Beratung vorgehalten werden.</p>

## 11. Lessons Learnt

Relevanz	Es ist höchst relevant, dass sich eine entwicklungspolitische Organisation eine Gender Policy und ein Genderstrategie-Papier als Handlungsgrundlage gibt. Sie bestimmt die Richtung – in diesem Fall für das Mainstreaming und die Dezentralisierung von Verantwortung -, wirkt als Motor für die Integration der Genderperspektive, stellt allgemeine Verbindlichkeit her und legitimiert genderpolitischer Maßnahmen.
Effektivität	Instrumente wie Indikatoren und Unterziele sind hilfreich zur Verankerung von Gender als Querschnittsaufgabe. Der Anspruch, dass Mainstreaming selbstverständlich sein soll, enthält jedoch das Risiko, dass Genderaspekte nicht benannt und damit unsichtbar werden, d.h. auch nicht Gegenstand von internem Austausch, Auseinandersetzung und Außendarstellung werden.
	Instrumente allein vermögen jedoch keine allgemeine Verbindlichkeit und systematische Verankerung von Genderpolitik zu bewirken. Die Konkurrenz mit anderen Themen und der permanente Zeitdruck bedingen ein reduktionistisches Vorgehen mit Textbausteinen und mechanische Verfahren. Genderkompetenz als fachliche und methodische Qualifikation muss ständig neu gebildet werden, um dem entgegenzuwirken.
	Die Außendarstellung tut sich schwer mit der Integration einer Genderperspektive, weil sie ihrem Selbstverständnis nach auf öffentliche Diskurse und Themensetzungen reagiert, in denen Gender keine Rolle spielt. Hier ist ein Kurswechsel in bezug auf ein selbständiges gendersensibles Agenda Setting notwendig, das sowohl die Geschlechterpolitik des EED nach außen vermittelt als auch andere politische Themen gegen den Mainstream bürstet und Genderaspekte integriert. Das wäre ein Beitrag zu einer öffentlichkeitswirksamen Profilierung der Organisation.
Effizienz	Die Streichung der Genderstelle hat unmittelbar der Notwendigkeit der Verantwortungsübernahme in allen Arbeitseinheiten Nachdruck verliehen. Es beschränkte allerdings die Effizienz, dass keine anderen Kapazitäten bereitgestellt wurden, die die Einübung des hausweiten Gender Mainstreaming koordinierten, unterstützten, Monitoring und Controlling betrieben, die hausweite Kommunikation über Genderthemen und den Anschluss an nationale und internationale Diskurse organisierten.
	Strukturen, die über keine Ressourcen und kein Mandat verfügen, können nicht als operative Einheit intervenieren und sind in ihrem Handeln – trotz vorhandener hoher Motivation – blockiert.
	Von Führungskräften wird erwartet, dass sie eine verabschiedete Strategie verantwortlich umsetzen. Ihr Engagement nach innen und nach außen wäre ein wichtiger Mobilisierungs- und Motivierungsfaktor.
Impakt – Entwicklungs- politische Wirkung	Die Genderstrategie bewirkte die Verankerung des Genderthemas als Querschnittsaufgabe. Doch Gender ist kein Selbstläufer (mehr). Das technische Instrumentarium muss in einen Rahmen von fachlicher Professionalität und politischen Zielen gestellt werden, die Systematik erzeugen, Synergieeffekte nutzen und die Außendarstellung profilieren helfen.
Nachhaltigkeit	Um Wirkung zu verstetigen, ist eine strukturelle Verankerung durch die Bereitstellung von Ressourcen und Kapazitäten sowohl in einer gesonderten Genderstelle als auch innerhalb der Arbeitseinheiten unabdingbar.

Auf eine Kurzformel gebracht müssen die folgenden vier Handlungsleitlinien zur Umsetzung der Genderstrategie besondere Beachtung finden, wenn das Genderthema nicht im Fusionsprozess und dem neuen Werk zerrieben werden soll:

- Genderaspekte benennen und systematisieren,
- Gendermaßnahmen nach innen und nach außen kommunizieren,
- das Thema fachlich und politisch füllen,
- Genderpolitik strukturell und durch Ressourcen verankern.

## 12. Anhang

### Anhang 1: Terms of Reference Evaluation der Genderstrategie von BfdW und EED

Stand: 27.04.2010

#### 1. Hintergrund

In 2005 verabschiedeten Brot für die Welt (BfdW) und der Evangelische Entwicklungsdienst (EED) eine gemeinsame Genderstrategie. Im August 2007 wurde dieses Strategiepapier mit einem Vorwort der Leitungen der beiden Häuser für eine breitere Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Inhaltlich erfolgte ein regelmäßiger Austausch zwischen den beiden Häusern über die Fachgremien Gender Begleitausschuss, GBA (BfdW) und Gender Strategieausschuss, GSA (EED). In Kapitel 6 des Strategiepapiers ist festgehalten, dass in 2010 mit „externer Beteiligung eine Evaluation der Umsetzung der Strategie erfolgen, um die gemachten Fortschritte kritisch zu prüfen und die Strategie, Prioritäten und Maßnahmen weiter zu entwickeln.“ Diese Vorgabe soll durch jeweils eine Evaluation bei BfdW und EED auf der Grundlage gemeinsamer TOR umgesetzt werden. Nach Abschluss der Studien sollen in einem Workshop bei BfdW und einem beim EED jeweils die Ergebnisse der beiden Studien den Mitarbeitenden und der Leitung vorgestellt und diskutiert werden.

#### 2. Zweck und Ziele

Zweck der Evaluation ist ein Beitrag für den Entscheidungsprozess in welcher Form die Genderstrategie von EED und BfdW über das Jahr 2010 hinaus fortgeführt werden soll. Durch die Evaluation sollen Lernprozesse und gleichzeitig die Rechenschaftslegung in Hinblick auf die Verfolgung des Ziels Geschlechtergerechtigkeit in den Häusern EED und BfdW unterstützt werden.

Ziele der Evaluation:

- a) Eine unabhängige Einschätzung der Relevanz der Strategie und Wirksamkeit ihrer Umsetzung liegen vor.
- b) Konkrete Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Genderstrategie (Strategie, Indikatoren, Prioritäten und Maßnahmen) bzw. der Arbeit am Ziel Geschlechtergerechtigkeit für das neue gemeinsame Werk und die Zeit der Fusion liegen vor.

Die Evaluation soll insbesondere für folgende Gremien und Arbeitseinheiten nützlich sein:

- a) Gremien, die über die Weiterentwicklung der Genderstrategie beraten bzw. entscheiden: Beratung im Abteilungsleiterkreis OED bzw. der EED-Leitungsrunde. Entscheidung im Vorstand Ökumenische Diakonie (DW der EKD) bzw. im EED-Vorstand.
- b) Gremien des Fusionsprozesses, die sich mit dem Thema befassen.
- c) Gremien, die zu Fachfragen von Geschlechtergerechtigkeit arbeiten und inhaltlich an der Umsetzung der Genderstrategie arbeiten: BG Gender (BfdW) bzw. GSA (EED).
- d) Abteilungen, die sich mit der Umsetzung der Genderstrategie in der Projekt- und Programmarbeit befassen

### **3. Beschreibung und Analyse des Kontexts**

#### 3.1 Entwicklung der Umsetzung von Geschlechtergerechtigkeit und Gender auf nationaler und internationaler Ebene

- a) Welche generellen Entwicklungen und Veränderungen mit Blick auf Geschlechtergerechtigkeit lassen sich – u.a. im kirchlichen Bereich, besonders bei den APRODEV Mitgliedern, aber auch beim BMZ - in den vergangenen 10 Jahren feststellen? Welche Trends bestehen in Bezug auf Strategien, Instrumente und Ressourcen?
- b) Was wurde unternommen, um dem Ziel der Geschlechtergerechtigkeit näher zu kommen? Welche Ergebnisse lassen sich dabei feststellen?
- c) Wie verlief die Umsetzung bei BfdW und EED im Vergleich?
- d) Welche guten Praktiken und Diskussionsstränge werden bei BfdW bzw. EED intensiver verfolgt?

#### **3.2 Brot für die Welt und der EED**

- a) Beschreibung und Analyse der Strukturen, Arbeitsweisen, Instrumente und Ressourcen des Hauses (BfdW bzw. EED) unter dem Aspekt Geschlechtergerechtigkeit.
- b) Beschreibung und Analyse der Maßnahmen, die mit Bezug auf die Genderstrategie in Gang gebracht bzw. vorgenommen wurden.
- c) Inwiefern besteht ein Monitoring-System zur Umsetzung der Strategie? Wie werden Wirkungen erfasst?

### **4. Evaluationsfragen nach OECD/DAC-Kriterien**

#### 4.1 Relevanz: Tun wir das Richtige? Sind wir auf dem richtigen Weg?

- a) Inwiefern war aus heutiger Sicht die Entscheidung über die Einführung der Genderstrategie in 2005 der geeignete Schritt, um die „Lücke zwischen Theorie und Praxis“ beim Ziel Geschlechtergerechtigkeit zu schließen? (Aus Sicht der Leitung des Hauses, der Fachgremien (GBA bzw. GSA) und der Mitarbeitenden des Hauses?)
- b) Wo liegen die Stärken und Schwächen des Strategiepapiers? Welche Veränderungen in der Strategie sollten vorgenommen bzw. geprüft werden? Ist die Strategie noch „up to date“ und angepasst an die aktuellen Anforderungen?

#### 4.2 Effektivität – Erreichen wir unsere Ziele?

- a) Inwiefern werden die „Operativen Ziele“ (Kap. 5) der Genderstrategie erreicht? Ist es gelungen Genderkompetenz und Gender-Sensibilität zu verankern und zu stärken?
- b) Inwiefern ist das bestehende Monitoring zur Umsetzung der Strategie ausreichend?
- c) Welche intendierten und nicht-intendierten direkten Wirkungen (Outcome) lassen sich feststellen? Was wäre passiert, wenn EED und BfdW keine gemeinsame Genderstrategie in 2005 verabschiedet hätten? Welche Wirkung hat die Genderstrategie auf die intensive langjährige Arbeit zu Gender von besonders aktiv zu Gender arbeitenden Mitarbeitenden bzw. Arbeitseinheiten?
- d) Was sind Hauptfaktoren, die die Zielerreichung beeinflussen?
- e) Inwiefern werden die gewünschten Zielgruppen (Mitarbeitende und Leitungen der beiden Häuser) erreicht?

#### 4.3 Effizienz – Erreichen wir unsere Ziele wirtschaftlich?

- a) Wie werden die Effizienz der geschaffenen Strukturen zur Umsetzung der Strategie und die eingesetzten Arbeitsweisen, Instrumente und Ressourcen bewertet?
- b) Wo entstehen Reibungsverluste durch Dopplungen und unklare Regelungen? Wo werden „Dinge entwickelt“ aber nicht genutzt?

- c) Inwiefern unterstützen die Vorgaben der Genderstrategie (z.B. Kap. 5 Definition von Zielen mit Beispielen für Indikatoren) eine effiziente Umsetzung der Strategie?

#### 4.4 Impact – positive und negative primäre und sekundäre Langzeiteffekte

- a) Inwiefern konnte das „Oberziel“ (Kap. 5) erreicht werden?  
b) Welche positiven und negativen indirekten Wirkungen lassen sich in der Arbeit von EED und BfdW zu mehr Geschlechtergerechtigkeit feststellen? Welcher Anteil daran lässt sich plausibel auf das Vorhandensein der Genderstrategie zurück führen? Sind indirekte Wirkungen bei Partnerorganisationen, Aktionsgruppen und Einzelpersonen im In- und Ausland feststellbar?

#### 4.5 Nachhaltigkeit

- a) Inwiefern werden positive (direkte und indirekte) Wirkungen oder Veränderungen der Genderstrategie weiter bestehen?  
b) Welche Maßnahmen wurden ergriffen/umgesetzt und Routinen eingeführt, um Nachhaltigkeit bei der Überbrückung der „Lücke zwischen Theorie und Praxis“ in Hinblick auf Geschlechtergerechtigkeit zu ergreifen?  
c) Was würde passieren, wenn die Genderstrategie nicht (ggf. in modifizierter Form) fortgeführt würde?  
d) Was sind die Hauptfaktoren, die die Erreichung oder Nicht-Erreichung von Nachhaltigkeit bei der Entwicklung von Geschlechtergerechtigkeit beeinflussen?

### 5. Methodik, Standards

Die Evaluation ist unter Beachtung der OECD/DAC und DeGEval Standards durchzuführen. Dabei sollen ein angemessenes Evaluationsdesign und eine möglichst optimale Methodenauswahl vorgenommen werden. Genauigkeit von Informationen sowie Gültigkeit und Nachvollziehbarkeit von Ergebnissen und Schlussfolgerungen stehen dabei im Vordergrund. Empfehlenswert sind dabei der Einsatz möglichst mehrerer Methoden (Multimethodenansatz), die sowohl qualitativ als auch quantitativ sein können, sowie die Gegenprüfung von Daten und Informationsquellen durch Triangulation und die Anwendung des Mehraugenprinzips. Grundsätzlich gilt, dass „Zählbares gezählt und Messbares gemessen“ wird.

Als mögliche Methoden für die vorliegende Evaluation sind folgende angedacht:

- Dokumentenanalyse
- Schriftliche Befragung von Mitarbeitenden von EED und BfdW, auch von Partnerorganisationen, Aktionsgruppen, Einzelpersonen im In- und Ausland.
- (Teilstandardisierte) Interviews mit Mitarbeitenden und Leitungen der beiden Häuser.
- Workshops zu Inhalten der Evaluation mit verschiedenen Teilnehmendenkreisen.

Im Inception Report sind durch das Evaluationsteam die Methoden und das Vorgehen zu präzisieren.

### 6. Prozess, Produkte, Zeitrahmen

#### 6.1 Zeitrahmen und Prozess

Für die Studie ist die Beauftragung von 2 unabhängigen Gutachter/innen vorgesehen. Die in den Spalten „Gutachter/in“ aufgeführten Tage sind derzeitige Planungen. Diese gelten jeweils für die beiden Häuser (also insgesamt 84 Tage). Es wird angestrebt, dass zumindest teilweise eine Überschneidung des Evaluationsteams in den beiden Studien erfolgt (also ein oder zwei Gutachtende in beiden Studien mitwirken). In den schriftlichen Verträgen werden die Kalkulationen fixiert (als Höchstgrenze). Die folgende Kalkulation der Arbeitszeit gilt pro Evaluation und beinhaltet die gemeinsamen Workshops nach Abschluss der Studien.

Nr	Aufgaben/Prozess	Gutachter/ in 1 (Tage)	Gutachter/ in 2 (Tage)	Zeit- rahmen
1	Auftragsklärung	1	1	Mai/Juni 10
2	Dokumentenanalyse, erste Gespräche mit Mitarbeitenden	3	3	Juni 10
3	Entwicklung Evaluationsdesign, Erstellung Inception Report	2	1	Juni 10
3a	Übergabe Inception Report an Auftraggeber	-	-	Ende Juni
4	Feed-back bzw. Annahme des Inception Report durch Auftraggeber bis	-	-	Bis Mitte Juli
5	Durchführung der Studie nach Plan des Inception Reports <sup>41</sup>	7	7	Bis Mitte Oktober
6	Workshop: Feed-back der Ergebnisse an EED bzw. BfdW-Mitarbeitende	1	1	Ende Oktober
7	Erstellung Entwurf Abschlussbericht	3	3	Anfang Nov.
8	Übergabe Entwurf Abschlussbericht an Auftraggeber	-	-	Mitte Nov.
9	Workshop: Kurzpräsentation Ergebnisse + Besprechung Entwurf Abschlussbericht	1	1	Ende Nov.
10	Überarbeitung Entwurf	2	1	Bis Mitte Dez.
11	Übergabe der Endfassung des Berichts an Auftraggeber	-	-	Mitte Dez.
12	Abnahme Endfassung durch Auftraggeber	-	-	Anfang Jan. 2011.
13	Workshop/Präsentation der Evaluationsergebnisse jeweils bei EED und BfdW für die Mitarbeitenden.	2	2	Januar 2011
	<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	

## 6.2 Produkte und Berichterstattung

### 6.2.1 Inception Report

Der Inception Report (ca. 3-5 Seiten) soll nach der Einarbeitungsphase die Rückmeldung geben, inwiefern die in den TOR beschriebenen Ziele, Fragestellungen und Produkte im Rahmen der Evaluation erreicht werden können. Es können Vorschläge unterbreitet werden, die die TOR ergänzen bzw. einschränken. Diesen Vorschlägen, insbesondere wenn es sich um Veränderungen von Zielen und zentralen Fragestellungen handelt, muss die Auftraggeber/in innerhalb einer vereinbarten Zeit zustimmen, da dies eine Vertragsänderung zwischen Auftraggeber/in und Auftragnehmer/in darstellt.

**Bitte benutzen Sie folgende Mustergliederung.** Sollten Sie wichtige Inhalte in dieser Gliederung nicht unterbringen können oder sollte diese Darstellungsform für die Zusammenhänge unpraktisch sein, so wenden Sie sich bitte an den Auftraggeber.

<sup>41</sup> Die hier vorgenommenen Unterteilungen dokumentieren die Schwerpunktsetzungen der Studie und sollen eine Orientierung bieten, wie intensiv eine Bearbeitung in den einzelnen Punkten erwartet wird.

#### **a) Eckdaten der Evaluation**

Name, Nummer, Laufzeit des zu evaluierenden Projekts/Programms, Titel der Evaluation, AuftraggeberIn der Evaluation, Auftragnehmer/in, Datum des Inception Reports

#### **b) Feed-back zu den TOR**

Sind alle Teile der TOR nach wie vor klar und verständlich für das Evaluationsteam? Ist der Fokus der Evaluation klar definiert? Veränderungsvorschläge werden in einer Form präsentiert, die die AuftraggeberIn akzeptieren oder verwerfen kann.

#### **c) Stand der Vorbereitungen**

Zusammensetzung des GutachterInnen-Team (Qualifikationen, Aufgabenteilung, Hauptverantwortung), Zeitrahmen (Zeitplan gemäß TOR, Anpassungen und Abweichungen erklärt), weiter Aufgliederung der Arbeitstage während der Feldphase (unter Beachtung der in den TOR festgelegten maximalen Werte). Bericht über identifizierte Probleme und Risiken.

#### **d) Methodologie / Design**

Bericht über die gewählten qualitativen und/oder quantitativen Methoden und über weitere Schritte, um diese in der Evaluation umzusetzen (Auswahl der Stichproben, Strategien für Analyse und Datensammlung, weitere spezifische Evaluationsfragen, Hypothesen in Hinblick auf direkte (outcome) und indirekte (impact) Wirkungen, Erläuterungen zu den vorgesehenen Kontaktaufnahmen und Besuchen). Beschreibung des Vorgehens, wie adäquate Informationen für die Genderanalyse gewonnen werden soll.

#### **e) Werkzeuge für Datensammlung und -analyse**

Sofern anwendbar: Präsentation (ggf. Entwürfe) der vorgesehenen Fragebögen oder Interviewleitfäden.

### 6.2.2 Abschlussbericht der Evaluation

Der Abschlussbericht soll auf Deutsch verfasst sein (50 Seiten und Anhang) und soll – mindestens- folgende Inhalte umfassen:

#### **a) Deckblatt**

mit den Eckdaten der Evaluation: siehe Punkt a in obigem „Inception Report“

#### **b) Inhalts-, Abkürzungs- und Abbildungsverzeichnis**

#### **c) Zusammenfassung**

Kurz skizziertes, auf den Punkt gebrachtes, allein stehendes Dokument (ungefähr 3-5 Seiten) mit folgendem Inhalt<sup>42</sup>: Hintergrund, Zielsetzung der Evaluation, Methodik, Hauptaspekte der Evaluation, Hauptanalysepunkte (Kap. 3+4), dabei werden u.a. alle bearbeiteten DAC-Kriterien und die wichtigsten Ergebnisse dazu benannt), Schlussfolgerungen, Empfehlungen und Lessons Learnt.

#### **d) Einleitung**

Anlass, Zweck und Zielsetzung der Evaluation, Evaluationsrahmen und Zentrale Fragestellungen. Kurze Beschreibung des zu evaluierenden Projekts/Programms und des Kontexts.

#### **e) Evaluationsdesign und Methodik**

Informationen zum Vorgehen, eingesetzte Methoden, Informationen zur Gültigkeit der Aussagen, Triangulation etc.

#### **f) Darstellung der Ergebnisse und Analysen der Fragestellungen der TOR**

TOR (Kontext, Evaluationsfragen).

#### **g) Schlussfolgerungen**

Schlussfolgerungen\*, die auf Belegen und Analysen des Hauptteils beruhen.

#### **h) Empfehlungen**

---

<sup>42</sup> Aufgrund der Anforderung, dass die Zusammenfassung auch als allein stehendes Dokument verwendbar sein soll sind gewisse Dopplungen unvermeidlich.

Empfehlungen\* bezüglich zukünftiger Schritte und Maßnahmen, die an die entsprechenden Nutzer der Evaluation gerichtet sind (siehe TOR Nr. 2). Die Empfehlungen sollten umsetzbar („actionable“) innerhalb des Verantwortungsbereichs der Adressaten sein (auch wenn noch andere Akteure einbezogen werden müssen). Wenn möglich für jede Schlussfolgerung einen oder mehrere Empfehlungen.

#### **i) Lessons learnt\***

Generalisierungen von Erfahrungen aus der Evaluierung (s. auch Anlage 1 (Further Standards) Nr. 6).

#### **j) Anhang**

ToR, Liste der konsultierten/kontaktierten Personen/Organisationen, verwendete Literatur und Dokumentation etc.)

\* Die Verbindung zwischen Ergebnissen/Analysen, Schlussfolgerungen, Empfehlungen und Lessons learnt soll nachvollziehbar und transparent sein. Dafür können eine tabellarische Form (vgl. Anhang 2) und/oder genaue Verweise im Text vorgenommen werden.

Der Abschlussbericht ist in elektronischer Form als Word- und Pdf-Datei und in dreifacher Ausfertigung in Papierform dem Auftraggeber zu übermitteln.

### 6.2.3 Entwurf Raster für Umsetzungsplan

Dieses Produkt ist eine Hilfestellung des Evaluationsteams für die Akteure/Adressaten, für die Empfehlungen seitens der Evaluation ausgesprochen wurden. Eine Vorlage befindet sich im Anhang 3 (Umsetzungsplan). Das Evaluationsteam füllt die Eckdaten der Evaluation und die linke Spalte mit den Empfehlungen aus. Nach Abschluss der Evaluation dient das Raster den Akteuren/Adressaten für die Dokumentation ihrer Entscheidungen bzgl. der Annahme oder Nicht-Annahme der Empfehlung.

## **7. Verantwortlichkeiten und Pflichten**

### 7.1 Für die Studie beim EED

- a) Die EED-Evaluationsstelle im Team Programmqualifizierung ist für das Management und die Federführung der Evaluation verantwortlich. Dies beinhaltet die Erstellung der TOR, Bereitstellung der Finanzmittel, Auswahl und Vertragsschluss mit externen GutachterInnen und Sicherstellung, dass die Evaluation gemäß der Vorgaben des EED-Evaluationskonzeptes durchgeführt und seitens der Auftraggeber internationale OECD/DAC und deutsche DeGEval Evaluationsstandards berücksichtigt. Dabei wird u.a. das Bewertungsraster für Abschlussberichte (s. Anlage 4) eingesetzt.
- b) In den Ressorts I-III sind die Referatsleitungen bzw. Leitungen der Arbeitseinheiten für die Bereitstellung der EED-relevanten Dokumentationsunterlagen (z.B. Planungen des Referats mit Bezug auf die Genderstrategie, Unterlagen zu Genderfortbildungen u.a.) verantwortlich.
- c) Das Evaluationsteam nimmt das Evaluationskonzept des EED zur Kenntnis und ist dafür verantwortlich, dass die Evaluation entsprechend der internationalen OECD/DAC und deutschen DeGEval Evaluationsstandards durchgeführt wird.

### 7.2 Für die Studie bei BfdW

Der EED übernimmt die Federführung für die Evaluierung, wie unter Punkt 8.1.a beschrieben. Bei BfdW ist die BG Gender sowie die Gender-Koordinatorin für Begleitung und Umsetzung der Evaluierung verantwortlich. Die Gender-Koordinatorin steht als direkte Ansprechpartnerin für das Evaluierungsteam zur Verfügung.

## 8. Verbreitung der Evaluationsergebnisse

Für den EED ist als Standard derzeit die Veröffentlichung der zentralen Ergebnisse auf der EED-Internetseite vorgesehen.

## 9. Literatur

- Brot für die Welt und Evangelischer Entwicklungsdienst e.V. (2007): Genderstrategie-Papier – Wir schließen die Lücke zwischen Theorie und Praxis – eine Handlungsstrategie zur Förderung gleicher Lebenschancen für Frauen und Männer mit den Programmen von EED und BfdW, Bonn und Stuttgart.
- Deutsche Gesellschaft für Evaluation e.V. Hrsg. (2002): Standards für Evaluation. Köln und Alfter.
- Deutsche Welthungerhilfe e.V. (2008): Wirkungsorientierung in den Projekten und Programmen der Welthungerhilfe – Leitfaden – Teil 1 Hintergründe und Definitionen.
- Evangelischer Entwicklungsdienst e.V. (2009): Genderglossar für den EED, internes Arbeitspapier.
- OECD/DAC (1991): Principles for Evaluation of Development Assistance, Paris.
- OECD/DAC (2006): Evaluation Quality Standards (for test phase application).
- OECD/DAC (o.J): Criteria for Evaluating Development Assistance.
- OECD/DAC (2002): Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management.
- OECD/DAC (2009): Glossar entwicklungspolitischer Schlüsselbegriffe aus den Bereichen Evaluierung und ergebnisorientiertes Management.

## 10. Anlagen

Anlage 1:	Further Standards with regard to evaluation methodology, process and reporting
Anlage 2:	Übersicht zu Schlussfolgerungen, Empfehlungen und Lessons Learnt
Anlage 3:	Umsetzungsplan
Anlage 4:	Bewertungsraster für (Evaluations-) Abschlussberichte

## **Annex 1: Further Standards with regard to evaluation methodology, process and reporting**

### **1. Evaluation methodology**

#### **1.1 Explanation of the methodology used**

The evaluation report describes and explains the evaluation method and process and discusses validity and reliability. It acknowledges any constraints encountered and their impact on the evaluation, including their impact on the independence of the evaluation. It details – with a focus on gender analysis - the methods and techniques used for data and information collection and processing. The choices are justified and limitations and shortcomings are explained.

#### **1.2 Assessment of results**

Methods for assessment of results are specified. Attribution and contributing/confounding factors should be addressed. If indicators are used as a basis for results assessment these should be SMART (specific, measurable, attainable, relevant and time bound).

#### **1.3 Relevant stakeholders consulted**

Relevant stakeholders are involved in the evaluation process to identify issues and provide input for the evaluation. The evaluation report indicates the stakeholders consulted, the criteria for their selection and describes stakeholders participation. If less than the full range of stakeholders was consulted, the methods and reasons for selection of particular stakeholders are described.

#### **1.4 Sampling**

The evaluation report explains the selection of any sample. Limitations regarding the representativeness of the evaluation sample are identified.

#### **1.5 Evaluation team**

The composition of evaluation teams should possess a mix of evaluative skills and thematic knowledge, be gender balanced, and include professionals from the countries or regions concerned.

### **2. Information sources**

#### **2.1 Transparency of information sources**

The evaluation report describes the sources of information used (documentation, respondents, literature etc.) in sufficient detail, so that the adequacy of the information can be assessed. Complete lists of interviewees and documents consulted are included, to the extent that this does not conflict with the privacy and confidentiality of participants.

#### **2.2 Reliability and accuracy of information sources**

The evaluation cross-validates and critically assesses the information sources used and the validity of the data using a variety of methods and sources of information.

### **3. Independence**

#### **3.1 Independence of evaluators vis-à-vis stakeholders**

The evaluation report indicates the degree of independence of the evaluators from the policy, operations and management function of the commissioning agent, implementers and beneficiaries. Possible conflicts of interest are addressed openly and honestly.

#### **3.2 Free and open evaluation process**

The evaluation team is able to work freely and without interference. It is assured of cooperation and access to all relevant information. The evaluation report indicates any obstruction which may have impacted on the process of evaluation.

## **4. Evaluation ethics**

### **4.1 Evaluation conducted in a professional and ethical manner**

The evaluation process shows sensitivity to gender, beliefs, manners and customs of all stakeholders and is undertaken with integrity and honesty. The rights and welfare of participants in the evaluation are protected. Anonymity and confidentiality of individual informants should be protected when requested and/or as required by law.

### **4.2 Acknowledgement of disagreements within the evaluation team**

Evaluation team members should have the opportunity to dissociate themselves from particular judgements and recommendations. Any unresolved differences of opinion within the team should be acknowledged in the report.

## **5. Quality assurance**

### **5.1 Incorporation of stakeholders' comments**

Stakeholders are given the opportunity to comment on findings, conclusions, recommendations and lessons learned. The evaluation report reflects these comments and acknowledges any substantive disagreements. In disputes about facts that can be verified, the evaluators should investigate and change the draft where necessary. In the case of opinion or interpretation, stakeholders' comments should be reproduced verbatim, such as in an annex, to the extent that this does not conflict with the rights and welfare of participants.

### **5.2 Quality control**

Quality control is exercised throughout the evaluation process. Depending on the evaluations scope and complexity, quality control is carried out either internally or through an external body, peer review, or reference group. Quality controls adhere to the principle of independence of the evaluator.

## **6. Relevance of the evaluation results**

### **6.1 Formulation of evaluation findings**

The evaluation findings are relevant to the object being evaluated and the purpose of the evaluation. The results should follow clearly from the evaluation questions and analysis of data, showing a clear line of evidence to support the conclusions. Any discrepancies between the planned and actual implementation of the object being evaluated are explained.

### **6.2 Evaluation implemented within the allotted time and budget**

The evaluation is conducted and results are made available in a timely manner in relation to the purpose of the evaluation. Un-envisaged changes to timeframe and budget are explained in the report. Any discrepancies between the planned and actual implementation and products of the evaluation are explained.

### **6.3 Recommendations and lessons learned**

Recommendations and lessons learned are relevant, targeted to the intended users and actionable within the responsibilities of the users. Recommendations are actionable proposals and lessons learned are generalizations of conclusions applicable for wider use.

### **6.4 Use of evaluation**

Evaluation requires an explicit acknowledgement and response from management regarding intended follow-up to the evaluation results. Management will ensure the systematic dissemination, storage and management of the output from the evaluation to ensure easy accessibility and to maximise the benefits of the evaluations findings.

## **7. Completeness**

### **7.1 Evaluation questions answered by conclusions**

The evaluation report answers all the questions and information needs detailed in the Terms of Reference (TOR). Where this is not possible, reasons and explanations are provided.

### **7.2 Clarity of analysis**

The analysis is structured with a logical flow. Data and information are presented, analysed and interpreted systematically. Findings and conclusions are clearly identified and flow logically from the analysis of the data and information. Underlying assumptions are made explicit and taken into account.

### **7.3 Distinction between conclusions, recommendations and lessons learned**

Evaluation reports must distinguish clearly between findings, conclusions and recommendations. The evaluation presents conclusions, recommendations and lessons learned separately and with a clear logical distinction between them. Conclusions are substantiated by findings and analysis. Recommendations and lessons learned follow logically from the conclusions.

### **7.4 Clarity and representativeness of the summary**

The evaluation report contains an executive summary. The summary provides an overview of the report, highlighting the main conclusions, recommendations and lessons learned.

## Anlage 2: Übersicht zu Schlussfolgerungen, Empfehlungen und Lessons Learnt

TOR (Kapitel)	Evaluationsbereich (Kapitel)	Priorität (1-3) (hoch/niedrig)	Schlussfolgerungen	Empfehlungen	Empfehlung an
4.2	5	1	Die von beiden Werken verabschiedete Strategie dient immer wieder als Legitimation für die Integration der Genderperspektive und sichert, dass die Genderarbeit nicht verschwindet. Sie hat die Gendersensibilität und das Bewusstsein über Gender Mainstreaming im Haus verbreitet.	<p><b>Empfehlung 1:</b> Die Genderstrategie sollte weiterhin für einen bestimmten Zeitraum über die Fusion hinweg weitergeführt werden, um sie dann auf die Bedingungen des neuen Werks hin zu überprüfen, anzupassen und zu aktualisieren (Gender-Aktionsplan).</p>	<b>Vorstand; Fusionsgremien</b>
4.3	7.1	1	Der <b>Vorstand</b> hängt seine Bedeutung und Rolle im Umsetzungsprozess der Genderstrategie zu tief.	<p><b>Empfehlung 2:</b> Der Vorstand muss sich stärker zur Umsetzung der Genderstrategie nach innen &amp; in der Außendarstellung bekennen und sich dafür engagieren. Der eigene Vorbild-/Modellcharakter darf nicht unterschätzt werden. Auch muss der Vorstand dafür sorgen, dass im Fusionsprozess sowie im neuen Werk die Umsetzung der Genderstrategie in den zentralen Entscheidungsgremien (z.B. EPED) systematisch verfolgt wird.</p>	<b>Vorstand</b>

TOR (Kapitel)	Evaluationsbereich (Kapitel)	Priorität (1-3) (hoch/niedrig)	Schlussfolgerungen	Empfehlungen	Empfehlung an
4.3	7.1 9	1	<p>Der Wegfall der <b>Genderstelle</b> wird als lehrreich betrachtet, um das Thema als Anforderung an die gesamte Organisation bewusst zu machen &amp; Abschiebetaktiken zu verhindern. Andererseits bedeutet ihre Streichung auch eine Schwächung der Genderpolitik und der fachlichen Genderarbeit, weil die Verantwortung beim Mainstreamen verdunstet.</p> <p>Der <b>GSA</b> erfüllt seine Monitoring- und Koordinationsaufgabe engagiert und motiviert, allerdings ohne die notwendigen Kapazitäten und Ressourcen. Aufgrund seines eingeschränkten Mandats und fehlender Ressourcen ist sein Einsatz für die</p>	<p><b>Empfehlung 3:</b> Eine neue strukturelle Verankerung durch eine Gender-Fach- oder Koordinierungsstelle und eine Gleichstellungsstelle ist eine notwendige Voraussetzung für ein Mainstreaming in der Fläche. Der Stellenzuschnitt sollte folgende Aufgaben berücksichtigen: Koordination und Erzeugung von Synergien, Impulse für fachliche Genderarbeit u.a. aus entwicklungspolitischen Diskursen, Organisation der Außenvertretung. Um das Mainstreaming in allen Arbeitseinheiten zu stärken sind zusätzlich Kapazitäten in den Referaten notwendig. Bei der konkreten Ausgestaltung sollten die diesbezüglichen gemeinsamen Vorschläge der Gender-Begleitgruppen von BfdW und EED aufgegriffen werden.</p> <p>Ein Gremium wie der GSA sollte als Beratungs-, Begleit- und Koordinationsgremium mit seiner Querschnittsstruktur weitergeführt werden. fusionierten Werks genutzt werden. Für seine Arbeit muss ein zusätzliches Zeitbudget bereitgestellt werden. Die Zuständigkeit für das</p>	<p><b>Vorstand; Fusionsgremien; Ressort 4 Finanzen/ Personal/ Verwaltung</b></p>

TOR (Kapitel)	Evaluationsbereich (Kapitel)	Priorität (1-3) (hoch/niedrig)	Schlussfolgerungen	Empfehlungen	Empfehlung an
			Umsetzung der Genderstrategie blockiert.	Monitoring und Controlling bezüglich der Umsetzung der Genderstrategie ist zu klären.	
4.2	6.1	2	<p>In der <b>Planung</b> ist die Genderperspektive nahezu durchgängig, meist als Querschnittsaufgabe oder auch als explizite Genderplanung benannt. Wenn Genderaspekte aber nicht explizit benannt werden, werden sie unsichtbar und dethematisiert. Es ist anzunehmen, dass vieles im Werk gemacht wird, was weder nach innen noch nach außen sichtbar ist.</p> <p>Das <b>Monitoring</b>-Instrument Jahresberichte an den GSA sind ein Alleinstellungsmerkmal des EED. Intern wird es überwiegend als gutes, wenn auch nicht ausreichendes Monitoring-Instrument gelobt. Ein aktives <b>Controlling</b> fehlt weitgehend. <b>Evaluationen</b> berücksichtigen Genderaspekte, aber nicht systematisch.</p>	<p><b>Empfehlung 4:</b> Die Integration des Genderthemas als Querschnittsperspektive darf nicht zu Verdunstung und Intransparenz führen. Sie sollte benannt und sichtbar gemacht werden, damit sie Grundlage für Dialoge im Haus und eine genderprofilierte Außendarstellung sein kann. Das Planen mit Indikatoren muss systematisiert werden, um Planung, Monitoring und Controlling kohärent gestalten zu können.</p> <p>Das Instrument der Genderberichte an den GSA sollte weitergeführt werden. Die durch das Monitoring gewonnenen Erkenntnisse müssen von den Führungskräften/Vorstand anerkannt, aufgegriffen und daraus praktische Schlussfolgerungen gezogen werden (Controlling). Evaluationen müssen Genderaspekte bis in die Empfehlungen hinein systematisch integrieren. Empfehlungen müssen nachgehalten werden.</p>	<b>Führungskräfte; alle Mitarbeitenden</b>

TOR (Kapitel)	Evaluationsbereich (Kapitel)	Priorität (1-3) (hoch/niedrig)	Schlussfolgerungen	Empfehlungen	Empfehlung an
4.2	6.3	2	Die <b>gendersensible Außendarstellung</b> erfolgt nicht systematisch, sie ist defizitär. Der Internet-Auftritt ist veraltet. Es zeigen sich genderstereotype Zuweisungen: Die Genderperspektive ist im Mikrobereich des Alltagshandelns und Themen wie Armut präsent, aber nicht bei makro-ökonomischen und makropolitischen Themen. Vieles, was in internationalen Programmen passiert, wird von der Öffentlichkeits-, Lobby- und Advocacy-Arbeit nicht aufgegriffen. Auch im Inlandsbereich ist die Außendarstellung, was die Berücksichtigung von Genderaspekten anbelangt, defizitär.	Das Genderprofil muss in der Öffentlichkeits-, Bildungs-, Lobby- und Advocacy-Arbeit systematisiert werden: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Um die Genderaufmerksamkeit zu erhöhen, sollte vorübergehend eine Do-No-Harm-Prüfung von Publikationen, Kampagnen und Veranstaltungen durchgeführt werden. Dazu sind zusätzliche Ressourcen notwendig.</li> <li>- Bei Gender als Querschnittsperspektive sind geschlechtsstereotype Zuweisungen von Themen und Rollen zu vermeiden. Zusätzlich sollten in exemplarischen Fällen Genderthemen separat vorgestellt und diskutiert werden.</li> <li>- Die Außendarstellung muss die genderbezogene Arbeit der internationalen Programme und der Inlandsarbeit/ Entwicklungspolitik stärker repräsentieren, um das EED-Profil zu schärfen.</li> </ul>	<b><i>Ressort 3; Führungskräfte, Vorstand und alle anderen Mitarbeitenden mit Öffentlichkeits- und Bildungs- sowie Lobby- und Advocacyaufgaben</i></b>
4.3	7.5	2	Gender hat sich vom politischen zum fachlichen Thema und technischen Verfahren entwickelt. (...) Dies kennzeichnet ein Instrumentendilemma in der Arbeit: jede/r weiß, dass Instrumente notwendig sind, aber sie werden als schematisierend und entpolitisiert	Dieses Dilemma muss im hausinternen Dialog kontinuierlich thematisiert werden. Es ist nur aufzufangen, wenn als Gegengewicht zum derzeitigen Trend der Formalisierung Gender in nächster Zeit wieder inhaltlich-politisch gefüllt wird, z.B. durch Bearbeitung bestimmter Themen wie Landrechte/landgrabbing und Gender, Gender	<b><i>Führungskräfte; alle Mitarbeitenden</i></b>

TOR (Kapitel)	Evaluationsbereich (Kapitel)	Priorität (1-3) (hoch/niedrig)	Schlussfolgerungen	Empfehlungen	Empfehlung an
			wahrgenommen.	bei Indigenen. Instrumente müssen als Hilfsmittel der Programmqualifizierung bzw. der fachlichen Arbeit vermittelt werden. Desweiteren könnte ein ressortübergreifendes genderbezogenes Arbeitsvorhaben oder eine entsprechende Projektgruppe Anregungen geben. Die politische Substanz von Gender-themen sollte z.B. unter dem Dach der Gerechtigkeitsnorm re-animiert werden, damit die Genderaufgabe wieder eine Dynamik bekommt.	
6.2	2		Es ist bisher nicht gelungen, im Haus Formen und Foren zu schaffen, um über Genderthemen zu diskutieren, sich kontinuierlich auszutauschen und ein Wissensmanagement zu Genderthemen aufzubauen. Selbst innerhalb einzelner Referate bestehen Kommunikationsdefizite über die Umsetzung, unterschiedliche Ansätze, Good Practice-Beispiele und Möglichkeiten.	Good Practice-Beispiele & Erfahrungen im Haus sollten innerhalb des EED kommuniziert werden. Dabei ist zentral, Gender als fachliches Thema und Qualitätsmerkmal der Arbeit wahrzunehmen und zu diskutieren. Ein Ansatz dazu sind die GSA-Berichte. Im Intranet könnte eine Plattform oder ein Blog für 1) Good Practices und 2) für Probleme der Genderarbeit eingerichtet werden. Wissensmanagement ist durch kontinuierliche Fortbildungs- und Beratungsangebote und Diskussionsforen sicherzustellen, über die auch neue Themen aus internationalen & nationalen Diskursen in Kurzform eingespeist werden können. Eine bereits bewährte Form der hausinternen	<b><i>Führungskräfte; Ressort 4, Referat PQ und Zuständige für Personalentwicklung /Fortbildung; Ressort 2, Referate Fachkräfte und Stipendien</i></b>

TOR (Kapitel)	Evaluationsbereich (Kapitel)	Priorität (1-3) (hoch/niedrig)	Schlussfolgerungen	Empfehlungen	Empfehlung an
				Kommunikation ist das Lunchbriefing, das als Jourfix oder in unregelmäßigen Abständen für Genderthemen genutzt werden kann. Diese Aufgaben müssen dezentral wahrgenommen werden, d.h. eine Genderstelle könnte dies nicht allein abdecken.	

*Bei Bedarf bitte zusätzliche Zeilen für Empfehlungen einfügen.*

Anlage 3:

Umsetzungsplan: (Kurztitel der Evaluation)

Datum:	
Titel der Evaluation:	
Gesamtverantwortung/Federführung seitens Auftraggeber:	
Name/n der GutachterInnen:	
Datum der Endfassung des Abschlussberichts:	
Verantwortung Monitoring Umsetzungsplan:	

Kurzinformationen zum Evaluierungsgegenstand:

Empfehlungen aus dem Evaluierungsbericht	Wird Empfehlung geteilt?			Bei „ja“: Nennung wichtiger Teilschritte oder Indikatoren zur Umsetzung der Empfehlung  Bei „teils“ oder „nein“: Begründung, warum Empfehlung nicht umgesetzt werden kann, ggf. Alternativvorschläge (mit Teilschritten, Zeit etc.)	Bis wann (M/J)	Verantwortung bei PO/EED
	j a	t e i l s	N e i n			
<i>Empfehlung 1:</i>						
<i>Empfehlung 2:</i>						
<i>Empfehlung 3:</i>						
<i>Empfehlung 4:</i>						
<i>Empfehlung 5:</i>						
<i>Empfehlung 6:</i>						
<i>Empfehlung 7:</i>						
<i>Empfehlung 8:</i>						
<i>Empfehlung 9:</i>						

Empfehlungen aus dem Evaluierungsbericht	Wird Empfehlung geteilt?			Bei „ja“: Nennung wichtiger Teilschritte oder Indikatoren zur Umsetzung der Empfehlung  Bei „teils“ oder „nein“: Begründung, warum Empfehlung nicht umgesetzt werden kann, ggf. Alternativvorschläge (mit Teilschritten, Zeit etc.)	Bis wann (M/J)	Verantwortung bei PO/EED
	j a	t e i l s	N e i n			
<i>Ggf. weitere Zeilen für Empfehlungen hinzufügen</i>						

#### Anlage 4: Raster für die Qualitätsbeurteilung von Evaluationsberichten

<b>Bezeichnung der Evaluation:</b>	
<b>Bezeichnung des Berichts (bitte ankreuzen):</b>	<input type="radio"/> Entwurf Abschlussbericht vom: <input type="radio"/> Endbericht vom: <input type="radio"/> Anderer Bericht:
<b>Autor/innen:</b>	
<b>Qualitätsbeurteilung durch (Name, Arbeitseinheit, Datum)</b>	

Qualitätskriterium	Bewertung					
		vor- bildlich	gut	schwach	Unak- zeptable 1	Nicht an- wendbar
<b>1. Nützlichkeit</b> [ <i>Utility</i> ]						
<b>1.1 Vollständigkeit des Berichts</b>						
a) Beantwortet der Bericht die wesentlichen Evaluationsfragen, erfüllt er inhaltlich die ToR? Werden Abweichungen genannt und ausreichend begründet?						
b) Enthält der Bericht eine klare, knappe Zusammenfassung? Werden darin die wesentlichen Feststellungen, Schlussfolgerungen und Empfehlungen aus dem Bericht wiedergegeben?						
c) Sind die Anlagen zum Bericht (u. a. Liste der Interviewten und Dokumente) vollständig und im Umfang angemessen?						
<b>1.2 Struktur und Stil des Berichts</b>						
a) Folgt der Bericht den Vorgaben zu Grundstruktur, Umfang und Layout aus den ToR? Werden Abweichungen nachvollziehbar begründet?						
b) Sind die einzelnen Berichtskapitel in sich logisch aufgebaut und hat der Bericht (inkl. Anlagen) insgesamt eine logische, nachvollziehbare Struktur?						
c) Erfolgt eine klare Trennung zwischen (beschreibenden) Feststellungen, (wertenden) Schlussfolgerungen, Empfehlungen und ggf. übergeordneten Erkenntnissen?						
d) Ist der Bericht frei von grammatikalischen Fehlern, Rechtschreibfehlern und Jargon? Ist die Sprache klar und abwechslungsreich und der Bericht (inkl. Anlagen) insgesamt gut lesbar?						
<b>1.3 Kompetenz und Unabhängigkeit der Evaluierer/-innen</b>						
a) Wird die Zusammensetzung des Evaluationsteams ausreichend beschrieben (fachliche und methodische Kompetenzen, lokales Know-how, <i>gender balance</i> )?						
b) Werden der Grad der Unabhängigkeit und mögliche Interessenkonflikte der Evaluierer/-innen deutlich? Werden Vorannahmen und Einstellungen der Evaluierer/innen transparent gemacht? Werden Behinderungen für einen freien Evaluationsprozesses benannt?						
<b>1.4 Relevanz der Evaluationsergebnisse</b>						
a) Inwiefern sind mit Blick auf Geschlechtergerechtigkeit die Analysen fundiert und die Ergebnisse aussagekräftig?						

Qualitätskriterium	Bewertung					
		vor- bildlich	gut	schwach	Unak- zeptable 1	Nicht an- wendbar
b) Sind die Evaluationsergebnisse und Schlussfolgerungen relevant für den Evaluationsgegenstand und dient der Bericht den Zielen der Evaluation?						
c) Sind die Empfehlungen (und ggf. übergeordneten Erkenntnisse) relevant, richten sie sich an die wesentlichen Nutzer und sind sie innerhalb deren Verantwortungsbereichen umsetzbar?						
<b>2. Fairness</b> [ <i>Propriety</i> ]						
<b>2.1 Angemessenes Verhalten der Evaluierer/-innen</b>						
a) Lässt der Bericht auf einen sensiblen, respektvollen, ehrlichen und konflikt sensitiven Umgang mit den Beteiligten und Betroffenen schließen?						
b) Werden die Rechte und das Wohl identifizierbarer Personen geschützt? Wird Anonymität und Vertraulichkeit gewahrt, wo die Betroffenen dies wünschen und/oder das Gesetz es verlangt?						
<b>2.2 Ausgewogenheit der Ergebnisdarstellung</b>						
a) Wurden die Stärken und Schwächen des Evaluationsgegenstands so vollständig wie möglich erfasst und werden sie ausgewogen und fair dargestellt?						
b) Stellt der Bericht verschiedene Positionen und Perspektiven von Beteiligten, Betroffenen und Mitgliedern des Evaluationsteams zum Evaluationsgegenstand neutral und ausgewogen dar?						
<b>3. Genauigkeit</b> [ <i>Accuracy</i> ]						
<b>3.1 Analyse des Evaluationsgegenstands</b>						
a) Wird der Evaluationsgegenstand genau beschrieben (u. a. Kontext, Durchführungs- und Finanzierungsform, Akteure, Rolle des Partners, ggf. anderer Geber, Kosten)?						
b) Wird die Wirkungslogik (Wirkungskette; Theorie des Wandels) der Entwicklungsmaßnahme (Inputs, Aktivitäten, Outputs/Leistungen, Wirkungen bzw. Ziele) beschrieben und bewertet?						
c) Werden die DAC Evaluationskriterien entsprechend ihrer Definitionen und Leitfragen/-aspekten bearbeitet und etwaige Abweichungen oder Auslassungen plausibel begründet?						
<b>3.2 Darstellung und Eignung der Methodik</b>						
a) Sind die Evaluationsfragen sowie die Bewertungskriterien und das methodische Vorgehen zu ihrer Beantwortung klar beschrieben und begründet? Wird die Eignung der Methodik diskutiert?						
b) Wurden alle relevanten Stakeholder befragt, sind die Informationsquellen benannt und in ihrer Gesamtheit angemessen? Ist ihre (Stichproben-)Auswahl nachvollziehbar begründet?						
c) Erscheinen die Stichproben-, Datenerhebungs- und -auswertungsmethoden insgesamt geeignet, um die Evaluationsfragen zuverlässig nach fachlichen Maßstäben zu beantworten?						
d) Werden die Zuordenbarkeit von beobachteten Veränderungen zur Entwicklungsmaßnahme und der Einfluss externer Faktoren plausibel dargelegt?						

<b>Qualitätskriterium</b>	<b>Bewertung</b>	<b>vor- bildlich</b>	<b>gut</b>	<b>schwach</b>	<b>Unak- zeptabe l</b>	<b>Nicht an- wendbar</b>
<b>3.3 Gültigkeit und Verlässlichkeit der Informationen</b>						
a) Enthält die Analyse klare und differenzierte Belege? Wurden die Daten/Informationen in angemessener Weise validiert (z. B. durch Triangulation) und Fehlerquellen vermieden?						
b) Sind die Schlussfolgerungen und die daraus abgeleiteten Empfehlungen (und ggf. übergeordneten Erkenntnisse) logisch und transparent aus dieser Analyse hergeleitet?						

<b>Nachbesserungsbedarf</b>	<b>Bewertung</b>	<b>sehr gering</b>	<b>gering</b>	<b>mittel</b>	<b>hoch</b>	<b>sehr hoch</b>
Wie hoch ist / war der Nachbesserungsbedarf vom Berichtsentwurf bis zum Endbericht?						
<b>Gesamt-Beurteilung Bewertung</b>	<b>vor- bildlic h</b>	<b>gut</b>	<b>befrie- digend</b>	<b>ausrei- chend</b>	<b>unak- zeptab- el</b>	

ggf. Erläuterungen:

Anm.: Die Qualitätsbeurteilung erfolgt je Kriterium in vier Abstufungen:

- unakzeptabel: Das Kriterium ist weitgehend oder gänzlich unerfüllt, der Nachbesserungsbedarf ist sehr hoch;
- schwach: Das Kriterium ist nur teilweise erfüllt, der Nachbesserungsbedarf ist recht hoch;
- gut: Das Kriterium ist überwiegend erfüllt, der Nachbesserungsbedarf ist (sehr) gering;
- vorbildlich: Das Kriterium ist vollständig und sehr gut erfüllt, es besteht kein oder nur minimalster Nachbesserungsbedarf;
- nicht anwendbar: Das Kriterium ist aus bestimmten Gründen nicht relevant oder anwendbar.

## Anhang 2: Fragebogen

s. Anhang 8

## Anhang 3: Interviewleitfaden

### **(I) Einstiegsfragen:**

- 1) Was, denken Sie, wäre mit der Berücksichtigung des Ziels der Geschlechtergerechtigkeit bei EED und BfdW passiert, wenn die Organisationen keine Genderstrategie verabschiedet hätten?
- 2) Hat die Genderstrategie einen Unterschied gemacht, z.B. bezüglich der Verbindlichkeit einer Gender-Perspektive?

### **(II) Zur Umsetzung des Genderstrategie Papiers in Ihrem Arbeitsbereich**

- 1) Wie wurde die Genderstrategie hausintern und nach außen kommuniziert? Wurden bzw. werden Hilfestellungen angeboten?
- 2) Wie setzen die Führungskräfte und die Mitarbeitenden die Strategie um?
- 3) Inwiefern werden die Ziele der Genderstrategie erreicht?
- 4) Wurden gender-bezogene Indikatoren bei der Jahresplanung (auch längerfristige Planung im Rahmen von Strategiepapieren) aufgrund der Genderstrategie festgelegt, bei der Durchführung berücksichtigt und überprüft? Welche Indikatoren z.B.?
- 5) Inwiefern ist das bestehende Monitoring zur Umsetzung der Strategie ausreichend?
- 6) Welche Vor- und Nachteile hat die aktuelle Organisationsform zur Durchführung der Genderstrategie im Haus? Wie klar sind die Verantwortlichkeiten für deren Umsetzung?
- 7) Wie ist die Gender-Aufgabe in Ihrem Bereich organisiert?
- 8) Haben Sie an Gender-Fortbildungen teilgenommen? (vor, nach Gender Strategie...) Und wie nützlich waren diese für Ihre eigene Arbeit. Was konnten Sie umsetzen? Welche Fragen blieben offen? Worin bräuchten Sie ggf. Unterstützung?
- 9) Thematisieren Sie die Genderstrategie in der Zusammenarbeit mit anderen Organisationen im In- und Ausland, mit Partnerorganisationen, Aktionsgruppen ? Hat die Einführung der Gender Strategie dabei einen Unterschied gemacht?

### **(III) Zum Strategiepapier und künftigen Erfordernissen der Umsetzung**

- 1) Wo sehen Sie die Stärken und wo die Schwächen des Strategiepapiers?
- 2) Ist die Genderstrategie noch relevant und aktuellen Anforderungen angemessen? Oder betrachten Sie einen Gender-Ansatz für nicht mehr zeitgemäß?

3) Wo sehen Sie allgemein die Stärken in der Umsetzung der Genderstrategie, und wo sehen Sie noch Verbesserungsbedarf?

4) Gibt es vergleichbare Erfahrungen mit anderen Querschnittsaufgaben?

5) Was sollte in der neuen Organisation verändert werden? (Bezüglich der Institutionalisierung der Gender-Aufgabe; bezüglich der Verfahren zur Umsetzung)

## Anhang 4: Interviews & Einzelgespräche

### Gruppeninterviews

- Vorstand
- Leitungsrunde
- GSA
- Referat Afrika 2
- Referat Lateinamerika
- Referat entwicklungspolitischer Dialog
- Referat Fachberatung
- Referat Fachkräfte

### Einzelinterviews

- Edda Kirleis
- Karin Ulmer
- Jörg Schwieger
- Michael Frein
- Karin Döhne

### Einzelgespräche

- Angela König
- Heinz Fuchs
- Richard Brand
- Kathy Geiss-Rigoni
- Sonja Wassermann
- Christine Klusmann
- Theresa Schwehm
- Bonny Keller (Gender Trainerin für ausreisende Fachkräfte)
- Regina Frey (Gender Trainerin)

## Anhang 5: Liste der analysierten Planungsdokumente und Analyse von Länder(strategie)papieren (Stichproben)

### Planungspapiere der Ressorts und Referate

- Ressort Internationale Programme, Rahmenplanung 2009-2013
- Afrika 1, Jahresplanung 2009
- Afrika 2, Jahresplanung 2009
- Asien/Pazifik, Jahresplanung 2009
- Referat Lateinamerika/Karibik 2009-13
- Team Nahost, Ref.1.6., Jahresplanung 2009
- Team Südosteuropa/kaukasische Republiken 2009
- Team weltweite Programme, Jahresplanung 2009
- Referat Fachberatung, Jahresplanung 2009
- Referat Fachkräfte, Jahresplanung 2009, Gender Planung 2010
- Referat Bildungs- und Inlandsförderung. Strategische Planung 2006-2010, Gender Planung 2008, 2009
- Referat Entwicklungspolitischer Dialog: Strategische Planung 2009-2013
- Büro Berlin, Jahresplanung 2009

### Länder(strategie)papiere

- Förderungen in der Volksrepublik China, 1/2009
- Förderungen in der Demokratischen Volksrepublik Korea 1/2009
- Länderpapier Malawi 2009
- Länderstrategiepapier Philippinen 2009
- BfdW-EED-Strategiepapier zur Pazifik-Region 2009-2013
- BfdW-EED-Länderstrategiepapier Mosambik 2010-2014
- BfdW-EED-Länderstrategiepapier Brasilien 2010 - 2014

Die beiden **Länderstrategiepapiere zu China und Nord-Korea** enthalten keine Gender-Aspekte, das China-Papier nennt lediglich in seiner Liste von Partnerorganisationen einige Frauenorganisationen.

Das **Länderpapier Malawi (2009)** benennt Geschlechtergerechtigkeit als Querschnittsthema und unterstützt Menschen- und Frauenrechte. Es zielt auf die Beseitigung von stukturreller Frauendiskriminierung durch Selbstorganisierung, Zugang zu Ressourcen und Profilierung von Fraueninteressen in politischer Einflussnahme. Es kritisiert die Männerdominanz in der kirchlichen Führung. Partnerorganisationen sollen über eine Gender Policy verfügen und mehr Frauen in Leitungspositionen befördern. Geplant ist eine Gender-Querschnittsevaluierung im Land und die Identifikation von Frauenorganisationen als Partnerinnen außerhalb des kirchlichen Spektrums.

Das **Philippinen-Länderpapier (2009)** nennt den angestrebten Beitrag zu Geschlechtergerechtigkeit als viertes Ziel der Gesamtorientierung. Gendergerechtigkeit und der Förderung von Frauen soll in allen Förderschwerpunkten besondere Bedeutung beigemessen werden. Es bezieht sich auf Genderanalysen, die die besondere Armutsbetroffenheit von Frauen, ihren Ausschluss von politischer Entscheidung und Gewalt gegen Frauen in allen sozialen Schichten zeigen. 11 von insgesamt 41 Programmen wollen

diese Problemlagen explizit verbessern. Geplant ist, die Kapazität von Frauen in den Schwerpunktgebieten Konflikttransformation, Erhalt der Biodiversität und Ernährungssouveränität zu stärken. Neu ist ein Ansatz zur Gewaltbekämpfung, der Männer mit einbezieht. So kommt dem Genderansatz eine prominente Rolle zu, obwohl er nicht gemainstreamt ist.

Das wegen einer geplanten gemeinsamen Verbindungsstelle gemeinsam vom EED und BfdW formulierte **Strategiepapier für die Pazifik-Region (2009-2013)** nennt Geschlechtergerechtigkeit als Querschnittsaufgabe, mit Zielen, Unterzielen und Unterstützungsbereichen wie Gender Mainstreaming bei Partnerorganisationen und ein Genderansatz im Community Development.. Außerdem wird Gender im zweiten Querschnittsthema HIV/AIDs berücksichtigt.

Das gemeinsame Länderstrategiepapier von BfdW und EED zu **Mosambik 2010-2014** benennt Gendergerechtigkeit als Querschnittsthema mit den Einzelzielen Reduktion von Diskriminierung und Genderpolicy der Partnerorganisationen. Es wird auf die Genderevaluierung als Basisinformation und Genderanalyse verwiesen. In den drei strategischen Förderbereichen findet sich allerdings kein Genderbezug. Es besteht eine lange Kooperation mit mehreren Frauenorganisationen.

Das gemeinsame EED und BfdW **Länderstrategiepapier Brasilien 2010-2014** verfolgt eine Doppelstrategie von Geschlechtergerechtigkeit als einem „prioritären Arbeitsbereich“ und Gender Mainstreaming als Querschnittsthema. Es formuliert strategische und spezifische Ziele mit Genderbezug, die sowohl auf rechtliches und ökonomisches Empowerment von Frauen sowie auf ihre Unterstützung auf dem Weg zu politischen und wirtschaftlichen Führungspositionen abstellen als auch Rollensensibilisierung von Männern anstoßen. Durch den Doppelansatz mit der Zielorientierung auf eine Veränderung von Geschlechterbeziehungen hat das Papier eine herausragende genderbezogene Systematik.

## Anhang 6: Analyse der Evaluationen (Stichproben aus verschiedenen Referaten)

- Huber, Oliver (2007): Auswertung von Beratungseinsätzen und Workshops unter Gender-Gesichtspunkten
- Block, Karola/Lanzendörfer, Matthias (2008): Evaluierung der Fachberatung im EED
- Schepp-Winter, Ellen/Neugebauer, Uwe (2008): Evaluationsbericht des Kursprogramms zur Vorbereitung vom EED vermittelter Fachkräfte (Zusammenfassung). In: Wie wirkt personelle Förderung? Zur Feier des 50jährigen Jubiläums von Dienste in Übersee Bonn, 6.10.2010, S. 19-22.
- Nyorsok, Peter/Schrimpf, Bertold (2009): Evaluation Report. Participatory Learning & Action (PLA) People Owned processes (PoP), ACK Eldoret Region, Kenya, CCS,
- Stahl, Karin (2009): Förderung gleicher Lebenschancen für Frauen und Männer, Mosambik Evaluierung
- Surendra, Lawrence/Halim, Ujjaini/ Keiriwal, Suresh Kumar (2009): Society for Participatory Action and Reflection, SPAR, India
- Feil, Petra/Murvanidze, Georgi (2009): Evaluation of the Biological Farming Association ELKANA, Georgia
- Armani, Domingo/Vadillo, Carmen Avila/Mancilla, Marcelo (2010): ACLO – Una Institucion en el Umbral del Cambio, Bolivien
- Betancour, Ana Cecilia/ Arroyo, Bernardo/Krekeler, Jorge (2010): SEPADE, Mas poder para la gente. Chile
- Rusteberg, Elke/Fresia Camacho (2010) „Wie Personalvermittlungen wirken“. Evaluation des Personaldienstes „Dienste in Übersee“ des Evangelischen Entwicklungsdienstes am Beispiel der Vermittlung von Fachkräften an Partnerorganisationen aus dem Bereich ländliche Entwicklung in Lateinamerika. Bonn.

### **Auswertung von Beratungseinsätzen und Workshops unter Gender-Gesichtspunkten (2007)**

Die Auswertung zeigt eine zurückhaltende oder laissez-faire-Rolle der Fachberatung, die die Berücksichtigung von Gender den Regionalreferaten, BeraterInnen und Partnerorganisationen überlässt. Dadurch erhält Gender einen optionalen Charakter, hat nur eine geringe Relevanz und wird nicht systematisch und mainstreamig umgesetzt Empfehlungen:

- Genderperspektive soll in die Planung von Beratungseinsätzen eingehen
- Klärung des Gender-Mandats der Fachberatung im BAZ- und Workshop-Gefüge
- Förderung von Genderkompetenz bei Local Support Service
- Informationen zur Genderkompetenz von BeraterInnen festhalten

### **Evaluierung der Fachberatung im EED (2008)**

Die Evaluierung wertet den Einbezug von Gender in die Fachberatung systematisch nach den OECD-Kriterien aus und stellt fundierte Fragen bezüglich des Mandats des Referats und der Herangehensweise, z.B. ob das Thema pro-aktiv bei den Partnerorganisationen eingebracht oder auf Nachfrage gewartet werden soll? Ob sich die Partnerorganisationen mit Nachfragen zu Gender vielleicht an andere, nicht aber an den EED wenden.

Gender ist als Querschnittsthema nur schwach in der Fachberatung verankert worden. Die einzige programmrelevante Genderaktivität war die Aufbereitung von Gender Budgeting. Die Beratungstage zu Gender sanken von 33 (2005) auf 28 (2007), was 3 % der Gesamtberatungen ausmachte. Die Fachberatung will Gender Mainstreaming in allen

Themenfeldern betreiben. Die Umsetzung und praktische Relevanz des Themas, vor allem aber auch die Effizienz des Handlungsfeldes sind dadurch beeinträchtigt, dass keine separaten Personalressourcen im Referat und im EED dafür zur Verfügung stehen. Die Wirkungen sind bislang schwach, Potentiale für Nachhaltigkeit jedoch vorhanden. Um institutionelle Nachhaltigkeit herzustellen, wird empfohlen, dass eine Person im Referat für die Koordination der Gender Beratungen und des Mainstreamings zuständig ist.

### **Evaluationsbericht des Kursprogramms zur Vorbereitung vom EED vermittelter Fachkräfte (Kurzfassung)**

Diese Evaluation hat in der vorliegenden Kurzfassung die Gender-Perspektive nicht berücksichtigt, die als Querschnittsperspektive die gesamte Kursarbeit in der Vorbereitung – Orientierungs-, Ausreise- und Ergänzungskurse durchziehen soll sowie sich über explizite Gender-Angebote auszeichnet.

### **Mosambik Querschnittsevaluierung (2009)**

Die (veröffentlichte) Evaluierung ist das Gender-Leuchtturmprojekt des Referats Afrika2. Bei vier Partnerorganisationen wurde die Integration von Gender in Projekte und Programme geprüft. Im Rahmen der Armutsbekämpfung in ländlich-kommunaler Entwicklung finden Frauen besondere Beachtung. Das führt zu einem Frauen- statt zu einem systematischen Genderansatz. Praktische Fortschritte werden nur im Rahmen der bestehenden Geschlechterverhältnisse erreicht. Dabei wenden die 4 NGOs verschiedene Strategien und Methoden an: zwei haben gesonderte Genderstellen und fördern Frauen in Führungspositionen. Eine Baseline-Gender-Analyse wie auch die Gender-Fortbildung sind noch unzureichend. Männer werden nicht immer erreicht. Planungs-, Monitoring- und Evaluierungssysteme sind nicht oder nur wenig genderdifferenziert. Die GS des EED ist wenig bekannt.

### **PLA/PoP, Kenia (2009)**

Bei PLA/Pop handelt es sich um ein capacity building Programme des kirchlichen Entwicklungsdienstes ELRECO in Kenia, dass durch Workshops DorfbewohnerInnen für selbständiges Handeln und eigene Entwicklungsprojektplanung qualifiziert.

- Kein Genderbezug in den Terms
- Systematische Genderdifferenzierung in bezug auf Teilnahme an und Artikulation in den Workshops und in bezug auf Outcome in den Einzelberichten über die verschiedenen Zonen (im Anhang)
- Frauen meist in der Mehrzahl bei den Workshops
- Genderbezogene Ergebnisse (ausführlich in den Einzelberichten im Anhang, knapp im Haupttext):
  - Sensibilisierung von Männern und Frauen über hohe Arbeitsbelastung und geringen Ressourcenbesitz von Frauen
  - Gewachsenes Selbstbewusstsein von Frauen
  - Gewachsene Artikulationsfähigkeit von Frauen in der Öffentlichkeit

### **SPAR, Indien (2009)**

SPAR zielt auf das Empowerment von Armen und Marginalisierten in drei ostindischen Bundesstaaten durch den Aufbau von People`s-Organisationen.

Die Terms enthalten Fragen zu

- Empowerment von Frauen
- Genderbezug in PME

Der Evaluierungsbericht stellt fest:

- EED-Unterstützung ist relevant für den zentralen Wert Geschlechtergleichheit und Frauen-Empowerment
- SPAR hat eine fundierte Menschenrechts- und Gender Policy
- 30 % der NGO-Mitarbeitenden sind Frauen
- auf der Feldebene wird auf Empowerment von Aktivistinnen fokussiert
- Frauen-Empowerment: Frauen stellen die Mehrzahl in den Grassroots-Organisationen, gehen in die PRIs/local governance institutions und beeinflussen Entscheidungen zum Wohle der Allgemeinheit. Sie haben an Handlungs- und Verhandlungsmacht, Selbstbewusstsein und Anerkennung gewonnen. Sie organisieren sich gegen Alkoholismus und vermittelt darüber gegen Gewalt in der Familie.
- Es ist notwendig, Männer zwecks Bewusstseinsveränderung über Gender zu adressieren.

### **Biological Farming Association ELKANA, Georgia (2009)**

Die Evaluation von ELKANA, Georgia, folgt als einzige rigide der Struktur der OECD/DAC Kriterien. In den TORS wird nach Beiträgen zum Frauenempowerment und Geschlechtergleichheit, nach der Wirkung auf Frauen und nach zukünftig stärkerer Integration von Frauen gefragt. Diese Frage wird in dem Bericht weder durchgängig thematisiert noch überhaupt beantwortet, was damit begründet wird, dass ELKANA wenig gendersensibel berichtet. Lediglich an zwei Stellen findet ein Genderbezug statt: ein Kasten über ein Bewässerungsprojekt spricht überraschend nur von Frauen als Zuständigen und Nutznießerinnen. Erwähnt wird, dass 28 % der Seminarteilnehmenden Frauen sind.

### **ACLO, Bolivien (2010)**

ACLO zielt auf Veränderungen in der ländlichen Entwicklung durch standortgerechten Landbau, Organisationsförderung und Radioarbeit

- Gendergerechtigkeit ist in den TORs als 3. von 8 Zielen erwähnt in bezug auf policy der Organisation
- Keine durchgängige genderdifferenzierende Analyse oder Daten, keine Thematisierung von Geschlechterbeziehungen z.B. in der Organisation
- 3 Bezüge auf Gender:
  - Ausbildung von Campesino-Führerinnen (1/3 der Gesamtzahl)
  - Umgang der Organisation mit Gender (meist verstanden als Frauenförderung) als Querschnittsthema, Kritik an traditionellen reproduktionsnaher Frauenförderung
  - Kritik an Sexismus in Radioprogrammen
- Ausführliche Empfehlungen zu Gender, vor allem frauenbezogen, eine Genderberaterin soll es richten.

### **SEPADE, Chile (2010)**

Zentrale Ziele des aus drei Projekten bestehenden strategischen Plans ist Bürgerbeteiligung, Menschenrechte und Wirtschaftsförderung zur Armutsbekämpfung

- In den TORs ist Gender vorbildlich gemainstreamt, Genderkompetenz auch im Anforderungsprofil für das Evaluationsteam, Gender-Balance bei Auswahl der InterviewpartnerInnen
- Evaluierung fokussiert auf institutionelle Strategien, weniger auf Ergebnisse und Wirkungen
- In der Analyse sind Gendaspekte schwach, stattdessen kurzes separates Kapitel über Querschnittsthemen Gender, Generationen und Interkulturalität

- Gewürdigt wird Inklusionsansatz, aber nicht thematisiert, ob eine Veränderung der Geschlechterverhältnisse angestrebt oder gar erreicht wurde  
Bei den Empfehlungen hat Gender einen geringen Stellenwert.

#### Vermittlung von Fachkräften an Partnerorganisationen in Lateinamerika (2010)

Die Evaluierung beleuchtete sowohl die inhaltliche Dimension – die Verknüpfung von Landrechten mit Geschlechterfragen – als auch Genderaspekte auf der personellen Seite (der Fachkräfte und der Arbeitsteams bzw. PromotorInnen in den Projekten) sowie den jeweiligen gesellschaftlichen Kontext. Sie benennt explizit bei den Wirkungen den Beitrag der Fachkräfte zur Geschlechtergerechtigkeit in Partnerorganisationen, ohne allerdings bezug auf die Genderstrategie zu nehmen. Dabei wird betont, dass Fragen der Landrechte immer mit Geschlechterfragen verknüpft sind. Als wichtige Einflussfaktoren werden die Unterschiede im Genderbewusstsein in den verschiedenen Ländern hervorgehoben. Die Fachkräfte konnten jeweils verstärkend in bezug auf Geschlechtergerechtigkeit wirken, und zwar am meisten bei Organisationen mit einer Gender Policy. Allerdings zeigt sich insofern eine Inkonsistenz in der Evaluierung, als genderbezogene Empfehlungen fehlen.

## Anhang 7: Publikationsanalyse (Stichproben)

- EED/ICCO/APRODEV/ACDIC: Keine chicken schicken (1.Auflage 2007, 3. Auflage 2010)
- EED: Keine Almosen, sondern Rechte. WSK-Rechte 12/2007
- EED: ... und ihr habt mich besucht. Gesundheit und Entwicklung. Arbeitsbericht 2007/8
- EED: ... die Gerechten werden grünen wie das Laub. Weltwirtschaft und Entwicklung. Arbeitsbericht 2008/9
- EED: Das Land soll euch seine Früchte geben. Ländliche Entwicklung und das Recht auf Nahrung. Arbeitsbericht 2009/10
- EED: Patentrechte und Menschenrechte, 2009
- EED/BfdW: Tierhalterinnen in Kamerun: unterlegen im globalen Wettbewerb, 2009
- EED: Milchdumping in Kamerun. Milchpulver aus der EU gefährdet die Absatzmärkte und die Existenz von Milchbäuerinnen und –bauern in Kamerun, Aktuell 02, 2009
- EED-Förderbericht Inland 2009
- EED: Mit Konflikten Umgehen – die Perspektive wechseln. Aus Erfahrungen lokaler Akteure in Konfliktsituationen lernen, 2009
- BfdW/EED: Fairer Kaffee in die Kirchen, Newsletter 2009/2010
- EED: Keine halben Sachen. Armutsbekämpfung und Millenniums-Entwicklungsziele, 2010
- EED/BfdW: Die Wirtschaft braucht neue Maßstäbe, 2010
- EED: TourismWatch 59/60, September 2010
- EED/Tourism Watch: Tourismus – Sehnsucht trifft Wirklichkeit, Dossier als Beilage zu Welt-Sichten, 11/2010

### Arbeitsberichte: Stichprobe 2009/10

#### **Inhaltsanalyse** Thema: Ländliche Entwicklung und das Recht auf Nahrung

- Vorwort: Liebe Leserin, lieber Leser, 3 Fallbeispiele erwähnt 1 davon: die Witwen in Nepal, AutorInnen: 1 : 2 EED-Vorstand
- Haupttext: 15 Abschnitte, 2 davon explizit zu Frauen: Witwen in Nepal & eigenes Einkommen für Frauen in Indien
- Vom ersten Satz weibl und männl Sprachform: Bauern und Bäuerinnen, aber auch „die Bedeutung von Kleinbauern für die Welternährung“, es fehlt die fachliche Aussage, dass in vielen Regionen der Welt die kleinbäuerliche Landwirtschaft von Bäuerinnen betrieben wird.
- Zitiert werden 5 Männer und 5 Frauen, + 1 Vorständler im Text S.14
- Zusätzlich 2 Kästen männlicher Autoren

#### **Fotoanalyse:** 22 Fotos mit Personen, davon das Titelfoto und ein anderes 3x, 2 Fotos 2 x,

- von insgesamt 22 Personenfotos 8 Frauen oder frauendominierte Fotos, darunter das Titelfoto
- 13 Männer oder männerdominierte Fotos
- 1 Foto: 50:50

#### **3 Statistiken** sind nach Gender aufgeschlüsselt

- Fachkräfte & Freiwillige, Stipendien, Herkunftsregionen

**Fazit:** Gendersensibilisierung und Bemühen um Ausgleich und Abbau von Genderneutralität, aber weiterhin Dominanz männlicher Konnotationen

Arbeits- berichte	Thema	Text	Zitierte	Fotos	Statisti- ken	Kommentar
2007/8	Gesundheit & Entwicklung	Vorwort 1♂, 15 Abschnitte, 1 Abschnitt zu Geburt, Müttersterblichkeit, 3 Kästen 2 ♀, 1♂	5 ♀ + 5♂	16 8♀ + 1♂ 7 x 50:50	3 genderdifferenziert	Sprache: Vorwort genderblind, danach differenziert, vor allem beim medizinischen Personal. Kein GM bei Wasser und HIV/AIDS
2008/9	Weltwirtschaft & Entwicklung	Vorwort 1♂, 11 Abschnitte: 2 zu chines. ArbeiterInnen, 2 Kästen 1 ♀, 1♂ Text: EED Vorstand 3♂	5♀ + 10♂	18 1♀ + 17♂ 1 x 50:50	3 g-diff	Sprache: nur teils gdiff, Christinnen & Christen, häufig „Bauern“ Widerspruch: Arbeiterin wird zitiert – „Beratungszentrum für Wanderarbeiter“
2009/10	Ländliche Entwicklung & das Recht auf Nahrung	Vorwort: 3 AutorInnen 1 ♀, 2♂ 15 Abschnitte: 2 zu Frauen, 2 Kästen: ♂Autoren	5 ♀ + 5♂ + 1	22 8♀ + 13♂ 1 x 50:50	3 g-diff	Sprache: gsensibler als 2008/9 Widerspruch: Foto mit nur eine ♀ & vielen ♂, Bildunterschrift: „Dorfbewohnerinnen & -bewohner“

Der Vergleich der drei letzten Berichte und Themen zeigt das höchste Maß an männlicher Konnotation in Sprache, Bildern und Inhalten beim Thema Weltwirtschaft. Auch die Institution EED präsentiert sich 2008/9 männerdominiert und -gesteuert. Der Bericht 2009/10 zum Thema Ernährung zeigt im Text, Bildern und der Selbstpräsentation des EED ein größeres Maß an Geschlechterdifferenzierung und –sensibilität. Den stärksten Frauenbezug weist der Bericht zu Gesundheit auf, vor allem wegen des medizinischen Personals. In den beiden letzten Berichten fällt auf, dass die frauenbezogenen Fallbeispiele im Text alle aus Asien stammen, während die Beispiele aus Dörfern und aus der Landwirtschaft Lateinamerikas und Afrikas völlig männerdominiert wirken.

### Förderbericht Inland 2009

Die Übersicht des Förderberichts Inland 2009 weist „Gender“ als eine explizite Nennung unter 20 Themenschwerpunkten der Projekte des Oberthemas „Gesellschaft“ auf, ein weiteres gender-konnotiertes Thema stellt Sextourismus/Prostitution dar. Knapp 5 Prozent der Projekte im Themenschwerpunkt Gesellschaft sind Gender-Projekte, ein Rückgang gegenüber dem Vorjahr wird im Bericht konstatiert. In den Projektanträgen ist Gender rückläufig, was aber nicht bei der Thematisierung von Defizite genannt wird. Nur bei 4 Projekten sind unter den Zielgruppen Frauen und Männer angegeben, was auf einen geschlechterdifferenzierenden Ansatz schließen lässt, bei Kindern gibt es keine Differenzierung.

Bei den Berichten etwa über Bildungsmaterialien zur Studie „Zukunftsfähiges Deutschland“, über Bildungsanbieter wie Dritte Weltläden, bei denen überwiegend ehrenamtliche Frauen engagiert sind, und über den Orientierungsrahmen Globale Entwicklung wird die Gender-Thematik nicht angesprochen. Lediglich der Artikel über Filme in der Bildungsarbeit weist auf die Förderung des Asian Women Film Festivals hin, der Weltgebetstag wird erwähnt mit der Zurverfügungstellung eines Film über Frauen in Kamerun oder die Verleihung eines Filmpreises an eine Frau, die einen Film zu HIV/Aids in Uganda machte. Die Fotos zeigen Frauen und Männer immer wieder auch in geschlechterstereotypen Rollen. Die Sprache ist nicht durchgängig gender-sensibel.

### **Good Practices: Rechte, Konflikte, MDGs**

Die Broschüre „**Keine Almosen, sondern Rechte**“ (12/2007) zu wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Menschenrechten versucht eine Verbindung von gendersensibler Mikro- und abstrakter Makroebene herzustellen und damit auch eine Brücke zwischen Rechtspraxis und dem de jure Recht zu schlagen. Ebenso bricht die Broschüre „**Keine halben Sachen**“ (2010) die MDGs auf die konkrete Armutsebene herunter und argumentiert systematisch mit einem multidimensionalen Konzept von Armut und Frauenrechten. Die „Feminisierung der Armut“ wird jedoch erstaunlicherweise nicht benannt. Die Broschüre „**Mit Konflikten umgehen – die Perspektiven wechseln**“ nimmt explizit eine Perspektive von unten, nämlich von den Erfahrungen lokaler Akteurinnen und Akteure, nämlich von 13 zivilgesellschaftlichen Organisationen, her ein und bezieht diese mehrmals auf Geschlechterrollen in Konflikten, Frauenorganisationen, ihre spezifischen Ansätze der Konfliktbearbeitung sowie auf die UN-Resolution 1325. Der Untertitel, die Gliederung und der Haupttext der Broschüre spiegeln diese gut gemachte Integration einer Gender-Perspektive allerdings nicht und wirken gender-neutral.

### **Leuchtturmprojekt „Keine chicken schicken“ (1.Auflage 2007)**

Im Text dominieren männliche Formulierungen wie der „Geflügelhalter“, „Geflügelzüchter“, „Kleinbauer“, „Markthändler“, „Maisbauern“, „Landwirte“, allerdings gibt es auch gendersensible Sprache, nämlich Kleinbäuerinnen und Kleinbauern, Verbraucherinnen und Verbraucher. Alle Fotos von Geflügelzucht zeigen nur Männer, zwei Marktfotos zeigen als Verkäuferinnen Frauen, eins von den beiden auch ausschließlich weibliche Kundschaft. Sowohl alle Mitarbeiter der NGOs in Afrika als auch des EED sind männlich. Von 15 Personenfotos zeigen 11 Männer, 2 Frauen und 2 Paare. Sprache, Bilder und der Argumentationsduktus legen nahe, dass überwiegend Männer betroffen und mit der Thematik beschäftigt sind.

Im Unterschied dazu stellt der erste Satz der lange geplanten, 2009 gedruckten Broschüre „**Tierhalterinnen in Kamerun: unterlegen im globalen Wettbewerb**“ fest: „Die Hühner- und Milchviehhaltung ist in weiten Teilen Afrikas im Wesentlichen Frauensache“. Es ist ein Gewinn, dass diese Broschüre als frauenspezifische Themenbearbeitung nachgeschoben wurde und sehr gut die Mikroökonomie der Tierzucht und –vermarktung mit der Handelspolitik verknüpft. Sie fokussiert auf Frauenförderung, während „Keine chicken schicken“, die „Männerbroschüre“, auf die politische Kampagne fokussiert. Damit wird eine geschlechtsspezifische Arbeitsteilung – Frauen arbeiten an der Basis, Männer machen Politik – unterstellt. Dieses Vorgehen ist paradigmatisch für das Auseinanderfallen einer

genderunsensiblen und einer frauenspezifischen Bearbeitung eines Themas<sup>43</sup>. Es stellt sich die Frage, warum bei der 3. Auflage und Aktualisierung von „Keine chicken schicken“ keine Gender-Perspektive gemainstreamt wurde, sondern die beiden Broschüren sozusagen separat auf Männer bzw. auf Frauen fokussieren.

Im Aktuell 02 zu **Milchdumping in Kamerun** (2009, auf der website) ist dagegen eine durchgängige Gendersensibilisierung des Themas und Verknüpfung von EU-Außenhandelspolitik, hier Export von Milchpulver, und den Existenzbedingungen der Milchbäuerinnen und –bauern vor Ort gelungen.

### Profil-Texte

Auch bei anderen makroökonomischen und makropolitischen Themen, z.B. „**Die Wirtschaft braucht neue Maßstäbe**“ (2010) herrscht Genderblindheit. Feministische Ökonomieansätze und andere Konzepte von Wissenschaftlerinnen sind ausgeblendet („Ökonomenzunft“, „Wissenschaftler verschiedener Fachrichtungen“ = Wissenschaft ist per se männlich, siehe auch Literaturliste). Mit keinem Wort wird im Wohlfahrtsindex von Diefenbacher/Zieschank der Indikator „Wert der Hausarbeit“ erläutert. Diese Ausblendungen mindern die Qualität der Publikation, denn in wissenschaftlichen und öffentlichen Diskursen spielen „weibliche“ Werte und Konzepte des Versorgens und Haushaltens eine erhebliche Rolle. Das Ausblenden dieser Ansätze bedeutet im Resultat Dethematisierung und Unsichtbarmachen einer Geschlechterperspektive.

Eine ähnlich männliche Wissenschafts- und Politikgeschichte legt die Broschüre „**Patentrechte und Menschenrechte**“ (2009) zugrunde. Sie entwickelt (in geschlechterblinder Sprache) eine fundierte Kritik am Regime geistigen Eigentums und der Patentierung. Auf diesem technischem und politischem Niveau der Verhandlungen um Patentrechte im medizinischen und landwirtschaftlichen Bereich scheinen Genderaspekte irrelevant. Der Text enthält nicht den geringsten Hinweis darauf und spart die Ebene der Praxis, des Handelns und der Zugänge zu Ressourcen, wo Geschlecht eine entscheidende Kategorie ist, systematisch aus (vgl. die EED-Broschüre „Früchte der Vielfalt“, 2002). Der Text nutzt die im EED vorhandene praktische Erfahrung und das entsprechende Wissen nicht und zieht die außerhalb des Hilfswerks vorhandene Gender-Expertise zu dem Thema nicht zu Rate.

### Kampagnenmaterial

#### **Fairer Kaffee in die Kirchen**

In den Newslettern und Flyern findet sich vom Text- und Fotomaterial folgende Genderspezifika: wo es um den Aufbau, die Institutionalisierung und das Management von fairem Handel in den vergangenen 20 Jahren geht, stehen Männer im Mittelpunkt, wo es aktuell um Produktion und Einkauf geht, stehen Frauen im Zentrum. Die Sprache ist allerdings überwiegend nicht genderdifferenziert, sondern es ist von Verbrauchern, Kleinbauern, Produzenten und Fair-Trade-Anhängern die Rede, auch wo die Fotos Frauen zeigen. Bei der Personalisierung des fairen Trinkens in der Kirche (4 Männer:3 Frauen) in einem Flyer spricht der EED-Vertreter allerdings von „Kaffeebäuerinnen und –bauern“.

**TourismusWatch**, Stichprobe 59/60, 2010

---

<sup>43</sup> Diese Einschätzung wird von Karin Ulmer, der Genderbeauftragten von APRODEV, die am dreijährigen Projekt „keine chicken schicken“ beteiligt war, geteilt.

Die 34-seitige Sammlung von Informationstexten enthält keinen systematischen Genderbezug oder Mainstreaming. In einem Text zu Ökotourismus in Benin wird darauf verwiesen, dass auch Frauen als Dienstleisterinnen (Köchinnen und Produzentinnen von Kunsthandwerk) vom Tourismus profitieren können. Ein anderer Text plädiert für den Schutz von Kindern vor sexueller Ausbeutung im Tourismus.

### **Tourismus – Sehnsucht trifft Wirklichkeit**

- Autorenschaft: 6♂ +5♀
- Fotos genderbalanced
- Sprache nicht genderdifferenziert
- Touristische Dienstleister und Einheimische, denen die Kunden begegnen, werden nur in der männlichen Form benannt: Reiseleiter, Handwerker, Souvenirverkäufer, Busunternehmer etc., Ausnahme: die palästinensische Tourismusministerin
- Beitrag einer türkischen Reiseleiterin thematisiert kurz Frauenrolle mit dem Ziel des Vorurteilabbaus
- Prostitution und Handel mit Kindern und Frauen wird in einer Liste von Negativfolgen benannt

## Anhang 8: Auswertung der Fragebögen EED

### A) Angaben zur Person und Arbeitssituation

1. Ich arbeite in folgendem Arbeitsfeld:

Ressort I Internationale Programme

Ressort II Fachkräfte / Stipendien

Ressort III Entwicklungspolitik / Programme im Inland

Referat Programmqualifizierung und Service / Ressort IV

VEST

Sonstige

Arbeitsfeld	Anzahl der Antworten
Ressort I Internationale Programme	35
Ressort II Fachkräfte / Stipendien	8
Ressort III Entwicklungspolitik / Programme im Inland	9
Ressort IV Referat Programmqualifizierung und Service	5
VEST	1
Sonstige: Summe (inkl. Teilzeit/Splitting)	58

2. Bitte machen Sie Angaben zu Ihrer Person

Frau

Mann

Geschlechterverteilung	Anzahl der Antworten
Anzahl der Frauen	33
Anzahl der Männer	23
Summe	56

3. Dauer der Tätigkeit in der Organisation

bis 2 Jahre

3 - 5 Jahre

5 - 10 Jahre

mehr als 10 Jahre

Arbeitsfeld	Anzahl der Jahre
bis 2 Jahre	9
3 - 5 Jahre	14
5 - 10 Jahre	8
mehr als 10 Jahre	25
Summe	56

4. Position:

- Führungskraft
- Mitarbeitende

Position	Anzahl der Antworten
Anzahl der Führungskräfte	15
Anzahl der Mitarbeitenden	41
Summe	56

**B) Fragen zur Genderstrategie**

5. Ist Ihnen die Genderstrategie bekannt?

- ja, kenne ich gut
- nur flüchtig
- nein, ist mir nicht bekannt

Bekanntheitsgrad	Anzahl der Antworten
ja, kenne ich gut	39
nur flüchtig	17
nein, ist mir nicht bekannt	-
Summe	56

**Genderstrategie Ziel 1: EED und BfdW gestalten ihre Programmarbeit und die Zusammen-arbeit mit Partnerorganisationen im In- und Ausland gendersensibel**

6. Wie beurteilen Sie folgende Aussage zum Stellenwert des Themas Geschlechtergerechtigkeit beim EED : „Geschlechtergerechtigkeit hat beim EED einen sehr hohen Stellenwert“

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
trifft völlig zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	kann ich nicht beurteilen

Stellenwert	Anzahl der Antworten
trifft völlig zu	6
trifft eher zu	40
trifft eher nicht zu	6
trifft überhaupt nicht zu	-
kann ich nicht beurteilen	2
Summe	54

7. Wie hat sich aus Ihrer Sicht die Berücksichtigung der Gender-Perspektive seit Einführung der Strategie 2005 verändert?

stark zugenommen	zugenommen	gleich geblieben	abgeschwächt	kann ich nicht beurteilen

Veränderung	Anzahl der Antworten
stark zugenommen	1
zugenommen	23
gleich geblieben	13
abgeschwächt	-
kann ich nicht beurteilen	16
Summe	53

8. Haben sich in Ihrem Arbeits(um-)feld neue Partnerschaften mit Organisationen erschlossen, die ebenfalls aktiv eine Herstellung gleicher Chancen von Frauen und Männern verfolgen?

- ja, und zwar .....
- nein, weil.....
- trifft auf mein Arbeitsfeld nicht zu

Partnerschaften	Anzahl der Antworten	Anzahl der Erläuterungen
ja, und zwar ...Beispiel 1	22	21
ja, und zwar ...Beispiel 2	-	-
nein, weil	9	9
trifft auf mein Arbeitsfeld nicht zu	19	
Summe	50	30

*Anregungen und Kommentare:* 30

9. Wurden seit 2005 mehr Projekte/Initiativen bei EED gefördert, die einen Abbau von Gender-Diskriminierung und -stereotypen bzw. Empowerment von Frauen zum Ziel hatten?

- ja
- nein
- trifft auf mein Arbeitsfeld nicht zu

Neue Projekte	Anzahl der Antworten
ja	24
nein	10
trifft auf mein Arbeitsfeld nicht zu	17
Summe	51

10. Gab es in Ihrem Aktionsradius in den vergangenen 3 Jahren „Good Practices“ im Handlungsfeld Geschlechtergerechtigkeit? Bitte nennen Sie maximal drei und begründen Sie in wenigen Stichworten, warum Sie die als good practice betrachten.

*Anzahl der Beispiele und Kommentare: 26*

11. Geschlechtergerechtigkeit wird bei der Suche, Auswahl, Vorbereitung und Begleitung in der Fachkräftevermittlung systematisch berücksichtigt.

	ja	nein	trifft auf mein Arbeitsfeld nicht zu
Suche	12	1	42
Auswahl	14	-	41
Vorbereitung	14	1	42
Begleitung	11	-	42
Summe	51	2	-

*Anmerkungen: 3*

12. Wie ist Ihrer Ansicht nach erkennbar, dass im Dialog mit Partnerorganisationen, Aktionsgruppen und Einzelpersonen Geschlechtergerechtigkeit ein wichtiges Anliegen ist:

a) Ich werfe in Gesprächen / bei Besuchen geschlechterbezogene Fragestellungen auf.

- trifft zu
- trifft nicht zu
- dieser Bereich kommt bei mir nicht vor

Thematisierung	Anzahl der Antworten
trifft zu	50
trifft nicht zu	-
dieser Bereich kommt bei mir nicht vor	4
Summe	54

b) Ich suche das Gespräch gleichermaßen mit Frauen und Männern über geschlechterbezogene Fragestellungen.

- trifft zu
- trifft nicht zu
- dieser Bereich kommt bei mir nicht vor

Männer u. Frauen	Anzahl der Antworten
trifft zu	47
trifft nicht zu	6
dieser Bereich kommt bei mir nicht vor	3
Summe	56

c) Das Engagement für gleiche Chancen von Frauen und Männern ist ein Positivkriterium für die Entwicklung neuer Kooperationen.

- trifft zu
- trifft nicht zu
- dieser Bereich kommt bei mir nicht vor

Positivkriterium	Anzahl der Antworten
trifft zu	45
trifft nicht zu	4
dieser Bereich kommt bei mir nicht vor	7
Summe	56

d) Welchen Trend beobachten Sie bei den Projektanträgen in den letzten 5 Jahren in bezug auf die Berücksichtigung der Gender-Perspektive bzw. von Gender-Zielen?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
stärker geworden	schwächer geworden	gleich geblieben	kommt bei mir nicht vor

Trend	Anzahl der Antworten
stärker geworden	22
schwächer geworden	-
gleich geblieben	9
kommt bei mir nicht vor	21
Summe	52

13. Welche Schwierigkeiten sehen Sie bei der Umsetzung der Genderstrategie in Ihrem Arbeitsfeld?

*Anzahl der Kommentare: 39*

14. Wie beurteilen Sie die strukturelle Verankerung und Umsetzung der Genderstrategie beim EED ohne feste Stelle, mit dem Genderstrategieausschuss?

ist angemessen und ausreichend, um die Genderstrategie effektiv umzusetzen

reicht nicht aus

kann ich nicht beurteilen

Verankerung	Anzahl der Antworten
ist angemessen und ausreichend, um die Genderstrategie effektiv umzusetzen	9
reicht nicht aus	29
kann ich nicht beurteilen	16
Summe	54

**Genderstrategie Ziel 2: Die Genderkompetenz für die Programmarbeit bei EED und BfdW ist vorhanden und anerkannt**

15. Haben Sie an Fortbildungen zum Thema Gender /Geschlechtergerechtigkeit teilgenommen? (Mehrfachnennungen möglich)

- a) vor/außerhalb meiner Arbeit bei EED
  - ja
  - nein
- b) bei EED vor 2005
  - ja
  - nein
- c) bei EED seit 2005
  - ja
  - nein

Teilnahme an Fortbildungen vor/außerhalb meiner Arbeit bei EED	ja	nein
	26	18
bei EED vor 2005	26	24
bei EED seit 2005	27	25

Anmerkungen: 1

16. Die in Fortbildungen erworbenen Genderkompetenzen kann ich in meinem Arbeitsfeld wirklich umsetzen und anwenden

- ja
- nein
- trifft nicht zu

Umsetzbarkeit von Fortbildungen	Anzahl der Antworten
ja	36
nein	4
trifft nicht zu	11
Summe	51

Anmerkungen: 6

17. Falls Sie nach 2005 eingestellt wurden bzw. die Stelle gewechselt haben: Wurde im Bewerbungsverfahren Genderkompetenz explizit angesprochen.

- ja
- nein

Genderkompetenz-Abfrage	Anzahl der Antworten
ja	6
nein	22
Summe	28

**Genderstrategie Ziel 3: EED und BfdW sind den Partnerorganisationen, Aktionsgruppen und Einzelpersonen in In- und Ausland und der Öffentlichkeit als gender-kompetent bekannt. Beide Werke profilieren sich in der Öffentlichkeit durch ihren Einsatz für gleiche Chancen für Frauen und Männer.**

18. Die Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit des EED ist gender-sensibel

trifft völlig zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	kann ich nicht beurteilen

Gender-sensible B & Ö	Anzahl der Antworten
trifft völlig zu	5
trifft eher zu	22
trifft eher nicht zu	8
trifft überhaupt nicht zu	-
kann ich nicht beurteilen	21
Summe	56

Anmerkungen: -

19. Die Lobby- und Advocacy-Arbeit des EED ist gender-sensibel

trifft völlig zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	kann ich nicht beurteilen

Gender-sensible L & A	Anzahl der Antworten
trifft völlig zu	2
trifft eher zu	12
trifft eher nicht zu	11
trifft überhaupt nicht zu	1
kann ich nicht beurteilen	28
Summe	54

Kommentare: 2

20. Der EED wird in der interessierten Öffentlichkeit und bei den Partnerorganisation als gender-sensibel wahrgenommen.

<input type="checkbox"/>				
trifft zu	trifft nicht zu	hat zugenommen	hat abgenommen	kann ich nicht beurteilen

Wahrnehmung Gender-sensible Ö & P	Anzahl der Antworten
trifft völlig zu	5
trifft eher zu	26
trifft eher nicht zu	7
trifft überhaupt nicht zu	-
kann ich nicht beurteilen	18
Summe	56

Kommentare: 12

## Für die Zukunft

21. Sehen Sie für sich weiteren fachlichen Fortbildungs- und Beratungsbedarf in Gender-Fragen?

- ja
- nein

Fortbildungsbedarf	Anzahl der Antworten
ja	33
nein	18
Summe	51

Bitte erläutern Sie Ihre Antwort (bei ja: in welchen Bereichen; bei nein: welche Gründe)

*Kommentare:* 28

22. Ist die Genderstrategie noch relevant?

- ja
- nur teilweise
- sollte überarbeitet werden

*Anmerkungen:* 11

Relevanz	Anzahl der Antworten
ja	45
Nur teilweise	2
Sollte überarbeitet werden	6
Summe	53

23. Wie soll in der zukünftig fusionierten Organisation Geschlechtergerechtigkeit umgesetzt werden?

*Wünsche und Anregungen:* 30

## Anhang 9: Good Practices (Fragebogenerhebung)

- PME-Dokumente der internationalen Förderung (Finanzen und Personal) wurden im Hinblick auf Gender- Mainstreaming überarbeitet, worüber die Partner erfahren, dass Geschlechtergerechtigkeit dem EED ein wichtiges Anliegen ist.
- Bei der Auswahl von Gutachter/innen wird auf gemischtgeschlechtliche Teams geachtet.
- In der Auswahl von Beratungsunternehmen ist Genderkompetenz als Kriterium verankert.
- Bei der Auswahl von Kandidaten/-innen für ein Stipendium ist Geschlechterparität wichtig.
- In den Mitwirkungsvorlagen wird die Gender-Problematik abgefragt, das führt zur Befassung mit der Fragestellung.
- Die entsprechenden Fortbildungen im Haus haben das Bewusstsein geschärft.
- Zuständigkeit für Gender-Fragen ist in Arbeitsbereichen definiert.
- Anforderungen an Evaluationen in Hinblick auf Gender (Prüfung Untersuchungsdesign im Inception Report; Handreichung Gender und Evaluation im Evaluationskonzept, Befragung GutachterInnen)
- Evaluation der EED-Genderstrategie
- Evaluation des Programms „Mentoring für Frauen“
- In einem Arbeitsbereich wurde ein Konzept entwickelt, wie man die genderspezifischen Wirkungen der Einnahmen und Ausgaben eines Projektes einschätzen könnte, also eine Art vereinfachter Gender Budgeting-Analyse.
- Bei einer Organisation wurde durch die Einbeziehung von männlichen Teilnehmern und Positionen in fachlichen Fortbildungsveranstaltungen, die bis dahin von Frauen für Frauen waren, eine ganzheitliche, gender-bewusste Ausgestaltung des Arbeitsbereichs ermöglicht.
- In einem Programm wird die stärkere Durchsetzung der Frauenquote bei Zugangsberechtigungen nicht nur mitgeteilt, sondern in ausführlichen, beratenden Gesprächen den VertreterInnen der Zielgruppen vermittelt. Die Ablehnung von Männern im Programm wird nicht mehr als Diskriminierung empfunden, Strategien zu gendergerechter Verteilung können gemeinsam entwickelt werden.
- In einigen Projektbeispielen geht es um partizipative Planungsprozesse; z.B. hat Erwachsenenalphabetisierung deutlich zur Einbeziehung und zu gewachsenem Selbstvertrauen von Frauen in einem ländlichen, gemeinwesenorientierten Entwicklungsprojekt beigetragen haben, um das Bildungsgefälle zwischen Männern und Frauen aufzuheben.
- Das Konzept für Wirkungsorientierung berücksichtigt bzw. bezieht sich an einigen Punkten auf die Genderstrategie.

### Zu **Gleichstellung**

- Regelmäßige Austauschtreffen zw. Gleichstellungsbeauftragter und Arbeitseinheit institutionalisiert.
- Einführung eines Memorandum of Understanding: Erleichterung für Frauen, die Verantwortung für Kinder haben, von zu Hause arbeiten zu können.
- Teilung einer Referatsleitung, Besetzung durch zwei Frauen
- Ausschreibungen von Stellen: Prüfung der Teilbarkeit = Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

## Anhang 10: Schlussfolgerungen und Empfehlungen entlang der DAC-Kriterien

(mit Ergänzungen aus dem Workshop am 23.2.2011)

TORs	Schlussfolgerungen	Empfehlungen
<b>Relevanz</b>	Der <b>Stellenwert</b> des Genderthemas hat in der gesamten Organisation zugenommen. Der Mainstreaming-Effekt in der Linie wird stärker, braucht aber Zeit.	Das Sichtbarmachen und die Zusammenfassung des Erreichten sollte als Referenz nach innen und außen kontinuierlich erfolgen.
	Die Verabschiedung der Strategie <b>legitimiert</b> die Integration der Genderperspektive und sichert, dass sie nicht verschwindet.	Die Genderstrategie sollte weiterhin für einen bestimmten Zeitraum über die Fusion hinweg weitergeführt werden, um sie dann auf die Bedingungen des neuen Werks hin zu überprüfen (Gender-Aktionsplan).
	Die Umsetzung der GS erfolgt trotz guter Instrumente nicht in der gesamten Institution <b>verbindlich und systematisch</b> , d.h. sie ist noch nicht im ganzen Werk als Merkmal der Programmqualität akzeptiert und ist immer noch stark personenabhängig.	Die Verbindlichkeit der Ausrichtung der Arbeit auf Geschlechtergerechtigkeit sollte durch die Führungskräfte verstärkt werden. Monitoring und Controlling (s. Ausführungen zu GSA-Berichten bei Effektivität)
<b>Effektivität</b>	In der <b>Planung</b> ist die Genderperspektive nahezu durchgängig, meist als Querschnittsaufgabe benannt. Wo <b>Mainstreaming</b> aber nur als selbstverständliche, nicht explizit formulierte Integration verstanden wird, werden Genderaspekte unsichtbar. Annahme: Vieles wird in der gesamten Organisation gemacht, was nicht benannt wird.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mainstreaming darf nicht zu Verdunstung und Unsichtbarkeit führen. Die Genderperspektive sollte benannt &amp; sichtbar gemacht werden. Nur dann kann sie Grundlage für Dialog im Haus sein.</li> <li>- Good Practice-Beispiele müssen benannt und sichtbar gemacht werden.: z.B. auch die Projektvorlagen von Afrika 1,2 und Asien, die die Genderperspektive systematisch und explizit in die einzelnen Handlungsfelder integrieren.</li> </ul>
	Monitoring, Controlling und Evaluation Das <b>Monitoring</b> -Instrument Jahresberichte an den GSA sind ein Alleinstellungsmerkmal des EED. Intern wird es überwiegend als gutes, wenn auch nicht ausreichendes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das Instrument der Genderberichte sollte weitergeführt werden.</li> <li>- Die durch das Monitoring gewonnenen Erkenntnisse müssen von den Führungskräften/Vorstand anerkannt &amp; aufgegriffen werden (Controlling).</li> </ul>

	Monitoring-Instrument gelobt.	- Evaluierungen müssen Genderaspekte auch in ihren Schlussfolgerungen und Empfehlungen systematisch integrieren.
	Es ist für die Desk-Study oft nicht verifizierbar, ob sich hinter dem „ <b>Textbaustein Mainstreaming</b> “ eine Umsetzung und Schätze verbergen oder ob sie mangelnde Umsetzung kaschiert.	Exemplarische, in die Tiefe gehende Evaluierungen vor Ort sind zur Verifizierung notwendig (vgl. Mosambik-Evaluierung).
	Gendersensibilität hat mit der Genderstrategie in der gesamten Organisation zugenommen. Trotzdem bestehen weiterhin unterschiedliche Genderverständnisse nebeneinander. <b>Genderkompetenz</b> ist nicht durchgängig als fachliche Qualifikation anerkannt. Lücken werden häufig, aber nicht von allen erkannt. Fortbildungsbedarf wird selten angemeldet.	- Fachliche Genderkompetenz als Merkmal von Professionalität muss stärker betont und als Qualifikation anerkannt werden. - Verschiedene Unterstützungsformen zur Integration der Genderperspektive sollten kontinuierlich angeboten werden (fachliche Fortbildungen, unmittelbar auf das Arbeitsfeld bezogene Beratung durch Externe, organisationsinterner Diskurs). - Eine Verständigung über „Gender“ und genderbezogene Arbeit ist kontinuierlich zu gewährleisten.
	Die <b>gendersensible Außendarstellung</b> erfolgt nicht systematisch, sie ist defizitär: Der Internet-Auftritt ist veraltet. Es zeigen sich genderstereotype Zuweisungen: Die Gender-Perspektive ist im landwirtschaftlichem & Gesundheitsbereich präsent, aber nicht bei makro-ökonomischen & makropolitischen Themen. Vieles, was in internationalen Programmen passiert, wird von der Öffentlichkeits-, Lobby- & Advocacy-Arbeit nicht aufgegriffen.	- Geschlechtsstereotype Zuweisungen von Themen und Rollen sollten in der Außendarstellung, der Bildungs-, politischen und Kampagnenarbeit tunlichst vermieden werden. - Zusätzlich zum Querschnittsansatz sollten in exemplarischen Fällen neue oder umstrittene Genderthemen separat thematisiert werden. - Die Außendarstellung muss die genderbezogene Arbeit der internationalen Programme und der Inlandsarbeit/Entwicklungspolitik stärker repräsentieren, um das EED-Profil zu schärfen. - Die Lobby- & Advocacy-Arbeit sollte aktiv Genderthemen aus der internationalen Politik aufgreifen, auch gegen den öffentlichen Mainstream. Hier ist eine Do-no-harm-Prüfung angesagt. - Der Internet-Auftritt sollte zur Sichtbarmachung der genderbezogenen Arbeit des EED aktualisiert werden. - Bei allen Publikationen soll die Handreichung zum gendergerechten Schreiben beachtet werden.
	Der <b>Vorstand</b> hängt seine Bedeutung und Rolle im	Der Vorstand sollte sich stärker zur Umsetzung der

	Umsetzungsprozess der Genderstrategie zu tief.	Genderstrategie nach innen & in der Außendarstellung bekennen und sich dafür engagieren. Der eigene Vorbild-/Modellcharakter sollte nicht unterschätzt werden. Auch muss der Vorstand dafür sorgen, dass im Fusionsprozess sowie im neuen Werk die Umsetzung der Genderstrategie in den zentralen Entscheidungsgremien (z.B. EPED) systematisch verfolgt wird.
	Der <b>Dialog mit Partnerorganisationen</b> und entwicklungspolitischen Aktionsgruppen unter dem Motto „thematisieren, motivieren, aber nichts überstülpen“ ist ein wichtiges Qualitätsmerkmal der genderbezogenen Arbeit des EED.	Der EED sollte als Facilitator einen Austausch über die Integration von Gender unter den Partnerorganisationen und Aktionsgruppen aktiver verfolgen & damit bereits vorhandene Genderkompetenz & Good Practice-Beispiele sichtbar machen.
	Die <b>Umsetzungspraktiken</b> sind sehr unterschiedlich, decken ein Spektrum von separater Bearbeitung des Genderthemas bis völliger Integration in andere Handlungsfelder ab.	Vielfalt sollte als Inspiration genutzt werden. Dazu werden Austauschmodalitäten gebraucht; dies passiert nicht automatisch
	Es ist nicht gelungen, im Haus Formen und Foren zu schaffen, um über Gender-Themen zu diskutieren. Selbst innerhalb einzelner Referate bestehen <b>Kommunikationsdefizite</b> über die Umsetzung, unterschiedliche Ansätze, Good Practice-Beispiele & Möglichkeiten.	Good Practice-Beispiele & Erfahrungen im Haus sollten innerhalb des EED kommuniziert werden. Dies erfordert auch ein Wissensmanagement, das neue Themen aus internationalen & nationalen Diskursen in Kurzform einspeist. Dabei geht es in erster Linie nicht um ein Informationsdefizit, sondern um die Frage, wie Gender als fachliches Thema für erfolgreiches Arbeiten wahrgenommen und diskutiert werden kann. Ein Ansatz im Haus stellt der GSA-Bericht dar. Eine bewährte Form von Wissensmanagement und Kommunikation im Haus ist das Lunchbriefing, das regelmäßig in Bezug auf Gender durchgeführt werden könnte. Da Wissensmanagement aber auch Zeit braucht und zur Erweiterung der fachlichen Qualifikation unerlässlich ist, sollten personenbezogene Ressourcen (in Form von Stellen) und Zeitkorridore für den Austausch, Fortbildungen für alle Hierarchieebenen zur Verfügung gestellt werden.
	Außenwirkung: Im Ressort Entwicklungspolitik/Inlandarbeit hat das Referat	Der EED sollte für die Inlandsarbeit in der Arbeit mit Aktionsgruppen und Kirchen stärker genderpolitische Impulse

	Bildung und Förderung im Inland zur Umsetzung der Genderperspektive verschiedene Instrumente für seine Alltagsarbeit entwickelt. Dennoch erfolgt die Darstellung der <b>Inlandsarbeit</b> im Jahresbericht ohne nennenswerte Gender-Perspektive.	setzen.
	G-Arbeit hat nur wenige <b>Verbindungen zum nationalen G-Diskurs</b> & keine zur <b>internationalen G-Politik</b> & Diskursen. Es findet keine Anknüpfung an Konzepte & Bewegungen wie Post-Kolonialismus, Queer, LGBTI statt.	Die Lobby- & Advocacy-Arbeit sollte internationale genderpolitische Themen aufnehmen, z.B. Weltbank-Bericht 2012, bearbeiten & nach innen & außen kommunizieren.
<b>Effizienz</b>	Der <b>Wegfall der Genderstelle</b> wird als lehrreich betrachtet, um das Thema als Anforderung an die gesamte Organisation bewusst zu machen & Abschiebetaktiken zu verhindern. Andererseits wird sie als Schwächung der Genderpolitik (und auch der fachlichen Genderarbeit) gesehen, weil die Verantwortung beim Mainstreamen verdunstet.	Eine neue strukturelle Verankerung durch Gender-Fachstelle & Gleichstellungsstelle ist notwendig. Um das Mainstreaming in der Linie zu erhalten & zu stärken sind zusätzlich Kapazitäten in den Referaten notwendig.
	Die herausragende Leistung des <b>GSA</b> besteht darin, das Monitoring durch die Jahresberichte eingeführt zu haben. Der GSA ist motiviert, aber auch frustriert, weil er keine Kapazitäten hat, um als operative Einheit einzugreifen & die Mitarbeit im GSA zusätzlich zur „eigentlichen“ Arbeit in den Referaten erfolgt.	Der Gender-Begleitausschuss sollte als Beratungsgremium – zusammengesetzt aus den verschiedenen Ressorts und Referaten – für die Gender-Fachstelle weitergeführt werden. Die Zuständigkeit für das Monitoring sowie die für die Mitarbeit im GSA notwendigen Zeitkontingente müssen geklärt werden.
	<b>Mangelnde Kapazitäten</b> , vor allem mangelnde <b>Zeitressourcen</b> erschweren die Integration der Genderperspektive.	Mehr Zeit- und Personalressourcen sind unabdingbar.
	Eine Skepsis gegenüber der Zunahme an <b>technischen Verfahren</b> und Abwehr gegenüber einem formalisierten <b>Instrumentarium</b> – einhergehend mit der Abnahme an inhaltlicher Diskussion - ist weit verbreitet. Eine mechanische Anwendung der Instrumente wird als unbefriedigend und nicht zielführend erlebt.	Dieses Dilemma muss im hausinternen Dialog kontinuierlich thematisiert werden, um es aus der Sonderstellung in Routinen überzuführen. Instrumente müssen als Hilfsmittel der Programmqualifizierung bzw. der fachlichen Arbeit vermittelt werden. D.h. sie sollten inhaltlich und fachlich eingebettet sein. Die Relevanz des Themas könnte an Fallbeispielen verdeutlicht werden. Desweiteren könnte ein ressortübergreifendes genderbezogenes Arbeitsvorhaben Anregungen geben.

	Die <b>Gender Trainings &amp; die Workshops zur Umsetzung</b> der Gender Strategie waren hilfreich bei der Umsetzung, sind aber im derzeitigen Format dem Bedarf & dem Zeitbudget der Mitarbeitenden nicht mehr angemessen.	Mehr Fachberatung, fachliche Fortbildung und Austausch zu einzelnen Themenfeldern (wie z.B. Gender und soziale Sicherheit) sind notwendig, um Gender als Qualitätsmerkmal zu etablieren und die politische Inhalte zu diskutieren und zu stärken.
	Nicht in allen Referaten findet eine <b>Einführung neuer Beschäftigter</b> in die Genderpolitik statt.	Gerade bei Neubeschäftigung und Stühlerücken bei der Fusion sollte eine Einführung in die Genderstrategie und Integration der Genderperspektive systematisch erfolgen.
	Die <b>Trennung von Gleichstellung &amp; Gender</b> in der Programmarbeit wird durchgängig kritisiert, die Verknüpfung wird als Indikator für Glaubwürdigkeit gesehen.	Gender in der Programmarbeit & Gleichstellung müssen stärker verknüpft, nicht aber in einer Stelle zusammengefasst werden.
<b>Wirkung</b>	Es lässt sich ein langsamer, aber <b>positiver Trend</b> feststellen, dass die Verbindlichkeit für die Berücksichtigung der Gender-Perspektive wächst. Gender ist keine Sonderbaustelle mehr und nicht mehr nur der Vorliebe einiger weniger zugeschrieben.	Gender-Aspekte sollten exemplarisch in die Wirkungsorientierung integriert werden. Bestehende Ansätze müssen gestützt und gestärkt werden, damit sie nicht unter die Räder der Fusion geraten.
	Gender hat sich vom <b>politischen</b> zum fachlichen Thema und technischen Verfahren entwickelt.	Die politische Substanz von Gender-Themen sollte z.B. unter dem Dach der Gerechtigkeitsnorm re-animiert werden.
	<b>Druck &amp; Berichtspflicht</b> führen zu stereotypem Abhaken & Abwehr. Es besteht ein Spannungsfeld zwischen Verbindlichkeit und inhaltsleerer Formalisierung.	Das Akzeptanzlevel muss identifiziert und berücksichtigt werden, aber ohne Druck und Instrumente geht es nicht: Gender als Qualitätsmerkmal muss fachlich deutlich werden.

## Anhang 11: Schriftliche Rückmeldungen

### **Anmerkungen Referat 3.3 Entwicklungspolitischer Dialog**

Abschlussbericht Evaluation der Genderstrategie des EED

Stand 7.4.2011

#### **Gesamteindruck des Berichts**

Der Abschlussbericht über die Evaluation der Genderstrategie im EED kommt zu einer realistischen Charakterisierung der Lage. Der Bericht bietet in weiten Teilen einen fundierten Einblick.

Die Beobachtungen und Schlussfolgerungen des Berichts sind in weiten Teilen zutreffend. Dies bezieht sich beispielsweise auf die Einschätzung, dass es im EED kein kohärentes Verständnis von Gender und Gender Mainstreaming gibt und dass die strukturelle Verankerung in allen Arbeitsbereichen noch nicht gelungen ist. Zutreffend ist auch die Einschätzung, dass der angestrebte top-down-Ansatz zur Umsetzung der Genderstrategie nicht befriedigend umgesetzt wurde und zu wenig Engagement der Führungsebene zugunsten des Genderthemas besteht. Hier wäre kritisch anzumerken, ob sich das Genderthema wirklich für einen Top-Down-Ansatz eignet.

Der Bericht arbeitet jedoch nicht klar heraus, worin die Gründe für die teilweise mangelnde Beschäftigung mit dem Thema Gender liegen. Es sollte dargestellt werden, dass eine Ablehnung von bestimmten Verfahren und Instrumenten zum Monitoring der Genderarbeit nicht notwendigerweise ein Ausdruck von Desinteresse seitens der Mitarbeitenden an der Genderthematik ist, sondern dem Zeit- und Arbeitsdruck geschuldet ist. In der Kontextanalyse müsste aufgezeigt werden, dass eine mangelnde inhaltliche Auseinandersetzung mit Gender eben nicht auf dieses Thema beschränkt bleibt, ganz im Gegenteil kann vermutet werden, dass Gender – im Gegensatz zu anderen Themen – noch eine relativ große Aufmerksamkeit erfährt. Die Schlussfolgerung eines Defizits in der politischen Diskussionskultur ist daher nicht zwingend.

Es ist als sehr positiv zu sehen, dass es ein großes Engagement von einzelnen Mitarbeiterinnen und Arbeitsbereichen gibt. Dies sollte im Bericht stärker gewürdigt werden.

Angesichts der Relevanz des Themas unterstützt das Referat die Forderung des Berichts nach Schaffung von adäquaten Strukturen und Ressourcen zur Förderung der Genderthematik.

#### **Aussagen zu Referat Entwicklungspolitischer Dialog**

Das Referat Entwicklungspolitischer Dialog stimmt mit der Aussage des Berichts überein, dass es Punkte und Herausforderungen gibt, an denen das Referat weiter arbeiten sollte.

Die Einschätzungen des Berichts, dass die Gender im Lobby- und Advocacy-Bereich „stark unterbelichtet“ (S. 33) sei oder dass eine „Geheimhaltung“ (S.33) der genderbezogenen Aktivitäten des Referats vorliegt, treffen jedoch nicht zu. Abgesehen davon, dass es nicht zutrifft, ist die Wortwahl einer sachlichen Beschreibung nicht angemessen. Wir bedauern, dass es nicht gelungen ist, hier differenziertere Einblicke und Einsichten in die verschiedenen Bereiche und Überlegungen des Referats zu vermitteln.

Die Aktivitäten des Referats zum Thema Gender sind deutlich umfangreicher, als dies der Bericht darstellt. Der Bericht reduziert die Arbeit des Referats weitgehend auf die „Öffentlichkeitsarbeit in Form von Publikationen“. Hier muss sich die Evaluation kritischen

Fragen nach der angewandten Methodik stellen, die wesentliche Arbeitsbereiche nicht abgefragt und nicht in die Analyse einbezogen hat. Die unterschiedlichen Aufträge und Verantwortungsbereiche der Referate „Entwicklungspolitischer Dialog“ und Referat „Öffentlichkeitsarbeit“ werden nicht ausreichend differenziert (S.6. Z 4-6). Damit sind auch keine ausreichend differenzierten Aussagen zur jeweils eigenständigen Verantwortung der beiden Bereiche für die Genderstrategie in den Bericht eingeflossen.

Ein wesentlicher Arbeitsbereich des Referats liegt in der politischen und Fachdiskussion: In der Planung und Durchführung von Workshops, Tagungen, Lobbygesprächen mit der Politik und anderen Veranstaltungen, die federführend oder zusammen mit anderen Akteuren umgesetzt werden. Dieser Teil der Arbeit wird allerdings vom Bericht nur in einem Nebensatz aufgegriffen.

Hier bringt das Referat Gendersensibilität auf verschiedene Weise ein: durch das Einfordern bzw. Umsetzen von genderbezogenen Themen, durch Gendermainstreaming, Genderbalance auf Podiumsdiskussionen, und medienwirksames Auftreten von Frauen aus den Partnerorganisationen durch qualifizierte Stellungnahmen im Internet, in Presseinterviews usw. Dies geschieht vor allem auch bei „Männerdominierten“ Themen.

Außerdem werden Veranstaltungen auch explizit mit dem Fokus auf der Genderthematik durchgeführt. So gab es beispielsweise im Jahr 2009 zwei Veranstaltungen zu „Gender und Konflikt“ und eine Arbeitsgruppe auf der Entwicklungspolitischen Konferenz.

Das Referat bedient sich in seinen Anstrengungen zum Umsetzen der Genderstrategie bzw. zum Erreichen von weltweiter Gendergerechtigkeit verschiedener Methoden und verwendet kurz- und langfristige Strategien. Es setzt sie so ein, dass die Wirksamkeit optimiert wird, das Thema Gender bei den anderen am politischen Prozess beteiligten Akteuren (Politik, NROs, Kirchen, Zivilgesellschaft) zu verankern und voranzubringen. In diesen Zusammenhang ist auch das im Bericht kritisierte „Nichtaufnehmen von international diskutierten Genderthemen“ einzuordnen.

Daneben spielt die Begrenzung der zeitlichen Ressourcen eine große Rolle. Sie führt dazu, dass beispielsweise das Thema „Gender und HIV/Aids“ nicht explizit als Fokus aufgegriffen werden. Dies wird jedoch nicht vernachlässigt, sondern in diesem Beispiel nimmt das Referat dieses Thema über seine Arbeit im Aktionsbündnis gegen AIDS auf, dessen Arbeit es wesentlich mitgestaltet.

Der Bericht zieht nahezu als einzige Grundlage für die Analyse der Genderaktivitäten des Referats die Publikationen heran. Das Referat sieht Handlungsbedarf, die gendergerechte Darstellung in seinen Publikationen zu verbessern. Die Methodik, mit der die Analyse der Publikationen von der Evaluation durchgeführt wird, ist jedoch kritisch zu hinterfragen. Um die Gendersensibilität von Publikationen zu bestimmen, kann die quantitative Bestimmung der in den Bildern der Publikationen auftretenden Häufigkeit der Darstellung von Frauen und Männern höchstens ein Kriterium sein, und nicht das alleinige. Ganz wesentlich müsste hier eine qualitative Analyse herangezogen werden. So muss zum Beispiel gefragt werden: warum sind in einem Beispiel überwiegend Männer (oder Frauen) dargestellt? Wenn es sich beispielsweise um politische Entscheidungsträger/innen handelt, so sind dies in vielen Fällen eben in der Tat nur Männer. In diesen Fällen muss der Text zum Bild diese Tatsache qualifiziert darstellen, um den kritischen Blick auf die Gender-Realität bei den Betrachtenden zu schärfen. Sicher ist dies in den Publikationen nicht in allen Fällen gelungen. Dieser ganze Komplex wird jedoch im Bericht auch nicht thematisiert.

*Die Anmerkungen basieren auf Rückmeldungen und Anmerkungen von Kollegen und Kolleginnen aus dem Referat 3.3, zusammengefasst von Sonja Weinreich, Ruth Irlen u. Heinz Fuchs*

## Rückmeldung Referat Afrika 2

Liebe Frau Bruentrup-Seidemann,

wir haben im Referat Afrika 2 über den Abschlussbericht der Gender-Evaluation gesprochen. Aus Zeitgründen haben wir uns nicht mit den Einzelheiten, sondern nur mit den Hauptschlußfolgerungen und Empfehlungen befassen können. Hierzu eine kurze Rückmeldung zu den für uns wichtigsten Punkten.

1. Wir begrüßen die Evaluation der Umsetzung der Gender-Strategie und haben den Eindruck, dass daraus wichtige Erkenntnisse gewonnen werden konnten. Die Analyse der Gutachterinnen erscheint uns insgesamt sehr gründlich, differenziert und umfassend; die Schlußfolgerungen und Empfehlungen sind aus unserer Sicht nachvollziehbar und weisen in die richtige Richtung.
2. Die Feststellung, dass das Mainstreaming einerseits zur Sensibilisierung und zur Bewußtseinsbildung in der "Breite" des Hauses beigetragen hat, andererseits aber nach wie vor keine hausweite Verbindlichkeit in der Umsetzung hergestellt ist, läßt es aus unserer Sicht konsequent erscheinen, wie von den Gutachterinnen vorgeschlagen, das Monitoring- und Controlling-System unter Einschluß aller Arbeitsbereiche im EED und der Vorstandsebene zu verbessern. Dafür müssen entsprechende Arbeitskapazitäten eingeplant werden.
3. Die Wiederbelebung der inhaltlich-politischen Diskussion von Gender-Themen mit Anbindung an die aktuellen internationalen Diskurse halten wir für äußerst wichtig, um wieder von einer rein formalen und verfahrenstechnischen Befassung mit dieser zentralen entwicklungspolitischen Herausforderung wegzukommen. Dafür braucht es – wie die Erfahrungen mit inhaltlich-konzeptioneller Arbeit im EED in anderen Themenbereichen wie Gesundheit, Klima etc. zeigen - eine kompetente Fachstelle, die inhaltliche Impulse geben, die Arbeitseinheiten beraten und unterstützen und das Wissensmanagement hierzu im Haus koordinieren kann. Deshalb sprechen wir uns nachdrücklich für die (Wieder-)Einrichtung einer Gender(fach)stelle mit Zuständigkeit für alle Arbeitsbereiche aus.
4. Die strukturelle Verankerung einer Gender(fach)stelle erscheint uns ebenfalls unerläßlich für die kompetente Außenvertretung des EED gegenüber Politik und Fachöffentlichkeit zu dieser Thematik.

Wir freuen uns auf die weitere Diskussion zu den gewonnenen Erkenntnissen und den möglichen Konsequenzen, gerade auch für das Profil und die Aufbaustruktur des neuen Werks.

Mit herzlichen Grüßen,  
Erika Märke