

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

Zusammenfassung der Ergebnisse der Evaluierung der Strategie bei „Brot für die Welt“

1. Hintergrund

Gesellschaftliche Veränderungen und Maßnahmen der Entwicklungszusammenarbeit haben auf Frauen und Männer unterschiedliche Wirkungen. Im Lichte dieser erst langsam gereiften Erkenntnis haben die Mitgliedswerke der Arbeitsgemeinschaft Kirchlicher Entwicklungsdienst (AG KED) in den 1980er Jahren damit begonnen, sich genauer mit den unterschiedlichen Lebenslagen von Frauen und Männern auseinanderzusetzen. Auch die jeweiligen Rollen, die Frauen und Männern im Entwicklungsprozess innehaben, sowie die Machtstrukturen, die sich in Geschlechterverhältnissen widerspiegeln, kamen in den Blick. Frauenförderung und Geschlechtergerechtigkeit haben seitdem in der Programm- und Projektarbeit der kirchlichen Werke ständig an Bedeutung gewonnen.

Die Erfahrungen von „Brot für die Welt“ verdeutlichen, dass eine Stärkung der Rolle der Frauen und die Förderung der Geschlechtergerechtigkeit zu einer Verbesserung der Lebensbedingungen nicht nur der Frauen selbst, sondern ihrer Familien und des sozialen Umfelds insgesamt beitragen. Gender-Arbeit ist somit ein wichtiges und unverzichtbares Element im Kampf gegen Armut.

Strukturelle Ungerechtigkeiten, die in politischen Krisen, bewaffneten Auseinandersetzungen und wirtschaftlichem Niedergang sichtbar werden, erhöhen den Druck auf die Menschen und verstärkt ungleiche und ungerechte Geschlechterverhältnisse ebenso wie Traditionen und kulturell verankerte Praktiken, die häufig Frauen diskriminierende Tendenzen aufwiesen.

Gender-Sensibilität ist vor diesem Hintergrund in der Entwicklungszusammenarbeit unverzichtbar. Die im Jahr 2005 verabschiedete gemeinsame Genderstrategie von „Brot für die Welt“ und Evangelischem Entwicklungsdienst („Wir schließen die Lücke zwischen Theorie und Praxis“) stellt eine Handlungsstrategie zur Förderung gleicher Lebenschancen für Frauen und Männer dar, die als interne Arbeitsgrundlage Leitlinien für die verbindliche Umsetzung von Geschlechtergerechtigkeit aufzeigt.

In dem Strategiepapier 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 vorliegende Zusammenfassung stellt die Ergebnisse der Evaluierung bei „Brot für die Welt“ dar.

2. Evaluationsauftrag

Die Evaluation wurde zwischen Juli 2010 und April 2011 vom Forschungsinstitut tifs aus Tübingen durchgeführt.

Die Hauptziele der Evaluation waren

- 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 Führungskräften
- Präsentation und Diskussion vorläufiger Ergebnisse in einem Workshop.

3. Ergebnisse

Bereits vor Verabschiedung der Genderstrategie hatte „Brot für die Welt“ im Dialog mit seinen Partnerorganisationen wichtige Erfahrungen in der Genderarbeit gesammelt.

Das Gender-Strategiepapier 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 verschiedenen Abteilungen von „Brot für die Welt“.

Relevanz

Die Genderstrategie war wichtig zur Systematisierung und Absicherung des Erreichten, zur verbindlichen Verankerung der Genderperspektive in allen Bereichen (Mainstreaming-Ansatz) und als Referenzdokument nach innen und außen. Auch wenn die Bedeutung noch nicht in allen Bereichen von „Brot für die Welt“ gleichermaßen angekommen ist, und auch zum Genderverständnis unterschiedliche Sichtweisen innerhalb der Organisation existieren, so bestätigt die Befragung der Mitarbeitenden, die im Rahmen der Evaluierung durchgeführt wurde, der Strategie eine hohe Relevanz.

Effektivität

Es kann eine positive Tendenz hinsichtlich der Zielerreichung festgestellt werden.

Ziel 1:

EED und „Brot für die Welt“ gestalten ihre Programmarbeit und die Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen im In- und Ausland gender-sensibel

In der Programmarbeit und der Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen wurden Ziele, Strategien, Instrumente und Verfahren gender-sensibel weiter entwickelt. Das Ziel der Geschlechtergerechtigkeit wird im neuen Strategierahmenplan der Ökumenischen Diakonie bis 2013 als eines der Schwerpunktziele festgeschrieben. Darüber hinaus sind Genderaspekte in einige neuere Strategiepaper sichtbar eingeflossen.

Durch Weiterentwicklung der Bearbeitungsstandards ist die Verbindlichkeit der Integration von Genderkriterien bei der Projektarbeit erhöht. Die tatsächliche und kreative Umsetzung ist aber noch nicht durchgängig und überall der Fall. In der Abteilung Programme und Projekte wird der Genderansatz in den meisten Kontinentalgruppen verstärkt umgesetzt. So konnten mit vielfältigen Förderansätzen (Arbeit mit Frauen, Männern und beiden Geschlechtern) interessante Veränderungsprozesse in den Partnerländern weiter verstärkt werden. In der Abteilung Politik und Kampagnen zeigt sich in einigen Feldern eine positive Entwicklung, etwa bei der erfolgreichen Integration von Genderkriterien in den Bereichen HIV/Häusliche Gewalt oder im Stipendienreferat, das eine eigene, vorbildliche Genderstrategie entwickelt hat. In anderen Bereichen sind allerdings auch Rückschritte bzw. ein Ausblenden der Genderstrategie zu verzeichnen.

Das Monitoring der Umsetzung von Genderzielen in den Programmen und Projekten ist weitgehend dem Engagement der einzelnen Bearbeiter und Bearbeiterinnen überlassen. Die vielfältigen Erfahrungen an der Basis sind auf höherer Ebene wenig sichtbar – mit Ausnahme einiger good practice Studien. Ein Monitoring der Genderstrategie selbst findet angesichts des Fehlens eines Umsetzungsplans und klarer Indikatoren nicht statt. Im Design von Evaluationen wird die Anwendung von Genderkriterien meist nicht systematisch verfolgt.

Ziel 2:

Genderkompetenz für die Programmarbeit ist bei EED und „Brot für die Welt“ vorhanden und als Qualifikation anerkannt

Zahlreiche Mitarbeitende besitzen hohe Gender-Kompetenz und zeigen viel Engagement für Gender-Fragen. Es fehlt jedoch vor allem an fachlicher Vertiefung und Qualifizierung neuer Mitarbeitender bzw. auch Mitarbeitender, die sich bislang noch wenig mit Gender-Fragen beschäftigt haben. In den letzten Jahren ist das Fortbildungsangebot zur Weiterentwicklung von Genderkompetenz zurückgegangen. Der Austausch von Erfahrungen wird wenig gefördert. Genderkompetenz spielt als Kriterium der Personalauswahl und -beförderung eine geringe Rolle,

Ziel 3:

EED und „Brot für die Welt“ sind den Partnerorganisationen, Aktionsgruppen und Einzelpersonen im 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,

Hier ist das Bild gemischt: Einerseits hat „Brot für die Welt“ bei Partnerorganisationen im Süden sein Gender-Profil weiter verstärkt, und die Öffentlichkeitsarbeit macht Fortschritte, was die Darstellung von Frauen (weniger als Opfer, mehr als Protagonistinnen) angeht. Andererseits sind Gender-Ziele in allgemeinen Produkten der Öffentlichkeitsarbeit und in dem Internetauftritt noch wenig präsent. Die Qualität der einzelnen Publikationen ist sehr uneinheitlich; die Verwendung gender-differenzierter Sprache scheint eher rückläufig.

Effizienz

Die Wirksamkeit der Gender-Strategie wird dadurch beeinträchtigt, dass die Verantwortung für ihre Umsetzung von der Führungsebene weitgehend auf die Arbeitsebene delegiert wird. Das Fehlen einer Umsetzungsplanung und einer zentralen Berichterstattungspflicht – ein Ergebnis dieser Haltung – wirkt ebenfalls hemmend auf die Steuerung des Prozesses. „Brot für die Welt“ verfügt über eine Gender-Koordinationsstelle und eine Gender-Begleitgruppe, die sich aus Mitgliedern der verschiedenen Abteilungen und Arbeitsteams zusammensetzt, sodass das Thema Gender als Querstruktur im Haus verankert ist. Diese Kombination hat sich bewährt. Es zeigte sich aber, dass dies nicht ausreicht, wenn die Anbindung in den Organisationseinheiten nicht auch systematisch geregelt ist. Die notwendige Fortführung eines intensiven Dialog- und Unterstützungsprozesses wird durch Kapazitätsengpässe bei den Mitarbeitenden behindert. Die mangelnde personelle Ressourcenausstattung hat zu Umsetzungslücken geführt.

Die Bearbeitungsstandards wirken unterstützend für die flächendeckende Anwendung der Genderperspektive. Die Genderstatistik in der hausinternen Projektdatenbank wäre potenziell geeignet, um Umsetzung und Veränderungen bei der Projektarbeit und auch in der Trägerstatistik „an der Oberfläche“ zu erfassen, wird aber für diese Zwecke nicht systematisch genutzt.

Häufig fehlt es an einer Übersicht über vorhandene Erfahrungen und Instrumente im Haus, auch werden vorhandene aufgearbeitete Erfahrungen zu wenig genutzt. Als Hindernis für die durchgängige Integration der Gender-Perspektive wird Zeitmangel und geringer Kommunikationsfluss und Austausch genannt. Wegen der Arbeits- und Themendichte wird Gender häufig an den Rand gedrängt und es gibt keine Zeit, darüber zu diskutieren. Vor allem aber werden die fehlende Operationalisierung der Gender-Strategie und die mangelnde Verantwortungsübernahme der Führungskräfte als demotivierend erlebt. Dagegen ist das persönliche gender-politische Engagement vieler Mitarbeitender sehr ausgeprägt. Insbesondere die Begleitgruppe Gender hat mit großem Einsatz über Jahre als Motor des Prozesses fungiert.

Wirkungen

Der Gender-Strategie lassen sich vielfältige Wirkungen zuschreiben, von denen mehrere bereits im Abschnitt „Effektivität“ dargestellt wurden. Von Führungskräften und Mitarbeitenden werden vor allem genannt: die Verankerung von Geschlechtergerechtigkeit als Schwerpunkt im neuen abteilungsübergreifenden Strategierahmenplan, Impulse für organisationsinterne Initiativen (z.B. eigene Gender-Strategie für das entwicklungspolitische Stipendienprogramm), Anstöße für den bewussteren Umgang mit Gender-Fragen in einzelnen Bereichen (z.B. Verknüpfung mit Themen wie HIV/AIDS und häuslicher Gewalt), sowie die Stärkung im Dialog mit Partnern.

Die Gender-Strategie hat die Bedeutung des Ziels Geschlechtergerechtigkeit für alle Mitarbeitenden von „Brot für die Welt“ erneut unterstrichen, so dass es weiterhin auf der Agenda blieb. Das Papier hat Gender Mainstreaming im gesamten Haus bekannt und für alle Organisationsbereiche verbindlich gemacht. Letztlich hat es auch dazu beigetragen, dass die Notwendigkeit einer erneuten personellen Verankerung durch eine Koordinationsstelle erkannt wurde. Indirekt hat sie durch den regelmäßigen Dialog zwischen „Brot für die Welt“ und EED die Zusammenarbeit zwischen den Schwesterorganisationen auf der Arbeitsebene verstärkt.

Der bereits hohe Stellenwert der Ausrichtung der Arbeit am Ziel der Geschlechtergerechtigkeit wurde durch sie nach innen und außen bekräftigt.

Nachhaltigkeit der Strategie und die Fusion von Diakonischem Werk der EKD/„Brot für die Welt“ und EED

Der neue Strategierahmenplan wirkt bestärkend für Gender-Ziele, indem er auch eine politische Stoßrichtung verfolgt und indirekt die Gender-Strategie über deren offiziellen Geltungszeitraum hinaus fortschreibt.

Die wirksamsten Instrumente zur Sicherstellung der Gender-Orientierung in der Arbeitspraxis sind bei „Brot für die Welt“ sicherlich die Bearbeitungsstandards, ebenso die strukturelle Absicherung über die Begleitgruppe und die Gender-Koordinierungsstelle.

Die Rolle und das Mandat sowohl der Gender-Begleitgruppe als auch der Gender-Koordinatorin sind bisher nur unzureichend beschrieben und nicht eindeutig geregelt. So ist zwar einerseits ihre Präsenz auf Arbeitsebene hoch, aber gleichzeitig sind sie organisationsweit relativ unsichtbar und ihr direkter Einfluss auf Entscheidungen scheint gering.

Im Blick auf die Fusion des Diakonischen Werkes der EKD/„Brot für die Welt“ mit dem Evangelischen Entwicklungsdienst im Herbst 2012 erscheint es von zentraler Bedeutung, die vielfältigen Erfahrungen, wirksamen Instrumente und Förderansätze, die „Brot für die Welt“ in der Gender-Arbeit entwickelt hat, als „Schatz“ in das neue Werk einzubringen und weiter darauf aufzubauen. Mitarbeitende und Leitungsebene sind der Meinung, dass die Strategie über den Zeitpunkt der Fusion hinaus verlängert werden und danach eine Überarbeitung, Weiterentwicklung der Umsetzung bzw. Neuformulierung – auch im Licht der Empfehlungen der Evaluierung – erfolgen sollte.

4. Empfehlungen

Relevanz

1. Die Gender-Strategie soll im Fusionsprozess beibehalten werden. Ein Jahr nach der Fusion sollte eine Überprüfung und gegebenenfalls eine Aktualisierung und Konkretisierung erfolgen.

Effektivität

2. Die Gender-Perspektive sollte auch in den Bereichen, in denen bislang noch wenig umgesetzt wurde, verbindlich integriert werden – unter Berücksichtigung spezifischer Kontextbedingungen.
3. Gender-bezogene Indikatoren müssen formuliert und ein Monitoringsystem im Rahmen der Wirkungsorientierung – ggf. unter Nutzung externer Fachexpertise – aufgebaut werden (z.B. jährliche Gender-Berichte).
4. Gender-bezogene Bearbeitungsstandards sollten durch Handreichungen mit Beispielen und über kollegialen Austausch besser vermittelt werden. Ihre Anwendung sollte von den Vorgesetzten aktiver gemonitort und falls erforderlich verstärkt eingefordert werden.
5. Bei der Entwicklung des neuen Evaluationskonzepts sollte die durchgängige Beachtung von Gender-Kriterien, vor allem ihre Berücksichtigung in den ToR, verbindlich abgesichert und evtl. durch zusätzliche Handreichungen unterstützt werden.
6. Der Partnerdialog zur Umsetzung der Gender-Strategie sollte weitergeführt und - wo nötig - intensiviert sowie durch kreative Begleitmaßnahmen unterstützt werden. Gender-bezogene oder zumindest gender-sensible Workshops mit Partnerorganisationen sollten kontinuierlich fortgeführt werden. Bei der Auswahl neuer Partnerorganisationen sollte Gender-Orientierung weiterhin eine wichtige Rolle spielen.
7. Arbeitsplatzbezogene Gender-Fortbildungen sollten kontinuierlich für alle und für neue Mitarbeitende verbindlich als Teil ihrer Einarbeitungspläne durchgeführt werden. Vorgesetzte sollten die Teilnahme ihrer Mitarbeitenden aktiv fördern und sich auch selbst daran beteiligen. Bei der Entwicklung und Durchführung von Trainingsmaßnahmen sollten auch Fachkräfte aus den Partnerländern eingesetzt werden. Gender-Gesichtspunkte sollten in alle bestehenden und neu entwickelten Fortbildungsmaßnahmen thematisch und methodisch integriert sowie evaluiert werden, aktuell insbesondere in die Fortbildungen zur Wirkungsorientierung. Insbesondere für die sektorspezifische Integration der Gender-Perspektive sollte verstärkt externe Fachexpertise einbezogen werden.

Das Selbststudium sollte ermutigt und durch weitere Formen des Wissensmanagements wie etwa gute Zugänglichkeit von Handreichungen erleichtert werden.
8. Gender-Kompetenz sollte als fachliche Qualifikation anerkannt werden und als Einstellungs- und Beförderungskriterium für Festangestellte, aber auch als Anforderung an Honorarkräfte gelten.

9. Der Leitfaden geschlechtergerechte Sprache des Diakonischen Werkes der EKD sollte allen Mitarbeitenden erneut ins Bewusstsein gerufen und seine Anwendung von den Vorgesetzten nachgehalten werden. Der Leitfaden sollte zudem baldmöglichst aktualisiert werden.

Es sollte ein spezifisches Gender Training für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Öffentlichkeitsarbeit realisiert werden.

10. Das Gender-Profil sollte ein Qualitätsmerkmal von „Brot für die Welt“ im Sinne einer Corporate Identity darstellen (auch im Internet). „Brot für die Welt“ sollte sich wieder stärker an der internationalen Diskussion und dementsprechenden Gremien beteiligen und darüber sein gender-politisches Profil schärfen, insbesondere durch konsequente Einnahme der Gender-Perspektive in aktuellen Debatten, z.B. zu Klimawandel, Konfliktbearbeitung, Gewaltprävention, Agrar- und Handelspolitik.
11. In der Öffentlichkeitsarbeit sollten systematischer Gender-Themen als Schwerpunktthemen aufgegriffen werden

Effizienz

12. Die Leitungsebene soll sich stärker für die Umsetzung der Gender-Strategie engagieren, eine regelmäßige Berichterstattung einfordern und aus den Ergebnissen Konsequenzen ziehen. In den Kontinentalrunden und regelmäßigen Abteilungs- bzw. Teambesprechungen sollte Gender regelmäßig als Thema gesetzt sein.
13. Für die Umsetzung der Gender-Strategie sind die Kombination von Querstruktur und Gender-Stelle essenziell. Eine stärkere strategische Prioritätensetzung und bessere personelle Ressourcenausstattung sind eine Voraussetzung für eine qualitativ gute gender-sensible Arbeit.
14. Good Practice-Beispiele und Erfahrungen - auch bezogen auf erfolgreiche Förderansätze - sollten innerhalb von „Brot für die Welt“ noch besser kommuniziert werden. Dies erfordert ein Wissensmanagement, das auch Themen aus internationalen und nationalen Diskursen einspeist. Attraktive Foren für den fachlichen Austausch sind im Haus zu entwickeln.

Wirkungen

15. Gender-Aspekte sollten in die zukünftigen Instrumente (z.B. Handreichungen) zur Wirkungsorientierung und insbesondere diesbezügliche Fortbildungen durchgängig und praxisnah integriert werden.

Nachhaltigkeit

16. Die hier formulierten Empfehlungen sollten in eine stringente Aktionsplanung überführt und zügig umgesetzt werden.
Darüber hinaus soll eine regelmäßige Berichterstattung in den Leitungsgremien erfolgen. Ebenso muss die oberste Führungsebene dafür sorgen, dass die Umsetzung der Gender-Strategie in den zentralen Entscheidungsgremien im Fusionsprozess der beiden Werke wie auch im neuen Werk systematisch verfolgt wird.

In der Struktur des neuen Werkes sollten das Mainstreaming in der Programmarbeit und die interne Gleichstellung mit gleicher Wichtigkeit verankert sein. Die Umsetzung von Gender Mainstreaming erfordert – neben einer Stelle für die interne Gleichstellung – eine volle Fachstelle für Gender-Koordination plus Querstruktur über eine Begleitgruppe mit ausreichenden Zeitressourcen und klarem Aufgabenprofil.

5. Nächste Schritte

Die Abteilungsleitungskonferenz der Ökumenischen Diakonie („Brot für die Welt“ und Diakonie Katastrophenhilfe) hat den Evaluationsbericht im Mai 2011 abgenommen und die nächsten Schritte zur Weiterarbeit mit den Ergebnissen der Evaluierung beschlossen.

Die Gender-Begleitgruppe der Ökumenischen Diakonie soll gemeinsam mit dem Gender-Strategieausschuss des Evangelischen Entwicklungsdienstes bis Oktober 2011 einen Vorschlag für konkrete Schritte zur Umsetzung der Empfehlungen im neuen Werk erarbeiten. Um die regelmäßige Berichterstattung zum Stand der Umsetzung der Gender-Strategie zu verbessern, sieht die Abteilungsleitungskonferenz die Beratung eines halbjährlichen Berichts der Gender-Koordinatorin vor.

Weiterhin wird dem Gemeinsame Vorstand des Diakonischen Werks der EKD/„Brot für die Welt“ und des Evangelischen Entwicklungsdienstes empfohlen, die mit der Gender-Strategie gesetzten Ziele für beide Häuser bis Ende 2013 zu verlängern.

„Brot für die Welt“, Genderkoordination/Abteilung Politik und Kampagnen, Juni 2011