

---

**externe Evaluierung: Dialog- und Vernetzungsprogramm des Asienreferats der HEINRICH BÖLL STIFTUNG**

Autorinnen: Susanne Höck  
Anschrift: EOP Evaluation

Eva Quiring  
EQ EvaluationsGmbH

Auftraggeber: Asienreferat der HBS  
Kontaktperson: Fabian Heppe  
Stand 13.02.2018

## 1. Kurzfassung

### **Das Dialog- und Vernetzungsprogramm des Asienreferats der Heinrich-Böll-Stiftung (Kap. 1)**

Das Dialog- und Vernetzungsprogramm des Asienreferats der Heinrich-Böll-Stiftung („Berlinprogramm“) umfasst unterschiedliche Veranstaltungen zu asienrelevanten Themen, z.B. in Form von „Runden Tischen“ mit Expert/inn/en. und Fachgesprächen mit v.a. grünen Abgeordneten des Deutschen Bundestages und des Europäischen Parlaments, Besuchsprogramme, Publikationen sowie politische Kommunikation.

Laut **Programmziel 1** sind als Hauptzielgruppen politische Entscheidungsträger/innen im grünen und weiteren politischen Umfeld in Berlin aber auch in Brüssel definiert, die sich mit globalen Fragen befassen. Darüber hinaus sollen auch Fachöffentlichkeiten und weitere relevante Akteure wie Journalist/inn/en und Wissenschaftler/innen in Deutschland adressiert werden. Das Programm zielt darauf ab, diesen Personenkreisen ausgewählte, asienrelevante Informationen zu Demokratie, nachhaltiger Entwicklung, Globalisierung, Außen- und Sicherheitspolitik sowie vertiefte Einsichten in die Komplexität und globale Dimension Asiens zu vermitteln, damit die Akteure die Kenntnisse für ihren jeweiligen Arbeitskontext nutzen können. **Programmziel 2** definiert als hauptsächliche Zielgruppe Vertreter/innen von Partnerorganisationen der hbs in Asien. Diese sollen durch ihre Teilnahme an Veranstaltungen und Besuchsprogrammen des Asienreferats der hbs in Berlin vertiefte Einsichten in die Debatten in Deutschland und Europa gewinnen und / oder die Stiftung als Politiknetzwerk und wichtige Ressource für ihre eigene Arbeit in der jeweiligen Region weiter nutzen.

### **Auftrag der Evaluierung (Kap. 2 und 3)**

Die Evaluierung untersuchte die Aktivitäten und Wirkungen des Dialog- und Vernetzungsprogramms im Zeitraum von 2012 bis 2017 anhand von 29 Leitfragen. Die erforderlichen Daten wurden mittels Dokumentenanalysen, Recherche nach dem Schneeballprinzip, 24 leitfadengestützten persönlichen Interviews, zwei Fokusgruppeninterviews, einem Gruppeninterview inklusive Ratingkonferenz sowie einer teilnehmenden Veranstaltungsbeobachtung erhoben. Ziel der Evaluation war es, **a)** die Rahmenbedingungen für das Programm in Deutschland und Europa, **b)** das Profil des Programms im Kontext anderer Anbieter, **c)** seine Themen, Formate und Zielgruppen, **d)** das Magazin „perspectives“, **e)** die Strukturen, Ressourcen, Organisation und Steuerung im Asien-Referat sowie die beiden Querschnittsaspekte **f)** Geschlechterdemokratie und **g)** Zielerreichungs- und Wirkungsanalyse zu untersuchen. Der Bericht folgt dieser Gliederung.

### **Rahmenbedingungen des Programms (Kap. 4)**

In den sechs asiatischen Ländern mit Auslandsbüros der hbs<sup>1</sup> erfolgt deren Arbeit derzeit unter meist prekären Bedingungen, die mit dem Stichwort der *shrinking / closed spaces* am besten beschrieben werden können und sich an folgenden zentralen Merkmalen festmachen lassen: Ausreiseschwierigkeiten der asiatischen Partner/innen, umfassende administrative Auflagen, neue Regeln für Finanztransaktionen, Repressalien ggü. Partner/inne/n sowie autoritäre Regierungen (mit der Ausnahme Indien), die umfassend die selbstständige Arbeit zivilgesellschaftlicher Gruppen sowie deren Kooperation mit der hbs einschränken.

Parallel dazu nimmt die politische und wirtschaftliche Bedeutung Asiens zu. Das manifestiert sich u.a. am erheblichen Einfluss der VR China auf die asiatischen Staaten, an der Verschiebung globaler Machtverhältnisse, bedingt u.a. auch durch die zunehmend schwache Position der USA als globaler Akteur, an der wirtschaftlichen Dynamik der gesamten Region, insbesondere aber der VR China sowie an (neuen) Konfliktlagen in Asien.

---

<sup>1</sup> Diese sind in alphabetischer Reihenfolge: China, Indien, Kambodscha, Myanmar, Pakistan, Thailand.

Für das Berlinprogramm bedeutet dies, dass der Kreis an Fachleuten aus der Region schrumpft, die Informationsquellen in der Region nur noch stark eingeschränkt nutzbar sind und sich die Themen reduzieren, zu denen noch gearbeitet werden kann, ohne den Schutz von Partner/inne/n und Büropersonal zu gefährden. Demgegenüber steht grundsätzlich ein an asienrelevanten Themen interessierter Akteurskreis, der aber auch von anderen Anbietern z.T. sehr professionell bespielt wird.

### **Das Programm im Kontext anderer Anbieter (Kap. 5)**

Die Recherche anderer Institutionen, die ebenfalls zu Asien arbeiten, ergab, dass angesichts zahlreicher Anbieter, der Fülle von Angeboten in Berlin, sowie ähnlicher Zielgruppen und Formate, die Herausforderungen für die hbs umfassend sind. Es zeigte sich, dass **a)** vor allem die großen Privatstiftungen einen starken Chinafokus haben, **b)** neuere Think Tanks wie MERICS oder der ECFR ebenfalls sehr viel zu China anbieten, **c)** die politischen Stiftungen in einem insgesamt breiteren Ansatz die regionale Stärke Chinas thematisieren und **d)** eher kleinere Stiftungen und NGOs auch zu anderen wichtigen Staaten Asiens, wie z.B. Indonesien arbeiten. In diesem Umfeld kann sich das Berlinprogramm, so das Ergebnis der Evaluation, positionieren, indem es Themen aufgreift, die einen interessanten und erkennbar „grünen“ Zugang zu einem Land oder einer Region versprechen. Der direkte Kontakt zu zivilgesellschaftlichen Gruppen über die Asienbüros ermöglicht politische und gesellschaftliche Analysen mit anderen Perspektiven und hoher Glaubwürdigkeit. Durch Kooperationen mit anderen Anbietern könnten weitere Expert/inn/en für fachliche Zuarbeit gewonnen und Zielgruppen der Kooperationspartner/innen erreicht werden.

### **Strategie des Dialog- und Vernetzungsprogramms (Erwartungen, zentrale Themen, Zielgruppen und Formate, Kap. 6)**

Das Berlinprogramm sollte laut den interviewten Personen v.a. Informationen über komplexe asienspezifische Themen und Entwicklungen liefern und explizit die zivilgesellschaftlichen Perspektiven herausarbeiten. Die typisch „grünen“ Themen der hbs (Umwelt, Klima, Menschenrechte, Stimme der Zivilgesellschaft) sollten im Vordergrund stehen. Die Aufgabe der politischen Stiftungen, „den Finger in die Wunde zu legen“ wurde betont, auch sind im Sinne des Agenda Setting unbequeme oder neue Themen aufzugreifen. Abgeordnete, Ministerien und Think Tanks erwarten detailliertes Wissen aus erster Hand; Asien-Interessierte bevorzugen niedrigschwelligere Informationen mit Vertiefungsmöglichkeit. Aktuelle Entwicklungen aus der Region sollten konturenreich mit authentischen und alternativen Perspektiven dargestellt werden. Darüber hinaus sollte das Berlinprogramm, so die Rückmeldung der Befragten, auch Einordnungen vornehmen und Handlungsempfehlungen abgeben.

Die Erwartungen zeigen, dass das Dialogprogramm grundsätzlich einer Strategie mit den drei Aktionsfeldern **Netzwerkbildung/Politikberatung**, **politische Bildung** und **Agenda Setting**, folgen sollte, die jeweils für unterschiedliche Zielgruppen zugeschnitten und mit entsprechenden Formaten ausgestaltet werden können.

Das Aktionsfeld **„Netzwerkbildung/Politikberatung“**, nämlich Expertise aus Asien in die Politik in Berlin und Brüssel einzuspeisen, wird von zahlreichen Befragten als absolute Stärke des Asienreferats gesehen und bildet derzeit den Schwerpunkt des Jahresprogramms, wobei die vorhandenen Potenziale noch nicht voll ausgeschöpft sind. Zu diesem Aktionsfeld zählen z.B. Besuchsprogramme, Fachgespräche oder politische Briefings (22 Aktivitäten im Untersuchungszeitraum). Das Aktionsfeld **„politische Bildung“** wird nach Einschätzung einiger Befragter zu wenig bespielt. Innerhalb des Asienreferates herrscht Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung dieses Bereichs und die bisherigen Formate. De facto fanden im Untersuchungszeitraum 46 entsprechende Aktivitäten statt (öffentliche (Abend-) Veranstaltungen, Publikationen, Konferenzen, Vorlesungsreihen). Das Aktionsfeld **„Agenda Setting“** wird von den Befragten i.d.R. implizit erwähnt, in dem immer wieder auf die Rolle der hbs als Impulsge-

ber verwiesen wird, die dadurch auch für neue Nachfragen nach Informationen mit dem hbs-spezifischen Blickwinkel sorgen soll.

Das Asienreferat testete in den letzten Jahren unterschiedliche Strategien. Aktuell überwiegen kleinere Formate, die dem Aktionsfeld „Netzwerkbildung/Politikberatung“ zugerechnet werden können, mit vereinzelt Aktivitäten im Aktionsfeld „politische Bildung“. Dem Wunsch des hbs-Vorstands und der Projektbearbeiter/innen nach mehr Sichtbarkeit auch in dem zweiten Aktionsfeld, wird derzeit kaum entsprochen (siehe hierzu Abschnitt zu Ressourcen). Dafür wäre eine tragfähige **Strategie** zu entwickeln, ausgehend von den drei Aktionsfeldern und im Dialog zwischen dem Referat in Berlin und den Asienbüros (siehe Empfehlungen unten).

In den Befragungen wurde ein breites Spektrum von gewünschten Themen benannt, die von Chinas Engagement in der Region, über die Auswirkungen der wachsenden Wirtschaft in Asien auf Mensch, Klima und Umwelt, Menschenrechten, Demokratieentwicklung, internationalen Kooperationsvereinbarungen bis hin zu Energie, Sicherheitspolitik, Shrinking Spaces und konkreten aktuellen Themen wie z.B. die Transformation Myanmars reichen. Zu einigen wurde und wird bereits gearbeitet. Alle weiteren Themen können in Zukunft aufgrund der begrenzten Ressourcen des Asienreferats nicht durchgängig bedient werden. Daher ist die skizzierte klare strategische Ausrichtung umso bedeutsamer. Darüber hinaus wurde deutlich, dass weiterhin und wesentlich intensiver auf eine länderübergreifende Themenbehandlung gesetzt werden sollte.

Zentrale Zielgruppen des Programms sind bisher vor allem politische Entscheidungsträger/innen, wissenschaftliche Mitarbeiter/innen der Abgeordneten, Ansprechpartner/innen in Ministerien, Asien-Expert/inn/en, Think Tanks, NGOs, interessierte Einzelpersonen sowie Medienvertreter/innen. Noch wenig Zugang hat das Berlinprogramm zu Schüler/inne/n, Studierenden, Nachwuchskräften, Vertreter/inne/n der Wirtschaft, Parlamentarier/inne/n anderer Parteien, neu in den Bundestag einziehenden (grünen) Abgeordneten und Wissenschaftler/inne/n. Ähnlich wie bei den Themen ist die Auswahl der Zielgruppen abhängig von der Strategie, sodass hier keine Priorisierung vorgenommen werden kann. Unabhängig von der zu erreichenden Zielgruppe scheint ein zukünftiger crossmedialer Ansatz zukunftsweisend. Einen ersten vielversprechenden Ansatz sehen die Evaluatorinnen in der sog. Zukunftswerkstatt für Studierende aus Deutschland und Asien, die für 2018 geplant ist. Grundsätzlich sollten Formate immer mit Blick auf Follow-up-Möglichkeiten geplant werden, sodass sie wirkungsorientiert ergänzt werden können. Es liegen bereits erste Ideen vor, wie z.B. zukünftig Ausgaben der „Perspectives Asia“ als Ausgangspunkt genutzt werden können für Veranstaltungen mit ausgewählten Autor/inn/en, Podcasts, kurze Videos, Dossiers und Hintergrundgespräche zu einzelnen Artikeln etc..

### **Das Magazin „Perspectives Asia“ (Kap. 7)**

Das Magazin erscheint seit 2013 einmal pro Jahr auf Deutsch und Englisch, seit 2017 nur noch auf Englisch, wobei einzelne Artikel auf der Webseite auch auf Deutsch angeboten werden. Die „Perspectives Asia“ ist ein zentraler Baustein des Dialog- und Vernetzungsprogramms, sowohl in Deutschland als auch in den Ländern Asiens, in denen die hbs vertreten ist. Die hiesige Leserschaft nimmt das Magazin als modern, ansprechend und fundiert wahr. Die meisten Leser/innen gehen selektiv vor und lesen nur ausgewählte Artikel, weshalb der einfache Zugang zu einzelnen Artikeln bedeutsam ist.

Die redaktionelle Arbeit ist sehr aufwändig und bisher noch nicht optimal organisiert. Eine große Herausforderung stellt dabei die Suche nach geeigneten Autor/inn/en aus der Region dar. Sie zeichnen das Magazin aus, allerdings ist der Prozess bis zum publizierbaren Artikel sehr aufwändig. Erschwert wird dies u.a. durch die nicht einheitlich geregelte Kommunikation zwischen Redaktion, Auslandsbüros und den Autor/inn/en und die teilweise mangelnde Beachtung des redaktionellen Konzepts. Das Potenzial des Magazins, das, wie oben beispielhaft dargelegt, als Ausgangspunkt für eine intensivere Auseinandersetzung mit einem Thema genutzt werden könnte, wird daher auch noch nicht voll ausgeschöpft.

### **Strukturen, Ressourcen, Organisation und Steuerung im Asienreferat (Kap. 8)**

Laut Stellenplan verfügt das Referat neben der Referatsleitungs- über eine Referent/inn/en- sowie vier Projektbearbeiter/innen-Stellen im Umfang von 3 Vollzeit- und einer 75%-Stelle. Hinzu kommen die Auslandsbüros in den sechs Staaten China, Indien, Kambodscha, Myanmar, Pakistan und Thailand mit je einer Person für die Büroleitung sowie einer unterschiedlichen Anzahl an einheimischen Mitarbeiter/inne/n. Die Mitarbeiter/innen des Büros in Berlin verantworten das Dialog- und Vernetzungsprogramm und sind in besonderer Weise auf die Zuarbeit aus den Auslandsbüros angewiesen. An Programmmitteln standen aus dem Etat des BMZ für 2012-2014 rd. 562 Tsd. € sowie für 2015-2017 480 Tsd. € zur Verfügung.

Bedingt durch die prekäre politische Situation in den fünf der sechs Ländern mit hbs Asienbüros, arbeitet das Asienreferat bereits seit mehreren Jahren im Krisenmodus. Das bindet auf Leitungs- und Referent/inn/en-Ebene umfassend Ressourcen und stellt das Hauptnadelöhr für mehr Maßnahmen dar. Die aufwändigen Planungs- und Abstimmungsprozesse mit den Büros unter unsicheren politischen Rahmenbedingungen in der Vorbereitung auf die BMZ-Antragstellung 2017 (für das Programm 2018-2020) kosteten zusätzliche Ressourcen. Im Betrachtungszeitraum der Evaluation (2012-2017) veränderte sich zudem das politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Gewicht Asiens und seines Einflusses auf Europa und Deutschland, womit ein potenziell größerer Markt für asienrelevante Informationen entstanden ist. Einige z.T. gewichtige Akteure sind auf den Plan getreten und bieten mittlerweile, wie die hbs auch, asienrelevante z.T. hochkarätige Informations- und Bildungsformate an. Vor diesem Hintergrund ist die geplante Neuaufstellung der hbs-Asienarbeit durch das hbs-Dialogbüro in Hongkong auch mit Blick auf das Dialog- und Vernetzungsprogramm zu begrüßen.

Die Asienbüros schätzen das Berlinprogramm als wichtigen Baustein des hbs-Asienreferats sehr. Allerdings wünschen sie raschere Entscheidungsprozesse und kurzfristigere Reaktionen auf von ihnen vorgeschlagene, aktuell relevante Themen, die regelmäßige Pflege von Kontakten zu relevanten Akteuren in Deutschland, damit die Kommunikation von Büroleitungen während ihres Deutschlandaufenthalts zu Ministerien oder Abgeordneten leicht zu organisieren ist, sowie mehr Kapazitäten in Berlin für Veranstaltungen. Das Asienreferat muss sich daher personell anders aufstellen, um die skizzierten Herausforderungen zu meistern (siehe Empfehlungen unten).

Wie die Untersuchungen ergaben, werden die Monitoringinstrumente durch das Referat zuverlässig und mit Routine eingesetzt. Das Spektrum der Instrumente ist ausreichend. Die generierten Ergebnisse und Einsichten sind gut dokumentiert und rasch nachvollziehbar. Sie sollten jedoch wesentlich stärker als bisher zur tatsächlichen Steuerung und ggf. Neujustierung für das Dialog- und Vernetzungsprogramm herangezogen werden. Dies bedingt eine regelmäßige Reflexion der Ergebnisse im gesamten Team, zu der in größeren Abständen auch Selbstevaluationen hinzukommen sollten.

### **Umsetzung der Querschnittsaufgabe Geschlechterdemokratie (Kap. 9)**

Die Ergebnisse für die Umsetzung der Geschlechterdemokratie sind insgesamt sehr positiv und lassen vermuten, dass bei weiterer Unterstützung der Mitarbeitenden durch den Gender Focal Point und das Referat für „Internationale Geschlechterpolitik /LSBTI“ insbesondere bei der Zuordnung von Genderkennungen in der Planungsphase weitere Fortschritte erzielt werden können. Ähnlich wie beim Monitoring, geht es v.a. auch um ein Reflexion der für die Geschlechterdemokratie relevanten Ergebnisse und das Follow-up der gewonnenen Erkenntnisse für zukünftige Maßnahmen.

### **Zielerreichung und Wirkung des Programms (Kap. 10)**

Die für das Programm formulierten Ziele (Oberziel und Programmziele A1 und A2) passen zum Zugschnitt des Berlinprogramms und sind, zusammen mit den Wirkungsannahmen, Indikatoren und Leitfragen für die Ebenen der Outcomes, aus Sicht der Evaluatorinnen gelungen formuliert, wenngleich für

Programmziel A2 nur Leitfragen und keine Indikatoren vorliegen. Zu überlegen wäre, wie zukünftig die Daten, die u.a. durch die Leitfragen erhoben werden, noch besser genutzt werden können, um die erzielten Wirkungen auch auf Outcome-Ebene evidenzbasiert darzulegen. Gegebenenfalls könnte ein „Nachkontakt“ zur Zielgruppe strategisch geplant werden, wodurch sich Möglichkeiten böten, nach den mittelfristigen Veränderungen zu fragen. Darüber hinaus wäre zu empfehlen, auch für das Programmziel A2 Indikatoren zu entwickeln. Die Besuchsprogramme beanspruchen relativ viele Kapazitäten im Rahmen des Berlinprogramms, und sollten daher mittels Indikator auch adäquat gemonitort werden.

Die Ergebnisse der Selbstevaluation und der vorliegenden Evaluation zeigen, dass es durch das Berlinprogramm gelingt, die intensive Politikbeobachtung der Auslandsbüros so aufzubereiten, dass sich die oben genannten Zielgruppen mit ausgewählten Aspekten in den Bereichen Demokratie, nachhaltige Entwicklung, Globalisierung und Außen- und Sicherheitspolitik auseinandersetzen und vertiefte Einsichten in die Komplexität und globale Dimension Asiens erhalten. Sie nutzen dieses Wissen in ihrem jeweiligen Arbeitskontext. Allerdings müssen die bereitgestellten Informationen sehr präzise auf die jeweiligen Zielgruppen zugeschnitten sein, um diesen Mehrwert zu erzeugen. Für das Ziel des Dialog- und Vernetzungsprogramms, die Adressat/inn/en des Programms in die Lage zu versetzen, mit den vermittelten Informationen und Kenntnissen eigenes Agenda Setting zu betreiben, fanden die Evaluatoreninnen nur wenige Hinweise. Es zeigt sich, dass gerade erfolgreiches Agenda Setting sehr stark von zahlreichen Kontextfaktoren abhängt. Das Programmziel, Asiens globale Rolle auf (gesellschafts-) politischer Ebene stärker mitzudenken, kann darüber hinaus nur für die Fachkreise bestätigt werden. Zudem werden asienspezifische Inhalte der hbs bislang nur geringfügig in einen breiteren Diskussionsprozess eingespeist. Mit Verweis auf die Größe und Kapazität des Asienreferats können diesbezüglich keine Quantensprünge erwartet werden. Dennoch betonen zahlreiche Gesprächspartner/innen aber die Bedeutung dieser Arbeit. *„Kleine Stiftungen haben wenig Hebel, [gäbe es ihr Berlinprogramm jedoch nicht mehr], wäre es schade, weil ein bestimmtes Spektrum nicht mehr abgedeckt würde.“*

Da im Rahmen der Evaluation nicht mit ausländischen Partner/inne/n gesprochen wurde, die am Besuchsprogramm teilgenommen haben, kann zur Erreichung des Programmziels A2 an dieser Stelle kaum eine Aussage getroffen werden. Lediglich die deutschen Interviewpartner/innen, die eine Rolle bei einem Besuchsprogramm spielten, erwähnten es in positiver Weise. Sie finden die Begegnungen und Einblicke hilfreich. Aus ihnen können sich ein beiderseitiges Verständnis und ein konstruktiver Dialog zu globalen und gesellschaftspolitischen Herausforderungen entwickeln. Allerdings wäre dafür noch ein intensiveres Follow-up erforderlich.

### **Gesamtfazit und Empfehlungen**

Das Dialog- und Vernetzungsprogramm des Asienreferats der hbs setzt die zentralen Maßnahmen des Programms insgesamt erfolgreich und meist mit guten bis sehr guten Ergebnissen um. Die eingesetzten Personal- und Sachmittel stehen hierzu in einem angemessenen Verhältnis. Die erzielten Leistungen und Ergebnisse sollten vor dem Hintergrund der vielen zusätzlichen Managementaufgaben besonders gewürdigt werden, die das Referat aufgrund der schwierigen Situation in allen sechs Asienbüros zu meistern hatte. Die Rückmeldungen der befragten externen Stakeholder zum Programm sind positiv bis sehr positiv. Kritik wird geäußert, ist aber erkennbar als Hinweis auf die weitere Verbesserung des Programms und einer noch besseren Nutzung der vorhandenen Ressourcen und Expertisen zu verstehen. Die Analyse der Rahmenbedingungen für das Programm, der dafür eingesetzten Strukturen und Ressourcen, der Steuerung und des Monitorings wie auch die Untersuchung von Zielen, Strategien, Themen, Zielgruppen und Formaten des Programms zeigten eine Reihe von weiteren Optimierungsmöglichkeiten auf, die im Folgenden als Empfehlungen zusammengefasst werden.

1. Zur Entwicklung einer stringenten Strategie für das Dialog- und Vernetzungsprogramm sollten folgende Arbeitsschritte möglichst eingehalten werden:
  - a) klären, welches Thema mit welchem Ziel aufgegriffen werden soll und ob eine gemeinsame Planung mit einem Themenreferat möglich ist. Gleichermaßen sind die Themen auf ihre Anschlussfähigkeit an die Planungsprämissen des hbs-Vorstandes zu prüfen. Zudem sollte an dieser Stelle entschieden werden, wie viele Kapazitäten für Unvorhergesehenes freizuhalten sind.
  - b) besprechen, in welchem Aktionsfeld und mit welchen Zielgruppen das Thema umgesetzt werden soll, um c) die Formate zu wählen, die am zielführendsten am Informations- und Handlungsbedarf der jeweiligen Zielgruppe ansetzen. (Quelle: Unterkapitel Aktionsfelder des Programms)
2. Die Themen sollten weiterhin eher länderübergreifend behandelt werden. (Quelle: Unterkapitel Zentrale Themen und Interessenlagen)
3. Hinsichtlich des Themenzuschnitts wäre darauf zu achten, dass dem Interesse von zahlreichen Befragten, nämlich der Befassung mit dem Einfluss Chinas und der Verschiebung globaler Machtverhältnisse, Rechnung getragen wird. (Quelle: Unterkapitel Zentrale Themen und Interessenlagen)
4. Bei der Umsetzung der Themen sollte darauf geachtet werden, dass sie stets den „Böll-typischen grünen Faden“ aufgreifen und andere als die hinlänglich bekannten Perspektiven eingenommen werden. (Quelle: Unterkapitel Erwartungen an das Programm sowie Unterkapitel Zwischenfazit)
5. Es wird im Sinne von Agenda Setting ein bewusstes Aufgreifen von Themen gewünscht, die von den anderen Akteuren eher vernachlässigt bzw. gar nicht angesprochen werden. (Quelle: Unterkapitel Erwartungen an das Programm)
6. Neben der Informationsvermittlung und Sensibilisierung für komplexe asienspezifische Problemlagen, wird auch eine Einordnung des Sachverhalts samt Handlungsempfehlung erwartet. (Quelle: Unterkapitel Erwartungen an das Programm)
7. Auch wenn grundsätzlich empfohlen wird, der oben dargestellten Strategie zu folgen, so wäre doch darauf zu achten, zukünftig und ebenfalls entlang einer ausgearbeiteten Strategie, das Aktionsfeld der „politischen Bildung“ wieder etwas intensiver zu bespielen. Möglicherweise könnte der Fokus in diesem Zusammenhang auf junge Menschen (Schüler/innen, Studierende und/oder Nachwuchskräfte) gelegt werden. (Quelle: Unterkapitel Zentrale Zielgruppen und ihr Informationsbedarf sowie Noch nicht ausreichend adressierte Zielgruppen)
8. Hinsichtlich der Zielgruppe der Parlamentarier/innen wäre die Ansprache auch von Abgeordneten anderer Parteien empfehlenswert sowie die systematische Kontaktaufnahme zu Abgeordneten aller Parteien, die 2017 neu in den Bundestag eingezogen sind. (Quelle: Unterkapitel Noch nicht ausreichend adressierte Zielgruppen)
9. Eine zukünftige Ansprache von Wirtschaftsvertreter/innen sollte in Abhängigkeit der gewählten Strategie kritisch geprüft werden. (Quelle: Unterkapitel Noch nicht ausreichend adressierte Zielgruppen)
10. Die bisher eingesetzten Formate werden sehr geschätzt. Allerdings besteht großes Potenzial, diese in sich zu optimieren und, auch im Sinne eines crossmedialen Ansatzes, noch stärker miteinander zu verknüpfen, in dem z.B. die Dokumentation durchgeführter Veranstaltungen online gestellt oder die „Perspectives Asia“ in Einzelartikeln aufbereitet wird. Zahlreiche Hinweise zur konkreten Ausgestaltung finden sich dazu im Unterkapitel Zentrale Formate. (Quelle: Unterkapitel Zentrale Formate sowie Zwischenfazit)
11. Auf der Basis der gewählten Strategie sollte geprüft werden, ob auch wenige (!) neue Formate getestet werden könnten. Hier wäre insbesondere an kurze und prägnante Analysen aus den Asienbüros sowie kurze, immer wieder stattfindende Dialogformate (keine Abendveranstaltungen) zu denken. Weitere Hinweise finden sich im Kap. 6.2 und 7.7. (Quelle: Unterkapitel Zentrale Formate sowie Zwischenfazit)
12. Entlang der gewählten Strategie und mittels eines crossmedialen Ansatzes sollte ein noch größeres Augenmerk auf das Follow-up in der Ansprache von bestimmten Zielgruppen gelegt werden. (Quelle: Unterkapitel Zentrale Formate)
13. Die Herausgabe des Magazins „Perspectives Asia“ sollte so beibehalten werden, da es aus unterschiedlichen Gründen von der Leserschaft sehr geschätzt wird. Einer Strategie, nach der das Magazin als Ausgangspunkt dient, um ein länderübergreifendes Thema mittels unterschiedlichster Angebote in mehreren Aktionsfeldern aufzubereiten, wird sehr viel Potenzial beigemessen. (Quelle: Kapitel Das Magazin „Perspectives Asia“)

14. Die Umsetzung des redaktionellen Konzepts sollte mit einer klaren Aufteilung von Verantwortlichkeiten und Kompetenzen unterstützt werden. (Quelle: Kapitel Das Magazin „Perspectives Asia“)
15. Weitere Hinweise zur Optimierung des Magazinvertriebs, wie z.B. die Einstellung der einzelnen Artikel auf der hbs-Webseite, finden sich im entsprechenden Kapitel. (Quelle: Kapitel Das Magazin „Perspectives Asia“)
16. Webauftritt und –präsenz des Dialog- und Vernetzungsprogramms sollten dazu genutzt werden, das Programm und sein Profil (Verständnis des Programms, Veranstaltungen, Termine, Publikationen, aktuelle Themen) sichtbar zu machen. (Quelle: Unterkapitel Zwischenfazit)
17. Kooperationen mit diversen Akteuren sind durch die hbs inhaltlich, strategisch und logistisch zu prüfen. Durch sie ließen sich der jährliche Output und damit die Sichtbarkeit der hbs erhöhen. Der gewählten Strategie könnte noch mehr Durchschlagskraft verliehen werden. (Quelle: Unterkapitel Derzeitige zielführende sowie mögliche zukünftige Kooperationen)
18. Das Asienreferat sollte sich personell anders aufstellen, um für derzeitige und hinzukommende Aufgaben, vor allem im Hinblick auf das Dialogbüro, gut gerüstet zu sein. Neben der Einrichtung einer (zunächst auch Teilzeit-) Referent/inn/en-Stelle sollten klar umrissene Aufgabenpakete an die Projektbearbeiter/innen delegiert werden, damit sie diese selbstständig und ohne ad-hoc Rücksprachen mit Leitung und Referent/inn/en erledigen können. Letztere wären dadurch entlastet. Des Weiteren empfiehlt sich auch, die Stellenprofile insbesondere der Projektbearbeiter/innen anzupassen, die dann auch Grundlage von Stellenausschreibungen sind. (Quelle: Unterkapitel Angemessenheit der Ressourcen und der Arbeitsteilung für die derzeitigen Aufgaben und die Erreichung der Ziele des Dialog- und Vernetzungsprogramms sowie Interne Strukturen mit Blick auf das geplante Dialogbüro Asien)
19. Die Ergebnisse aus dem Monitoring und aus der Umsetzung der Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie sollten stärker als bisher zur Steuerung und Neujustierung für das Dialog- und Vernetzungsprogramm herangezogen werden, wozu regelmäßige Reflexionen der Ergebnisse im gesamten Team erforderlich sind. (Quelle: Unterkapitel Leistungsfähigkeit der Steuerungsinstrumente sowie Kapitel Umsetzung der Querschnittsaufgabe „Geschlechterdemokratie“)
20. Jedes Programmziel sollte zukünftig mit Indikatoren hinterlegt sein. Außerdem wäre darüber zu diskutieren, wie es gelingen kann, die Daten, die durch die Leitfragen für die Outcome-Ebene erhoben werden, noch besser für einen wirkungsorientierten Nachweis der Referatsarbeit heranzuziehen. (Quelle: Kapitel Zielerreichung und Wirkung des Programms)