

## Evaluierung des Teilprogramms Griechenland 2012 – 2017

Programmland Griechenland: Büro Thessaloniki  
im Rahmen des Regionalprogramms EU/Nordamerika: Transformation und  
Globale Fragen

Heinrich-Böll-Stiftung e.V.

Evaluierung - Kurzfassung

Verfasserin: Maria Lehmann  
Datum: 30.12.2017

Beratung und Training in der  
Entwicklungszusammenarbeit  
Helgolandring 13  
45149 Essen  
Tel.: ++49-201-450 48 480  
e-mail: [marialehmann@lehben.de](mailto:marialehmann@lehben.de)



## Kurzfassung

### Zielsetzung

Die vorliegende, formative und turnusmäßige Evaluierung ist die erste externe Evaluierung der Programmarbeit in Griechenland seit der Gründung des Büros in Thessaloniki 2012. Die Evaluierung verfolgt zwei Ziele: zum einen sollen die aktuellen institutionellen Voraussetzungen der hbs Thessaloniki und die Qualität der Programmsteuerung bewertet, zum anderen der Wirkungsgrad der Programmarbeit in den zwei Komponenten Ökologie und Demokratie eingeschätzt werden. Auf der Grundlage der Ergebnisse und Schlussfolgerungen sollen Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Programms formuliert werden.

Gegenstand der Evaluierung ist das Programm Griechenland, das 2012 unter dem Titel „Stärkung der Zivilgesellschaft als Akteur demokratischer Reformpolitik in Griechenland“ seine Arbeit aufnahm und seit 2016 als Teilprogramm des Regionalprogramms EU/Nordamerika: „Europa und die transatlantischen Beziehungen in einer Welt im Wandel“ seine Programmarbeit durchführt. Das Programm besteht aus den beiden Komponenten Ökologie und Demokratie, in denen jeweils drei Handlungsfelder bearbeitet werden. Evaluert wird der Zeitraum von der Gründung des Büros 2012 bis September 2017.

### Wesentliche Feststellungen und Schlussfolgerungen

Die Arbeit der hbs in Griechenland hat von Beginn an unter Bedingungen großer politischer und wirtschaftlicher Unsicherheit stattgefunden. Es ist der Büroleitung gelungen, bereits in den ersten Monaten nach der Gründung des Verbindungsbüros öffentlichkeitswirksam relevante Themen zu bearbeiten und die hbs als politische Akteurin in Griechenland einzuführen. Die erfolgreiche Etablierung einer funktionierenden Bürostruktur wurde unter großem persönlichem Einsatz der Büroleitung mit tatkräftiger Unterstützung der Zentrale und des Büros Brüssel Ende 2014 abgeschlossen, so dass das Büro ab 2015 den Status eines eigenständigen Büros erhielt.

Das vierköpfige, hoch qualifizierte und engagierte Team setzt die Programmarbeit in Griechenland um. Ein besonderes Kennzeichen ist die auf Zusammenarbeit ausgerichtete Stellenstruktur (Finanz- und Projektmanagement in einer Hand), die einige Anforderungen an die Klärung von Aufgaben und Abläufen stellt und gleichzeitig für derzeit zufriedene Mitarbeiter\_innen und ein gutes Teamklima sorgt.

Die thematische Arbeit des Büros zielt langfristig darauf ab, Beiträge für eine sozial-ökologische Wende in der griechischen Ökonomie und der kommunalen Stadtentwicklung sowie für eine demokratische, rechtsstaatliche, partizipative und inklusive politische Kultur in Griechenland und für politische Reformen zu leisten. Bei der Bearbeitung dieser Kernthemen der Heinrich-Böll-Stiftung lag der Fokus von Beginn an darauf, relevante Akteure der griechischen Gesellschaft zu befähigen, eine aktive Rolle bei der Neuausrichtung der griechischen Politik und der kooperativen Umsetzung von Reformen zu übernehmen.

In der Komponente Ökologie werden drei Handlungsbereiche erfolgreich und öffentlichkeitswirksam bearbeitet: Green New Deal/ Energiewende, nachhaltige Stadt- und Regionalentwicklung sowie soziale Ökonomie. Die Auswahl der Themen ist überzeugend und hoch relevant, insbesondere vor dem Hintergrund des auf Wachstum und fossile Energien setzenden Wirtschaftsmodells in Griechenland, des wenig ausgeprägten Bewusstseins zu Umweltthemen sowie der schwierigen wirtschaftlichen Situation mit sehr hoher Arbeitslosigkeit. Nach Suchbewegungen in den ersten Jahren, hat sich inzwischen ein relativ klares Partnerspektrum mit auch europäisch gut vernetzten Partner-Organisationen herausgebildet. Das Büro hat u.a. durch vielbeachtete Publikationen die Debatten zu nachhaltigen energiepolitischen Lösungen sowie zur sozial-ökologischen Transformation vorangebracht und steht jetzt vor der Herausforderung, die geknüpften Kontakte in die Ministerien weiter lebendig zu halten und ihre gute Arbeit auch auf politischer Ebene weiterzuführen.

Die Komponente Demokratie ist ebenfalls in drei Handlungsbereiche gegliedert: schulische Bildung und Antidiskriminierung, Menschenrechte und Antidiskriminierung sowie griechisch-deutscher, griechisch-europäischer Dialog. Angesichts der seit einem Jahrzehnt andauernden Krise und ihrer Folgeprobleme in Bezug auf die demokratische und solidarische Gestaltung der Gesellschaft, leistet die hbs in dieser Komponente sehr vielfältige und relevante Arbeit: besonders bemerkenswert ist die Bearbeitung von Tabu-Themen wie beispielsweise Antisemitismus in Griechenland, wodurch kontroverse, gesellschaftliche Debatten in Griechenland ausgelöst wurden. Zudem gelang es der hbs, Akzente zu setzen im Kampf gegen Fremdenfeindlichkeit, Rassismus und Diskriminierung von Minderheiten.

Die einzelnen Handlungsfelder sind jedoch nicht trennscharf formuliert. Die Komponente ist insgesamt weniger strategisch angelegt und erscheint eher wie ein Experimentierfeld. Gleichwohl wurde bei der Gestaltung des Partnerspektrums von Beginn an auf Kontinuität gesetzt. Es fällt eine dauerhaft starke Gewichtung der Arbeit im Bildungsbereich zu Antidiskriminierung an Schulen auf. Dadurch wird ein Großteil der Mittel der Demokratiekomponente gebunden. Hier steht die hbs vor der Herausforderung, das seit langem geförderte Schulprojekt mit der Partnerorganisation Antigone in eine Gesamtstrategie im Bereich der Antidiskriminierungsarbeit einzubetten.

Die europäische Perspektive wird - da wo möglich - in die Arbeit integriert oder explizit zum Thema gemacht. Allerdings erfolgt dies eher punktuell. Die Herausforderung ist, angesichts begrenzter Mittel, die Handlungsfelder so zuzuschneiden, dass europapolitische Fragestellungen noch gezielter bearbeitet werden können.

Geschlechterpolitische Fragestellungen werden bisher in beiden Komponenten nur wenig in die strategische Planung und die praktische Arbeit integriert und die Partnerorganisationen sind kaum vertraut mit dem Konzept der Geschlechterdemokratie. Es gibt durchaus geschlechterpolitische Ansätze, wie zum Beispiel der deutlich sichtbare *Diversity*-Ansatz in der Demokratiarbeit, insbesondere in der Bildungs- und Antirassismuserbeit. Mit Blick auf die herausfordernden Rahmenbedingungen in Griechenland in Bezug auf das vorherrschende patriarchale Verständnis der Geschlechterrollen und mangelnde Geschlechtergerechtigkeit bleibt die bisherige Umsetzung der Gemeinschaftsaufgabe jedoch hinter ihren Möglichkeiten zurück.

Von Beginn an ist es ein besonderes Merkmal der Arbeit der hbs in Griechenland, mit Basisbewegungen in der Zivilgesellschaft sowie mit Akteuren auf kommunaler Ebene, zusammenzuarbeiten. Die Betonung liegt auf gemeinsam und Vertrauensbildung! Dieser Kooperationsansatz, der sich insbesondere in der intensiven Netzwerkarbeit in beiden Komponenten zeigt, ist hochrelevant und definitiv eine Stärke. Konsensfindung ist gelebtes Prinzip und Stärkung der Handlungskompetenz der Organisationen ein wichtiges Ziel. Gleichwohl birgt die Arbeit mit Netzwerken auch Risiken: die Arbeit ist zum einen für die hbs Thessaloniki sehr zeit- und auch kostenintensiv, zum anderen hängen die Netzwerke stark vom inhaltlichen und finanziellen Engagement der hbs ab, was sich negativ auf die Nachhaltigkeit auswirken kann. Nachdem es gelungen ist, die Mitgliederorganisationen der Netzwerke zu stärken und die hbs als wichtige Akteurin in der Zivilgesellschaft zu etablieren, muss es jetzt darum gehen, den nächsten Schritt zu gehen und zu überlegen, wie die Arbeit mit den Netzwerken weitergeführt werden kann.

Politische Entscheidungsträger\_innen auf nationaler Ebene gehören ebenfalls zu den Zielgruppen der hbs Griechenland, werden jedoch weniger intensiv adressiert als die zivilgesellschaftlichen Organisationen. Eine Schwierigkeit für die hbs ist in diesem Zusammenhang sicher auch die Zersplitterung der grünen Parteien und die geringe Bedeutung der grünen Bewegung und Politik in Griechenland insgesamt.

Im Kontext der schwierigen und unsicheren politischen, wirtschaftlichen und sozialen Rahmenbedingungen ist es grundsätzlich eine Herausforderung, Veränderungen zu bewirken. Daher kommt der Frage der Strategie – was möchte die hbs wie erreichen? – und damit verbunden der Frage der Zielgruppen eine besondere Bedeutung zu: welche Akteure sollten

auf welcher Ebene (soziale Bewegungen, NGOs, lokale und nationale Politik, soziale Unternehmen, Wissenschaft, Medien) und wo (Thessaloniki, Athen, andere Regionen in Griechenland) direkt angesprochen werden? Welche Hebel gibt es, um Veränderungen zu bewirken? Wie können die Stärken und Ressourcen der hbs als grüne politischer Stiftung noch besser genutzt werden? Auf diese Fragen gibt es seitens der hbs Griechenland und anderen Akteuren der hbs unterschiedliche Antworten, die auch eng mit der Frage des gewünschten Profils der Stiftung in Griechenland verknüpft sind.

Im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit hat eine deutliche Professionalisierung stattgefunden, die einen positiven Beitrag zur Erreichung der Projekt- und Programmziele leistet. Ein weiterer Effekt der Öffentlichkeitsarbeit sowie der persönlichen Präsenz der Büroleitung und der Mitarbeiter\_innen auf Veranstaltungen, ist die erhöhte Sichtbarkeit der hbs in Thessaloniki und darüber hinaus. Von den Projektpartner\_innen wird die hbs besonders als Akteurin an der Basis, als Katalysator und „Befähiger“ wahrgenommen.

### **Wesentliche Empfehlungen**

Im Folgenden werden ausgewählte, zentrale Empfehlungen dargestellt. Weitere Empfehlungen finden sich in Kapitel 8, die an dieser Stelle nicht nochmals wiederholt werden.

#### Strategieentwicklung und Vorbereitung auf die nächste Programmplanung

- ❖ Die thematische Fokussierung in der Ökologiekomponente sollte beibehalten und fortgeführt werden: Hier geht es neben der Arbeit mit Akteuren auf kommunaler Ebene vor allem darum, die qualitativ hochwertigen Produkte in politische Debatten, auch auf nationaler Ebene, einzuspeisen, um - wie im Oberziel formuliert - zur Neugestaltung der Politik, z.B. in Bezug auf gesetzliche Rahmenbedingungen beizutragen.
- ❖ Die Auswahl der Handlungsfelder in der Demokratiekomponente sollte neugestaltet und klar definiert werden. Es wird empfohlen, die Antidiskriminierungsarbeit insgesamt weiterzuführen, aber möglicherweise anders zu fassen. Wichtig erscheint hier zunächst eine Diskussion zu den gewünschten Veränderungen und eine Einigung auf ein erreichbares Ziel in diesem Arbeitsbereich. Ausgehend davon sollte über die notwendigen Maßnahmen und Projekte nachgedacht werden, die zur Erreichung des Ziels führen. Diese Vorgehensweise erleichtert ein Nachdenken darüber, wie auch das Schulprojekt mit Antigone in eine überzeugende Gesamtstrategie eingebettet werden und möglicherweise noch besser langfristige Veränderungen erzielen kann.
- ❖ Weitere Themen sind Erinnerungskultur und Antisemitismus, die Zukunft der europäischen Integration (z.B. Flüchtlingspolitik) und Digitalisierung. Angesichts der begrenzten finanziellen Ressourcen braucht es eine Entscheidung über den Zuschnitt der Handlungsfelder, die im nächsten Programm mit welchen Schwerpunktthemen bearbeitet werden sollen.

#### Geschlechterpolitische Arbeit

- ❖ Die Genderanalyse sollte bei der Planung von Projekten sowie bei der Planung der nächsten Programmphase gestärkt werden. Es bietet sich an, die Instrumente der hbs, die 3-R-Methode und das 4-I-Modell zu nutzen und Erfahrungen damit im Team auszutauschen.
- ❖ Es wird angeregt, die Diskussion zu geschlechterpolitischen Aspekten der Projekte als festen Bestandteil auf die Agenda in Planungs- und Reflexionstreffen der hbs Thessaloniki als auch in Gesprächen mit Projektpartner\_innen zu nehmen.
- ❖ Ein wichtiger Ausgangspunkt für die Reflexion zum Stand der Umsetzung der Gemeinschaftsaufgabe ist die Auswertung der Verteilung der Genderkennungen (Diagramm auf der Basis der Projektübersicht).
- ❖ Es wird empfohlen, Diskussionen zu den Konzepten Geschlechterdemokratie und *Diversity* im Team zu organisieren und sich mit den Materialien der Stiftung (*Gender Modules 1 – 4, Gender Toolkit*, Erläuterungen der Genderkennungen) vertraut zu machen.

- ❖ Schließlich sollte der *gender focal point* den inhaltlichen Austausch mit dem hbs Netzwerk (Zentrale, andere Büros) weiterführen und Impulse in das Team in Thessaloniki hineinragen.

#### Netzwerkarbeit

- ❖ Es wird angeregt, die kontinuierliche Reflexion über die Art der Zusammenarbeit, die Rollen und Erwartungen der Netzwerkmitglieder und der hbs und über das Erreichte oder Nichterreichte zu intensivieren und zu überlegen, in welcher Form die Netzwerkarbeit weiterentwickelt werden kann.
- ❖ Es sollte in regelmäßigen Abständen (z.B. einmal jährlich) gemeinsam im Team über Aufwand und Nutzen der Netzwerkarbeit reflektiert werden und dabei die Rolle der Stiftung als Referenzpunkt berücksichtigt werden. Auf der Basis der Ergebnisse sollten Schlussfolgerungen gezogen und möglicherweise Anpassungen vorgenommen werden.

#### Kooperationspartner innen

- ❖ Das Portfolio der Kooperationspartner\_innen sollte weiterentwickelt werden, insbesondere in der Demokratiekomponente. Die Identifizierung von Partnerorganisationen, auch außerhalb von Thessaloniki, hängt natürlich vom inhaltlichen Zuschnitt der Komponente ab, der vorab geklärt werden muss.
- ❖ Eine Daueraufgabe wird es sein, gemeinsam mit geeigneten Partnerorganisationen die bisherige Zusammenarbeit mit Regierungsvertreter\_innen, Parlamentarier\_innen und anderen politischen Entscheidungsträger\_innen auf nationaler Ebene weiterzuführen und auszuweiten.

#### Rolle und Selbstverständnis der hbs

- ❖ Die Rolle und das Selbstverständnis der hbs in Griechenland sollte unter Einbeziehung des Referates in Berlin diskutiert und weiterentwickelt werden.

#### Programmdurchführung und Steuerung

- ❖ Es sollte auch in Zukunft auf eine gute Balance zwischen Kooperationen und Eigenmaßnahmen geachtet werden, um die administrative Abwicklung mit den vorhandenen Personalressourcen bewältigen zu können. Des Weiteren, sollte die Gewichtung der einzelnen Projekte (in Bezug auf ihre Budgethöhe und das Gesamtbudget) immer wieder kritisch reflektiert werden (nicht zu viele Projekte mit geringem Budget, aber auch nicht zu viele Projekte mit einem sehr hohen Budget).
- ❖ Zudem sollte das hbs Team einen gemeinsamen Diskussions- und Reflexionsprozess zum Stand der Zielerreichung organisieren, z.B. im Rahmen eines halbjährlichen oder jährlichen Monitoring-Treffens, möglichst im Vorfeld der Planungsprozesse. Denn Monitoring ist weder Selbstzweck noch Zusatzarbeit, sondern wesentlicher Teil eines Managementsystems und der Qualitätssicherung der Projektarbeit.
- ❖ Es wird empfohlen, die vorhandenen Monitoringergebnisse auf Projektebene nicht nur weiterhin für die Entwicklung der Jahresplanung heranzuziehen, sondern diese auch für die Diskussion zur Erreichung der Programmziele zu nutzen.

#### Internationales hbs Netzwerk und Zusammenarbeit mit Zentrale

- ❖ Die hbs Thessaloniki sollte weiter daran arbeiten, sich aktiv in das internationale Netzwerk der hbs einzubringen bzw. es zu nutzen.