



Evaluation of the Institute for Political Ecology  
Zagreb/Croatia

FINAL REPORT – 29 SEPTEMBER 2017



Vera Devine  
Independent Evaluator

## Zusammenfassung/Kurzbericht

Dieser Bericht präsentiert die Ergebnisse einer externen Halbzeitevaluation des Institute for Political Ecology (IPE) in Zagreb/Kroatien, die vom Büro für Ost- und Südosteuropa und den Südkaukasus der Heinrich-Böll-Stiftung (hbs) im Frühling 2017 in Auftrag gegeben wurde.

Die Gründung IPEs erfolgte im Juli 2015 mit Beendigung der Tätigkeit der hbs, nach 16-jähriger Präsenz, als Folge des 2013 EU-Beitritts Kroatiens. IPE ist keine hbs-Nachfolgeorganisation, führt aber ihr Vermächtnis fort. Dies geschieht sowohl im Sinne der Themen, die IPE bearbeitet, also auch durch IPEs Partnernetzwerk (Einzelpersonen und Organisationen)—einschließlich der Grünen Akademie—auf nationaler und regionaler Ebene, und über die Region hinaus. IPE ist der erste Fall, bei dem die hbs ein Länderbüro in eine Struktur in lokaler Trägerschaft übergeben hat, und in dem Interessengruppen—viele davon ehemalige hbs-Partner—in die Entscheidung über das Profil dieser neuen Institution, die als “think tank” konzeptionalisiert ist, einbezogen wurden.

**Das den derzeitigen Finanzierungszeitraum verfolgte Oberziel von IPE ist wie folgt definiert:** Entwicklungsmodelle für partizipative demokratische Entwicklung und die ökologische Transformation werden in der Gesellschaft diskutiert und beeinflussen politische Entscheidungen nachhaltig.

Vier spezifische Ziele wurden wie folgt gesetzt:

- Das neue „Grüne Institut“ nimmt die Arbeitsbereiche der hbs auf, berücksichtigt lokale Bedürfnisse und ist in den zivilgesellschaftlichen Kontext Kroatiens und Südosteuropas integriert. (A1)
- Das Institut ist für die Zielgruppen relevant und wird von diesen als lokale grüne Forschungseinrichtung anerkannt. (A2)
- Die Qualität der vom Institut geleisteten Forschungs- und Bildungsarbeit ist gesichert. (A3)
- Die operative Nachhaltigkeit des Instituts durch stabile Governance-Strukturen ist etabliert und finanzielle Eigenständigkeit des Instituts zur Gewährleistung der Programmkontinuität ist weitgehend erreicht. (A4)

Mit 750.000 Euro über einen Zeitraum von drei Jahren (von Januar 2015 bis Dezember 2017) ist die hbs nach wie vor stark an der Arbeit von IPE beteiligt. IPE erhält außerdem zusätzliche Mittel vom Open Society Institute for Environment (OSIFE).

Die Halbzeitevaluation dient der Rechenschaftslegung und zielt auch darauf hinaus, Lernprozesse innerhalb der Interessengruppen zu ermöglichen, die wiederum der zukünftigen Arbeit IPEs dienen können.

Die Evaluation wurde im Juni/Juli 2017 durchgeführt und umfasste ein Dokumentenstudium von hbs und IPE-Programmdokumenten; Informationen auf IPEs Webseite; Medienberichte zu IPEs Arbeit und IPEs Forschungs- und Publikationsprodukte. Der größte Teil der

Informationen, die die Grundlage der Einschätzungen bildet, wurde aus insgesamt 44 Interviews mit Mitgliedern der IPE-Interessengruppen extrahiert. Interviews waren vorstrukturiert, wobei Interviewpartner eine bestimmte Reihe von festgesetzten Fragen beantwortete, die Interviews sich dann aber auf spezifische Punkte konzentrierten—häufig dahingehend, Kritikpunkte, die in vorherigen Interviews artikuliert wurden, zu prüfen.

Einschränkungen, die die Qualität des Berichtes beeinflussen, schließen folgende Punkte ein: die Zahl der Arbeitstage war mit 10 sehr knapp bemessen, was dazu führte, dass der Bericht eine nur sehr kursorische Diskussion zur derzeitigen politischen Situation und den institutionellen Kontext in Kroatien durchführen, und damit potentielle Einflussvektoren für IPEs zukünftige Arbeit nur begrenzt einschätzen konnte; die Diskussion beschränkt sich hier daher auf eine Darlegung der Ansichten der verschiedenen Interessengruppen. Außerdem war die Evaluatorin bei der Auswahl von Interviewpartnern stark von IPE abhängig, und interviewte als Folge davon primär Personen, die *per definitionem* voreingenommen waren. Die Evaluation war außerdem nicht in der Lage klar zu etablieren, inwiefern IPE auch außerhalb ihrer eigenen Interessengruppe bekannt ist.

Die Evaluation kommt zu folgenden Ergebnissen:

### *Relevanz*

IPEs Relevanz wurde von allen zu Evaluationszwecken Befragten bestätigt.

IPE ist in Kroatien anerkannt, und ist hochrelevant für sein enges Netzwerk an Partnern an der Basis, in der NGO-Gemeinde, und in Teilen der akademischen Gemeinschaft. IPE hat ein einzigartiges Profil herausgearbeitet, nämlich das einer Organisation, die hochqualitative, detaillierte Expertise an der Schnittstelle von Ökologie, Demokratisierung, Menschenrechten und Nachhaltigkeit generiert. Die Qualität von IPE's Forschungs-, Bildungs-, und Kapazitätsschaffungsarbeit, und sein partizipatorischer, interdisziplinärer Ansatz sind andere Aspekte, die von Interessengruppen klar herausgearbeitet wurden.

Einige Interessengruppen waren der Meinung, dass IPEs Relevanz bei der Verfolgung des übergeordneten Zieles der Organisation, den öffentlichen Diskurs und Politikgestaltung zu beeinflussen, innerhalb Kroatiens weiter verstärkt werden könnte, wenn die Organisation ihre derzeitigen Arbeitsmethoden ausweiten würde, um auch solche Akteure zu erreichen, die derzeit direkt in den Kommunen bzw. auf nationaler Ebene politisch tätig sind. Diese Interessengruppen sind der Meinung, dass das spezifische wissenschaftliche und Forschungsprofil IPEs die Organisation zu einem Akteur mit potentiell großer Hebelwirkung macht; diese könnte die Arbeit einiger derzeitiger IPE-Partner komplementieren und verstärken.

Befragte wussten generell, dass IPE wissenschaftliche Forschungsarbeit betreibt und waren in der Lage, die Wichtigkeit dieser Arbeit in einem Kontext zu bestätigen, der durch einen allgemeinen Mangel an interdisziplinärer Forschung in Kroatien geprägt ist. Nichtsdestotrotz wurde deutlich, dass diejenigen IPE-Produkte, die zur Politikgestaltung beitragen, einen größeren Wiedererkennungswert haben, da ihr zeitnaher Nutzen für die jeweiligen Interessengruppen größer ist.

Auf regionaler Ebene hat IPE eine eigene Identität geschaffen als einzige derzeit existierende regionale Quelle von Expertise und Wissen zu grünen Fragen, sowie als einziger Knotenpunkt, der, über die Grüne Akademie, Aktivisten, Wissenschaftler, und politische Akteure aus der Region und darüber hinaus zusammenbringt, und diese mit neuen Themen und Debatten vertraut macht. Auch IPEs Kapazitätsschaffungs- und Bildungsarbeit ist hochrelevant auf regionaler Ebene. Befragte haben hier IPEs Wichtigkeit als Sammelpunkt hervorgehoben, sowie die Tatsache, dass die Organisation wichtige Wissensprodukte in den regionalen Sprachen für ein breiteres Publikum zugänglich macht. Nichtsdestotrotz erscheint es fraglich, inwiefern die Erwartungen regionaler Interessengruppen erfüllt werden können, ohne dass der Organisation zusätzliche Mittel zur Verfügung stehen.

Für Partner auf EU-Ebene und darüber hinaus ist IPE, begründet durch seine Singularität in der Region, zum einen eine wichtige Quelle von Wissensgenerierung geworden über Länder, die entweder bisher in den verschiedenen Debatten nicht vertreten waren (dies wird durch IPE in seiner Positionierung an der „Semiperipherie“ anerkannt), zum anderen ist IPE auch dahingehend wichtig, Verbindungen und Kontakte in der Region zu schaffen und zu stärken.

### *Effektivität*

Die Evaluatorin konstatiert, dass IPE in Hinblick auf die Erreichung der spezifischen Ziele (siehe oben) zur Halbzeit des Projektes wesentliche Fortschritte bei allen vier Zielen gemacht hat.

(A1) IPE setzt—and dies wird von allen Befragten klar herausgearbeitet—das Erbe der hbs sowohl in Kroatien als auch in der Region fort, wobei die meisten der langfristigen Themen der hbs entweder explizit oder implizit weiterbearbeitet werden. IPEs Partner beteiligen sich aktiv an den Planungsprozessen des Instituts, und gestalten IPEs Programm und Outputs, dahingehend, dass diese die Bedürfnisse der Partner direkt und auf vielen Ebenen bedienen. Beispiele sind hier die Entwicklung von Alternativmodellen von Gouvernanz (Wasser; Eisenbahnen; Elektrizität) durch iterative Kapazitätsschaffungsprozesse, an denen verschiedene Organisationen beteiligt sind; oder auch die Moderation eines Dialogs zur Green Economy mit Repräsentanten der kroatischen Gewerkschaften im Auftrage einer IPE Partnerorganisation.

(A2) IPE ist für seine Zielgruppen hochrelevant (siehe auch oben). Für die akademische Gemeinschaft in Kroatien ist IPE die einzige Forschungsorganisation, die aktiv interdisziplinäre Forschungsarbeit zu grünen Themen verfolgt; IPE bietet hier eine Alternative zu den strukturell starren Rahmenbedingungen für Forschung auf der auf nationaler Ebene akkreditieren Forschungsunternehmen, und ist so Heimstatt für eine Generation von Forschern geworden, die sonst keine Möglichkeit hätten, solche Forschung zu betreiben. Obschon es einige Jahre brauchen wird, bis die die Ergebnisse der Forschungsprojekte, die IPE initiiert hat, vorliegen werden, so sind sich Partner jedoch einig, dass das durch diese Projekte generierte Wissen auch zum Füllen eines Forschungsvakuums zu grünen Themen im Land und in der Region beitragen wird. Auf europäischer Ebene wird IPE Forschungsergebnisse aus einer Region einbringen, aus der Daten und Wissen derzeit rar sind, und IPE wird somit zu einer stärkeren Integration der Region in einen breiteren europäischen Kontext beitragen.

Sowohl IPEs Profil als Grünes Institut wird klar erkannt, als auch seine politische Unterstützung der Neuen Linken. Das schafft allerdings auch besondere Herausforderungen: In diesem politischen Spektrum verankert zu sein—und auch von außen mit diesem assoziiert zu werden—könnte IPE um einige Chancen bringen, sich zu einem Forschungsinstitut mit Einfluss über ein breiteres politisches Spektrum von staatlichen bzw. staatsnahen Akteuren zu entwickeln.

Effektivität könnte verstärkt werden, wenn sich IPEs Öffentlichkeitsarbeit weiter verbesserte, einschließlich seiner Webseite, und wenn seine Präsenz in den sozialen Netzwerken konsolidiert und andere Formen des Erreichens seiner Zielgruppen geschaffen würden.

(A3) IPE hat einen engagierten Wissenschaftsbeirat, bestehend aus kroatischen und internationalen Wissenschaftlern; der Beirat hat ein Statut, das Peer Review von Forschungs- und Bildungsarbeit sicherstellt. Die Qualität der Bildungsarbeit ist außerdem durch Rückmeldungsmechanismen in den Institutionen, in denen IPE Mitarbeiter unterrichten, gewährleistet, und die die Qualität konsequent als hoch eingeschätzt haben. Obwohl die Möglichkeit einer Akkreditierung IPEs als Forschungs- und Bildungseinrichtung sondiert wurde, so scheint es doch, dass der derzeitige kroatische Kontext zu unvorteilhaft ist, da der Akkreditierungsprozess von erheblicher Willkür geprägt ist.

(A4) IPEs Arbeit wird von einem engagierten Vorstand bestimmt, sowie von einer aktiven Mitgliederversammlung. Es gab eine Reihe von Stimmen dahingehend, dass die Regeln für die Rotation des Vorstands klarer sein könnten. In Hinblick auf das Ziel der Erlangung der finanziellen Nachhaltigkeit, so konstatiert die Evaluatorin, dass IPE beträchtliche Ressourcen und Anstrengungen in Fundraising investiert hat. Allerdings stehen Finanzierungsmöglichkeiten auf nationaler Ebene nicht in dem Umfang zur Verfügung, wie es zum Zeitpunkt der Gründung der Organisation angenommen worden war; dies macht die Suche nach Finanzierungsmöglichkeiten außerhalb Kroatiens noch akuter. Die Evaluatorin stellt in Bezug auf den derzeitigen Dreijahresrahmen für IPEs Finanzierung durch die hbs fest, dass dieser zu kurz ist, um der Organisation die Zeit und den Raum zu geben, sich zu etablieren und ihre Arbeitsthemen und ihr Forschungsprofil zu konsolidieren, die ja Vorbedingungen für das erfolgreiche Anzapfen etablierter Finanzierungsmöglichkeiten besonders auf EU-Ebene sind.

**Querschnittsthema – Gender.** Die Evaluatorin konstatiert, dass beim Thema Gender die Erwartungen viele IPE-Partner noch nicht erfüllt werden. Das heißt nicht, dass Gender in IPEs Arbeit abwesend ist. Die derzeitigen Forschungsprojekte haben klare Genderdimensionen. Von Befragten geäußerte Bedenken betreffen das Ungleichgewicht innerhalb des Mitarbeiterstabes von IPE und innerhalb des Vorstandes, sowie die Notwendigkeit, sich klar um Gender im Rahmen der Grünen Akademie zu bemühen. In Anbetracht der Wichtigkeit IPEs für seine Partner konstatiert die Evaluatorin, dass diese mit Erwartungen einhergeht, und dass IPE mit gutem Beispiel vorangehen muss.

**Übergeordnetes Ziel:** Die Evaluation konstatiert, dass IPE Fortschritte hin zur Erreichung des für den Finanzierungsrahmen gesetzten übergeordneten Ziels in mindestens zweierlei Hinsicht macht. Erstens, mit gutem Beispiel vorangehen: IPEs eigene Arbeitsmethoden sind stark partizipatorisch (und interdisziplinär), und involvieren ein breites Spektrum an Partnern,

die ganz verschiedene Interessen- und Einflussvektoren repräsentieren. Zweitens, IPEs Policy-Outputs reflektieren diesen partizipatorischen Ansatz, indem sie Kernthemen unter einer Vielzahl von Aspekten ganzheitlich behandeln.

In der Zukunft wird IPE seine Arbeitsmethoden weiter klären müssen – hier gehen die Erwartungen von Partnern auseinander: während für viele IPE als intellektueller Dienstleister für seine Gemeinde wahrgenommen wird, so gibt es für ebenso viele Befragte Argumente dafür, dass sich IPE selbst klarer zu aktuellen politischen Debatten positioniert. Obwohl es im derzeitigen politischen Kontext Kroatiens zweifelsohne keine wirklichen Perspektiven für die traditionelle Arbeit von Think-Tanks mit Regierung und Verwaltung gibt, so sehen doch viele die Notwendigkeit, Veränderungen durch die Suche nach Dialog auf dieser Ebene herbeizuführen. Im Rahmen dieser Diskussion wäre es wichtig herauszuarbeiten, ob IPEs politische Zugehörigkeit zur Neuen Linken einer solchen Rolle hilft, oder ihr im Wege steht.

### *Effizienz*

Die Evaluation konstatiert, dass IPE, vor allem in Anbetracht der Tatsache, dass die derzeitige Finanzierung verhältnismäßig bescheiden ist, seine Ziele in einer hocheffizienten Weise verfolgt. Dies hat allerdings seinen Preis, da Mitarbeiter scheinbar konsequent wesentlich über ihre volle Arbeitszeit hinausarbeiten. Es gibt außerdem eine Tendenz dahingehend, mehr Arbeit anzunehmen – eine Antwort auf die Notwendigkeit, mehr Eigenmittel einzuwerben. Diese Situation kann zum Teil auf die Herausforderungen, der sich eine junge Organisation gegenüber sieht, zurückgeführt werden; nichtsdestotrotz scheint der Evaluatorin, dass dies mittel- und langfristig weder nachhaltig noch wünschenswert ist. Eine realistischere Einteilung von Ressourcen auf Aufgaben wird IPE helfen, sich als zuverlässigen Partner in EU-finanzierten Forschungsprojekten zu etablieren, und in denen die verlässliche Lieferung von Leistungen ausschlaggebend ist.

### *Nachhaltigkeit*

In Bezug auf das Ziel der finanziellen Nachhaltigkeit zu einem wesentlichen Grad zum Ende des derzeitigen Finanzierungszeitraums ist zu konstatieren, dass einheimische Finanzierungsquellen IPE nicht in dem Umfang zur Verfügung standen, wie dies zum Zeitpunkt der Gründung IPEs erwartet worden war. IPE ist sich akut dessen bewusst, dass es nicht langfristig von hbs finanziert werden wird, und hat deshalb, über die vergangenen zwei Jahre, erhebliche Mittel und Anstrengungen investiert, neue Finanzierungsquellen zu identifizieren, einschließlich durch die Teilnahme an EU-Ausschreibungen im Forschungsbereich; die Ergebnisse dieser Ausschreibungen werden in den nächsten Monaten bekannt werden. Was allerdings wichtig aus Organisationsentwicklungssicht erscheint, ist die Bedeutsamkeit IPEs als Forschungsinstitut und dessen Potential, andere Arbeitsbereiche der Organisation, wie bspw. die Outputs mit einem Policyschwerpunkt—die derzeit noch einen höheren Wiedererkennungswert haben—mitzufinanzieren.

Insgesamt konstatiert die Evaluation, dass ein Finanzierungshorizont von drei Jahren zur Erreichung vollständiger finanzieller und organisatorischer Nachhaltigkeit, besonders auf dem Hintergrund sich verschlechternder Arbeitsbedingungen auf nationaler Ebene, zu ehrgeizig war. Wie oben erwähnt muss IPE, um in einer guten Position in Bezug auf die

Beantragung von bestehenden Finanzierungsquellen zu sein, zuerst ein konsolidiertes, gut etabliertes Profil gesichert haben. Die Verwendung von bedeutenden Ressourcen auf Einwerbung von Finanzmitteln an Stelle des Arbeitens am eigenen Profil hat möglicherweise dazu geführt, dass weder Finanzierung noch Profilierung zu einem genügenden Grad erreicht wurden.

## Empfehlungen

### An IPE

- Die Debatte in Bezug auf die gegenwärtige und zukünftige Rolle des Instituts sollte erneut geführt werden. Sollte IPE vor allen Dingen eine intellektuelle Quelle für seine Mitglieder bleiben, oder sollte es das Engagement im Policy oder Advocacy-Bereich beinhalten, um ein größeres Publikum als bisher zu erreichen? Was bedeute dies in Bezug darauf, wie explizit sich IPE als Teil eines spezifischen politischen Spektrums sieht?
- Die Inanspruchnahme einer zielgerichteten Kurzzeitberatung zu Organisationsentwicklung sollte dringend in Betracht gezogen werden; diese sollte auf die Erfahrung des vergangenen zweieinhalb Jahre zurückblicken (und Dinge berücksichtigen wie die Dauer zur Erledigung gewisser Aufgaben; das Ausjäten solcher Aktivitäten, die keine sinnvollen Gewinne versprechen, bzw. das Finden alternativer Lösungen, wie beispielsweise Online-Lehrveranstaltungen). Es wäre sinnvoll, Strukturen und Prozesse zu durchdenken, nicht zuletzt um ein akzeptables Gleichgewicht von Arbeit und Privatleben von IPE-Mitarbeitern zu gewährleisten, sowie dahingehend, dass IPE in der Lage ist, seinen Partnern gegenüber verlässlich zu sein.
- Die vor Kurzem neu belebten Anstrengungen um Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit durch IPEs Webseite und Facebookauftritt sollten weitergeführt werden; diese Arbeit sollte auch Rückmeldung dahingehend generieren, wie IPEs Informationen für ein breiteres Publikum besser zugänglich gemacht werden können.
- Es sollten Schritte unternommen werden hin zu: einer proaktiven Genderpolicy auf Organisationsebene unternommen werden, einschließlich einer von allen diskutierten und (auf IPEs Webseite) verschriftlichten expliziten Policy; einer kontinuierlichen Arbeit in allen Themenbereichen um Genderaspekte zu inkorporieren; klar betonter, proaktiver Arbeit mit Gender als einer Schlüsselpriorität für IPEs Arbeit; proaktiver Arbeit mit Experten und Partnern in Bezug auf Erwartungshaltungen zum Thema Gender.

### An hbs:

- Eine Finanzierung in gleicher Höhe für weitere drei Jahre sollte in Betracht gezogen werden, damit die Organisation mehr Zeit dazu hat, sich zu konsolidieren, und seine Arbeitsbereiche zu etablieren, insbesondere den Forschungsteil dieser Arbeit, der eine Schlüsselrolle für die Nachhaltigkeit der Organisation haben wird, da dies in aller

Wahrscheinlichkeit mittel- und langfristig die Hauptquelle für die Finanzierung sein wird.

Die Fortsetzung der Finanzierung eines relativ größeren Betrags als ursprünglich vorgesehen sollte daran gebunden sein, dass IPE die Teilnahme an einer externen Organisationsconsultancy, die, wenn möglich, einen strategischen Aspekt beinhaltet, in Betracht zieht. Diese Consultancy sollte eine kurze Laufzeit und zwei Ziele haben: erstens sollte sie IPE helfen, solide Strukturen und Prozesse aufzubauen, die die Organisation für eine durch größere Finanzmittel entstehende Erweiterung vorbereiten; zweitens, sie sollte eine Möglichkeit bieten, einen Prozess des Nachdenkens über Schlüsselaspekte, die derzeit innerhalb der IPE-Gemeinde nicht geklärt sind, anzustoßen, wie beispielsweise die Meinungsverschiedenheiten dahingehend, ob IPE den Dialog mit Beamten und Funktionären auf nationaler Ebene suchen sollte vs. ob IPE sich fest im Spektrum des politischen Aktivismus positionieren will, sowie die Konsequenzen, die aus beiden Optionen entstehen.