

Evaluierung des Dialogprogramms
Teilprogramm Europäische Union,
Standort Brüssel
der Heinrich-Böll-Stiftung

ENDBERICHT

Berlin, 23. März 2021

Michaela Raab

m.raab@posteo.de

Inhalt

Abkürzungen.....	3
Kurzfassung	4
1. Einleitung.....	9
2. Methodisches Vorgehen.....	9
3. Politische Rahmenbedingungen.....	10
4. Organisatorische Aufstellung.....	11
5. Kurze Programmbeschreibung.....	13
6. Beobachtungsergebnisse.....	16
6.1 Relevanz.....	16
6.2 Planung und Kohärenz	17
6.3 Effektivität (Zielerreichung und Wirkungen).....	20
6.4 Zusammenarbeit mit Partner/innen und Nachhaltigkeit.....	24
6.5 Umsetzung der Querschnittsaufgabe Geschlechterdemokratie.....	27
7. Schlussfolgerung.....	28
8. Empfehlungen.....	29
Anhang (wird mit Endfassung nachgereicht)	30
Anhang A: ToR.....	30
Anhang B: Zielsystematik der evaluierten Programme.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Anhang C: Evaluierungsmatrix	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Anhang D: Liste der befragten Personen und Ablauf	38
Anhang E: Leitfragen für die Interviews	39
Anhang C: Evaluierungsmatrix	37

Danksagung

Ohne dem engagierten Einsatz des Büros Brüssel der hbs – allen voran Eva van de Rakt, Florian Christl und Lisa Röhl, aber auch der Programm- und Kommunikationsverantwortlichen – wäre diese Evaluierung nicht innerhalb ihrer zeitlichen und finanziellen Grenzen zustande gekommen. Ganz großen Dank! Mein Dank gilt weiterhin Ewa Peteja, die die Evaluierung tatkräftig aus der hbs-Zentrale begleitete, und natürlich allen Gesprächspartner:innen, die Zeit für durchwegs reichhaltige und informative Gespräche fanden.

Die Beobachtungen, Folgerungen und Empfehlungen in diesem Bericht sind die der Gutachterin.

Abkürzungen

AA	Auswärtiges Amt
BLN	Berlin
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
CAP	<i>Common Agricultural Policy</i> (Gemeinsame Agrarpolitik)
CELAC	<i>Community of Latin American and Caribbean States</i>
CSO	<i>Civil Society Organisation</i> (zivilgesellschaftliche Organisation)
EEB	<i>European Environmental Bureau</i>
EFP	<i>European Feminist Platform</i>
EGD	<i>European Green Deal</i>
ENoP	<i>European Network of Political Foundations</i>
EP	Europaparlament
epd	<i>European Partnership for Democracy</i>
EU	Europäische Union
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
FGD	Fokusgruppendifkussion
gfp	<i>Gender focal points</i>
GREVIO	<i>Group of Experts on Action against Violence against Women and Domestic Violence</i>
hbs	Heinrich-Böll-Stiftung
HoP	<i>Head of Programme</i>
Int. IDEA	<i>International Institute for Democracy and Electoral Assistance (International IDEA)</i>
IP	Internationale Programme
IT	<i>Information Technology</i> , bzw. Informationstechnologie
IZ	Internationale Zusammenarbeit
KW	Kalenderwoche
LSBTI	Lesbisch, schwul, transgender*, intersexuell
M&E	Monitoring und Evaluation
MA	Mitarbeiter:in, Mitarbeiterin:nen
MEP	<i>Member of European Parliament</i> (Europaabgeordnete:r)
MESCEVI	Follow-up Mechanismus des Belém do Pará Abkommens (1994)
MFF	<i>Multiannual Financial Framework</i>
NRO	Nichtregierungsorganisation
OECD-DAC	<i>Organisation for Economic Cooperation and Development – Development Assistance Committee</i>
RPK	Regionalplanungskonferenz
SAR	<i>Search-and-rescue</i>
SDGs	<i>Sustainable Development Goals</i> (nachhaltige Entwicklungsziele)
ToR	<i>Terms of Reference</i>
VZÄ	Vollzeitäquivalent
WS	Workshop(s)

Kurzfassung

Diese routinemäßige externe Evaluierung wurde im Januar 2021 von der Heinrich-Böll-Stiftung (hbs) in Auftrag gegeben. Der Evaluationsgegenstand ist die vom Auswärtigen Amt (AA) und dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) geförderte Arbeit des Büros Brüssel im Teilprogramm Europäische Union (EU) der Heinrich-Böll-Stiftung („Büro Brüssel“) seit 2016. Der Schwerpunkt liegt auf zwei der drei aktuellen Programmkomponenten: (i) Ökologie und (ii) EU- und internationale Politik. Die neu errichtete Unit *Global Support for Democracy* wird hier ausgeklammert.

Zweck der Evaluation ist es, die Relevanz und Kohärenz, Durchführungsqualität und Wirkungen der Arbeit des Büros Brüssel zu bewerten. Die Gutachterin führte 19 leitfadengestützte Interviews mit insgesamt 24 Personen durch; daneben fanden jeweils ein Workshop zu Beginn und Ende des Datenerhebungs- und Analyseprozesses statt. Für die Dokumentenanalyse hatte die Stiftung über 50 interne Dokumente zur Verfügung gestellt sowie einige exemplarische Publikationen. Weiterhin wurde eine online-Veranstaltung der Stiftung live beobachtet. Aufgrund der COVID 19-Pandemie wurde auf Reisen und persönliche Treffen verzichtet; alle Gespräche und Workshops fanden online statt. Insgesamt waren 16 Gutachterinnentage für die Evaluation angesetzt. Angesichts dieser Einschränkungen konnten Wirkungen nicht tiefergreifend untersucht werden.

Politische Rahmenbedingungen - Schlaglichter

Die politischen Rahmenbedingungen haben sich im Evaluationszeitraum stark verändert. Im Ökologiebereich haben Kernpositionen der Stiftung – auch dank globaler Bewegungen wie den *Fridays for Future* – ihren Weg in den politischen Mainstream gefunden. Mit dem *European Green Deal* (EGD) entwickelt die EU seit 2019 Strategien, Gesetze und Maßnahmen zur Überwindung der Klimakrise – ein Ziel, das global in der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung (seit 2015) zentral steht. Im Europaparlament ist die Fraktion der Grünen/Europäische Freie Allianz (Grüne/EFA) seit 2019 deutlich vergrößert; entsprechend zeigen nicht nur zivilgesellschaftliche Akteure, sondern auch Handels- und Industrieverbände wachsendes Interesse für ‚grüne‘ Themen.

Eine entgegengesetzte Entwicklung ist der Aufschwung nationalistischer und populistischer Strömungen in der EU, ihrer Nachbarschaft und weltweit. Dieser Trend gefährdet die Werte der EU, demokratische Institutionen und Menschenrechte in zunehmend autokratisch regierten Ländern und den Zusammenhalt des Staatenbundes. Der Brexit erschütterte die EU; Beziehungen mit den Nachbarstaaten sind belastet. Ein Lichtblick im Bereich Menschenrechte ist die erste EU-Strategie für Geschlechtergerechtigkeit (2020), die allerdings noch in alle Politikbereiche der EU (wie etwa dem EGD) eingewoben werden muss.

Mit der COVID 19-Pandemie ist seit dem Frühjahr 2020 eine weltweite Krise eingetreten, die auch die politische, soziale und sozioökonomische Fragilität der EU aufzeigt und die Umsetzung grundlegender Transformationsaufgaben gefährdet.

Das Büro Brüssel und sein Programm

Das Büro Brüssel ist aktuell das größte Auslandsbüro der hbs, mit 15 Vollzeitstellen und einer Teilzeitstelle (Februar 2021). Zahlenmäßig überwiegen deutlich Frauen in der Belegschaft (11 von 16). Eine Frau und ein Mann, beide langjährige Angehörige der Stiftung, besetzen die beiden Leitungspositionen: Büroleitung und Leitung der Unit *Global Support for Democracy*. Die Belegschaft hat sich seit der vorhergehenden Förderphase (2016-2018) nahezu verdoppelt: 2018 beschäftigte das Büro noch sechs Vollzeit- und drei Teilzeitkräfte. Im Zuge seines Wachstums passte das Büro seit 2018 seine Struktur mehrmals an; mit der Errichtung der *Global Support for Democracy Unit* ist die Neustrukturierung weitgehend abgeschlossen.

In den beiden betrachteten Förderphasen arbeitete das Büro Brüssel schwerpunktmäßig zu drei Themen der hbs: (i) Ökologie, (ii) EU-Politik und Internationale Politik und (iii) Demokratie und Menschenrechte. Die erstgenannten Schwerpunkte weisen sowohl AA- als auch BMZ-geförderte Programmkomponenten auf. Aufgrund des Dialogcharakters des Büros sind Kooperationen mit Partnerorganisationen projektgebunden; es bestehen keine langfristigen Förderpartnerschaften. Partner:innen sind meist Organisationen der Zivilgesellschaft, Think Tanks und Netzwerke, die mit Fachexpertise und Kontakten zu den Projekten der hbs beitragen. Seit 2019 hat das Büro seine Arbeit und den fachlichen Austausch mit den EU-Institutionen intensiviert, insbesondere mit der Europäischen Kommission (im Folgenden „Kommission“) und dem Europaparlament.

Das Büro Brüssel nutzt das klassische Repertoire der politischen Bildungs- und Dialogarbeit: Publikationen, offene und geschlossene Dialogveranstaltungen, Podiumsdiskussionen, Fachkonferenzen und -gespräche, Kapazitätsaufbau-Workshops für zivilgesellschaftliche Organisationen und Besuchsprogramme. Im Zusammenhang mit der COVID 19-Pandemie vertiefte und erweiterte das Büro seine Arbeit mit digitalen Medien.

Beobachtungsergebnisse

Das Büro Brüssel erfüllt die Aufgaben eines internationalen **Dialogbüros** auf herausragende Weise: Es bildet die Themen und regionalen Schwerpunkte der hbs ab und speist Expertise und Empfehlungen der Stiftung zusammen mit anderen Akteur:innen in die Diskurse der EU-Institutionen und anderer Entscheidungstragenden ein. Somit stärkt es nicht nur die Wirkungen, Kohärenz und Synergiepotenziale der eigenen Arbeit; es agiert auch als Katalysator für die Inlands- und anderen internationalen Programme der hbs.

Die **Relevanz** der Arbeit des Büros Brüssel ist in den untersuchten Dimensionen äußerst hoch. Seine Programme und Maßnahmen bearbeiten Themen, die sowohl in der deutschen und europäischen Außen- und Entwicklungspolitik als auch stiftungsweit zentral stehen: Im AA-geförderten Bereich (i) die Stärkung der Europäischen Idee und (ii) Schnittstellen zwischen Klima-, Energie- und Außenpolitik der EU, mit der BMZ-Finanzierung (i) die Rolle der EU als demokratie- und menschenrechtsfördernde Akteurin und (ii) Kohärenz zwischen Klima-, Agrar-, Energie- und Entwicklungspolitik.

Um den einschneidenden politischen Veränderungen seit 2016 effektiv zu begegnen, hat das Büro seine Ziele, Wirkungsmodelle und die personelle Aufstellung angepasst. Seit 2019 hat es die Beobachtung von EU- und internationaler Politik in Brüssel deutlich intensiviert, um Trends systematischer zu erkennen und Informationen und Empfehlungen in Entscheidungsprozesse einzuspeisen.

Die gegenwärtigen **Programmziele** des Büros Brüssel sind klar, kohärent und realistisch. Sukzessive Anpassungen innerhalb des Förderzeitraums waren angesichts der veränderten Rahmenbedingungen sinnvoll und zielführend. Es besteht eine deutliche Abgrenzung zwischen BMZ- und AA-geförderten Programmkomponenten, die komplementär angelegt sind und somit Synergieeffekte ermöglichen. Die aktuelle Programmstruktur ermöglicht es, Aktivitäten im kontinuierlichen Austausch stiftungsweit abzustimmen und damit ein hohes Maß an interner Kohärenz zu sichern: Einerseits stellen Themenreferate der hbs in Berlin ihr Fachwissen dem Büro Brüssel zur Verfügung, um es in EU-Prozesse einzuspeisen, wie etwa zu den Themen Handels- und Agrarpolitik. Andererseits unterstützt das Büro seine Kolleg:innen in Berlin mit seinen Einschätzungen zu den Diskussionen und Einflussmöglichkeiten in Brüssel.

Im Zeitraum 2016-2018 arbeitete das Büro mit offener formulierten Programmzielen, die in der Förderperiode konstant blieben. Themen- und Regionalreferate der Stiftungszentrale wurden bei der Planung und Umsetzung weniger eingebunden als in der aktuellen Förderphase.

Die Qualität der **Steuerung** des seit 2019 neu ausgerichteten Programms ist als hoch zu bewerten. Das Büro nutzt die bewährten Instrumente der hbs: Gender-orientierte Programmplanung (GOPP) im Dreijahresturnus, jährliche Planungsklausuren, Monitoring-Pläne und Maßnahmen-dokumentationen. Das Büro arbeitet auch unter Pandemiebedingungen mit (virtuellen) wöchentlichen Programm-Treffen, zweiwöchigen Treffen innerhalb der Programmkomponenten-Teams und individuellen Jours fixes der Programmleitungen mit der Büroleitung. Viel Monitoring findet informell statt, als Teil der vielfältigen Beobachtungen, Gespräche und Reflexionen bei der Programmimplementierung. Zur Datenerhebung für die Berichterstattung an die Fördergeber nutzt das Büro aktuell überwiegend jährliche Fokusgruppendifkussionen, die programmspezifische Leitfragen besprechen.

Eine Selbstevaluation fand 2017 statt; ihre Empfehlungen flossen in die Neuausrichtung und Umstrukturierung des Büros ein. Die vorliegende externe Evaluation wurde seitens des Büros im gesamten Prozess sorgfältig begleitet.

Die Wirkungslogik des Programms wurde im aktuellen Förderzeitraum mehrmals angepasst; sie ist auf größtmögliche **Wirkungen** unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen ausgerichtet. Die Programmziele wurden, bzw. werden in den beiden Förderzeiträumen weitgehend erreicht. Das Büro hat aktuell seine Ziele innerhalb der Kernthemen der Stiftung präzisiert und mit Themen und Trends der europäischen Politik verknüpft, aber genügend Freiraum gelassen, um agil auf *windows of opportunity* und neue Risiken eingehen zu können. Es hat seine Zielgruppen deutlich erweitert und programmspezifisch definiert. Die Netzwerke des Büros im Bereich Klimapolitik und Energiewende erreichen inzwischen auch Wirtschaftsverbände; in der Arbeit zu EU-, internationaler und Entwicklungspolitik richtet es einen stärkeren Fokus auf Vertreter:innen des Europaparlaments, der Kommission und der Wissenschaft.

Die hbs arbeitet auch in Brüssel mit äußerst komplexen und dynamischen Politikfeldern, worin Veränderungen i.d.R. keiner einzelnen Akteurin oder einer einfachen Wirkungskette zugeordnet werden können. Um den spezifischen Beitrag der hbs zu den erwünschten übergeordneten Wirkungen unabhängig zu bewerten, bedürfte es eines längeren Forschungsprojekts. Ähnlich schwer ist zu ermitteln, welche spezifischen Faktoren außerhalb der hbs die angestrebten Wirkungen mit beeinflusst haben. Deutlich ist jedoch der Eindruck, dass die Neuorientierung des Programms seit 2018 den Blick der Programmverantwortlichen auf Wirkfaktoren über die Grenzen der ‚eigenen‘ Projekte hinaus erweitert und damit ihr Wirkpotenzial gestärkt hat. Daneben ist ein positives, ursprünglich nicht beabsichtigtes Ergebnis sicher die stark expandierte Reichweite der Veranstaltungen aufgrund ihrer Verlegung in digitale Räume seit dem Frühjahr 2020.

Auch 2016-2018 konnte das Büro mit der Kombination von fachlicher Kompetenz, internationaler Vernetzung und Advocacy mit EU-Institutionen deutliche Wirkungen erzielen; ein häufig zitiertes Beispiel aus dem Globalen Dialogprogramm ist die Arbeit zu Frauenmorden in Lateinamerika, die das Thema nachhaltig in den Blickpunkt gerückt hat. Die Interventionen des Büros waren jedoch weniger eng mit der Arbeit der hbs-Zentrale und anderer Regionalbüros verzahnt.

Das Thema **Geschlechterdemokratie** tritt in den aktuellen Programmzielen etwas weniger prominent hervor als 2016-2018, bleibt aber sowohl als Querschnittsthema als auch in explizit geschlechterpolitischen Projekten präsent. Ein deutlicher Akzent liegt auf der Repräsentation von Frauen und von geschlechterpolitischen Fragen in anderen Themenbereichen; so achtet etwa das Büro besonders auf die systematische Teilnahme von Expertinnen in Panels. Programmverantwortlichen fällt es stellenweise noch schwer, den Anspruch der hbs, intersektional feministische Perspektiven systematisch in alle Themenfelder einzubringen, zu erfüllen. . Gender-Analysen, die das Büro Ende 2020 in Auftrag gegeben hat, und die Zusammenarbeit mit Gender-

Forschenden und geschlechterpolitischen Bewegten im Rahmen des Projekts *European Feminist Platform* (EFP), schaffen aktuell Möglichkeiten zur Vertiefung der Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie .

Die gewählten Mittel und Instrumentarien wurden in beiden Programmzeiträumen offenbar **zweckorientiert** angewandt; die schnelle Umstellung auf hochwertig gestaltete digitale Formate ermöglichte es, auch unter pandemiebedingten Einschränkungen Projekte in abgewandelter Form durchzuführen. Als besonders zielführend bewerten Akteur:innen im Umfeld des Büros gegenwärtig die leicht handhabbaren Wissensprodukte der hbs, wie etwa die Atlanten zu Mobilität (2021), Insekten (2020) und Plastik (2019). Publikationen müssen geschickt platziert und ihre Zielgruppen vorab definiert werden, um zu verhindern, dass sie im Brüsseler Überangebot an Informationsprodukten untergehen. Hier kann vor allem die – seit Mitte 2020 bereits intensivierte – Arbeit auf digitalen Plattformen gestärkt werden, um etwa über Twitter die Reichweite von Kernbotschaften aus hbs-Publikationen zu erhöhen.

Die **Zusammenarbeit mit Partner:innen** des Büros Brüssel wird als äußerst konstruktiv bewertet. Innerhalb der Stiftung bedeutet die stärkere Ausrichtung auf EU-Politik und deren Umsetzung – in Europa und global –, dass das Büro auch vermehrt mit den Themen- und Regionalreferaten der hbs in Berlin und mit anderen Regionalbüros zusammenarbeitet. Die Arbeitszusammenhänge sind komplex, der Informationsfluss deutlich intensiviert seit 2019. Eine Herausforderung – und ein potenzielles Risiko für die Nachhaltigkeit des Austausches zwischen den hbs-Strukturen – ist die zeitliche und personelle Kapazität der Themen- und Regionalreferate in Berlin.

Von seinen Kooperationspartner:innen in Brüssel wird die Zusammenarbeit mit dem Dialogbüro als strukturiert, konstruktiv und respektvoll wahrgenommen. Vertreter:innen der Zivilgesellschaft schätzen besonders das Wissen des hbs-Büros um den Brüsseler Mikrokosmos und die Zugänge zu den EU-Institutionen. Auch politische Akteur:innen beschreiben die Kommunikation des Büros Brüssel als verbindlich, hilfreich und hochwertig; sie verschafft ihnen Zugänge zu ‚grünem‘ Wissen und grünnahen Netzwerken in Europa und international. Die *Heads of Programmes* (HoPs) stehen in regelmäßigem Kontakt mit EP-Abgeordnetenbüros zu ihren Themenbereichen. Die seit 2019 verstärkte Vernetzung des Dialogbüros in die grüne Europafraktion hinein erweitert seinen Einfluss- und potenziellen Wirkradius.

Die vielfältige, intensivierte Netzwerk- und Kommunikationstätigkeit des Büros verlangt einen bedeutenden Verwaltungsaufwand. Weiterhin ist mit der künftigen Rückkehr von Präsenzveranstaltungen erhöhter Aufwand zu erwarten. Die psychische Belastung, die mit der anhaltenden Pandemie einhergeht, erhöht Burnout-Risiken in der Mitarbeiterschaft. Besonders aufmerksames Risikomanagement verdient hier die neu hinzugekommene Arbeit mit Betroffenen von Menschenrechtsverletzungen.

Schlussfolgerung und Empfehlungen

Das Büro Brüssel hat im Evaluationszeitraum (2016-2020) seine Ziele weitgehend erreicht, bzw. ist trotz vieler interner Veränderungen und der COVID 19-Pandemie auf dem Weg zur Zielerreichung für 2019-2021. Es hat geeignete Mittel und Instrumente gewählt und diese zweckorientiert und wirkungsvoll eingesetzt – wenngleich sich die beiden Förderperioden in den Ansätzen und Methoden voneinander unterscheiden. Angesichts der zunehmenden Rolle des Büros Brüssels in einem wachsenden Spektrum von Themen und Regionen der Stiftungsarbeit und den Ressourcen bindenden Wachstums- und Strukturierungsprozessen besteht ein Risiko der Überlastung – sowohl in Brüssel als auch bei seinen Kolleg:innen in Berlin und den Auslandsbüros.

Das Büro Brüssel hat mit seiner Neuausrichtung einen sinnvollen und vielversprechenden Weg eingeschlagen. Um die hohe Qualität und (potenzielle) Wirksamkeit seiner Arbeit fortzusetzen und weiter zu steigern, sollte es folgende Anregungen und Empfehlungen aufnehmen:

- Fortsetzung des sinnvollen Ansatzes, alle Kernthemen der Stiftung in Brüssel abzubilden
- Fortführung der inhaltlichen Fokussierung der Programmziele und der Definition spezifischer Zielgruppen und geeigneter Kommunikationsstrategien
- Verstärkte Umsetzung der Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie, um geschlechterpolitische Perspektiven konsequent in alle Schwerpunkte einzuweben
- Weiterführung der kontinuierlichen Politikbeobachtung und regelmäßige Überprüfung der Prioritäten, um neue Risiken und Chancen zeitnah zu erkennen und zu bearbeiten – und weniger Strategisches zielgerecht zu reduzieren
- Stabilisierung der aktuellen Bürostruktur, aber auch Bereitstellung, bzw. Umschichtung, von Ressourcen, um agiles Handeln zu ermöglichen – etwa durch die Allokation von ca. 20% der finanziellen und zeitlichen Ressourcen der einzelnen Programmkomponenten für notwendige Veränderungsprozesse und schwer vorhersehbare Projekte und Aktivitäten
- Weiterentwicklung von Unterstützung für die gesamte Belegschaft des Büros Brüssel, um im Rahmen der anhaltenden COVID 19-Pandemie ihre komplexe und intensive Tätigkeit unbeschadet fortführen zu können – beispielsweise mit Coachings, psychosozialen Beistand und ggf. Schutzmaßnahmen (besonders im Zusammenhang mit der Arbeit der *Global Support for Democracy Unit*)
- Evaluative Unterstützung der innovativen *Global Support for Democracy Unit*, etwa in Form von jährlichen extern moderierten Selbstevaluierungen oder wissenschaftlicher Begleitung
- In der hbs-Zentrale, Reflexion zu notwendigen Anpassungen von Strukturen (etwa der Rolle und Ausstattung des Stiftungsreferats EU/Nordamerika) und Prozessen (z.B. Auslandsmitarbeiter- und Regionalplanungskonferenzen) der hbs, um ihrer stärker europäischen Ausrichtung und der wachsenden Mittlerrolle des Büros Brüssel Rechnung zu tragen
- Kontinuierliche Klärung der gegenseitigen Erwartungen, Rollen und Grenzen zwischen dem Büro Brüssel und den anderen Strukturen der Stiftung

Insgesamt hat das Büro Brüssel mit seiner herausragenden personellen Aufstellung, der inhaltlichen und strukturellen Neuausrichtung und der hohen Durchführungsqualität in den Programmen einen effektiven und vielversprechenden Weg eingeschlagen, der fortgesetzt und unterstützt werden sollte.

1. Einleitung

Diese Evaluierung wurde am 10. Januar 2021 von der Heinrich-Böll-Stiftung (hbs) in Auftrag gegeben und am 3. März 2021 mit der Präsentation des Evaluationsberichts abgeschlossen. Es handelt sich um eine routinemäßige Evaluierung durch eine externe Gutachterin, welche die Relevanz und Kohärenz, die Durchführungsqualität und (potenzielle) Wirkungen der Arbeit des Büros Brüssel des Teilprogramms Europäische Union (EU) der Heinrich-Böll-Stiftung („Büro Brüssel“, bzw. „hbs Brüssel“) untersucht. Die Beobachtungen, Schlussfolgerungen und Empfehlungen in diesem Bericht sind die der Gutachterin.

2. Methodisches Vorgehen

Der **Evaluationsgegenstand** umfasst die vom Auswärtigen Amt (AA) und dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) geförderte Arbeit des Büros Brüssel. Untersucht wird die Arbeit des Büros im Zeitraum von 1. Januar 2016 bis Mitte Februar 2021, d.h. im gesamten Förderzeitraum 2016-2018 und den ersten beiden Jahren des Förderzeitraums 2019-2021.

Es besteht ein Spannungsfeld zwischen dem breit gefächerten Spektrum von Programmkomponenten und Projekten, der Anzahl von Evaluationsfragen und den für die Evaluierung zur Verfügung stehenden Ressourcen. Deshalb wurde in Absprache mit der Auftraggeberin der Schwerpunkt auf zwei der drei aktuellen Programmkomponenten gelegt: (i) Ökologie und (ii) EU- und internationale Politik. Beide Komponenten umfassen jeweils ein AA- und ein BMZ-gefördertes Programm. Die im Laufe des Jahres 2020 neu errichtete Service-Einheit *Global Support for Democracy* wird ausgeklammert, da sie ihre Aktivitäten gegen Ende des zu betrachtenden Zeitraums aufgenommen hat.

Zweck der Evaluation ist es, die Relevanz und Kohärenz, Durchführungsqualität und Wirkungen der Arbeit des Büros Brüssel zu bewerten.. Das Büro Brüssel der hbs ist ein Dialogbüro; wesentliche Erkenntnisinteressen beziehen sich deshalb auf die Wahrnehmung und Nutzung seiner Arbeit durch Zielgruppen vor Ort und international. Angesichts der bewegten Rahmenbedingungen steht auch die Frage zentral, wie die Arbeit des Büros Brüssel auf politische Veränderungen eingegangen ist, mit welchen Konsequenzen für die hbs, und was dies für die neue Förderphase bedeutet.

Der Auftragsrahmen (Terms of Reference, bzw. ToR) listet insgesamt 30 **Evaluationsfragen** auf, die sich zum Teil aus mehreren Einzelfragen zusammensetzen. In der Vorbereitungsphase wurden diese in einer Evaluierungsmatrix zusammengefasst und etwas angepasst (siehe Anhang C). Diese Matrix diente als Grundlage zur Auswahl der zu untersuchenden Dokumentation und der Interviewpartner:innen, sowie zur Entwicklung der Erhebungsinstrumente (Leitfäden für Interviews und den Workshops, siehe Anhang).

Durchführung: Aufgrund der Reise- und Kontaktbeschränkungen im Zusammenhang mit der COVID-19-Pandemie wurde die Evaluierung **komplett online**, über Videokonferenz- und kollaborative Visualisierungsplattformen, durchgeführt.

Der Zeitrahmen für die Vorbereitung der Datenerhebung war knapp; es mussten deshalb mehrere Prozesse parallel laufen – die Erstellung der Erhebungsinstrumente, die erste Sichtung der Dokumentation und die gemeinsame Auswahl von Interviewpartner:innen. Das Büro Brüssel terminierte die Gespräche und legte entsprechende digitale Räume für die Evaluatorin und ihre Interview-partner:innen an. Aus Zeitgründen wurden dabei manche Gesprächspartner:innen in Zweiergruppen zusammengefasst.

Die Gutachterin führte 19 leitfadengestützte Interviews mit insgesamt 24 Personen durch, die sie zusammen mit dem Büro Brüssel aus einer vom Büro erstellten Longlist von Kolleg:innen, Partnerorganisationen und anderen Kontakten ausgewählt hatte. Für die Dokumentenanalyse lagen etwa 50 interne Dokumente (siehe Literaturliste im Anhang) sowie einige exemplarische Publikationen vor. Daneben war die Gutachterin als teilnehmende Beobachterin beim online-Launch des Europäischen Mobilitätsatlas am 3. Februar 2021 präsent.

Es waren **Anpassungen** im Evaluationsdesign notwendig. Ursprünglich war vorgesehen, im Kickoff-Workshop ein erweitertes Wirkungsgefüge zu entwickeln. Aufgrund der zahlreichen Änderungen in der Programm- und Bürostruktur seit 2016 erwies sich dieses Vorgehen als unpraktikabel. Stattdessen lag der Akzent des Workshops auf der gemeinsamen Kontextanalyse und der Klärung der aktuellen Programmstrukturen und -ziele.

Schwierigkeiten und **Einschränkungen** hängen primär mit der Komplexität des Evaluationsgegenstandes und den begrenzten Mitteln für die Evaluierung zusammen. Um den Wirkungsgrad oder den Beitrag der vielfältigen Aktivitäten des Büros in äußerst komplexen Politikfeldern zuverlässig zu messen, bedürfte es umfangreicher Forschung. Das Thema Wirkungen kann deshalb hier nicht tiefergehend untersucht werden. Dennoch erlaubt es die Triangulation unterschiedlicher Instrumente und Perspektiven, die Evaluationsfragen praxisbezogen zu beantworten.

Das virtuelle Format der Interviews und Workshops reduziert die Sinneseindrücke, die persönliche Gespräche begleiten, unterstützt aber auch stärkere Fokussierung. Die Interviews waren durchwegs reich an Informationen; die Gesprächspartner:innen zeigten keine Scheu im Nutzen der verwendeten Videokonferenz-Plattform.

Die beherzte Unterstützung durch alle teilnehmenden Mitarbeiter:innen des Büros Brüssel ermöglichte es, in kürzester Zeit umfangreiche Dokumentation und eine beachtliche Auswahl von Interviewpartner:innen zu mobilisieren, um die 16 Gutachterinnen-Tage optimal einzusetzen.

Die Gutachterin präsentierte am 9. Februar 2021 erste Evaluations-Ergebnisse und Empfehlungen in einem Debriefing-Workshop mit dem Büro Brüssel. Erste Überlegungen zu Empfehlungen wurden gemeinsam diskutiert und weiterentwickelt. Der Entwurf des vorliegenden Berichts wurde dem Büro Brüssel und der Zentrale der hbs zur Kommentierung vorgelegt; der endgültige Bericht berücksichtigt Kommentare der Stiftung und die abschließende Diskussion.

3. Politische Rahmenbedingungen

Die politischen Rahmenbedingungen der Arbeit des Büros Brüssel haben sich zwischen den beiden betrachteten Förderperioden deutlich verändert.

Die **Ökologie**komponente der hbs arbeitet in einem insgesamt förderlichen politischen Kontext: Ende 2016 trat das Pariser Klimaabkommen in Kraft. 2015 hatten alle Mitgliedstaaten der Vereinten Nationen (VN) die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung verabschiedet; sie umfasst 17 universale Ziele (*Sustainable Development Goals*, bzw. SDGs), die neben Armutsbekämpfung Geschlechtergerechtigkeit und die Überwindung der Klimakrise zentral stellen. Die Jahre 2016 bis 2018 waren geprägt von der Erarbeitung der Umsetzungs- und Monitoring-Strategien für die Agenda 2030. Ein Rückschlag auf internationaler Ebene war die mangelnde Unterstützung der Regierung Trump (2017-2020) für das Pariser Klimaabkommen, welche in den Austritt der USA 2020 mündete. Dagegen begann die weltweite Bewegung *Fridays for Future* ab 2018, in weiten Kreisen das Bewusstsein für die Verantwortung der Industrienationen bei der Bekämpfung der Klimakatastrophe zu lenken.

Mit dem *European Green Deal* (EGD) entwickelt die EU seit 2019 ein umfassendes Paket von Strategien, Gesetzen und Maßnahmen, das allerdings noch Lücken aufweist und etwa die gemeinsamen Agrar- und Handelspolitiken weitgehend unangetastet lässt. Im Europaparlament

verzeichnete die grüne Fraktion bei den Europawahlen 2019 einen bedeutenden Zuwachs; insbesondere in Deutschland tragen die starken Wahlgewinne von Bündnis 90/die Grünen zu neuem, wachsendem Interesse von Industrieverbänden an „grünen“ Themen und Kontakten bei. Die Akzeptanz für ökologische Themen, die die hbs seit Jahrzehnten bearbeitet und damit hohe Kompetenz aufgebaut hat, ist deutlich gewachsen.

Für die Arbeit in den Bereichen **Demokratie und Menschenrechte** und **Europa- und internationale Politik** tendieren bedeutende Trends in die gegensätzliche Richtung: Global sind wachsende Einschränkungen bei den Meinungs-, Versammlungs- und Pressefreiheiten zu beobachten. Der Aufschwung nationalistischer und rechtspopulistischer Strömungen in Europa und weltweit hat zu Veränderungen in der politischen Landschaft geführt; nicht nur demokratische Institutionen in autokratisch regierten Ländern, sondern auch der Zusammenhalt der EU und europäische Werte sind gefährdet. 2015 hatte die Krise der europäischen Flüchtlingspolitik einen ihrer Höhepunkte erreicht; die Bewegungsfreiheit im Schengen-Raum wurde stark eingeschränkt. Geflüchtete verharren 2021 noch in menschenunwürdigen Lagern; ihre Verteilung innerhalb der EU bleibt unausgewogen. Mit der wachsenden Abschottung der EU an ihren Außengrenzen wächst die Gefährdung des Asylrechts.

2016 stimmte die Bevölkerung eines Mitgliedstaates in einem Referendum zum ersten Mal in der Geschichte für einen Austritt aus der EU. Der Brexit wurde am 1. Februar 2020 vollzogen. Er erschütterte die EU und wirft Fragen zur Zukunft der EU und zum Gewicht der EU in der internationalen Politik auf. Auch Beziehungen zu den Nachbarstaaten Russland und Türkei haben sich – insbesondere seit dem Konflikt in der Ukraine – verschlechtert. *Last but not least* führte die Präsidentschaft Donald Trumps zu einer deutlichen Abkühlung und zu Spannungen in der transatlantischen Partnerschaft. Die Rückkehr von Großmachtpolitik und das Aufbegehren autokratisch regierter Staaten gegen die multilaterale Weltordnung tragen mit zur außen- und sicherheitspolitischen Krise der EU bei.

Ein Lichtblick für Menschenrechte und Geschlechterdemokratie war das 2014 in Kraft getretene Übereinkommen des Europarats zur Verhütung und Bekämpfung von Gewalt gegen Frauen und häuslicher Gewalt. Das Übereinkommen, bekannt als „Istanbul-Konvention“, wurde von 34 europäischen Staaten ratifiziert – allerdings nicht in Polen, Ungarn und anderen Staaten mit autokratisch-rechtspopulistischen Regierungen, die frauenfeindliche und homophobe Haltungen unterstützen. Weiterhin verabschiedete die EU im März 2020 ihre erste Strategie für Geschlechtergerechtigkeit – allerdings sind z.B. im EGD noch keine Anzeichen von Gender Mainstreaming oder der Berücksichtigung geschlechterbasierter Diskriminierung zu finden.

Last but not least ist mit der COVID 19-Pandemie seit dem Frühjahr 2020 eine weltweite Krise eingetreten, die die politische, soziale und sozioökonomische Fragilität der EU aufzeigt und die Umsetzung grundlegender Transformationsaufgaben in Europa und international gefährdet.

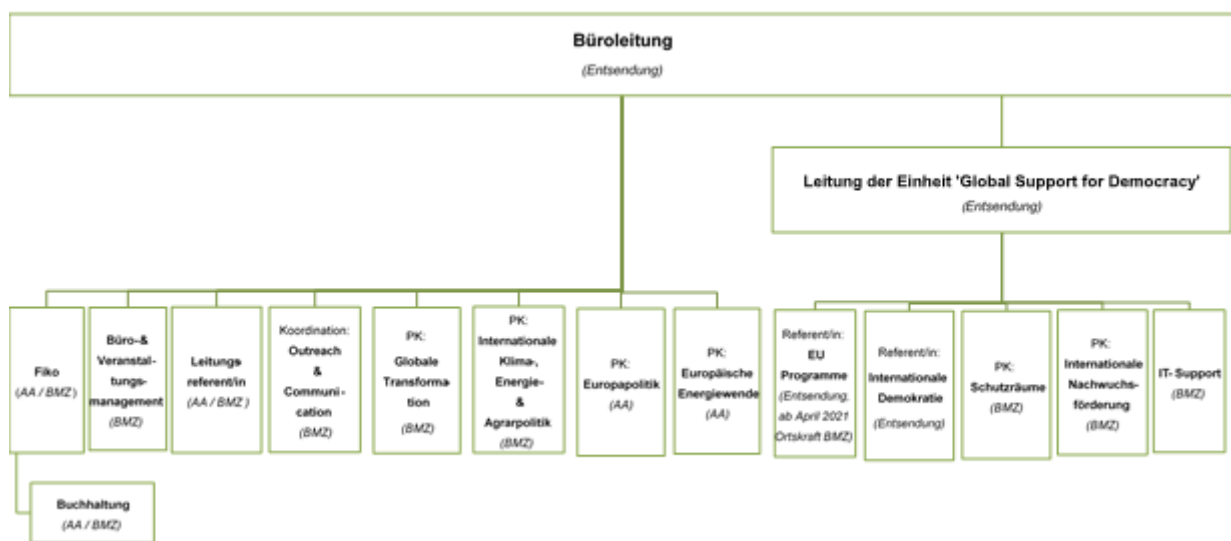
4. Organisatorische Aufstellung

Das Büro Brüssel ist aktuell das größte Auslandsbüro der hbs, mit 15 Vollzeitstellen und einer Teilzeitstelle. Insgesamt arbeiten in Brüssel 16 Personen (Stand: Februar 2021). Die Büroleitung, die Leitung der Ende 2020 eingerichteten *Global Support for Democracy Unit* und zwei Referentinnen sind Auslandsmitarbeiter:innen der hbs. Sechs Programmleitungen (*Heads of Programmes*, bzw. HoPs) und die Koordination *Outreach and Communication* sind Ortskräfte; ebenso die Leitungsreferentin, die Office- & Event-Managerin, die Finanzkoordinatorin, die Buchhalterin und

der IT-Fachmann. Mehrere¹ Ortskräfte haben substanzielle Erfahrungen in EU-Institutionen, etwa als Mitarbeiterin im Büro von Europa-Abgeordneten (MEP). Die Belegschaft des Büros wirkt äußerst motiviert und hochkompetent, besonders in Bezug auf die Arbeit mit EU-Institutionen, Netzwerken und Kommunikation, aber auch zu fachlichen Themen. Auch Kooperationspartner:innen und Kolleg:innen außerhalb von Brüssel nehmen dies so wahr und schätzen die Kompetenz und Verbindlichkeit im Team.

Praktikant:innen fehlen gegenwärtig im Büro Brüssel aufgrund der Reise- und Kontaktbeschränkungen im Zusammenhang mit der COVID-19-Pandemie. Drei von 12 Ortskräften sind aktuell männlich. Der Verwaltungsbereich wird überwiegend von Frauen verantwortet, mit Ausnahme der IT-Fachkraft. Nur fünf Mitarbeiter:innen blicken auf langjährige Erfahrungen innerhalb der hbs zurück. Ihre Kolleg:innen in Brüssel sind seit 2019 neu hinzugekommen; die dienstjüngste Mitarbeiterin nahm ihre Arbeit im Februar 2021 auf.

Schaubild 1: Organigramm des Büros Brüssel im Januar 2021 (Quelle: hbs Brüssel)



In der vorhergehenden Förderphase (2016-2018) war das Büro Brüssel wesentlich kleiner. Insgesamt umfasste es 2018 laut Stellenplan sechs Vollzeit- und drei Teilzeit-Mitarbeiter:innen: zwei Entsandte (Büroleiter und EU-Referentin), vier Vollzeit-Ortskräfte (BMZ-Projekt Koordinatorin, AA-Projekt Koordinatorin, Klima/Energie-Koordinatorin und Kommunikations-Koordinatorin), sowie drei Teilzeit-Ortskräfte (Finanzkoordinatorin, Office Managerin und Buchhalterin). Dazu kamen vier Praktikant:innen für jeweils elf Monate. Zwischen 2018 und Januar 2021 haben sich also die Anzahlen der Vollzeit-Mitarbeitenden und der Ortskräfte mehr als verdoppelt. Zwei langjährige Mitarbeiterinnen schieden im Rentenalter aus.

Seit 2016 fanden Anpassungen in der Bürostruktur statt, mit besonders einschneidenden Veränderungen in der aktuellen Förderphase (2019-2021). Diese Umstrukturierung wurde von einer externen Organisationsberatung begleitet. Die jüngste Veränderung ist die Einrichtung der *Democracy Support Unit* im Winter 2020/2021 – eine bedeutsame Erneuerung in der Aufstellung des Büros, welche diese Evaluierung jedoch nicht weiter untersuchen wird.

Dieses Wachstum spiegelt die verstärkte Bedeutung der EU in Themen wider, welche die Stiftung in Deutschland und global seit Jahren engagiert bearbeitet. So liegen im aktuellen Büro

¹ Aus Zeitgründen konnten im Rahmen der Evaluierung die CVs und Stellenbeschreibungen der Mitarbeitenden nicht überprüft werden; diese Aussage beruht ausschließlich auf Informationen aus den Interviews.

etwa die Bereiche Energie- und Klimapolitik nicht mehr in einer Hand, sondern bei zwei Vollzeit-HoPs, die ihre Arbeit aufeinander abstimmen. Dies gelang durch die Verlegung der AA-finanzierten Stelle „Programmkoordination Europäische Energiewende“ von Berlin nach Brüssel. Seit 2020 sind dank dieser Umschichtung die AA- und BMZ-finanzierten Bereiche personell getrennt: Jede Programmkoordination (*Head of Programme*, bzw. HoP) ist für ein eigenes Programmziel verantwortlich und in den beiden betrachteten Komponenten direkt der Büroleitung unterstellt. Im Ökologieteam verantwortet ein HoP die Arbeit zur europäischen Energiewende und eine HoP das Programm zur Kohärenz zwischen Klima- Landwirtschafts- und Handelspolitik. Im Bereich EU/internationale Beziehungen arbeiten je eine HoP zu EU-Politik und zum Programm *Global Transformation*.

5. Kurze Programmbeschreibung

Angesichts der **Vielfalt** der Projekte und Maßnahmen kann dieses Kapitel nur die Umriss der im Evaluationszeitraum stark veränderten Komponenten nachzeichnen. Nach einer kurzen Darstellung der abgeschlossenen Förderphase (2016-2018) schwenkt der Fokus auf das aktuelle Portfolio des Büros Brüssel und die betrachteten Komponenten.

In beiden Förderphasen von BMZ und AA arbeitete das Büro Brüssel schwerpunktmäßig zu drei Themen der hbs: (1) Ökologie, (2) Außen- und Sicherheits-, bzw. Europapolitik und (3) Demokratie und Menschenrechte. Die erstgenannten Schwerpunkte verfügen über AA- und BMZ-geförderte Programmkomponenten, die seit 2020 sowohl in den Zielformulierungen als auch personell deutlicher voneinander abgegrenzt sind als in der vorhergehenden Phase. Die Arbeit im Bereich Demokratie und Menschenrechte wird ausschließlich aus BMZ-Geldern gefördert.

Aufgrund des **Dialogcharakters** des Büros sind Kooperationen mit Partnerorganisationen projektbezogen; es bestehen keine langfristigen Förderpartnerschaften – anders als etwa bei den Länder- und Regionalbüros der Stiftung. Partner:innen sind meist Organisationen der Zivilgesellschaft, Think Tanks und Netzwerke, die mit ihrer Fachexpertise und ihren Kontakten zu den Projekten der hbs beitragen.

Seit 2019 hat das Büro auch die Arbeit und den fachlichen Austausch mit den EU-Institutionen intensiviert, insbesondere mit der Europäischen Kommission (im Folgenden „Kommission“) und dem Europaparlament – vor allem (aber nicht ausschließlich) mit der Grünen Fraktion und der deutschen Delegation von Bündnis 90/die Grünen.

Ein bedeutender Aspekt der Arbeit des Dialogbüros taucht überwiegend implizit² in den Förderanträgen und Sachberichten auf: die Beratung und Organisation von Besuchsreisen für die Strukturen der hbs, ihre Partner:innen und Netzwerke.

2016-2018 waren die Ziele der thematischen Komponenten offen formuliert, obwohl z.T. sehr fokussierte Arbeit zu bestimmten Themen stattfand (siehe Tabelle unten). Eine Besonderheit des BMZ-geförderten Demokratieprogramms war der Fokus auf Geschlechtergerechtigkeit, ein zentrales Anliegen und Querschnittsaufgabe der Stiftung.

Bei der Umsetzung griff das Büro auf das klassische Repertoire der politischen Bildungs- und Dialogarbeit zurück: Podiumsdiskussionen, offene und geschlossene Dialogveranstaltungen, Fachkonferenzen und -gespräche, Besuchsprogramme, Kapazitätsaufbau-Workshops für zivilgesellschaftliche Organisationen und Publikationen in Druck- und online-Formaten, die teilweise mit Pressearbeit begleitet wurden. Weiterhin beteiligte sich das Büro direkt an Konsultationsverfahren, etwa zu den EU-Lateinamerika- und Tunesien-Strategien, zur Zwischenevaluierung der

² Eine Ausnahme ist die Arbeit zu EU-Förderung und Beratung (Komponente C der BMZ-Förderung).

externen Finanzinstrumente der EU und zum *Neighbourhood, Development and International Cooperation Instrument (NDICI)* der EU.

Tabelle 1: Ziele 2016-2018 des Büros Brüssel

Förderung	Oberziel 2016-2018	Programmziele 2016-2018
AA	Das Programm Ökologie trägt zur Entwicklung einer nachhaltigen und ambitionierten Klima- und Energiepolitik für Europa bei, die ihre Verpflichtungen zur Bekämpfung des Klimawandels wahrnimmt und zur gleichen Zeit die globale Entwicklung fördert.	A.1 EU-Institutionen und andere relevante Akteur/innen verbinden klimapolitische Ansätze mit den Zielstellungen in den Bereichen nachhaltige Entwicklung, Geschlechtergerechtigkeit und Menschenrechte in ihrer Politikformulierung. A.2 Relevante Akteur/innen auf mitgliedersstaatlicher und EU-Ebene diskutieren und nutzen innovative Politikansätze, die eine stärkere Rolle von Erneuerbaren im europäischen Energiesystem befördern.
AA	Das Programm trägt zur Implementierung innovativer grüner Politikansätze und Themen in europäischen Institutionen und Politikanätzen bei und befördert einen lösungsorientierten, offenen Dialog bezüglich relevanter Fragen, die die Zukunft der Europäischen Union betreffen, unter besonderem Einbezug jüngerer Generationen.	B.1 Der Verband zwischen EU-Institutionen und den europäischen Bürger/innen so-wie das Gefühl der Zusammenhörigkeit und des Zusammenhalts zwischen dem Zentrum und der Peripherie bzw. dem Norden und Süden der EU ist gestärkt. B.2 Das hbs Büro hat einen relevanten Beitrag geleistet zur Debatte über die Stabilisierung der EU-Nachbarschaft und der Rolle der EU in der Welt.
BMZ	Die Programmkomponente Ökologie trägt zur Entwicklung einer nachhaltigen und ambitionierten Klima- und Energiepolitik für Europa bei, die ihre Verpflichtungen zur Bekämpfung des Klimawandels wahrnimmt und zur gleichen Zeit die globale Entwicklung fördert.	A.1 EU-Institutionen und andere relevante Akteur/innen verbinden klimapolitische Ansätze mit den Zielstellungen in den Bereichen nachhaltige Entwicklung, Geschlechtergerechtigkeit und Menschenrechte in ihrer Politikformulierung. A.2 Relevante Akteur/innen auf mitgliedersstaatlicher und EU-Ebene diskutieren und nutzen innovative Politikansätze, die eine stärkere Rolle von Erneuerbaren im europäischen Energiesystem befördern.
BMZ	Die Programmkomponente trägt zur Implementierung einer Politik in den EU-Außenbeziehungen bei, welche eine demokratische , nachhaltige und geschlechtersensible Entwicklung in den Ländern des Globalen Südens anstrebt und fördert.	B.1 Relevante EU-Institutionen werden für die Stärkung und die Unterstützung des Rechts auf ein Leben frei von Gewalt durch ihre legislativen und politischen Aktivitäten sensibilisiert. Desweiteren wird ihnen die Wichtigkeit dieses Rechts vermittelt. B.2 Stärkung des Bewusstseins der relevanten EU-Institutionen für die Bedeutung der politischen Partizipation von Frauen.
BMZ	Mit der Stärkung des zivilgesellschaftlichen Einflusses auf die Gestaltung der EU-Förderinstrumente und -programme im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit wird ein Beitrag zur Verbesserung der EU-Förderpolitik geleistet.	C.1 Die Kompetenzen im Bereich der EU-Förderung und Programme sind in der Heinrich Böll Stiftung und ihrer Partnerorganisationen erhöht C.2 EU-Entscheidungsträger gestalten partizipativ und inklusiv die EU Programme der Entwicklungszusammenarbeit, insbesondere im Bereich der Demokratie- und Menschenrechtspolitik, in allen Entscheidungsphasen

Gegen Ende des Förderzeitraums kam es zu einer strategischen Neuausrichtung, um das Büro stärker an die internationale Arbeit der hbs anzubinden und ihre Stärken systematischer in die Politikstränge der EU-Institutionen einzubringen.

2019-2021 will das Büro Brüssel die hbs und ihre Netzwerke stärker gegenüber den EU-Institutionen vertreten und seine Expertise der Arbeit der Stiftung und ihrer Partner:innen vermehrt zugutekommen lassen. Um die globalen Themen und regionalen Schwerpunkte der Stiftung in Brüssel abzubilden, hat das Büro seine Ziele sukzessiv ergänzt und präzisiert. Auch die Zielgruppen sind aktuell für jedes Programm insgesamt klarer definiert und erweitert, um MEPs und spezifische Ausschüsse der Kommission vermehrt anzusprechen, ebenso wie Vertreterinnen der Wissenschaft und von Industrieverbänden. Tabelle 2 unten stellt die aktuelle Zielsystematik dar.

Die aktuelle Programmstruktur unterscheidet deutlicher zwischen AA- und BMZ-geförderten Bereichen: Die AA-geförderte Arbeit zentriert sich auf Europa und die EU, während sich BMZ-finanzierte Programmkomponenten mit den Auswirkungen von EU-Politik auf Drittländer im „globalen Süden“ befassen.

- AA-finanziert sind die Programmschwerpunkte **Europäische Energiewende** und **Europäische Politik**. Letzterer richtet den Blick auf die Regionen der EU, Demokratiesicherung in der EU, die EU-Nachbarschaftspolitik und Implikationen der digitalen Transformation der Gesellschaften.
- Das BMZ finanziert die Programmschwerpunkte zur **internationalen Klima-, Energie- und Agrarpolitik**, zur **Globalen Transformation** mit Fokus auf Flucht, Asyl und Migration sowie die Rolle der EU und die Zukunft des Multilateralismus, und die Ende 2020 neu errichtete **Global Support for Democracy Unit** mit ihren vier Programmschwerpunkten. Da die *Global Support for Democracy Unit* außerhalb des Evaluationsgegenstandes liegt, führt Tabelle 2 nur ihr Oberziel, nicht aber die vier Programmziele auf.

Das Büro setzt weiterhin erprobte Instrumente der Bildungs- und Dialogarbeit ein – allerdings mit Aktualisierungen und Anpassungen. So erstellt das Büro seit 2019 etwa häufiger Briefing Papers und Fact Sheets anstelle von längeren Studien (siehe auch Abschnitt 6.1 zu Relevanz). Weiterhin wurde die Arbeit mit sozialen Medien, insbesondere über Twitter, einerseits intensiviert, andererseits konsolidiert wie etwa bei online-Publikationen, die Anfang 2021 schwerpunktmäßig auf der Website des Büros erscheinen und weniger über dedizierte Blogs (siehe auch 6.2, *Effektivität*).

Tabelle 2: Ziele 2019-2021 des Büros Brüssel (Stand: Ende 2020)

	Oberziel 2019-2021	Programmziele 2019-2021
AA	A. Das Programm Ökologie trägt zur Einleitung einer nachhaltigen Energie- und Mobilitätswende auf EU-Ebene bei.	A.1 Die Zielgruppen berücksichtigen verstärkt Aspekte der sozial-ökologischen Transformation in ihrer Arbeit mit den Schwerpunkten europäische Energie- und Mobilitätswende unter Berücksichtigung von geschlechterspezifischen Gesichtspunkten.
AA	B. Das Programm trägt zur Stärkung der europäischen Idee bei, insbesondere durch einen offenen, lösungsorientierten Dialog über relevante Fragen mit Bezug auf die Zukunft des europäischen Projekts und die Rolle der EU im globalen Kontext.	B.1 Die Zielgruppen beziehen verstärkt Perspektiven aus verschiedenen Regionen ein, sind europaweit besser vernetzt und entwickeln Lösungsansätze für aktuelle europapolitische Herausforderungen unter besonderer Berücksichtigung von Gender und Diversity Aspekten.
BMZ	A. Das Programm trägt zu einer erhöhten Kohärenz zwischen Klima-, Agrar-, Energie- und Entwicklungspolitik der EU bei, wodurch auf internationaler Ebene (insbesondere in ODA-berechtigten Ländern) nachhaltige Entwicklungspotentiale gestärkt werden.	A.1 Die Zielgruppen berücksichtigen verstärkt die Auswirkungen der EU-Klima-, Energie- und Agrarpolitik auf internationaler Ebene (insbesondere auf ODA-berechtigte Länder).

BMZ	Oberziel B. Das Programm stärkt die Rolle der EU als global agierende, demokratische und demokratiefördernde Akteurin, die politisch verfolgten Aktivist/innen Schutzräume bietet, das demokratische Engagement junger Menschen in den Regionen und Ländern, in denen die hbs mit Partnerorganisationen vertreten ist, fördert und für die externe Demokratieförderung nachhaltige, gendersensible Instrumente zur Verfügung stellt.
------------	---

6. Beobachtungsergebnisse

Das Büro Brüssel der Heinrich-Böll-Stiftung erfüllt in seiner aktuellen Aufstellung und mit seinen Projekten hervorragend die Aufgaben eines internationalen Dialogbüros: Es bildet die Themen und regionalen Schwerpunkte der hbs so ab, dass die Expertise und Empfehlungen der Stiftung, in Kooperation mit relevanten Netzwerken, Think Tanks und weiteren Akteuren, in die Diskurse der EU-Institutionen und anderer Entscheidungstragenden eingespeist werden können. Somit stärkt das Büro nicht nur die Wirkungen, Kohärenz und Synergiepotenziale in der eigenen Arbeit; es agiert auch als Katalysator für andere internationale Programme der hbs.

6.1 Relevanz

Die Relevanz der aktuellen Arbeit des Büros Brüssel ist in allen untersuchten Dimensionen äußerst hoch. Die gegenwärtigen Programmkomponenten und Maßnahmen bearbeiten Themen, die in der deutschen und europäischen Außen- und Entwicklungspolitik zentral stehen: Im AA-finanzierten Bereich (i) die Stärkung der Europäischen Idee und (ii) die Schnittstellen zwischen Klima-, Energie- und Außenpolitik der EU, im BMZ-Programm (i) die Rolle der EU als demokratie- und menschenrechtsfördernde Akteurin in der Welt und (ii) Kohärenz zwischen Klima-, Agrar-, Energie- und Entwicklungspolitik. Die hbs arbeitet zu den Schnittstellen zwischen unterschiedlichen Politikfeldern und hebt das Thema der globalen Verantwortung hervor, welches im Pariser Klimaabkommen und in der Agenda 2030 eine zentrale Rolle spielt. Bei der konkreten Programmarbeit heißt das beispielsweise, dass das Büro seit 2019 einen neuen Fokus auf die mangelnde Kohärenz zwischen der europäischen Agrarpolitik – weiterhin dem größten Posten im EU-Haushalt – und den klima- und entwicklungspolitischen Versprechen der EU legt.

Das Büro bearbeitet Kernthemen und strategische Schwerpunkte der Heinrich-Böll-Stiftung. Als Dialogbüro vermittelt es zwischen den Institutionen der EU, der Stiftungszentrale und den Dialog- und Regionalbüros der hbs. Seit 2019 hat es – trotz der COVID-19 Pandemie – diese Dialogfunktion intensiviert und damit die Relevanz des Büros für die Stiftungsarbeit auch in Deutschland und anderen Weltregionen erhöht.

Im Betrachtungszeitraum (2016-2020) kam es zu einschneidenden politischen Veränderungen (siehe oben, *Politische Rahmenbedingungen*). Zwischen den beiden Förderphasen, 2016-2018 und 2019-2021, aber auch innerhalb der aktuellen Phase, hat das Büro seine Ziele und Wirkungsmodelle sowie seine personelle Aufstellung angepasst, um diesen Veränderungen und den damit einhergehenden Risiken effektiv zu begegnen. Ein vielversprechendes Beispiel ist die Einrichtung der *Global Support for Democracy Unit* (Winter 2020/2021), die im Kontext zunehmender Einschränkungen der politischen Freiheiten nicht nur gender-sensible Demokratieförderungsarbeit, sondern auch Schutz und Unterstützung politisch Verfolgter konkret stärken soll.

Auch im Förderzeitraum 2016-2018 verfolgte das Büro Brüssel entwicklungs-, EU- und außenpolitisch wichtige Themen, die die Schwerpunkte der Stiftung widerspiegeln: (i) die Klima- und Energiepolitik Europas, (ii) den europäischen Zusammenhalt und die Stabilisierung der EU-Nachbarschaft, (iii) Menschenrechte und politische Partizipation insbesondere von Frauen und (iv) die EU-Förderpolitik. Innerhalb des Förderzeitraums fanden keine Anpassungen bei den Zielen statt. Wie aus der Dokumentation ersichtlich, wurden Veränderungen in den Rahmenbedingungen und Risiken beobachtet und bei der Planung die Folgephase berücksichtigt, um weiterhin die Relevanz des Programms zu gewährleisten. Das Büro hatte es sich jedoch 2016-2018 nicht

zum Ziel gesetzt, alle Schwerpunkte der Stiftungsarbeit in Brüssel abzubilden und entsprechende Synergiepotenziale zu fördern. Die Dialogfunktion des Büros hat sich demzufolge im aktuellen Förderzeitraum deutlich verstärkt.

6.2 Planung und Kohärenz

Die gegenwärtigen Programmziele des Büros Brüssel (2019-2021) sind klar, kohärent und realistisch. Die Anpassungen innerhalb des Förderzeitraums waren angesichts der veränderten Rahmenbedingungen sinnvoll und zielführend. Beispielsweise war Ziel A1 im Förderantrag an das BMZ (2018) wie folgt formuliert: *„Die Zielgruppen berücksichtigen Aspekte der Energiewende, Geschlechtergerechtigkeit und Menschenrechte in Klima- und Energiepolitik auf jeweils EU-, nationalen und regionalen Ebenen.“* Das aktuelle Ziel A1 (siehe Tabelle 2 oben, erste Zeile) engt das Ziel auf Aspekte der sozial-ökonomischen Transformation in der Energie- und Mobilitätswende ein. Im gleichen Förderantrag war Programmziel B: *Die Zielgruppen diskutieren und vertreten auf nationalem und europäischem Niveau die Notwendigkeit und den Nutzen europäischer Zusammenarbeit.* Das aktuelle, deutlichere Ziel klärt, wie diese Zusammenarbeit aussehen sollte – vernetzt, offen gegenüber Perspektiven aus den Regionen und – mit seinem Bezug auf Gender und Diversität – intersektional feministisch (vgl. Tabelle 2 oben).

Die aktuellen Ober- und Programmziele sind spezifisch formuliert, was die Wirkungsorientierung bei Planung und Monitoring erleichtert. Es besteht eine deutliche Abgrenzung zwischen den AA- und BMZ-finanzierten Programmkomponenten, die komplementär angelegt sind und somit Synergieeffekte ermöglichen.

Die aktuelle Programm- und Bürostruktur ermöglicht es den Mitarbeitenden, ihre Aktivitäten im kontinuierlichen Austausch mit den Kolleg:innen in Brüssel und anderswo aufeinander abzustimmen und damit ein hohes Maß an interner Kohärenz zu sichern. Das Büro agiert in regem und systematischem Austausch mit der Stiftungszentrale und anderen Dialog- und Regionalbüros der hbs. Es stellt seine Kontakte und sein Wissen zu den EU-Institutionen potenziell der gesamten Stiftungsarbeit zur Verfügung. Dies entspricht den Zielsetzungen der Stiftungszentrale: Wie aus den Gesprächen mit ihren Mitarbeitenden hervorgeht, richtet die hbs bei Kernthemen wie Klimawandel, Energie- und Mobilitätspolitik den Blick auf Europa:

„Als Stiftung sehen wir [Europapolitik] mehr als Innenpolitik. [...] Die EU-Arbeit ist nicht mehr nur auf die Institutionen bezogen und die Arbeit aus Europa raus. ‚Global‘ findet jetzt statt und betrifft uns alle.“ (MA hbs)³

Mitarbeitende der Stiftungszentrale beschreiben einen beständigen Wissenstransfer in beide Richtungen: Einerseits stellen Themenreferate der hbs in Berlin ihr Fachwissen dem Büro Brüssel zur Verfügung, um dieses Wissen in EU-Prozesse einzuspeisen, etwa zu den Themen Handels- und Agrarpolitik. Andererseits unterstützt das Büro Brüssel seine Kolleg:innen in Berlin mit Einschätzungen zu den Diskussionen in Brüssel und ermöglicht es so, Trends und Handlungsmöglichkeiten rechtzeitig zu erkennen. Auch in der Netzwerkarbeit hat die hbs Synergiepotenziale verstärkt, indem sie etwa in einem Mehrebenen-Ansatz sowohl in deutschen Netzwerken agiert als auch in deren europäischen Dachverbänden. Ähnlich verhält es sich mit der Kooperation mit Regionalreferaten. Die Qualität der vom Büro Brüssel unterstützten Besuchsreisen aus den Regionen hat offenbar mit der Neuausrichtung und -aufstellung des Büros einen Schub erfahren und somit auch die potenzielle Reichweite der Regionalprogramme gestärkt.

³ Um zu vermeiden, dass Zitate spezifischen Interviewpartner:innen zugeordnet werden, wird hier nicht zwischen hbs Zentrale und Außenstrukturen unterschieden. „MA hbs“ bezieht sich auf Stimmen außerhalb des Büros Brüssel; Zitate aus dem Büro werden gekennzeichnet als „MA hbs BXL“.

„Das ist auch neu – dass sie [MA des Büros Brüssel] 2019 aktiv auf uns zugekommen ist, um eine Rundreise aus [Land mit hbs-Büro] nach Brüssel zu machen. [...] Die Büroleitung [im Regionalbüro] war erst skeptisch, denn die Akteure [aus jenem Land] landen [sonst] bei der EU auf dem Flur. Diese Rundreise war so gut vorbereitet; die hochkarätigen Partner waren sehr angetan.“ (MA hbs)

Weiterhin steht das Büro Brüssel in engem Austausch mit den anderen Dialogbüros der Stiftung – nicht nur innerhalb der Büros in Europa und der EU-Nachbarschaft, sondern auch mit den Büros in den Vereinigten Staaten von Amerika (USA) und China.

Mitarbeitende der Zentrale beschreiben das Büro als einen *hub*, d.h. als einen Knotenpunkt. Es schlägt Brücken zwischen hbs-Programmen und -Partnerorganisationen und der EU und zwischen Themenbereichen – wie etwa zwischen der Klimaschutzgemeinde und der *digital rights*-Szene. Somit stärkt es Synergiepotenziale, sowohl innerhalb der Stiftung als auch in der Kooperation mit externen Organisationen, und den potenziellen Wirkradius der Stiftung.

2016-2018 waren die Programmziele offener formuliert als in der aktuellen Förderphase. Dies ermöglichte es, die Arbeit des Büros bei wechselnden Rahmenbedingungen flexibel zu gestalten, verschaffte aber weniger inhaltliche Orientierung. Weiterhin stellte die Selbstevaluierung, die das Büro 2017 mit externer Moderation durchführte, einen Silo-Effekt fest, d.h., die Programme arbeiteten parallel zueinander. Stimmen außerhalb des Büros Brüssel bestätigten diese Beobachtung. Auch Themen- und Regionalreferate der Stiftungszentrale wurden damals offenbar weniger eingebunden als in der aktuellen Förderphase.

Externe Kohärenz. Eine Vielfalt von Stakeholders arbeitet im Umfeld der EU-Institutionen. Bereits in der vorhergehenden Förderphase stimmte sich das Büro mit anderen Organisationen ab, etwa über das Europäische Netzwerk der Politischen Stiftungen (ENoP). Das Büro Brüssel der hbs leitete in der Förderphase 2016-2018 die Arbeitsgruppe Demokratie der ENoP, gemeinsam mit einer liberalen Stiftung. In diesem Rahmen hat das Büro an den Konsultationen zur Ausgestaltung der EU-Finanzinstrumente teilgenommen, insbesondere zu Entwicklungspolitik und Demokratieförderung. Weiterhin hebt der Sachbericht 2016-2018 an das BMZ die Koordination mit dem Europäischen Endowment für Demokratie (EED), dem *Human Rights and Democracy* Netzwerk (HRDN) und der *European NGO Confederation for relief and development* (CONCORD) hervor. Als Mitglieder des Brüsseler Policy Forum für Entwicklung (PFD) vertreten ENoP und CONCORD Positionen der Zivilgesellschaft gegenüber der EU.

Seit 2019 geht das Büro häufiger in den direkten Austausch mit Mitgliedern im Europaparlament (MEPs) und ihren Abgeordnetenbüros, Expertengruppen der EU-Kommission, Think Tanks und einem breiten Spektrum von Interessenvertretungen – bis hin zu Industrieverbänden, die der hbs entgegengesetzte Positionen vertreten. Auch gemeinsame Projekte mit anderen etablierten zivilgesellschaftlichen Organisationen erhöhen die Kohärenz zwischen unterschiedlichen Agierenden. Beispiele aus 2019 sind die BMZ-geförderten Kooperationen mit *Friends of the Earth Europe* und *BirdLife International* bei der Entwicklung des Agrar-Atlas, mit dem *Break Free from Plastic Movement* zur Erstellung des PlastikAtlas, und mit dem *Sustainable Development Solutions Network* (SDSN) zu den Auswirkungen von EU-Politik auf Drittländer (sogen. *spillover effects*).

Steuerung. Das seit 2019 neu orientierte Programm, das eine neu aufgestellte und erweiterte Belegschaft umsetzt, wird kontinuierlich und aufmerksam gesteuert. Das Büro Brüssel nutzt die von der hbs entwickelte, wirkungsorientierte Methodik der genderorientierten Programmplanung (GOPP). Es führt jährliche Planungsklausuren und im Dreijahresturnus extern moderierte GOPP-Workshops durch. Eine hbs-Vorlage dokumentiert die Planung der Dreijahres-Strategie (GOPP M&E Planungsschema inkl. Monitoring-Tabelle), welche die Büroleitung mit der Unterstützung der HoPs in den Förderanträgen an AA und BMZ weiter ausführt.

GOPP-Workshops in Brüssel finden in englischer Sprache statt; die Förderanträge jedoch stehen ausschließlich in deutscher Sprache zur Verfügung, was den Zugang für nicht deutschsprachige Mitarbeitende erschwert. Diese potenzielle Schwäche wird dadurch ausgeglichen, dass das GOPP-Planungsschema alle wichtigen Elemente der Dreijahresplanung in englischer Sprache zusammenfasst. Die Gutachterin war am jüngsten GOPP-Strategieplanungsworkshop beteiligt (Planung für die Förderphase 2022-2024); seitens des Büros Brüssel wurde der fünftägige Prozess (über zehn virtuelle Workshop-Vormittage verteilt) sorgfältig vorbereitet, u.a. mit einem GOPP-Trainingsworkshop für alle Beteiligten, und mit Aufmerksamkeit für bedeutsame Details durchgeführt. Die Programmverantwortlichen haben für 2022-2024 für jedes Programmziel eine mehrgliedrige Wirkungskette angelegt, die den Besonderheiten des Programms, der Rahmenbedingungen und Risiken Rechnung trägt.

Auch 2016-2018 wurde die GOPP-Planung in Brüssel genutzt, so diente sie etwa als Richtschnur bei der internen Evaluierung (2017).

Monitoring. Konform mit GOPP dokumentieren die HoPs die Ergebnisse ihres Monitorings in jährlichen Maßnahmendokumentationen (MD). Die zur aktuellen Förderphase untersuchten MDs sind klar strukturiert, aussagekräftig und selbstkritisch. In beiden Förderphasen nutzte das Büro zur Berichterlegung an AA und BMZ sowohl Leitfragen als auch deskriptive quantitative Indikatoren (wie etwa die Anzahl positiver Rückmeldungen zu hbs-Materialien).

Die untersuchten Sach- und Zwischenberichte an AA und BMZ nutzen diese Indikatoren und Leitfragen, nehmen aber nicht immer direkt Bezug auf die Programmziele. Angesichts der Fülle der Projekte und ihrer Ergebnisse kann dies für externe Leser:innen den Abgleich erschweren.

Die HoPs erheben Daten zu den Leitfragen überwiegend in Fokusgruppen (FGDs), die sich aus bis zu 12 Expert:innen im jeweiligen Bereich – überwiegend aus der Zivilgesellschaft, der Forschung und EU-Institutionen – zusammensetzen. Sie dokumentieren die Antworten der Teilnehmenden in Gesprächsprotokollen. Das im Rahmen der Evaluierung untersuchte Protokoll einer exemplarischen FGD enthält – sinnvollerweise – auch Überlegungen zu den Rahmenbedingungen, Fragen an die hbs und konkrete Anregungen für künftige Themen und Aktivitäten. Folglich dienen diese Gespräche also nicht nur der Rechenschaftslegung, sondern auch der Reflexion zur zukünftigen Ausrichtung. Dies ist begrüßenswert, da es die FGD attraktiver und ergiebiger für die Beteiligten macht. Jedoch können Gruppendiskussionen nur bedingt als Instrument für kritisches Feedback dienen; Einzelgespräche oder anonymere Formen der Datenerhebung erscheinen hier geeigneter. Auch berichten HoPs von Schwierigkeiten bei der Terminierung größerer FGD. Es wären Vorgehensweisen vorstellbar, die sich mit geringerem Aufwand in Arbeitsprozesse integrieren ließen (siehe unten, *Empfehlungen*).

Online-Produkte werden in unterschiedlichem Maße ausgewertet. Der aktuelle Kommunikations-Koordinator berichtet in wöchentlichen Treffen mit den Programmkomponenten-Teams, welches Maß an Aufmerksamkeit online-Produkte auf sich zogen. Die Website des Büros bietet keine Kommentierungsmöglichkeit an; Feedback zu den Inhalten kann also nicht direkt aus der Website abgerufen werden.

Innerhalb des Büros finden Monitoring und Analyse häufig im Austausch mit Kolleg:innen statt – in wöchentlichen Programm-Treffen, in den zweiwöchigen Komponenten-Treffen, individuellen Jours fixes mit der Büroleitung und informell.⁴ Auch mit Kooperationspartner:innen, in Netzwerken

⁴ Bis Mitte 2018 fanden wöchentliche Bürokonferenzen mit allen Mitarbeitenden statt; angesichts der aktuellen Aufstellung wäre das nicht effizient.

und Veranstaltungen diskutieren Mitarbeiter:innen des Büros die Qualität und die Wirkungen ihrer Arbeit. Externe Interviewpartner:innen beschreiben die Mitarbeitenden des Büros als aufmerksame und interessierte Gesprächspartner:innen.

Eine wichtige Aufgabe des Büros Brüssel ist es, das Geschehen in den europäischen Institutionen zu verfolgen und richtungsweisende Debatten und Entscheidungen zu antizipieren. Seit 2019 hat es die Beobachtung von EU- und internationaler Politik in Brüssel deutlich intensiviert, um Trends und Entwicklungen systematischer zu erfassen. Dabei nutzt das Büro neben seinen zahlreichen und vielfältigen persönlichen Kontakten auch Newsletters wie POLITICO, die kondensierte Informationen liefern. Zusammen mit der kontinuierlichen fachlichen Arbeit zu Kernthemen der Stiftung ermöglicht dies, auch bei schnell wechselnden Prioritäten fundierte Informationen und Empfehlungen in politische Entscheidungsprozesse einzuspeisen.

Evaluierung. Diese Evaluierung wurde seitens des Büros vorbildlich begleitet (siehe oben, *Methodisches Vorgehen*), was es der Gutachterin ermöglichte, die knappen zeitlichen Ressourcen sinnvoll einzusetzen. Auch die Dokumentation der Selbstevaluierung (2017) deutet darauf hin, dass das Büro Evaluierung systematisch zur gemeinsamen Reflexion nutzt.

6.3 Effektivität (Zielerreichung und Wirkungen)

Insgesamt lassen sich die Programme in beiden Förderzeiträumen als effektiv – im Sinne der Erreichung der meist prozesshaft formulierten Programmziele – bewerten, auch wenn sich die beiden Phasen im Hinblick auf Programmaufbau und -umsetzung deutlich voneinander unterscheiden. In der aktuellen Förderphase hat sich der Wirkradius der hbs Brüssel fortschreitend erweitert; Anfang 2021 ist es jedoch zu früh, um die erwarteten längerfristigen entwicklungspolitischen Wirkungen zu erfassen.

Erreichen der Programmziele. In beiden Förderphasen sind die Programmziele überwiegend realistisch und prozesshaft formuliert und sind deshalb erreichbar, bzw. erreicht.

2016-2018: Im **BMZ**-Förderprogramm 2016-2018 bewertet der Sachbericht die beiden Ziele im Ökologiebereich (siehe oben, Tabelle 1) als erreicht. Die beiden Ziele der Komponente Demokratie und Menschenrechte werden als teilweise (B1), bzw. weitgehend (B2) erreicht eingestuft. Im Feld EU-Förderung und Beratung wurde Ziel C1 vollständig erreicht, Ziel C2 teilweise. Da fast alle Ziele der Förderphase offen und prozesshaft formuliert sind, hängt die Bewertung der Erreichung stark von den Einschätzungen der Berichterstattenden ab. Die Ausnahme ist Ziel C2, das mit seiner ambitionierten Formulierung außerhalb der direkten Reichweite der Stiftung liegt.

Aus den Gesprächen mit internen und externen Beobachter:innen des Büros geht hervor, dass besonders in der Arbeit zu Frauenmorden (Femiziden) in Lateinamerika durch die Kombination von fachlicher Kompetenz, internationaler Vernetzung und Advocacy mit EU-Institutionen deutliche Wirkungen erzielet wurden. Dank beständiger Advocacy-Arbeit hat das Büro das Thema nachhaltig in den Blickpunkt gerückt. Ein wichtiger Bestandteil des Projekts war ein regelmäßiger *side event* zu Femiziden bei den jährlichen EU-Lateinamerika-Verhandlungen, der mit bekannten Feministinnen aus der Region gestaltet wurde. Jedoch lief das Projekt weitgehend separat vom Regionalreferats und anderen hbs-Büros, was seine Breitenwirkung – trotz der Erfolge vor Ort – möglicherweise einschränkte.

Auch im **AA**-Förderprogramm 2016-2018 wurden die (mit dem BMZ-Programm nahezu identischen) Ziele zu Ökologie laut Berichterstattung erreicht; ebenso verhält es sich mit Ziel B2 zur Rolle der EU in der Nachbarschaft und in der Welt. Ziel B1 zum Verband zwischen EU-Institutionen und europäischen Bürgerinnen wurde als teilweise erreicht eingeschätzt. Angesichts der ambitionierten Formulierung des Ziels und der Vertrauenskrise der EU erstaunt dies; es konnte im Rahmen dieser Evaluierung nicht näher untersucht werden, wie die Bewertung zustande kam.

2019-2021: Die Zwischenberichte 2019 bewerten alle Ziele des Büros als erreichbar. Im Ökologiebereich wurden im Verlauf der Förderphase Ober- und Programmziele sogar etwas ambitionierter und pointierter formuliert als in den ursprünglichen Förderanträgen an AA und BMZ. Auch Ziel B1 im AA- Programm und BMZ-Ziel B2 wurden ab 2020 stärker fokussiert; eine Änderung des BMZ-Programmziels B1 gestaltete es realistischer und präziser (vgl. Tabelle 2 oben).

Maßnahmendokumentationen aus 2020 verzeichnen erwünschte Ergebnisse auf der Nutzungsebene, wie etwa das Interesse und die aktive Teilnahme von Vertreter:innen des Europaparlaments und des deutschen Bundestags, der Zivilgesellschaft, der Medien und der Wirtschaft bei den Vorstellungen des *World Nuclear Waste Report* (11.11.2019) und des Plastikatlas (5.-6.11.2019). Auch das Webdossier *Tech and Covid-19* (2020) und der Bericht *Implementing the SDGs in the EU* (2019), der Aufmerksamkeit auf die negativen Auswirkungen (*spillover effects*) der europäischen Wirtschaftspolitik lenkte, erfüllten, bzw. übertrafen offenbar die Zielsetzungen des Büros Brüssel in Bezug auf ihre Reichweite.

Die Wirkungslogik ist in der aktuellen Förderphase auf größtmögliche Wirkungen ausgerichtet: Das Büro hat seine Ziele innerhalb der Kernthemen der Stiftung präzisiert und mit Themen und Trends der europäischen Politik verknüpft, aber genügend Freiraum gelassen, um agil auf *windows of opportunity* und neue Risiken eingehen zu können. Diese Neuausrichtung wird von den Befragten durchwegs als sehr positiv rezipiert:

„[Das Büro Brüssel] ist breiter geworden in den Themen, aber gleichzeitig auch strategischer – ein bisschen wie ein Think Tank, der eng mit der Zivilgesellschaft vernetzt arbeiten würde“ (extern).

„[Das Büro Brüssel] ist politischer geworden, nicht im Sinn von Propaganda für die Grünen, sondern insofern, als sie mehr die großen Themen auf europäischer Ebene identifiziert und mit ihrer Arbeit begleitet.“ (extern)

Insbesondere in der Ökologiekomponente sind das Fachwissen und die langjährigen Erfahrungen der hbs ein zentraler Wirkfaktor, auf den das Büro Brüssel besonders in der gegenwärtigen Förderphase systematisch zurückgreifen kann. (Kooperations-) Partner:innen schildern die Stiftung als gut vorbereitet, um in diesem Feld durch den EGD gegebene Politikfenster zu nutzen.

Wie anderorts erläutert, besteht ein deutlicher Zusammenhang zwischen wirkungsorientierter Planung und der Wirksamkeit von Projekten (vgl. Raab/Rocha 2018: 44).⁵ Die vertiefte Auseinandersetzung des Büros mit der Wirkungslogik seiner Programmkomponenten erhöht also seine Chancen, zu den klar definierten Wirkungen beizutragen.

Die Wirkzusammenhänge in den Themen der hbs sind überaus komplex. Diese Komplexität berücksichtigt das Büro, indem es Themenbereiche verknüpft, die in der europäischen Politik häufig getrennt voneinander behandelt werden – wie etwa den *European Green Deal* (EGD) und die gemeinsame Agrarpolitik (CAP). Damit zeigt die Stiftung auf, wie die EU etwa nicht nur Vorreiterin grüner Politik sein kann, sondern auch auf anderen Gebieten die Zielsetzungen des EGD berücksichtigen sollte. Auf diese Weise trägt sie zu einer stärkeren Wahrnehmung der Verbindungen zwischen Ökologie-, Menschenrechts- und Demokratiefragen in EU- und Entwicklungspolitik bei.

⁵ Raab, Michaela und Rocha, Jasmin (2018) *Evaluation des Förderbereichs Menschenrechte von Brot für die Welt – Synthesebericht*. <https://www.brot-fuer-die-welt.de/downloads/evaluation-menschenrechte/> (Download am 19.3.2021)

„Was andere [Organisationen in Brüssel] nicht tun, besonders im Bereich Umweltpolitik, ist die Betrachtung von Umwelt und Nachhaltigkeit im Zusammenhang mit Demokratiefragen. [...] Das ist eine Besonderheit der hbs.“ (extern).⁶

„Wenn man in dieser Brüssel-Blase arbeitet [ist] die Heinrich-Böll-Stiftung eine gute Ergänzung in der Blase. Wir hatten einen runden Tisch – die hbs hat dem Dialog eine leicht andere Richtung gegeben und auf diese Weise eine größere Gruppe erreicht“ (extern).

Im aktuellen Förderzeitraum hat das Büros seine Zielgruppen deutlich erweitert und programm-spezifisch definiert. So erreichen die Netzwerke im Bereich Klimapolitik und Energiewende inzwischen auch Wirtschaftsverbände und Wissenschaftler:innen als einflussreiche Akteure. Diese Ausweitung stärkt offenbar das Wirkpotenzial des Büros.

„Sie [das Büro Brüssel der hbs] leben in dem Büro über der Vertretung der Landwirtschaftsverbände. [...] Und sie sprechen mit ihnen, auch wenn sie gegenteilige Meinungen haben“ (extern).

„Ich würde sagen, sie [hbs Büro Brüssel] können es nicht viel besser machen. Und ich denke, sie haben eine hervorragende Belegschaft, eine gute Leitung und eine gute Verbindung zur EU. Natürlich könnte man immer noch was hinzufügen – etwa mit einem breiteren Spektrum von Leuten zu arbeiten“ (extern).

Bei der Arbeit zu Europa-, und Außen- und Entwicklungspolitik legen die aktuellen Programme im Vergleich zur Vorphase einen stärkeren Fokus auf Vertreter:innen des Europaparlaments, der Kommission und der Wissenschaft. Neue Partnerschaften sind hinzugekommen, etwa mit dem *European Council on Refugees and Exiles* (ECRE) und *Independent Diplomat*. Aus der Sicht externer Gesprächspartner:innen könnte der – als umfangreich charakterisierte – Verteiler des Büros stärker erweitert werden, um noch weiter über ‚grüne‘ Kreise in Brüssel hinauszureichen.

Implizit gehören auch die hbs-Zentrale und ihre Außenstrukturen zu den Zielgruppen des Büros, das eine katalysierende Funktion für die Arbeit anderer hbs-Strukturen erfüllt. So sorgt das Büro für die europäische Positionierung eines breiten Spektrums von Wissensprodukten der Stiftung, und es arbeitet systematischer im Austausch mit anderen europäischen Dialogbüros.

„Es reicht nicht, in Brüssel Lobby zu machen; [die Themen müssen] auch in Hauptstädten diskutiert werden. [...] Es geht [der hbs] nicht mehr nur um die Brille, was passiert in Brüssel in den Institutionen, sondern auch, was bedeutet das in den Ländern. Beispielsweise beim Thema Rechtsstaatentwicklung spiegelt Brüssel auch, was [das hbs Büro] Prag tut.“ (MA hbs)

Formate. Um seine Zielgruppen zu erreichen, nutzt das Büro die gängigen Formate der Bildungs- und Dialogarbeit (siehe oben, *Kurze Programmbeschreibung*). Die anhaltende COVID-19 Pandemie hat seit dem Frühjahr 2020 drastische Einschnitte bei Veranstaltungen verursacht. Das Büro, hbs-Kolleg:innen und -Partner:innen vermissen die Besuchsreisen nach Brüssel und Präsenzveranstaltungen, auf denen auch informell Kontakte geknüpft und vertieft werden können.

Eine schnelle Umstellung auf hochwertige digitale Formate ermöglichte es, Projekte in abgewandelter Form weiterzuführen. Tagungen hinter verschlossenen Türen gelingen im digitalen Raum weniger leicht, dennoch ist dem Büro gelungen, auch über online-Plattformen weiterhin vertrauliche Gespräche am virtuellen runden Tisch zu organisieren.

⁶ Als "extern" gekennzeichnete Zitate stammen von Stimmen außerhalb der hbs. Einige Zitate sind aus dem Englischen übersetzt, aber nicht als solche gekennzeichnet, um angesichts der geringen Anzahl von Gesprächen in englischer Sprache die Zuordnung zu spezifischen Gesprächspartner:innen zu verhindern.

Als besonders zweckorientiert und zielführend – besonders im aktuellen Kontext – bewerten die Befragten aus dem Umfeld der hbs leicht handhabbare Wissensprodukte, wie etwa die grafisch ansprechenden, intuitiv erfassbaren Atlanten:

„Die Atlanten, die sie [hbs] herstellen – das ist wirklich was Besonderes. Die sind einfach so anschaulich und so viele gute Fakten sind so gut dargestellt, um Leute in eine Thematik einzuführen. Und jetzt der Mobility Atlas: Das ist wieder so ein Themenbereich, wo es kein anderes Produkt in diesem Format gibt in Brüssel, und das viele Fakten auf europäischer Ebene anschaulich zusammenfasst. Da stechen sie [hbs] hervor“ (extern).

„Die Atlanten werden sehr, sehr positiv aufgenommen. Das ist auch was, was man sehr gut als Recherche- und Infoquelle den Leuten geben kann – ‚guck mal rein‘ [...]. Der Vorteil der Atlanten sind diese schnellen 2-Seiter, ähnlich wie fact sheets, die sind näher am Lesetempo, der Lesemenge, die viele haben“ (extern).

Bei der Vorstellung des Plastikatlas der hbs (2019) war Frans Timmermans, Exekutiv-Vizepräsident und für den EGD zuständiger Kommissar der Europäischen Kommission, zugegen; die *European Circular Economy Stakeholder Platform*, eine Initiative der Europäischen Kommission, hat den Plastikatlas auf ihrer Website veröffentlicht.⁷ Im Februar 2021 nahm Frans Timmermans an dem Panel zur online-Vorstellung des Europäischen Mobilitätsatlas der hbs teil und setzte sich sichtlich begeistert für die Publikation ein. Auch der Insektenatlas der hbs (*„Facts and figures about friends and foes in farming“*, 2020) erreicht potenziell eine große Bandbreite von Zielgruppen, da er Schnittstellen zwischen Biodiversität, Agrar- und Handelspolitik aufzeigt und gemeinsam mit großen, stark vernetzten Akteuren – dem Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland und Friends of the Earth Europe – herausgegeben wurde.

„Wir machen meiner Meinung nach den meisten Eindruck, wenn wir Sachen aus einem neuen Blickwinkel, einem dezidiert grünen Blickwinkel, beleuchten“ (MA hbs BXL).

Auch ausführlichere Studien wurden von externen Interviewpartner:innen als hilfreiche Referenzmaterialien hervorgehoben. Das Büro Brüssel veröffentlicht sowohl Reports, die es gemeinsam mit Projektpartner:innen erstellt, als auch Übersetzungen von Studien, die die hbs in anderen Sprachen herausgegeben hat. Als erfolgreiches Beispiel einer hbs-eigenen Studie zitieren hbs- und externe Befragte etwa *Places of Safety in the Mediterranean: The EU's Policy of Outsourcing Responsibility* (2020). Diese juristische Studie zur Seenotrettung (SAR) wurde laut hbs bis Januar 2021 etwa 350-mal heruntergeladen und von Kooperations-Partner:innen wie dem Dachverband *European Council on Refugees and Exilees (ECRE)* und ProAsyl weiterverbreitet.

Publikationen müssen geschickt platziert und ihre Zielgruppen vorab definiert werden, um zu verhindern, dass sie im Brüsseler Informationsüberangebot untergehen. Dabei spielen soziale Medien – besonders Twitter – eine Rolle, die das Büro Brüssel erst seit Mitte 2020 aufbaut. Die vom aktuellen Kommunikationskoordinator vorgelegten Daten zu den Besuchen der Website des Büros verzeichnen einen deutlichen Anstieg, bzw. nahezu eine Verdopplung von Website-Besuchen (*page views*) zwischen 2019 und 2020, von 109.631 auf 205.166. (Von 2018 bis 2019 hatten sich die Besuchszahlen nur um etwa 4.000 erhöht.) Ein noch stärkerer Anstieg zeigt sich bei den Besuchszahlen auf dem YouTube-Kanal des Büros, von 410 (2018) auf 2.200 (2019), dann 6.000 (2020). Daneben hat das Büro seine digitale Strategie der größeren Effizienz halber gestrafft: So wurden frühere Blogprojekte wie *Reconnecting Europe* und *Young Voices of Europe*⁸

⁷ <https://circulareconomy.europa.eu/platform/en/knowledge/facts-and-figures-about-plastic-and-plastic-pollution-plastic-atlas-2019> (21.2.2021)

⁸ <https://reconnecting-europe.boellblog.org/> und <https://young-voices.boellblog.org/> (23.2.2021)

aufgrund der geringen Leserschaft eingestellt; stattdessen publiziert das Büro nun vermehrt auf seiner eigenen Website.

Externe Gesprächspartner:innen, die soziale Medien intensiv nutzen, sehen Potenziale für den weiteren Ausbau der sozialen Medienpräsenz des Büros Brüssel. Beispielsweise könnten damit zentrale Botschaften aus Publikationen in Twitter-freundlichen Häppchen systematischer verbreitet werden, etwa in einer Serie aussagekräftiger Grafiken aus neu erschienenen Atlanten.

2016-2018 führte das damals deutlich kleinere Büro insgesamt weniger Veranstaltungen durch. Auch diese Aktivitäten werden von externen Befragten als hochwertig bewertet, als Schwäche aber die mitunter schwache Verbindung zu Prioritäten der EU-Institutionen genannt.

Faktoren außerhalb der hbs haben sicherlich zur Zielerreichung beigetragen, bzw. verschaffen den aktuellen Programmen Rückenwind, insbesondere im Ökologiebereich, der sich – angesichts des Engagements der EU-Kommission für den EGD und des Erfolgs der ökologischen Bewegungen und Parteien – ambitionierte Ziele setzen kann (siehe auch oben, *Politische Rahmenbedingungen*). Aber auch in kontroverseren Themenfeldern, wie Flucht und Migration, besteht ein Bedarf an Orientierung und Argumenten für Debatten, auf den das Büro eingehen kann.

Die hbs arbeitet auch in Brüssel mit äußerst komplexen und dynamischen Politikfeldern, worin Veränderungen in der Regel keiner einzelnen Akteurin oder einer einzelnen Wirkungskette zugeordnet werden können. Um den spezifischen Beitrag des laufenden Programms hbs zu den erwünschten übergeordneten Wirkungen festzustellen, bzw. belastbare Hypothesen zum erwartbaren Impact zu entwickeln, bedürfte es eines längeren Forschungsprojekts. Ähnlich schwer ist zu ermitteln, welche spezifischen Faktoren außerhalb der hbs die angestrebten Wirkungen mit beeinflusst haben. Deutlich ist jedoch der Eindruck, dass die Neuorientierung des Programms seit 2018 den Blick der Programmverantwortlichen auf Wirkfaktoren über die Grenzen der ‚eigenen‘ Projekte hinaus erweitert hat.

Ähnlich schwierig ist es in diesem Kontext, **unerwartete Wirkungen** spezifischen Programmen der hbs zuzuordnen. Ein positives, ursprünglich nicht beabsichtigtes Ergebnis ist sicher die stark expandierte Reichweite der Veranstaltungen aufgrund ihrer Verlegung in digitale Räume seit dem Frühjahr 2020. Das Büro Brüssel hat in kürzester Zeit die entsprechende Infrastruktur und Kompetenz (u.a. durch digitales Moderationstraining für Mitarbeitende) aufgebaut. Die Ergebnisse sind potenziell zukunftsweisend – so denkt das Team aktuell über innovative hybride Formate nach, die es in Zukunft ermöglichen sollte, Präsenzveranstaltungen auf attraktive und partizipative Weisen in online-Räume zu erweitern.

6.4 Zusammenarbeit mit Partner/innen und Nachhaltigkeit

Die Zusammenarbeit des Büros Brüssels mit seinen Kooperations- und Förderpartner:innen wird besonders in der aktuellen Förderphase als außerordentlich intensiv und konstruktiv geschildert – sowohl innerhalb der Heinrich-Böll-Stiftung als auch bei der Zusammenarbeit mit Partner:innen und EU-Institutionen.

„Die Zusammenarbeit ist extrem gut, sehr verbindlich, aktiv, kreativ... Es macht wirklich viel Spaß. [...] Die kennen das Programm gut und kommunizieren klar, wer was macht, und beziehen mich stark ein in Projektentwicklung“ (MA hbs)

„Ich schätze das Arbeitsethos [der Stiftung] sehr hoch [...] Der Spirit ist sehr gut – pro-europäisch und konstruktiv“ (extern).

Partnerorganisationen sind bei der hbs in Brüssel überwiegend in Kooperationen beteiligt und nicht an ‚klassischen‘ Projektpartnerschaften, worin finanzielle Förderung fließen würde. Im Vergleich zu anderen Akteur:innen der internationalen Zusammenarbeit sind die Förderbeträge der

hbs (und der deutschen politischen Stiftungen insgesamt) gering und deshalb überwiegend für Partner:innen mit wenig Zugang zu anderen Fördermitteln interessant.

Als Bündnis- und Kooperationspartnerin wird das Büro von allen Befragten aktuell⁹ als strukturiert, respektvoll und entgegenkommend wahrgenommen. In einem Gespräch wurde lobend hervorgehoben, dass das Büro Brüssel auch den inhaltlichen Austausch zu Themen sucht, die über den Rahmen der Kooperation innerhalb bestimmter Maßnahmen hinausgeht.

„Was wir sehr positiv fanden in diesem Austausch [mit HoP], war das Interesse daran, was von unserer Seite ein Mehrwert wäre bei einer Kooperation mit der Stiftung. Das war sehr bedacht, sehr konzipiert – ‚wo könnte man da reinkommen‘“ (extern).

„Die Zusammenarbeit ist schon immer extrem kooperativ; jedem Partner wird der Raum gelassen, [Ansätze] zu entwickeln“ (extern).

Die ‚EU-Kremlinologie‘¹⁰, d.h. das Wissen um den Brüsseler Mikrokosmos, und der Zugang des Büros Brüssel zu den EU-Institutionen werden durchwegs als zentrale Stärken und Mehrwert des Büros eingestuft. Dank der Arbeitserfahrungen mehrerer HoPs auf der Brüsseler Bühne (etwa als Mitarbeiterinnen in EU-Abgeordnetenbüros) weiß das Büro, welche MEPs zu welchen spezifischen Themen arbeiten, und wer zu welcher Veranstaltung eingeladen werden sollte. Weiterhin liefert der kontinuierliche Kontakt des Büros zur Delegation von Bündnis 90/die Grünen im Europaparlament Einsichten und Einflussmöglichkeiten zu Diskussionen in den EU-Institutionen und auch in Deutschland.

„[Das Büro Brüssel der hbs] kann gleichgesinnten NGOs und Think Tanks Zugang zu politischen Entscheidungsträgern erleichtern. Die eigentlichen Inhalte können dann die spezialisierten Partner vermitteln“ (extern).

„Wir haben Verbindungen zu ein paar MEPs, aber sie [hbs in Brüssel] haben diese spezielle Verbindung zu den deutschen Grünen und können dieses volle Potenzial einsetzen“ (extern).

„Der Mehrwert der Stiftung ist ihr Einfluss auf Deutschland, und der Einfluss Deutschlands auf die Agenda der EU“ (extern).

Mit seinen sehr zentral in Brüssel gelegenen Büroräumen kann das Büro auch sehr praktische Unterstützung an Bündnispartner:innen leisten: Die Stiftung hat Partnerorganisationen dazu eingeladen, diese Räume für ihre Treffen zu nutzen – ein Angebot, erst nach Aufhebung der pandemiebedingten Kontaktbeschränkungen aufgenommen werden kann.

Politische Akteur:innen der EU – vorrangig MEPs, Abgeordnetenbüros und Strukturen der Europäischen Kommission – schätzen ebenfalls die Kommunikation des Büros Brüssel der hbs als verbindlich, hilfreich und hochwertig. Die hbs ist für sie eine unabhängige Ressource, die Zugänge zu ‚grünem‘ Wissen und grüennahen Netzwerken in Europa und darüber hinaus bietet. Externe Interviewpartner:innen zeigten sich etwa beeindruckt von einer hbs-Besuchsreise in Brüssel von Vertreter:innen griechischer Kommunen, die Geflüchtete aufnehmen und neue Möglichkeiten für die europäische Migrationspolitik aufzeigten.

„Ein klarer Mehrwert der hbs ist, dass [sie] Büros in Europa und auch außerhalb von Europa [hat] – das ist ziemlich cool, weil man relativ einfach an Informationen kommt. Wenn man was zu [einer bestimmten Region] braucht, können die [hbs] die Kontakte machen. Vielleicht wäre es auch cool, wenn das wieder geht, dass die Leute aus diesen Büros regelmäßig in Brüssel sind. Das ist ein großer Mehrwert für MEPs“ (extern).

⁹ Die Auswahl der Interviewpartner:innen in dieser Evaluierung fokussierte auf aktuelle Zusammenarbeit; deshalb bezieht sich dieser Abschnitt ausschließlich auf die Phase 2019-2021.

¹⁰ Zitat einer externen Interviewpartnerin

„[Die hbs kann MEPs] unterstützen, wenn Entwicklungen kommen, die man in der parlamentarischen Arbeit nicht so mitbekommt.“ (MA hbs).

Die HoPs sind in regelmäßigem Kontakt mit MEP-Abgeordnetenbüros zu ihren Themenbereichen; die Büroleitung wird als Ansprechpartnerin geschätzt und etwa zu Klausuren der Delegationen des Bündnis 90/die Grünen eingeladen. Die verstärkte Vernetzung des Dialogbüros in die Europafraktion hinein erweitert seinen Einfluss- und potenziellen Wirkradius.

„Europaparlamentarier, die generell mit uns einer Meinung sind, aber keine Zeit haben – denen geben wir Argumente an die Hand“ (MA hbs BXL).

„[Das Büro Brüssel ist] sicher nicht ein Sprachrohr der [Grünen] Fraktion; sie machen auch ihr eigenes Ding. [...] Auch die inhaltlich unabhängige Ausrichtung der Stiftung ist wichtig, das gibt Luft zum Experimentieren [...].“ (extern)

Die Intensität der Zusammenarbeit mit den hbs-Strukturen hat sich mit der Neuorientierung und -Strukturierung des Büros Brüssel in der aktuellen Förderphase vervielfacht. Dies ist begrüßenswert, denn notwendig, um die Mittlerrolle des Dialogbüros so breitenwirksam wie möglich einzusetzen. Die stärkere Ausrichtung der hbs auf EU-Politik und ihre Umsetzung – in Europa und global – bedeutet, dass das Büro auf mehreren Ebenen und in vielen Regionen mit hbs-Kolleg:innen kooperiert. Somit kann der erweiterte und vertiefte Austausch des Büros mit den EU-Institutionen die Wirksamkeit der hbs-Arbeit insgesamt verstärken.

Die kontinuierliche personelle Vergrößerung seit 2019 ermöglicht mehr inhaltliche Vertiefung und mehr Zusammenarbeit sowohl mit den Themen- und Regionalreferaten in Berlin als auch mit anderen Außenbüros. Die Büroleitung ist täglich im Austausch mit dem Referat EU/Nordamerika der hbs, um Entscheidungen abzusichern, die etwa von der Auslandsleitung, der Programmleitung oder dem Vorstand der Stiftung mitgetragen werden müssen. Die Programmkoordinationen (*Heads of Programmes*) in Brüssel tauschen sich zu fachlichen Fragen und direkt mit den hbs-Referaten und Regionalbüros aus; die flache Hierarchiestruktur des Büros Brüssel unterstützt diese kurzen Kommunikationswege.

„Seit es die neue Person [HoP in Brüssel] gibt, die zu den Themen arbeitet und wir auch uns gut verstehen, ist da ein ganz kurzer Draht miteinander“ (MA hbs)

Die pandemiebedingte Umstellung auf vollständig digitale Kommunikationsformate 2020 ermöglicht deutlich intensivere Kommunikation innerhalb der hbs Strukturen. So haben etwa die Büros der EU-Region einen wöchentlichen Jour Fixe eingerichtet, um ihre Arbeit abzustimmen.

hbs-Kolleg:innen schätzen am Büro Brüssel besonders seine Kenntnisse und Zugänge zu EU-Institutionen, europäischen Netzwerken und Dachverbänden in Brüssel. In Gesprächen mit der hbs-Zentrale wurde hervorgehoben, dass die zunehmend vernetzte Arbeit der Stiftung in der EU-Region (und darüber hinaus) und die Entwicklung von EU-Politik zu einer europäischen Innenpolitik das Büro in eine besondere Stellung bringt. Das Büro sei in den letzten Jahren über die Erwartungen und Wünsche der Stiftungszentrale hinausgewachsen – auch dank seiner konsequent vernetzt denkenden und agierenden Leitung.

Die Arbeitszusammenhänge sind komplex, der Informationsfluss deutlich intensiviert seit 2019. Dennoch behandeln die formalisierten Jahres- und längerfristigen Planungsprozessen der Stiftung (GOPP, Auslandsmitarbeiterinnen- und Regionalplanungskonferenzen RPK) das Büro Brüssel weitgehend wie jedes andere Auslandsbüro und das Referat EU/Nordamerika wie ein gewöhnliches Regionalreferat. Darüber hinaus organisiert das Büro Brüssel – gemeinsam mit den jeweiligen Themenreferaten – eigene Zeitfenster für den überregionalen Austausch am Rande der Auslandsmitarbeiterkonferenz (AMK). Dies ermöglicht es, zentrale Fragen und Ideen anzureißen, die aber im weiteren Austausch präzisiert werden müssen.

Das Büro Brüssel ermutigt seine Mitarbeitenden zur struktur- und hierarchieübergreifenden Kommunikation entlang thematischer Linien, denn angesichts der Breite der thematischen Aufstellung wäre es wenig zielführend, die Kommunikation mit anderen Strukturen nur über die Büroleitung laufen zu lassen. Im Themenbereich Ökologie ist solch ‚horizontaler‘ Kommunikationsfluss quer durch die Stiftung bereits etabliert; in den anderen Komponenten kann die Vernetzung weiter gestärkt werden.

Eine Herausforderung – und ein potenzielles Risiko für die Nachhaltigkeit des Austausches zwischen den hbs-Strukturen – ist hierbei die zeitliche und personelle Kapazität der Themen- und Regionalreferate in Berlin. Aber auch das Büro Brüssel arbeitet trotz des ansehnlichen Personals an den Grenzen seiner Ressourcen: Die vielfältige inhaltliche Arbeit verlangt einen entsprechenden Verwaltungsaufwand, den aktuell (Anfang 2021) eine Leitungsreferentin, eine Office- und Event-Managerin, eine Finanzkoordinatorin, eine Buchhalterin und eine IT-Fachkraft tragen. Es ist zu erwarten, dass die Rückkehr von Präsenzveranstaltungen diesen Aufwand weiter erhöhen wird.

Daneben erhöht die psychische Belastung, die mit der anhaltenden Pandemie einhergeht, Burn-out-Risiken in der Mitarbeiterschaft. In der neu errichteten *Service Unit (Global Support for Democracy)* kann es aufgrund des besonderen Charakters der Arbeit möglicherweise zu besonders hoher Arbeitsintensität und psychischer Belastung der Programm- und Büromitarbeitenden kommen..

6.5 Umsetzung der Querschnittsaufgabe Geschlechterdemokratie

Im Förderzeitraum 2016-2018 war die Komponente EU-Außenpolitik auf explizit geschlechterpolitische Programmziele ausgerichtet, die auf die Menschenrechte von Frauen fokussierten – insbesondere auf das Recht auf ein Leben frei von Gewalt (Ziel B1) und die politische Partizipation von Frauen mit Fokus auf Nordafrika (B2). Das Budget für explizit geschlechterpolitische Arbeit (hbs Genderkennung G2) bewegte sich zwischen 13 und 23 Prozent der Programmfelder, während das Büro 66 bis 75 Prozent dieses Budgets als nicht geschlechterpolitisch relevant einstuft.

Die Arbeit zu Ziel B1 wurde von Befragten als erfolgreich mit Bezug auf die Stärkung von Frauenrechten in Lateinamerika bewertet. Weiterhin soll das Programm zur Durchsetzung des Übereinkommens des Europarats zur Verhütung und Bekämpfung von Gewalt gegen Frauen und häuslicher Gewalt (Istanbul-Konvention) beigetragen haben. Dagegen stellte die Selbstevaluierung des Büros 2017 fest, dass sein Beitrag zur politischen Teilhabe von Frauen in Nordafrika nicht nachweisbar war, was angesichts der Vielzahl internationaler Geber:innen in diesem Bereich wenig überrascht.

2019-2021 ist die Arbeit des Büros zum Thema Geschlechtergerechtigkeit nicht mehr in einem eigenen Ziel verankert, bleibt aber als Querschnittsthema in den Programmzielen sichtbar, wenn gleich auf relativ generische Weise, wie etwa in der Formulierung „unter Berücksichtigung von geschlechterspezifischen Gesichtspunkten“. Das hohe Maß an Abstraktion kann den Blick auf praktische Probleme und Lösungsansätze verstellen. So zitiert etwa der Sachbericht 2019 an das Auswärtige Amt die „stark männlich dominierten Strukturen des Sektors“ als Herausforderung für die Erfüllung der Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie. Die mangelnde Präsenz von Frauen in externen Entscheidungsstrukturen dürfte jedoch die hbs und ihre Partner:innen nicht daran hindern, auch in ‚technischeren‘ Bereichen die unterschiedlichen Auswirkungen politischer Entscheidungen auf Männer und Frauen zu untersuchen.

In den Jahren 2019 und 2020 kennzeichnete das Büro Brüssel 7, bzw. 5 Prozent seines Programmbudgets als explizit geschlechterpolitisch orientiert (G2). Nur 11 bzw. 0 Prozent wurde als nicht geschlechterpolitisch relevant (G0) eingestuft – ein dramatischer Rückgang im Vergleich

zu 2016-2018, der wohl u.a. mit der Neudefinition der stiftungsweiten Genderkennungen und der Handhabung dieser Kennungen durch aufeinanderfolgende *gender focal points* (Ansprechpersonen für Gender im hbs-Büro) in Zusammenhang steht. 82, bzw. 95 Prozent des Programmbudgets des Büros wurden 2019, bzw. 2020, als implizit geschlechterpolitisch eingestuft. Bei über der Hälfte (22 von 43) der 2020 durchgeführten Maßnahmen bedeutete dies, dass bisher unterrepräsentierte Geschlechter auf Podien, in Publikationen oder als Teilnehmerinnen bei Aktivitäten vertreten waren (hbs-Kennung G1.0); bei einem Drittel (14 von 43), dass Teilbereiche der Maßnahme implizite geschlechterpolitische Zielsetzungen aufwiesen.¹¹

Auch aus den Gesprächen mit hbs-Mitarbeitenden und externen Kontakten geht hervor, dass hier viel im Sinn von Repräsentation gedacht wird – insbesondere der deutlichen Präsenz von Frauen in Gesprächsrunden und als Autorinnen in Publikationen.

„Der Gendergedanke wird immer indirekt mitgedacht. Es gab auch Events mit nur Frauen; wir haben [mit dem Büro Brüssel] bestimmt kein einziges Mal ein Manel [rein männlich besetztes Gesprächspodium] gemacht“ (MA hbs).

Publikationen der hbs, wie die Atlanten und die aktuellen Veröffentlichungen zur Flüchtlings- und Asylpolitik der EU, beinhalten öfter einen Beitrag, der auf geschlechterpolitische Fragen eingeht. So fokussiert etwa ein Kapitel des Insektenatlas auf Insektensammeln als Einkommensquelle für Frauen.

Programmverantwortliche berichten von Schwierigkeiten, feministische Perspektiven systematischer in Themenfelder einzubringen, die nicht unmittelbar den Blick auf Menschen und ihre Geschlechterrollen richten, beispielsweise Geostrategie und Wirtschaftspolitik. Es bedarf offenbar zusätzlicher Sensibilisierung und zusätzlichen Kapazitätsaufbaus, und der Anregungen und konstruktiven Feedbacks aus feministischen Kreisen, um geschlechterpolitische Implikationen vermeintlich gender-irrelevanter Themen deutlicher wahrnehmen und bearbeiten zu können. Die aktuelle Zusammenarbeit mit Gender-Forschenden und geschlechterpolitischen Bewegten im Rahmen des hbs-Projekts *European Feminist Platform* (EFP) schafft solche Möglichkeiten.

7. Schlussfolgerung

Das Büro Brüssel hat im Evaluationszeitraum (2016-2020) die gesetzten Ziele weitgehend erreicht, bzw. nähert sich in der aktuellen Förderphase trotz des Aufwands der Neustrukturierung und der Auswirkungen der COVID 19-Pandemie der Erfüllung seiner Ziele für 2019-2021. Es hat in den untersuchten Programmkomponenten geeignete Mittel gewählt und diese zweckorientiert und wirkungsvoll eingesetzt – wenngleich sich die beiden Förderperioden in den gewählten Ansätzen und Methoden deutlich voneinander unterscheiden.

Die seit 2019 neu aufgestellten Programme und die Arbeitsweisen des aktuellen, stark gewachsenen Büros werden sowohl innerhalb der Stiftung als auch von zivilgesellschaftlichen und EU-Akteur:innen in Brüssel als außerordentlich sinnvoll und hilfreich bewertet. Die Neuausrichtung ermöglicht es dem Büro, zielgerichtet zu arbeiten und doch agil auf Veränderungen in den Rahmenbedingungen einzugehen. Die Mitarbeiter:innen des Büros werden als hervorragende Netzwerker:innen geschildert, die ihr praktisches Wissen und ihre Zugänge zu einer Vielfalt von Akteur:innen in Brüssel der ganzen Stiftung zur Verfügung stellen und somit zur Wirkkraft der Stiftungsarbeit insgesamt beitragen. Dieser Aspekt der engen inhaltlichen Anbindung des Büros Brüssel an die – deutlich europäischer gewordene – Arbeit der hbs als Ganzes war in der Vor-

¹¹ Quelle: hbs Brüssel Projektübersicht 2020

phase (2016-2018) weniger erkennbar. Die untersuchten Programme werden kompetent gesteuert (einschl. Monitoring) und umgesetzt; das Büroteam erscheint hochmotiviert. Potenziale, die geschlechterpolitischen Dimensionen aller Programme wahrzunehmen und zu bearbeiten, könnten stärker ausgeschöpft werden. Angesichts der zunehmenden Rolle des Büros Brüssels in einem wachsenden Spektrum von Themen und Regionen der Stiftungsarbeit besteht ein Risiko der Überlastung – sowohl in Brüssel als auch bei den Kooperationspartner:innen des Büros in Berlin und den Außenbüros der Stiftung.

8. Empfehlungen

Das Büro Brüssel hat mit seiner Neuausrichtung einen sinnvollen und vielversprechenden Weg eingeschlagen. Um die hohe Qualität und (potenzielle) Wirksamkeit seiner Arbeit fortzusetzen und weiter zu steigern, sollte es folgende Anregungen und Empfehlungen aufnehmen:

Inhaltlich wird empfohlen, die Ziele auf unterschiedlichen Ebenen **fokussiert** zu halten und innerhalb der Kernthemen der hbs weiter zuzuspitzen, um Zielgruppen entsprechend klar zu definieren und entsprechende Aktivitäten und Produkte zu nutzen, bzw. (weiter) zu entwickeln. Gleichzeitig sollte Raum für **agiles Arbeiten** geschaffen werden, um in den aktuell besonders veränderlichen und schwer vorhersehbaren Rahmenbedingungen auf neue Risiken, Herausforderungen, aber auch Möglichkeiten (*windows of opportunity*) zeitnah reagieren zu können. Agiles Arbeiten bedeutet auch, die nötige Flexibilität in Strategie- und Umsetzungsplanung einzubauen, um etwa Ziele und Aktivitäten den wechselnden Rahmenbedingungen anpassen zu können. In diesem Zusammenhang bleibt es wichtig, kontinuierlich die Brüsseler Institutionen zu beobachten – auch anhand von Quellen wie POLITICO – und Informationen aus den Netzwerken der gesamten Stiftung einzuholen.

Ein Aspekt, der gestärkt werden sollte, ist die **Verknüpfung geschlechterpolitischer Fragen** mit der Arbeit in allen Programmkomponenten. Um den Blick über Parität und Repräsentativität hinaus zu erweitern, bedarf es der kontinuierlichen Stärkung und Aktualisierung der Gender-Kompetenzen im Büro, etwa im Rahmen des Aufbaus von Weiter- und Bildungsmaßnahmen bei der Belegschaft. Auch die regelmäßige Einbeziehung feministischer Perspektiven kann hilfreich sein, etwa in Form eines monatlichen Termins mit hbs-externen Angehörigen der EFP oder anderen, mit der hbs vertrauten Feminist:innen, die die Reflexion zu geschlechterpolitischen Implikationen, Möglichkeiten und Risiken der Arbeit unterstützen würden. Dies kann etwa schon bei der Ausarbeitung der Programmziele für 2022-2024 geschehen, um Formulierungen zu konkretisieren. Textbausteine wie „Lösungen, die die Rechte von Betroffenen ungeachtet ihres Geschlechts, ihrer Herkunft oder anderer Aspekte ihrer Identität schützen und stärken“ sollten abstraktere Formulierungen ersetzen (wie die gängige Floskel „unter besonderer Berücksichtigung von Gender und Diversity-Aspekten“). Auch praxisorientiertes, auf die spezifischen Merkmale und Herausforderungen der Programme abgestimmtes, Gendertraining für die HoPs sollte das Büro überlegen. In diesem Kontext könnten leicht nutzbare Arbeitshilfen (z.B. Worksheets) entwickelt, bzw. aus anderen Quellen eingeführt werden.

Um Programmprioritäten immer wieder zu überprüfen und neu zu ordnen, zusätzliche Maßnahmen zu entwickeln oder weniger relevante Projekte zielgerecht rückzubauen, bedarf es entsprechender **personeller und finanzieller Ressourcen**. Es wird den Mitgliedern des Büros empfohlen, sich beständig an ihre strategischen Prioritäten zu erinnern, ihre Arbeit zu konsolidieren und selbst interessante neue Anfragen und Ideen abzulehnen oder aufzuschieben, wenn sie diesen Prioritäten nicht dienen. Es muss aber auch Raum geschaffen werden, um wichtige neue Chancen nutzen und mit neuen Risiken umgehen zu können. Dies könnte in Form eines ‚Puffers‘ von etwa 20 Prozent des Budgets und der Arbeitszeit pro Programmkomponente angelegt werden.

Die **hbs-Zentrale in Berlin** ist sich der Implikationen der verstärkten Dialogrolle des Büros Brüssel für ihre Strukturen und Prozesse bewusst. Um Synergien zu fördern und Überlastung zu vermeiden, ist es notwendig, die gegenseitigen Erwartungen, Rollen, Potenziale und Grenzen immer wieder zu überprüfen und anzupassen. Dies geschieht bereits informell, verdient aber, stärker in die formalen Prozesse der Stiftung – wie der Auslandsmitarbeiter:innen- und Regionalplanungskonferenzen – aufgenommen und systematischer dokumentiert zu werden. Auch die personellen Kapazitäten des EU/Nordamerikareferats sollten in diesem Kontext untersucht und nach Möglichkeit gestärkt werden. Kommunikationswege zwischen Brüssel, Berlin und anderen Auslandsbüros sollten immer wieder überprüft werden, um der Überlastung der beiden Leitungskräfte – und ihrer Gesprächspartner:innen in anderen Strukturen der Stiftung – vorzubeugen. Die HoPs sind bereits in regem und direktem Kontakt mit den hbs-Referaten und anderen Regionalbüros; auch hier ist es wichtig, Erwartungen und Möglichkeiten regelmäßig zu prüfen.

Das Büro Brüssel der hbs ist mit seiner Neuausrichtung hervorragend für seine zunehmend komplexen Aufgaben aufgestellt. Es war nicht Teil dieser Evaluation, die Gestaltung und die Arbeit der BMZ-geförderten *Global Support for Democracy Unit* zu überprüfen. Besonders der Aufbau von Dienstleistungen für Betroffene von Menschenrechtsverletzungen im internationalen Stiftungsnetzwerk ist eine neue, anspruchsvolle Aufgabe. Um die innovative Unit in ihren ersten Jahren optimal zu unterstützen, wird empfohlen, sie frühzeitig evaluativ zu begleiten – etwa mit einer extern moderierten Selbstevaluation am Ende der laufenden Förderphase. Für den Förderzeitraum 2022-2024 könnten für die Unit eine wissenschaftliche Begleitung oder ein bis zwei Selbstevaluierungen überlegt werden. Daneben wird empfohlen, die Budgets künftiger Evaluierungen deutlich zu stärken, um den Erkenntniswert dieser Prozesse und damit das Wissensmanagement innerhalb der Stiftung zu stärken.

Anhang (wird mit Endfassung nachgereicht)

Anhang A: ToR

Die Formatierung des nachfolgenden Dokuments wurde leicht angepasst (Schrifttyp und -größe).

7.5.2. Formblatt Terms of Reference (ToR)

Terms of Reference

Titel der Evaluierung: Teilprogramm EU – Auslandsbüro Brüssel

Einleitung

Gegenstand der Evaluierung ist das Teilprogramm Europäische Union, Standort Brüssel der Heinrich-Böll-Stiftung, innerhalb der BMZ/AA-Programme 2016-2018 und 2019-2021. Der Beobachtungszeitraum soll sich auf die Zeit vom Januar 2016 bis zum Zeitpunkt der Evaluierung beziehen.

1. Ziele der Evaluierung

Überprüfung des Wirkungsgrades des Programms und seiner institutionellen Voraussetzungen angesichts veränderter politischer Rahmenbedingungen in der Region (Krise der EU-Flüchtlings- und Asylpolitik seit 2015, EP-Wahlen 2019 und neue Besetzung der EU-Institutionen, Klimakrise, Brexit, außenpolitische und geopolitische Herausforderungen, Demokratieabbau in einigen Mitgliedstaaten, Entwicklungen in der europäischen Nachbarschaft, Covid-19-Pandemie etc.) und Formulierung entsprechender Vorschläge zur Vorbereitung der Programmanpassung und seiner Zielsetzung im kommenden Förderzeitraum 2022-2024.

Die Ziele, Umsetzung und Wirksamkeit des Programms sollen einer kritischen, qualitativen Begutachtung unterzogen und abschließend eine Handlungsempfehlung für eine bessere Anpassung des Folgeprogramms ausgesprochen werden.

2. Zeitraum der Evaluierung

3. Kurzdarstellung des Programms

Die politische Einzigartigkeit der EU-Hauptstadt Brüssel zeichnet sich durch eine bunte Vielzahl an Akteur/innen und Einflüssen auf die tägliche Arbeit der Stiftung aus. Die Europäischen Institutionen und die lokal ansässigen Nichtregierungsorganisationen und Interessensvertretungen bilden einen ganz eigenen Mikrokosmos. Aufgrund der Geschwindigkeit und Komplexität der politischen Entwicklungen auf europäischer Ebene – insbesondere angesichts der aktuellen Krisensituation – ist ein flexibles Agieren und eine strategische Ausrichtung und Partnerschaft mit in Brüssel ansässigen Akteur/innen unabdingbar, da es diese ermöglichen, schnell und gemeinsam auf aktuelle Entwicklungen zu reagieren. Seit der Gründung des Dialogbüros in Brüssel ist es gelungen, die Stiftung als vertrauenswürdige Partnerin weit über das der Stiftung alltägliche Partnerspektrum hinaus zu positionieren.

Kernthemen der AA- und BMZ-Programme sind die Zukunft der Europäischen Union und die Rolle der EU in der Welt. Das EU-Büro hat wegen seines Dialogcharakters keine langfristigen Partner/innen im Sinne langfristiger Kooperationsmaßnahmen. Ein Großteil der Maßnahmen sind Eigenmaßnahmen. Relevante Partner/innen sind erfahrene Organisationen, Akteur/innen mit hoher Fachexpertise, die mit ihrer Arbeit das Ziel verfolgen, Entscheidungsprozesse in den EU-Institutionen zu beeinflussen. Kooperationen sind immer projekt- und themenbezogen. Wir arbeiten fachlich auch direkt mit den Institutionen (vor allem Kommission und Parlament) zusammen. Relevante Partnerorganisationen werden im Folgenden bei den jeweiligen Komponenten genannt.

Gender und Diversity sind Querschnittsaufgabe aller Komponenten.

AA-Programm

- **Programmkomponente Ökologie/Europäische Energiewende:** In der laufenden Förderphase wurden die Ökologieprogrammkomponenten im AA und BMZ-Programm überarbeitet und die Ziele präzisiert. Im AA-Programm stehen die europäische Energiewende, die sozial-ökologische Transformation und die Zukunft der Mobilität im Vordergrund. In diesem Themenfeld fördert das Büro nicht nur Dialoge, sondern möchte auch einen wesentlichen Beitrag zu einer nachhaltigen Klima- und Energiepolitik der EU leisten.

Partnerorganisationen in der Komponente sind:

DUH (Deutsche Umwelthilfe e.V.), Öko-Institut e.V., DIW (Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung), TU Berlin (Technische Universität Berlin), GEF (Green European Foundation), FYEG (Federation of Young European Greens)

- **Programmkomponente EU Policy:** Im Rahmen der Komponente Außen- und Sicherheitspolitik/Europapolitik werden die Innen- und Außenpolitiken der EU und die institutionellen Entwicklungen beobachtet, kommentiert und, wenn möglich, beeinflusst. Die Schwerpunkte dieser Komponente wurden 2019 neu strukturiert: Demokratiesicherung in der EU, Digitalpolitik, Zukunft europäischer Nachbarschafts- und Erweiterungspolitik, EU-Flüchtlings- und Asylpolitik.

Partnerorganisationen in der Komponente sind:

EDRi (European Digital Rights), ECFR (European Council on Foreign Relations), ECRE (European Council on Refugees & Exiles), Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP), TACD (Trans Atlantic Consumer Dialogue), GEF (Green European Foundation), FYEG (Federation of Young European Greens)

BMZ-Programm

- **Programmkomponente Ökologie/Internationale Klima-, Energie und Agrarpolitik:** Schwerpunkt des BMZ-Programms ist die Rolle der EU in der internationalen Klima-, Energie- und Agrarpolitik. Auch Handelsfragen spielen im Programm eine zentrale Rolle. Wir möchten Dialoge fördern, um auf die Verantwortung der EU auf internationaler Ebene hinzuweisen und zu thematisieren, welche Auswirkungen bestimmte EU-Strategien in den genannten Bereichen auf BMZ-Regionen haben.

Partnerorganisationen in der Komponente sind:

ARC2020 (Agricultural and Rural Convention 2020), SDSN (Sustainable Development Solution Network), Friends of the Earth Europe, CAN Europe (Climate Action Network Europe), IEEP (Institute for European Environmental Policy), IATP (Institute for Agriculture & Trade Policy), Break Free From Plastic Network, IASS Potsdam (Institute for Advanced Sustainability Studies)

- **Programmkomponente Menschenrechte, Demokratie und Governance:**

Zivilgesellschaftliche Partner/innen aus BMZ-Regionen werden durch Information und Teilnahme an unterschiedlichen Maßnahmen dazu befähigt, das institutionelle Gefüge der EU zu verstehen und gegenüber den EU-Institutionen ihre Interessen zu vertreten. Durch die Vermittlung von Kontakten werden ihre Organisationen gestärkt. Schwerpunkt „Globale Transformation“: Dieser Schwerpunkt wurde 2019 neu aufgebaut. Im Mittelpunkt der Aktivitäten steht die Rolle der EU auf internationaler Ebene. Dabei fokussieren wir uns auf die EU-Asien (insbesondere EU-China), EU-Afrika und EU-Nahost Beziehungen. Außerdem thematisieren wir die Externalisierungstendenzen der EU Migrations- und Asylpolitik, die Rolle der EU im Mittelmeerraum und die Zukunft des Multilateralismus. Partnerorganisationen Global Transformation:

ECFR (European Council on Foreign Relations) and ECRE (European Council on Refugees and Exiles)

Unit „Global Support for Democracy“: 2019/2020 wurde die neue Einheit „Global Support for Democracy“ als Teil des Brüsseler Büros auf den Weg gebracht. Ziel der Einheit ist es, die internationale Demokratiewerk der Stiftung zu stärken. Schwerpunkte dieser Einheit sind EU-Mittelakquise/Projekte, externe Demokratieförderung, internationale Demokratiewerk, Schutzzonen für politisch verfolgte Aktivist/innen, internationale Nachwuchsförderung. Da die Einheit erst aufgebaut wird, ist eine Evaluierung der Arbeit zum derzeitigen Zeitpunkt noch nicht möglich. In der Aufbauphase und Organisationsentwicklung wurde Wert daraufgelegt, dass die Einheit in die Stützungsarbeit vor Ort eingebettet wird und Synergien zu den anderen Programmkomponenten im BMZ und auch AA genutzt werden.

A) Umfang der Evaluierung (Beobachtungsfelder und Schwerpunktsetzung)

Die Evaluation soll bewerten, inwiefern die Programmziele bisher erreicht wurden und ob die gewählten Mittel und Instrumentarien zur Programmumsetzung zweckorientiert und wirkungsvoll sind. Es sollen Ergebnisse anhand der Ziel- und Wirkungsumsetzung sowie die Qualität der Leistungen im Bereich Monitoring und Steuerung geprüft werden.

Für das Teilprogramm Europäische Union sollen alle drei Komponenten Ökologie (AA/BMZ), Außen- und Sicherheitspolitik/Europapolitik (AA) und Demokratie/ Menschenrechte & Governance (BMZ) evaluiert werden, wobei der Schwerpunkt hier insbesondere auf: EU Policy und European Energy Transition Programme (AA) und auf International Energy & Climate & Agricultural Policy und Global Transformation Programme (BMZ) gelegt werden sollte. Die Programme wurden seit 2019 neu strukturiert, insofern ist folgende Frage interessant: Wie werden die neu aufgestellten Programme von Akteur/innen vor Ort wahrgenommen/bewertet? Die Evaluation sollte insbesondere darauf eingehen, welche Auswirkungen diese Programme auf die bisherige Büro-Arbeit hatten. Außerdem würden wir gerne der Frage nachgehen, wie die Arbeit und das internationale Netzwerk der hbs von den Institutionen im Allgemeinen wahrgenommen/genutzt wird. Auch die Frage, wie die Arbeit des Büros innerhalb der Stiftung wahrgenommen wird, ist für die Evaluierung relevant, da das Büro Brüssel ein Dialogbüro ist und in diesem Zusammenhang seit 2019 viel in die Wege geleitet hat. In diesem Zusammenhang erwarten wir Erkenntnisse und Empfehlungen für die strategische und strukturelle Ausrichtung des Folgeprogramms 2022-2024.

Aus diesem Grund soll die Evaluierung einen starken Fokus auf die Fragen haben, wie es dem Büro Brüssel gelungen ist, auf die politischen Veränderungen in der Region zu reagieren und die Arbeit anzupassen bzw. weiterzuentwickeln, welche Auswirkungen diese Anpassungen auf die Arbeit im Büro hatten und welche Handlungsfelder, Spielräume und strategischen Ansätze für die Weiterentwicklung des Teilprogramms Europäische Union in der neuen Förderphase identifiziert werden können.

B) Spezifische Fragestellungen der Evaluierung Rahmenbedingungen

- Welche Veränderungen bezüglich der Schwerpunktsetzungen des Programms finden in der Region statt?
- Inwiefern hat sich das Risiko für die Programmarbeit der Heinrich-Böll-Stiftung, ihrer Partner/innen und Mitarbeiter/innen und damit die Bereitschaft zur Mitarbeit und Kooperation verändert?
- Wie sieht die geschlechterdemokratische politische Realität aus?

Qualität der Ziele

- Sind die Programmziele klar, kohärent und realistisch formuliert? Wie sind die Wirkungsannahmen und Zielebenen (Oberziele/ Programmziele) zu bewerten?
- Inwiefern lassen sich die GOPP Programmziele vor dem Hintergrund der sich deutlich veränderten Rahmenbedingungen politisch einschätzen?

Qualität der Durchführung und Steuerung

- Haben sich die Steuerungsinstrumente (Monitoring, Berichterstattung, Selbstevaluierung, GOPP-Trainings) bewährt? Wie kann ihre Anwendung verbessert werden?
- Gab es wesentliche Anpassungen und Veränderungen der Programmziele im Programmverlauf?
- Inwieweit haben Anpassungen und Veränderungen der Programmziele Bezug auf veränderte Rahmenbedingungen genommen und welche Auswirkungen hatten sie auf Arbeit des Büros?
- Sind die Steuerungsebenen funktional und die Steuerungsleistungen (Partner/innen, Regional- und Landesbüros, Zentrale) befriedigend?
- Ist die Ressourcenausstattung des Programms/ Büroinfrastruktur, ausreichend?
- Wie ist das Verhältnis der Projektförderung: Eigenmaßnahmen/Kooperationen im Büro (Effizienz und Auslastung der Programmkoordinatorinnen) zu bewerten?

Relevanz und Kohärenz des Programms

- Wie ist die Bedeutung der adressierten Fragestellungen sowie der erzielten Ergebnisse und Wirkungen für die in der Problemanalyse identifizierten Kernprobleme zu beurteilen?

- Inwiefern unterstützen sich die Ergebnisse und Wirkungen innerhalb der im Programm gelegten Schwerpunkte untereinander? Sind Synergieeffekte zu beobachten?
- Inwieweit entspricht die gegenwärtige Arbeit in drei thematischen Komponenten den gegebenen Rahmenbedingungen und den Möglichkeiten des Programms größtmögliche Wirkungen zu erzielen?
- Inwiefern sind die Durchführung und das Auftreten in der Öffentlichkeit kohärent mit den von der Heinrich-Böll-Stiftung verfolgten strategischen Schwerpunktsetzungen?
- Wie ist die Öffentlichkeitsarbeit der Heinrich-Böll-Stiftung in der Region zu bewerten? Inwiefern wird ihr Name in ihrem Umfeld mit spezifischen Werten und Fragestellungen verbunden? Inwiefern konnte sie neue Akzente im jeweiligen Kontext setzen? Gibt es Indizien, dass sich der Bekanntheitsgrad der Heinrich-Böll-Stiftung im untersuchten Zeitraum erhöht hat?
- Gelingt es dem Programm, vor dem Hintergrund der sich veränderten Rahmenbedingungen die von der Heinrich-Böll-Stiftung verfolgten und im Programm geplanten strategischen Schwerpunktsetzungen zu bearbeiten?
- Wie ist die Kooperation des Brüsseler Büro mit anderen hbs-Büros und Partnern zu bewerten und welche Schlussfolgerungen lassen sich daraus ziehen?
- Wie gelingt bei den Rahmenbedingungen die Zusammenarbeit mit anderen Büros und Themenreferaten und wie ist die Zusammenarbeit mit Berlin zu bewerten? Welche Relevanz haben die jeweiligen Themen? Welche Herausforderungen gibt es und wie wird diesen begegnet?

Zielerreichung und Wirkungen des Programms

- Inwieweit wurden die geplanten Zielsetzungen und Zielgruppen durch die Maßnahmen der Heinrich-Böll-Stiftung erreicht? Auf welcher Ebene der Ziel- und Wirkungshierarchie sind sie anzusiedeln?
- Welche nicht intendierten (positive/negative) Wirkungen lassen sich als Ergebnis des Programms beobachten?
- Gibt es mittel- und langfristige Veränderungen auf gesellschaftlicher/politischer Ebene in der Region, an denen die Partner/innen der Heinrich-Böll-Stiftung einen nennenswerten Anteil hatten? Welche Indizien sprechen dafür, sie der Programmarbeit im untersuchten Zeitraum zuzuordnen? Welche anderen Akteure waren beteiligt?

Zusammenarbeit mit Projektpartner/innen und Nachhaltigkeit

- Wie ist die Funktion und Leistungsfähigkeit der Projektpartner/innen (Effizienz und Effektivität, Leistungsbereitschaft und –fähigkeit / Kapazität) einzuschätzen?
- Gab es wesentliche Veränderungen und Entwicklungen in der Kooperationsbeziehung zwischen Partnerorganisation und hbs Büro Brüssel im Beobachtungszeitraum?
- Wie ist die Fähigkeit der Partner/innen und Zielgruppen einzuschätzen, die erarbeiteten Lösungen und Ergebnisse auf andere Arbeitsfelder zu übertragen (dynamische Nachhaltigkeit)? Inwiefern hatten die Projekte einen Modellcharakter, der von anderen Akteuren im /der Region aufgegriffen wurden (Multiplikatoreffekte)?
- Wie ist die Wirkung der Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen in Bezug auf die Höhe der finanziellen Zuwendungen zu bewerten? Für welche Partner war/wäre die Kooperation mit hbs maßgebend und strategisch?
- Welche Partnerorganisationen waren/sind für die hbs für die Zielerreichung besonders relevant?
- Welche Empfehlungen können mit Blick auf die Zusammenarbeit mit der Zentrale Berlin und dem hbs Büro Brüssel gegeben werden mit Blick auf Synergien, Arbeitsstrukturen und Risikomanagement

Umsetzung der Querschnittsaufgabe Geschlechterdemokratie

- Was sind die tatsächlichen (plausibel feststellbaren) Wirkungen des Programms in Bezug auf die Querschnittsaufgabe Geschlechtergerechtigkeit?
- Wie ist die Umsetzung der Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie auf der Grundlage einer stichprobenartigen Auswertung der Maßnahmen und der Genderkennungen zu bewerten (siehe jährliche Projektübersichten und Maßnahmedokumentation)? Welche Veränderungen sind im untersuchten Zeitraum zu beobachten?

C) Methodenvorschläge aus Sicht der Heinrich-Böll-Stiftung

Dokumentenstudien und Interviews mit Büro, Zentrale, Partner/innen, Zielgruppen und politisch relevanten Akteur/innen im Land. Möglicherweise und nach Absprache auch teilnehmende Beobachtung und Telefoninterviews.

D) Gesprächspartner/innen für die Evaluierung¹² aus Sicht der Heinrich-Böll-Stiftung

Gemeinsame Festlegung zwischen Gutachter/in, Büro, Zentrale nach erstem Materialstudium.

E) Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten in der Heinrich-Böll-Stiftung

- Leitung und Mitarbeiter/innen des Auslandsbüros Brüssel
- Leiter des Referats EU/Nordamerika, Marc Berthold, Berlin
- Programmverantwortliche des Referats EU/Nordamerika, Berlin
- Partner/innen (im jeweiligen Einzelfall zu entscheiden entsprechend der Schwerpunktsetzungen der Evaluierung)
- Betreuung in der Region, Eva van de Rakt, Büroleitung Büro Brüssel
- Durchführung der Evaluierung, Michaela Raab
- Die Auftragsvergabe, ToR, Reiseorganisation und Honorarabrechnungen liegen in der Zuständigkeit des EU/Nordamerika Referats in Berlin. Die Organisation von Terminen und Reiselogistik/Interviews im Region obliegt dem Auslandsbüro Brüssel.

F) Geplanter Ablauf der Evaluierung und Leistungen der Gutachter/innen

Hier wird die grobe Zeitplanung für die Evaluierung dargestellt; der konkrete Ablaufplan muss dann vom Gutachter/in vorgeschlagen und mit dem Auftraggeber konkretisiert werden:

Vorgespräche und Erstellung eines Ablaufplans	Mitte Januar 2021
Durchführung/Digital	18.01. – 28.02.2021
Erster Berichtsentwurf	05.03.2021
Evtl. Anpassungen & Vorstellung Evaluierungsbericht	15.03.-31.03.2021
Finaler Evaluierungsbericht	31.03.2021
Abschlussgespräch	17.03.2021

Umfang: 16 Tage

- 4 Tage Vorbereitung inklusive Vorgespräch, Dokumentenanalyse,
- 7 Arbeitstage für Interviews/Durchführung/Digital
- 5 Arbeitstage, Erstellung des Berichts, Vorstellung des Berichts und potentielle Nacharbeiten inklusive Abschlussgespräch

G) Berichtsgliederung, -umfang

Siehe Anlage A Gliederung des Evaluierungsberichts

- Vorläufiger Evaluationsbericht
- Endgültiger Evaluationsbericht
- Der Gesamtbericht sollte maximal 20-25 Seiten umfassen

H) Qualifikationen der Gutachter/innen

Regionalkenntnisse und politische Sensibilität: vertieftes Verständnis der gegenwärtigen politischen Entwicklung in Region;

Fachliche Kompetenz (hier insbesondere hohe Expertise im Bereich Evaluierungen)

Regional- und Sprachkenntnisse (Länderkenntnisse, Englisch, Deutsch)

Methodenkompetenz

Umfassende Kenntnisse im Bereich Geschlechterdemokratie und interkulturelle Kompetenz

I) Anlagen

- Übersicht über relevante Dokumente für Dokumentenstudium (vorangegangene Evaluierungen, Jahresberichte, Programmanträge, allgemeine Strategiepapiere), Oberziele und Programmziele des zu evaluierenden Programms (siehe Planungsschema), ausgewählte Maßnahmen-Infos 2016-2020

Weitere Materialien:

- Leitbild der Heinrich-Böll-Stiftung
- DAC Kriterien (siehe Anlage 8.2.1 des GOPP M&E Handbuchs)
- DeGEval Standards (siehe Anlage 8.2.2 des GOPP M&E Handbuchs)
- Formular für die Abrechnung von Reisen der Heinrich-Böll-Stiftung
- Code of Conduct – Verbindliche Verhaltensrichtlinie zur Korruptionsprävention der Heinrich-Böll-Stiftung
- GOPP M&E Handbuch
- [Website des Büro Brüssel](#)
- Dossier „[Green Ideas for the Future of Europe](#)“:
- Dossier "[Covid-19 pandemic](#)"
- Dossier "[Tech & Covid-19](#)"
- Dossier "[CAP Strategic Plans](#)"
- [Publikationen des Büros](#)

Berlin, 11.11.2020

Ort und Datum

Unterschrift Referatsleitung

Marc Berthold

Anhang B: Evaluierungsmatrix

Kriterium	Evaluationsfrage	Datenquellen	Anmerkungen
Relevanz & Kohärenz	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wie entspricht die gegenwärtige Arbeit des Büros zu den drei thematischen Komponenten den Rahmenbedingungen im EU- und weiteren internationalen Kontext, auch unter Berücksichtigung neuer Risiken für die Programmarbeit? 2. Wie entsprechen Programmziele und Umsetzung strategischen Schwerpunkten der hbs? 3. Sind die Programmziele klar, kohärent und realistisch vor dem Hintergrund der veränderten Rahmenbedingungen? Sind Programmziele und -Struktur so konzipiert, dass sie sich gegenseitig unterstützen und Synergieeffekte entstehen können? 4. Wie wurde auf Veränderungen in den Rahmenbedingungen eingegangen, etwa durch Anpassungen und Weiterentwicklung der Programmziele, mit welchen Auswirkungen? 5. Wurden die gewählten Mittel und Instrumentarien zweckorientiert angewandt? 	<p>Programm-Doku, Produkte</p> <p>Interviews mit hbs & externen Spezialist: innen</p>	<p>Kontextanalyse schließt geschlechterpolitische Fragen mit ein</p> <p>Einschl. Arbeitsschwerpunkte und Formate</p> <p>Einschl. Verbesserungspotenzial</p> <p>Einschl. Handlungsfelder, strategische Ansätze, Spielräume...</p>
Durchführungsqualität	<ol style="list-style-type: none"> 6. Wie wird das Programm auf unterschiedlichen Ebenen gesteuert und wie wird dies innerhalb der hbs-Strukturen und von Partner:innen bewertet? Wie werden die Steuerungsinstrumente (GOPP, Monitoring & Berichterstattung, Selbstevaluierung) eingesetzt; wo bestehen Verbesserungspotentiale? 7. Wie gestaltet sich die Kooperation des Büros mit der hbs-Zentrale, anderen hbs-Büros und Partner:innen, und was bedeutet das für das Programm? 8. In welchem Verhältnis steht die Ressourcenausstattung zu den Aufgaben des Büros und ihrer Veränderungen seit 2019? Welche Anpassungen wären sinnvoll? 	<p>Interviews mit hbs (Zentrale, Büros)</p> <p>Interviews mit Kooperationspartner:innen</p> <p>Planungs-, M&E-Doku</p> <p>Teilnehmende Beobachtung Veranstaltung</p>	<p>Analyse anhand spezifischer inhaltlicher Schwerpunkte</p> <p>Einschl. Risikomanagement und geschlechterdemokratische Aspekte</p>
Wirkungen	<ol style="list-style-type: none"> 9. Ist die Wirkungslogik des Programms auf größtmögliche Wirkungen ausgerichtet? 10. Inwieweit wurden die in den Förderanträgen gesetzten Programmziele erreicht? 11. Wie wird die Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie umgesetzt? 12. Welche Faktoren außerhalb der hbs haben zu den in den Zielen angestrebten Veränderungen (einschl. mittel- und langfristiger Veränderungen) beigetragen? 13. Wie werden die neu aufgestellten Programme von Akteur:innen im Umfeld des Büros rezipiert? Wie trägt das Büro dazu bei, dass der Name der hbs mit spezifischen Werten und Fragestellungen in Verbindung gesetzt wird? 14. Welche nicht beabsichtigten (günstigen und unerwünschten) Wirkungen können dem Programm zugeordnet werden? 	<p>Programm-Doku, Produkte</p> <p>Interviews mit hbs, Kooperationspartner:innen und Externen</p> <p>Teilnehmende Beobachtung Veranstaltung</p>	<p>Einschl. Untersuchung der Genderkennungen & Umsetzung der Gemeinschaftsaufgabe in ausgewählten Maßnahmen</p>

Anhang C: Liste der befragten Personen und Ablauf

Alle Interviews und Workshops fanden zwischen 12. Januar und 9. Februar 2021 über online-Plattformen (überwiegend das Videokonferenz-Programm Zoom) statt. Vorab – Mitte Dezember 2020 – wurden Auftragsklärungsgespräche mit dem Regionalreferat in Berlin und mit dem Büro Brüssel durchgeführt und die verfügbare Dokumentation untersucht.

Datum	Aktivität	Name, Position, Organisation
12.1.	Inception Workshop	Büro Brüssel der Heinrich-Böll-Stiftung (15 Personen)
12.1.	Interview hbs	Eva van de Rakt, hbs Büroleitung
13.1.	Interview hbs	Martin Keim, Programmleitung Europäische Energiewende
13.1.	Interview hbs	Lisa Tostado, Programmleitung Internationale Klima-, Energie- und Agrarpolitik
13.1.	Interview hbs	Zora Siebert, Programmleitung Europäische Politik
15.1.	Interview hbs	Anna Schwarz, Programmleitung Globale Transformation
15.1.	Interview extern	Prof. Andre Petö, Gender-Studien, Central European University, Wien
18.1.	Interview Partnerin & extern	Carlotta Weber, Green European Foundation, und Daniela Ortlauf, Koordination Europagruppe Grüne
19.1.	Interview extern	Winfried Schröder, Büroleitung Ministerpräsident Baden-Württemberg, und anonyme Mitarbeit der Kommission
19.1.	Interview extern	Heike Leberle, Beraterin der Grüne/Freie Allianz im EP, und Andreas Graf, Agora Energiewende
21.1.	Interview hbs	Christine Chemnitz, Referat Agrarpolitik, Simon Ilse, Büroleitung Belgrad, und Christina Sadeler, Referat Asien der hbs
25.1.	Interview extern	Jutta Paulus, MEP
26.1.	Interview hbs	Marc Berthold und Christine Pütz, Referat EU/Nordamerika
26.1.	Interview Partner und extern	Hannes Lorenzen, Agricultural and Rural Convention2020, und Marianne Kettunen, Institute for European Environmental Policy
27.1.	Interview hbs	Ingrid Spiller, Referatsleitung Nordamerika
28.1.	Interview hbs	Sabine Muscat, Programmleitung Technologie und Digitalpolitik, hbs Washington
29.1.	Interview Partnerin & extern	Stefanie Sifft, bis Ende 2020 Mitarbeiterin MEP Erik Marquardt, und Josephine Liebl, European Council on Refugees & Exiles
4.2.	Interview hybrid	Sergey Lagodinsky, MEP und ehemaliger Referatsleiter EU/NA der hbs
4.2.	Interview hbs	Eva van de Rakt, Büroleitung Brüssel
8.2.	Debriefing Workshop	hbs Büro Brüssel
3.3.	Endpräsentation	hbs Zentrale & Büro Brüssel

Anhang D: Leitfragen für die Interviews

Jedes Einzel-Interview umfasste etwa acht bis zwölf Leitfragen in englischer, bzw. deutscher Sprache. Für jedes Interview wurden für die jeweiligen Gesprächspartner:innen passende Leitfragen aus den Fragen unten zusammengestellt bzw. zugeschnitten und ggf. mit spezifischen Fragen, die sich aus der Dokumentenanalyse und vorhergehenden Interviews ergaben, ergänzt.

Anregungen für Nachfragen sind im Leitfaden eingerückt.

Gemeinsame Einleitung

Thank you!

Interview is part of the external evaluation of the hbs Brussels programme – i.e., I evaluate the foundation's work, not individual projects or partners.

Michaela Raab – Berlin-based external consultant hired by hbs for this evaluation; long experience of evaluation and in international cooperation with a focus on rights issues

Confidential, any quotes will be anonymised – if author can be traced, I'll ask you to authorise the quote

OK with note taking?

Focus of specific interview: ...

Do you have any questions before I start asking mine?

Fragen an Büroleitung

How would you describe the full programme of the Brussels bureau in less than a minute?

How does the programme address the issues that matter? What has been missing – and what is less necessary, from your point of view?

Where do you see the main strengths of the programme, why?

- How does the programme complement the work of other actors?
- How does it foster synergies?
- Where has hbs added value?

What are the main instruments you have used, and which have worked best, why?

- Gender democracy/policy/mainstreaming

Have you experienced any unexpected or unwanted effects?

What has worked well in the programme since 2016, and what would need changing?

- Cooperation bureau within the wider hbs structure
- Risk management
- Resources

Can you walk me through your most recent planning process?

Can you walk me through your monitoring process?

Fragen an Programmleitungen

Elevator pitch – how would you describe your current programme in less than a minute?

What has changed in your Programme since 2016 (if you know anything about that)?

How does the programme focus on key topics & opportunities for hbs in Brussels and elsewhere?

- hbs added value?
- How do you decide which partners and activities you fund? What are the main criteria?
- How flexible can you be in adjusting to context changes? (Examples?)
- How do you coordinate with other donors/ actors?

Where has the programme shown its greatest strengths and why? What challenges or unwanted effects have you experienced so far?

- Risk management
- Resources

What has contributed to reaching your goals?

- Coherence/synergies/cooperation
- Gender democracy

Which instruments & formats have been used; what has changed since 2016 and what further changes are needed?

How do you define gender democracy? What does the bureau do to translate gender democracy into practice? What has worked, what not? Where are any gaps?

Have you been involved in planning the programme? If so: Can you walk me through your most recent planning process – how do you decide which objectives you will pursue, with whom and which instruments you will use?

Can you walk me through your monitoring processes: What do you do to find out whether the project evolves towards its objectives? How do you use that information?

Is there anything else you would like to mention? [open question]

Fragen an Vertreter:innen von Partnerorganisationen

Your current institutional affiliation and job title is [...]. Is that correct?

Could you summarise – in a few sentences – where you see the main changes in the situation in the field of [...] in the last five years?

What role can an actor like hbs – the German 'Green' Foundation - play in this context?

- What other actors should they work with/reach out to?

What role does the hbs Brussels office play in your work? How did you get to know them, what have you done with them since 2016, how does their work support yours...

What is the concrete project or are the concrete projects that you have had with hbs since 2016?

What does your cooperation with hbs look like? Could you walk me through the steps from the 1st discussions on your cooperation until now?

- What works well in the cooperation and communication with hbs and what could be improved?

Have there been any changes in the way the Foundation has worked in the last 5 years? Which changes, and what do you think about these changes?

Do you see any need or potential for (more) changes in the hbs Brussels bureau's approach, its strategic orientation and the instruments it uses? Why?

Would you describe your work with the hbs as successful?

- Why/why not?
- What has contributed to the success/ a sense of failure?
- External factors
- Hbs added value

Overall, what do you associate with the Heinrich Böll Foundation – and to what extent does the work of the Brussels bureau correspond with your image or expectations of the Foundation?

Is there anything you would like to add?

Fragen an externe Gesprächspartner:innen

What is your current institutional affiliation and your job title?

Could you summarise, in a few sentences, some major changes in the situation in your field of work in the last five years?

What role can an actor like hbs – the German 'Green' Foundation - play in this context?

- What other actors should they work with/reach out to?

What role does the hbs Brussels office play in your work? How did you get to know them, what have you done with them since 2016, how does their work support yours...

Gender justice – or gender democracy, as they call it – is part of the Foundation's mission. How would you assess the work of the Brussels office in that field, on the basis of your experience with them – both dedicated work on gender issues or gender mainstreaming?

What are the images that come up in your mind when you think of the Heinrich Böll Foundation? What does it stand for, from your point of view?

- How does the work of the hbs Bureau in Brussels fit into that image?

What do you expect from the hbs as a political foundation based in Brussels – and how does the Brussels bureau correspond with that expectation?

Is there anything else you would like to add? Anything else I should have asked?