

Die Arbeit des Auslandsbüros Prag der Heinrich-Böll-Stiftung

Evaluierungsbericht einer externen Evaluierung des Teilprogramms Tschechien,
Slowakei, Ungarn und Kroatien der Heinrich-Böll-Stiftung im Rahmen des
Regionalprogramms EU/Nordamerika im Auftrag des Regionalreferates
EU/Nordamerika der Heinrich-Böll-Stiftung Berlin

Kurzfassung

Dr. Birte Rodenberg,
unabhängige Gutachterin Berlin, im August 2020

Der vorliegende Bericht ist die Kurzfassung einer im Sommer 2020 durchgeführten externen Evaluierung durch eine unabhängige Gutachterin. Gegenstand der Analyse ist das „Teilprogramm Tschechien, Slowakei, Ungarn und Kroatien der Heinrich-Böll-Stiftung (hbs), innerhalb der Programme des Auswärtigen Amtes 2016 bis 2018 und 2019 bis 2021“. Das Regionalprogramm wird hauptverantwortlich vom Büro der Heinrich-Böll-Stiftung in Prag geplant und umgesetzt. Der Beobachtungszeitraum dieser turnusmäßig durchgeführten Evaluation umfasst die Zeit ab Januar 2016 bis August 2020.

Die methodische Vorgehensweise war durch die besonderen Umstände der weltweiten COVID-19-Pandemie und den seit Frühjahr 2020 geltenden Reiseeinschränkungen und Gesundheitsmaßnahmen gekennzeichnet. Ausnahmslos alle Gespräche wurden als Videokonferenz oder als Telefongespräch organisiert. Es haben keine Besuche bei Partnerorganisationen oder im Büro Prag stattfinden können.

Das hbs-Büro wurde vor 30 Jahren in Prag gegründet – aus anderen politischen Beweggründen, aus denen es heute hier präsent ist und in die Region hineinwirkt. Die Zeiten und Bedingungen sind nicht vergleichbar, und doch kommt ihm vor dem Hintergrund der anti-demokratischen Tendenzen und anti-europäischen Atmosphäre in den Ländern Ost- und Südosteuropas, in denen es auf der Grundlage der grünen Werte und Haltungen politische Debatten anstößt oder verstärkt, eine mindestens ebenso wichtige Bedeutung zu.

Auf die sich verschlechternden politischen Rahmenbedingungen und die gesellschaftliche Stagnation auf der nationalen Ebene hat das Büro bereits mit den Vorgängerprogrammen ab 2013 strategisch reagiert, indem es in den Bereichen Ökologie und Demokratie lokale Akteur*innen stärkt und Kommunalpolitiker*innen in ihren Fähigkeiten fördert oder sie vernetzt.

Das heutige Programm ist ein Ergebnis langjähriger Entwicklungen und weist folgende Stärken auf:

- Seit mindestens drei Programmphasen besteht es aus drei Komponenten: Ökologie, Demokratie und Außen- und Sicherheitspolitik. Die Aufteilung und Schwerpunktsetzungen sind weiterhin sinnvoll. Die Entwicklung der politischen Rahmenbedingungen zeigt, dass und warum die Arbeit des Büros in Prag in jeder dieser Komponenten für die Region von Bedeutung ist.
- Die drei Komponenten sind nicht nur in sich, sondern auch zueinander konzeptionell und strategisch kohärent und wirkungsorientiert aufgebaut. Die Programmziele in einer Komponente (je 2 in A und B, eines in C) sind nicht nur in der jeweiligen Programmphase komplementär zueinander, sondern wurden z.T. über Programmphasen hinweg kontinuierlich weiterentwickelt.
- Das GOPP-System mit Indikatoren und Leitfragen wird sorgfältig und kreativ angewendet. Das Monitoring der Ziele ist ohne Frage mit erheblichem Arbeitsaufwand für die Programmkoordinator*innen verbunden, wird aber – z.B. durch den Einsatz von Fokusgruppen und qualitativen Methoden in A – vorbildlich umgesetzt. Ziele und Indikatoren sind seit mindestens zwei Programmphasen aufeinander abgestimmt. Gender ist überzeugend als Querschnittsanspruch in allen Komponenten verankert. Hier werden bis heute ein hohes commitment und Expertise in der Leitung ersichtlich. Durch Wissensmanagement wird versucht, diese Qualität auch über Personalwechsel zu erhalten.
- Kunst und Kultur spielen als Verbindungs- und Vermittlungselemente in allen Komponenten und bisherigen Programmphasen, insbesondere aber in der Demokratie eine wichtige Rolle. Als Methode der Politisierung und Bewusstseinsbildung, als Instrument der Einmischung, als Brücke der internationalen Verständigung sind Ausstellungen und die Unterstützung von Film-

und Kulturfestivals, z.B. der Roma-Community, geeignet, über die „klassischen“, rede- und schreibgewandten direkten Zielgruppen hinauszureichen.

- Studien und Veröffentlichungen sind in allen Komponenten von hoher Qualität; sie entstehen teilweise in neuen Formaten (Comics in A und B sowie Filmen), um weiterhin aktiv junge Akteur*innen anzusprechen – wie in den Programmzielen festgehalten.
- Teil einer programmatisch-pragmatischen Strategie ist die Durchführung regionaler und länderübergreifender Projekte. Das ermöglicht es, auch schwer erreichbare Zielgruppen außerhalb der Hauptstadt einzubinden oder aber mehrere Länder aus der Region in einen Austausch zu bringen. Ein Markenzeichen der hbs Prag sind regionale und internationale Studienreisen und Fortbildungsreihen (Trainings). Es wird empfohlen, diese fortzuführen und ggf. – mit Blick auf Ungarn – zu verstärken.
- Geschlechterdemokratie ist seit vielen Jahren relevant für das gesamte Programm, und wird ernsthaft als Querschnittsthema, aber auch als Empowerment-Baustein (z.B. in der Arbeit mit Romnija) in allen Komponenten verfolgt. Kennzeichen des hbs-Büros ist hierbei „Hartnäckigkeit“ sowie eine konzeptionell-strategische Einbettung des Anliegens. Diversität, als Thematisierung von sozialer Ausgrenzung und Diskriminierung von LGBTIQ und von Minderheiten, ist ebenfalls ein wichtiges und sichtbares Anliegen des Büros.
- Soweit dies unter den gegebenen Umständen zu beurteilen ist, bestehen eine aktive Vernetzung mit und in andere europäische hbs-Büros hinein sowie ein regelmäßiger Dialog mit der Zentrale. Mit der deutschen Stiftungs- und Geber-Community vor Ort und nach Brüssel, werden ein regelmäßiger Austausch, zum Teil auch enge Kooperationen gepflegt; so z.B. in Tschechien mit dem Goethe-Institut und kommunalen grün-nahen Entscheidungsträger*innen.
- Im Evaluierungszeitraum 2016 bis 2020 hat das Programm des Regionalbüros in allen drei Komponenten mit langjährigen und etablierten Partnerorganisationen und renommierten Think Tanks kooperiert, aber auch neue Akteur*innen – in Ökologie und Demokratie aus den sozialen Bewegungen - für eine erfolgreiche und nach außen sichtbare Zusammenarbeit gewinnen können. In der Ökologie-Komponente haben insbesondere der deutsch-tschechische Dialog zur Energiewende und die Klima-Dialoge einen großen Zuspruch erhalten und z.T. über die direkten Zielgruppen und Fachöffentlichkeit hinaus neue Aspekte und vertiefte Kenntnis vermittelt.
- In der Demokratie-Komponente Tschechien und die Slowakei ist es in der vorherigen Programmphase gelungen, eine eigenständige Fachexpertise im Themenfeld nachhaltiger Stadtentwicklung aufzubauen. Die Unterstützung für demokratische Stimmen aus der Zivilgesellschaft in Ungarn konnte aufrechterhalten und stabilisiert werden. Das Internet-Dossier des Büros trägt zur Sichtbarkeit der hbs in der europäischen und die Demokratisierung in Ungarn unterstützenden Community bei.
- In der Komponente C) zu Außen- und Sicherheitspolitik (ASP) kooperiert die hbs mit Partnerorganisationen (Universitäten und Think Tanks), die in Tschechien und in der Slowakei etabliert und renommiert sind. Die hbs greift hier ein zentrales Anliegen unabhängiger Akteure aus Tschechien und der Slowakei auf, im europäischen Dialog die Rolle und Möglichkeiten kleiner und mittelgroßer EU-Mitgliedsstaaten bei der Gestaltung der europäischen ASP entlang eigener Schwerpunkte mitzugestalten. Zu stark ist die ASP-Agenda in der Region von rein marktorientierten, wirtschaftlichen Interessen und den Regierungspositionen geprägt, die sich zudem nicht souverän mit den Interessen der außereuropäischen Großmächte auseinandersetzen.

- Es hat in der laufenden Programmphase deutlich sichtbare und durchaus erfolgreiche Bemühungen gegeben, den strategischen Partner aus Kroatien in die Arbeit des Regionalbüros einzubinden. Der rechtsnationale Konservatismus greift auch hier zunehmend in Politik und Gesellschaft über. In Kroatien selbst ist der Partner mit großen Studien, Debatten und einer zweimal jährlich durchgeführten Grünen Akademie zur politischen Ökologie und Demokratisierung renommiert wirksam. Die Projekte haben auch zur Umsetzung der Programmziele in den Komponenten A und B beigetragen; zudem wurde er in zwei regionale Projekte des Büros eingebunden. Synergieeffekte und eine nachhaltige Verankerung sind jedoch nicht festzustellen. Eine detaillierte Analyse und mögliche Strategien zur weiteren Vernetzung und Unterstützung mit dem Partner werden im Bericht erörtert.
- Trotz der Covid Einschränkungen und trotz Vakanzen im administrativen Arbeitsbereich des Büros und trotz des Umzugs in neue, größere Räumlichkeiten, wurde die Programmarbeit kompetent und verlässlich weitergeführt. Aufgrund der Beschränkungen durch die Pandemie wurden einige Projekte digitalisiert oder in andere Formen der Veröffentlichung überführt (Populismus-Konferenz Prag, LSBTIQ-Festival Pecs), andere mussten verschoben werden.

Herausforderungen

- Menschen in den ländlichen Gebieten und Kleinstädten zu erreichen, bleibt eine Schwierigkeit in allen Ländern der Region. Insbesondere für progressive pro-europäische Positionen und für Ansätze einer ganzheitlicheren politischen Ökologie besteht wenig Offenheit.
- Vor diesem Hintergrund lässt sich auch die Markendebatte der hbs, Klimagerechtigkeit, nur schwer vermitteln. Einige Expert*innen plädieren dafür, den Gedanken des Green New Deals gerade in der Region deutlich stärker mit der sozialen Frage, mit Ansätzen zur Einkommenssicherung und sozialen Sicherheit zu verknüpfen. Auch wenn der Klimawandel z.B. in Tschechien durch wiederkehrende Dürreperioden und Waldschäden bei landwirtschaftlichen Erträgen spürbar ist, werden Menschen nicht durch Katastrophenszenarien allein zum Handeln motiviert. Hier könnte in Zukunft ein Forschungs- und Handlungsfeld liegen.
- Einige Partner beklagen den hohen Berichts- und Administrationsaufwand, den kleine Fördersummen und hohe Ansprüche der Geber und der hbs mit sich bringen. Ein Forschungsinstitut in Ungarn hat ob der Relation zwischen Aufwand und „Ertrag“ bisher auf eine formale Kooperation verzichtet. Neue, spannende, oft informell auftretende Organisationen aus der sozialen und Klimabewegung hingegen, kommen aufgrund der administrativen Hürden für die hbs nicht als Partner in Frage. Für den Großteil der Partner stehen jedoch immer noch die immateriellen Vorzüge der hbs als „Partnerin“ und Ideengeberin im Vordergrund.
- Insgesamt ist die Partner- und Akteurslandschaft in den kleinen Ländern ebenfalls klein und überschaubar, die Konkurrenz der Geber zum Teil hoch. Für alle Komponenten wird deshalb empfohlen zu prüfen, ob länderspezifische Akteursanalysen durchgeführt werden können.
- Im Sinne einer Bestandssicherung - nicht gemeint als konservative Bestandswahrung - kommt es für die verbleibende und kommende Programmphase darauf an, dass das institutionelle Gedächtnis aktiviert wird und dass langjährige Kontakte und Netzwerke fortgesetzt werden. Dabei sollte jedoch perspektivisch und gezielt in bestimmten Bereichen (insbesondere ASP, auch Demokratie) auf einen vorsichtigen (und teilweisen) Wandel der Partnerlandschaft hingewirkt werden.
- Ähnliches gilt für das Programm: Die miteinander verzahnten und kohärenten Programmkomponenten sollten im Wesentlichen weitergeführt, aber auch weiterentwickelt werden. Die Arbeit in Ungarn sollte intensiviert und generell in Bezug auf eine stärkere Vernetzung und

Stärkung der Resilience- und Advocacy-Fähigkeiten von Partnern erfolgen. Im Ziel A.2/Ökologie des nachhaltigen Ressourcenmanagements auf kommunaler/lokaler Ebene wäre eine thematische Fokussierung in der kommenden Programmphase sinnvoll, während die Komponente C) auch strategisch fokussierter und präziser entwickelt werden sollte. Dies unter Einbezug von Expert*innenmeinungen des grünen Umfelds.

- Nicht nur die dramatische Situation in Ungarn, sondern auch die Tendenzen in den anderen Ländern können nicht allein durch die Arbeit der hbs aufgehalten oder umgekehrt werden (Oberziel!); jedoch kann das Büro seine Netzwerkfunktion stärken und versuchen, in Zukunft noch bewusster als Netzwerkknoten (hub) der unabhängigen Zivilgesellschaft zu agieren und alternative, unter Druck geratene Stimmen zusammen zu bringen und in der offenen, pro-europäischen Community für ihre Unterstützung zu werben. Eine Arbeit, die durch die Zentrale unterstützt werden sollte.
- Dafür ist es für das Büro nun wichtig, ein aufeinander abgestimmtes Team zu bilden, das sich mit den Zielen des Programms und den Werten der Stiftung identifiziert, und dass den Umfang der Arbeit und die wachsenden Herausforderungen auch gemeinsam bewältigen kann.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Die regionalen politischen Rahmenbedingungen verschlechtern sich – von der gegenwärtigen globalen Gesundheits- und Wirtschaftskrise abgesehen – eher langsam und stetig. Das hbs-Büro Prag reagiert seit Langem bis heute auf diese Veränderungen politisch weitsichtig und solidarisch sowie besonnen. Nach den Leitungs- und mehrfachen Personalwechselln im Team steht es nun vor einem „Neustart“; dieser birgt neue Energien, Ideen und Potenziale. Für einen Weg des langsamen Wandels, der an die positiven Erfahrungen und Erfolge der langjährigen politischen Vernetzungs- und Advocacy-Arbeit anknüpft, ist Wissenstransfer und Wissensmanagement zentral. In diesem Sinne der schrittweisen und akzentuierten Fortentwicklung einiger - programmatischer und administrativer - Bereiche sind die Empfehlungen des Berichts zu verstehen, von denen hier die zentralen zusammengestellt werden:

Programm

- Das Verhältnis von Programm- zu Infrastrukturmitteln sollte – da im Rahmen der Evaluierung nicht möglich – noch einmal geprüft werden. In Einklang mit der möglicherweise nötigen Anhebung lokaler Gehälter und möglicher Werkverträge sollte – soweit nicht ohnehin gegeben - ein Ausgleich zwischen beiden Bereichen angestrebt werden.
- Budget und Fördersummen waren – aufgrund der Umstände – nicht Gegenstand der Untersuchung. Es sollte deshalb intern noch einmal die aktuelle Projektplanungsübersicht überprüft werden, inwiefern und in welchen Bereichen eine Konzentration auf weniger Projekte effektiver (und entlastend) wirken kann als die Kleinstförderung vieler Projekte. Demgegenüber kann eine Anschubfinanzierung bei neuen, innovativen Partnern oder Projekten (z.B. in der Ökologiebewegung oder bei NRO, die zu grünen ASP-Themen arbeiten), eine relativ große Wirkung erzielen.
- Der begonnene Ausbau der social-media-Strategie ist hervorragend und sollte – unter Prüfung von Mehrsprachigkeit - fortgeführt werden. Dies wird mit Ausgaben verbunden sein. Dringend sollte zur höheren Sichtbarkeit der hbs in Ungarn und um dort die Zielgruppen besser zu erreichen, mittelfristig auch eine (Unter-) Website auf Ungarisch entstehen. Diese Mittel sollten in der Programmplanung reserviert werden.

a) Kroatien

- Zur Begleitung und institutionellen Steuerung für 2021 sollte der Dialog zwischen der Büroleitung, dem Referat und dem Partner regelmäßig fortgeführt werden.
- Auch die inhaltlich-strategische Steuerung und Begleitung sollte zukünftig gemeinschaftlich federführend durch das EU-Referat und die Büroleitung erfolgen.
- Aus Sicht grüner Europaabgeordneter bleibt Kroatien ein wichtiger Anker in den Balkan hinein; es sollte nicht marginalisiert werden. Dies sollte auch in einer wertschätzenden Haltung dem Partner und dessen politischer Arbeitsleistung gegenüber durch die hbs zum Ausdruck kommen. Denn die Anbindung IPEs – ob an das Büro Prag oder an ein anderes Büro in Europa - wird so lange eine belastende Kompromisslösung bleiben, solange keine Ownership für die Frage hergestellt wird, warum es sich lohnt, sich mit und durch IPE in und für die kroatische Zivilgesellschaft einzumischen.
- Doch für die Phase ab 2022 sollten die strategischen Überlegungen einer „organischeren Anbindung“ an andere europäische Programme vertieft und in die entsprechenden Programmplanungen aufgenommen werden (z.B. Griechenland oder EU-Büro Brüssel).

b) Ungarn

- Grundsätzlich sollte das Engagement in Ungarn für eine Stärkung der kritischen Zivilgesellschaft in der Demokratie-Komponente intensiviert werden. Ein wichtiger Ansatz ist die kommunale Ebene.
- Als wichtige Strategie wird die Stärkung von Partnern und Einzelakteur*innen, die unter Druck geraten sind, durch Einbindung in hbs-Aktivitäten außerhalb Ungarns empfohlen (Einbindung in regionale, auch kulturelle Veranstaltungen oder in Fachgespräche und Trainings). Sowohl das Büro als auch die Zentrale sollten hier bewusst eine pro-aktive Rolle als Vernetzende wahrnehmen und regelmäßig prüfen, ob und wie ungarische Partner*innen eingeladen oder eingebunden werden können. Dabei ist auf Geschlechter-vielfalt zu achten.
- Während eine Stakeholder-Analyse für den ungarischen Demokratiebereich nicht sinnvoll ist, sollten die menschenrechtlichen und zivilgesellschaftlichen Handlungsräume permanent beobachtet und analysiert werden (politisches Monitoring). Dies kann durch externe Expert*innen geschehen. Das Format eines Newsletters o.ä. wäre zu prüfen.
- Die jetzige PK HU sollte ab 2021 für diese und ähnliche Aufgaben mittelfristig eingebunden („gehalten“) werden.
- Eine Stakeholder-Analyse im Bereich Ökologie wird als sinnvoll eingestuft und sollte im Zusammenhang mit der neuen Programmplanung erwogen werden.
- Für die Zielformulierung der neuen Programmphase wird empfohlen, zwischen Tschechien und der Slowakei auf der einen und Ungarn auf der anderen Seite zu unterscheiden bzw. die Ziele für Ungarn (in B, ggf. aber auch in A) abzustufen. In der Demokratie-Komponente sollte für Ungarn auch ein eigenständiger Indikator entwickelt werden.

c) Komponente A

- Auch wenn die Rahmenbedingungen in Tschechien und der Slowakei wenig förderlich sind, und auch, wenn zurecht empfohlen wird, stärker die wirtschaftlichen und sozialen Benefits der Energiewende in den Vordergrund zu rücken, sollte die hbs ihre „Markendebatte“ der Environmental Justice-Ansätze stärken. Denn „Klimawandel machen auch die anderen“; die hbs kann über diese Verknüpfung insbesondere junge Akteur*innen aus den klimapolitischen Bewegungen erreichen.
- Die Kooperationen mit langjährigen Partner*innen sind in der verbleibenden Programmphase wichtig, da eingespielt und somit entlastend. Mit Blick auf die neue Programmphase sollten

sie jedoch hinsichtlich ihrer Weiterentwicklung enger begleitet und evaluiert werden. Die dringend empfohlene Stakeholder-Analyse für Tschechien und die Slowakei (sowie für Ungarn) kann auch einen vorsichtigen Wandel des Partner-Portfolios unterstützen (ohne wertvolle Expertisen zu verlieren).

- Die Themenstellung des „Ressourcenmanagements“ in B.2 erscheint sehr breit. Es wäre sinnvoll, in der kommenden Programmphase strategisch nur zwei (max. drei) Schwerpunkte zu identifizieren, so dass einerseits room for manoeuvre bleibt, andererseits die thematische Leitidee klar wird.
- Die Formate Studienreisen, internationale Runde Tische und Weiterbildungen sind gelungen und erscheinen als geeignetes Mittel der Wahl, um kommunale Entscheidungs-träger*innen und Multiplikator*innen zu erreichen. Hier sollten die vorhandenen Kontakte genutzt und weiterentwickelt werden. Die Unterstützung durch die und der Austausch mit der Zentrale (Regional- und Themenreferate) können diesbezüglich intensiviert werden. Die innovativen Formate (Comic) sollten unbedingt fortgesetzt werden.
- Es wäre wünschenswert, wenn die hohe Verbindlichkeit und Effektivität, Gender (und Diversität) als Querschnittsthema zu verankern, erhalten bliebe.

d) Komponente B

- Die Mischung macht's. Einen Mix an Partnerorganisationen erhalten und erweitern, um das Portfolio von Aufklärer*innen (Studien, policy papers, Debatten) bis zu Bewegungsaktivist*innen zu unterstützen.
- Auch in Bezug auf Geschlechterdemokratie sollte auf die vormals gute Mischung von Projekten mit der Kategorisierung G-2.2 (bis G-2.4), G-2.1 und G-1.2 geachtet werden.
- Das Themenfeld Gender und Stadtentwicklung kann weiterentwickelt, sollte aber nicht aufgegeben und mit „beliebigen“ Diversitätsthemen besetzt werden. Stadtentwicklung, Verdichtung und damit verbundene ökologische und soziale Verdrängung und Ausgrenzung sind weiterhin Facetten eines aktuellen Themas, für das in Ost- und Südosteuropa wenig Expertise vorhanden bzw. sichtbar ist.
- Aufgrund der sich verschlechternden Rahmenbedingungen sollte im Vorfeld des GOPP-Prozesses auch eine genderpolitische Analyse (Gender Analyse) durchgeführt oder in Auftrag gegeben werden.
- Die grüne Stiftung sollte in Tschechien bzw. in der Region explizit und im Programm sichtbar mit der weiterhin massiv angefeindeten und diskriminierten Minderheit Roma und Romnija arbeiten; nicht zuletzt auch, um auf europäischer Ebene rechtspopulistischen Tendenzen des Anti-Ziganismus entgegenzutreten.
- In der Komponente B, möglicherweise auch C) bietet es sich an, die Wirkung von Studien und Policy Papieren genauer zu beobachten. Exemplarisch könnte eine Studie mit besonderem Stellenwert für das Büro oder eine wiederkehrende Reihe mit Hilfe von Leser*innenbefragungen auf ihren Nutzen und ggf. auch Wirkung hin untersucht werden.

e) Komponente C

- Vor dem Hintergrund der vorab erfolgten Erörterungen wird empfohlen, eine Klärung zur strategischen Fokussierung des ASP-Engagements der hbs vorzunehmen. Hierzu sollten das Referat und das Referat ASP einbezogen werden.
- Die Slowakei sollte als Feld der Einmischung und der Partnerkooperation in der Komponente C) weiterhin einbezogen werden – was sich auch im zukünftigen Ziel spiegeln sollte.¹

¹ Es ist zu prüfen, inwieweit es im Prozedere mit dem Geldgeber sinnvoll ist, die jetzigen Ziele (Ober- und Programmziel) anzupassen oder eine positive unerwartete Wirkung zu formulieren.

- Des Weiteren sollte dringend eine Stakeholder Analyse für ASP sowohl in Tschechien als auch in der Slowakei durchgeführt werden – auch diese kann mit externer Unterstützung und unter Einbeziehung grüner, grün-naher Expert*innen erfolgen.
- Aus dieser Analyse kann ebenso wie für B formuliert, ein vorsichtiger Wandel der Partnerlandschaft resultieren und vorgebracht werden.
- Für die Stärkung ungarischer Akteur*innen gilt hier ebenfalls, wie unter B) formuliert, dass sie in regionale Debatten und Aktivitäten einbezogen werden sollten, wo immer es möglich ist.²
- Die bisherigen Anstrengungen, Geschlechterdemokratie – nicht nur quantitativ – in die politische Arbeit zu integrieren, sollten fortgesetzt werden. Das schließt eine kritische Prüfung der Partner ein. Inhaltlich sollten Maßnahmen zur Stärkung der Istanbul Konvention konzeptionell entwickelt und umgesetzt werden.
- Die Komponente C) ASP könnte in der Verantwortlichkeit maßgeblich von der Büroleitung unterstützt und koordiniert werden, zumal in der jetzigen Phase der Weichenstellung.

Team und Büro

- Mit den in absehbarer Zeit erfolgenden Stellenbesetzungen wird das Büro nach einer zweijährigen Phase der häufigen Wechsel und Vakanzen wieder vollständig besetzt sein. Mit der erfahrenen Büroleitung und dem hohen Potenzial der Mitarbeiter*innen wird es gelingen, ein professionell harmonisches Team zu bilden. Doch sollte dem Teambuildings-prozess in der nächsten Zeit auch ein hoher Stellenwert im Zeitbudget eingeräumt werden.
- Das stiftungsspezifische M&E-System GOPP ist im Büro Prag in guten Händen! Monitoring wurde und wird sorgfältig bis vorbildlich, aber auch kreativ umgesetzt. Für einige Ziele liegt ausgezeichnetes Datenmaterial für die Planungsphase vor. Nun kommt es darauf an, das gesamte Team auf einen Stand zu bringen. Die neue Büroleitung hat bereits gute Grundlagen gelegt, doch vor dem anstehenden GOPP-Prozess sollten Teamklausuren und interne Fortbildungen eingeplant werden.
- Das gemeinsame Ziel sollte sein, die laufende und zukünftige Programmarbeit (Anzahl und Umfang der Aktivitäten, Abläufe im Programmmanagement, Stiftungsaufgaben, Unvorhergesehenes) so zu organisieren, dass sie für alle gut zu leisten ist, und keine ungleichen oder (ob objektiv oder subjektiv) ungerechten Arbeitsbelastungen entstehen. Möglicherweise müssten die bisherigen Zuständigkeiten geprüft und geändert werden (Komponenten, gfp).
- Hat sich – nach Covid - Routine im Team eingestellt können auch Praktikant*innen zur Entlastung bestimmter Aufgaben einbezogen werden (Monitoring, Zuarbeit Website, Redaktion von Texten etc.).
- Flexible Arbeitszeiten und -formate sollten v.a. gegenüber den Elternzeit-Rückkehrenden geprüft werden, um erfahrene Fachkräfte und Wissensträger*innen auch ihren Bedarfen entsprechend wieder einsetzen zu können. Auf die üblichen Verfahren zur Überprüfung und ggf. Anhebung der lokalen Gehälter (Ortsüblichkeit etc.) sei noch einmal hingewiesen; nicht zuletzt, um die z.T. hoch qualifizierten Kräfte zu halten.
- Die neuen Räumlichkeiten, darin insbesondere der Konferenzraum, bieten der hbs in Prag die Chance, in politisch schwierigen Zeiten der Zivilgesellschaft unter Druck Räume anzubieten und sich damit selbst zu einem Knotenpunkt zivilgesellschaftlicher Stimmen (weiter-)zu entwickeln. In diesem Sinne sollte er so gut es geht offengehalten und genutzt werden.
- Aufgrund der wachsenden Herausforderungen in der Region und für einen größeren Handlungsspielraum des Büros sollte in den kommenden Jahren perspektivisch die Beantragung von (EU-)Drittmitteln in bescheidenem Umfang geprüft werden.

² Das wiederum muss nicht notwendigerweise im Ziel oder im Monitoring-System erscheinen, sondern kann als Synergie-Effekt „verbucht“ werden.

Zentrale

- Wie bereits erwähnt, sollte das Referat v.a. in den folgenden Bereichen aktiv unterstützen:
 - Kroatien-Begleitung und Ausstiegsszenario für das Büro Prag ab 2021.
 - Als Netzwerker (Hub) ungarische Akteur*innen und andere Akteur*innen aus der Region durch häufigere, gezielte Einbindung in Veranstaltungen und Debatten unterstützen. Dem mehrfach geäußerten Wunsch ungarischer Partner*innen, sich mit politisch Gleichgesinnten einer unterdrückten und diskriminierten kritischen Zivilgesellschaft aus anderen Ländern (Türkei, Polen, Russland) auszutauschen, kann das EU/NA-Referat sicherlich leichter entsprechen als das Büro.