

# Evaluation

## Kolumbienprogramm der Heinrich-Böll-Stiftung 2017 – 2021

### Kurzfassung

Innerhalb von nur vier Jahren ist die Fundación Heinrich Böll (FHB) in Kolumbien zu einer deutlich wahrgenommenen Akteurin geworden, die in den von ihr besetzten Themen (1) Ökologie/ Nachhaltigkeit, (2) Demokratie/ Menschenrechte sowie (3) Dialog/ neue Herausforderungen die politische Agenda und die Arbeit ihrer Partnerorganisationen mitgestaltet und nachweisbare Wirkungen auf unterschiedlichen Ebenen erzielt. Sie spricht relevante Themen an, die sie mit dem richtigen Instrumentarium effektiv einbringt. Zurückzuführen ist dies auf die gründliche Analyse der Rahmenbedingungen im Vorfeld des Programms, ein sehr gutes PME-Instrumentarium, das die Zentrale zur Verfügung stellt und das das Team nicht nur in der Planungsphase, sondern inzwischen auch unterjährig für das Monitoring und Evaluierung aktiv nutzt. Wichtig für die Erfolge sind die Professionalität, ihr persönliches Engagement und die soziale Kompetenz der acht Teammitglieder.

#### Rahmenbedingungen

Seit der Gründung des Büros 2017 haben sich die politischen, sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Rahmenbedingungen in vielerlei Hinsicht verändert: Zunehmend füllen nichtstaatliche Akteur\*innen ein durch die Friedensverträge entstandenes Machtvakuum aus, dies schränkt Handlungsspielräume ein und bedroht Partnerorganisationen und andere Akteur\*innen.

Auf die landesweiten Proteste im Frühjahr d.J. antwortete die Regierung unverhältnismäßig hart mit Verletzungen der bürgerlichen und politischen Menschenrechte. Die auch in Kolumbien stärker werdenden rechten Kräfte („Derechización“) drängen inzwischen erreichte Frauenrechte, vor allem im reproduktiven Bereich, zurück. Diese politischen Änderungen nimmt das Büro durch seine vielen Kontakte in unterschiedliche Kreise aufmerksam wahr, es reflektiert und analysiert sie und nutzt seine vielfältigen Instrumente um angemessen zu reagieren.

Die Pandemie forderte bis Mitte November d.J. 128.000 Tote, der Lockdown führte zu steigender Armut, sozialer Ungleichheit, häuslicher Gewalt, Teenagerschwangerschaften. Das Büro reagierte zeitnah und unbürokratisch und ermöglichte in gutem Kontakt mit der Zentrale in Berlin und den Partnerorganisationen pandemiebedingte Projektanpassungen.

#### Relevanz und Kohärenz

Das Büro ist mit den drei Programmkomponenten, seinen Kooperationspartner\*innen und Maßnahmen relevant und wird nicht nur von seinen Zielgruppen, sondern auch von Außenstehenden in Politik, Justiz und Presse als Akteur, der sichtbare Zeichen setzt, wahrgenommen. Selbst US-amerikanische Medien, wie etwa die Washington Post, beziehen sich auf von der FHB veranlasste bzw. unterstützte Studien.

Die drei Programmkomponenten fördern eine integrale Perspektive auf die Klimakrise, sie verknüpfen Umwelt- und Frauen-/ Menschenrechtsthemen. Externe verbinden das Büro insbesondere mit der Verhinderung von Fracking und der Stärkung von Frauenrechten. Durch seine klare inhaltliche Positionierung und Sichtbarkeit trägt das Büro zum Schutz bedrohter Partner\*innen bei, durch klare feministische Maßnahmen stärkt es Frauen(rechte).

### **Maßnahmen und Formate**

Mit dem Mix aus Eigen- und Kooperationsmaßnahmen verfügt das Büro über flexible Instrumente. Die Eigenmaßnahmen, auch wenn sie sehr arbeitsintensiv sind, erlauben eine schnelle Reaktion, inhaltliche Zuspitzung und die Befassung mit Themen, die von Partnerorganisationen aufgrund ihrer Brisanz so (noch) nicht bearbeitet werden. Mit den Kooperationsmaßnahmen nutzt und unterstützt sie die Möglichkeiten ihrer Partnerorganisationen.

Das Büro setzt je nach Inhalt und Zielgruppe sowohl eher traditionelle (Publikationen, Studien, Präsenz- und virtuelle Veranstaltungen) als auch innovative (künstlerische, Audio- und Video-) Formate ein. Beide sind für die Zielerreichung nützlich.

### **Bekanntheitsgrad**

Der Name des Büros ist durch die Öffentlichkeitsarbeit, die Eigenmaßnahmen und die Mitarbeit in Netzwerken, sowie durch die Arbeit der Partnerorganisationen, die bei den geförderten Maßnahmen immer das Logo der Stiftung verwenden, auch bei Außenstehenden bekannt. Partnerorganisationen interessieren sich auch für Details der FHB.

### **Zielerreichung und Wirkungen**

Die Oberziele basieren auf der Analyse der politischen Rahmenbedingungen vor Programmbeginn, zur Formulierung der Programmziele führt das Büro im Vorfeld der GOPP- und der Jahresplanungen einen intensiven Dialog mit seinen Partnerorganisationen. Die Programmziele sind breit. Dies erlaubt einerseits ein weites Spektrum an Themen und Maßnahmen, die in sich sinnvoll und nützlich sind und zur Zielerreichung beitragen. Andererseits könnten durch eine Konkretisierung der Ziele (Stichwort „smarte Ziele: spezifisch, messbar, angemessen, realistisch, terminiert“) Wirkungen deutlicher erkennbar werden.

Die Erreichung der Oberziele ist in einer nur vierjährigen Programmzeit nicht möglich, die Programmziele (als Zustand am Ende des Programms) hingegen werden auch wegen ihrer Allgemeinheit erreicht.

In der Evaluierung wurden deutlich wahrnehmbare und zuordenbare Wirkungen (Veränderungen, die durch das Programm ausgelöst wurden) auf mehreren Ebenen festgestellt:

- Auf individueller Ebene (vor allem bei Frauen durch die politischen Bildungsprogramme).
- Bei den Partnerorganisationen (stärkeres politisches Gewicht durch die Kooperation).
- Auf Ebene von Kommunen (Erfolge im Bereich des Umweltschutzes).
- Auf nationaler Ebene (Mitgestaltung von Gesetzesinitiativen, Einbringung von neuen, auch politisch heiklen Themen, Verhinderung von Fracking).
- Auf lateinamerikanischer Ebene (größeres Wissen zu Umwelt- und Menschenrechtsthemen durch Öffentlichkeitsarbeit und Vernetzung).
- Auf europäischer Ebene (z.B. indirekte Einflussnahme durch die Mitwirkung in Netzwerken auf das jüngst verabschiedete Lieferkettengesetz).

Die FHB ist über ihre Partnerorganisationen in verschiedenen Landesregionen (Departamentos) präsent, die durch zusätzliche Zugänge und Perspektiven ihre Wirkungen erhöht. U.a. gibt es besondere Anknüpfungspunkte an die Situation der Frauen, Bedrohungen der Umwelt können rascher wahrgenommen werden.

### **Zusammenarbeit mit Projektpartner\*innen**

Bei der Auswahl ihrer Kooperationspartner\*innen setzt das Büro auf einen beeindruckenden Mix unterschiedlicher Organisationen und Menschen, die ein soziales und politisches Engagement verbindet.

Die meisten Partnerorganisationen sind, jenseits der Zusammenarbeit mit ihren Zielgruppen (also den indirekten Zielgruppen des Büros), zusätzlich mit zahlreichen weiteren Organisationen auf lokaler, nationaler, lateinamerikaweiter und europäischer Ebene verbunden, die als Multiplikator\*innen die Anliegen weitertragen. Indirekt strahlt die Stiftung auch auf diese aus.

Das Büro vernetzt Partnerorganisationen, hieraus entstehen zahlreiche Synergien.

Je nach politischer Ausrichtung der nächsten Programmphase kann die Zusammenarbeit mit weiteren Zielgruppen, etwa aus dem Wirtschaftsspektrum, erwogen werden.

Die Partnerorganisationen erleben das Büro als Verbündeten, das gemeinsame Anliegen unterstützt und durch inhaltlichen Dialog auf Augenhöhe weiterentwickelt. Geschätzt werden neben dem Fachwissen die horizontale Grundhaltung der Mitarbeiter\*innen. Manche Partnerorganisationen meinen, die FHB könne sich politisch noch klarer äußern.

### **Umsetzung der Querschnittsaufgabe Geschlechterdemokratie**

Die hilfreichen Vorgaben der Zentrale fördern die Behandlung von Geschlechterfragen als Querschnittsaufgabe, eine Begleitung in den ersten Jahren beförderte die Anwendung. Dass Gender-Fragen glaubwürdig umgesetzt werden, liegt auch an der inneren Überzeugung der Teammitglieder, insbesondere die beiden Programm- und die Finanzkoordinatorin halten das Thema wach. Angesichts der Bedrohung von Frauenrechten ist die Konzentration auf die Stärkung von Frauen richtig. Hier hat das Büro eindrucksvolle und nachhaltige Wirkungen erreicht (Empowerment, politische Beteiligung, Berücksichtigung von Fraueninteressen im traditionell eher männlich besetzten Umweltbereich).

Eine Befassung mit LGBTQI-Fragen und eine auf Männer bezogene Genderarbeit erfolgt aus Ressourcengründen derzeit nicht.

### **Organisatorische und personelle Aufstellung**

Das Büro ist organisatorisch angemessen aufgestellt, das Organigramm funktional, die Stellenbeschreibungen orientierten sich an der Stellenausschreibung.

Der Büroleiter trifft sich regelmäßig zu Online-Besprechungen mit der Zentrale und den vier anderen Büros der Stiftung in Lateinamerika. Mit dem Gesamtteam und den einzelnen Mitarbeitenden finden regelmäßige Arbeitsbesprechungen statt. Die Zusammenarbeit mit Berlin wird als wertschätzend und sehr konstruktiv erlebt, die Koordinatorinnen wünschen sich zur Einbringung authentischer lokaler Expertise einen direkteren Austausch mit Berlin.

Die fachliche und soziale Kompetenz des Büroleiters wird sowohl von den Kooperationspartner\*innen als auch vom Team sehr geschätzt. Die Mitarbeitenden verfügen über die erforderliche Expertise, bringen Erfahrungen aus vorigen Arbeitsverhältnissen und großes persönliches Engagement mit. Neben der konzeptionellen und inhaltlichen Gestaltung sind die Programmkoordinatorinnen auch für die administrative Projektabwicklung verantwortlich.

Die Erfolge des Programms sind auf die klare Struktur des Büros und die Fähigkeiten der einzelnen Teammitglieder zurückzuführen.

Das Haus befindet sich im Eigentum der Stiftung und ermöglicht eine vielfältige Nutzung. Die Infrastruktur ist modern und funktionell, die Büros sind gut ausgestattet. Mit den zur Verfügung stehenden Mitteln geht das Büro sparsam und effizient um.

In den zurückliegenden Jahren reichten die Programmmittel für die Maßnahmen gut aus.

### **Qualität der Durchführung und Steuerung**

Das Team betrachtet die von der Zentrale zur Verfügung gestellten Steuerungsinstrumente als hilfreich und wendet sie an. Sie erlauben ein laufendes Monitoring (über die Beobachtung

der Indikatoren, Leitfragen, Selbstevaluierung, Berichte). Im Blick auf die Überprüfung der Zielerreichung/ Wirkungen könnten die Indikatoren und Leitfragen verbessert werden. Hinsichtlich der Projektabwicklung äußern alle (!) Partnerorganisationen, auch etablierte mit Erfahrungen mit umfangreichen EU-Programmen, große Probleme mit der Komplexität der Abwicklung.

### **Wesentliche Empfehlungen**

Die Evaluierung gelangt zu folgenden wesentlichen Empfehlungen:

- Die drei inhaltlichen Programmkomponenten sowie die Querschnittsaufgabe Geschlechtergerechtigkeit/ Frauenschwerpunkt fortführen.
- Programmziele, Zielgruppen, Themen unter Berücksichtigung der geänderten politischen Rahmenbedingungen kritisch überprüfen und priorisieren.
- Ein Konzept/ Strategie für die Öffentlichkeitsarbeit erstellen.
- Ein Personalentwicklungskonzept aufbauen, Aufgaben der Programmkoordination klären.
- Konzept für politische Lobbyarbeit in Deutschland, Europa und international entwickeln.
- Längerfristige strategische Partnerschaften anstreben, dann Kostenanteile für Infrastruktur und Gehälter übernehmen.
- Verwaltungs- und Abrechnungsverfahren vereinfachen (z.B. Eigenbelege).
- Frühwarn- und Schutzkonzept für bedrohte Partner\*innen einrichten.
- Reproduktive/ sexuelle Rechte von Frauen, neue (digitale) Gewaltformen, sowie die Situation von Frauen im Alter thematisieren.
- Den „Ánimo“ beibehalten, das gute Miteinander vor Ort und mit Berlin pflegen, Erfolge feiern.