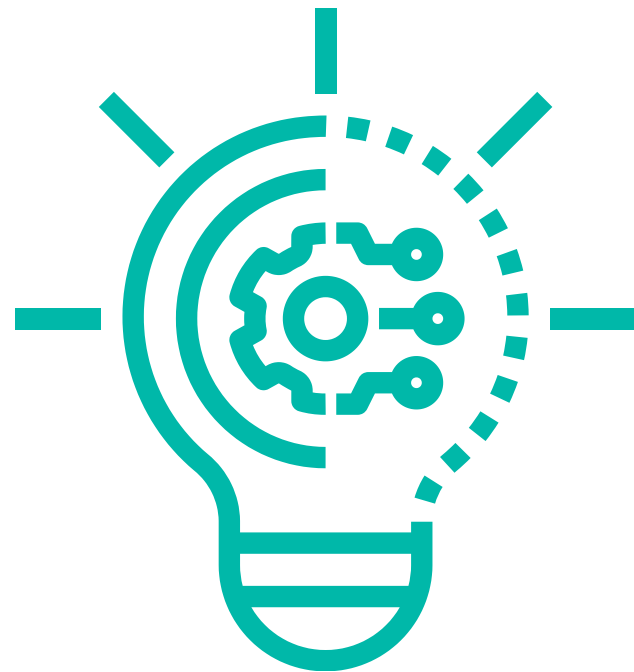
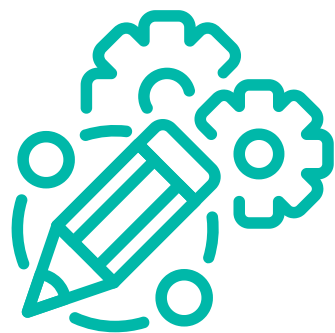


Externe Evaluierung hbs Thessaloniki 2018-2023 Kurzbericht

**29. September 2023
Conny Hoffmann, Federico Guerreri, Ruben Loodts**



Der vorliegende Bericht stellt die Ergebnisse einer externen Evaluierung des Programms der Heinrich-Böll-Stiftung (hbs) in Thessaloniki für den Zeitraum 2018 bis Mai 2023 vor. Die Evaluierung konzentriert sich auf die Relevanz und Kohärenz des Programms, seine Zielerreichung und seine sonstigen Wirkungen sowie seine Nachhaltigkeit, insbesondere in der Zusammenarbeit mit den Kooperationspartner*innen. Die Evaluierung wurde zwischen Juni und August 2023 durchgeführt und folgte einem gemischten Methodenansatz aus Dokumentenanalyse, Umfrage, Workshops und ausführlichen Interviews mit Mitarbeitenden der hbs Thessaloniki, ihren Partner*innen, externen Stakeholdern und Mitarbeitenden der hbs-Zentrale.



Methodologie

UMFRAGE *JUNI 2023* *ONLINE*

Online-Umfrage auf EN.
35 Antworten von hbs-
Partner*innen und
externen Stakeholdern
zu ihren Erfahrungen und
Eindrücken von der
Arbeit der hbs
Thessaloniki.

KICK-OFF WORKSHOP MIT HBS TEAM *30. JUNI* *THESSALONIKI*

In einem eintägigen
Präsenz-Workshop mit
dem hbs-Team wurden
die Auswirkungen der
politischen Rahmen-
bedingungen auf die
Programmarbeit der hbs
diskutiert.

INTERVIEWS *JULI 2023* *THESSALONIKI* *& ONLINE*

Es wurden 20 halbstruk-
turierte qualitative
Interviews mit Mitarbei-
tenden der hbs Thessa-
loniki, Partner*innen und
externen Stakeholdern
geführt.

DEBRIEFING SESSION MIT HBS TEAM *7. JULI 2023* *THESSALONIKI*

Vorläufige Erkenntnisse
und erste Schlussfol-
gerungen wurden mit
dem Team der hbs
Thessaloniki vertieft,
getestet und validiert.

DOKUMENTEN- STUDIE UND ZWISCHEN- GESPRÄCHE MIT HBS *KONTINUIERL.*

Zwischengespräche und
Sichtung der Materialien
ergänzten die vorange-
gangenen Schritte der
Evaluierung und flossen
in die Redaktion des
Abschlussberichts ein.

Kurze Programmbeschreibung



Im Zeitraum **2019-2021** hatte die hbs Thessaloniki **3 Komponenten im AA-Programm**, mit jeweils **1-2 Programmzielen**, die sich in erster Linie auf das **Empowerment** der verschiedenen beteiligten Akteure und Changemaker konzentrierten.

- **Ökologie:** Akteure, die an den Programmaktivitäten der hbs beteiligt sind, haben die Kapazitäten, zu einer fundierten öffentlichen Debatte über ökologische Nachhaltigkeit mit besonderem Fokus auf der sozial- und geschlechtergerechten Energiewende im europäischen Kontext beizutragen. Sie beteiligen sich wirksam an relevanten Initiativen.
- **Demokratie:**
 - 1: Relevante Akteure haben ein besseres Verständnis und vertieftes Wissen über die europäische Integration und Formen des partizipativen, genderdemokratischen Regierens.
 - 2: Relevante Akteure sind befähigt, Vorurteile und Diskriminierung zu erkennen und zu bekämpfen und sich für soziale Inklusion, den Respekt der Menschenrechte und Geschlechterdemokratie einzusetzen. Die beteiligten Akteure in Bildungsinstitutionen sind befähigt, die Menschenrechtsbildung in ihre Arbeit zu integrieren und sich für eine demokratische Schulkultur einzusetzen.
- **Soziale u. solidarische Ökonomie (SSE / SSÖ):** Bestehende und potenzielle Akteure der SSÖ sind befähigt, nachhaltige Unternehmen zu entwickeln, dabei soziale und ökologische Auswirkungen und die Aspekte der Geschlechterdemokratie im Unternehmen zu berücksichtigen. Sie betrachten sich als kompetent und treten mit dem Anspruch auf, an der Gestaltung der Politikformulierung für den SSÖ Bereich beteiligt zu werden.

Darüber hinaus erhielt die hbs Thessaloniki vom **BMZ** Mittel für ein **Migrations- und Fluchtprogramm**:

- **Migration:** Flüchtende, aufnehmende Gesellschaften, NROs und relevante politische Akteure aus der Region sind im regelmäßigen Austausch, besser vernetzt und ihre Perspektiven, praktischen Erfahrungen sowie ihre Politikkonzepte werden verstärkt für die Gestaltung einer gender-sensiblen, nachhaltigen und auf dem Völkerrecht basierenden EU-Flucht- und Migrationspolitik von Entscheidungsträger*innen in Betracht gezogen.

In **2022-2024** wurde der **Schwerpunkt auf spezifischere Ziele** verlagert, die **stärker auf die lokale Ebene ausgerichtet** sind, maßgeblich als Konsequenz der Ergebnisse und Empfehlungen der Selbstevaluierung von 2020.

Ökologie: Partner und Zielgruppen, die an HBSGR Aktivitäten beteiligt sind, werden in die Lage versetzt, sich auf lokaler und nationaler Ebene aktiv an einer partizipativen, geschlechtergerechten sozioökologischen Transformation, einschließlich einer gerechten Energiewende und Kreislaufwirtschaft, zu beteiligen und gleichzeitig ihre Fähigkeit zu verbessern, den sich ändernden EU-Kontext zu verstehen und darüber zu diskutieren.

Demokratie: Zivilgesellschaftliche Akteur/innen und Behörden erwerben ein besseres Verständnis für inklusives, geschlechterorientiertes Regieren, beginnend auf der Nachbarschaftsebene, und werden befähigt, bewährte Verfahren anzuwenden, die die transformative Kraft von Städten stärken.

SSÖ: SSÖ-Unternehmen, -Organisationen und -Praktiken, Commons, lokale Initiativen, relevante Wissenschaftler/innen und unterstützende Organisationen (breite SSÖ-Ökosysteme) werden in einer informierten und geschlechtergerechten Debatte über Querschnittsthemen der Wirtschaft des 21. Jahrhunderts befähigt, ihre Kapazitäten auszubauen, um ortsbezogene transformative öffentliche Politik gemeinsam mitzugestalten.

Darüber hinaus wurde eine neue Komponente zur **Außen- und Sicherheitspolitik** in dem vom AA finanzierten Programm eingerichtet:

- **Außen- und Sicherheitspolitik:** Wichtige politische Entscheidungsträger/innen und Journalist/innen sowie andere Akteur/innen der Zivilgesellschaft erwerben ein besseres Verständnis der ökologischen und geschlechterspezifischen Dimensionen von Themen der nationalen Außenpolitik und EU-Außenpolitik, wobei der Schwerpunkt auf dem Kontext Griechenlands und seiner Nachbarregion liegt.

Das Ziel des BMZ-Programms ist weitgehend gleich geblieben, zum einen aus internen Gründen der Einrichtung des Programms in seiner Anfangsphase, zum anderen wegen der mangelnden Fortschritte auf politischer Ebene in diesem Politikfeld.

- **Migration:** Geflüchtete, Aufnahmegesellschaften, NROs und relevante politische Akteur/innen aus der Region werden besser vernetzt und ihre Perspektiven, Praxiserfahrungen sowie ihre politischen Konzepte werden von Entscheidungsträger/innen bei der Gestaltung einer gendersensiblen, nachhaltigen und menschenrechtsbasierten EU-Flüchtlings- und Migrationspolitik zunehmend berücksichtigt.

Politischer Kontext



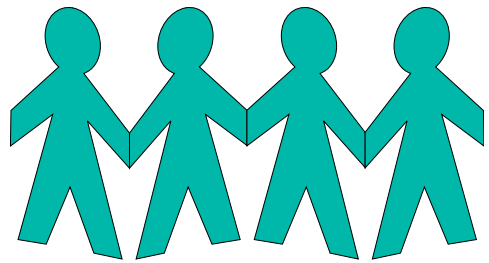
Griechenland bietet eine schwierige politische Landschaft für Organisationen wie die hbs, die durch mehrere bemerkenswerte Faktoren gekennzeichnet ist. Erstens schränkt das Fehlen starker grüner politischer Parteien die Plattform für umweltorientierte Interessenvertretung und Politik ein. Darüber hinaus behindert das Fehlen eines bedeutenden grünen Diskurses in den Mainstream-Medien die Förderung von Umwelt- und Nachhaltigkeitsinitiativen zusätzlich. Der Aufstieg rechter (und rechtsextremer) Parteien in Griechenland, insbesondere bei den letzten Parlamentswahlen im Jahr 2023, hat die Lage weiter verkompliziert, da diese Parteien keine grünen und fortschrittlichen Werte teilen, was sich auf die nachhaltige Entwicklung der Bevölkerung auswirkt. In diesem Zusammenhang gewinnen die Bemühungen der hbs zur Förderung grüner Ideen und sozialer Gerechtigkeit zunehmend an Bedeutung, da sie sich in einem politischen Umfeld bewegen, in dem diese Werte nicht immer im Vordergrund des öffentlichen Diskurses stehen.

Wichtigste Beobachtungen zum Kontext und zu den Programmzielen

- Das Programm der hbs Thessaloniki ist in hohem Maße auf den politischen und gesellschaftlichen Kontext abgestimmt, in dem das Büro arbeitet, und ist daher äußerst relevant.
- Das Team reflektiert sorgfältig und bewusst über das Umfeld, in dem es arbeitet, die Trends, die es aufgreifen muss, und die Themen, auf die es sich konzentrieren will.
- Das Team sucht aktiv nach Möglichkeiten, etwas zu bewirken, seine "Nische" zu finden und nicht nur Dinge um ihrer selbst willen zu tun.
- Dies hat dazu geführt, dass die hbs Thessaloniki das derzeitige Vakuum an grünen Ideen in der griechischen Öffentlichkeit und im politischen Diskurs gefüllt hat.
- Es ist die lokale Ebene, auf der die Initiativen der hbs Thessaloniki die größten positiven Auswirkungen hatten.
- Im Allgemeinen entsprechen die Ergebnisse des Programms den gesteckten Ambitionen und Zielen.
- Die Programmziele der aktuellen Förderperiode werden voraussichtlich erreicht werden.



Teamdynamik & Arbeitsumfeld



- Die Teamdynamik und das Arbeitsumfeld sind sehr positiv und wertschätzend.
- Die Teammitglieder sind alle sehr engagiert und setzen sich für die Themen ein, an denen sie arbeiten.
- Ein starker Motivationsfaktor für ihre Arbeit ist die Möglichkeit, an einer Sache zu arbeiten, an die sie glauben.
- Es gibt ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zum Team, der gegenseitigen Unterstützung und der gemeinsamen Lösungsfindung.
- Das interne Steuerungssystem ermöglicht regelmäßiges Feedback, Reflexionen und gegebenenfalls Anpassungen, um die Programmziele zu erreichen.

Relevanz & Kohärenz

- Das Programm der hbs (in allen Komponenten) ist in hohem Maße auf den politischen und gesellschaftlichen Kontext abgestimmt, in dem das Büro arbeitet.
- Die Arbeit der letzten fünf Jahre, auf die sich diese Evaluierung stützt, zeigt, dass hinter den verschiedenen Veränderungen, die die Arbeit des Büros im Evaluierungszeitraum durchlaufen hat, Konsistenz und eine Strategie stehen.
- Das Team analysiert kontinuierlich und sorgfältig die politischen Entwicklungen sowohl in Griechenland als auch außerhalb, die die Arbeit in Griechenland beeinflussen könnten (insbesondere im Hinblick auf die Themen Migration und Energie).
- Mit ihrem interdisziplinären Ansatz sind sie in der Lage, Zusammenhänge herzustellen und ein anderes Licht auf "gewöhnliche" Themen zu werfen.



Effektivität & Impact



- Die Messung und Analyse der Auswirkungen politischer Bildung über einen kurzen Zeitraum hinweg wird den Anstrengungen und Ressourcen, die damit verbunden sind, selten gerecht.
- Die hbs hat vor allem in den Bereichen SSE, Wohnungsbau, Energiegemeinschaften und mit ihrer Arbeit zur Kluft zwischen Stadt und Land Spuren hinterlassen.
- Die Auswirkungen sind vor allem auf lokaler Ebene und an der Basis sichtbar.
- Mit ihrem Büro in Thessaloniki befindet sich die hbs im Zentrum der Organisationen mit sozialer Wirkung in Griechenland.
- Eine stärkere Präsenz in Athen (durch Veranstaltungen, Treffen und Partnerorganisationen) ist insbesondere für das Programm Außen- und Sicherheitspolitik vorgesehen.

Zusammenarbeit mit Projektpartner*innen und innerhalb des hbs Netzwerks

- Die Zusammenarbeit mit *Grassroots*-Organisationen ist zu einem Markenzeichen der hbs Thessaloniki geworden.
- Der professionelle, freundliche und respektvolle Umgang der hbs mit den Partner*innen, ihr aufrichtiger Glaube an die geförderten Projekte und das Prestige, das eine Zusammenarbeit mit der hbs für die Partner*innen bedeutet, haben die Zusammenarbeit mit letzteren positiv beeinflusst.
- Gleichzeitig steht der administrative Aufwand eines Kooperationsprojekts aufgrund der Finanz- und Berichtsrichtlinien manchmal in keinem Verhältnis zur tatsächlichen Fördersumme oder zum Charakter des Projekts.
- Einige Partner*innen, insbesondere kleinere *Grassroots*-Organisationen, würden von einer stärkeren strukturellen, operativen Förderung profitieren.



- Es wurden erste Schritte unternommen, um enger mit anderen hbs-Büros und verschiedenen Referaten in der Zentrale zusammenzuarbeiten, aber ein struktureller Ansatz fehlt bisher eher.
- Die Vorteile der Zugehörigkeit zu einem internationalen Netzwerk könnten deutlicher gemacht werden, insbesondere durch die Überbrückung von Lücken unterschiedlicher Standards und Möglichkeiten für internationale und in Deutschland ansässige Mitarbeitende.

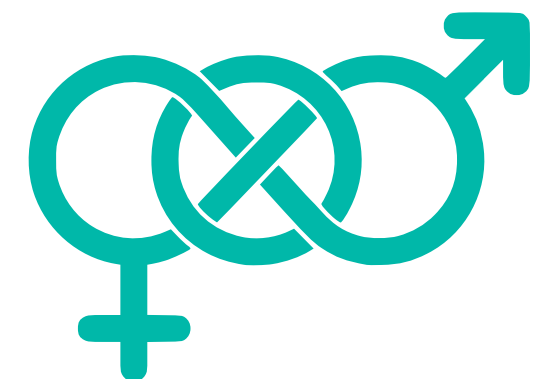
Kommunikation



- Die neu entwickelte Kommunikationsstrategie der hbs Thessaloniki hat sich ausgezahlt - die Stiftung ist extrovertierter und in den sozialen Medien sichtbarer geworden.
- Verbesserungsbedarf besteht bei der Einbindung in die Mainstream-Medien sowie bei der Platzierung von Diskursen in der breiteren öffentlichen Debatte. Hier könnten die Wahlen zum Europäischen Parlament 2024 als Gelegenheit dienen, dieses Engagement zu fördern.
- Die "katalysierende" Rolle der hbs Thessaloniki in Bezug auf die Aufwertung von Projekten und Sichtbarkeit mit ihrer neu eingerichteten Kommunikationsstrategie wurde von allen Seiten gelobt.

Geschlechterdemokratie

- Im Mittelpunkt aller Programme der hbs Thessaloniki stehen verschiedene Dimensionen der (Bekämpfung und Verringerung) von Ungleichheiten und Benachteiligungen für vulnerable Gruppen.
- Die Förderung der Geschlechterdemokratie in Griechenland ist als Querschnittsaufgabe in die Arbeit der hbs Thessaloniki integriert.
- In Anbetracht des politisch und gesellschaftlich ungünstigen Kontextes - Griechenland wird vom Europäischen Institut für Gleichstellungsfragen (EIGE) als Schlusslicht in Sachen Geschlechtergleichstellung eingestuft - sind die Bemühungen der hbs Thessaloniki zur Förderung der Geschlechterdemokratie zu loben und zu unterstützen.



Aufstellung des Büros & Steuerung des Programms



- Die Bemühungen des Teams der hbs Thessaloniki, seine Arbeitsweise nach der Hälfte des Evaluierungszeitraums umzustrukturieren, insbesondere als Ergebnis der Selbstevaluierung 2020, haben Früchte getragen und wurden von allen am Bewertungsprozess beteiligten Akteuren sehr geschätzt.
- Durch die Bündelung kleinerer Projekte unter größeren Dachprojekten gelang es dem Team, die Auswirkungen und die Verbindung zu den Programmzielen deutlicher zu machen und den mit der Durchführung und Berichterstattung der Projekte verbundenen Verwaltungsaufwand zu verringern.
- Es könnten mehr Ressourcen (Zeit, Finanzmittel) in die Entwicklung von Wissen und Fähigkeiten innerhalb des Teams investiert werden, insbesondere in Bezug auf Gender- und Diversitätsfragen.

Ideen für die Zukunft & Empfehlungen

hbs als Brückenbauerin:

- Bei der Einrichtung eines Projekts Klarheit verschaffen über die Ziele, die mit dem Erreichen der lokalen, nationalen (und europäischen) Ebene verfolgt werden.
- Verbindungen zu Entscheidungsträger*innen nutzen, über die die hbs und die Partnerorganisationen bereits verfügen, und sich in deren Lage versetzen: Was ist für sie drin?
- Austauschprogramme zwischen lokalen Akteuren und politischen Entscheidungsträger*innen ermöglichen. Zum Beispiel Initiativen organisieren, bei denen lokale Stakeholder direkt mit politischen Entscheidungsträger*innen und Expert*innen in Athen oder auf EU-Ebene in Kontakt treten können). Umgekehrt könnten die politischen Entscheidungsträger*innen die lokalen Initiativen besuchen, um Einblicke in ihre Perspektiven und Herausforderungen zu gewinnen.



hbs als Mitgestalterin:

- Die vertrauensvolle, respektvolle Beziehung zwischen der hbs Thessaloniki und ihren Partnerorganisationen könnte durch das Angebot von Schulungen und Kapazitätserweiterungen für beide Seiten gestärkt werden, z. B. indem die hbs den Partner*innen Schulungen anbietet und andersherum.
- Es könnte mehr investiert werden, um in einem geschützten Raum Diskussionen über die besonderen Bedürfnisse der Partnerorganisationen zu ermöglichen, insbesondere in Bezug auf Budgetfragen.
- In Bezug auf Letzteres könnte die hbs die Möglichkeit prüfen, unterschiedliche Berichtsverfahren und -anforderungen auf der Grundlage unterschiedlicher Finanzierungsniveaus einzurichten, um den Verwaltungsaufwand im Verhältnis zur inhaltlichen Arbeit zu erhöhen.
- Im Zusammenhang mit der Kommunikation könnte die Vielfalt der Kommunikationsformate und -kanäle vergrößert werden.
- Ein weiterer Ausbau der Medienpartnerschaften könnte der hbs dabei helfen, ein breiteres Publikum zu erreichen und damit das Bewusstsein für ihre Botschaften zu wichtigen gesellschaftlichen Themen zu schärfen und zu verstärken.
- Der Schwerpunkt könnte auf neue Themen gelegt werden, die das Potenzial haben, Themen und Debatten zu prägen.

hbs als Influencer:

- Wir empfehlen, zu Beginn eines Projekts klare Ziele zu definieren, die mit der Advocacy-Arbeit verfolgt werden sollen. Wo ist es sinnvoll, die lokale, wo die nationale Ebene anzusprechen? Die hbs könnte innerhalb des Teams Fähigkeiten zur Interessenvertretung entwickeln, die es ermöglichen, Strategien für diese verschiedenen politischen Ebenen zu entwickeln. Dazu gehören die Erfassung möglicher Ansatzpunkte auf den verschiedenen Ebenen zu Beginn eines Projekts und die Definition von (Advocacy-)Zielen für die verschiedenen Projekte, um die Advocacy-Bemühungen zielgruppenorientiert zu gestalten. Es könnte geprüft werden, ob es Partnerorganisationen gibt, die über diese Fähigkeiten verfügen und die hbs sogar schulen könnten, um die Partnerschaft des gegenseitigen Lernens zu stärken.
- Der Ruf der hbs im Bereich der neuen Politiken, wie z. B. Wohnungs- und Energiegemeinschaften, könnte verstärkt genutzt werden, um mehr mit politischen Entscheidungsträger*innen in Kontakt zu treten.
- Nicht zuletzt sollte die Gelegenheit der EU-Wahlen 2024 genutzt werden, um in den griechischen Mainstream-Medien präsenter zu sein und die Verbindung zwischen den verschiedenen politischen Ebenen (lokal, national, EU) hervorzuheben.
- Die hbs könnte einen Multiformat-Ansatz entwickeln, der das Kommunikationsmaterial zielgruppengerecht aufschlüsselt.
- Die hbs sollte sich nicht scheuen, die geschlechtsspezifische Dimension breiterer öffentlicher Debatten anzusprechen.
- Unterrepräsentierte Aspekte bestimmter Themen, z. B. Plastik oder Klima und Migration, sollten weiterhin beleuchtet werden.
- Und nicht zuletzt könnte die hbs das "Soziale" in den grünen Werten horizontal hervorheben.

hbs als Netzwerkerin:

- In den regelmäßigen Austausch zwischen den verschiedenen Rollen im hbs-Netzwerk (z. B. Programmkoordinatoren, Finanzkoordinatoren) könnte mehr Zeit investiert werden.
- Dieser Austausch könnte auf strukturiertere Weise eingerichtet werden, um den organisatorischen Aufwand zu verringern.
- Entwicklung und Austausch von Instrumenten, Best Practices und Erfahrungen mit praktischen Herausforderungen (z.B. zu AA / BMZ-Berichts- und Finanzierungsrichtlinien, Einsatz von MDs, Sitzungsstrukturen).
- Entwicklung eines Konzepts für "Erasmus-Mitarbeitende": Durch die Arbeit von einem anderen Büro aus erhalten die Mitarbeitenden eine bessere Vorstellung davon, wie ihre "Partnerbüros" arbeiten, was das Gefühl der Zugehörigkeit zum größeren hbs-Netzwerk stärken kann.
- Es könnte erhoben werden, wo Bedarf für den Aufbau von Kapazitäten besteht, und im Netzwerk nach Personen gesucht werden, die bereits über die entsprechenden Fähigkeiten verfügen. Dies fördert das Peer-Learning.
- Gemeinsame Momente können geschaffen werden, um die strategische Planung zwischen den beiden Europa-Referaten zu diskutieren (für das Migrationsprogramm auch für MENA).
- Nicht zuletzt könnte auf den positiven Erfahrungen mit der neuen "extrovertierten Persönlichkeit" der hbs Thessaloniki aufgebaut werden, um ihre "Markenidentität" zu entwickeln.

OTHERWHERE
Your Sherpa for Social Innovation
www.otherwhere.eu

