SYS
PONS

Wirkungsevaluierung des Eine-Welt-Promotor*innen-Programms

Evaluationsbericht

Juni 2018

Wirkungsevaluierung des Eine-Welt-Promotor*innen-Programms

Evaluationsbericht

Juni 2018

Syspons GmbH
Prinzenstraße 84
10969 Berlin

© Syspons 2018. All rights reserved.

Executive Summary

Hintergrund, Ziele und Methoden der Evaluation

Die Syspons GmbH wurde von der Arbeitsgemeinschaft der Eine-Welt-Landesnetzwerke (agl) e.V. und der Stiftung Nord-Süd-Brücken (SNSB) beauftragt, eine Evaluierung des Eine-Welt-Promotor*innen-Programms durchzuführen. Ziel der Evaluierung war es, die bisher erreichten Ziele und Programmwirkungen festzustellen und zu bewerten. Bezugsgrundlage war hierbei die abgeschlossene (2013 bis 2015) und laufende (seit 2016) Programmphase. Die Evaluierung erfolgte entlang der OECD-DAC Kriterien Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkungen und Nachhaltigkeit. Darüber hinaus wurden Handlungsempfehlungen entwickelt, die zur Weiterentwicklung des Programms dienen können. Nutzer*innen der Evaluation sind die Programmträger agl und SNSB, die Programmkoordination auf Länderebene, die Promotor*innen sowie die Geldgeber von Bund und Ländern.

Die Evaluierung des Eine-Welt-Promotor*innen-Programms erfolgte von November 2017 bis Mai 2018. In diesem Zeitraum führte das Team von Syspons eine Analyse der wesentlichen Datenbestände und Dokumente, explorative Interviews und deutschlandweite Online-Befragungen der Promotor*innen, Netzwerkkoordinator*innen, Anstellungsträger der Promotor*innen und Zielgruppen des Programms durch. Weiterhin bildeten sechs Fallstudien in den Bundesländern Schleswig-Holstein, Mecklenburg-Vorpommern, Brandenburg, Thüringen, Hessen und Baden-Württemberg einen zentralen Bestandteil der Evaluierung. Das Evaluierungsteam führte zudem vertiefte Interviews mit unabhängigen Expert*innen und einen Workshop zur Analyse der Effizienz der Programmstruktur und -verfahren (RACI-Analyse) mit dem Konsortium durch.

Überblick der Ergebnisse

Aus den Ergebnissen der Evaluierung lassen sich sowohl Stärken und Schwächen, als auch Herausforderungen und Chancen des Eine-Welt-Promotor*innen-Programms erkennen.

Eine **Stärke** des Programms ist seine hohe Relevanz für die entwicklungspolitische Inlandsarbeit. Die Evaluierung zeigt, dass das Programm wichtige und aktuelle entwicklungspolitische Fragestellungen bearbeitet. Es stellt dabei einen starken inhaltlichen und normativen Bezug zur Agenda 2030 her, die in der Evaluierung von Expert*innen als ein strategisch relevanter und politisch erwünschter Bezugspunkt identifiziert wurde. Dabei arbeiten Eine-Welt-Promotor*innen auch mit Akteuren außerhalb der klassischen entwicklungspolitischen Arbeit zusammen und schaffen so neue Akteursnetzwerke, die gemeinsam formalisierte Aktivitäten wie Veranstaltungen oder gemeinsame politische Lobbyarbeit umsetzen.

Eine weitere Stärke des Programms liegt in seiner Fähigkeit, adäquat auf die Bedarfe seiner Zielgruppen zu reagieren. Dies sind in erster Linie zivilgesellschaftliche Akteure und Multiplikator*innen (zum Beispiel Lehrer*innen), die in ihrem entwicklungspolitischen Wissen und Engagement gestärkt werden sollen. Vor allem durch die knappen (zeitlichen und finanziellen) Ressourcen ehrenamtlich Engagierter haben die Zielgruppen vielseitige Unterstützungsbedarfe. Hierzu gehört beispielsweise der Wunsch, ihr entwicklungspolitisches Wissen zu vertiefen und ihre Netzwerke um neue Akteure zu erweitern. Die Evaluierung zeigt, dass die Eine-Welt-Promotor*innen erfolgreich auf diese Bedarfe eingehen. Ihre Angebote werden von den Zielgruppen als sehr relevant bewertet.

Ein weiterer Fokus der Evaluierung liegt auf den Wirkungen des Eine-Welt-Promotor*innen-Programms. Im Kern möchte das Programm zivilgesellschaftliche Akteure der Eine-Welt-Arbeit stärken, um über ihr Engagement entwicklungspolitische Themen verstärkt in die Breite und Fläche der Bundesrepublik tragen zu können. Die Evaluierung zeigt, dass das Programm in diesem Kernanliegen erfolgreich ist. So beobachten die Zielgruppen eine Stärkung ihrer Kompetenzen und fühlen sich befähigt, ihre eigenen Zielgruppen besser zu erreichen. Hierzu gehört auch der Kontakt mit Menschen, die vorher nicht oder wenig mit entwicklungspolitischen Fragestellungen in Berührung gekommen sind. Somit zeichnen sich in den Ergebnissen der Evaluierung die vom Programm intendierten kurz- bis mittelfristigen Wirkungen

ab. Wird die Nachhaltigkeit dieser Wirkungen gesichert, so kann das Programm aus Sicht des Evaluierungsteams auch Beiträge zu den beabsichtigten langfristigen Wirkungen leisten.

Einen wichtigen Mehrwert hat das Programm in der Eine-Welt-Landschaft durch seine Konzeption als Personalkostenförderprogramm. Dies befähigt die Promotor*innen, hauptamtlich entwicklungspolitische Fragestellungen im Inland zu bearbeiten sowie als kompetente und verlässliche Ansprechpartner*innen für Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung – vor allem auf Landesebene – zu agieren. Damit erhält die Bearbeitung entwicklungspolitischer Fragestellungen im Inland eine Verstetigung, die über die Leistung ehrenamtlich Engagierter nicht im vergleichbaren Ausmaß zu erreichen wäre.

Eine **Schwäche** des Programms ist seine bisher stark begrenzte Zusammenarbeit mit Akteuren der freien Wirtschaft. Während das Programm es sich zum Ziel gesetzt hat, diese in seine Arbeit einzubeziehen, um auch hier einen Wandel zu mehr entwicklungspolitisch bewusstem Handeln zu bewirken, werden Unternehmen und Verbände von den Promotor*innen derzeit kaum erreicht. Hier liegt aus Sicht des Evaluierungsteams bisher unerschlossenes Wirkungspotential.

Eine weitere Schwierigkeit liegt aus Sicht des Evaluierungsteams in der Sicherung der Nachhaltigkeit des Programms. Seiner Wirkungslogik nach kann das Programm dann nachhaltig wirken, wenn die Zielgruppen selbstständig, also ohne die Hilfe der Promotor*innen, ihr qualitativ gesteigertes Engagement aufrechterhalten. Derzeit sagen jedoch drei Viertel der befragten Zielgruppen aus, ihre Aktivitäten nicht ohne die Unterstützung der Promotor*innen weiterführen zu können. Bei einem Wegfall einzelner Promotor*innen oder der Programmförderung durch veränderte politische Prioritäten auf Landes- oder Bundesebene besteht deshalb das Risiko, dass positive Wirkungen nicht erhalten bleiben könnten.

Als **Herausforderung** nimmt das Evaluierungsteam die derzeitige Steuerungsstruktur des Programms wahr. Zum einen sind durch die föderale Struktur des Programms administrative Abläufe sehr komplex und zeitaufwendig. Während das Programm seinem Anspruch gerecht wird, eine partizipative, basisdemokratische Steuerungskultur zu leben, ist die Struktur in der Praxis wenig formalisiert. So finden für jede Steuerungsentscheidung momentan neue Aushandlungsprozesse statt. Dies führt in der Arbeitspraxis oft zu mehreren Abstimmungsschleifen und zeitlich aufwendigen Prozessen.

Eine **Chance** liegt in der räumlichen Verteilung der Promotor*innen in der Bundesrepublik. So zeigt die Evaluierung, dass in den östlichen Bundesländern nach Einschätzung der Promotor*innen der Bedarf nach entwicklungspolitischer Inlandsarbeit größer ist, als in den westlichen Bundesländern. Die momentane Verteilung der Promotor*innen entspricht dieser Situation grundsätzlich: proportional zur Bevölkerungsgröße haben die östlichen, kleineren Bundesländer eine höhere Anzahl von Promotor*innen zur Verfügung, als die größeren, westlichen. Dennoch erschweren Faktoren wie viel ländlicher Raum, wenige Strukturen und lange Wege gerade in den ländlich geprägten Flächenländern auch hier die Arbeit der Promotor*innen. Deshalb lässt sich aus dem Verhältnis zwischen Promotor*innen und Bevölkerungsgröße nicht automatisch schlussfolgern, ob die Promotor*innen der Bedarfslage in den Bundesländern gerecht werden können. Das Evaluierungsteam sieht in dieser Feststellung die Chance, die Verteilung der Promotor*innen noch stärker an den Bedarfen in den Bundesländern zu orientieren.

Eine weitere Chance sieht das Evaluierungsteam auch in der Schärfung der Rollenprofile der Fach- und Regionalpromotor*innen, sowie einem noch stärkeren Fokus auf Zielgruppen mit Multiplikationseffekten, die selbstständig ihr Wissen und ihre Kompetenzen im Sinne der intendierten Wirkungen anwenden können. Derzeit arbeiten die Promotor*innen häufig mit der breiten Bevölkerung und Gruppen, die nicht organisatorisch verfasst sind. Sie könnten die Effektivität ihrer Arbeit steigern, indem sie diese auf zivilgesellschaftliche Akteure und andere Multiplikator*innen fokussierten.

Handlungsempfehlungen

Auf Grundlage dieser Ergebnisse gibt das Evaluierungsteam folgende Handlungsempfehlungen:

- **Zielgruppen der Promotor*innen im Sinne der Programmlogik schärfen und auf Multiplikationseffekte organisatorisch verfasster zivilgesellschaftlicher Gruppen setzen:** Das Evaluierungsteam empfiehlt, anstelle der breiten Bevölkerung und nicht organisatorisch verfasster Gruppen noch stärker oder gar ausschließlich mit Gruppen zusammenzuarbeiten, die ihr Wissen und ihre Kompetenzen als Multiplikator*innen weitertragen können. Eine Ausnahme sollten hierbei nur die Regionen bilden, in denen es durch eine fehlende Zivilgesellschaft keine Alternativen gibt. Dies würde die Effektivität des Programms steigern und zur Sicherung seiner Nachhaltigkeit beitragen.
- **Rollen der Fach- und Regionalpromotor*innen klarer abgrenzen:** Der Beitrag der jeweiligen Promotor*innen-Typen zur Zielerreichung könnte noch stärker definiert und kommuniziert werden, damit diese ihre jeweilige Rolle auch in der Arbeitspraxis umsetzen. Eine stärkere Rollenschärfung könnte aus Sicht des Evaluierungsteams durch klarer verteilte Verantwortlichkeiten zu einem Effektivitätsgewinn führen.
- **Die Nachhaltigkeit des Programms erhöhen und Risiken des Verlustes von Wirkungen minimieren:** In der Programmumsetzung sollte stets mitbedacht werden, wie die Zielgruppen des Programms auch langfristig zur selbstständigen Bearbeitung entwicklungspolitischer Themen im Inland befähigt werden können, um Risiken für den nachhaltigen Erfolg des Programms zu minimieren.
- **Verteilung der Promotor*innen in der Bundesrepublik stärker bedarfsorientiert gestalten:** Das Evaluierungsteam empfiehlt, die räumliche Verteilung der Promotor*innen in der Bundesrepublik stärker bedarfsorientiert zu gestalten, um noch besser auf die Bedarfe einzelner Bundesländer einzugehen. Das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) könnte hier eine flexible Förderquote als Steuerungsinstrument nutzen.
- **Steuerungsstruktur verschlanken und Prozesse formalisieren:** Unter Betrachtung der derzeit komplexen und zeitaufwändigen Steuerungsprozesse im Programm empfiehlt das Evaluierungsteam die Festlegung eines Steuerungsgremiums mit einer Geschäftsordnung, sowie eine stärkere Integration des Konsortiums zur Erhöhung seiner Funktionalität.

Inhalt

Executive Summary 3

Inhalt 6

Abkürzungsverzeichnis 7

1 Einleitung 8

2 Ergebnisse der Evaluierung 9

2.1 **Relevanz** 10
2.2 **Effektivität** 18
2.3 **Effizienz** 25
2.4 **Wirkungen** 28
2.5 **Nachhaltigkeit** 32

3 Synthese 35

4 Handlungsempfehlungen 36

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Zielgruppen des Eine-Welt-Promotor*innen-Programms 10
Abbildung 2. Im Programm bearbeitete Themen und Bereiche 11
Abbildung 3. Von den Promotor*innen bearbeitete Themencluster 12
Abbildung 4. Themencluster um die Agenda 2030 13
Abbildung 5. Relevanz der Tätigkeiten der Promotor*innen für die Zielgruppen 14
Abbildung 6. Verstärkte Arbeit zu den Themen Flucht, Migration und Diaspora 15
Abbildung 7. Ausgangssituation in den alten und neuen Bundesländern 16
Abbildung 8. Zielgruppen der Promotor*innen 20
Abbildung 9. Rollenwahrnehmung der Promotor*innen-Typen 22
Abbildung 10. Häufigkeit der Teilnahme der Promotor*innen an Fachforen 23
Abbildung 11. Nutzung des Bundesinformationsangebots durch Promotor*innen 24
Abbildung 12. Von den Zielgruppen beobachtete Veränderungen 29
Abbildung 13. Bewertung der Wirkungen der Fachforen und Bundeskonferenz durch die Promotor*innen 31
Abbildung 14. Fähigkeit der Zielgruppen, Aktivitäten auch ohne die Promotor*innen weiterzuführen 33

Anhangsverzeichnis

Anhang I – Inception Report

Anhang II – Leistungsbeschreibung und Analyseraster

Anhang III – Erhebungsinstrumente und Datengrundlage

Abkürzungsverzeichnis

agl	Arbeitsgemeinschaft der Eine-Welt-Landesnetzwerke e.V.
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
EBP	Entwicklungspolitisches Basisprogramm
FEB	Förderprogramm Entwicklungspolitische Bildung bei Engagement Global
IBQ	Information, Qualifizierung, Beratung
NRO	Nichtregierungsorganisation
OECD-DAC	Organisation for Economic Cooperation and Development – Development Assistance Committee
RACI	Responsible, Accountable, Consulted, Informed (verantwortlich, rechenschaftspflichtig, konsultiert, informiert)
SNSB	Stiftung-Nord-Süd-Brücken
VZÄ	Vollzeitäquivalente

1 Einleitung

Die Syspons GmbH wurde von der Arbeitsgemeinschaft der Eine-Welt-Landesnetzwerke (agl) e.V. und der Stiftung Nord-Süd-Brücken (SNSB) beauftragt, eine Evaluierung des Eine-Welt-Promotor*innen-Programms durchzuführen. Ziel der Evaluierung war, die bisher erreichten Ziele und Programmwirkungen zu erfassen und zu bewerten. Evaluierungsgegenstand waren hierbei die abgeschlossene (2013 bis 2015) und laufende (seit 2016) Programmphase. Die Evaluierung erfolgte entlang der OECD-DAC Kriterien Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkungen und Nachhaltigkeit. Darüber hinaus wurden Handlungsempfehlungen entwickelt, die zur Weiterentwicklung des Programms dienen können. Nutzer*innen der Evaluation sind die Programmträger agl und SNSB, die Programmkoordination auf Länderebene, die Promotor*innen sowie die Geldgeber von Bund und Ländern.

Die Evaluierung des Eine-Welt-Promotor*innen-Programms erfolgte von November 2017 bis Mai 2018 und wurde durch das Konsortium aus agl und SNSB, sowie einer Gruppe aus BMZ, Engagement Global, einer Vertreterin der Bundesländer und einer Vertreterin der Promotor*innen begleitet. In diesem Zeitraum führte das Team von Syspons eine Analyse der wesentlichen Datenbestände und Dokumente, explorative Interviews und deutschlandweite Online-Befragungen der Promotor*innen, Netzwerkkoordinator*innen, Anstellungsträger der Promotor*innen und Zielgruppen des Programms durch. Weiterhin bildeten sechs Fallstudien in den Bundesländern Schleswig-Holstein, Mecklenburg-Vorpommern, Brandenburg, Thüringen, Hessen und Baden-Württemberg einen zentralen Bestandteil der Evaluation. Das Evaluationsteam führte zudem vertiefte Interviews mit unabhängigen Expert*innen und einen Workshop zur Analyse der Effizienz der Programmstruktur und -verfahren (RACI-Analyse) mit dem Konsortium durch. Ein detaillierter Überblick des methodischen Vorgehens befindet sich im Anhang (siehe Anhang I und III).

Die vom Programm erreichten Wirkungen werden in dieser Evaluierung mittels einer Kontributionsanalyse untersucht. Diese stellt im Gegensatz zu positivistischen Analyseansätzen nicht den Anspruch, Kausalität nachzuweisen, sondern den Beitrag des Programms zu den beobachteten Veränderungen aufzuzeigen. Dies wird den starken Wechselwirkungen des Programms mit seinem politischen, wirtschaftlichen und sozialen Umfeld am besten gerecht. Für die Ergebnisse der Evaluierung bedeutet dies, dass die von den Zielgruppen beobachteten Veränderungen nicht ausschließlich auf die Arbeit der Promotor*innen zurückzuführen sind, sondern auch von anderen Faktoren beeinflusst sein können. Ziel der Evaluierung ist es daher, zu untersuchen, wie das Eine-Welt-Promotor*innen-Programm zu den beobachteten Veränderungen beigetragen hat.

Die Ergebnisse der Evaluierung werden in diesem Bericht vorgestellt. Er ist wie folgt aufgebaut:

Kapitel 2 legt die Ergebnisse der Evaluierung entlang der OECD-DAC Kriterien dar.

Kapitel 3 bietet eine Synthese der Evaluierungsergebnisse.

Kapitel 4 stellt die auf Grundlage der Schlussfolgerungen entwickelten Handlungsempfehlungen vor.

Im **Anhang** des Evaluationsberichts befinden sich

- der Inception Report (Anhang I)
- die Leistungsbeschreibung und das Analyseraster (Anhang II)
- die Übersicht der Erhebungsinstrumente, inklusive Gesprächsleitfäden, Online Fragebögen und dem für die RACI-Analyse erstellten Modell der Steuerungsstruktur (Anhang III)
- sowie eine Übersicht der Datengrundlage (Anhang III).

2 Ergebnisse der Evaluierung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Evaluierung entlang der OECD-DAC Kriterien Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkung und Nachhaltigkeit dargestellt, analysiert und bewertet. Die Ergebnisse der Evaluierung basieren auf einer Daten- und Dokumentenanalyse, explorativen Interviews, sechs bundesweiten Fallstudien, vertieften Interviews mit Expert*innen, einer RACI-Analyse zur Effizienz der Programmstruktur,[1] sowie Online-Befragungen der Promotor*innen, Netzwerkkoordinator*innen, Zielgruppen und Anstellungsträger der Promotor*innen (detaillierter Überblick der Datengrundlage siehe Anhang III).

Eine zentrale Bezugsgrundlage für die Evaluierung bildet das Wirkungsgefüge, welches das Evaluierungsteam zu Beginn der Evaluierung gemeinsam mit dem Konsortium erarbeitete (siehe Anhang I, Inception Report, S. 13). Dieses definiert und visualisiert die Wirkungsannahmen des Eine-Welt-Promotor*innen-Programms, welche durch diese Evaluierung überprüft wurden. Wo durch die Evaluierung Wirkungen identifiziert wurden, die nicht in der Programmlogik angestrebt werden, so wurden diese als nicht-intendierte Wirkungen gewertet. Sie können sowohl positiver, als auch negativer Natur sein.

Das Wirkungsgefüge definiert auch die Zielgruppen, die auf den verschiedenen Wirkungsebenen von den Promotor*innen und dem Programm erreicht werden sollen. Um diese im Rahmen der Evaluierung greifbar zu machen, wurden sie in der Inception Phase gemeinsam mit der Begleitgruppe definiert und eingegrenzt. Der folgende Bericht wird sich auf diese Definitionen beziehen. Unterschieden wird grundsätzlich zwischen Zielgruppen der Promotor*innen (bzw. direkte Zielgruppen) und Zielgruppen des Programms (bzw. indirekte Zielgruppen), die im Detail folgendermaßen verstanden werden:

Zielgruppen der Promotor*innen

Zielgruppen, mit denen die Promotor*innen unmittelbar in Kontakt treten, um Wissen und Kompetenzen zu vermitteln:

- **Formell und informell organisierte zivilgesellschaftliche Akteur*innen**, die in der Eine-Welt-Arbeit, aber auch in anderen Themengebieten tätig sein können. Hierzu gehören insbesondere, aber nicht ausschließlich, migrantische Akteur*innen, Umwelt- und Klimaschutzakteur*innen, Menschenrechtsakteur*innen, verschieden ausgerichtete Jugendgruppen usw.
- **Multiplikator*innen:** Im Kontext dieser Evaluierung bezeichnet der Begriff Akteure der schulischen und außerschulischen Bildung.
- **Legislative Entscheidungsträger*innen** auf kommunaler-, Landes- und Bundesebene sowie **Mitarbeiter*innen der Verwaltung**
- **Wirtschaftliche Akteur*innen**: gewinnorientiert arbeitende Akteur*innen der freien Wirtschaft.

[1] Die RACI-Analyse (aus dem Englischen *responsible* - verantwortlich, *accountable* - rechenschaftspflichtig, *informed* - informiert, *consulted* - konsultiert) folgt dem Ansatz, dass Prozesse dann effizient ablaufen, wenn zwischen den relevanten Akteur*innen ein gemeinsames Verständnis der Rollenverteilung besteht und diese Verteilung zugleich bedarfsgerecht gestaltet worden ist.

Zielgruppen des Programms

Zielgruppen, die durch die Arbeit der oben genannten Zielgruppen der Promotor*innen erreicht werden:

- Die „breite Bevölkerung", insbesondere vorher von entwicklungspolitischen Fragestellungen nicht erreichte Personen – zum Beispiel Schüler*innen, die sich mit ihren Lehrer*innen zu entwicklungspolitischen Fragestellungen austauschen, nachdem diese mit Promotor*innen in Kontakt waren.

Abbildung 1. Zielgruppen des Eine-Welt-Promotor*innen-Programms

2.1 Relevanz

Unter dem Kriterium der Relevanz überprüft die Evaluierung, inwieweit das Eine-Welt-Promotor*innen-Programm in seiner Zielsetzung den Bedarfen seiner Zielgruppen sowie der Eine-Welt-Arbeit in Deutschland entspricht, und ob es in seiner Umsetzung adäquate Antworten auf aktuelle Problemstellungen der Eine-Welt-Arbeit findet.

2.1.1 Beschreibung und Analyse der Relevanz

Um das Eine-Welt-Promotor*innen-Programm unter dem Gesichtspunkt der Relevanz zu bewerten, wird dieses Kapitel die Bedarfe seiner Zielgruppen untersuchen und diskutieren, ob die von den Promotor*innen erbrachten Leistungen diesen Bedarfen entsprechen. Zudem wird das Kapitel auch die Konzeption des Programms als Personalkostenförderung sowie seine Relevanz für politische Entscheidungsträger*innen in den Blick nehmen. Es überprüft auch, inwiefern das Programm in der Lage ist, auf aktuelle politische Themen zu reagieren und analysiert die räumliche Verteilung der Promotor*innen in der Bundesrepublik.

Im Folgenden werden jedoch zunächst die **thematischen Schwerpunkte des Programms** in den Blick genommen, indem Aussagen von Expert*innen zu den aktuellen Kernthemen der entwicklungspolitischen Inlandsarbeit den Schwerpunkten des Programms gegenübergestellt werden. Vom Evaluierungsteam geführte Interviews mit Expert*innen zeigen ihre Einschätzung der aktuellen Kernthemen der entwicklungspolitischen Inlandsarbeit.[2]

Als normativen Rahmen für gegenwärtige entwicklungspolitische Arbeit identifizieren die Expert*innen die Agenda 2030, die sie als inhaltlichen und strategischen Bezugspunkt für zivilgesellschaftliches Engagement im entwicklungspolitischen Bereich sehen. Förderlich sei hier die thematische Breite der nachhaltigen Entwicklungsziele, in die sich eine Vielzahl aktueller politischer Themen wie die verstärkte Zuwanderung seit 2015, Gleichberechtigung und Demokratie einordnen lassen. Des Weiteren sei die Bundesregierung mit dem Bekenntnis zur Agenda 2030 und der Umsetzung der deutschen Nachhaltigkeitsstrategie eine politische Verpflichtung eingegangen, die alle Ebenen von Staat und Gesellschaft in die Verantwortung nimmt. Laut Expert*innen sei dies für die Zivilgesellschaft ein guter Anknüpfungspunkt, um die Bearbeitung entwicklungspolitischer Themen im Inland zu fordern und zu fördern. Darüber hinaus stuften die Expert*innen durch die verstärkte Zuwanderung 2015 den Themenkomplex Flucht und Migration als hochaktuell ein. Diesen könne die Zivilgesellschaft zum Anlass nehmen, den Zusammenhang zwischen dem Verhalten der deutschen Bevölkerung und den Herkunftsländern der Geflüchteten und Migrant*innen aufzuzeigen. Insgesamt bleiben entwicklungspolitische Fragestellungen aus Sicht der Expert*innen bisher ein Nischenthema, mit dem die breite Bevölkerung sich nur begrenzt befasse.

[2] Das Evaluierungsteam führte insgesamt sieben Interviews mit Expert*innen aus Forschung, Politik und größeren zivilgesellschaftlichen Organisationen (siehe auch Anhang III zur Datengrundlage).

Mit Blick auf die verschiedenen zivilgesellschaftlichen Gruppen und Vereine der Eine-Welt-Arbeit äußerten Expert*innen Bedenken bezüglich klassischerer Ansätze der Solidaritäts- und Partnerschaftsarbeit, die weiterhin verbreitet sind. Dieses „Engagement aus Betroffenheit" wurde als Ansatz der Entwicklungshilfe statt einer Zusammenarbeit auf Augenhöhe als nicht mehr zeitgemäß kritisiert. Expert*innen warfen daher die Frage auf, inwieweit Promotor*innen sich gemeinsam mit diesen Gruppen auch kritisch mit deren Ansatz auseinandersetzen und unterstrichen die Notwendigkeit, für einen zeitgemäßen Umgang mit entwicklungspolitischen Fragestellungen zu werben.

Betrachtet man zunächst die Programmdokumente wie das Rahmenkonzept der aktuellen Programmphase oder den Förderantrag an das Förderprogramm Entwicklungspolitische Bildung (FEB) bei Engagement Global, so spiegelt das Eine-Welt-Promotor*innen Programm in seiner thematischen Konzeption die von den Expert*innen identifizierten Themenbereiche. Das Rahmenkonzept der aktuellen Programmphase setzt für das Eine-Welt-Promotor*innen-Programm inhaltliche Schwerpunkte und formuliert die Antworten des Programms auf aktuelle Problemstellungen in der Eine-Welt-Arbeit sowie im größeren gesellschaftlichen Kontext. Das Programm möchte dazu beitragen, deutschlandweit eine angemessene gesellschaftliche Antwort auf globale Problemstellungen wie den Klimawandel, Flucht und Migration, Sicherheitsfragen und die Ungleichverteilung des globalen Wohlstands zu finden. Unter dem normativen Rahmen der Agenda 2030 mit ihren nachhaltigen Entwicklungszielen (SDGs) will es diese Themen daher schwerpunktmäßig bearbeiten, indem es entwicklungspolitische Themen in die Fläche und Breite der Bundesrepublik trägt. Es stellt damit den Anspruch, auch bisher weniger von entwicklungspolitischen Fragestellungen berührte Teile der Bundesrepublik und gesellschaftliche Gruppen zu erreichen. Als zentrales Problem für die Erreichung dieser Ziele sieht das Programm eine nicht ausreichend starke Zivilgesellschaft für eine konsequente und flächendeckende Eine-Welt-Arbeit. Auch spielt ein geringes Bewusstsein für entwicklungspolitische Themen in der Gesellschaft eine große Rolle. Auch in dieser Problemanalyse entspricht das Programm somit der Einschätzung der Expert*innen.

In einem nächsten Schritt lässt sich nun durch die Ergebnisse der Online-Befragung überprüfen, ob die Promotor*innen auch in der praktischen Umsetzung des Programms an diesen thematischen Schwerpunkten arbeiten. Die hier abgefragten Themen und Bereiche basieren dabei auf den im

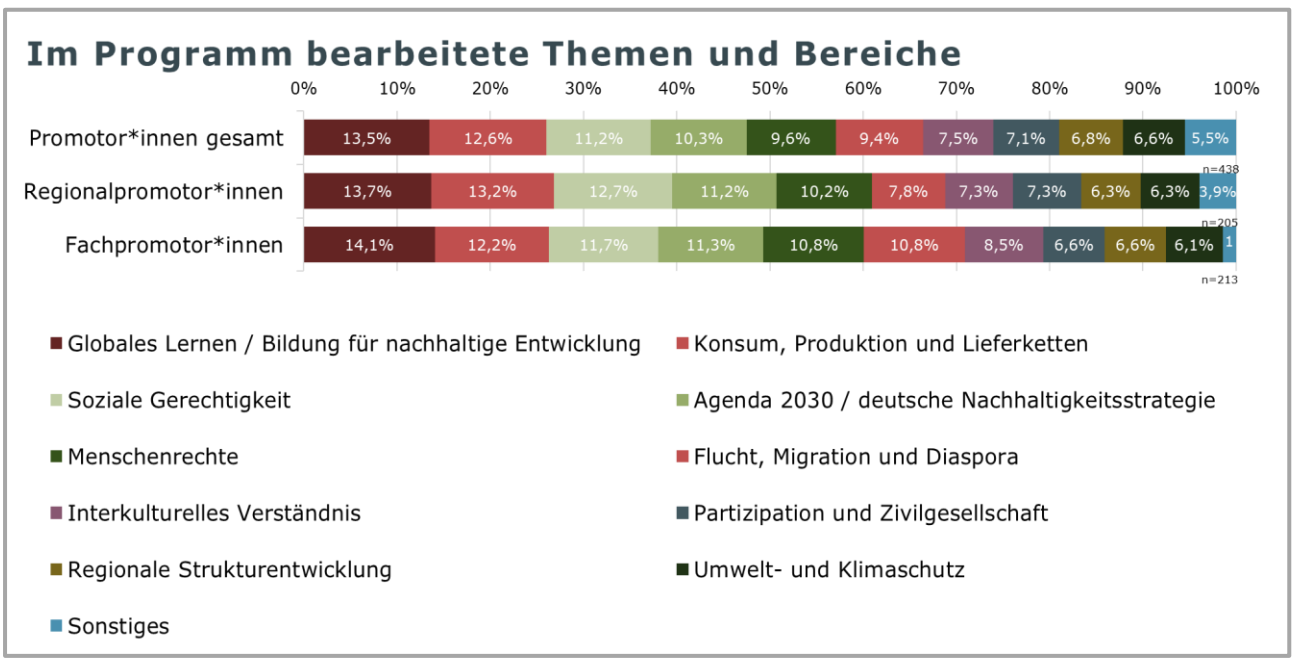

Abbildung 2. Im Programm bearbeitete Themen und Bereiche

Rahmenkonzept formulierten Arbeitsschwerpunkten der Promotor*innen (Vgl. Rahmenkonzept, 2017, S. 13-14), die sowohl inhaltliche Schwerpunkte als auch Querschnittsthemen und Kompetenzbereiche umfassen. Betrachtet man die Antworten der Promotor*innen, so fällt zunächst auf, dass diese zu einer Bandbreite von Themen arbeiten, ohne dass sich hierbei ein klarer inhaltlicher Schwerpunkt des Programms abzeichnet (siehe Abbildung 2[3]). So gibt es keinen Themen- oder Kompetenzbereich, der eindeutig einen größeren Stellenwert im Programm einnimmt als die anderen. Dies zeigt sich ebenso in den Antworten der Netzwerkkoordinator*innen zu den in ihrem Bundesland bearbeiteten Themen. Auch in einer getrennten Betrachtung von Fach- und Regionalpromotor*innen kann kein relevanter Unterschied festgestellt werden. Gleichzeitig wird an der Bandbreite der Themen ersichtlich, dass das Programm in seiner praktischen Umsetzung dem inhaltlichen Rahmen der Programmdokumente entspricht.

Die Ergebnisse der Online-Befragung zeigen auch, dass Promotor*innen innerhalb dieser Vielfalt von bearbeiteten Themen und Bereichen zu inhaltlich zusammenhängenden Themenclustern arbeiten. Dies bedeutet, dass sich einzelne Promotor*innen nicht mit allen Themen und Bereichen beschäftigen, sondern einige ausgewählte Themen in einem Bündel bearbeiten. Dies wird sichtbar durch die Kombinationen, in denen die Promotor*innen in der Online-Befragung ihre Themen auswählten. Abbildung 3 zeigt die Themencluster, die sich aus den Antworten der Promotor*innen bilden lassen.[4] Hier zeigt sich beispielweise, dass Promotor*innen in der Bearbeitung des Themenkomplexes ‚Konsum, Produktion und Lieferketten' auch Menschenrechtsfragen oder Umwelt- und Klimaschutz mit behandeln. Innerhalb der einzelnen Themencluster lassen sich so inhaltlich sinnvolle Zusammenhänge erkennen.

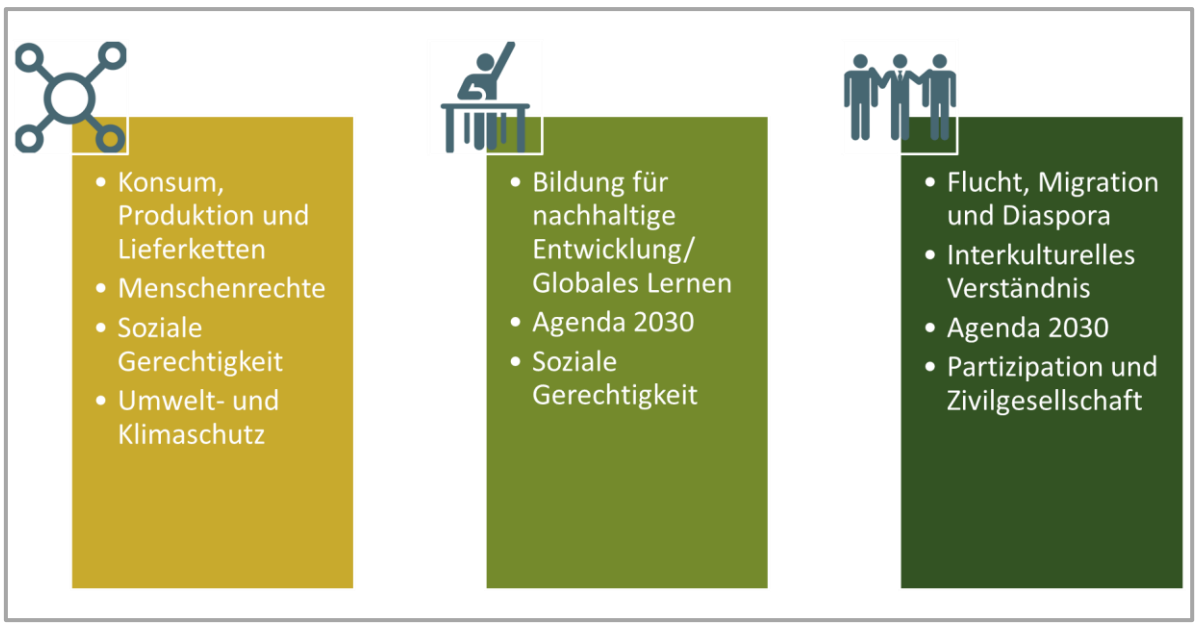

Abbildung 3. Von den Promotor*innen bearbeitete Themencluster

[3] Unter „Sonstige" nannten die Promotor*innen die Themenbereiche Anti-Rassismus und Demokratiebildung, Gender, globale Partnerschaften, internationale Kooperationen und Austausch, Landwirtschaft, Ressourcengerechtigkeit und „wie kann ich mich engagieren". Weitere hier angeführte Themen ließen sich in die oben genannten Themen und Bereiche einsortieren.

[4] Die Themen weisen in ihrer Auswahl durch die Promotor*innen einen statistisch signifikante Korrelation auf (auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant).

Betrachtet man in der Auswertung noch einmal genauer die Bearbeitung der Agenda 2030 in Kombination mit anderen Themengebieten, so zeigt sich, dass die Promotor*innen die oben genannten Themen und Bereiche häufig im Zusammenhang mit der Agenda 2030 behandeln. Damit greift das Eine-Welt-Promotor*innen-Programm den von den Expert*innen identifizierten thematischen und normativen Bezugsrahmen nachweislich auf. Insgesamt lässt sich schlussfolgern, dass das Programm in der Praxis sowohl den an sich selbst gestellten thematischen Ansprüchen, als auch den Einschätzungen der befragten Expert*innen zu aktuell relevanten Fragestellungen entspricht.

Abbildung 4. Themencluster um die Agenda 2030

Nachdem bisher die Themenwahl auf ihre Relevanz überprüft wurde, können die **Bedarfe der Zielgruppen** im Zusammenhang mit den erbachten Leistungen der Promotor*innen unter dem Kriterium der Relevanz betrachtet werden. Dies wird aus einer Gegenüberstellung der erbachten Leistungen der Promotor*innen mit den in der Evaluierung ermittelten Bedarfen der Zielgruppen ersichtlich. In der Online-Befragung bewerten die Zielgruppen als relevanteste Leistung der Promotor*innen die Möglichkeit, gemeinsam mit ihnen Veranstaltungen durchzuführen. Ebenso wichtig erscheint die Möglichkeit, Wissen zu entwicklungspolitischen Fragestellungen aufzubauen und zu vertiefen, sowie über die Promotor*innen mit Expert*innen und anderen Akteuren innerhalb und außerhalb der Zivilgesellschaft in Kontakt zu kommen.

Die Angaben der Promotor*innen bezüglich ihrer am häufigsten erbrachten Leistungen entsprechen diesen Bedarfen. Laut Online-Befragung liegt ein Schwerpunkt der Promotor*innen auf der Vernetzung von Akteuren, der Bereitstellung von Dialogformaten und der Unterstützung von Kooperationen: 85% der Promotor*innen geben an, diesen Aktivitäten häufig bis sehr häufig nachzugehen. Ebenso stellen die Promotor*innen besonders häufig entwicklungspolitische Informationen bereit und vermitteln entwicklungspolitisches Wissen; sie bieten Beratungsleistungen und Analysen und machen Angebote zu Handlungsorientierung. Mit Blick auf die von den Zielgruppen geäußerten Bedarfe zeigt sich hier, dass aus diesen Leistungen für die Zielgruppen relevante Angebote entstehen. Beispielsweise erfüllt die Vermittlung von Informationen und entwicklungspolitischem Wissen die Nachfrage der Zielgruppen nach Aufbau und Vertiefung ihres Wissens zu entwicklungspolitischen Fragestellungen.

In den Fallstudien zeigten vor allem ehrenamtlich Engagierte ihre Wertschätzung gegenüber der Möglichkeit, sich durch die Unterstützung der Promotor*innen an Formaten wie größeren (teils landesweiten) Veranstaltungen oder Netzwerkaktivitäten zu beteiligen, welche ohne die Promotor*innen nicht umsetzbar wären. Während sich hier auch Herausforderungen für die Nachhaltigkeit des Programms ergeben (siehe 2.5. Nachhaltigkeit), ist zunächst festzustellen, dass sich aus der motivierenden und koordinierenden Rolle der Promotor*innen in der Umsetzung von Veranstaltungen und Vernetzungsformaten eine hohe Relevanz für ihre Zielgruppen ergibt.

Die vorherigen Abschnitte haben die Relevanz der Themensetzung sowie die Antwort der Promotor*innen auf die Bedarfe der Zielgruppen diskutiert. Im Folgenden wird nun die Ebene der Programmkonzeption betrachtet.

Abbildung 5. Relevanz der Tätigkeiten der Promotor*innen für die Zielgruppen

Das Eine-Welt-Promotor*innen-Programm zeichnet sich durch seine **Konzeption als Personalkostenförderprogramm** aus und ermöglicht so die Schaffung hauptamtlicher Stellen, die entwicklungspolitische Inlandsarbeit betreiben. Aus den Ergebnissen der Fallstudien und den Aussagen der Expert*innen wird ersichtlich, dass dies den Mehrwert des Programms in der Eine-Welt-Landschaft darstellt. So zeigen die Aussagen der Expert*innen und Teilnehmenden an den Fallstudien, dass Entwicklungspolitik im Inland sowohl auf gesellschaftlicher, als auch auf politischer Ebene ein Nischenthema ist. Das Eine-Welt-Promotor*innen-Programm will auf diesen Zustand reagieren, indem es das Thema verstärkt in den gesellschaftlichen und politischen Diskurs einbringt. Durch die Möglichkeit, hauptamtlich tätig zu sein, werden die Promotor*innen befähigt, als konstante Ansprechpartner*innen und verlässliche Akteure der entwicklungspolitischen Inlandsarbeit zur Verfügung zu stehen. Damit erhält die Bearbeitung des ‚Nischenthemas' Entwicklungspolitik im Inland eine Verstetigung, die über die Leistung ehrenamtlich Engagierter nicht im vergleichbaren Ausmaß zu erreichen wäre. So äußerten Mitarbeiter*innen der Landesverwaltungen in den Fallstudien, dass die inhaltliche Arbeit der Promotor*innen sowie der Eine-Welt-Landesnetzwerke für sie eine wichtige Stütze sei, da das Thema auf Landesebene in der Verwaltung oft mit weniger als einer vollen Stelle besetzt sei. Besonders häufig leisten Promotor*innen hier inhaltliche Zuarbeiten und nehmen an landesweiten Gremien oder Austauschformaten wie runden Tischen zur Entwicklungspolitik teil. Aus Sicht der landespolitischen Entscheidungsträger*innen in den Fallstudien liegt die Relevanz zudem in der Funktion der Promotor*innen und Landesnetzwerke, die Interessen der Zivilgesellschaft an einer Stelle zu bündeln und mit einer Stimme an die Politik zu tragen, sowie umgekehrt die Standpunkte der Politik in die Zivilgesellschaft zu tragen. Dies zeigt den Mehrwert der Programmkonzeption als Personalkostenförderprogramm mit der Schaffung hauptamtlicher Stellen.

Darüber hinaus liegt die Relevanz des Eine-Welt-Promot*rinnen-Programms in seiner **Fähigkeit, auf aktuelle politische Themen zu reagieren**. So zeigen die Aussagen der Expert*innen, dass aktuelle Fragestellungen wie der Umgang mit der verstärkten Einwanderung 2015 Einfluss auf die entwicklungspolitische Inlandsarbeit nehmen, da Bezüge zwischen dem eigenen gesellschaftlichen Verhalten und globalen Herausforderungen für die breite Bevölkerung wahrnehmbar werden. Um zu analysieren, inwiefern das Promotor*innen-Programm auf aktuelle Problemstellungen eingehen kann,

hat die Evaluierung die Reaktion des Programms auf die verstärkte Einwanderung 2015 untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass das Eine-Welt-Promotor*innen-Programm ab 2015 auf diesen Themenkomplex reagiert hat. Aus den Fallstudien wird ersichtlich, dass diese Reaktion stark an der Programmbasis, also direkt bei den Promotor*innen und innerhalb der Eine-Welt-Landesnetzwerke, stattfand. Über die sechs untersuchten Bundesländer hinweg reagierten die Promotor*innen, oft in pragmatischer Abstimmung mit ihren Kolleg*innen und Netzwerkkoordinator*innen, über konkrete Aktionen und die verstärkte Einbindung des Themas in ihre Arbeit. Aus der Online-Befragung wird zudem ersichtlich, dass die Promotor*innen teilweise mit verschiedenen Akteuren seit 2015 verstärkt zu den Themen Flucht, Migration und Diaspora arbeiten (siehe Abbildung 6).

Das Beispiel der verstärkten Einwanderung 2015 zeigt, dass das Programm vor allem an seiner Basis flexibel auf neue Problemstellungen eingehen kann. Zwar können auch aus der Programmsteuerung auf Bundesebene thematische Impulse in das Programm gegeben werden. Die Fallstudien zeigen jedoch, dass die Promotor*innen ihre Arbeit in dieser Situation eher selbstgesteuert anpassen. Dies entspricht dem Anspruch des Programms, partizipativ ‚von unten' gelenkt zu werden, birgt aber auch Herausforderungen, wie der Abschnitt 2.3. (Effizienz) verdeutlicht. Insgesamt kann hier jedoch festgehalten werden, dass das Programm in der Lage ist, bedarfsorientiert auf aktuelle politische und gesellschaftliche Fragestellungen zu reagieren.

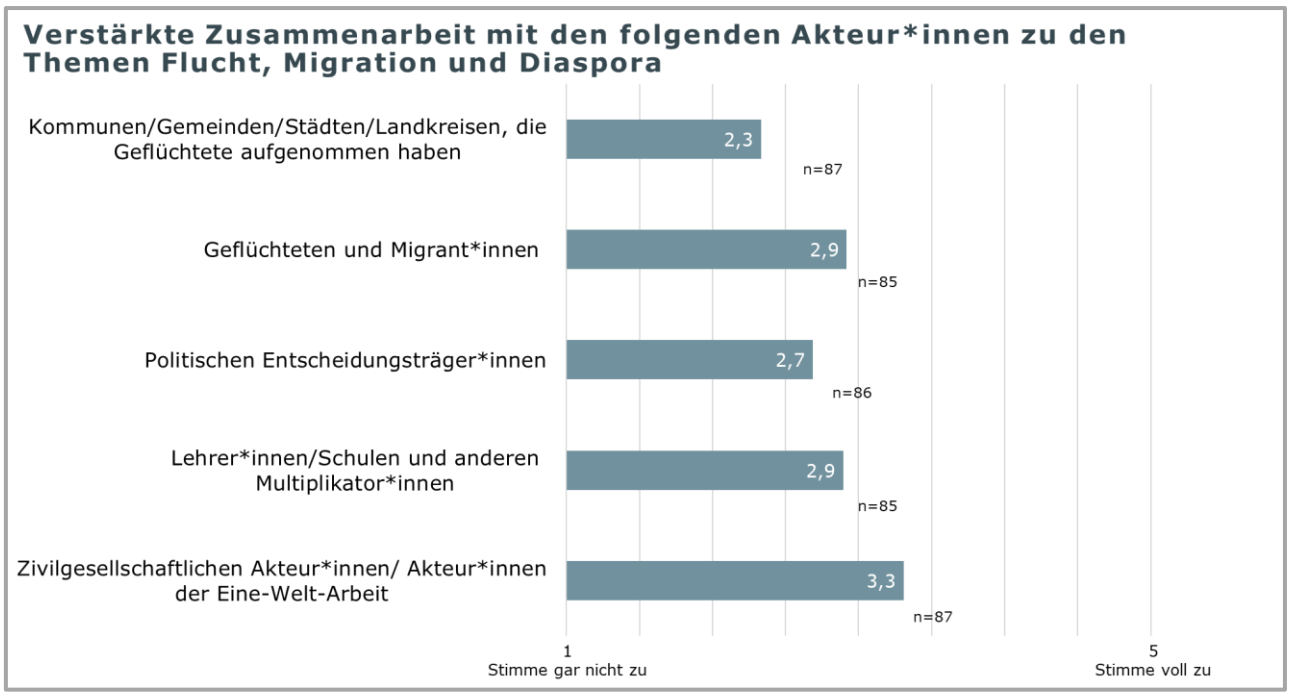

Abbildung 6. Verstärkte Arbeit zu den Themen Flucht, Migration und Diaspora

Ein letzter Teilaspekt der Relevanz ergibt sich aus der **geographischen Verteilung der Promotor*innen in der Bundesrepublik**. Hier zeigt sich, ob das Programm seinem Anspruch gerecht werden kann, entwicklungspolitische Fragestellungen in die Fläche und Breite der Bundesrepublik zu tragen, sowie in der aktuellen Programmphase „mehr als zuvor […] in ländlichen Gebieten Fragen der globalen Gerechtigkeit zu thematisieren" (Rahmenkonzept, 2017, S. 5). Zunächst lässt sich diesbezüglich als Erfolg des Programms festhalten, dass mit dem Eintritt Thüringens im Jahr 2016 mittlerweile alle Bundesländer am Eine-Welt-Promotor*innen-Programm teilnehmen. Dies unterstreicht die politische Erwünschtheit des Programms auch auf Landesebene. Die Präsenz der Promotor*innen, gemessen in Vollzeitäquivalenten (VZÄ), variiert derzeit stark zwischen den Bundesländern. Während das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) mit einer Förderquote von bis zu 60% bis zu 5 VZÄ bzw. 183.000 Euro

zuzüglich Verwaltungskosten pro Bundesland mitfinanziert, verfügen einige Bundesländer über eine höhere Zahl an VZÄ.[5]

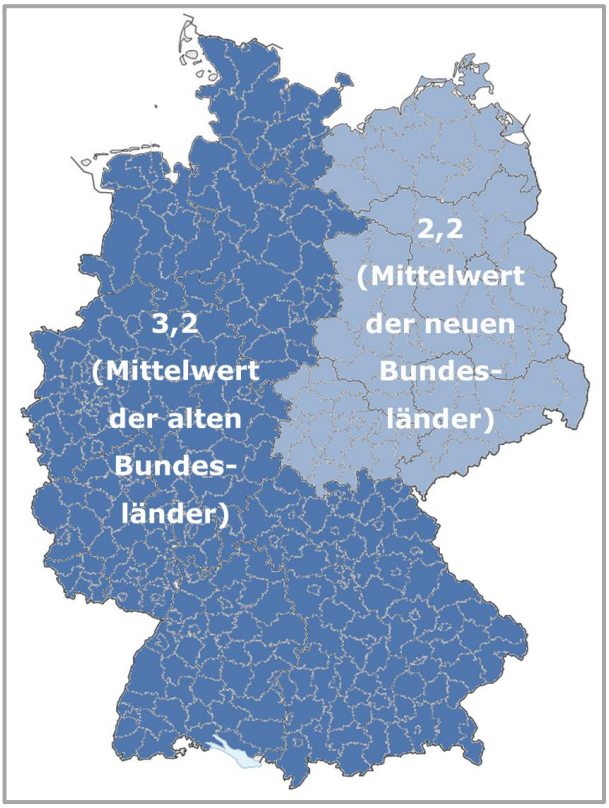

Abbildung 7. Ausgangssituation in den Ost- und West-Bundesländern

Um die Angemessenheit der Verteilung der Promotor*innen in der Bundesrepublik zu beurteilen, hat das Evaluierungsteam in einem ersten Schritt die Bedarfe an entwicklungspolitischer Arbeit in den Bundesländern aus Sicht der Promotor*innen ermittelt. Hierfür gaben die Promotor*innen in der Online-Befragung ihre Einschätzung der Ausgangslage in ihrem Bundesland an und bewerteten Aspekte wie die Dichte an zivilgesellschaftlichen Organisationen, die Anzahl bereits entwicklungspolitisch Engagierter, das Wissen der breiten Bevölkerung zu entwicklungspolitischen Themen und die Tradition der Eine-Welt-Arbeit im Bundesland.[6] Betrachtet man die Ergebnisse der Abfrage auf einem Index, wobei 1 eine herausfordernde Ausgangssituation mit wenigen Anknüpfungspunkten für die Promotor*innen, und 4 eine einfache Ausgangssituation mit vielen Anknüpfungspunkten für die Promotor*innen darstellt, lässt sich die Situation über die verschiedenen Regionen der Bundesrepublik hinweg betrachten. Auf Grundlage der Hypothese, dass die Ost-Bundesländer historisch bedingt über herausforderndere Ausgangssituation verfügen, hat das Evaluierungsteam die Einschätzung der Promotor*innen nach Ost- und West-Bundesländern zusammengefasst.[7] Im Ergebnis bestätigt sich, dass die Lage in den Ost-Bundesländern von den Promotor*innen im Schnitt wesentlich schlechter eingeschätzt wird, als in den alten Bundesländern (siehe Abbildung 7). So variieren die Mittelwerte um einen ganzen Indexpunkt.

In einem zweiten Schritt hat das Evaluierungsteam die räumliche Verteilung der Promotor*innen in der Bundesrepublik über eine Präsenzabfrage auf Ebene der Landkreise ermittelt: In der Online-Befragung machten die Promotor*innen Angaben zu den Landkreisen, in denen sie innerhalb ihres Bundeslands tätig sind (mehrere Angaben waren möglich). Aus den Ergebnissen wird ersichtlich, dass einzelne Landkreise von unterschiedlich vielen Promotor*innen ausgewählt wurden. Regionen werden also unterschiedlich stark bearbeitet: So geben die Promotor*innen vor allem in bevölkerungsreichen Bundesländern an, in besonders vielen Landkreisen aktiv zu sein. Zudem zeigt sich insgesamt eine größere Präsenz in städtischen Ballungszentren. Regionen mit geringer oder keiner Präsenz von Promotor*innen gibt es nach Angaben der Promotor*innen vor allem im ländlichen Raum in allen Teilen der Bundesrepublik. Damit lässt sich zunächst feststellen, dass das Programm es noch nicht schafft, in der ganzen Fläche der Bundesrepublik präsent zu sein.

[5] Über die vom BMZ finanzierte Mindestausstattung hinaus werden die VZÄ nach dem Königsteiner Schlüssel berechnet (garantierte VZÄ = Prozentualer Länderanteil nach KSS * 2.500.000 EUR). Ausnahmen bilden hier die Länder Berlin (264.000 EUR) und Baden-Württemberg (369.924 EUR zzgl. VWK) in denen ein Bestandsschutz vereinbart wurde.

[6] Insgesamt 91 Promotor*innen antworteten auf die Abfrage der Ausgangssituation in ihrem Bundesland.

[7] In Anbetracht seiner besonderen historischen Situation wurde das Bundesland Berlin im Index in Absprache mit der Begleitgruppe zu den West-Bundesländern gezählt.

Eine weitere Perspektive ergibt sich, wenn man auf Ebene der Bundesländer die Präsenz der Promotor*innen, gemessen in VZÄ pro Bundesland, mit der Größe der Bevölkerung ins Verhältnis setzt. So zeigt sich, dass Bundesländer mit einer kleineren Bevölkerung verhältnismäßig besser mit Promotor*innen VZÄ ausgestattet sind, als Bundesländer mit einer größeren Bevölkerung. Während in Brandenburg beispielsweise ein*e Promotor*in pro rund 630.000 Menschen zur Verfügung steht, ist das Verhältnis in Nordrhein-Westfalen über 1 zu 1,2 Millionen. Die Grundversorgung von bis zu 5 VZÄ bzw. 183.000 Euro führt also dazu, dass kleinere Bundesländer proportional mehr Promotor*innen zur Verfügung haben, auch wenn größere Bundesländer wie Nordrhein-Westfalen bereits eine höhere Anzahl an VZÄ finanzieren.

Stellt man nun die Verteilung der Promotor*innen der eingangs ermittelten Ausgangslage in den Bundesländern gegenüber, zeigt sich, dass in den Bundesländern mit einer schlechteren Ausgangssituation proportional zur Bevölkerungsgröße mehr Promotor*innen zur Verfügung stehen, als in den Bundesländern mit einer besseren Ausgangssituation. Dieser Logik zufolge scheint die Verteilung derzeit also mit der Bedarfslage zu korrelieren. Dies beantwortet jedoch nicht automatisch die Frage, ob die Verteilung in ausreichendem Maße auf die Bedarfe in den Bundesländern reagiert. So ist zu bedenken, dass in stark ländlich geprägten Flächenländern wie Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern die Wege der Promotor*innen zu ihren Zielgruppen weiter, und die Dichte der Bevölkerung geringer sind. Dies zeigt auch die eingangs erwähnte Abfrage der von den Promotor*innen bearbeiteten Landkreise, die trotz der proportional größeren Präsenz der Promotor*innen in Bundesländern wie Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern weniger Promotor*innen pro Landkreis anzeigt. Somit lässt sich die Angemessenheit der Verteilung nicht ausschließlich auf Grundlage des Verhältnisses zwischen VZÄ und der Bevölkerungsgröße erzielen. Abschließend stellt sich also die Frage, ob die Bedarfslage noch stärker in die mögliche Grundversorgung einbezogen werden sollte.

2.1.2 Bewertung der Relevanz

Unter dem Kriterium der Relevanz blickt die Evaluierung auf die Frage, inwieweit das Eine-Welt-Promotor*innen-Programm in seiner Zielsetzung den Bedarfen der Eine-Welt-Arbeit in Deutschland entspricht. Die Ergebnisse der Evaluierung zeigen, dass die Promotor*innen eine Bandbreite von Themen gleichwertig bearbeiten, die zum einen in inhaltlich sinnvollen Clustern und zum anderen unter dem thematischen und normativen Dach der Agenda 2030 bearbeitet werden. Dabei entspricht das Programm in der Praxis sowohl den an sich selbst gestellten Ansprüchen, als auch den Einschätzungen der befragten Expert*innen zu aktuell relevanten Fragestellungen. Ebenso zeigen die Ergebnisse, dass die Promotor*innen adäquat auf die Bedarfe ihrer Zielgruppen reagieren. Zentraler Faktor ihrer Relevanz – auch für politische Entscheidungsträger*innen und Mitarbeiter*innen der Verwaltung – ist dabei ihre Hauptamtlichkeit.

Auf Grundlage dieser Ergebnisse schätzt das Evaluierungsteam die Relevanz des Eine-Welt-Promotor*innen-Programms als Beitrag zur entwicklungspolitischen Inlandsarbeit als hoch ein. In der Eine-Welt-Landschaft hat das Programm durch seine hauptamtlichen Stellen ein großes Alleinstellungsmerkmal und einen hohen Mehrwert, da es aus dieser Position heraus verschiedene Akteure vernetzen und zu gemeinsamem Engagement motivieren kann. Gleichzeitig übernehmen die Promotor*innen, auch durch die Eine-Welt-Landesnetzwerke, eine Art Trichterfunktion für Zivilgesellschaft und Politik, die ihre Relevanz als kompetente Ansprechpartner*innen erhöht. Unterstrichen wird diese Relevanz durch die Fähigkeit der Promotor*innen, pragmatisch und bedarfsorientiert auf aktuelle politische Fragestellungen einzugehen. Einen weiteren wichtigen Faktor sieht das Evaluierungsteam in der politischen Erwünschtheit des Programms: Seine Förderung durch Bund und Länder ist Indikator für den Stellenwert des zivilgesellschaftlichen Engagements in der entwicklungspolitischen Inlandsarbeit.

Mit Blick auf die räumliche Verteilung der Promotor*innen in der Bundesrepublik hat die Evaluierung gezeigt, dass die Promotor*innen basierend auf dem Verhältnis der VZÄ zur Bevölkerungsgröße vor allem in kleineren Bundesländern proportional besser vertreten sind. Diese Bundesländer sind, nach Einschätzung der Promotor*innen, auch von einem größeren Bedarf an entwicklungspolitischen

Informationen geprägt. Das Evaluierungsteam stellt jedoch fest, dass sich hieraus nicht direkt schlussfolgern lässt, dass die Verteilung in ausreichendem Maße auf die Bedarfe in den Bundesländern reagiert. So sind Promotor*innen in Bundesländern mit einer schlechteren Ausgangslage gleichzeitig auch mit längeren Wegen und mehr ländlichem Raum konfrontiert. Das Evaluierungsteam sieht hier Potential, die Bedarfslage der Bundesländer noch stärker als Kriterium für die Verteilung der Promotor*innen einzubeziehen.

2.2 Effektivität

Das Kriterium der Effektivität beleuchtet die Frage, ob das Programm seine Ziele erreicht, wobei zunächst die Erreichung der beabsichtigten Zielgruppen im Vordergrund steht. Darüber hinaus wird auch der Beitrag bestimmter Programminstrumente zur Zielerreichung untersucht.

2.2.1 Beschreibung und Analyse der Effektivität

In einem ersten Schritt wird in diesem Kapitel überprüft, ob das Programm seine vorgesehenen Zielgruppen im Sinne der Programmlogik erreicht. In diesem Zusammenhang wird auch analysiert, in welcher Form und Intensität Promotor*innen mit Akteuren aus Themengebieten außerhalb der klassischen Eine-Welt-Arbeit zusammenarbeiten.

Aus der Perspektive der Programmlogik sind die Zielgruppen der Eine-Welt-Promotor*innen zivilgesellschaftliche Akteure und weitere Multiplikator*innen (zum Beispiel Lehrer*innen), die auf entwicklungspolitische Themen eine multiplizierende Wirkung haben, diese also selbstständig weitertragen können. Sie sind damit die direkten Zielgruppen der Promotor*innen. Hierzu gehören auch Akteure, die nicht in der klassischen Eine-Welt-Arbeit, sondern in angrenzenden Themengebieten aktiv sind, denn in seinem Rahmenkonzept ordnet das Eine-Welt-Promotor*innen-Programm sich dem thematischen und normativen Rahmen der Agenda 2030 unter. Diese beinhaltet ein breites Spektrum an Entwicklungs- und Nachhaltigkeitsthemen, sodass sich für das Programm auch Schnittpunkte mit dem Engagement von Akteuren außerhalb der Eine-Welt-Arbeit ergeben.

Indirekte Zielgruppen sind im Sinne der Programmlogik all diejenigen, die infolge der Intervention der Promotor*innen von zivilgesellschaftlichen Akteuren und Multiplikator*innen mit entwicklungspolitischen Informationen versorgt werden. Die Programmlogik legt also einen Schwerpunkt auf die Arbeit mit Multiplikationseffekten, um Eine-Welt-Themen in die Fläche und Breite der Bundesrepublik zu tragen.

Bezüglich der **Erreichung der Zielgruppen** lässt sich erkennen, dass die Promotor*innen in der Praxis grundsätzlich mit den Gruppen und Individuen zusammenarbeiten, die auch im Sinne der Programmlogik erreicht werden sollen. So zeigt die Online-Befragung, dass die Promotor*innen mit allen in den zentralen Programmdokumenten (Rahmenkonzept 2017 und FEB Förderantrag) genannten Zielgruppen zusammenarbeiten. Sie erreichen sowohl ihre direkten, als auch ihre indirekten Zielgruppen in unterschiedlicher Form und Häufigkeit (vgl. Abbildung 1). Besonders häufig arbeiten Promotor*innen laut Online-Befragung mit zivilgesellschaftlichen Akteuren der Eine-Welt-Arbeit sowie mit zivilgesellschaftlichen Akteuren außerhalb der Eine-Welt-Arbeit zusammen.[8] Auch die breite Bevölkerung und junge Menschen sind unter den am häufigsten bearbeiteten Zielgruppen. Eher selten arbeiten Promotor*innen mit landes- und bundespolitischen Entscheidungsträger*innen sowie Akteuren der freien Wirtschaft zusammen. Damit befinden sich in den fünf am häufigsten erreichten Zielgruppen sowohl zivilgesellschaftliche Organisationen als auch Personengruppen, die nicht organisatorisch verfasst sind.

In der Form der Erreichung lässt sich grundsätzlich zwischen einer direkten und indirekten Zusammenarbeit mit den Zielgruppen unterscheiden. Eine direkte Zusammenarbeit findet dann statt,

[8] Mit Häufigkeit ist hier die Frequenz der Zusammenarbeit gemeint. In der Online-Befragung wurden die Promotor*innen gebeten, anzugeben, wie häufig sie mit einer bestimmten Zielgruppe zusammenarbeiten: ausschließlich, häufg, gelegentlich, selten, oder nie.

wenn die Promotor*innen mit der Zielgruppe unmittelbar in Kontakt treten. Indirekt ist die Zusammenarbeit dann, wenn die Promotor*innen nicht unmittelbar mit einer Gruppe in Kontakt stehen, sondern zivilgesellschaftliche Akteur*innen unterstützen, die mit diesen Gruppen zusammenarbeiten. Die Ergebnisse der Online-Befragung zeigen, dass die Promotor*innen mit den angegebenen Zielgruppen häufiger direkt als indirekt zusammenarbeiten. Die einzige Ausnahme hierbei bilden bundespolitische Entscheidungsträger*innen: 61,8% der Promotor*innen geben an, indirekt mit dieser Gruppe zu arbeiten. Zudem lässt sich feststellen, dass die von den Promotor*innen am häufigsten bearbeiten Gruppen auch überwiegend direkt adressiert werden. So geben 95,3% der Promotor*innen an, direkt mit Akteur*innen der Eine-Welt-Arbeit zusammenzuarbeiten.

Zielgruppen der Promotor*innen

Top-8 Zielgruppen: Häufigkeit der Zusammenarbeit

Ranking nach dem Mittelwert der Häufigkeit der Zusammenarbeit. 1= nie, 5 = ausschließlich

1. Akteur*innen der Eine-Welt-Arbeit (3,71)
2. Zivilgesellschaftliche Organisationen außerhalb der Eine-Welt-Arbeit (3,27)
3. Die breite Bevölkerung (3,22)
4. Junge Menschen (3,19) und Multiplikator*innen/ Lehrer*innen (3,19)
5. Größere zivilgesellschaftliche Organisationen (Verbände, Kirchen/religiöse Gemeinschaften, Gewerkschaften) (2,93)
6. Schüler*innen (Lernort Schule) (2,8)
7. Kommunale politische Entscheidungsträger*innen (2,78)
8. Migrant*innen/People of Colour (2,74)

Top-4 Zielgruppen: Art der Zusammenarbeit

Kooperation mit Akteuren anderer Themenfelder

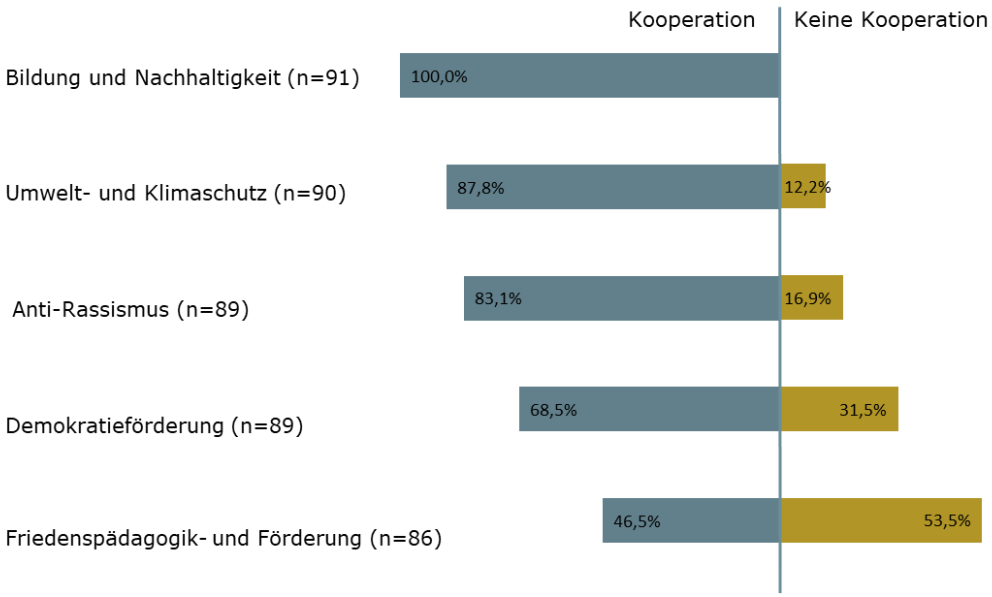

Abbildung 8. Zielgruppen der Promotor*innen

Betrachtet man noch einmal die Programmlogik, so wird ersichtlich, dass die Promotor*innen häufig direkt mit Gruppen zusammenarbeiten, die dort als indirekte Zielgruppen definiert sind. Während die Programmlogik prinzipiell von einem indirekten Einfluss der Promotor*innen auf Gruppen wie die breite Bevölkerung und junge Menschen über die Stärkung zivilgesellschaftlicher Akteure ausgeht, ergibt sich hier in der Praxis eine unmittelbare Interaktion. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse der Online-Befragung der Zielgruppen, dass auch diese mit ihrem Engagement hauptsächlich auf die breite Bevölkerung, Schüler*innen sowie Kinder und Jugendliche im Allgemeinen abzielen. Während dies in Einzelfällen wie zur Erschließung einer neuen Region mit wenigen Anknüpfungspunkten notwendig sein kann, investieren die Promotor*innen derzeit insgesamt Arbeit in die direkte Erreichung ihrer indirekten Zielgruppen. Diese wird dementsprechend nicht in Gruppen mit Multiplikationseffekten investiert.

Die Ergebnisse der Evaluierung zeigen zudem ein hohes Maß an **Zusammenarbeit der Promotor*innen mit Akteuren aus angrenzenden Themengebieten**, die nicht direkt im Eine-Welt-Bereich tätig sind. Laut Online-Befragung bilden zivilgesellschaftliche Organisationen außerhalb der Eine-Welt-Arbeit die von den Promotor*innen am zweithäufigsten bearbeitete Zielgruppe. Betrachtet man die verschiedenen Akteure, mit denen die Promotor*innen zusammenarbeiten genauer, so sind Unterschiede in der Intensität der Zusammenarbeit zu erkennen. 100% der teilnehmenden Promotor*innen gaben in der Online-Befragung an, mit Akteur*innen aus dem Bereich Bildung und Nachhaltigkeit zusammen zu arbeiten, gefolgt von den Themenfeldern Umwelt und Nachhaltigkeit sowie Anti-Rassismus. Seltener arbeiten die Promotor*innen mit Akteuren der Demokratieförderung sowie der Friedenspädagogik- und Förderung zusammen. Aus den Fallstudien werden indes zwei Aspekte deutlich: Einerseits werden Akteure eng angrenzender Themenfelder wie Bildung und Nachhaltigkeit oder Umwelt und Klimaschutz von den Promotor*innen oft nicht als Akteure ‚außerhalb' der Eine-Welt-Arbeit wahrgenommen und deshalb selbstverständlich in die Aktivitäten eingebunden. Andererseits versuchen Promotor*innen auch proaktiv, Engagierten angrenzender Engagementfelder (z.B. Frauenorganisationen und migrantische Selbstorganisationen) die entwicklungspolitische Dimension ihrer Arbeit aufzuzeigen.

Bezüglich der Formate der Zusammenarbeit lässt sich über die verschiedenen Themenfelder hinweg eine Abstufung in der Formalisierung der Zusammenarbeit feststellen. Während mit den Akteuren aller Themenbereiche niedrigschwellige Formate wie Wissens- und Erfahrungsaustausch stattfinden, werden die Formate mit steigender Intensität der Zusammenarbeit auch formalisierter. So finden sich vor allem bei Kooperationen im Bereich Bildung und Nachhaltigkeit besonders häufig gemeinsam organisierte Veranstaltungen, während im Bereich Umwelt- und Klimaschutz im Schnitt bedeutend mehr gemeinsame politische Lobbyarbeit stattfindet, als in den anderen Themengebieten. Hieraus lässt sich schlussfolgern, dass bei den intensiveren Kooperationen konkrete Synergien zwischen den Promotor*innen und Akteuren angrenzender Themengebiete entstehen.

Die vorangegangenen Absätze haben die Ergebnisse der Evaluierung bezüglich der Erreichung der Zielgruppen des Programms dargestellt. Im Folgenden wird nun der Beitrag verschiedener Programmelemente, welche die Erreichung der Zielgruppen unterstützen sollen, analysiert. Hierzu gehören eine Rollenteilung zwischen Fach- und Regionalpromotor*innen, die aus dem Entwicklungspolitischen Basisprogramm (EBP) finanzierte Informationsarbeit, sowie die Bundesthemenkoordination und Fachforen.

Innerhalb des Eine-Welt-Promotor*innen-Programms existieren **unterschiedliche Promotor*innen-Typen**, die in ihrer jeweiligen Rolle verschiedene Aufgabenprofile besitzen. Während Regionalpromotor*innen als „entwicklungspolitische Allrounder" (Rahmenkonzept 2017, S. 13) in einer bestimmten Region innerhalb ihres Bundeslands tätig sind, haben sich Fachpromotor*innen auf ein Themengebiet spezialisiert und sollen ihr Bundesland hierzu mit Informationen versorgen. Zudem sind IBQ-Promotor*innen (Information, Qualifizierung, Beratung) für eine Grundversorgung an Information, Beratung, Vernetzung und Qualifizierung für NROs in ihrem Bundesland zuständig. Mit Blick auf die geringe Anzahl der IBQ-Promotor*innen in der Bundesrepublik und vor dem Hintergrund der dem Evaluierungsteam gestellten Untersuchungsfragen, nimmt die Evaluierung im Folgenden vor allem die Fach- und Regionalpromotor*innen in den Blick.

Die Ergebnisse der Online-Befragung zeigen, dass die Promotor*innen in der Praxis diese Rollen entsprechend ihrer Definition unterschiedlich wahrnehmen. Während Regionalpromotor*innen beispielsweise angeben, stärker mit dem Aufbau zivilgesellschaftlicher Strukturen in ihrer Region befasst zu sein, stellen die Fachpromotor*innen eher fachliche Informationen zu einem spezifischen Thema zur Verfügung. Gleichzeitig lassen sich auch einige Gemeinsamkeiten erkennen: Regional- und Fachpromotor*innen geben gleichermaßen an, Zugang zu Expert*innenwissen zu schaffen oder verschiedene Akteur*innen in ihrer Region zu Vernetzen.

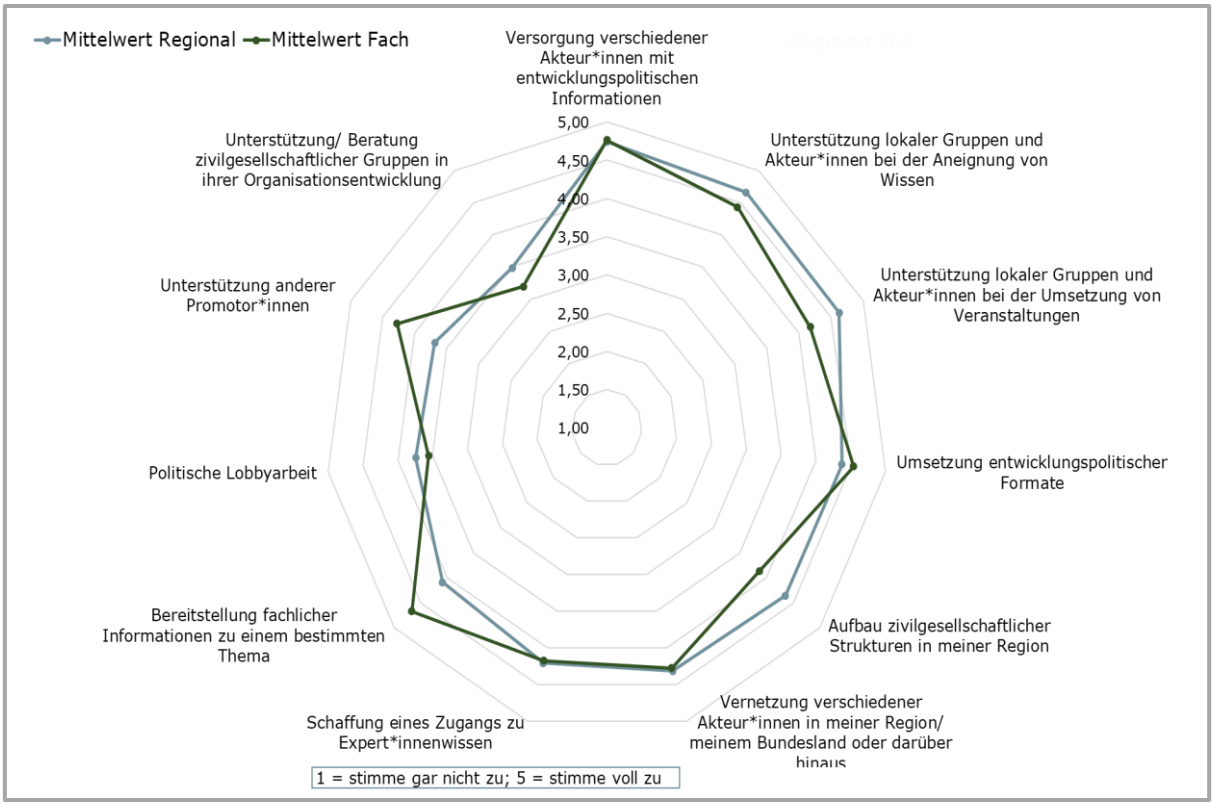

Abbildung 9. Rollenwahrnehmung der Promotor*innen-Typen

Betrachtet man die Ausprägung der unterschiedlichen Rollenmerkmale noch einmal genauer, so zeigt sich eine begrenzte Trennschärfe der Rollenprofile. Zwar stimmen die Regionalpromotor*innen im Schnitt häufiger zu, den Aufbau zivilgesellschaftlicher Organisationen in ihrer Region zu unterstützen; jedoch geben auch 37,3% der Fachpromotor*innen an, dass diese Rolle voll auf sie zutrifft. Ebenso stimmen 41,2% der Regionalpromotor*innen voll zu, dass sie für die Bereitstellung fachlicher Informationen zu einem bestimmten Themengebiet zur Verfügung stehen, während das eine zentrale Eigenschaft der Fachpromotor*innen bildet. Dies zeigt, dass in der Praxis auch Mischtypen der beiden Promotor*innen-Typen entstehen. Zum einen haben einige Bundesländer wie Schleswig-Holstein und Hessen gewollt Mischformen von Promotor*innen kreiert, indem Fachpromotor*innen auch für bestimmte Regionen zuständig sind. Aber auch in Bundesländern mit einer ‚klassischen' Rollenverteilung scheinen Promotor*innen teilweise die Aufgabe des jeweils anderen Promotor*innen-Typs zu übernehmen. Aus den Fallstudien wird ersichtlich, dass dies ganz pragmatisch geschieht: Wo aus Kapazitätsgründen der jeweils andere Typ nicht zur Verfügung steht, werden Aufgaben übernommen.

Grundsätzlich wird trotz allem die konzeptionelle Trennung der Promotor*innen-Typen in der Online-Befragung der Promotor*innen und Netzwerkkoordinator*innen als sehr sinnvoll bewertet. Die Mehrheit der Netzwerkkoordinator*innen und Promotor*innen sehen die Rollenaufteilung als eine Notwendigkeit für eine verbesserte Umsetzung des Programms. So lehnen 66,3% der Netzwerkkoordinator*innen und 62,3% der Promotor*innen die Aussage ab, dass eine Unterscheidung der Rollen für eine verbesserte Umsetzung nicht notwendig sei. Sie geben zudem an, dass sich die verschiedenen Promotor*innen-Typen in ihrer Arbeit ergänzen: 72,8% der

Promotor*innen und 83,8% der Netzwerkkoordinator*innen stimmen zu, dass sich die verschiedenen Promotor*innen-Typen in ihrem Bundesland ergänzen.

Diese Einschätzungen zeigen sich auch in den Ergebnissen der Fallstudien. Häufig entstehen in der Zusammenarbeit der Promotor*innen-Typen konkrete Synergien. Nach Einschätzung der Promotor*innen und Netzwerkkoordinator*innen verbessert die Arbeit der Regionalpromotor*innen oft den Zugang zu Teilen der Bundesländer, die ansonsten schwerer erschließbar wären. So hat sich Thüringen, das erst seit kurzem Teil des Programms ist, gerade für die Einführung regionaler Promotor*innen entschieden, um nicht ausgeleuchtete Ecken des Bundeslands zu erreichen.

Ein weiteres Programminstrument ist **die bundesweite Vernetzungsarbeit** innerhalb des Programms. Um den Wissens- und Informationsaustausch nicht nur unter den verschiedenen Promotor*innen-Typen innerhalb eines Bundeslands, sondern bundesweit und mit der Fachöffentlichkeit zu stärken, gibt es auf Bundesebene sieben Fachforen, die sich mit einer Reihe entwicklungspolitischer Themen befassen. Seit der zweiten Programmphase werden diese Fachforen von Koordinationsstellen, den sogenannten Bundesthemenkoordinator*innen, begleitet. Finanziert werden diese Koordinationsstellen – ebenso wie eine Unterstützung bei Anreise und Unterkunft der Teilnehmenden – aus dem Entwicklungspolitischen Basisprogramm.

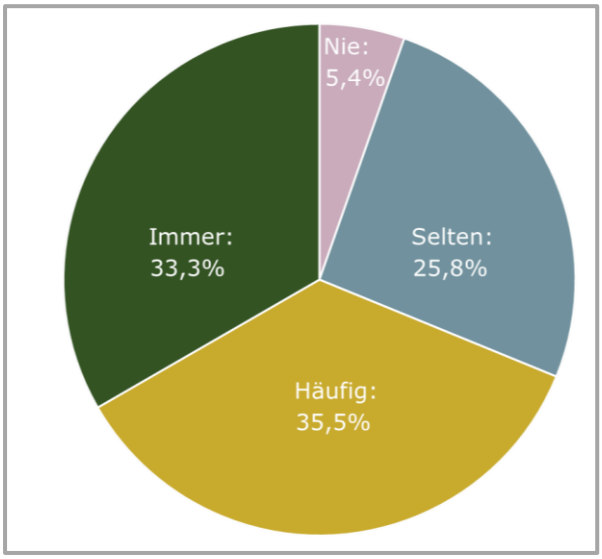

Abbildung 10. Häufigkeit der Teilnahme der Promotor*innen an Fachforen

In der Online-Befragung geben 68,8% der Promotor*innen an, immer oder häufig an den Fachforen teilzunehmen. Ungefähr ein Drittel der Promotor*innen gab an, selten oder nie zu den Fachforen zu reisen. Hier ergab sich aus den Fallstudien, dass der hohe Zeitaufwand der Teilnahme sowie die teilweise lange Anreise bei der knappen Stellenbemessung vieler Promotor*innen ein Hindernis für die Teilnahme darstellen. Hieraus lässt sich zunächst schlussfolgern, dass es generell eine hohe Nachfrage für das Angebot der Fachforen gibt, auch wenn einige Promotor*innen Hindernissen für ihre Teilnahme begegnen. In der Online-Befragung hatten die Promotor*innen zudem die Möglichkeit, die Relevanz verschiedener Ergebnisse der Fachforen wie inhaltliche und methodische Impulse, Kontakte zu anderen Promotor*innen oder die Aneignung von Grundlagen für politische Lobbyarbeit zu bewerten. Hier werden alle vorgeschlagenen Aspekte als mittel bis hoch relevant eingeschätzt. Als relevanteste Ergebnisse der Fachforen wurden der Kontakt zu anderen Promotor*innen, inhaltliche und methodischen Impulse gewertet.

Promotor*innen und Netzwerkkoordinator*innen, die seit der ersten Programmphase aktiv sind, beobachten in den Fallstudien und der Online-Befragung einen Qualitätsunterschied der Fachforen zwischen den beiden Programmphasen. So habe in der ersten Programmphase kein Anreiz bestanden, sich in den Fachforen zu engagieren, während der Nutzen der Fachforen in der zweiten Programmphase gestiegen sei. Einen Beitrag hierzu habe auch die Finanzierung der Bundesthemenkoordination geleistet. Durch sie ließe sich nun eine Professionalisierung der Fachforen beobachten, die den Nutzen des Formats deutlich erhöht habe.

Als letztes Instrument betrachtet dieses Kapitel die aus dem EBP finanzierte **Informationsarbeit**, zu der beispielsweise die Kosten für Weiterbildungen, Workshops, direkte Beratung und die Erstellung individueller Materialien für die Promotor*innen gehören. Aus den Fallstudien wird ersichtlich, dass die Informationsarbeit vor allem für den Dialog der Netzwerkkoordinator*innen mit politischen Entscheidungsträger*innen bei der Akquise von Programmmitteln von Relevanz ist, weil sie die Leistungen und den Mehrwert des Programms anschaulich aufarbeitet. Gleichwohl zeigt sich auch,

dass die von den Promotor*innen unterstützen zivilgesellschaftlichen Akteure eher auf das lokale Informationsangebot der Promotor*innen zurückgreifen und die Bundesinformationsarbeit oftmals nicht kennen. Auch für die Promotor*innen ist das Angebot von begrenztem Nutzen, wie die Online-Befragung zeigt: Hier gaben über ein Drittel der Teilnehmenden an, das Angebot nicht regelmäßig zu nutzen.

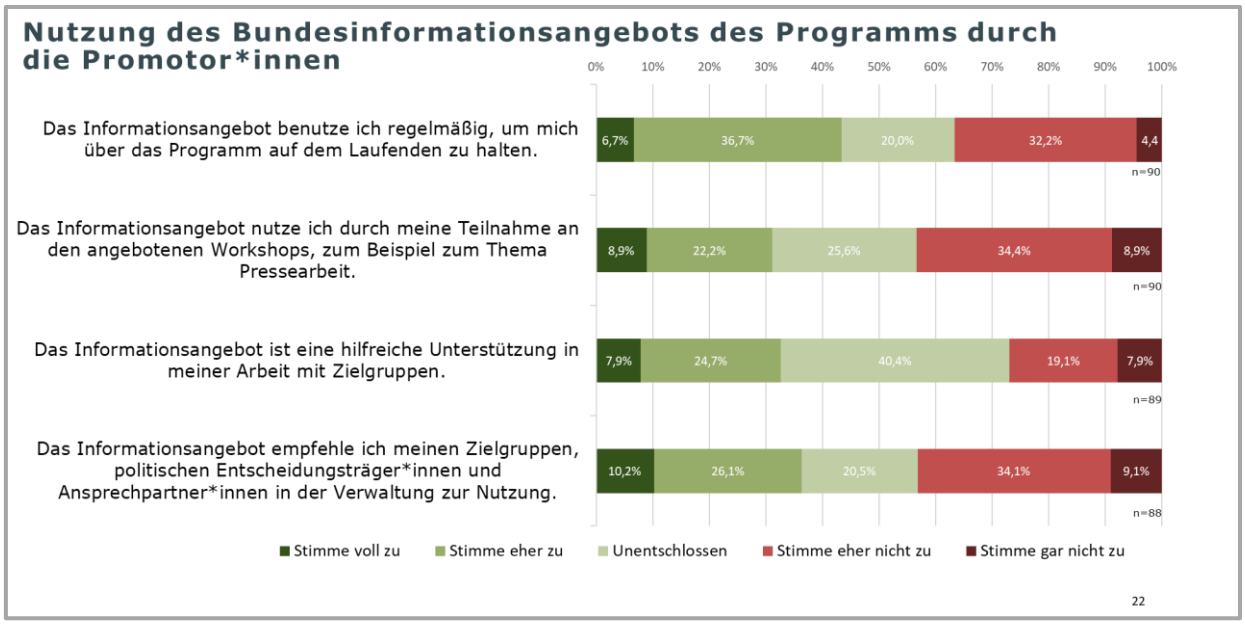

Abbildung 11. Nutzung des Bundesinformationsangebots durch Promotor*innen

2.2.2 Bewertung der Effektivität

Vor dem Hintergrund der oben dargestellten Ergebnisse sieht das Evaluierungsteam eine Grundvoraussetzung für die Wirksamkeit des Programms als erfüllt an, da die Promotor*innen die in der Programmlogik identifizierten Zielgruppen erreichen. Die Häufigkeit und Art der Zusammenarbeit spiegelt dabei jedoch nur teilweise die Programmlogik: In den fünf am häufigsten und direkt bearbeiteten Gruppen befinden sich Zielgruppen, die aus der Perspektive der Programmlogik als indirekte Zielgruppen zu betrachten sind. Aus Sicht des Evaluierungsteams könnten die Promotor*innen ihre Effektivität steigern, wenn sie sich in ihrer direkten Zusammenarbeit stärker auf Gruppen mit Multiplikationseffekten fokussierten. So ist es effektiver, Lehrer*innen für entwicklungspolitische Themen zu sensibilisieren, welche dieses Wissen mehrfach und über einen langen Zeitraum hinweg an eine hohe Anzahl von Schüler*innen weitergeben können, als dieses Wissen direkt an die Schüler*innen zu vermitteln.

Blickt man auf die Kooperation der Promotor*innen mit Akteuren außerhalb der Eine-Welt-Arbeit, so zeigt sich eine unterschiedlich intensive und formalisierte Zusammenarbeit über die Themengebiete hinweg. Vor allem im Bereich der Bildung und Nachhaltigkeit sowie dem Umwelt- und Klimaschutz erzeugt die Zusammenarbeit der Promotor*innen mit diesen Akteuren konkrete Synergien; es entstehen stark formalisierte Formate wie gemeinsame Veranstaltungen und politische Lobbyarbeit. Vor dem Hintergrund der Agenda 2030 als thematischen und normativen Rahmen des Programms sowie dem Anspruch der Programmlogik, einen Beitrag zur Umsetzung der deutschen Nachhaltigkeitsstrategie zu leisten, schätzt das Evaluierungsteam diese Kooperation daher als effektiv ein.

Eine Trennung der Rollen zwischen Regional- und Fachpromotor*innen ist dann effektiv, wenn die verschiedenen Rollenprofile eine adäquatere Antwort auf unterschiedliche Bedarfe liefern, als ein einheitlicher Promotor*innen-Typ. Vor dem Hintergrund der sehr guten Bewertung der Rollentrennung durch die Programmbeteiligten und der positiven Rückmeldungen zu entstandenen Synergien bewertet das Evaluierungsteam die Rollentrennung grundsätzlich als positiv und effektiv. Allerdings könnte eine größere Schärfung der Rollenprofile die Effektivität noch weiter erhöhen. Die

Evaluierung hat gezeigt, dass Promotor*innen teilweise aus Pragmatismus oder Mangel an Kapazitäten Aufgaben übernehmen, die laut Rollenbeschreibung in der Verantwortung des jeweiligen anderen Promotor*innen-Typs liegen. Eine stärkere Rollenschärfung könnte hier helfen, Kapazitäten freizusetzen, da klarer verteilte Verantwortlichkeiten zu einem Effektivitätsgewinn führen können. Damit könnten die Promotor*innen-Typen auch effektiver ihre spezifischen Instrumente nutzen.

Mit Blick auf die Fachforen und die Bundesthemenkoordination zeigt die Evaluierung, dass dieses Format und seine Ergebnisse generell als sehr relevant gewertet werden. Aus Sicht der Programmlogik sollen die Promotor*innen durch den Wissens-, Erfahrungs- und Informationsaustausch zu einer höheren Arbeitsqualität befähigt werden, was wiederum ihre Wirksamkeit steigern soll. Auf Grundlage der Evaluierungsergebnisse bewertet das Evaluierungsteam die Fachforen hierfür als ein effektives Instrument. Auch die aus dem EBP finanzierten Bundesthemenkoordinator*innen-Stellen erscheinen vor diesem Hintergrund effektiv. So ist von der ersten zur zweiten Programmphase durch diese Professionalisierung der Fachforen eine Qualitätssteigerung zu beobachten.

Außerdem hat die Evaluierung gezeigt, dass die aus dem EBP finanzierte Informationsarbeit des Bundesprogramms für die Zielgruppen der Promotor*innen sowie die Promotor*innen selbst nur einen begrenzten Nutzen hat. Als effektiv zeigt sich die Arbeit jedoch für den Dialog mit politischen Entscheidungsträger*innen, zum Beispiel für die Akquise von Programmmitteln. Zudem sieht das Evaluierungsteam einen Wert in der Bündelung der Programminformationen sowie dem bundesweit einheitlichen Auftritt des Programms. Da die Finanzierung der Informationsarbeit nur einen sehr geringen Teil der Kosten des EBP ausmacht, bewertet das Evaluierungsteam sie mit Blick auf ihren Nutzen in ihrer derzeitigen Form als angemessen.

2.3 Effizienz

Das folgende Kapitel untersucht die Struktur und Verfahren der Programmsteuerung des Eine-Welt-Promotor*innen-Programms mit Blick auf seine Effizienz. Es stellt also die Frage, ob sich Aufwand und Nutzen der Steuerung im Sinne der bestmöglichen Umsetzung des Programms in einem angemessenen Verhältnis gegenüberstehen. Ebenso geht es der Frage nach, wie die Aufteilung der Bund-Länder-Finanzierung im Programm vor diesem Hintergrund zu bewerten ist.

2.3.1 Beschreibung und Analyse der Effizienz

In der Analyse der Effizienz wird dieses Kapitel zunächst die Programmstruktur des Eine-Welt-Promotor*innen-Programms untersuchen. Im Zusammenhang mit den Ergebnissen dieser Analyse wird es die Umsetzung der von Bund und Ländern bereitgestellten Fördermittel in den Blick nehmen.

Das Eine-Welt-Promotor*innen-Programm wird von einem Konsortium aus agl und SNSB getragen. Eine Reihe weiterer Akteure ist an der Steuerung des Programms beteiligt. Die Personalkosten der Promotor*innen werden bis zu 60% vom BMZ über Engagement Global und bis zu 40% von den jeweiligen Bundesländern finanziert, in denen die Promotor*innen tätig sind. Damit sind das BMZ und die Landesregierungen als politische Akteure am Programm beteiligt. An der Programmdurchführung nehmen neben dem Konsortium auch die agl und SNSB als individuelle Akteure teil, die verschiedene Modalitäten zur Beantragung und Abwicklung in den jeweils in ihrer Verantwortung liegenden Bundesländern befolgen. Auf der Ebene der Bundesländer sind die Eine-Welt-Landesnetzwerke, die Anstellungsträger der Organisationen und die Promotor*innen selbst an der Durchführung des Programms beteiligt. So beantragen die Landesnetzwerke beispielsweise Fördermittel bei ihrer jeweiligen Landesregierung. Diese Programmstruktur wird flankiert von zwei Gremien: dem Lenkungskreis, „neben dem Konsortium das maßgebliche Steuerungsgremium des Programms“ (Projektantrag der agl an FEB/Engagement Global 2015, S. 10) sowie dem Beirat, der die Programmträger bei der Durchführung berät und Empfehlungen beschließt. Um eine Analyse der Steuerungsprozesse innerhalb dieser Programmstruktur zu ermöglichen, hat das Evaluierungsteam ein Modell dieser Prozesse erstellt (siehe Anhang III). Mit Blick auf das Modell können die Programmprozesse zunächst in administrative Prozesse und Steuerungsprozesse unterteilt werden.

Eine Intention des Programms war, die Verantwortung der Länder für die Förderung der politischen Inlandsarbeit zu wecken. Dies ist dem Programm gelungen. Gleichzeitig ergibt sich hieraus auch eine hohe Komplexität der **administrativen Prozesse,** welche die Abwicklung des Programms auf Bundes- und Landesebene, sowie die Stellung der Förderanträge, Verwaltung der Mittel, Berichtslegung und Nachweise umfassen. Hier fällt auf, dass eine Vielzahl von Prozessen stattfinden, um die Fördermittel zu akquirieren und abzuwickeln: Die agl und die SNSB stellen getrennte Anträge an Engagement Global (auch wenn diese inhaltlich in wesentlichen Elementen gleich sind); agl stellt zusätzlich zum Antrag für das Eine-Welt-Promotor*innen-Programm auch einen Antrag für das Entwicklungspolitische Basisprogramm. Auf Landesebene stellen die Landesnetzwerke der agl-Länder Förderanträge an die jeweiligen Förderinstitutionen, während diese Funktion in den SNSB Ländern der Stiftung obliegt. Diese schließt dann Weiterleitungsverträge mit den Anstellungsträgern und den Landesnetzwerken und ist somit auch Empfängerin der Berichte und zahlenmäßigen Nachweise, die in den agl-Ländern von den Landesnetzwerken gebündelt und dann an die agl weitergeleitet werden. Es werden also innerhalb eines Programms insgesamt 16 Landesanträge und 3 Bundesanträge von insgesamt 14 Akteuren gestellt (12 Landesnetzwerke, agl, SNSB), um die Fördermittel für das Programm zu akquirieren.

Betrachtet man die **Steuerungsprozesse** auf Programmebene, so fällt zunächst auf, dass eine Vielzahl von Akteuren auf dieser Ebene eingebunden ist. Hierzu gehören neben dem Konsortium auch die agl und SNSB als individuelle Akteure, die Landesnetzwerke und in machen Prozessen auch indirekt die Anstellungsträger. Involvierte Gremien sind der Lenkungskreis und der Programmbeirat. Der Lenkungskreis besteht aus dem Konsortium und den Landesnetzwerken; diese treten auch als individuelle Akteure in der Programmsteuerung auf, da ihre Belange nicht ausschließlich im Lenkungskreis gebündelt werden. Sie bringen sich zusätzlich über das Bundestreffen der agl ein, welches dadurch als eigentlich programmexterne Struktur einen großen Einfluss auf die Programmsteuerung nimmt. Folgt man den Programmdokumenten, so sind die maßgeblichen Entscheidungsträger im Programm das Konsortium und der Lenkungskreis. Im für die Evaluierung erstellten Steuerungsmodell fällt jedoch auf, dass es keine definierten Verfahren oder Standardabläufe für Entscheidungen im Programm gibt, sondern der Prozess situationsabhängig abläuft. Zum einen sind diese Strukturen teilweise historisch gewachsen. Zum anderen möchte das Eine-Welt-Promotor*innen-Programm grundsätzlich eine partizipative, basisdemokratische Steuerungskultur leben, in der Entscheidungen nicht ausschließlich ‚von oben' getroffen werden sollen, sondern Raum für eine Steuerung ‚von unten' bleibt. So können die Einbeziehung verschiedener Ebenen und die Aushandlungsprozesse innerhalb der Zivilgesellschaft auch als Wert in sich verstanden werden, da sie demokratische Grundsätze widerspiegeln. In der Steuerungsstruktur ist unterdessen nicht formal festgelegt, welche Art von Entscheidungen wann ‚von oben' oder ‚von unten' getroffen werden.

Aus der Analyse ist festzuhalten, dass es im Programm keine klar definierte Steuerungsstruktur gibt, sondern für jede Steuerungsentscheidung Aushandlungsprozesse stattfinden, die keinem festgelegten Muster folgen. Zwar sind in den Programmdokumenten Aspekte der Programmsteuerung definiert. In der Arbeitspraxis ergeben sich aber oft mehrere Abstimmungsschleifen und zeitlich aufwendige Prozesse. In einem Workshop des Evaluierungsteams mit dem Konsortium zeigte sich zudem, dass bei der Diskussion konkreter Prozessschritte teilweise unterschiedliche Vorstellungen von den konkreten Rollen einzelner Akteure herrschen.[9] Mit Blick auf den Lenkungskreis, der in den Programmdokumenten als „maßgebliches Steuerungsgremium" definiert ist, fällt auf, dass dieser in der Diskussion der Rollen verschiedener Steuerungsorgane kaum als rechenschaftspflichtig und verantwortlich gesehen wurde. Damit wird er seiner formellen Rolle als maßgebliches Steuerungsorgan derzeit nicht gerecht. Insgesamt zeigt sich, dass Prozesse situationsabhängig ablaufen und insgesamt nur eine geringe Steuerungswirkung haben.

[9] Am 18.04.2018 führte das Evaluierungsteam mit dem Konsortium einen Workshop zur RACI-Analyse durch.

Ein hoher Aufwand zeichnet sich auch in der **Umsetzung der von Bund und Ländern bereitgestellten Fördermittel** ab. Zur 60/40 Aufteilung der Förderung zwischen Bund und Ländern ist zunächst festzustellen, dass es sich hier um eine politisch bestimmte Zahl handelt, die auf die Gesamtwirtschaftlichkeit des Programms (verstanden als das Verhältnis zwischen Kosten und Nutzen im Programm) an sich keinen Einfluss nimmt.

In die Betrachtung dieser Quote kann auch die Förderung des EBP einbezogen werden, welches aus Bundesmitteln und von den Drittmittelgebern Brot für die Welt und dem Katholischen Fonds finanziert wird. Während es also nicht aus Landesmitteln gefördert wird, ermöglicht das EBP auch die Bezahlung der Netzwerkkoordination, wenn Bundesländer eine Personalkostenförderung von weniger als 5 Vollzeitäquivalenten haben. So können die über die 60/40-Quote geförderten Mittel den Personalkosten der Promotor*innen zugutekommen. Dies bedeutet, dass auch aus Bundeskosten und Drittmitteln geförderte Finanzierungen in den Bundesländern umgesetzt werden. Betrachtet man also die Personalkostenförderung des Eine-Welt-Promotor*innen-Programms und das EBP gemeinsam, so liegt der Anteil des EBP an den Gesamtförderkosten des Programms bei 11% und die reale Förderquote zu 64% bei Bund und Drittmitteln, und zu 36% bei den Ländern.

Aus der Perspektive der Effizienz stehen bei dieser Diskussion jedoch weniger die genauen Finanzierungsanteile der Programmförderer im Mittelpunkt, sondern eher die Umsetzung der Programmförderung durch das Programm. Wie eingangs beschrieben, sind die administrativen Prozesse zur Beantragung und Abrechnung der Förderkosten des Programms durch die föderale Struktur und teilweise abweichende Modalitäten in Ländern der agl und Ländern der SNSB zersplittert. Dies bedeutet einen hohen Verwaltungsaufwand und birgt Anstrengungen an vielen Stellen, die sich nicht in der konkreten Arbeit der Promotor*innen spiegeln. So ist es gleich, ob Programmmittel zentral für alle Bundesländer wie bei der SNSB, oder individuell von jedem Bundesland wie bei den Ländern der agl beantragt werden. Die Analyse zeigt, dass eine Minimierung des Verwaltungsaufwands zu einer effizienteren Umsetzung der Förderquote führen könnte.

Letztlich stellt sich die Frage der Effizienz auch bezüglich der Bedarfe der Bundesländer und der Verteilung der Promotor*innen in der Bundesrepublik. Unter dem Kriterium der Relevanz wurde im Zuge der Evaluierung deutlich, dass die Promotor*innen nicht flächendeckend in der Bundesrepublik aktiv sind. Eine mögliche Erklärung für die geringere Investition einiger Bundesländer in das Programm könnten geringere finanzielle Ressourcen sein; eine andere ein begrenzter politischer Wille, sich für entwicklungspolitische Inlandsarbeit zu engagieren. Damit könnte die Aufteilung der Förderquote zwischen Bund und Ländern auch ein Instrument sein, das Engagement der Bundesländer für das Programm weiter zu steigern oder die Verteilung der Promotor*innen in der Bundesrepublik bedarfsgerechter zu gestalten (siehe Kapitel 2.1 Relevanz).

2.3.2 Bewertung der Effizienz

Die Analyse der Steuerungsstruktur des Eine-Welt-Promotor*innen-Programms hat gezeigt, dass diese wenig formalisiert ist und für jede Entscheidung neue Aushandlungsprozesse stattfinden. Dies führt häufig zu mehreren Abstimmungsschleifen und teilweise langwierigen Prozessen, in denen unklar ist, welcher Akteur wie und wann inhaltlich oder konzeptionell steuert. Des Weiteren werden auch die Fördermittel mit einem hohen Aufwand akquiriert und abgerechnet; der Modus der Fördermittelumsetzung nimmt aber letztlich keinen Einfluss auf die Wirkung des Programms. Gleichzeitig ergibt sich diese Komplexität auch aus dem Erfolg des Programms, alle 16 Bundesländer für eine Förderung der entwicklungspolitischen Inlandsarbeit gewonnen zu haben. Während in den Ost-Ländern eine Vereinfachung der administrativen Prozesse durch die Bündelung der Anträge bei der SNSB stattfindet, wäre hier auch in den agl-Ländern Raum für Verschlankung. Auf dieser Grundlage bewertet das Evaluierungsteam die derzeitige Steuerungsstruktur des Programms als wenig effizient.

Das Eine-Welt-Promotor*innen-Programm ist von einer föderalen Struktur geprägt und möchte dem Anspruch gerecht werden, eine partizipative, basisdemokratische Steuerungskultur zu leben. Dieser Anspruch kann als ein Wert in sich betrachtet werden. Dieser Anspruch und eine effizientere Gestaltung der Steuerungsstruktur schließen sich dabei aber nicht aus. Im Moment richtet sich die

Partizipation im Programm jedoch vor allem nach historisch gewachsenen Strukturen und nicht zielgerichtet danach, an welchen Stellen sie einen Mehrwert hat. So bleiben aus Sicht des Evaluierungsteams derzeit beispielsweise Potentiale des Lenkungskreises ungenutzt. Seine formale Rolle als maßgebliches Entscheidungsgremium könnte bei tatsächlicher Ausnutzung eine effiziente Steuerungsstruktur sein, da hier die Interessen der Länder und des Konsortiums gebündelt werden.

Die zur Programmfinanzierung festgelegte Aufteilung der Förderung zwischen Bund und Ländern sieht das Evaluierungsteam zunächst als politisch festgelegte Zahl, die auf die Gesamtwirtschaftlichkeit des Programms keinen Einfluss nimmt. Gleichzeitig ist auch festzustellen, dass nicht alle Bundesländer gleich stark in der Förderung des Programms engagiert sind. Dies kann geringeren zur Verfügung stehenden Ressourcen, oder einem geringeren politischen Willen zur Programmförderung geschuldet sein. Vor diesem Hintergrund sowie auf Grundlage der nicht immer bedarfsgerechten Verteilung der Promotor*innen in der Bundesrepublik (siehe Kapitel 2.1 Relevanz) stellt sich die Frage, ob eine feste 60/40 Quote für alle Bundesländer angemessen ist, oder ob eine Förderquote nach den Bedarfen der Länder unterschiedlich ausfallen sollte. Eine flexible Förderquote könnte Promotor*innen-Stellen dort ermöglichen, wo derzeit noch keine oder eine nur geringe Abdeckung durch die Promotor*innen stattfindet. Hält das Programm an seiner Prämisse fest, bisher nicht erreichte Teile der Bundesrepublik in seine Arbeit einzubeziehen, so könnte sich die Effizienz des Programms durch eine Konzentration auf die Orte weiter erhöhen, an denen noch viel Wirkung entstehen kann.

2.4 Wirkungen

Die Erfassung der bisher vom Programm erreichten Wirkungen bildet einen zentralen Bestandteil der Evaluierung. Unter diesem Kriterium wird der Frage nachgegangen, inwiefern die Maßnahmen des Programms zur Erreichung übergeordneter entwicklungspolitischer Ziele beitragen. Dies beinhaltet auch eine Diskussion etwaiger nicht intendierter Wirkungen, die sowohl positiver als auch negativer Natur sein können.

2.4.1 Beschreibung und Analyse der Wirkungen

In der Auseinandersetzung mit den in der Evaluierung identifizierten Wirkungen des Programms wird dieses Kapitel überprüfen, inwiefern die Zielgruppen Veränderungen beobachten, die der Zielsetzung des Programms und seiner Wirkungsannahmen entsprechen. In diesem Zusammenhang wird es auch einen kurzen Blick auf mögliche Wirkungen auf die Anstellungsträger der Promotor*innen werfen. Abschließend diskutiert das Kapitel, inwiefern die bundesweite Vernetzungsarbeit im Programm einen Beitrag zur Erreichung der intendierten Wirkungen leistet.

In der Zielsetzung des Eine-Welt-Promotor*innen-Programms kann zwischen kurzfristigen, direkten Wirkungen und längerfristigen, indirekten Wirkungen unterschieden werden. Während einige Resultate kurzfristig aus der Nutzung der Leistungen der Promotor*innen entstehen, treten andere erst mittel- oder langfristig und über die Erreichung der kurzfristigen Wirkungen ein. Kurzfristig soll aus der Arbeit der Promotor*innen in erster Linie die Stärkung der Kompetenzen ihrer Zielgruppen sowie die Bereitstellung eines entwicklungspolitischen Informationsangebots entstehen. Die in ihren Kompetenzen gestärkten Zielgruppen der Promotor*innen sollen nun ihr Wissen und ihre Kompetenzen anwenden, um selbstständig neue Zielgruppen zu erreichen; darunter auch Gruppen, die bislang noch nicht mit entwicklungspolitischen Fragestellungen in Verbindung gekommen sind. Längerfristig soll so ein gesteigertes Angebot entwicklungspolitischer Bildungsarbeit in die Breite und Fläche der Bundesrepublik getragen werden, sowie ein gesteigertes Bewusstsein zu entwicklungspolitischen Themen bei einer Bandbreite von Akteuren aus Gesellschaft, Politik und Wirtschaft entstehen. Hierüber möchte das Programm seine längerfristigen Wirkungen – einen Beitrag zur Realisierung der deutschen Nachhaltigkeitsstrategie im Rahmen der Agenda 2030 auf Bundes- und Landesebene – erreichen.

Blickt man in den Ergebnissen der Evaluierung zunächst auf die **Erreichung der direkten, kurzfristigen Wirkungen**, so berichten die befragten Zielgruppen generell von positiven Wirkungen

des Programms. In der Online-Befragung wurden die Zielgruppen gebeten, ihre Situation vor der Zusammenarbeit mit den Promotor*innen und zum gegenwärtigen Zeitpunkt zu beurteilen. [10] In den Ergebnissen zeigt sich, dass die Zielgruppen eine Reihe von Veränderungen beobachten, die sie auf die Arbeit der Promotor*innen zurückführen. Hierbei hat sich die Bewertung der jetzigen Situation im Vergleich zur Bewertung der Ausgangssituation in allen Aspekten signifikant verändert, wobei die beobachteten Veränderungen unterschiedlich stark ausfallen. [11]

Die größte Veränderung beobachten Zielgruppen bei ihrer Fähigkeit, Menschen zu erreichen, die vorher nicht oder wenig mit entwicklungspolitischen Fragestellungen in Berührung gekommen sind (Veränderung des Mittelwerts um 0,75). Zudem sagen die Zielgruppen aus, nun verstärkt Kooperationen mit Organisationen oder Akteuren anzustreben, mit denen sie vorher noch nicht zusammengearbeitet haben. Sie attestieren auch einen Zuwachs in ihren Kompetenzen zur Umsetzung, Weiterentwicklung und Verbesserung ihres Engagements (Veränderung der Mittelwerte um 0,64 bis 0,69). Auch die Promotor*innen bestätigten in der Online-Befragung, diese Veränderungen zu beobachten.

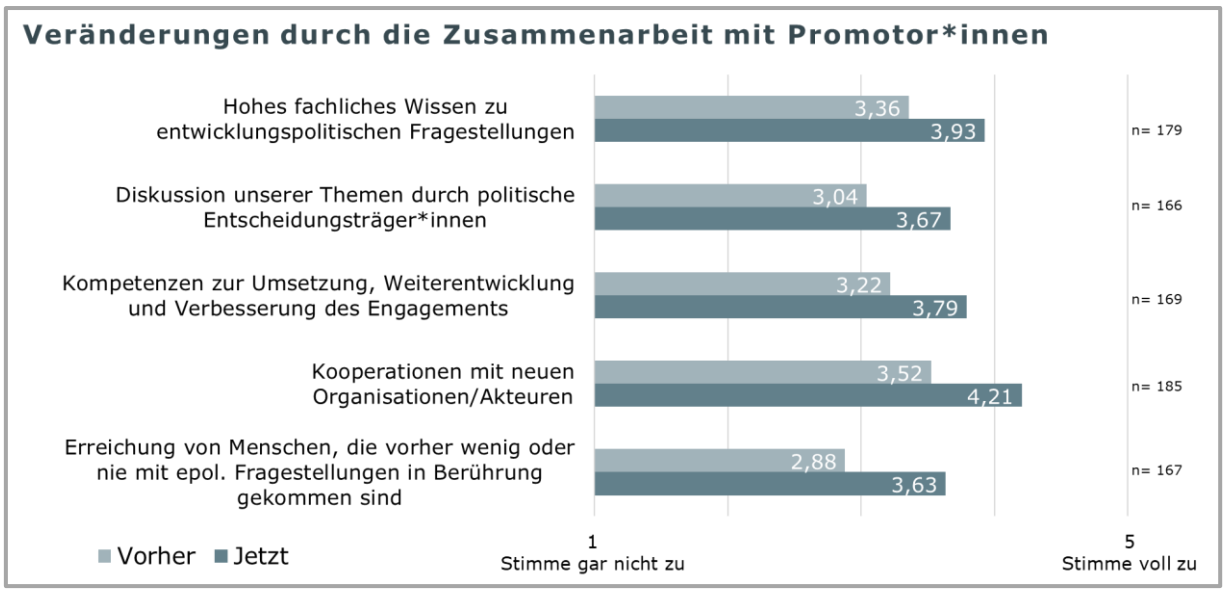

Abbildung 12. Von den Zielgruppen beobachtete Veränderungen

Vor diesem Hintergrund lässt sich zunächst bestätigen, dass das Programm bezüglich seiner Zielsetzung, zivilgesellschaftliche Akteure in ihrem Wissen und ihren Kompetenzen zu stärken, seine intendierten Wirkungen erreicht. Ebenso wird bewirkt, dass die Zielgruppen der Promotor*innen nun Menschen erreichen, die vorher nicht mit entwicklungspolitischen Fragestellungen in Verbindung gekommen sind. Aus der Zusammenarbeit der Zielgruppen mit den Promotor*innen haben sich also nach Einschätzung der Zielgruppen nicht nur deren Qualität und Potentiale, sondern auch ihre Wirksamkeit erhöht. Dies zeigt sich auch darin, dass die Zielgruppen als eine der Top-5 Veränderungen eine verstärkte Diskussion ihrer Themen durch politische Entscheidungsträger*innen sehen. Diese Beobachtung bestätigt sich auch in den Fallstudien: Mitarbeiter*innen der Verwaltung sowie politische Entscheidungsträger*innen sagen aus, entwicklungspolitische Themen stärker wahrzunehmen. Während die Gesprächspartner*innen hier nicht immer unterscheiden können, ob

[10] Bei der Analyse der Ergebnisse muss beachtet werden, dass die Zielgruppen ihre Ausgangssituation vor der Zusammenarbeit mit den Promotor*innen relativ gut bewerten (sie stimmen in der Regel eher zu, die abgefragte Kompetenz bereits zu besitzen). Diese Tendenz zur positiven Selbsteinschätzung zeigt sich häufig in Online-Abfragen und kann nicht als robuste Kompetenzmessung der Zielgruppen verstanden werden. Ebenso bildet die Einschätzung der Ausgangssituation durch die Zielgruppen keine Baseline, sondern ist eine (nicht robuste) Rekonstruktion des vorherigen Zustands.

[11] Die Abweichungen zwischen den Mittelwerten der vorherigen und der jetzigen Situation sind auf dem 0,05-Level statistisch signifkant. Bei einer erneuten Stichprobe würde sich also mit einer Fehlerwahrscheinlichkeit von 5% das gleiche Ergebnis zeigen.

diese Entwicklungen von den Promotor*innen oder den Eine-Welt-Landesnetzwerken allgemein angestoßen werden, tragen programmbeteiligte Akteure zu landespolitisch relevanten Entwicklungen wie der Formulierung entwicklungspolitischer Leitlinien bei, unterstützen Anfragen verschiedener Fraktionen in Landtagen mit fachlicher Expertise oder übernehmen tragende Rollen in landesweiten Gremien. Damit gehen die bisher zu beobachtenden Wirkungen bereits über die intendierten kurzfristigen Wirkungen bei den direkten Zielgruppen der Promotor*innen hinaus und zeigen mittelfristig Veränderungen im Sinne der Programmlogik.

Jedoch sagt die Mehrheit der Zielgruppen (insgesamt 75,8%) aus, dass die von den Promotor*innen angestoßenen Neuerungen, Veränderungen oder Aktivitäten zu großen Teilen nicht oder gar nicht ohne deren Unterstützung weiterführen zu können. Dies bedeutet, dass sich die Wirkungsannahme, die Zielgruppen würden auf der Grundlage ihrer dazugewonnenen Kompetenzen selbstständig ihre eigenen Zielgruppen und bisher nicht an entwicklungspolitischen Fragestellungen Interessierte erreichen können, so nicht bestätigen lässt. Hier zeichnet sich auch eine nicht-intendierte Wirkung des Programms ab: Vielerorts sind Promotor*innen so sehr zu integralen Bestandteilen der Eine-Welt-Engagementlandschaft geworden, dass Zielgruppen ohne ihre Unterstützung die neu geschaffenen Formate nicht mehr umsetzen können. Bei einem Programm, dessen Förderung von sich ggfs. ändernden politischen Rahmenbedingen abhängig ist, besteht damit das Risiko, dass bei einem Wegbrechen des Programms auch bisher erreichte Wirkungen wegfallen. Kapitel 2.5 (Nachhaltigkeit) diskutiert diesen Aspekt noch einmal ausführlicher.

Bezüglich der Intention des Programms, auch wirtschaftliche Akteure mit entwicklungspolitischen Fragestellungen zu erreichen und ihr Bewusstsein zu verändern, kann in der Evaluierung bisher keine Wirkung ermittelt werden. Zwei Drittel der Promotor*innen sagen im Rahmen der Online-Befragung aus, selten oder nie mit profitorientierten wirtschaftlichen Akteuren zusammenzuarbeiten; ein weiteres Drittel zeigt sich unentschlossen. Dieses Bild bestätigt sich auch in den Fallstudien. Hier gaben auf Nachfrage nur Netzwerkkoordinator*innen Kontakte zu wirtschaftlichen Akteuren auf der Ebene der Landesnetzwerke an. Aus den Gesprächen mit Netzwerkkoordinator*innen, Promotor*innen und dem einzigen an der Evaluierung teilnehmenden Vertreter eines lokalen Wirtschaftsverbands zeigt sich, dass die Hürden zu einer Zusammenarbeit vielfältig sind. Ein Aspekt sind gegenseitige Berührungsängste und Vertrauensdefizite, die sich aus den scheinbar zu einander im Widerspruch befindenden Zielsetzungen der zivilgesellschaftlichen und der wirtschaftlichen Akteure ergeben. Gleichzeitig erklärten zivilgesellschaftliche Akteure in den Fallstudien, Unternehmen oft als aus Kostengründen nicht an Nachhaltigkeitsthemen interessiert wahrzunehmen. Als weiterer Aspekt ergibt sich die natürliche Entfernung der Akteure voneinander: Während Promotor*innen auf der Ebene der Zivilgesellschaft leichter Anknüpfungspunkte finden und gerade über die Eine-Welt-Landesnetzwerke auf bereits bestehende Strukturen zurückgreifen können, müssen in der Zusammenarbeit mit wirtschaftlichen Akteuren zunächst Grundlagen gelegt werden. Schlussendlich bleibt damit jedoch ein vom Programm intendierter Wirkweg bisher gänzlich aus.

Nichtsdestotrotz lässt sich zusammenfassend feststellen, dass das Programm erfolgreich in seinem Kernanliegen wirkt, zivilgesellschaftliche Akteure der Eine-Welt-Arbeit zu stärken und entwicklungspolitische Themen verstärkt in den politischen und gesellschaftlichen Diskurs einzubringen. Wenn es dem Programm gelingt, die bisher erreichten direkten Wirkungen zu festigen und nachhaltig zu gestalten, so kann davon ausgegangen werden, dass es auch Beiträge zu den intendierten langfristigen Wirkungen leisten kann.

Neben den Wirkungen des Programms auf die Zielgruppe hat das Evaluierungsteam auch eine kurze **Befragung der Anstellungsträger** der Promotor*innen durchgeführt, um mögliche Effekte innerhalb dieser Organisationen ermitteln. In der Online-Befragung wurden hier die gleichen möglichen Veränderungen abgefragt, wie bei den Zielgruppen der Promotor*innen. Die Antworten der Trägerstellen zeigen, dass auch sie in allen abgefragten Aspekten durch die Promotor*innen Veränderungen innerhalb ihrer Organisation beobachten. Die größte Veränderung sehen die Zielgruppen in ihrer Kooperation mit Organisationen und Akteuren, mit denen sie vorher noch nicht zusammengearbeitet haben. Hier haben die Promotor*innen also einen vernetzenden Effekt auf ihre Trägerstellen. Ebenfalls stark schätzen die Trägerstellen den Zuwachs ihrer Fähigkeit ein, Menschen

zu erreichen, die vorher wenig oder nie mit entwicklungspolitischen Fragestellungen in Kontakt gekommen sind, sowie eine Steigerung ihres Wissens und ihrer methodischen Kompetenzen. Während die Evaluierung nicht systematisch die Wirkung der Promotor*innen in ihren Trägerstellen untersucht hat, lässt sich hieraus doch erkennen, dass auch diese Organisationen positive Veränderungen im Sinne der Programmwirkungen wahrnehmen.

Die vorherigen Abschnitte haben analysiert, in welchem Ausmaß das Programm seine intendierten Wirkungen erreicht. Nun soll der Blick auf den Beitrag der **bundesweiten Vernetzungsarbeit** innerhalb des Eine-Welt-Promotor*innen-Programms zur Erreichung dieser Programmwirkungen fallen.

Wie unter dem Kriterium der Effektivität geschildert, haben sich vor allem die Fachforen als Vernetzungsinstrument im Programm positiv auf die Wissens- und Handlungsgrundlagen der Promotor*innen ausgewirkt. Ebenso positiv, wenn auch etwas schwächer als die Fachforen, bewerten die Promotor*innen die Wirkung der Bundeskonferenz. Insgesamt geben in der Online-Befragung 74,4% der Promotor*innen an, sich durch den Erfahrungsaustausch auf Bundesebene besser befähigt zu fühlen, individuell auf den lokalen Kontext ihrer Arbeit einzugehen. Aus den Fallstudien wird zudem ersichtlich, dass auch auf Ebene der Landesnetzwerke verschiedene Vernetzungsformate innerhalb der einzelnen Bundesländer geschaffen werden. Je nach Bundesland stimmen sich die Promotor*innen und Netzwerkkoordinator*innen hier in unterschiedlicher Intensität ab. Diese Vernetzung findet also bedarfsorientiert statt und leistet insofern einen plausiblen Beitrag zur Erreichung der intendierten Wirkungen, als sie den Promotor*innen innerhalb eines Bundeslands ermöglicht, individuell auf die Situation vor Ort einzugehen.

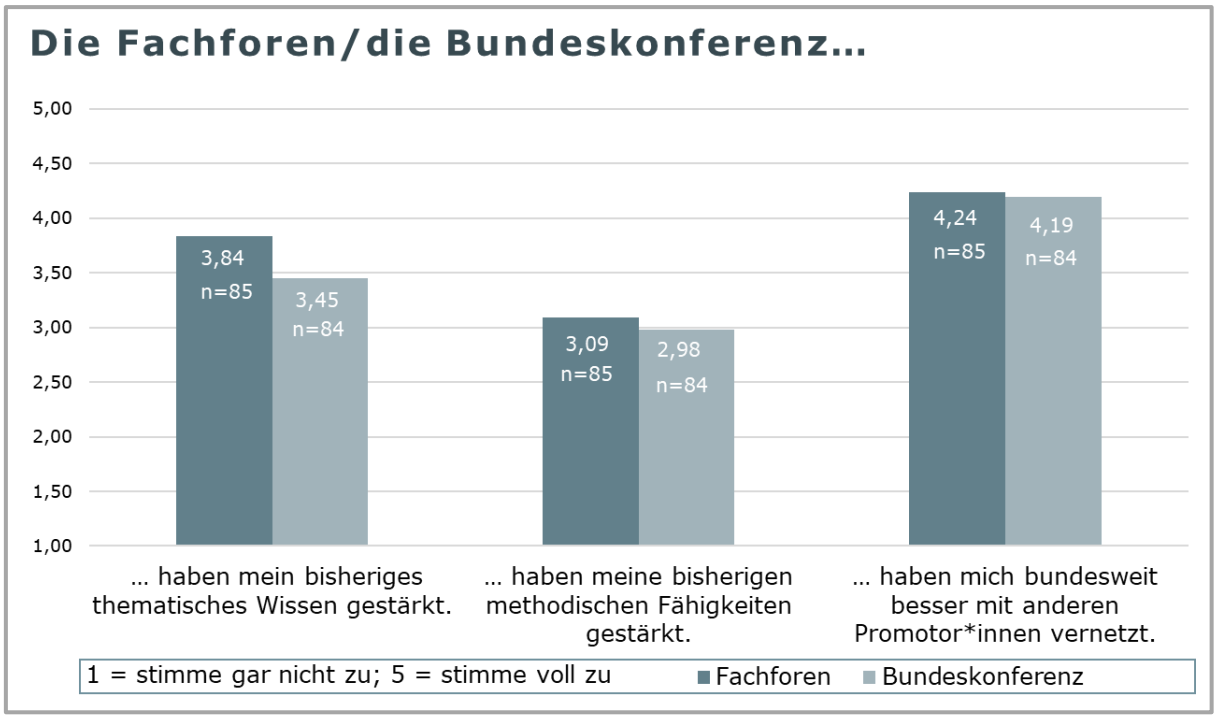

Abbildung 13. Bewertung der Wirkungen der Fachforen und Bundeskonferenz durch die Promotor*innen

2.4.2 Bewertung der Wirkungen

Zivilgesellschaftliche Akteure der Eine-Welt-Arbeit erleben durch die Unterstützung der Eine-Welt-Promotor*innen eine Stärkung ihres Wissens und ihrer Kompetenzen zu einer Verbesserung ihres eigenen Engagements. Damit bearbeitet das Programm erfolgreich sein Kernanliegen und erzielt intendierte direkte Wirkungen. Zudem hat die Arbeit der Promotor*innen bewirkt, dass entwicklungspolitische Themen vor allem auf Landesebene verstärkt Eingang in den politischen und zivilgesellschaftlichen Diskurs finden. Die von den Promotor*innen unterstützen zivilgesellschaftlichen Akteure erreichen verstärkt Menschen, die vorher nicht mit

entwicklungspolitischen Fragestellungen in Berührung gekommen sind. Aus Sicht des Evaluierungsteams gehen damit die bisher zu beobachtenden Wirkungen des Programms bereits über die intendierten kurzfristigen Wirkungen bei den direkten Zielgruppen der Promotor*innen hinaus und zeigen mittelfristig Veränderungen im Sinne der Programmlogik. Gleichwohl bleibt das Programm mit Blick auf die Einbindung wirtschaftlicher Akteure bisher hinter den Erwartungen zurück, da diese Akteursgruppe nur schwach von den Promotor*innen bearbeitet wird.

Das Evaluierungsteam hält es deshalb für plausibel, dass das Programm auch Beiträge zu den beabsichtigten längerfristigen Wirkungen leisten kann. Hierfür sollten die bisher erreichten Wirkungen zum einen gefestigt und nachhaltig gestaltet werden (siehe 2.5 Nachhaltigkeit). Zum anderen sollte der bisher nicht ausgebaute Wirkweg der Einbindung wirtschaftlicher Akteure stärker verfolgt werden. Hier sieht das Evaluierungsteam ein wichtiges, bisher ungenutztes Potential für die vom Programm intendierten Wirkungen, die auch der Logik des Programms entsprechen würden, bisher nicht erreichte Gruppen für entwicklungspolitische Themen zu sensibilisieren.

Die Angebote zur Vernetzung im Programm schätzt das Evaluierungsteam in Bezug auf ihre Wirkungen als positiv ein. So bieten Fachforen und Bundeskonferenz einen für die Promotor*innen relevanten Raum zum Austausch über Erfahrungswerte und Herausforderungen, der ihnen Wissens- und Handlungsgrundlagen für die tägliche Arbeit bietet und in der sie ihre Themen nach Bedarf weiter ausdifferenzieren können. Damit leisten Bundeskonferenz und Fachforen auch einen Beitrag zur Erreichung der Programmwirkungen; die aktuellen Formate der bundesweiten Vernetzung bewertet das Evaluierungsteam vor diesem Hintergrund als angemessen. Dies begründet sich auch darin, dass die Vernetzung unter den Promotor*innen einen abnehmenden Grenznutzen besitzt: Mit einer begrenzten Anzahl an Promotor*innen im Programm ist eine Vernetzung untereinander nicht unendlich möglich. Der Mehrwert der Vernetzungsformate liegt damit in der Möglichkeit, existierendes Wissen weiter zu vertiefen. Hierfür geben die Fachforen in ihrer derzeitigen Form adäquat Gelegenheit (siehe auch 2.2.2 Bewertung der Effektivität).

2.5 Nachhaltigkeit

Die Ergebnisse der Evaluierung bezüglich des Kriteriums der Nachhaltigkeit verdeutlichen, inwieweit die Wirkungen des Eine-Welt-Promotor*innen-Programms von Dauer sind und auch nach einem möglichen Ende der Programmförderung Bestand hätten.

2.5.1 Beschreibung und Analyse der Nachhaltigkeit

Das Eine-Welt-Promotor*innen-Programm hat es sich zum Ziel gesetzt, formell und informell organisierte zivilgesellschaftliche Akteure in ihrem Engagement zu stärken und zu befähigen, selbstständig mit hoher fachlicher und methodischer Kompetenz zu Eine-Welt-Themen zu arbeiten. Das Programm kann dieser Logik zufolge dann nachhaltige Effekte erzielen, wenn die Zielgruppen selbstständig, also ohne die Hilfe der Promotor*innen, ihr qualitativ gesteigertes Engagement aufrechterhalten. Nachhaltigkeit bedeutet hier also nicht eine langfristige Sicherstellung der Existenz des Programms oder der Promotor*innen, sondern die Absicherung von erreichten, positiven Wirkungen auch nach dem Ende der Intervention.[12] Dieses Ende der Intervention kann sich zum einen auf das Ende der Zusammenarbeit einzelner Promotor*innen mit einzelnen Zielgruppen beziehen, denn im Sinne der Programmlogik sollen Promotor*innen sich selbst ‚überflüssig machen' und sich dann neuen, bisher nicht erreichten Zielgruppen zuwenden. Zudem können persönliche Entscheidungen der Promotor*innen oder Änderungen auf Landesebene wie die Entscheidung, eine Fach- durch eine Regionalpromotor*innen-Stelle zu ersetzen, zu einem Ende der Intervention führen. Zum anderen ist zu beachten, dass durch einen politischen Richtungswechsel auf Bundes- oder Landesebene die Förderung des Programms reduziert oder beendet werden könnte.

[12] Siehe auch Defnition des Evaluierungskriteriums Nachhaltigkeit des BMZ und des OECD-DAC, *Evaluierungskriterien für die deutsche bilaterale Entwicklungszusammenarbeit. Eine Orientierung für Evaluierungen des BMZ und der Durchführungsorganisationen*, 2006, S. 7

Für diesen Fall sollten die bis dahin erreichten positiven Wirkungen einzelner Promotor*innen und des Programms langfristig gesichert sein.

Es stellt sich daher die Frage, inwiefern diese Zielgruppen in der Lage wären, ihre Aktivitäten dauerhaft auch ohne Unterstützung der Promotor*innen zu entfalten. In den Ergebnissen der Online-Befragung zeigt sich zunächst, dass die Mehrheit der Zielgruppen – insgesamt 75,8% - die von den Promotor*innen angestoßenen Neuerungen, Veränderungen oder Aktivitäten zum großen Teil nicht oder gar nicht ohne deren Unterstützung weiterführen könnten. Während 18% der Teilnehmenden sich in der Lage sehen, die Mehrheit der Veränderungen weiterzuführen, sagen 6,2% aus, dass sie alles auch ohne die Promotor*innen fortführen könnten. Eine Reihe von Faktoren befähigen die Zielgruppen, die ihre Aktivitäten ganz oder größtenteils ohne die Promotor*innen weiterführen können, hierzu. So stimmen 52,2% der Befragten eher zu, dass sie durch ihre dazu gewonnenen Kompetenzen unabhängig von den Promotor*innen weiterarbeiten können; ebenso wurden das dazugewonnene fachliche Wissen und die Stabilität ihres Netzwerkes von je rund 45% der Teilnehmenden als befähigende Faktoren bewertet. Die Zielgruppen, die ihre Aktivitäten nicht ohne die Promotor*innen weiterführen könnten, nennen als stärksten Grund hierfür den Verlust der öffentlichen Sichtbarkeit ihres Engagements: 84,1% der Teilnehmenden stimmen dieser Aussage eher oder voll zu. Über ein Drittel der Teilnehmenden bewerte zudem fachliche und methodische Schwierigkeiten, die Abwesenheit nachhaltiger Finanzierungsquellen sowie ein instabiles Netzwerk als hinderliche Faktoren für eine eigenständige Weiterführung der Aktivitäten.

Auch aus den Fallstudien wird ersichtlich, dass die Mehrheit der dort befragten Zielgruppen eine Fortsetzung der angestoßenen Aktivitäten als größtenteils schwer möglich empfindet. Gemeinsam mit ehrenamtlichen und hauptamtlichen Akteuren stoßen die Promotor*innen vielerorts Veranstaltungs- und Vernetzungsformate an, die für lokale zivilgesellschaftliche Organisationen ausschließlich mit der professionellen Unterstützung der Promotor*innen realisierbar sind. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass eine Fortführung der Formate ohne die Promotor*innen de facto unmöglich wird. Hinderlich sind hierbei weniger fehlende Kompetenzen; vielmehr liegt die Grenze des für lokale Organisationen Möglichen in ihrer Ehrenamtlichkeit. Diese bedeutet ein begrenzt verfügbares Ressourcenbudget, das sich durch die derzeitige Intervention der Promotor*innen selten verändert – nämlich nur dann, wenn sie die Gruppen bei dem Schritt in die Hauptamtlichkeit unterstützen. Da die Mehrzahl der Gruppen ehrenamtlich engagiert bleibt, wird ihre Ressourcengrenze trotz der Unterstützung der Promotor*innen stets erhalten bleiben. Auch wo bereits hauptamtlich tätige Organisationen an den Formaten beteiligt sind, sehen diese sich eher nicht in der Lage, längerfristig die Koordination der Aktivitäten zu übernehmen. Ebenso sagen

Abbildung 14. Fähigkeit der Zielgruppen, Aktivitäten auch ohne die Promotor*innen weiterzuführen

Mitarbeiter*innen der Verwaltung sowie politische Entscheidungsträger*innen aus, dass ein Wegfallen der Promotor*innen vor allem dort ein Loch in die Aktivitäten im entwicklungspolitischen Bereich reißen würde, wo sie derzeit in kommunalen oder landesweiten Gremien und Arbeitsgruppen aktiv sind.

2.5.2 Bewertung der Nachhaltigkeit

Unter dem Kriterium der Nachhaltigkeit überprüft die Evaluierung, inwiefern vom Programm erreichte Wirkungen abgesichert sind und auch nach einem möglichen Ende der Intervention erhalten bleiben. Seiner Wirkungslogik nach kann das Programm dann Nachhaltigkeit erzielen, wenn die Zielgruppen selbstständig, also ohne die Hilfe der Promotor*innen, ihr qualitativ gesteigertes Engagement aufrechterhalten.

Die Ergebnisse der Evaluierung zeigen, dass die Promotor*innen sich vielerorts als feste Bestandteile der Eine-Welt-Landschaft etabliert haben. Sie befähigen Zielgruppen zu neuen Formaten und erhöhen deren fachliche und methodische Kompetenz, schaffen gleichzeitig aber auch Abhängigkeiten. Die dem Programm zugrundeliegende Logik geht im Gegenteil davon aus, dass die Promotor*innen ihre Zielgruppen dazu befähigen sollen, ihr qualitativ gesteigertes Engagement selbstständig weiterzuführen. Der Blick auf die Arbeitspraxis verdeutlicht, dass vielerorts Formate angestoßen werden, die nur durch das hauptamtliche ‚Fäden-Zusammenhalten' der Promotor*innen am Leben bleiben; bei einem möglichen Wegfallen der Promotor*innen besteht damit die Gefahr, dass diese Strukturen nicht von Dauer sind.

Das Evaluierungsteam bewertet auf Grundlage dieser Ergebnisse die Nachhaltigkeit des Programms als bisher nicht ausreichend und weist darauf hin, dass bei einem Wegfallen der Programmförderung der Erhalt positiver Wirkungen gefährdet ist. So befähigt das Programm derzeit Zielgruppen dazu, über die natürliche Grenze ihres Engagements, nämlich die für Ehrenamtliche verfügbaren zeitlichen und finanziellen Ressourcen, hinaus zu gehen. Nachhaltiger wäre die Arbeit der Promotor*innen dann, wenn sie Zielgruppen so stärkten, dass sie im Rahmen des für sie Möglichen zu einem qualitativ höherwertigeren Engagement fähig wären. Durch die Abhängigkeit der Förderung vom politischen Willen auf Bundes- und Landesebene besteht das Risiko, dass diese mit einem politischen Richtungswechsel gekürzt werden oder ganz wegfallen könnte. Für diesen Fall sollte in der Arbeit der Promotor*innen stets eine Exit-Strategie mitbedacht werden, welche die Zielgruppen der Promotor*innen für eine selbstständige Weiterführung ihres Engagements ausstattet. Dies bedeutet, dass die Promotor*innen bereits zu Beginn ihrer Arbeit mit einer Zielgruppe abschätzen müssten, welche Änderungen und Aktivitäten die Gruppe realistischer Weise aufrecht erhalten kann, um ihre Unterstützung dementsprechend anzupassen.

3 Synthese

Die Evaluierung des Eine-Welt-Promotor*innen-Programms erfolgte entlang der Kriterien Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkung und Nachhaltigkeit.

Unter dem Kriterium der **Relevanz** erhält das Programm insgesamt eine positive Bewertung. Das Evaluierungsteam schätzt seinen Beitrag zur Eine-Welt-Arbeit als hoch ein und sieht dabei die Bandbreite der im Programm bearbeiteten Themen in ihrem inhaltlichen und normativen Bezug zur Agenda 2030 als eine Stärke. Gleichzeitig entspricht das Angebot der Promotor*innen auch den Bedarfen ihrer Zielgruppen. Potential zur Steigerung der Relevanz liegt in der derzeitigen räumlichen Verteilung der Promotor*innen in der Bundesrepublik. Hier könnte noch zielgerichteter ausgewählt werden, an welchen Orten Promotor*innen eingesetzt werden, um den unterschiedlichen Bedarfen an entwicklungspolitischer (Bildungs-)Arbeit der Bundesländer besser zu entsprechen.

Betrachtet man die **Effektivität** des Programms in der Erreichung seiner Zielgruppen, so ist aus Sicht des Evaluierungsteams eine Grundvoraussetzung für die Erzeugung von Wirkungen im Programm erfüllt: Die Promotor*innen erreichen die in der Programmlogik identifizierten Zielgruppen. Eine Stärke des Programms liegt in seiner Zusammenarbeit mit Akteuren außerhalb der klassischen Eine-Welt-Arbeit, mit denen die Promotor*innen in einigen Themengebieten formalisierte Maßnahmen wie gemeinsame Veranstaltungen oder politische Lobbyarbeit durchführen. Ebenso konnten die vom Programm eingesetzten Instrumente der Bundesthemenkoordination und Informationsarbeit als effektiv bewertet werden. Die Effektivität des Programms könnte jedoch gesteigert werden, wenn Promotor*innen noch stärker oder ausschließlich mit Gruppen mit Multiplikationseffekten, anstatt der breiten Bevölkerung, zusammenarbeiteten. Eine Steigerung der Effektivität hält das Evaluierungsteam außerdem bezüglich der konzeptionellen Trennung von Regional- und Fachpromotor*innen für möglich.

Mit Blick auf die **Effizienz** stellt das Evaluierungsteam fest, dass die Steuerungsstruktur des Programms wenig formalisiert ist und für jede Entscheidung neue Aushandlungsprozesse stattfinden. Dies führt zu mehreren Abstimmungsschleifen. Während das Programm seinem Anspruch gerecht wird, eine partizipative, basisdemokratische Steuerungskultur zu leben, bleibt oft unklar, welcher Akteur wie und wann inhaltlich oder konzeptionell steuert. Gleichzeitig werden die Fördermittel des Programms in einem administrativ aufwendigen Prozess umgesetzt. Hier liegt Potential, die Steuerungsstruktur zu verschlanken und stärker zu formalisieren. Die derzeitige Aufteilung der Förderung zwischen Bund und Ländern mit einer bis zu 60% Finanzierung durch das BMZ könnte sich durch eine größere Flexibilität in der Förderquote stärker nach den Bedarfen der Bundesländer richten.

Eine Stärke des Programms liegt in der Erreichung von direkten **Wirkungen**. Die Evaluierung zeigt, dass das Programm in seinem Kernanliegen der Stärkung zivilgesellschaftlicher Akteure erfolgreich ist. Somit zeichnen sich in den Ergebnissen der Evaluierung die vom Programm intendierten kurz- bis mittelfristigen Wirkungen ab, was eine Grundvoraussetzung zur Erreichung der langfristigen Wirkungen bildet. Gleichzeitig ist die bisher begrenzte Zusammenarbeit des Programms mit wirtschaftlichen Akteuren eine Schwäche, denn hier bleiben Wirkpotentiale ungenutzt. Die programminternen Angebote zur bundesweiten Vernetzung der Promotor*innen schätzt das Evaluierungsteam in Bezug auf ihre Wirkungen positiv ein und hält sie in ihrer derzeitigen Form für angemessen.

Eine Herausforderung liegt aus Sicht des Evaluierungsteams in der Sicherung der **Nachhaltigkeit** des Programms. So verdeutlicht der Blick auf die Arbeitspraxis, dass momentan vielerorts Formate angestoßen werden, die nur durch das hauptamtliche ‚Fäden-Zusammenhalten' der Promotor*innen am Leben bleiben. Gleichzeitig kann das Programm seiner Wirkungslogik nach dann Nachhaltigkeit erzielen, wenn die Zielgruppen selbstständig, also ohne die Hilfe der Promotor*innen, ihr qualitativ gesteigertes Engagement aufrechterhalten. In der laufenden und möglichen nächsten Programmphase sollte das Programm an der Sicherung der bisher erreichten Wirkungen arbeiten, um Abhängigkeiten der Zielgruppen vom Fortbestehen der Promotor*innen zu verringern.

4 Handlungsempfehlungen

Auf Grundlage der Ergebnisse der Evaluierung gibt das Team von Syspons dem Eine-Welt-Promotor*innen-Programm folgende Handlungsempfehlungen:

- **Zielgruppen der Promotor*innen im Sinne der Programmlogik schärfen und auf Multiplikationseffekte organisatorisch verfasster zivilgesellschaftlicher Gruppen setzen:**

  Die Ergebnisse der Evaluierung haben gezeigt, dass die Promotor*innen derzeit häufig direkt mit Zielgruppen zusammenarbeiten, die laut Programmlogik ihre indirekten Zielgruppen sind. Hierzu gehören die breite Bevölkerung, junge Menschen und Schüler*innen. Dies ist durch den hohen Arbeitsaufwand mit begrenzter Wirkung und Nachhaltigkeit ineffektiv. Das Evaluierungsteam empfiehlt daher, die Promotor*innen im Sinne der Programmlogik dazu anzuhalten, noch stärker oder gar ausschließlich mit Gruppen zusammenzuarbeiten, die ihr Wissen und ihre Kompetenzen als Multiplikator*innen weitertragen können. Dies würde die Effektivität des Programms steigern und auch zur Sicherung seiner Nachhaltigkeit beitragen, denn eine Investition in Multiplikationseffekte macht sich auf lange Sicht stärker bezahlt, als der Versuch der Wissensvermittlung an die breite Bevölkerung. Eine Ausnahme sollten hierbei nur Regionen bilden, in denen es durch eine fehlende Zivilgesellschaft keine Alternativen gibt.

- **Rollen der Fach- und Regionalpromotor*innen klarer abgrenzen:**

  Insgesamt bewertet das Evaluierungsteam die konzeptionelle Trennung von Fach- und Regionalpromotor*innen als positiv. Die Rollentrennung leistet vor allem dann einen Beitrag zur Effektivität, wenn die verschiedenen Rollenprofile eine adäquatere Antwort auf unterschiedliche Bedarfe liefern, als ein einheitlicher Promotor*innen-Typ. In der Praxis ist eine Abgrenzung der Rollen derzeit zwar wahrnehmbar, in einigen Aspekten aber nicht sehr stark ausgeprägt. So übernehmen Promotor*innen aus Pragmatismus oder Mangel an Kapazitäten teils Aufgaben, die laut Rollenbeschreibung eigentlich in der Verantwortung des jeweils anderen Promotor*innen-Typs liegen. Das Evaluierungsteam empfiehlt daher, den Beitrag des jeweiligen Promotor*innen-Typs zur Zielerreichung noch stärker zu definieren und an die Promotor*innen zu kommunizieren, damit diese ihre jeweilige Rolle auch in der Arbeitspraxis umsetzen. Eine stärkere Rollenschärfung könnte aus Sicht des Evaluierungsteams durch klarer verteilte Verantwortlichkeiten zu einem Effektivitätsgewinn führen, der am Ende auch bei den Promotor*innen Kapazitäten freisetzt. Damit würde diese Maßnahme den Wert der Rollentrennung weiter erhöhen.

- **Die Nachhaltigkeit des Programms erhöhen und Risiken des Verlustes von Wirkungen minimieren:**

  Aus den Ergebnissen der Evaluierung wird ersichtlich, dass das Programm in seiner Nachhaltigkeit derzeit Herausforderungen besitzt. Drei Viertel der befragten Zielgruppen geben an, die von den Promotor*innen angestoßenen Veränderungen oder Aktivitäten nicht ohne sie weiterführen zu können. Dies liegt auch darin begründet, dass die Promotor*innen vielerorts zu integralen Bestandteilen der Eine-Welt-Landschaft geworden sind und die Zielgruppen dazu befähigen, die natürliche Grenze ihres Engagements – nämlich die für Ehrenamtliche verfügbaren zeitlichen und finanziellen Ressourcen – zu überschreiten. Damit besteht ein Risiko für den nachhaltigen Erfolg des Programms. Es sollte daher in der Programmumsetzung eine Exit-Strategie mitbedacht werden, welche die Zielgruppen der Promotor*innen für eine selbstständige Weiterführung ihres Engagements ausstattet. Nachhaltiger wäre die Arbeit der Promotor*innen zum Beispiel dann, wenn sie Zielgruppen so stärkten, dass sie im Rahmen des für sie Möglichen zu einem qualitativ höherwertigeren Engagement fähig wären. Hierfür sollte in der laufenden und möglichen nächsten Programmphase eine Strategie entwickelt werden.

- **Verteilung der Promotor*innen in der Bundesrepublik noch stärker bedarfsorientiert gestalten:**

  Die Evaluierung hat gezeigt, dass das Programm eine hohe Relevanz in der entwicklungspolitischen Inlandsarbeit besitzt und durch seine Logik die intendierten Wirkungen entfaltet. Aus den Ergebnissen der Evaluierung wird ersichtlich, dass in den östlichen Bundesländern nach Einschätzung der Promotor*innen der Bedarf nach entwicklungspolitischer Inlandsarbeit größer ist, als in den westlichen Bundesländern. Die momentane Verteilung der Promotor*innen entspricht dieser Situation grundsätzlich: proportional zur Bevölkerungsgröße haben die östlichen, kleineren Bundesländer eine höhere Anzahl von Promotor*innen zur Verfügung, als die größeren, westlichen. Dennoch erschweren Faktoren wie viel ländlicher Raum, wenige Strukturen und lange Wege gerade in den ländlich geprägten Flächenländern auch hier die Arbeit der Promotor*innen. Zudem erreicht das Programm sein Ziel, auch im ländlichen Raum präsent zu sein, bisher nur begrenzt. Dementsprechend empfiehlt das Evaluierungsteam, die Verteilung der Promotor*innen stärker an regionalen Bedarfen zu orientieren und bewusster auszuwählen, wo wie viele Promotor*innen eingesetzt werden sollten. Relevante Kriterien sind hierbei sicherlich auch vorhandene Anknüpfungspunkte und die Kapazitäten der Regionen zur Absorption der Angebote, die ins Verhältnis zu den Bedarfen gesetzt werden müssen. Auf Grundlage derart definierter Kriterien könnte eine noch stärker zielgerichtete Verteilung der Promotor*innen erfolgen, die das Programm tatsächlich dazu befähigt, in der Fläche und Breite der Bundesrepublik zu wirken.

  Für das BMZ ergibt sich hier als mögliches Steuerungsinstrument eine flexiblere Gestaltung der derzeitigen Förderquote. So könnte sie, wo notwendig, zu Gunsten eines Bundeslands verändert werden, oder mehr Eigenleistung einfordern.

- **Steuerungsstruktur verschlanken und Prozesse formalisieren:**

  Die derzeitige Steuerungsstruktur des Eine-Welt-Promotor*innen-Programms ist von einer Vielzahl involvierter Akteure geprägt, die zum einen an der komplexen administrativen Abwicklung des Programms beteiligt sind und zum anderen über nicht formalisierte Prozesse an der inhaltlichen und konzeptionellen Steuerung des Programms teilnehmen. Dies führt zu wenig effizienten und aufwendigen Abläufen. Das Evaluierungsteam empfiehlt daher, die Steuerungsstruktur des Programms insgesamt zu verschlanken und Prozesse zu formalisieren, um die Abläufe effizienter zu gestalten. Dies muss nicht im Widerspruch zum Grundsatz des Programms stehen, eine partizipative Steuerung ‚von unten' zuzulassen. Im Gegenteil könnte der Mehrwert der Partizipation erhöht werden, indem sie an den richtigen Stellen zum Tragen kommt.

  Eine Möglichkeit sieht das Evaluierungsteam in der Festlegung eines Steuerungsorgans, in dem alle Programmentscheidungen gebündelt werden. Dies ist bisher formal der Lenkungskreis, der aber in der Praxis dieser Aufgabe nicht gerecht wird. Die Festlegung eines Gremiums als Ort der Interessenbündelung und Entscheidungsfindung könnte die Vielzahl an Abstimmungsschleifen sowie den Einfluss eigentlich programmexterner Akteure (wie dem Bundestreffen der agl) verringern. Hierfür sollte eine solche Festlegung auch von der Schaffung einer Geschäftsordnung begleitet sein, welche die Funktionsweise des Gremiums regelt und beispielsweise Mechanismen für die Partizipation ‚von unten' schafft.

  Des Weiteren treten die Konsortialpartner agl und SNSB derzeit als individuelle Organisationen auf und wenden in den jeweils in ihrer Verantwortung liegenden Bundesländern unterschiedliche Steuerungsmechanismen an. Während diese Struktur historisch gewachsen ist, könnte eine stärkere Integration der Konsortialpartner die administrativen Abläufe verschlanken und zielgerichteter zur Steuerung des Programms beitragen. Mit Blick auf die administrativen Abläufe zu Beantragung und Abwicklung der Programmförderung könnte eine Bündelung der Anträge, sowie im Moment durch die SNSB praktiziert, einen Schritt zur Vereinfachung darstellen.

SYS
PONS

Syspons GmbH
Prinzenstraße 84
10969 Berlin

Oliver Scheller
Manager

Telefon: 0151/26 460 484
E-Mail: oliver.scheller@syspons.com

© Syspons 2018. All rights reserved.