

TEXTE

81/2024

Endbericht

Evaluation des Programms Verbändeförderung

von:

Sarah Seus, Elisa Wallwaey
Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI, Karlsruhe
Markus Gabriel, Thomas Quast
com.X Institut für Kommunikations-Analyse & Evaluation Quast.Warthun GbR, Bochum

Unter Mitarbeit von:

Dr. Pia Niessen, Dr. Johannes Schuler
Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI, Karlsruhe
Ricarda Delasauce
com.X Institut für Kommunikations-Analyse & Evaluation Quast.Warthun GbR, Bochum
Prof. Dr. Gerhard Reese
Universität Koblenz-Landau, Fachbereich 8: Psychologie, Arbeitsgruppe Umweltpsychologie

Herausgeber:
Umweltbundesamt

TEXTE 81/2024

Ressortforschungsplan des Bundesministeriums für
Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und
Verbraucherschutz

Forschungskennzahl 3720 19 701 0
FB001182

Endbericht

Evaluation des Programms Verbändeförderung

von

Sarah Seus, Elisa Wallwaey
Fraunhofer-Institut für System- und
Innovationsforschung ISI, Karlsruhe

Markus Gabriel, Thomas Quast
com.X Institut für Kommunikations-Analyse & Evaluation
Quast.Warthun GbR, Bochum

Unter Mitarbeit von:

Dr. Pia Niessen, Dr. Johannes Schuler
Fraunhofer-Institut für System- und
Innovationsforschung ISI, Karlsruhe

Ricarda Delasauce
com.X Institut für Kommunikations-Analyse & Evaluation
Quast.Warthun GbR, Bochum

Prof. Dr. Gerhard Reese
Universität Koblenz-Landau, Fachbereich 8: Psychologie, Ar-
beitsgruppe Umweltpsychologie

Im Auftrag des Umweltbundesamtes

Impressum

Herausgeber

Umweltbundesamt
Wörlitzer Platz 1
06844 Dessau-Roßlau
Tel: +49 340-2103-0
Fax: +49 340-2103-2285
buergerservice@uba.de
Internet: www.umweltbundesamt.de

Durchführung der Studie:

Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung ISI
Breslauer Straße 48
76139 Karlsruhe

Abschlussdatum:

Februar 2023

Redaktion:

Referat PB 1 Planung und Steuerung, Strategisches Controlling, Forschungscoordination
Julian Meyr

Publikationen als pdf:

<http://www.umweltbundesamt.de/publikationen>

ISSN 1862-4804

Dessau-Roßlau, April 2024

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Kurzbeschreibung: Evaluation des Programms Verbändeförderung

Das Förderprogramm zur Förderung von Umwelt- und Naturschutzprojekten, die von Vereinen und Verbänden durchgeführt werden (kurz "Verbändeförderung"), hat die "Stärkung des öffentlichen Bewusstseins und des Engagements für Umweltschutz und Naturschutz" zum Ziel. Durchgeführt wird das Programm gemeinsam durch das Umweltbundesamt (UBA), das Bundesamt für Naturschutz (BfN) und das Bundesumweltministerium (BMUV). Die vorliegende Evaluation untersucht die Verbändeförderung im Zeitraum 2008 bis 2019 und fokussiert auf folgende Evaluationsaspekte: Passfähigkeit des Programms, Zielerreichung (Output), Wirkungen auf die Programmteilnehmer (Outcomes) sowie Verstärkung und Breitenwirkung (Impacts). Die Evaluation basiert auf einem Methodenmix bestehend aus quantitativen und qualitativen Vorgehensweisen sowie reaktiven und non-reaktiven Verfahren.

Die Evaluationsergebnisse zeigen, dass das Programm der Verbändeförderung auch heute noch relevant ist und aktuelle Bedürfnisse bedient. Das Design des Programms, insbesondere die monetäre Ausgestaltung und Laufzeit sowie die Zusammensetzung der geförderten Projekte, sind in ihrer grundsätzlichen Ausgestaltung zum Großteil passend, um die Ziele des Programms zu realisieren. Auch die Nutzung von Multiplikatoren in den Projekten ist gut gelungen und trägt zur Zielerreichung bei. Insbesondere Effekte auf Einstellungs- und Verhaltensänderung hinsichtlich Umwelt- und Naturschutzbelangen konnte die Evaluation nur qualitativ begutachten.

Allerdings fehlt dem Programm bislang ein Programmmonitoring auf Basis dessen die Effekte des Programms abgebildet werden können. Zudem sehen die Evaluatoren:innen Verbesserungsbedarf bei der Außendarstellung der Verbändeförderung und einzelner Projekte. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Stärken des Förderansatzes überwiegen und die Aussicht besteht, mit einigen weiteren Anpassungen die Wirksamkeit der Förderung in Zukunft noch weiter zu erhöhen.

Abstract: Evaluation of the funding programme "Verbändeförderung" (project funding for NGOs)

The funding programme "Verbändeförderung" (project funding for NGOs) aims to "strengthen public awareness of and commitment to environmental protection and nature conservation". The programme is implemented jointly by the Federal Environmental Agency (UBA), the Federal Agency for Nature Conservation (BfN) and the Federal Ministry for the Environment (BMUV). The present evaluation examines the funding programme in the period from 2008 to 2019 and focuses on the following aspects: suitability of the programme, achievement of objectives (output), effects on the programme participants (outcomes), as well as on sustainability and widespread effects (impacts). The evaluation is based on a mix of methods consisting of quantitative and qualitative approaches as well as reactive and non-reactive techniques.

The evaluation results show that the programme "Verbändeförderung" is still relevant today and meets current needs. The design of the programme, especially the monetary arrangements and duration as well as the composition of the funded projects, is by and large suitable to achieve its objectives. The use of multipliers in the projects is quite successful and contributes to the achievement of the objectives. In this evaluation the effects of the projects on achieving changes in attitudes and behaviour in respect of environmental protection and nature conservation matters could only be assessed on a qualitative basis.

The programme has so far lacked a monitoring system on the basis of which the effects of it could be measured. In addition, the evaluators see a need for an improved external presentation of the funding programme and of the individual projects. In summary, the evaluation concludes that the strengths of the funding approach predominate and that the effectiveness of the funding scheme could be further increased by implementing some (minor) adjustments.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	8
Tabellenverzeichnis.....	9
Abkürzungsverzeichnis.....	10
Zusammenfassung.....	11
Executive Summary.....	18
1 Zielsetzung und methodisches Vorgehen der Evaluation.....	25
1.1 Die Ziele des Verbändeförderungsprogramms.....	25
1.2 Methodisches Vorgehen der Evaluation.....	25
1.3 Ziele der Evaluation.....	32
2 Das Programm der Verbändeförderung im Überblick.....	40
2.1 Finanzvolumen.....	40
2.2 Verteilung der Förderung zwischen den Fördergebern.....	41
2.3 Geförderte Organisationen.....	41
2.4 Am Verbändeförderungsprogramm beteiligte Akteur:innen.....	44
2.5 Projektziele.....	46
3 Evaluationsergebnisse.....	49
3.1 Passfähigkeit des Programmdesigns.....	49
3.1.1 Relevanz der Ziele.....	49
3.1.2 Bewertung des Antragsverfahrens.....	50
3.1.2.1 Beratungs- und Informationsangebot im Vorfeld der Antragstellung.....	50
3.1.2.2 Bewertung des Aufwands der Antragstellung.....	51
3.1.2.3 Bewertung der Transparenz des Antragsverfahrens und der Klarheit der Förderentscheidung.....	52
3.1.2.4 Teilhabe von förderunerfahrenen Organisationen an der Verbändeförderung.....	53
3.1.3 Programmmanagement.....	55
3.1.3.1 Administration des Gesamtprogramms.....	55
3.1.3.2 Administration der Projekte.....	55
3.1.3.3 Projektumsetzung.....	57
3.2 Zielerreichung und Zielgruppenerreichung (Output).....	59
3.2.1 Zielerreichung.....	59
3.2.2 Zielgruppenerreichung.....	62
3.3 Effekte auf die Programmbeteiligten (Outcomes).....	64
3.3.1 Effekte auf die Teilnehmer:innen der Projekte.....	64

3.3.1.1	Sensibilisierung und Verhaltensänderungen (für Umwelt- und Naturschutzbelange).....	64
3.3.1.2	Effekte auf die am Projekt beteiligten Multiplikator:innen.....	66
3.3.2	Effekte auf die beteiligten Behörden (UBA / BfN)	67
3.3.3	Effekte auf die geförderten Organisationen.....	68
3.3.3.1	Organisationsinterner Kompetenzaufbau	68
3.3.3.2	Sichtbarkeit und Attraktivität im Außenraum	70
3.4	Verstetigung und Breitenwirkung (Impact)	71
3.4.1	Verstetigung der Projektergebnisse	72
3.4.2	Breitenwirkung	74
3.4.2.1	Verbreitungswege der Projektinhalte	74
3.4.2.2	Uptake durch politische Entscheidungsträger:innen	77
4	Zentrale Ergebnisse und Handlungsempfehlungen	79
5	Literatur- und Quellenverzeichnis	86
A	Anhang	88
A.1	Portfolioanalyse	88
A.2	Befragung - Fragebogen.....	90
A.3	Interviewleitfäden.....	96
A.3.1	Explorative Interviews	96
A.3.2	Interviews mit ausgewählten Verbänden (Vorbereitung der Befragung)	98
A.3.3	Fallstudien: Leitfaden Behörden.....	100
A.3.4	Fallstudien: Leitfaden Geförderte.....	101
A.3.5	Umfeldanalyse	103
A.4	Fallstudien	104
A.5	Synthese der Vergleichsprogramme.....	105
A.6	Lessons Learnt zum Thema Monitoring von Förderprojekten & Impulse für ein zukünftiges Monitoring- und Evaluationskonzept der Verbändeförderung.....	109

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Modell zur Erklärung umweltgerechten Verhaltens	34
Abbildung 2:	Neun SINUS Milieus und ihre ökologische Einstellung.....	36
Abbildung 3:	Wirkungsmodell der Verbändeförderung	38
Abbildung 4:	Durchschnittlicher Anteil der Behörden am jährlichen Fördervolumen	40
Abbildung 5:	Durchschnittlicher Anteil der betreuten Projekte nach Behörde	41
Abbildung 6:	War Ihr Projekt Teil einer "Projektfamilie"?.....	44
Abbildung 7:	Übersicht zu den Zielgruppen auf Basis der Befragung.....	45
Abbildung 8:	Projektziele	47
Abbildung 9:	Bewertung des Informations- und Beratungsangebots	51
Abbildung 10:	Bewertung des Aufwands der Antragstellung im Verhältnis zur Fördersumme	52
Abbildung 11:	Bewertung des Auswahlprozesses	52
Abbildung 12:	Bewertung des Förderprogramms Verbändeförderung	54
Abbildung 13:	Bewertung der Möglichkeiten der Mittelumwidmung / inhaltlichen Anpassung während der Projektlaufzeit	57
Abbildung 14:	Abnahme der Zielerreichung in Abhängigkeit des Bewilligungsjahrs.....	58
Abbildung 15:	Einflussfaktoren auf die nicht plangemäße Projektumsetzung.....	58
Abbildung 16:	Erreichung der Projektziele	59
Abbildung 17:	Ort der Projektdurchführung.....	61
Abbildung 18:	Erreichung der geplanten Teilnehmenden.....	63
Abbildung 19:	Bestehende und neue Kontakte in den geförderten Projekten	64
Abbildung 20:	Übersicht zu den Effekten auf Teilnehmende und (potenzielle) Endnutzer:innen (<i>Einschätzungen der Projektleiter:innen</i>).....	65
Abbildung 21:	Übersicht zu den Effekten auf Multiplikator:innen.....	67
Abbildung 22:	Interne Wirkungen für die geförderten Organisationen.....	69
Abbildung 23:	Fördererfahrung der Organisation	70
Abbildung 24:	Externe Effekte für die geförderten Organisationen.....	71
Abbildung 25:	Weiterführung des Projekts / der Projektidee nach der Projektlaufzeit (ggf. mit einer anderen Finanzierung)	72
Abbildung 26:	Finanzierung der Weiterführung.....	74
Abbildung 27:	Geplante Verbreitung von Projektinhalten nach Haupt- und Nebenfokus	75
Abbildung 28:	Genutzte Kanäle zur Verbreitung von Projektinhalten	76
Abbildung 29:	Beiträge der geförderten Projekte zur Wirkungsdimension "Politik"	77

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Überblick über den Methodenmix	26
Tabelle 2:	Prozentualer Anteil der Behörden im Gesamtportfolio und der Befragung	27
Tabelle 3:	Prozentualer Anteil des Bewilligungsjahrs im Gesamtportfolio und der Befragung.....	27
Tabelle 4:	Fallstudien: Überblick über die ausgewählten Projekte.....	28
Tabelle 5:	Fallstudien: Zieldimensionen der Projekte.....	29
Tabelle 6:	Fallstudien: Adressaten	30
Tabelle 7:	Wirkmechanismen (Legende zum Wirkungsmodell).....	39
Tabelle 8:	Gründungsjahr der geförderten Organisationen (geclustert nach Jahrzehnten)	42
Tabelle 9:	Anzahl der hauptamtlichen Mitarbeitenden.....	43

Abkürzungsverzeichnis

BfN	Bundesamt für Naturschutz
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMUV	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
BUND	Bund für Umwelt und Naturschutz e.V.
DBU	Deutsche Bundesstiftung Umwelt
DGNB	Deutsche Gesellschaft für nachhaltiges Bauen e.V.
DNR	Deutscher Naturschutzring
DUH	Deutsche Umwelthilfe e.V.
e.V.	eingetragener Verein
EG	Engagement Global
EUKI	Europäische Klimaschutzinitiative
EURENI	Europäische Umweltschutzinitiative
FONA	Forschung für Nachhaltigkeit
gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
NABU	Naturschutzbund Deutschland
NAJU	Naturschutzjugend im NABU
NGO	Non-Governmental-Organisation
NPO	Non-Profit-Organisation
SDC	Sustainable Design Center
SPWZ	Sonderpostwertzeichen
SUE NRW	Stiftung Umwelt und Entwicklung Nordrhein-Westfalen
UBA	Umweltbundesamt
VCD	Verkehrsclub Deutschland e.V.
VF	Verbändeförderung
WWF	World Wide Fund for Nature

Zusammenfassung

Ziele und methodische Ausgestaltung der Evaluation

Das Förderprogramm zur Förderung von Umwelt- und Naturschutzprojekten, die von Vereinen und Verbänden durchgeführt werden (kurz "Verbändeförderung") hat die "Stärkung des öffentlichen Bewusstseins und des Engagements für Umweltschutz und Naturschutz" zum Ziel. Durchgeführt wird das Programm gemeinsam durch das Umweltbundesamt (UBA), das Bundesamt für Naturschutz (BfN) und das Bundesumweltministerium (BMUV). Die vorliegende Evaluation beutachtet die Verbändeförderung im Zeitraum 2008 bis 2019 und fokussiert dabei auf folgende Evaluationsaspekte:

- ▶ **Passfähigkeit des Programms:** insbesondere die Relevanz der Förderung sowie die Bewertung des Antragsverfahrens und des Programmmanagements.
- ▶ **Zielerreichung (Output):** Die Evaluation analysiert die Zielerreichung sowie die Zielgruppenreichung.
- ▶ **Wirkungen auf die Programmbeteiligten (Outcomes):** Hier liegt der Fokus auf den Effekten, die bei den Projektbeteiligten erfolgten: Teilnehmer:innen der Projekte, geförderte Organisationen und fördernde Behörden.
- ▶ **Verstetigung und Breitenwirkung (Impacts):** Es werden die Wirkungsmechanismen diskutiert, die dazu beitragen, die Projektergebnisse in die Breite zu tragen und von der Öffentlichkeit oder spezifischen Zielgruppen aufgenommen und genutzt werden.

Die Evaluation basiert auf einem Methodenmix bestehend aus quantitativen und qualitativen Vorgehensweisen sowie reaktiven und non-reaktiven Verfahren. Diese methodische Triangulation ermöglicht eine wechselseitige und sorgfältige Kontrolle und Abwägung der Informationen, um Einzelansichten von breit gestützten Meinungen und Haltungen unterscheiden zu können. Basierend auf der Rekonstruktion des Wirkungsmodells des Programms kommen die folgenden Erhebungs- und Auswertungsmethoden zum Einsatz: Leitfadengestützte Interviews mit fünf Programmmanager:innen, 14 ausgewählten Verbandsvertreter:innen sowie mit fünf Programmverantwortlichen von Vergleichsprogrammen, Befragung der 499 Projektleiter:innen; 15 Fallstudien inklusive Auswertung der Programmdokumentation und Interviews mit Referent:innen der Behörden, Projektleiter:innen und Projektteilnehmer:innen oder Multiplikatoren; ein Fachworkshop zum Thema Monitoring und Evaluation in Förderprogrammen.

Zentrale Ergebnisse der Evaluation

Themenfeld 1: Passfähigkeit des Programms (Design)

Ausgestaltung der Förderung

Die Evaluation kommt zu dem Ergebnis, dass das Programm der Verbändeförderung auch heute noch relevant ist und aktuelle Bedürfnisse bedient. Dies gilt sowohl für das Ziel der Sensibilisierung und Bewusstseinschaffung für Themen des Umwelt- und Naturschutzes in der deutschen Bevölkerung als auch für die Ziele der Stärkung von neugegründeten zivilgesellschaftlichen Organisationen und der Schaffung eines Dialogs zwischen der Zivilgesellschaft und dem BMUV und seinen nachgelagerten Behörden UBA und BfN.

Das Design des Programms, insbesondere die monetäre Ausgestaltung und Laufzeit sowie die Zusammensetzung der geförderten Projekte (sowohl was die geförderten Organisationen angeht als auch hinsichtlich der geförderten Inhalte), ist in ihrer grundsätzlichen Ausgestaltung zum

Großteil passend, um die Ziele des Programms zu realisieren. Vor allem die thematische Offenheit trägt dazu bei, neue oder im gesellschaftlichen Diskurs unterrepräsentierte Themen zu bearbeiten. Bei den Projekten, die zum Ziel haben, Netzwerke aufzubauen und damit längerfristige oder dauerhafte Strukturen zu schaffen, ist der Förderzeitraum von zwei Jahren allerdings zu kurz bemessen. Dies trifft auch auf Projekte mit Bildungsträger:innen zu. Dort erweist sich, dass eine zweijährige Förderung nicht ausreicht, um während der Förderlaufzeit erarbeitete und getestete Formate oder Materialien in die Breite zu tragen. Die Evaluation zeigt, dass diese Projekte eine Anschlussförderung suchen (entweder als Folgeprojekt in der Verbändeförderung oder in einem anderen Förderprogramm), um die Aktivitäten verstetigen zu können. Insbesondere kleine Vereine haben kaum finanzielle Ressourcen, um Aktivitäten aus eigenen Organisationsmitteln weiterzuführen (oder nur in sehr begrenztem Rahmen, z.B. wird eine Webseite weiter online gehalten). Auch hinsichtlich des Ziels, jüngere und förderunerfahrene Organisationen zu professionalisieren, ist ein zweijähriges Förderprojekt zu kurz angesetzt, um nachhaltige Ergebnisse zu erreichen.

Programmmonitoring und Nutzung der Projektergebnisse auf Programmebene und im Außenraum

Die Betreuung durch die Behörden UBA und BfN während der Projektlaufzeit kann als sehr gut bewertet werden genauso wie auch der Kontakt mit den betreuenden Behörden. Wenn es notwendig wurde, das Projektdesign während der Laufzeit anzupassen, wurde dies im Dialog mit den Behörden angegangen und eine Lösung gefunden. Die administrativen Vorgaben an die Geförderten sind im Vergleich zu anderen Förderprogrammen moderat, was insbesondere dem Ziel, förderunerfahrene Organisationen zu fördern, sehr dient.

Die Projekte müssen zwar zum Ende der Laufzeit einen Sachbericht abliefern, ein klassischer Abschlussbericht ist aber bislang nicht obligatorisch. Deshalb gibt es hierzu keinerlei zentrale Vorgaben und das Format wird zwischen dem Geförderten und dem / der Referent:in vereinbart. Nicht immer kann aus dem Bericht herausgelesen werden, ob die anvisierten Ziele tatsächlich erreicht wurden. Ein Monitoring auf Programmebene für den Fördergeber ist somit nicht möglich.

Die Darstellung der Projekte erfolgt zurzeit über die Webseite des UBA. Auf dieser Webseite werden nahezu alle seit 2008 geförderten Projekte der Verbändeförderung aufgelistet (mit Ausnahme einzelner Restmittelprojekte), aber eine Suche nach bestimmten Merkmalen ist nicht möglich. Informationen über geförderte Projekte zu bekommen, ist ohne bestimmte Kenntnisse über das Projekt für Programmexterne und auch für Antragstellende schwierig. Des Weiteren liegen Informationen über die Projektergebnisse in den Behörden nicht zentral vor, sondern das Projektwissen verteilt sich auf einzelne Personen (z.B. Referent:innen).

Antragsprozess

Als besonders positiv ist das schlanke Antragssystem hervorzuheben. Besonders im Vergleich zu anderen Förderprogrammen ist die Antragstellung niederschwellig und somit auch geeignet für förderunerfahrene Organisationen. Auch nach der Umstellung auf das easy-Online Antragsportal bleibt die Antragstellung gut handhabbar. Auch die Beratung durch die Behörden (falls in Anspruch genommen) wird als sehr gut bewertet und führt zu einem effizienteren Antragsprozess.

Auch von einem inhaltlichen Gesichtspunkt her sind die Anforderung niederschwellig. So werden vor allem keine expliziten Vorkenntnisse zu den geförderten Themen gefordert, was besonders Förderneulingen, aber auch fördererfahrenen Vereinen ermöglicht, sich neuen Themen zuzuwenden. Auch die Themenoffenheit trägt dazu bei, Nischenthemen und damit sehr spezialisierte Initiativen fördern zu können.

Allerdings zeigen die Evaluationsergebnisse, dass die Organisationen, die schon in Kontakt mit den Behörden sind, ein besseres Verständnis davon haben, welche Themen des gesellschaftlichen Diskurses gerade prioritär auf der förderpolitischen Agenda sind. Da es für Antragsteller:innen keine weiterführenden Informationsangebote gibt (außer der direkten Anfrage bei den Behörden), sind gerade förderunerfahrene Organisationen unsicher, was genau in einem Verbändeförderungsprojekt (VF-Projekt) gefördert werden kann.

Die im Merkblatt formulierten Antragskriterien sind zur Zeit sehr breit formuliert und lassen den Antragsteller:innen aber auch den Gutachter:innen einen großen Spielraum für Interpretation. Dies gilt insbesondere für die folgenden drei Kriterien: "breite Außenwirkung / Breitenwirkung", "innovativ" sowie "Projekte mit Modellcharakter". Hier sind Organisationen, die bereits Erfahrungen mit der Verbändeförderung haben und / oder über alternative Kommunikationswege mit dem Fördergeber verfügen, im Vorteil, da sie erfolgversprechende Auslegungen dieser Begriffe besser einschätzen können.

Themenfeld 2: Zielerreichung und Effekte des Programms

Das Programm der Verbändeförderung fördert sehr unterschiedliche Projekte, die jeweils äußerst unterschiedliche Themen bearbeiten, verschiedenste Zielgruppen anvisieren und diverse methodische Herangehensweisen nutzen. Diese Heterogenität lässt sich dennoch in primär drei Aktivitätstypen aufteilen, denen sich alle Projekte zuordnen lassen. Diese sind:

- ▶ Öffentliches Bewusstsein und Engagement für ein Thema schaffen, indem Informationsmaterialien erarbeitet und verbreitet werden. Hierzu gehört auch die Erarbeitung und Vermittlung von Inhalten für definierte Zielgruppen, z.B. berufliche Vereinigungen oder Schulen.
- ▶ Vernetzung und Kooperation innerhalb des Programms fördern: Dies beinhaltet auch das Zusammenführen von Akteur:innen, die bislang noch nicht miteinander interagiert haben oder den Aufbau einer neuen Interaktionsplattform zu einem bestimmten Thema.
- ▶ Beiträge zur zivilgesellschaftlichen Politikbegleitung als wertvolle Effekte der Verbändeförderung betrachten. Dieser Aktivitätstypus ist ein Alleinstellungsmerkmal des Verbändeförderungsprogramms. Hierzu gehört vor allem die Erarbeitung von Input für die Vertretung umweltpolitischer Interessen sowie die Interaktion mit politischen Vertreter:innen.

In den meisten Fällen bedient ein Projekt mehr als einen dieser Typen, allerdings mit unterschiedlichen Schwerpunkten.

Hinsichtlich der Effekte der Förderung lassen sich folgende Aussagen treffen: Das primäre Ziel des Programms, nämlich die "Stärkung des öffentlichen Bewusstseins und des Engagements für Umwelt- und Naturschutz" und insbesondere die tiefgreifenden Effekte der Einstellungs- und Verhaltensänderung (bei den Teilnehmer:innen der Projekte und darüber hinaus), konnte im Rahmen dieser Evaluation nicht gemessen werden, da hierzu keine Anfangsdaten vorlagen und auch nicht im Rahmen dieser Studie erhoben werden konnten. Die qualitativen Informationen der Programmbeteiligten lassen aber darauf schließen, dass die Projekte die Teilnehmer:innen durchaus für Umwelt- und Naturschutzbelange sensibilisieren konnten. Einstellungs- und sogar Verhaltensänderungen bei den Teilnehmer:innen im Rahmen eines kurzlaufenden Projekts sind allerdings nicht systematisch zu realisieren. Ebenfalls schwer abzuschätzen sind indirekte Effekte auf nicht am Projekt Beteiligte. Für die Vermittlung an Dritte spielen Multiplikator:innen eine wichtige Rolle und es ist durchaus plausibel von entsprechenden Effekten auszugehen (insbesondere wenn im Projekt erarbeitete Materialien / Informationen später durch externe Fachkräfte in der Beratungsarbeit genutzt werden können).

Die Evaluation konnte zeigen, dass die Förderung darüber hinaus deutliche und positive Effekte auf weitere Akteursgruppen hatte. Dies sind insbesondere die beteiligten Behörden (BMUV, UBA und BfN). Sie nutzen die Projektergebnisse und Kontakte mit den zivilgesellschaftlichen Vertreter:innen für ihre eigene Arbeit, sei es hinsichtlich der thematischen Ausrichtung wie auch in gesetzgeberischen und / oder politischen Prozessen. Des Weiteren profitieren die geförderten Vereine stark von der Förderung und bauen ihre internen Kompetenzen (thematischer und methodischer Art) auf und aus. Die Verbändeförderung stellt damit eine Stütze für die Stärkung der deutschen Vereinslandschaft dar.

Themenfeld 3: Breitenwirkung

Verbreitungswege: Medienarbeit und Vermittlung durch Multiplikator:innen

Es hat sich in der Evaluation gezeigt, dass es mit den gegebenen Projektbudgets kaum möglich ist, Breitenwirkung über eine zeit- und kostenintensive Medien- / Pressearbeit oder begleitende Kampagnen zu erzielen. Eine Ausnahme stellen hier größere, bundesweit tätige Umwelt- / Naturschutzverbände dar, die ohnehin über eine professionell aufgestellte Kommunikation und / oder eigene Kanäle mit hoher Reichweite verfügen (z.B. stark frequentierte Websites, Social Media-Profile mit hohen Follower-Zahlen oder auflagenstarke Printmedien).

Als weitaus probatere Mittel für eine möglichst breite Streuung von Projektergebnissen haben sich deshalb die Nutzung bestehender Netzwerke sowie insbesondere von Multiplikator:innen erwiesen. Letztere sind zentrale Akteure in den Projekten der Verbändeförderung und fast alle Projekte nutzen Multiplikator:innen in ihren Projekten. Sie haben einen privilegierten Zugang zu den Endnutzer:innen, denn sie wissen, welche Methoden der Ansprache funktionieren und genießen das Vertrauen dieser. Des Weiteren kennen sie die rechtlichen und kontextuellen Faktoren, die die Endnutzer:innen binden. Die Ergebnisse zeigen, dass die Einbindung der Multiplikator:innen in das Projekt sehr gut funktioniert. Multiplikator:innen tragen maßgeblich zum Gelingen der Projekte bei, sowohl was die Einbindung weiterer Zielgruppen während der Projektlaufzeit angeht als auch zur effektiven Verbreitung der Projektergebnisse.

Spezialfall: Modellprojekte

Für die Projekte, die nicht darauf ausgelegt sind, eine breite Außenwirkung zu entfalten, sieht das Verbändeförderungsprogramm die Projektkategorie "Modellprojekt" vor. Hierunter fallen Projekte, deren Wirken sich insbesondere auf eine lokale bzw. regionale Ebene fokussieren. Beispielsweise werden Projekte gefördert, die das Ziel haben, in einer Gemeinde ein neues Thema zu verankern (meist bezogen auf das Überthema Nachhaltigkeit) und ein Netzwerk an Akteur:innen zusammenzubringen oder neue Formen der Interaktion auszutesten (vor allem zwischen Behörden und zivilgesellschaftlichen Akteur:innen / Bürger:innen). Diese Art der Projekte haben oft den Charakter von "Experimentierräumen" oder "Reallaboren", da sowohl verschiedene Akteur:innen miteinander agieren als auch neue Methoden und Ansätze erprobt werden.

Wie sich insbesondere in den Fallstudien gezeigt hat, hängt die Weiterführung dieser Projekte mit Modellcharakter oft von den Ressourcen und der Initiative einzelner Personen ab (meist der ehemals Projektverantwortlichen). Insbesondere für kleinere und / oder neue Organisationen bzw. Initiativen, die aufgrund ihrer oft lokalen Verankerung in besonderem Maße für Modellprojekte infrage kommen, ist eine Fortsetzung über die Förderung hinaus schwierig. Hier erweist sich zudem eine ein- bis zweijährige Projektlaufzeit oft als hinderlich, weil in dieser Zeit ein Projekt zwar entwickelt aber kaum hinsichtlich seiner Performanz erprobt und etabliert werden kann.

Handlungsempfehlungen

Handlungsempfehlungen zum Antragsprozess

- ▶ Vorhandene Antragskriterien konkretisieren, sodass sie den Antragsteller:innen detailliertere Hinweise für die Bewertungsgrundlage der Anträge geben. Die aktuellen Antragskriterien sind dabei eine gute Grundlage, sollten aber stärker operationalisiert werden. Dies gilt besonders für Antragskriterien wie "breite Außenwirkung" und "innovative Projekte", die zurzeit viel Interpretationsspielraum offenlassen. Hier wäre eine Operationalisierung des Konzepts sowohl für die Antragstellenden als auch für Gutachter:innen hilfreich.
- ▶ Um weiterhin den Alleinstellungsmerkmalen der Verbändeförderung gerecht zu werden und insbesondere Raum für Experimente und das Einbringen von kreativen Out-of-the-Box-Ideen zuzulassen, können die Antragskriterien mit Beispielen illustriert werden.
- ▶ Insbesondere bei neuen Antragstellenden sollte eine persönliche Beratung angeboten werden, um diese an das Verbändeförderungsprogramm heranzuführen.
- ▶ Kein Handlungsbedarf besteht hinsichtlich der Begründung von Ablehnung. Die jetzige Praxis ist Usus in deutschen Förderprogrammen.

Handlungsempfehlungen zum Berichtswesen auf Projektebene und Aufbau eines programmspezifischen Monitorings inklusive der Erfassung und Messung von Effekten

- ▶ Das Evaluationsteam empfiehlt die Einführung eines Monitorings auf Projektebene. Hierfür müssen die Geförderten an eine einfache Monitorings- und Evaluationslogik hingeführt werden z.B. durch Nutzung eines logic chart, welches klar ist und realistisch formulierte Ziele des Projekts definiert und darauf aufbauend die geplanten Arbeitsschritte ausführt. Auf dieser Basis wird ein begrenztes Set an projektspezifischen Output-Indikatoren definiert. Unterstützung bei der Dokumentation der Indikatoren und Projektergebnisse können die Geförderten durch eine vorgegebene Berichtsstruktur bekommen. Insbesondere für "Förderneulinge", die bislang keine Berührungspunkte zu Monitoring hatten, muss mit einem erhöhten Betreuungsaufwand seitens der betreuenden Behörde gerechnet werden. Ein Standard-Set an Indikatoren, die auf alle Projekte zutrifft, wird nicht empfohlen.
- ▶ Eine zusätzliche Schulung der betreuenden Referent:innen hinsichtlich Monitoring kann eine sinnvolle Ergänzung sein. Hierbei ist darauf zu achten, die Stärke des Förderprogramms, nämlich seine schlanke administrative Handhabung, zu bewahren.
- ▶ Für die Entwicklung von geeigneten Indikatoren im Rahmen eines Programmmonitorings können die vorgeschlagenen Aktivitätstypen als Basis dienen. Sie können auch als Strukturierung des gesamten Portfolios dienen. Dabei sollte die gewünschte Gewichtung zueinander regelmäßig diskutiert werden.
- ▶ Zukünftig zu diskutieren ist, welche Effekte realistisch mit den geförderten Projekten erreichbar sind. Dies gilt einerseits für erwünschte Effekte in Richtung nicht am Projekt beteiligter Personengruppen (Bevölkerung). Hier sollte ein Augenmerk darauf gerichtet werden, welche Effekte gut durch Intermediäre und Multiplikator:innen erzielt werden können und welche durch die Teilnehmenden des Projekts. Je nach Projekttyp müssen Aktivitäten und Ressourcen angepasst werden. Andererseits ist zu überlegen, wie zukünftig mit den bislang in der Kommunikation nachgelagerten Wirkungsbereichen (insbesondere die Zielgruppe "geförderter Vereine" und "Behörden") umgegangen werden soll.

Handlungsempfehlungen zur internen Nutzung der Projektergebnisse & Darstellung im Außenraum

- ▶ Einführung eines internen Wissensmanagements, welches Personenunabhängig aufgestellt ist: Ziel sollte es sein, das Wissen breit zugänglich zu machen und nicht, wie bislang, auf einzelne Wissensträger zu konzentrieren. Bausteine eines Wissensmanagements können sein: eine Datenbank, die als zentrale Ablage von Informationen fungiert (diese müssen aber mit Schlagworten suchbar sein oder mit zentralen Kategorien kodiert) oder ein kontinuierlicher Austausch der am Programm beteiligten Referent:innen.
- ▶ Außendarstellung des Programms verbessern (aufbauend auf das interne Wissensmanagement): Dies kann durch eine strukturierte Datenbank mit Suchfunktion erfolgen oder durch eine kontinuierliche Darstellung ausgewählter Projektbeispiele geschehen, die bestimmte Aspekte des Programms aufzeigen. Auch die systematische Sammlung und Veröffentlichung von best practice-Beispielen im Sinne von "Impact-Narrativen" kann angedacht werden.

Handlungsempfehlungen hinsichtlich Möglichkeiten der Anschlussfinanzierung

- ▶ (Projektspezifische) Beratungsangebote weiter ausbauen: insbesondere hinsichtlich der Aspekte, welche Finanzierungsmöglichkeiten es nach Auslaufen der Förderung gibt (z.B. andere Förderprogramme) und Hilfestellungen bei der Bewerbung in anderen (größeren) Förderprogrammen geben.
- ▶ In Einzelfällen kann eine Anschlussförderung sinnvoll sein. Dies ist insbesondere der Fall bei kleineren, ressourcenschwächeren Vereinen, bei Modellprojekten oder bei Aktivitäten, die lange brauchen, um Effekte zu entwickeln (wie z.B. der Ausbau von Netzwerken oder der Aufbau neuer Formen der Kooperation). Möglich wäre, schon bei der Antragstellung eine Option auf Verlängerung nach der Standardförderung vorzusehen, z.B. ein 2+2 Jahre-Modell mit einer Zwischenevaluation nach zwei Jahren Laufzeit. Die Fördernehmer:innen sollten über etwaige weitere Finanzierungsmöglichkeiten durch die Verbändeförderung frühzeitig informiert werden.

Handlungsempfehlungen zur Breitenwirkung

- ▶ Eine Möglichkeit zur Erhöhung der Breitenwirkung besteht darin, die Einbindung von Multiplikator:innen im Projektantrag einzufordern sowie im Falle einer Förderzusage auch entsprechende Aktivitäten zu finanzieren.
- ▶ In zukünftigen Bekanntmachungen sollte ein divers gefasstes Verständnis von Breitenwirkung vermittelt werden, z.B. durch den Verweis auf die Bedeutung von Netzwerken und Multiplikator:innen für den Ergebnistransfer oder die Einforderung einer entsprechenden Einbindung im Projektantrag.
- ▶ Die Bereitstellung nicht-personalisierter Presseverteiler zu diskutieren, wäre ein weiterer Ansatz, um die Pressearbeit insbesondere kleinerer Vereine und Initiativen zu unterstützen, z.B. durch die Nutzung von Dachverbänden.
- ▶ Wir empfehlen einen Leitfaden für Medien- und Öffentlichkeitsarbeit anzubieten – gerade für kleinere und neue Antragsteller:innen. Die bestehende Projektdatenbank sollte zu einer zentralen, prominenten Anlaufstelle für das Programm ausgebaut und weiterentwickelt werden. Hier können dann Best-Practice-Projekte vorgestellt werden, Langzeiteffekte aufgezeigt (insbesondere von Modellansätzen) und zukünftigen Antragstellenden eine Orientierung geboten

werden. Mit Hilfe einer Projektdatenbank ließe sich Transparenz (nach innen) herstellen und würde gleichzeitig dem Programm mehr Kontur in der Öffentlichkeit verleihen.

Handlungsempfehlungen für Projekte mit Modellcharakter

- ▶ Eine klare Definition des Begriffs "Modellcharakter" sollte angestrebt und nach außen kommuniziert werden. Dabei sollte der Begriff des Modellprojekts oder auch der "modellhaften Ansätze" eng zusammen mit der Definition von "Breitenwirkung" diskutiert werden, da beide Konzepte voneinander abhängen. Bei der Definition ist darauf zu achten, dass auch Projekte, die bereits vorhandene Ideen im lokalen Kontext testen / umsetzen, eingeschlossen werden.
- ▶ Die Programmverantwortlichen sollten einen alternativen Förderrhythmus für Modellprojekte andenken: Zum Beispiel mindestens zwei Jahre plus Prüfung gegen Ende, ob eine Verstetigung sinnvoll / gewünscht ist. Damit würde nicht nur die Verstetigung begünstigt werden. Eine solche zweite Phase könnte auch zur Übertragbarkeit der Ansätze und dem Erfahrungsaustausch über den lokal-regionalen Kontext hinaus dienen.
- ▶ Bei Modellprojekten sollte schon im Antrag nach "Ideen für ein Transferkonzept" gefragt werden: Hier könnten dann Fragen diskutiert werden wie: "Welche Orte / Regionen, aber auch Akteursgruppen / Nutzungskontexte werden als besonders geeignet für eine spätere Übertragung gesehen?", "Wer wäre dafür später als Partner oder Hauptakteur:in geeignet (wenn dies nicht selbst von dem / der Fördernehmer:in geleistet werden kann)?", "Welche Kommunikation / Info-Maßnahmen braucht es für die Übertragung?"
- ▶ Erfolgreich getestete Modellansätze sollten über eine zentrale Programm-Plattform beworben und bekannt gemacht werden (s. Handlungsempfehlungen zu Breitenwirkung).

Executive Summary

Objectives and methodological approach of the evaluation

The funding programme "Verbändeförderung" (project funding for NGOs) aims to "strengthen public awareness of and commitment to environmental protection and nature conservation". The programme is implemented jointly by the Federal Environmental Agency (UBA), the Federal Agency for Nature Conservation (BfN) and the Federal Ministry for the Environment (BMUV). The present evaluation examines the funding programme in the period from 2008 to 2019 and focuses on the following aspects:

- ▶ **Fit of the programme:** in particular the relevance of the funding and the evaluation of the application procedure and the programme management.
- ▶ **Achievement of objectives (Output):** The evaluation analyses the achievement of objectives and target groups.
- ▶ **Effects on programme participants (Outcomes):** Here the focus is on the effects on the directly involved parties: project participants, funded organisation and funding authorities.
- ▶ **Sustainability and broad effects (Impacts):** We examined the mechanisms that contribute to the dissemination of project results and their uptake and use by the public or specific target groups.

The evaluation was based on a mix of methods consisting of quantitative and qualitative approaches as well as reactive and non-reactive techniques. This methodological triangulation enabled a mutual and thorough control and appreciation of information in order to distinguish individual views from broadly supported opinions and attitudes. Based on the reconstruction of the programme's impact model, the following data collection and evaluation methods were used: guided interviews with five programme managers, 14 selected federation representatives and five programme managers of comparable programmes; a survey addressing all 499 project managers; 15 case studies including an assessment of the programme documentation and interviews with consultants of the authorities, project managers and project participants or multipliers; a specialist workshop dealing with the topic of monitoring and evaluation in funding programmes.

Key results of the evaluation

Thematic area 1: Programme fit (design)

Funding design

The evaluation concludes that the programme "Verbändeförderung" is still relevant today and serves current needs. This applies both to the aim of raising awareness of environmental protection and nature conservation issues among the German population and to the targets of strengthening newly founded civil society organisations and creating a dialogue between civil society and the Federal Ministry for the Environment, Nature Conservation and Nuclear Safety (BMUV) and its subordinate authorities UBA and BfN.

The programme's design, in particular the monetary structure and duration of funding as well as the composition of the funded projects (both in terms of the funded organisations and the projects' content), is largely suitable in its basic design to achieve the aims of the programme. Especially the thematic openness contributes to addressing new topics or topics that are currently underrepresented in social discourse. However, the funding period of two years is too short for projects that aim to build networks and thus create longer-term or permanent structures. This also applies to projects addressing educational institutions. Here the evaluation has shown that

a two-year funding period is not sufficient to disseminate formats or materials that have been developed and tested during the funding period. Thus, these projects are looking for follow-up funding (either as a follow-up project within the "Verbändeförderung" or in another funding programme) in order to be able to stabilise the activities. Particularly, small associations can hardly provide the necessary resources required to continue their activities using their own funds. For this reason, they often limit their activities to tasks that afford a comparatively small amount of resources after the project funding expired (e.g. keeping a website online after the expiry of funding). Furthermore, a two-year funding project is too short to achieve sustainable results with regard to the goal of professionalising younger and less experienced organisations.

Programme monitoring and the use of project results at programme level and for external stakeholders

The support provided by the consultants at the federal ministries UBA and BfN during the projects' lifetime can be rated as very good. The same applies to the contact possibilities with the supervising authorities: If it was necessary to adapt the project design during the project term, the issue was addressed in dialogue with the authorities and a solution was found. The administrative requirements for the funding recipients are moderate compared to other funding programmes, which particularly serves the goal of promoting organisations that are not experienced in acquiring funding.

At the end of the funding period the project team is required to submit a general report, but a classic standardised final report is not obligatory so far. For this reason, there are no central requirements and the report's format is agreed upon in dialogue between those funded and the consultant. Based on those reports, it is not always possible to establish whether the intended goals have actually been achieved. Therefore, monitoring at programme level for the funding agencies is not possible.

Currently, the projects are presented on the website of UBA. This website lists almost all projects funded since 2008 (with the exception of a few projects financed by residual funds), but it is not possible to search for specific characteristics. Thus, it is difficult to obtain information about funded projects without specific knowledge about them for "externals" and as well for applicants to the "Verbändeförderung". Furthermore, information on project results is not collected in a structured manner within the authorities resulting in project knowledge being mainly distributed among individual persons (e.g. consultants).

Application procedure

The lean application system is particularly positive to mention. Especially in comparison to other funding programmes, the application process is quite simple and easy to manage and thus also suitable for organisations with little experience in the acquisition of funds. Even after the transition to the easy-Online application portal, the application process remains easy to handle. The advice provided by the authorities (if used) is also rated as very good and leads to a more efficient application process.

Regarding the content the requirements are also low-threshold. Above all, no explicit prior knowledge of the funded topics is required. On the one hand, this makes application possible for "funding newcomers" in particular. On the other hand, this enables associations with funding experience in the programme to turn to new topics. The content-related openness also contributes to the promotion of niche topics and is thus suitable for very specialised initiatives.

However, the evaluation results show that the organisations that are already in contact with the funding authorities have a better understanding of which topics of social discourse are currently "high on the funding policy agenda". Thus, for further information applicants need to actively contact the funding authorities and especially organisations with little prior experience with the

application for funding are uncertain as to what exactly can be funded in a project of the "Verbändeförderung".

The current version of the information leaflet formulates the application criteria quite broadly, which leaves the applicants as well as the reviewers a great deal of scope for interpretation. This applies in particular to the following three criteria: "broad external impact", "innovative" and "projects with model character". Here, organisations that already have experience with the funding programme and / or have alternative communication channels with the funding authorities have the advantage of a better understanding of the criteria leading to a more promising interpretation of these terms regarding a positive assessment of their application.

Thematic area 2: Goal attainment and effects of the programme

The programme "Verbändeförderung" supports very different projects covering a huge variety of quite different topics, addressing a wide variety of target groups and using diverse methodological approaches. This heterogeneity can nevertheless be divided into primarily three types of activities to which all funded projects can be assigned:

- ▶ Creating and / or raising public awareness and commitment to an issue by developing and disseminating information material. This also includes the development and dissemination of content for special target groups, e.g. members of professional associations or teachers / lecturers / further groups related to the educational system.
- ▶ The promotion of networking and cooperation within the programme: This also includes bringing together actors who have previously not interacted with each other or building new interaction platforms for specific topics.
- ▶ The preparation of contributions for civil society policy support is a valuable effect of the programme. This type of activity is a unique selling point of the "Verbändeförderung". This includes, in particular, the development of input for the representation of environmental policy interests and the interaction with representatives of the political system.

In most cases, a project serves more than one of these types, but with differing focal points.

Regarding the effects of funding, the following conclusions can be drawn: Due to a lack of initial data on the topic, measuring the primary aim of the programme, namely to "strengthen public awareness and commitment to environmental protection and nature conservation" was not feasible within the scope of this evaluation. This particularly applies to the more profound effects of changing attitudes and the behaviour (among the projects' participants and beyond). However, the qualitative data provided by the programme participants suggest that the projects were able to sensitise the participants with regard to issues of environmental protection and nature conservation. Still, it is not possible to systematically realise changes in attitudes or even behaviour among the participants in the context of a short-running project. Indirect effects on people not directly involved in the project are also difficult to assess. Multipliers play an important role in communicating with third parties, and it is, thus, quite plausible to assume corresponding effects (especially if materials / information developed in the project can later be used by external specialists in their advisory work).

In addition, the evaluation showed that the funding also had clear and positive effects on other groups of actors. These are in particular the participating authorities (BMUV, UBA and BfN). They use the project results and contacts with representatives of the civil society for their own work, both in terms of thematic orientation and in legislative and / or political processes. Furthermore, the funded organisations benefit greatly from the funding and build up and expand

their internal competences (thematic and methodological). The "Verbändeförderung" thus clearly represents a pillar for strengthening the German NGO landscape.

Thematic area 3: Broad external impacts

Dissemination channels: media work and communication by multipliers

The evaluation showed that with the project budgets granted it is hardly possible to achieve broad external impacts through time-consuming and cost-intensive media / press work or accompanying campaigns. An exception hereof are large, nationally active environmental / nature conservation organisations that already have professionally set up communication channels with a high reach at their disposal (e.g. highly frequented websites, social media profiles with a high number of followers or high-circulation print media).

The use of existing networks and, in particular, of multipliers has proven to be a far more effective means of disseminating project results as widely as possible. The latter are central actors in the funded projects and almost all projects draw on multipliers. They have privileged access to the end users because they know which methods of addressing them work best and enjoy their trust. Furthermore, they know the legal and contextual factors that bind specific end user groups. The results show that the involvement of multipliers in the project works very well. Multipliers contribute significantly to the success of the projects, both in terms of the involvement of further target groups during the project period and the effective dissemination of the project results.

Special case: model projects

For projects that are not designed to have a broad external impact, the funding programme provides the special project category "model project". This category includes projects that focus on a local or regional level. For example, funded model projects aim at anchoring a new topic in a community (usually related to the overarching topic of sustainability), bringing together a new network of actors or testing new forms of interactions (especially between authorities and civil society actors / citizens in general). These types of projects often have the character of "experimental spaces" or "regulatory sandboxes", as different actors interact with each other and new methods and approaches are tested.

As particularly the case studies have shown, the continuation of these model projects often depends on the resources and initiative of individual persons (mostly the former managers). Especially for smaller and / or newly founded organisations or initiatives, which are particularly suitable for model projects due to their often local anchoring, continuation of activities beyond the funding period is difficult. In addition, a project duration of one to two years often proves to be an obstacle because within this time frame a project can be developed but hardly tested and assessed in terms of its performance.

Recommendations for action

Recommendations for action regarding the application procedure

- ▶ Concretise existing application criteria so that they provide applicants with more detailed information on the basis upon which applications are assessed. The current application criteria form a good basis, but should be clarified and operationalised in a clear manner. This is especially true for application criteria such as "broad external impact" and "innovative projects", which currently leave much room for interpretation. A clear operationalisation of the concepts would be helpful for both applicants and reviewers.

- ▶ In order to keep the unique selling points of the "Verbändeförderung" vibrant and in particular to give space for experimentation and the introduction of creative out-of-the-box ideas, the application criteria could be illustrated with exemplary projects.
- ▶ Personal counselling should be offered particularly to new applicants in order to introduce them to the funding programme.
- ▶ There is no need for action regarding the justification of rejections as the current practice is common for German funding programmes.

Recommendations for action regarding project reporting and the establishment of a programme-specific monitoring system, including recording and measuring effects

- ▶ The evaluation team recommends the implementation of a monitoring system at project level. To this end, the programme's beneficiaries must be introduced to a simple monitoring and evaluation logic, e.g. through the use of a logic chart, which clearly defines realistically the objectives of the project. This serves as a basis for planning the specific work steps. Furthermore, a limited set of project-specific output indicators can be derived from the logic chart. The beneficiaries might be supported in documenting the indicators and project results through using a predefined reporting template. Particularly for "new-comers" to funding who have had no previous contact with monitoring practices this likely leads to an increase in the necessary consulting efforts of the funding authorities. Given the heterogeneous nature of the projects, the evaluation team does not recommend the introduction of a standard set of indicators applying to all projects.
- ▶ Providing additional training on monitoring to the funding agencies' consultants could be a useful addition. In this context, care must be taken to preserve the strength of the funding programme, namely its lean administrative handling.
- ▶ The proposed activity types can form the basis for the development of suitable indicators in the context of programme monitoring. They can also help in structuring the entire portfolio. The importance assigned to the indicators in relation to each other should be internally discussed on a regular basis.
- ▶ Looking at the future, it must be discussed which effects can realistically be achieved by the funded projects. On the one hand, this applies to the desired effects in the direction of groups of people not directly involved in the project (population). Here, special attention should be paid to the question which effects can be achieved by intermediaries and multipliers and which ones are likely to be achieved directly by the participants of the project. Depending on the type of project, activities and resources need to be adapted / reallocated. On the other hand, it should be considered how to deal with the areas of impact that have so far been down-streamed in communication (especially the target groups of "funded organisations" and "authorities").

Recommendations for action regarding the internal use of the project results & external presentation

- ▶ Introduction of an internal knowledge management system that is independent of individuals: The aim should be to make knowledge widely accessible within the funding authorities and not to concentrate it on individual knowledge carriers, as has been the case up to now. The building blocks of such a knowledge management system could be a database that functions as a central repository of information (but this must be searchable with keywords or coded with

central categories) or a continuous exchange between the consultants involved in the programme.

- ▶ Improvement of the external presentation of the programme (building on the internal knowledge management): This can be done through a structured database including a search function or through a continuous presentation of selected project examples that highlight certain aspects of the programme. Furthermore, the systematic collection and publication of best practice examples in the sense of "impact narratives" would be possible, too.

Recommendations for action regarding options for follow-up funding

- ▶ Expand (project-specific) advisory services: especially with regard to the aspects of what funding options are available after the funding period in the "Verbändeförderung" has expired (e.g. other funding programmes) and provide assistance in applying to other (larger) funding programmes.
- ▶ In individual cases, follow-up funding within the programme may be appropriate. This might be the case particularly for smaller associations with fewer resources, for model projects or for activities that take a long time to develop effects (such as the expansion of networks or the development of new forms of cooperation). It would be possible to provide for an option of extension after the standard funding period, e.g. a 2+2 year model with an interim evaluation after the first two years. The funding recipients should be informed at an early stage about possible further funding options through the "Verbändeförderung".

Recommendations for action regarding the broad external impacts

- ▶ One possibility to increase the broad external impact of the projects would be to make the involvement of multipliers in the project application a compulsory criterion and, if funding is granted, to finance corresponding activities
- ▶ In future funding announcements, a more diversified understanding of broad external impact should be conveyed, e.g. by referring to the importance of networks and multipliers for the transfer of results or (as recommended above) by requesting a corresponding integration in the project application.
- ▶ The possibility of providing non-personalised press distribution lists to the funding recipients should be discussed. In particular, this would be another approach to support the press work of smaller associations and initiatives, e.g. by using umbrella organisations as vehicles for distribution and dissemination.
- ▶ The evaluation team recommends offering a guide for media and public relations work - especially for smaller organisations and / or new applicants. The existing project database should be expanded and further developed into a central, prominent contact point for the programme. Best practice projects can then be presented here and long-term effects can be shown (especially of model approaches). Using this opportunity might provide as well further orientation for future applicants. An extended project database could, furthermore, contribute to the creation of more transparency (internally) and at the same time could sharpen the programmes' contours in the public.

Recommendations for action regarding projects with "model character"

- ▶ A clear definition of the term "model character" should be sought and communicated externally. In this context, the term "model project" or "model approaches" should be discussed in close connection to the definition of "broad external impact", as both concepts are interdependent. The definition should include projects that test / implement already existing ideas / approaches in the local context.
- ▶ The authorities in charge of the programme should consider an alternative funding rhythm for model projects. For example, at least two years of funding including an assessment towards the end to see whether continuation of the activities makes sense / is desired in a second funding phase. This would not only favour the continuation of the project. Such a second funding phase could also serve the transferability of the approaches and the exchange of experience beyond the local / regional context.
- ▶ For model projects, the application form should already ask for "ideas on a transfer concept": Here, questions could be discussed such as: "Which locations / regions, but also which group(s) of actors / contexts of use are seen as particularly suitable for a later transfer of the projects results?", "Who would be suitable later as a dissemination partner or main actor (if this cannot be done by the funding recipient himself / herself)?" or "Which communication / information measures are necessary for the transfer of results / knowledge?"
- ▶ Successfully tested model approaches should be promoted and publicised via a central programme platform (see recommendations for action on broad external impacts).

1 Zielsetzung und methodisches Vorgehen der Evaluation

1.1 Die Ziele des Verbändeförderungsprogramms

Das Förderprogramm zur Förderung von Umwelt- und Naturschutzprojekten, die von Verbänden durchgeführt werden (kurz genannt "Verbändeförderung" oder im Merkblatt auch "Verbändeprojektförderung") existiert seit mehr als zwei Jahrzehnten. Die geförderten Projekte haben die "Stärkung des öffentlichen Bewusstseins und des Engagements für Umweltschutz und Naturschutz" (siehe Merkblatt 2019¹) zum Ziel. Dieses Hauptziel der Förderung lässt sich in drei aufeinander aufbauende Teilziele untergliedern:²

- ▶ die Sensibilisierung für Umwelt- und Naturschutzbelange bei den Teilnehmer:innen der Projekte,
- ▶ die Ausbildung eines Bewusstseins für Umwelt- und Naturschutzbelange bei den Teilnehmer:innen der von den geförderten Verbänden durchgeführten Projekte sowie die Änderung der Einstellungen und letztendlich des Verhaltens bei den Teilnehmer:innen der Projekte,
- ▶ die Diffusion der in den Projekten erarbeiteten Methoden und Ansätze zur Bewusstseinswerdung und Verhaltensänderung in weitere Kreise der Gesellschaft hinein.

Betrachtet man das Programm in seiner Gesamtheit, kommen zwei weitere – nicht explizit ausgeflaggte, aber durch das Design des Programms implizierte – Wirkdimensionen hinzu:

- ▶ Schaffung eines Resonanzbodens für (neue / marginalisierte) Themen aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz im politischen Diskurs (über die betreuenden Behörden UBA, BfN und BMUV).
- ▶ Die Verbändeförderung soll einen Beitrag zur Diversität und Bereicherung der Vereinslandschaft in Deutschland leisten:

Einerseits durch die Unterstützung von "neu gegründeten" zivilgesellschaftlichen Organisationen, d.h. in der Regel förderunerfahrenen Vereinen und Organisationen, die stark auf ehrenamtlichem Engagement beruhen bzw. auch die Förderung von Organisationen, deren Tätigkeitsschwerpunkt nicht primär der Umwelt- und Naturschutz ist, sondern die sich dem Thema Umwelt- und Naturschutz nähern und dieses in ihre traditionelle Vereinsarbeit aufnehmen wollen.

Andererseits die Unterstützung auch etablierterer Organisationen, um neue Ideen, Themen und / oder Zielgruppen zu erschließen und so ihr Wirkspektrum zu erweitern und ihre Aktivitäten zukunftssicher zu konsolidieren.

1.2 Methodisches Vorgehen der Evaluation

Die Evaluation basiert auf einem Methodenmix bestehend aus quantitativen und qualitativen Vorgehensweisen sowie reaktiven und non-reaktiven Verfahren. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die eingesetzten Methoden.

¹ https://www.bfn.de/fileadmin/BFN/foerderung/Dokumente/Verbaendefoerderung/Merkblatt_Verbaendefoerderung.pdf (letzter Zugriff am 30.3.2021).

² Diese Dreiteilung leitet sich aus dem aktuellen Forschungsstand zum Thema Sensibilisierung für Umweltbelange und Verhaltensänderung ab und ist ausführlich im Rahmen der Literaturanalyse (S. 32-35) dargestellt.

Tabelle 1: Überblick über den Methodenmix

	Qualitativ	Quantitativ
Reaktiv	Leitfadengestützte Interviews Fallstudien Interviews mit Programmmanager:innen von fünf Vergleichsprogrammen Fachworkshop "Evaluation"	Befragung der 499 Projektleiter:innen
Non-reaktiv	Dokumentenanalyse: Auswertung der Dokumente zum Gesamtprogramm und zur Fallstudiendokumentation	Portfolioanalyse: Auswertung der Programmdatenbank und Kodierung der Anträge

Im Sinne einer methodischen Triangulation fand eine wechselseitige und sorgfältige Kontrolle und Abwägung quantitativer und qualitativer Ergebnisse (z.B. Befragung mit Interviews) statt, um Einzelansichten von breit gestützten Meinungen und Haltungen unterscheiden zu können (siehe auch Gabriel et al. 2023).

Im Folgenden werden die eingesetzten Methoden kurz beschrieben. Die Methoden sind alphabetisch sortiert und geben nicht die zeitliche Reihenfolge ihres Einsatzes wieder.

Analyse von Vergleichsprogrammen

Die Analyse ähnlicher Förderprogramme hatte zum Ziel, das Programmdesign der Vergleichsprogramme zu verstehen, insbesondere deren Auswahlprozess und die Administration des Programms sowie Monitoringpraktiken.

Kriterien für die Auswahl von Vergleichsprogrammen waren unter anderem die folgenden: Programmgröße mit Fokus auf ähnlich "kleinen" Projektfördersummen, die Zielgruppe, insbesondere Vereine, sowie die geförderten Themen (Umwelt- und Naturschutzthemen). Am Ende wurden fünf Programme ausgewählt, die von unterschiedlichen Fördergebern (Bund, Länder, Stiftungen) finanziert werden. Die Programme wurden anhand von frei verfügbaren Dokumenten analysiert und jeweils ein Interview mit einem Programmverantwortlichen geführt.

Die folgenden fünf Programme wurden analysiert:

- ▶ Deutsche Bundesstiftung Umwelt (DBU)
- ▶ Kleinprojektförderung von Engagement Global (EG)
- ▶ Europäische Klimaschutzinitiative (EUKI) der Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ)
- ▶ Stiftung Umwelt und Entwicklung Nordrhein-Westfalen (SUE NRW)
- ▶ Europäische Umweltschutzinitiative (EURENI) des BMUV; neues Förderprogramm, das seit 2021 existiert.

Aufarbeitung des Forschungsstandes

Die Analyse der Fachliteratur hatte zum Ziel, den Stand der Forschung zum Thema Umwelt- und Naturbewusstsein in Deutschland und insbesondere die Wirkungsmechanismen und Prozesse aufzubereiten, die für die Realisierung des Programmziels "Stärkung des Umwelt- und Naturbewusstseins sowie Verhaltensänderung in der Gesellschaft" Voraussetzung sind (S. 32-35). Die Analyse des Forschungsstandes bildete eine Grundlage für die Erstellung des Wirkungsdigramms.

Befragung (online)

Die Befragung verfolgte mehrere Ziele, sodass neben einem projektspezifischen Teil (z.B. Fragen zu den Projektzielen und der Zielerreichung) auch Fragen bezüglich der jeweiligen Organisationsstruktur und des Förderprogramms selbst vorgesehen waren. Die Befragung adressierte alle Projektleiter:innen der 499 im Betrachtungszeitraum der Evaluation geförderten Projekte. Der finale Fragebogen findet sich im Anhang A.2. Die Befragung wurde im Zeitraum 16.11.2021 bis 23.12.2021 durchgeführt. Insgesamt wurden Angaben zu 142 Projekten von 105 unterschiedlichen Organisationen getätigt (Rücklaufquote auf Projektebene: 28,5%). Tabelle 2 zeigt, dass die Verteilung der Antworten in der Befragung hinsichtlich der betreuenden Behörde repräsentativ zum gesamten Förderportfolio ist. Tabelle 3 veranschaulicht den Anteil des Bewilligungsjahrs in Zeiträume von jeweils vier Jahren zusammengefasst im Vergleich für das gesamte Förderportfolio und die Teilnahmen an der Befragung. Im Verhältnis zum Gesamtportfolio sind eher "junge" Projekte, deren Bewilligungsjahr zwischen 2016 und 2019 lag, überrepräsentiert. Dieser Effekt war allerdings zu erwarten, da mit größerem Zeitverzug häufig die zuständigen Personen nicht mehr erreichbar sind, unter anderem weil sie den Arbeitgeber gewechselt haben oder in den Ruhestand eingetreten sind. Dennoch haben sich auch zu "älteren" Projekten Personen an der Befragung beteiligt.

Tabelle 2: Prozentualer Anteil der Behörden im Gesamtportfolio und der Befragung

Betreuende Behörde	Gesamtportfolio	Befragung
UBA	82,4%	81,6%
BfN	17,6%	18,4%
Fallzahl	499	141

Quellen: Projektdatenbank Verbändeförderung; Befragung, Frage 2

Tabelle 3: Prozentualer Anteil des Bewilligungsjahrs im Gesamtportfolio und der Befragung

Bewilligungsjahr	Gesamtportfolio	Befragung
2008 bis 2011	35,0%	20,7%
2012 bis 2015	30,5%	28,9%
2016 bis 2019	34,5%	50,4%
Fallzahl	499	135

Quellen: Projektdatenbank Verbändeförderung; Befragung, Frage 1

Fallstudien

Ziel der Fallstudien war es, einzelne, spezifische Wirkmechanismen zu untersuchen. Ihr Fokus lag auf den Wirkungen auf die Programmbeteiligten sowie den Aspekten Verstetigung und Breitenwirkung. Im Vordergrund standen die Erklärung der Wirkungsmechanismen sowie fördernde und hemmende Faktoren für die Wirkungsentfaltung.

Explizit wurden dafür für die Verbändeförderung "untypische" Projekte ausgewählt, die entsprechend nicht repräsentativ für das Gesamtportfolio der Verbändeförderung im Evaluationszeitraum sind. Der Fokus lag auf den "lessons learnt" für die zukünftige Programmgestaltung.

Die folgenden Kriterien wurden für die Auswahl der zwölf Fallstudien genutzt: a) fördernde Behörde (10 UBA Projekte / 2 BfN Projekte), b) Vertretung von allen Organisationsgrößen sowie c) Berücksichtigung von bestimmten Charakteristika: Reichweite des Projekts, Aufbau einer

Gruppe, Nutzung von Multiplikator:innen, Endzielgruppe Politik oder Modellprojekte (thematische Diversität). Die jeweiligen Schwerpunkte der Fallstudien variierten je nach Fall.

Die folgenden Projekte wurden als Fallstudie ausgewählt:

Tabelle 4: Fallstudien: Überblick über die ausgewählten Projekte

Projektname	Verband	Behörde	Förderjahr
Stadtwandeln: Auf den Spuren von mehr Lebensqualität und Klimaschutz in der Kommune - Kampagne zur Kommunikation von suffizienten Lebensstilen und Wirtschaftsweisen	Klima-Bündnis / Alianza del Clima e.V.	UBA	2013
Grün- und Freiflächen in der "Sozialen Stadt"	Deutsche Umwelthilfe e.V. (DUH)	UBA	2015
RE_ACT	Die Multivision e.V.	UBA	2016
Fit für den Klimaschutz - Energiesparen leicht gemacht	Bund für Umwelt- und Naturschutz e.V. (BUND)	UBA	2017
Verbändeförderung NNE	Naturstiftung David. Die Stiftung des BUND in Thüringen	BfN	2017
"Leben in zukunftsfähigen Dörfern" – Ökodörfer als Katalysatoren nachhaltiger ländlicher Entwicklung	Global Ecovillages Network Deutschland	UBA	2017
Naturleben: Vom Erlebnis zum Engagement – Angebote für Menschen aus sozial benachteiligten Schichten, mit Migrationshintergrund und Flüchtlinge	Verband Deutscher Naturparke e.V.	BfN	2017
Wiederverwendung durch Reparatur stärken – Potenziale des 3D-Druck zur Ersatzteilbeschaffung nutzen (SCD 3C)	SUSTAINBLE DESIGN CENTER (SDC)	UBA	2017
Aktionsforum Bioökonomie	denkhausbremen e.V.	UBA	2018
Wissenstransfer Bau	Deutsche Gesellschaft für nachhaltiges Bauen e.V (DGNB)	UBA	2019
SDGs go local	Bluepingu e.V.	UBA	2019
Informations- und Beratungskampagne Photovoltaik	Deutsche Gesellschaft für Sonnenenergie e.V.	UBA	2019

Die folgenden Tabelle 5 und Tabelle 6 zeigen die abschließende Auswahl mit den jeweiligen Endnutzergruppen sowie die Zieldimensionen der Projekte:

Tabelle 5: Fallstudien: Zieldimensionen der Projekte

Von den Projekten abgedeckte Zieldimensionen	Fallstudien-Projekte											
	Stadtwandeln	Grün- und Freiflächen in der Sozialen Stadt	RE_ACT	Fit für den Klimaschutz	Verbändekoordination NNE	Leben in zukunftsfähigen Dörfern	Naturleben	SDC 3C	Aktionsforum Bioökonomie	Wissenstransfer Bau	SDGs go local	Informations- und Beratungskampagne Photovoltaikanlagen
Befähigung von Multiplikator:innen z.B. um neue Aktivitäten auszuführen, neue Themengebiete zu erschließen oder neue Zielgruppen zu erreichen		X	X		X		X	X	X	X		X
Öffentlichkeit schaffen			X	X	X						X	
Entwicklung von (Weiter-) Bildungskonzepten / Bildungsmaterialien, Beratungen			X						X			X
Kooperation und Vernetzung					X			X	X		X	
Einflussnahme auf den politischen Prozess				X					X			
Ausgestaltung neuer lokaler Governance-Formen	X	X				X					X	

Tabelle 6: Fallstudien: Adressaten

Endnutzer:innen / Adressat:innen	Fallstudien-Projekte											
	Stadtwandeln	Grün- und Freiflächen in der Sozialen Stadt	RE_ACT	Fit für den Klimaschutz	Verbändekoordination NNE	Leben in zukunftsfähigen Dörfern	Naturleben	SDC 3C	Aktionsforum Bioökonomie	Wissenstransfer Bau	SDGs go local	Informations- und Beratungskampagne Photovoltaikanlagen
Multiplikator:innen		X	X					X			(X)	X
Bürger:innen / Verbraucher:innen / Endnutzer:innen (auch Unternehmen oder Schüler:innen)	X	(X)	X	(X)		X		X		X	X	X
Verbände					X		X		X			
nationale /europäische Politik				X				(X)	X	X		
lokale / regionale Verwaltungen	X	X				X					(X)	

Legende: (X) = kein explizites oder nur sekundäres Ziel

Für jede Fallstudie wurde die relevante Dokumentation gesichtet (Anträge, Zwischen- und Endberichte sowie Ergebnispublikationen wie Handbücher oder Pressemeldungen). Pro Fallstudie wurden zwei bis drei Interviews geführt (mit zwei Ausnahmen, bei denen nur ein Interview geführt werden konnte). Die Interviewpartner:innen waren: der/die Projektleiter:in bei der geförderten Organisation, der zuständige Referent bzw. die Referentin bei der betreuenden Behörde sowie Teilnehmer:innen oder Multiplikator:innen des Projekts. Insgesamt wurden 29 Interviews geführt. Die Interviewleitfäden finden sich in Annex A.3. Die Fallstudien sind nicht veröffentlicht, auch da den interviewten Personen eine anonyme Auswertung zugesichert wurde.

Interviews

Leitfadengestützte Interviews waren ein zentraler Baustein in folgenden Bereichen:

- ▶ Analyse des Gesamtprogramms: fünf Interviews mit Behördenvertreter:innen und Interviews mit 14 Verbänden,
- ▶ Fallstudien: Im Rahmen der Fallstudien fanden Gespräche mit den geförderten Organisationen, den betreuenden Behörden sowie ausgewählten Teilnehmer:innen statt,
- ▶ Analyse der Vergleichsprogramme: fünf Interviews mit Projektleiter:innen von Vergleichsprogrammen.

Um ein besseres Verständnis des Programms und seiner Historie zu bekommen, wurden explorative Interviews geführt. Fünf Interviews wurden mit Vertreter:innen vom BMUV, UBA sowie BfN, die inhaltlich und administrativ-finanziell mit der Betreuung des Programms vertraut sind / waren, geführt. Diese zielten darauf ab, die Ziele des Gesamtprogramms zu verstehen sowie das Programmdesign insbesondere die Antragsphase und die administrative Betreuung der Projekte kennenzulernen.

Als Vorbereitung auf die Befragung und die Fallstudien wurden Interviews mit 14 Vertreter:innen von geförderten Organisationen geführt. Dabei wurde auf eine repräsentative Auswahl der geförderten Organisationen geachtet, d.h. jeder "Organisationstyp" sollte vertreten sein. Die Auswahlkriterien waren die folgenden:

- ▶ Alter der Organisation (gemessen am Gründungsjahr),
- ▶ Größe der Organisation (gemessen an der ermittelten Anzahl an Mitarbeiter:innen),
- ▶ Thematischer Schwerpunkt der Arbeit der Organisation (Umwelt- / Naturschutz vs. andere Themen),
- ▶ Anzahl an Förderungen durch die Verbändeförderung und das Jahr der ersten Förderung,
- ▶ Betreuung durch UBA oder BfN.

Der Leitfaden für die Interviews mit den Geförderten findet sich im Annex A.3. Die Interviews fanden telefonisch statt und wurden aufgezeichnet oder mitgeschrieben und eine Synthese (nicht veröffentlicht) erstellt.

Portfolioanalyse: Auswertung der Programmdatenbank und Kodierung der Anträge

Die Analyse des Förderportfolios diente dazu, die genaue Ausgestaltung des Programms Verbändeförderung zu eruieren. Die Portfolioanalyse war insbesondere die Datenbasis für eine erste Analyse der intendierten Projektziele sowie der geförderten Organisationen und damit Grundlage für alle weiteren Erhebungsschritte (Befragung und Interviews sowie Fallstudien). Des Weiteren sichert sie die Ergebnisse der Befragung ab, denn sie zeigt die Repräsentativität der Befragungsergebnisse. Die Grundlage der Portfolioanalyse war die vom Auftraggeber zur Verfügung gestellte Projektliste sowie eigene weitere Recherchen (v.a. hinsichtlich der geförderten Organisationstypen).

- ▶ Klassifikation der geförderten Organisationen

Alle geförderten Organisationen wurden anhand von frei verfügbaren Informationen aus dem Internet nach vordefinierten Merkmalen kodiert. Diese waren: Gründungsjahr der Organisation, Anzahl an hauptamtlichen Mitarbeitenden, Bundesland des Hauptsitzes, geografisches hauptsächliches Betätigungsfeld, thematischer Schwerpunkt der Arbeit, rechtliche Organisationsform sowie das Jahr der ersten Verbändeförderung (letzteres unter Nutzung der Analyse der Förderanträge).

- ▶ Klassifikation der geförderten Projekte

Mit Hilfe der Auswertung der Anträge wurden alle 499 geförderten Projekte des Betrachtungszeitraums händisch kodiert und danach quantitativ-statistisch ausgewertet. Hierzu wurde ein Analyseraster entwickelt (siehe Annex A.1).

Wird im Folgenden von Portfolioanalyse gesprochen, beziehen sich die Angaben auf die Auswertung der Anträge. Die Referenz "Projektdatenbank Verbändeförderung" hingegen bezieht (auch) die zusätzlich vorgenommenen Webrecherchen mit ein.

Workshop zum Thema Evaluation (Expertenworkshop)

Das Ziel dieses Workshop war es, einen Erfahrungsaustausch über das Monitoring in Bundesprogrammen mit Umwelt- und Naturschutzbezug anzuregen und einen Austausch zu den Praktiken des Reportings und der Entwicklung von Indikatoren zu diskutieren. Hierzu wurden Referent:innen aus dem BMUV, dem UBA und dem BfN sowie den beteiligten Projektträgern eingeladen, um über ihre Erfahrungen mit Monitoring und Evaluation in von ihnen betreuten Förderprogrammen zu berichten. Die Ergebnisse dieses Workshops fließen in die Formulierung von Handlungsempfehlungen für die Ausgestaltung eines Monitoring auf Projektebene ein.

1.3 Ziele der Evaluation

Das Ziel der Evaluation ist es, das Programm Verbändeförderung zu evaluieren und insbesondere das Förderinstrumentarium des Programms zu begutachten sowie die Effekte und Wirksamkeit des Gesamtprogramms zu analysieren. Die Ergebnisse der Evaluation werden zur Ableitung von Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung des Programms genutzt. Ein weiteres Ziel des Evaluationsauftrags war es, Vorschläge für zukünftige Auswahlkriterien des Programms sowie für das zukünftige Monitoring auf Projektebene zu erarbeiten.

Betrachtungsgegenstand der Evaluation

Die Evaluation betrachtet Projekte und Aktivitäten im Zeitraum 2008 bis 2019. Die Förderaktivitäten beider beteiligter Behörden (UBA und BfN) werden gleichermaßen analysiert. Die Evaluation betrachtet alle Projekte, die in diesem Zeitraum gefördert wurden, mit einigen Ausnahmen:

- ▶ Die Projekte aus der Förderlinie "Chemikalien und deren Umwelt- und Gesundheitswirkungen" des UBA. Die administrative Anbindung an die Verbändeförderung ist historisch gewachsen, allerdings sind die Projekte thematisch anders gelagert. Im Betrachtungszeitraum der Evaluation beläuft sich diese Förderlinie auf 6,4 Mio. Euro (ca. 533 Tsd. Euro pro Jahr).
- ▶ Projekte, die aus SPWZ-Gelder (ehemals Sonderpostwertzeichen, jetzt Briefmarke mit dem Plus) finanziert werden. Die SPWZ-Mittel entstammen aus Erlösen des Verkaufs thematischer Briefmarken. Die geförderten Projekte sind allerdings kleiner als die regulären Verbändeförderungsprojekte (ca. 50 Tsd. Euro). Im Betrachtungszeitraum belaufen sich die SPWZ-Mittel auf 2,1 Mio. Euro.
- ▶ Projekte, die mit Ausgaberesten des Verbändeförderungsprogramms finanziert werden. Hier handelt es sich um Projekte, die nicht das reguläre Auswahlverfahren durchlaufen und mit weniger finanziellen Mitteln (im Mittel unter 40 Tsd. Euro) sowie mit einer kürzeren Laufzeit (i.d.R. unter einem Jahr) ausgestattet sind. Damit sind diese Projekte nicht repräsentativ für die Verbändeförderung. Des Weiteren wurden 15 Projekte ausgeklammert, die durch einen internen Titel finanziert wurden. Bei UBA belaufen sich die Ausgabereste und internen Mittel im Betrachtungszeitraum 2008-2019 auf etwa 6,3 Mio. Euro; bei BfN sind es 725 Tsd. Euro.

Für die Betrachtung auf Projektebene werden nur abgeschlossene Projekte aufgenommen.

Dimensionen der Evaluation

Die folgenden Dimensionen werden in dieser Evaluation betrachtet:

- ▶ **Passfähigkeit des Programmdesigns:** Hier wird die Relevanz des Programms analysiert sowie Antragsverfahren und Programmmanagement bewertet.

- ▶ **Zielerreichung (Output):** Die Evaluation analysiert die Zielerreichung sowie die Zielgruppenerreichung.
- ▶ **Wirkungen auf die Programmbeteiligten (Outcomes):** Dieses Kapitel fokussiert auf die Effekte, die bei den Projektbeteiligten erfolgten: Teilnehmer:innen der Projekte, geförderte Organisationen, Behörden.
- ▶ **Verstetigung und Breitenwirkung (Impacts):** Es ist im Rahmen dieser Evaluation nicht möglich, Effekte auf Personen oder Gruppen, die nicht am Programm beteiligt sind, zu quantifizieren. Stattdessen werden die Wirkungsmechanismen diskutiert, die dazu beitragen, die Projektergebnisse in die Breite zu tragen und von der Öffentlichkeit oder bestimmten spezialisierten Zielgruppen aufgenommen und genutzt werden.

Ergebnisse der Literaturanalyse: Mechanismen der Wirkungslogik - Erklärungsansätze aus der Forschung

Der folgende Abschnitt fasst die Forschungsliteratur zusammen, aus der sich für die Evaluation theoretische Wirkungsmechanismen ableiten lassen. Diese bildeten die Grundlage für die Erstellung des Wirkungsmodells für das Gesamtprogramm Verbändeförderung, das darauf folgenden Abschnitt vorgestellt wird (S. 36-38).

Um die Wirkungslogik des Förderziels – die Stärkung des Umwelt- / Naturbewusstseins und des umwelt- / naturbewussten Verhaltens in der breiten Bevölkerung – zu verstehen, ist eine differenzierte Betrachtung dieses Prozesses notwendig. Zunächst muss zwischen den zwei Förderzielen, erstens der Einstellungs- / Bewusstseinsänderung und zweitens der Verhaltensänderung; unterschieden werden. Aus der Literatur zur Einstellungs-Verhaltens-Lücke folgt, dass der Erreichung dieser zwei Ziele unterschiedliche psychologische aber auch strukturelle Entstehungsmechanismen zugrunde liegen. Ein weiteres Kriterium, das sich auf die Änderung von Bewusstsein respektive Verhalten auswirkt, ist der spezifische Kontext der Gruppenstrukturen, in welchen die Projekte der Verbändeförderung stattfinden. Damit sind sozialpsychologische Phänomene, wie etwa die Herausbildung einer sozialen Identität innerhalb von Gruppen, gemeint, die in diesem besonderen Kontext zum Vorschein kommen. Anschließend ist eine Differenzierung der Wirkung hinsichtlich verschiedener Zielgruppen relevant, hier unterstützen Forschungsergebnisse aus dem Bereich der Milieuforschung.

Einstellungs-Verhaltens-Lücke

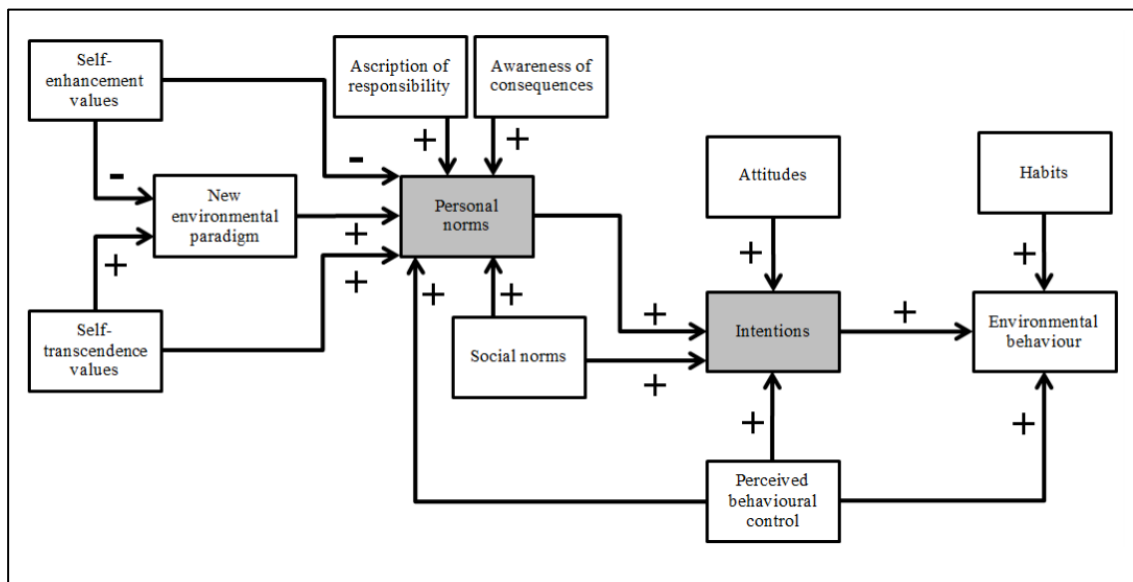
Das Umwelt- / Naturschutzbewusstsein in Deutschland ist vorhanden (Rubik et al. 2019). Den meisten Menschen in Deutschland ist bewusst, dass Umwelt- und Naturschutz wichtig ist. Dieses Bewusstsein ist sogar in den vergangenen Jahrzehnten immer weiter angestiegen (Schipperges 2020). Bei umwelt- / naturschützendem oder umweltgerechtem / naturverträglichem Verhalten zeigt sich jedoch ein anderer Sachverhalt. Die meisten Menschen nutzen ihre persönlichen Möglichkeiten zum Umwelt- und Naturschutz nicht aus.

Diese sogenannte Einstellungs(Bewusstseins)-Verhaltens-Lücke beschäftigt die Forschung schon seit einigen Jahrzehnten (Kuckartz 2013). Diese Lücke umfasst das Phänomen, dass ein hohes Umwelt- / Naturbewusstsein nicht zwangsläufig zu einem umwelt- / naturschützenden oder umweltgerechten / naturverträglichen Verhalten führt. Einzelne Befunde weisen gar darauf hin, dass ein höheres Umweltbewusstsein auch mit einem höherem ökologischen Fußabdruck einhergehen kann (Moser und Kleinhüchelkotten 2018). Zahlreiche Beispiele mit verschiedenen Fragebögen zeigen diese Lücke. So existieren in der umweltpsychologischen Forschung vielfältige Erklärungsansätze, die die zugrunde liegenden Mechanismen analysieren. Dazu gehört zum Beispiel das Modell von Matthies (2005). Ebenso zeigen empirische Beispiele, etwa aus repräsentativen Befragungen, diese Lücke auf (u.a. Bundesamt für Naturschutz (BfN)

2015; Bundesministerium für Umwelt Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV) 2018).

Wie in der nächsten Abbildung deutlich wird, stehen zwischen dem Umweltbewusstsein und dem entsprechenden Verhalten weitere Prozesse, die die Motivation für ein Verhalten ausmachen. Dazu gehört zum Beispiel die persönliche Norm, die den individuellen Abwägungsprozess maßgeblich beeinflusst. Sie ist somit ein zentraler Prädiktor für Verhaltensintentionen und speist sich aus sozialen Normen (also aus Normen relevanter Bezugsgruppen), Werte, Verantwortungszuschreibung und Konsequenzbewusstsein. Ob die Intentionen sich dann in tatsächliches Verhalten übersetzen lassen, hängt nach diesem Modell primär von den Gewohnheiten und von wahrgenommener Verhaltenskontrolle ab.

Abbildung 1: Modell zur Erklärung umweltgerechten Verhaltens



Quelle: Klöckner 2013

Für die Förderung von Umwelt- / Naturbewusstsein und umweltgerechtem / naturverträglichem Verhalten, welche beide als Ziele des vorliegenden Förderprogramms definiert werden, ist es deshalb wichtig zu berücksichtigen, dass den beiden Zielen unterschiedliche Entstehungslogiken zugrunde liegen.

Das **Umwelt- / Naturbewusstsein** lässt sich deutlich unaufwendiger steigern, zum Beispiel durch **Aufklärung und Bildung**. Eine Förderung von **umweltgerechtem / naturverträglichem Verhalten** hingegen benötigt Einflussfaktoren, die sich positiv auf den psychologischen Prozess auswirken, der der Entstehung des Verhaltens zugrunde liegt. Dazu kann zum Beispiel die **Herausbildung sozialer Normen durch die Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe** (Verein etc.) gehören, die **erlebte Vorbildfunktion** in einem Förderprojekt oder das Gefühl, dass ein eigener Beitrag zielführend ist (**Selbstwirksamkeit bzw. partizipative Wirksamkeit**). Metaanalysen von Experimenten zur Einstellungs-Verhaltens-Diskrepanz zeigen, dass psychologische Faktoren wie Problembewusstsein, Einstellungen, wahrgenommene Verhaltenskontrolle sowie persönliche und soziale Normen etwa die Hälfte der Veränderungen von Verhaltensabsichten erklären (Scheffler 2018). Darüber hinaus ist es allerdings auch notwendig, **Anreiz- und Handlungsstrukturen** zu schaffen, die aktives Handeln ermöglichen. Dazu gehören Organisations- oder Gruppenstrukturen, die die **soziale Interaktion und erlebtes Handeln ermöglichen** (Scheffler 2018) und Menschen das Gefühl geben, "wirksam" zu sein (siehe u.a. Fritsche et al. 2018 oder Hamann und Reese 2020).

Für die Evaluation der Wirkungen des Programms ist es deshalb relevant, die unterschiedlichen Wirkungslogiken der Förderziele zu berücksichtigen. Projekte, die sich vor allem der Aufklärung oder Information sowie Bildung widmen, können primär einen Beitrag zur Steigerung des Bewusstseins für verschiedene Themen leisten. Projekte, die an soziale Normen appellieren, die individuelle Nutzenabwägung beeinflussen oder dem Einfluss umweltschädlicher Gewohnheiten durch das Erlebbarmachen eigener und vor allem gemeinsamer Wirksamkeit entgegenwirken, können die Entstehung von umweltgerechtem / naturverträglichem Verhalten fördern.

Sozialpsychologische Mechanismen bei der Entstehung von umwelt- / naturbewusstem Verhalten

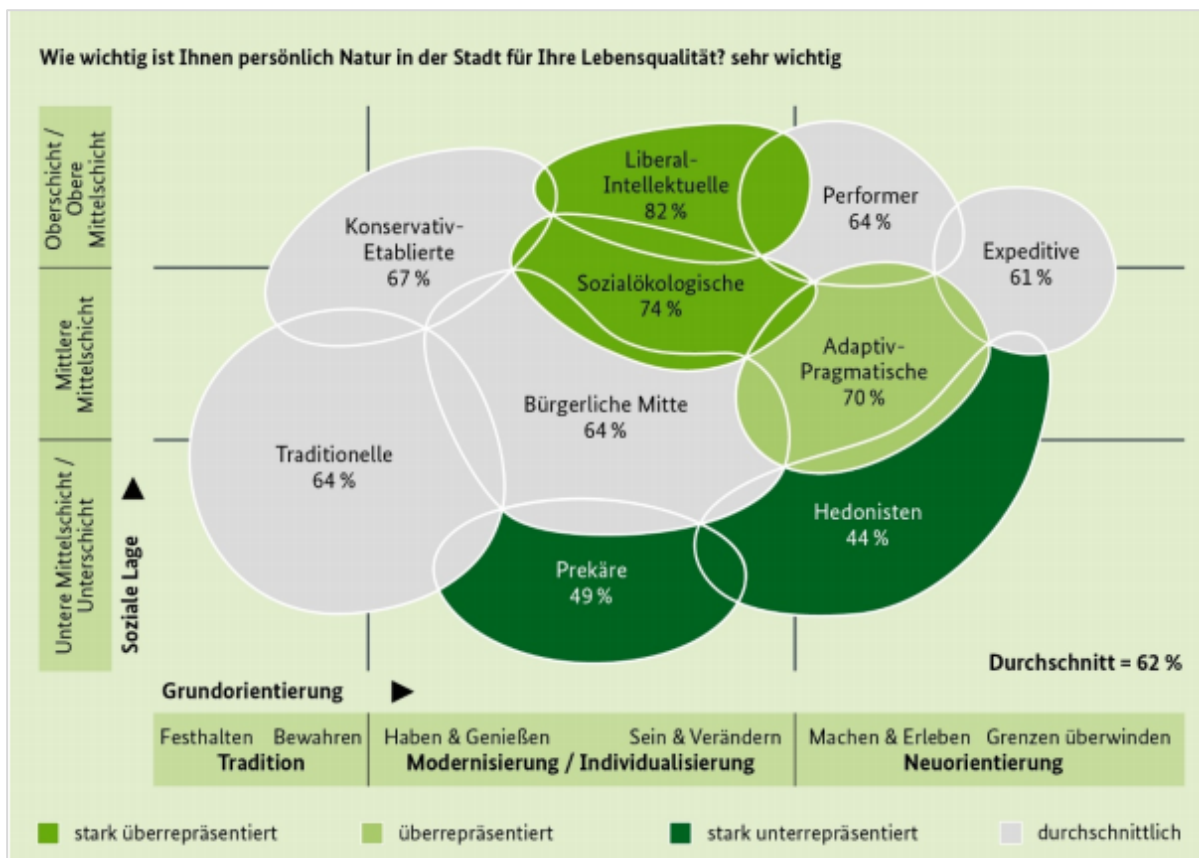
Im Rahmen der Evaluation sind die sozialpsychologischen Effekte der Entstehung von Umwelt- und Naturbewusstsein durch die Existenz von Gruppen (wie z.B. Verbänden) relevant. Die aktive Mitarbeit in einer Gruppe kann einen Einfluss auf die Entstehung von umwelt- / naturbewusstem Verhalten haben (Rosenmann et al. 2016). Dies kann zum Beispiel durch identitätsstiftende Gruppenmechanismen erklärt werden (Fritsche et al. 2018). Basierend auf Annahmen der Theorie der sozialen Identität agieren wir als Gruppenmitglieder im Sinne der Normen, Werte und Vorstellungen der Gruppen, mit denen wir uns identifizieren. Wir internalisieren also Gruppenaspekte in unser Selbst, sodass eine gemeinsame Identität positiv auf das Individuum wirken kann. Umweltschützende / naturschützende soziale Normen und / oder das Gefühl gemeinsamer Wirksamkeit ("Yes, we can!") können die individuellen Gruppenmitglieder zu einem entsprechenden individuellen Verhalten führen. Identitätsstiftende Prozesse wirken somit verstärkend auf die Entstehung von entsprechenden Verhaltensweisen. Die Art und Organisation der Gruppe ist hierbei allerdings weniger relevant als vielmehr die Existenz einer gemeinsam erlebten Identität und Norm. Sowohl regionale und traditionell gewachsene Vereine als auch moderne urbane Initiativen können diesen Identitätsprozess in Gang setzen (Hunecke und Schmies 2017). Genauso können schon "meinungsbasierte" Zusammenschlüsse (opinion-based groups) ohne klare Kategorisierung verhaltensmotivierend sein (Bliuc et al. 2007). Demgegenüber stehen Projekte, die nur das Individuum ansprechen (z.B. die Berechnung des eigenen CO₂-Abdrucks) und in denen daher keine Form von sozialer Interaktion auftritt.

Zudem werden Verbände auch als Mittlerorganisationen benannt, wobei insbesondere deren Eigenschaft, soziales Kapital, oft auch operationalisiert als Vertrauen, zu generieren (Streeck 1999) als auch deren Fähigkeit, Partizipation und Legitimation zu gewährleisten (Straßner 2006), eine Rolle spielt. Berücksichtigung finden hier auch verbandsspezifische Merkmale, wie etwa Organisationsstrukturen oder (für die Organisation möglichst prototypische) Führungspersonen, die auf die soziale Dynamik einen Einfluss haben (Steffens et al. 2015) oder die für die Verbände / Organisationen relevant sind.

Zielgruppenspezifika (SINUS Milieus)

Umweltgerechtes / naturverträgliches Verhalten unterscheidet sich in verschiedenen Lebensstil-Kontexten. Das liegt vor allem an den vorherrschenden Einstellungen und Gewohnheiten, die in Milieus und Gruppen vorhanden sind. Eine etablierte Methode zur Charakterisierung dieser Milieus ist die Methode der Einteilung nach den sogenannten SINUS Milieus. Auch im Bereich ökologische Einstellung wurden die neun Milieus gemäß ihres Lebensstil-Kontextes untersucht.

Abbildung 2: Neun SINUS Milieus und ihre ökologische Einstellung



Quelle: Stark und Pfisterer (2018)

Die Milieus können, müssen aber nicht als Zielgruppe des vorliegenden Förderprogramms verstanden werden, zumal es neben den SINUS Milieus noch weitere Klassifizierungsansätze gibt. Da aber eine möglichst breite Aktivierung des Umwelt- / Naturbewusstseins und Umweltverhaltens als Förderziel definiert ist, lohnt es sich zumindest grob zu erfassen, welche gesellschaftlichen Gruppen erreicht werden können und welche tendenziell vernachlässigt werden. So zeigen z.B. Studien aus den USA ein gemischtes Bild. Manche Studien deuten darauf hin, dass höheres Einkommen mit größerem Wissen über die Klimakrise und ihre anthropologischen Grundlagen zusammenhängt, niedrigeres Einkommen wiederum mit größerer Sorge und stärkerem wahrgenommenen Risiko einhergeht (für eine Übersicht siehe Pearson et al. 2014). Lee und Kolleg:innen (Lee et al. 2015) konnten in einer Re-Analyse repräsentativer Daten aus 119 Staaten belegen, dass höhere formale Bildung mit stärkerem Klimabewusstsein einhergeht (über alle Kontinente hinweg) sowie der Unterstützung von Klimaanpassungsstrategien. Allerdings deutet einiges darauf hin, dass dieser Zusammenhang nicht ganz trivial ist und zudem von der politischen Orientierung der Befragten abhängt und Bildung eher bestehende politische Ansichten stärkt (Ballew et al. 2019). Diese Autoren fassen zudem Studien zusammen, die einen kleinen wenn auch konsistenten Gender-Effekt aufzeigen – insofern, als dass Frauen im Mittel stärkeres Umweltbewusstsein zeigen und auch ein höheres Risiko durch die Klimakrise wahrnehmen.

Eine derartige Untersuchung hängt stark von der Qualität und der Zugänglichkeit der Daten zu den Teilnehmer:innen ab. Dennoch spielen die unterschiedlichen psychologischen Mechanismen der Aktivierung in gesellschaftlichen Gruppen eine nicht zu unterschätzende Rolle bei der Bewertung der Wirksamkeit der Projekte.

Wirkungsmodell als analytischer Rahmen

Während der Konzeptionsphase wurde das in Abbildung 3 dargestellte Wirkungsmodell der Verbändeförderung entwickelt. Es basiert auf den Zielen und der Ausgestaltung des Programms sowie der vorhergehend zusammengefassten Literaturanalyse zur Rolle von Verbänden und zur Einstellungs-Verhaltens-Lücke in Bezug auf umwelt- / naturbewusstes Verhalten.

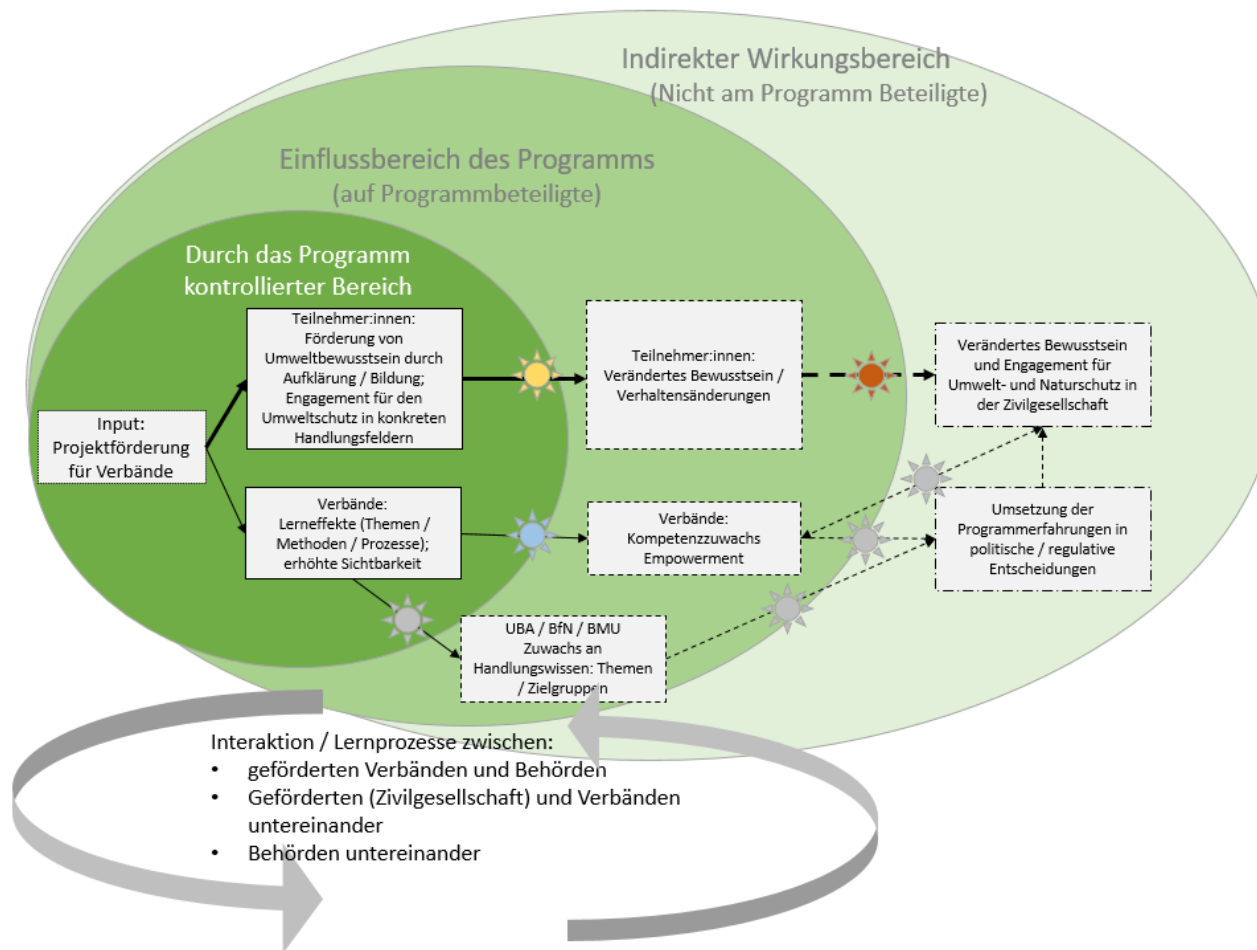
Das Wirkungsdiagramm zeigt idealtypisch die zu erwartenden Wirkungen. Entscheidend dafür, dass sich die Wirkungen entfalten können, sind verschiedene Wirkmechanismen, die im unten genannten Schaubild mit kleinen Sonnensymbolen gekennzeichnet und nachfolgend weiter ausgeführt sind. Nur wenn diese Mechanismen durch das Programm bzw. durch die Ausgestaltung der Projektförderung bestmöglich stimuliert werden, können die gewünschten Effekte eintreten.

Das Programm Verbändeförderung kann aufgrund der geringen Anzahl an Projekten nur sehr bedingt Einfluss auf die gesamte Gesellschaft in Deutschland ausüben. So ist das Programm nur ein Faktor unter vielen, die auf Bewusstseins- und Verhaltensprozesse einwirken. Auch die Evaluation ist nicht darauf angelegt, Veränderungen auf gesamtgesellschaftlicher Ebene zu messen und kann die Kontextfaktoren des Programms nur aufzeigen, aber nicht analysieren. Die Evaluation hatte demnach nicht den Anspruch, Wirkungen auf Beteiligte bzw. Nicht-Beteiligte zu quantifizieren (Problematik der Attribution und Messbarkeit³). Die Evaluation hat allerdings geprüft, ob das Programm eine Hebelwirkung für Veränderungen in (Teil-)Systemen (z.B. politische Entscheidungsfindung) darstellen kann (im Sinne von Meadows' leverage points; siehe Abson et al. 2017).

Die Evaluation fokussiert sich vor allem auf die Analyse der Wirkmechanismen, die erklären können, wie und warum das Gesamtprogramm beziehungsweise bestimmte Projekte gewirkt haben und was besonders gut funktioniert, respektive wo das Programmdesign Potenzial für Verbesserungen aufweist. Unser Vorgehen basiert daher auf der Heuristik der "Theory-based-evaluation" (Beeisslcher et al. 2020; Weiss 1997), die einen Wandel primär daraufhin untersucht, welche Faktoren zu einer beobachteten Veränderung *beigetragen* haben ohne in Anspruch zu nehmen, explizite Ursache-Wirkungszusammenhänge trennscharf abzugrenzen bzw. Wirkungen zu quantifizieren.

³ Siehe exemplarisch hierfür European Court of Auditors 2013 (European Court of Auditors. (2008). Special report No 9/2007 concerning 'Evaluating the EU Research and Technological Development (RTD) framework programmes — could the Commission's approach be improved?' together with the Commission's replies. Brussels: Official Journal of the European Union).

Abbildung 3: Wirkungsmodell der Verbändeförderung



Quelle: Fraunhofer ISI basierend auf Belcher et al (2020)

Legende:

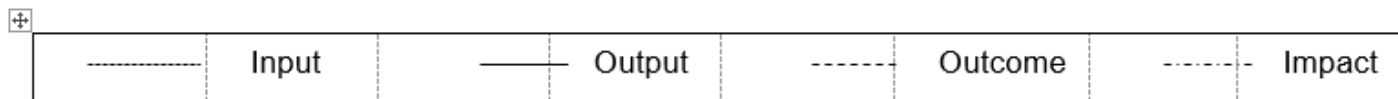






Tabelle 7: Wirkmechanismen (Legende zum Wirkungsmodell)

	<p>Mechanismen, die das Verhalten beeinflussen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Lebensstil-Kontext der beteiligten Teilnehmer:innen ▶ Grad der Involvierung / sozialer Interaktion und Anreizstrukturen und (kommunikative) Erreichung der beteiligten Teilnehmer:innen ▶ Art der Gruppenform: insbesondere Fähigkeit der durchführenden Organisation, Gruppendynamiken zu nutzen / zu unterstützen
	<p>Voraussetzung für die Wirkung über die Projektbeteiligten hinaus</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Verstetigung der Projektergebnisse nach Ende des Projekts ▶ Scaling-Up oder Diffusion der Projektergebnisse (Methoden / Ansätze / Materialien) auf nicht Projektbeteiligte bzw. andere Kontexte
	<p>Wirkung auf die geförderten Organisationen ist abhängig von verschiedenen Faktoren wie z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Strukturmerkmale und Größe der Organisation ▶ Reputation und soziales Kapital der Organisation (Vertrauen) ▶ Vorerfahrungen in der Akquise und Umsetzung von (umwelt- / naturschutzbezogenen) Förderprojekten ▶ Organisationsinterne Austausch- und Kommunikationsstrukturen ▶ Verhalten / Kompetenzen / Erreichbarkeit des / der Projektmanager:in bzw. der geförderten Organisation
	<p>Wirkungen auf am Programm beteiligte Behörden und politische Entscheidungsträger:innen werden beeinflusst durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ die bereits etablierte Kultur in den Organisationen sowie Vorerfahrung mit Förderung ▶ Kommunikationswege / Interaktionsmechanismen zwischen: <ul style="list-style-type: none"> • Beteiligten Organisationen und beteiligten Behörden • Beteiligten Organisationen und nicht-beteiligten Behörden / Entscheidungsträger:innen • Beteiligten Behörden und nicht-beteiligten Entscheidungsträger:innen / Gremien

2 Das Programm der Verbändeförderung im Überblick

Im Folgenden beschreiben wir auf Basis der uns vorliegenden Dokumente und der Onlinebefragung die zentralen Charakteristika des Programms.

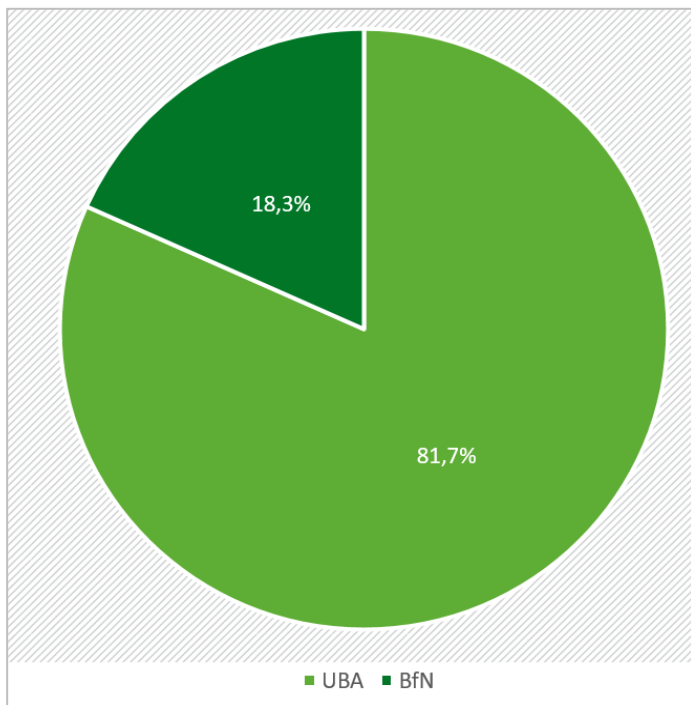
2.1 Finanzvolumen

Das jährliche Fördervolumen der Verbändeförderung ist im Vergleich zu anderen Programmen im Förderportfolio von UBA oder auch BfN relativ gering (max. 150.000 Euro im Förderzeitraum bzw. 75.000 Euro pro Projekt jährlich). Ebenso ist die Laufzeit der Projekte mit maximal zwei Jahren verhältnismäßig kurz. Die Zuwendungen werden als nicht rückzahlbare Zuschüsse gewährt.

Das Fördervolumen der Verbändeförderung betrug im Betrachtungszeitraum der Evaluation (2008-2019) im Mittel 4.170.535 Euro jährlich. Das jährliche Gesamtbudget für das Programm der Verbändeförderung ist während des Betrachtungszeitraums in etwa gleichgeblieben, d.h. es gab weder größere Kürzungen noch eine Erhöhung der gesamten Fördersumme.

Eine nach Behörden differenzierte Betrachtung zeigt, dass durchschnittlich 81,7% (3.388.707 Euro) des Fördervolumens auf Projekte im Tätigkeitsbereich des UBA entfallen und 18,3% (781.828 Euro) auf jene des BfN (vgl. Abbildung 4). Die Verteilung des Fördervolumens pro Behörde hat sich in der Betrachtungsperiode nicht nennenswert verändert und unterliegt den in Förderprogrammen üblichen Schwankungen der Programmförderung.

Abbildung 4: Durchschnittlicher Anteil der Behörden am jährlichen Fördervolumen



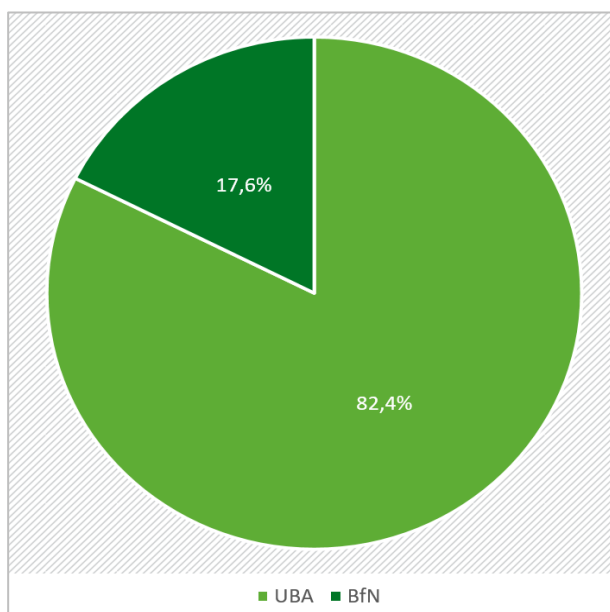
Quelle: Projektdatenbank Verbändeförderung; grafische Darstellung: Fraunhofer ISI

Darüber hinaus betreut das UBA Projektmittel in Höhe von ca. 540.000 Euro aus dem Bundeshaushalt zum Thema Chemikalien und deren Umwelt- und Gesundheitswirkungen. Da diese Projekte jedoch nicht Gegenstand der Evaluation sind, werden sie im Folgenden nicht weiter betrachtet.

2.2 Verteilung der Förderung zwischen den Fördergebern

Gemäß des Merkblatts zur Verbändeförderung⁴ ist das BfN für Projekte im Bereich Naturschutz zuständig, während das UBA Projekte zum Umweltschutz betreut. Im Betrachtungszeitraum der Evaluation wurden im Durchschnitt 82,4% der Projekte von UBA und 17,6% von BfN betreut (siehe Abbildung 5). Das Verhältnis der betreuten Projekte pro Behörde hat sich in der Betrachtungsperiode nicht nennenswert verändert.

Abbildung 5: Durchschnittlicher Anteil der betreuten Projekte nach Behörde



Quelle: Projektdatenbank Verbändeförderung; grafische Darstellung: Fraunhofer ISI

2.3 Geförderte Organisationen

Antragsberechtigt im Rahmen der Verbändeförderung sind juristische Personen oder Personenvereinigungen (Vereine, Verbände, Initiativen, Organisationen). Die geförderten Organisationen haben ihren Tätigkeitsschwerpunkt mehrheitlich (73,5%) im Umwelt- oder im Naturschutz; dies ist aber keine Voraussetzung für die Förderung, solange das geförderte Projekt einen klaren Umwelt- oder Naturschutzbezug aufweist. Im Gegenteil begrüßen die Behörden explizit auch Organisationen, die nicht dem Umwelt- und Naturschutz zuzuordnen sind, wenn diese sich dem Thema Umwelt- / Naturschutz nähern wollen. So wurden beispielsweise auch Organisationen, deren Themenschwerpunkt im Bereich Bildung, Kultur oder Religion liegt, gefördert.

Im Betrachtungszeitraum der Evaluation wurden insgesamt 182 unterschiedliche Organisationen gefördert. Bei der Analyse des Förderportfolios zeigte sich, dass die überwältigende Mehrheit der Geförderten eingetragene Vereine (e.V.) sind. In Einzelfällen wurden auch andere Rechtsformen gefördert. Sieben geförderte Organisationen weisen die Rechtsform gGmbH auf. In je einem Fall wurde eine Kommune und eine Betriebsgesellschaft mbH gefördert. Weitere geförderte Rechtsformen sind Stiftungen (12 Organisationen) oder im Ausland registrierte nicht-staatliche Organisationen (NGOs / NPOs; 10 geförderte Organisationen).

Für die Charakterisierung der geförderten Organisationen wurden die dem Evaluationsteam zur Verfügung gestellten Antragsdokumente vom Evaluationsteam soweit möglich um Angaben zum

⁴ https://www.bfn.de/fileadmin/BfN/foerderung/Dokumente/Verbaendefoerderung/Merkblatt_Verbaendefoerderung.pdf (letzter Zugriff am 30.3.2021).

Gründungsjahr, der Zahl der hauptamtlichen Mitarbeitenden und der jeweiligen Rechtsform der Organisation ergänzt. Die Ergebnisse dieser zusätzlichen Recherchen bilden die Datengrundlage der folgenden Ausführungen.

Gründungsjahr

Das Gründungsjahr wurde nach Jahrzehnten zusammengefasst; lediglich für Organisationen, deren Gründung vor den 1970er Jahren stattgefunden hat, wurde eine gemeinsame Kategorie verwendet. Von allen 182 im Betrachtungszeitraum geförderten Organisationen konnte das Jahrzehnt der Gründung für 162 recherchiert werden. Die nächste Tabelle zeigt die geförderten Vereine nach ihrem Gründungsjahr. Beinahe zwei Drittel der geförderten Organisationen sind vor dem Jahr 2000 gegründet worden und können somit als "tradiert" angesehen werden, da sie meist über eine professionelle Vereinsstruktur inklusive hauptamtlicher Mitarbeitender sowie eine gefestigte Basis an Mitgliedern / Ehrenamtlichen verfügen. Nur 14,4% der Vereine wurden im letzten Jahrzehnt gegründet und können als "jung" angesehen werden.

Betrachtet man die geförderten Projekte als Ganzes, verstärkt sich die Tendenz, "tradierte" Organisationen zu fördern: 82,5% der Projekte und 85,6% des Förderbudgets gehen an Vereine, die vor dem Jahr 2000 gegründet wurden. Lediglich 7,4% der Projekte (5,9% des Gesamtbudgets) entfallen auf Organisationen die in den 2010er Jahren gegründet wurden. Betrachtet man die einzelnen Förderjahre, relativiert sich das Bild naturgemäß etwas, da die "jungen" Vereine (Gründungsjahr ab den 2000ern) zunehmen. Seit 2016 fällt der Anteil der vor 2000 gegründeten Vereine jährlich ab, allerdings entfallen immer noch zwei Drittel auf Vereine, die vor dem Jahr 2000 gegründet wurden (im Jahr 2018 waren es 62% im Jahr 2019 68%, in den Jahren davor knapp unter 80%). Dabei verteilt sich die Förderanzahl in etwa hälftig (d.h. jeweils um die 15%) auf sehr junge Vereine (Gründungsjahr in den 2010er Jahren) und mittelalte Vereine (Gründungsjahr zwischen 2000 und 2009).

Tabelle 8: Gründungsjahr der geförderten Organisationen (geclustert nach Jahrzehnten)

Projektdatenbank: Organisationsebene			Projektdatenbank: Projektebene		
Jahrzehnt der Gründung	Anzahl	Anteil	Jahrzehnt der Gründung	Anzahl	Anteil
vor 1970	25	13,8%	vor 1970	115	22,9%
1970er Jahre	18	9,9%	1970er Jahre	71	14,1%
1980er Jahre	31	17,1%	1980er Jahre	84	16,7%
1990er Jahre	41	22,7%	1990er Jahre	145	28,8%
2000er Jahre	27	14,9%	2000er Jahre	37	7,4%

Quelle: Projektdatenbank Verbändeförderung

Anzahl hauptamtlicher Mitarbeiter:innen

Im Gegensatz zur Recherche des Gründungsjahrs gestaltete sich die Recherche nach der Anzahl an hauptamtlichen Mitarbeitenden deutlich schwieriger, da die Webauftritte der Organisationen nicht immer Rückschlüsse auf die Anzahl der Mitarbeiter:innen zulassen. Das Evaluationsteam konnte dies für 119 der Geförderten nachrecherchieren (65,4% aller Geförderten; entspricht etwa 88% des Gesamtbudgets). In Tabelle 9 finden sich die ermittelten Angaben zu der Anzahl der Mitarbeitenden auf Ebene der geförderten Organisationen und auf Ebene der Projekte. Auch hier ist eine ähnliche Tendenz wie für das Gründungsjahr zu sehen: Organisationen mit unter

zehn Mitarbeitenden machen etwas mehr als ein Drittel der Geförderten aus, vereinigen aber weniger als ein Viertel des Gesamtprogrammbudgets auf sich.

Tabelle 9: Anzahl der hauptamtlichen Mitarbeitenden

Projektdatenbank: Anzahl Mitarbeitende			Förderbudget	
	Anzahl	Anteil	Budget	Anteil am Budget*
bis zu 5	20	16,8%	4.662.973 €	12,1 %
6 bis 9	25	21,1%	4.558.398 €	11,8 %
10 bis 20	34	28,6%	7.880.540 €	20,5 %
21 bis 50	17	14,3%	7.336.588 €	19,0 %
51 bis 100	6	5,0%	2.021.452 €	5,2 %
über 100	17	14,3%	12.053.168 €	31,3 %

Quelle: Projektdatenbank Verbändeförderung

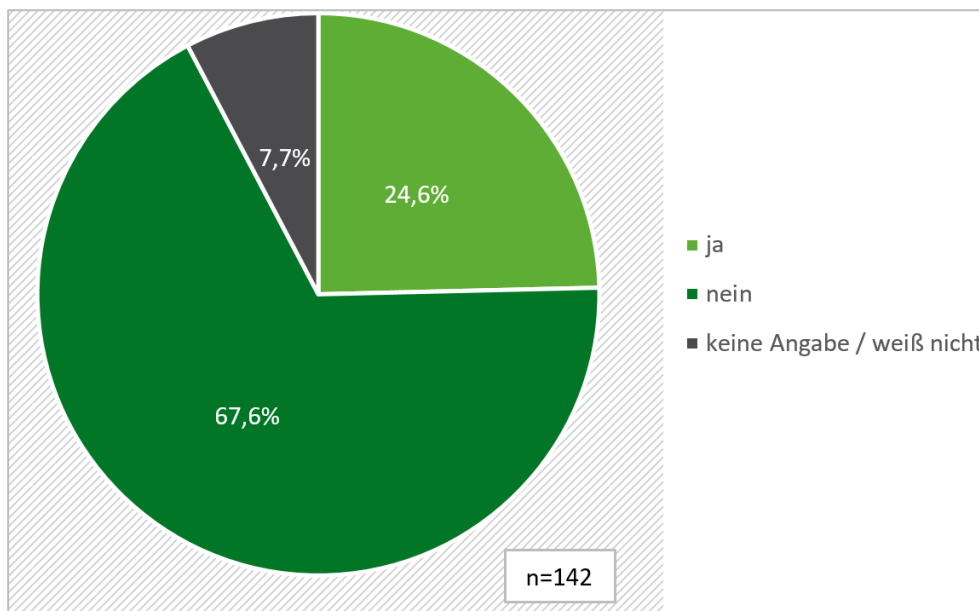
*Gerechnet auf 88% des Gesamtbudgets der VF, d.h. 38,5 Mio. Euro

Geförderte Projekte pro Organisation

Von den Organisationen wurde beinahe die Hälfte (48,4%) mehr als einmal im Betrachtungszeitraum gefördert. 54 davon haben mindestens drei Förderungen erhalten und insgesamt 341 der geförderten Projekte (von insgesamt 499 (68,3%) Förderprojekten im Betrachtungszeitraum) durchgeführt. An erster Stelle der Mehrfachgeförderten steht, unter Einbezug der Jugendorganisation NAJU, der NABU mit 37 Förderungen. Etliche Förderungen erhielt auch der BUND, der unter Einbezug aller geförderten Landesverbände und der zugehörigen Jugendorganisation auf 34 Projektförderungen kommt. An dritter Stelle findet sich die Grüne Liga mit 28 Förderungen. Zwischen zehn und 15 Förderungen entfallen auf DNR, DUH, WWF sowie VCD. Weitere 34 Organisationen wurden bislang zweimal gefördert. Entsprechend wurden 51,6% der Verbände (n=94) bislang erst einmal gefördert.

Seit 2010 kommen, mit Ausnahme der Jahre 2012 und 2015, durchschnittlich zehn bis 15 neue Organisationen hinzu (erstes Bezugsjahr der Betrachtung ist 2008; Organisationen, die vor 2008 bereits einen Antrag gestellt hatten, werden hier als "Erstgeförderte" betrachtet). Im Betrachtungszeitraum werden durchschnittlich 43 Projekte im Jahr neu gefördert. Somit sind pro Jahr in etwa ein Viertel (25%-30%) der geförderten Organisationen Erstgeförderte des Programms. Ca. ein Viertel der Projekte gehören einer "Projektfamilie" an, d.h. sie sind eines von mehreren ggf. aufeinander aufbauenden Projekten, die im Rahmen der Verbändeförderung gefördert wurden, wie die folgende Abbildung zeigt.

Abbildung 6: War Ihr Projekt Teil einer "Projektfamilie"?



Quelle: Befragung, Frage 3; grafische Darstellung: Fraunhofer ISI

2.4 Am Verbändeförderungsprogramm beteiligte Akteur:innen

Das Programm der Verbändeförderung involviert verschiedene Akteur:innen. Diese werden im Folgenden kurz aufgezählt und charakterisiert. Die nächste Grafik visualisiert diese verschiedenen Gruppen.

- ▶ **Geförderte Organisationen:** Die geförderten Organisationen haben eine Vermittlungsfunktion für Themen des Umwelt- und Naturschutzes insbesondere in die Gesellschaft hinein. Sie sind verantwortlich für die Ausgestaltung und Durchführung der geförderten Projekte, für die sie in den meisten Fällen weitere meist organisationsexterne Personen oder Gruppen einbinden. Sie erhalten die finanziellen Mittel der Verbändeförderung.
- ▶ **Teilnehmer:innen** der Projekte: Dies sind jene Personen, die am Projektverlauf aktiv teilnehmen bzw. am Projekt beteiligt werden. Dazu gehören z.B. Vertreter:innen einer bestimmten Organisation (z.B. Kommunen), einer Berufsgruppe (Lehrer:innen, Journalist:innen; Energieberater:innen), aber auch Bürger:innen bzw. Privatpersonen inklusive Kinder und Jugendliche. Am Projekt teilnehmen bedeutet, dass sie bei Veranstaltungen teilnehmen, an der Entwicklung und Testung von Materialien beteiligt sind, an einer Schulung oder an einer Studienreise teilnehmen. Teilnehmer:innen bekommen in der Regel kein eigenes Projektbudget (Aufwandsentschädigungen oder Budget für Materialien ausgenommen). Diese sollen im weiteren Verlauf als "Teilnehmer:innen der Projekte" benannt werden.
- ▶ **Multiplikator:innen:** In dieser Evaluation definieren wir Multiplikator:innen als Personen oder Organisationen, die Informationen, Fachwissen oder spezielles Können an andere weitergeben und damit zu ihrer Verbreitung beitragen.⁵ Im Falle der Verbändeförderung sind Multiplikator:innen oft in intermediären Organisationen (z.B. (Dach-)Verbänden, beruflichen Vereinigungen oder Berufsgenossenschaften) angesiedelt, die einen privilegierten Zugang zur anvisierten Endzielgruppe (siehe unten) haben, da sie über Kontakte und das Wissen über die richtige Ansprache verfügen. Multiplikator:innen können Teil des Projekts, d.h. der

⁵ Angelehnt an Wikipedia: "Multiplikator im Bildungsbereich"

Teilnehmenden, sein oder grundsätzlich durch das Projekt adressiert werden, z.B. mit spezifischen Materialien oder Angeboten.

- ▶ **Beteiligte Behörden:** Hiermit sind das BMUV, das UBA und das BfN gemeint. Sie wählen die Projekte aus, verwalten die Projektmittel und betreuen die Geförderten in der Implementation der Projekte.
- ▶ **Endnutzer:innen der Projektergebnisse:** Dies sind Personen(gruppen), die nicht am Projekt beteiligt waren, die aber von den Projektergebnissen profitieren bzw. diese später selbst nutzen sollen. Dies sind beispielsweise Schüler:innen oder Bürger:innen, die Tipps und Anregungen eines Projekts nutzen (etwa zur Energieeffizienz) oder Zweigstellen der Organisation selbst. Die einzige Interaktion mit den Projekten erfolgt durch Disseminationsmaterial oder Multiplikator:innen.

Zielgruppen der Projekte

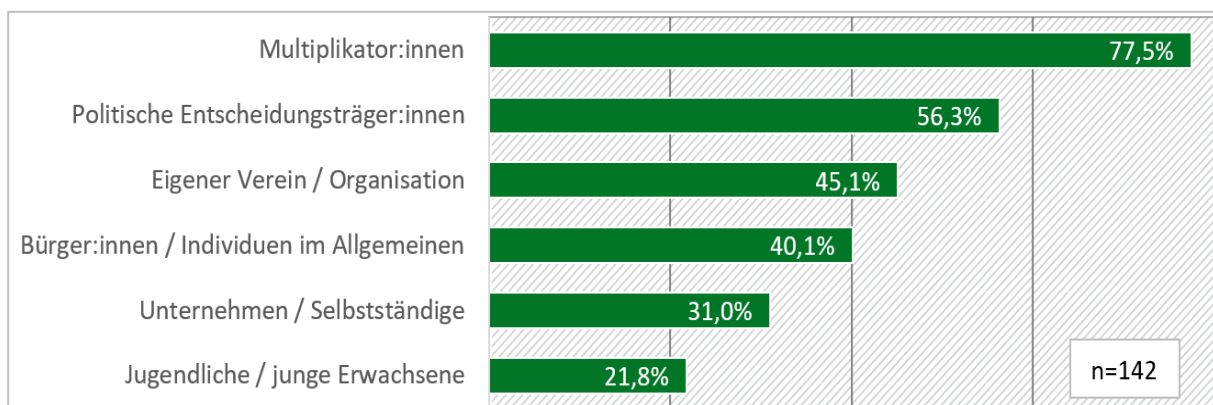
Die geförderten Projekte sprechen eine Vielzahl an unterschiedlichen Zielgruppen an. Genauso möchte ein Großteil der geförderten Projekte mit dem Förderprojekt mehr als eine Zielgruppe ansprechen (n=119; 84,4%), so die Ergebnisse der Befragung. Die nächste Abbildung zeigt diese Heterogenität der Zielgruppen.

In der Befragung gaben gut drei Viertel der Teilnehmenden an, Multiplikator:innen als Zielgruppe zu haben. Weiterhin sind auch politische Entscheidungsträger:innen als Zielgruppe stark vertreten: Über die Hälfte der Projekte benennt diese als Zielgruppe.

40,1% der Projekte sehen Bürger:innen bzw. allgemein Individuen als Zielgruppe an. Akteur:innen der Wirtschaft (z.B. Vertreter:innen bestimmter Berufsgruppen wie Architekt:innen / Ingenieurbüros oder Landwirt:innen) sowie Jugendliche oder junge Erwachsene werden zwar seltener, aber immerhin noch von ca. einem Viertel der Projekte als anvisierte Zielgruppe benannt.

Auch die eigene Organisation wird als Zielgruppe der Projekte gesehen, fast die Hälfte der Befragten nennen diese als eine (zumeist von mehreren) Zielgruppen des Projekts. Dies trifft z.B. dann zu, wenn die Organisation (insbesondere ein Dachverband) ihre Mitglieder zu einem Thema / einer Methodik befähigen oder mit ihnen gemeinsam neue Ansätze entwickeln möchte. Insbesondere Ortsverbände oder Zweigstellen können als Multiplikator:innen dienen, z.B. um im Projekt entwickelte (Informations- oder Schulungs-) Materialien zu testen und weiter zu verbreiten.

Abbildung 7: Übersicht zu den Zielgruppen auf Basis der Befragung



Quelle: Befragung, Frage 9 (Mehrfachantworten möglich); grafische Darstellung: Fraunhofer ISI

Der hohe Anteil an Projekten, die planen, Multiplikator:innen während der Projektlaufzeit einzubinden, spricht dafür, dass diese eine Möglichkeit bieten, auch Personengruppen anzusprechen, die nicht am Projekt direkt beteiligt werden können (z.B. aufgrund der Größe des Projekts) und die damit zu einer stärkeren Verbreitung der Projektinhalte (im Sinne der Breitenwirkung) beitragen können. Ein Beispiel hierfür sind Lehrkräfte und Pädagog:innen: Durch die Sensibilisierung dieser können Projektthemen in den Unterricht bzw. Lehrpläne mit aufgenommen werden und so auch an die Schüler:innen (als Endnutzer:innen) herangetragen werden. Beispielhaft zeigt sich dies auch darin, dass sowohl Kinder als auch Jugendliche und junge Erwachsene häufiger als Endnutzer:innen denn als Teilnehmende genannt werden.

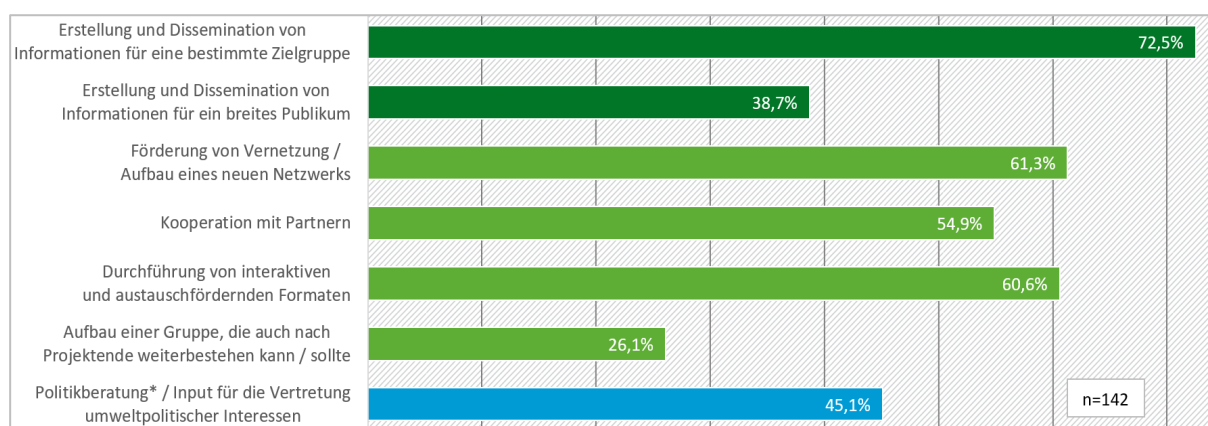
2.5 Projektziele

Analog zu den Zielgruppen, weisen die Projekte der Verbändeförderung eine hohe Diversität an Zielen auf. Die folgende Abbildung 8 zeigt die Bandbreite der von den geförderten Projekten verfolgten Ziele. Auch hiervon verfolgen die meisten Projekte mehr als eines.

Die Ziele können in folgende Kategorien geclustert werden:

- ▶ Erstellung von Informationsmaterialien und Dissemination (dunkelgrüne Balken in der nächsten Grafik)
- ▶ Kooperation, Austausch und Vernetzung (Aufbau oder Ausbau eines neuen Netzwerks / einer Gruppe) (hellgrüne Balken in der nächsten Grafik)
- ▶ Politikberatung, verstanden als zivilgesellschaftliche Politikbegleitung (blauer Balken in der nächsten Grafik)
- ▶ Besonders deutlich zeigt sich das Cluster "Kooperation, Austausch und Vernetzung": 62 Projekte (43,7%) adressieren sowohl das Ziel der Förderung von Vernetzung / Aufbau eines neuen Netzwerks als auch das Ziel der Durchführung von interaktiven und austauschfördernden Formaten. 57 Projekte (40,1%) geben an, dass die Förderung von Vernetzung / Aufbau eines neuen Netzwerks und gleichzeitig auch die Kooperation mit Partnern Ziel ist / war. Dies verdeutlicht die starke Außenorientierung der geförderten Projekte, die auch als Indiz für die angestrebte Breitenwirkung interpretiert werden kann.
- ▶ Außerhalb der vorgenommenen Kategorisierung zeigen sich jedoch weitere aufschlussreiche Kombinationen mit dem Ziel der Erstellung und Dissemination von Informationen für eine bestimmte Zielgruppe: Jeweils 40,9% (n=58) der Projekte geben an, zusätzlich das Ziel der Förderung von Vernetzung / des Aufbaus eines neuen Netzwerks oder der Kooperation mit Partnern zu verfolgen. Hier zeigt sich also eine Schnittmenge aus den Kategorien Erstellung / Dissemination von Informationsmaterialien für eine bestimmte Zielgruppe und der Kategorie "Kooperation, Austausch und Vernetzung".

Abbildung 8: Projektziele



Quelle: Befragung, Frage 6 (Mehrfachantworten möglich); grafische Darstellung: Fraunhofer ISI

*unter "Politikberatung" wird die "zivilgesellschaftliche Politikbegleitung" verstanden

Erstellung von Informationsmaterialien und Dissemination

Fast drei Viertel der Teilnehmenden gaben an, dass die Erstellung und Dissemination von zielgruppenspezifischen Informationen bzw. Informationsmaterialien ein Projektziel war, während mit 55 Nennungen weniger als 40 Prozent der Teilnehmenden angaben, dass dies in Bezug auf Informationen für ein breites Publikum ein Ziel war. Diese Verteilung erklärt sich durch die verhältnismäßig kurze Förderdauer sowie das geringe Förderbudget der Projekte: In diesem Setting ist es schwierig, Informationen und erarbeitete Ergebnisse in der Breite zu streuen. Die Projekte arbeiten stattdessen mit definierten Zielgruppen oder nutzen Multiplikator:innen, um über diese Wirkungen bei einem größeren Teil der Zivilgesellschaft zu erzielen.

Kooperation, Austausch und Vernetzung

Das Projektziel der Förderung von Vernetzung bzw. des Aufbaus eines neuen Netzwerks wurde von beinahe zwei Dritteln der Antwortenden genannt. Demgegenüber wurde die Kooperation mit Partnern zwar etwas seltener angegeben, jedoch sehen über die Hälfte der Teilnehmenden dies als Projektziel an. Nahezu gleichauf mit dem Projektziel der Vernetzung liegt mit 60,6% das Ziel der Durchführung von interaktiven und austauschfördernden Formaten. Wie bei kurzlaufenden Projekten zu erwarten, wird das Projektziel des Aufbaus einer Gruppe, die auch nach Projektende weiterbestehen sollte, am seltensten als Projektziel angegeben.

Kumuliert betrachtet, zielen deutlich mehr als die Hälfte der Projekte auf Kooperation, Austausch und Vernetzung ab. Durch die stärkere Vernetzung und Kooperation kann eine kritische Masse erreicht werden, die mit einer Stimme für bestimmte Themen spricht und so gemeinsam Gehör finden bzw. an einem gemeinsamen Ziel arbeiten kann.

Zivilgesellschaftliche Politikbegleitung

Die letzte Kategorie im oben genannten Schaubild ist die der "Politikberatung". Damit ist im Kontext der Förderung von zivilgesellschaftlichen Initiativen vor allem das Eigenengagement der Zivilgesellschaft bei der politischen Entscheidungsfindung gemeint. Im Nachfolgenden sprechen wir deshalb von "zivilgesellschaftlicher Politikbegleitung". Dieses Ziel wurde in 64 Fällen (45,1%) der Projekte angegeben. Dazu gehört explizit auch die Erarbeitung von Input für die Vertretung umweltpolitischer Interessen. Damit ist das Ziel Politikbegleitung durchaus ein Schwerpunkt des Programms Verbändeförderung; auch wenn dies nicht so in den Programmzielen (v.a. im Merkblatt) artikuliert ist. Allerdings ist der Förderauftrag indirekt aus Grundsätzen

zur nachhaltigen Entwicklung ableitbar.⁶ Nähere Ausführungen zu diesem Ziel finden sich in Kapitel 3.4.2.1.

⁶ Vgl. etwa Kapitel 27 der Agenda 21: "Nichtstaatliche Organisationen spielen eine entscheidende Rolle bei der Ausformung und Umsetzung einer teilhabenden Demokratie. Ihre Glaubwürdigkeit ist durch die verantwortliche und konstruktive Rolle begründet, die sie in der Gesellschaft spielen. ... Die Unabhängigkeit der Rolle, die nichtstaatliche Organisationen innerhalb einer Gesellschaft spielen, erfordert echte Partizipation; deshalb ist Unabhängigkeit ein wesentliches Merkmal nichtstaatlicher Organisationen und eine Vorbedingung für wirkliche Partizipation. ... Die Regierungen sollen Schritte unternehmen, ... um nichtstaatliche Organisationen an einzelstaatlichen Mechanismen oder Verfahren zur Durchführung der Agenda 21 zu beteiligen und größtmöglichen Nutzen aus deren besonderen Fähigkeiten ... zu ziehen"

3 Evaluationsergebnisse

3.1 Passfähigkeit des Programmdesigns

Im folgenden Kapitel werden die Relevanz der übergreifenden Programmziele, der Antragsprozess sowie das Programmmanagement inklusive der Wirtschaftlichkeit diskutiert.

3.1.1 Relevanz der Ziele

In diesem Abschnitt wird analysiert, inwiefern die Ziele des Programms noch den heutigen Bedürfnissen der Beteiligten entsprechen. Ein besonderer Fokus liegt hier auf den Bedürfnissen von neugegründeten und förderunerfahrenen Organisationen.

Zieldimension "Stärkung des öffentlichen Bewusstseins und des Engagements für Umwelt- und Naturschutz in der Gesellschaft": Die thematische Offenheit wird von den allermeisten Befragten als sehr gut befunden, auch weil diese es ermöglicht, neue, aufkommende (Nischen-)Themen zu bearbeiten und diese auf die gesellschaftliche und / oder politische Agenda zu befördern. Die meisten Interviewpartner:innen geben an, dass ihr Projekt nicht ohne die Verbändeförderung hätte realisiert werden können, weil es keine vergleichbaren Förderprogramme gibt. Die Offenheit gegenüber der Zielgruppe ermöglicht es, verschiedenste Gesellschaftsteile anzusprechen. Gleichwohl setzt das Volumen des Gesamtprogramms wie auch der einzelnen Projekte (max. zwei Jahre und 150.000 Euro) eine klare und enge Grenze, was die Erreichung einer breiteren Öffentlichkeit anbelangt. Um das Ziel der Breitenwirkung zu erreichen, setzt das Programm deshalb auf die Nutzung von Multiplikator:innen, d.h. das Programm der Verbändeförderung erreicht zunächst primär die schon für Umwelt- und Naturschutzthemen Sensibilisierten und gibt ihnen Instrumente an die Hand, um weitere Gruppen zu erreichen.

Zieldimension "Stärkung von zivilgesellschaftlichen Organisationen und (jungen, noch nicht rechtlich organisierten) Initiativen": Auch heute noch werden neue Organisationen gegründet, die Hilfe bei der Professionalisierung benötigen. Die Verbändeförderung kann für diese jungen Organisationen ein Einstieg in die Projektförderung sein. Ein vergleichbares Förderprogramm, das ähnlich themenoffen und niederschwellig ist (einfaches Antragsverfahren und einfache Administration, wenig Vorkenntnisse nötig) gibt es in Deutschland zurzeit nicht. Von dieser Niederschwelligkeit und dem Fokus auf neuen Akteur:innen und auch Ideen profitieren nicht nur neue und junge Organisationen, sondern auch etablierte, weil sie einfacher Ansätze für neue Themen, Ideen und Zielgruppenorientierungen ausprobieren können. Allerdings ist der Grad zur (längerfristigen) Strukturförderung schmal. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass angesichts des Anteils von miteinander verwandten Projektförderungen ("Projektfamilien") und / oder mehrfach geförderten Organisationen die Projekteinnahmen durch die Verbändeförderung zeitweilig bei manchen Vereinen einen bedeutenden Teil ihrer Aktivitäten finanzieren.

Zieldimension "Schaffung eines Resonanzbodens für Themen aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz im politischen Diskurs": Der Zugang zur Zivilgesellschaft ist für die Behörden weiterhin sehr relevant, da dies einen breiteren Zugang zum Umweltministerium vermittelt (so können nicht nur die großen, etablierten Verbände mit politischen Vertretern interagieren). Das Programm hat sich zudem weiter geöffnet: Zurzeit können auch zusätzliche Organisationsformen insbesondere gGmbH gefördert werden. Des Weiteren ist es durch die Verbändeförderung möglich, in Zusammenarbeit mit den Umwelt- und Naturschutzverbänden eine größere politische Aufmerksamkeit für bestimmte (zivilgesellschaftliche) Themen auf politischer Bühne zu erreichen.

In Kombination dieser Ziele und des Designs des Programms ist das Programm einzigartig in der deutschen Förderlandschaft.

3.1.2 Bewertung des Antragsverfahrens

Projektanträge können einmal jährlich zu einem Stichtag, zumeist im Juli eines Jahres, eingereicht werden. Das Verfahren ist einstufig und es wird ein Vollantrag (inhaltlicher Antrag und vollständige administrative Unterlagen) verlangt. Organisationen, die einen Projektantrag planen, können vorab mit den Behörden Kontakt aufnehmen und sich beraten lassen.

Grundvoraussetzungen für die Förderung sind der thematische Schwerpunkt im Umwelt- oder Naturschutz, die Außenwirkung / Reichweite des Projekts sowie ein erhebliches Bundesinteresse. Wenn das Projekt einen besonderen Modellcharakter mit Übertragungspotenzial aufweist, können auch regional ausgerichtete Projekte gefördert werden und damit auf das Kriterium der bundesweiten Reichweite während des Förderzeitraums abgesehen werden. Die Auswahlkriterien sind in einem Merkblatt für die Antragstellenden vermerkt, welches jährlich angepasst werden kann.

Der Auswahlprozess der Anträge ist mehrstufig geregelt. Zunächst bewerten die thematisch zuständigen Behörden über die Förderfähigkeit auf formaler sowie fachlicher Ebene durch das UBA bzw. BfN. Die Hausleitungen von UBA und BfN nehmen auf dieser Basis eine Priorisierung vor. In einem nächsten Schritt begutachtet das BMUV die Vorarbeiten der Behörden und die Priorisierung. Auch hier ist zunächst die Fachebene involviert, bevor die Leitungsebene die finale Entscheidung zur Förderung trifft. Bei der Auswahl der zu fördernden Projekte hat das BMUV die finale Entscheidungskompetenz. Das Auswahlverfahren ist damit intern klar geregelt, die Entscheidungen (für oder gegen eine Förderung) sind für jedes Projekt mit einer kurzen Begründung nachvollziehbar dokumentiert. Dieser Prozess ist allerdings von außen nicht einsehbar. Die Gründe für die Ablehnung werden – wie bei öffentlichen Förderprogrammen üblich – den Antragstellenden nur auf Nachfrage und in mündlicher Form erläutert.

Die Auswahlkriterien (inklusive der Kategorien in den Antragsformularen) sowie der Prozess der Auswahl wurden während des Betrachtungszeitraums dieser Evaluation nicht nennenswert verändert (Ausnahme die Umstellung auf easy-online im Jahre 2018). So wurden in manchen Jahren Schwerpunktthemen zur Förderung identifiziert und als Förderkriterium benannt; die letzten Jahre war die Förderung aber wieder dezidiert offen gestaltet. Die einzige große Änderung war die Umstellung der Einreichungsplattform in 2018 von einer programminternen Plattform zur easy-online Plattform (Portal zur Beantragung von Fördermitteln des Bundes).

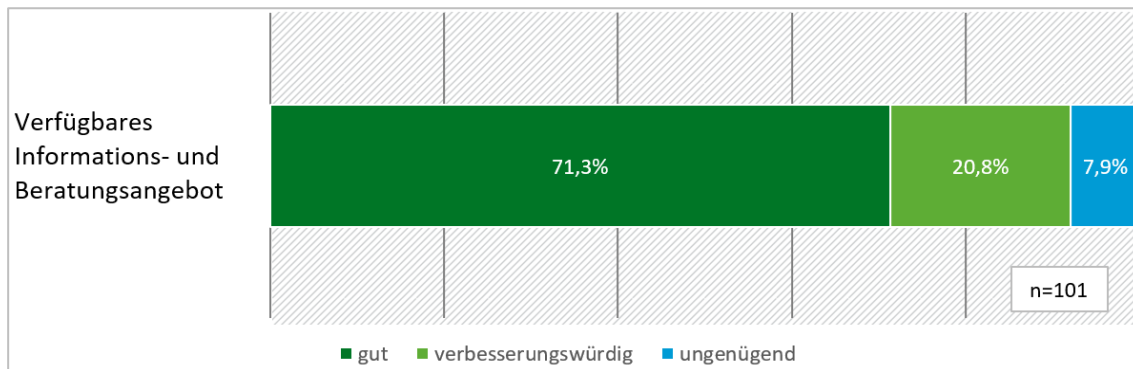
3.1.2.1 Beratungs- und Informationsangebot im Vorfeld der Antragstellung

Zwar ist es möglich, im Vorfeld der Antragstellung mit den Behörden Kontakt aufzunehmen und die Antragsidee zu besprechen. Dieses Angebot ist allerdings nur auf Eigeninitiative der Antragstellenden möglich und wird aus Kapazitätsgründen nicht prominent ausgewiesen. Im Rahmen der Befragung wurde das verfügbare Informations- und Beratungsangebot im Vorfeld der Antragstellung von fast drei Vierteln der Antwortenden als (sehr) gut bewertet.

Als allgemeinere Informationsangebote stehen die Webseite mit zahlreichen Info-Dateien (u.a. ein Musterantrag) und das Merkblatt zur Verfügung. Weitere Angebote, beispielsweise in Form von Informationsveranstaltungen, Webinaren oder Broschüren gibt es zurzeit nicht. Dies wird von den Behörden mit dem Hinweis begründet, dass das Programm in der Umweltverbändeszene in Deutschland sehr bekannt ist und es auch ohne eine gezielte Bewerbung des Förderprogramms schon mehr Einreichungen gibt, als das aktuelle Förderbudget bedienen kann.

Allerdings halten auch knapp ein Fünftel der Befragten das Angebot für verbesserungswürdig. Die Interviews und Fallstudien geben Hinweise darauf, dass insbesondere kleinere / jüngere Organisationen mehr Informationen vor allem im Vorfeld der Beantragung benötigen, insbesondere um entscheiden zu können, ob ihre Organisation und ihre Projektidee bzw. das Themenfeld förderwürdig sind. Organisationen, die während der Antragsphase direkten Kontakt zu den Behörden hatten, fühlen sich hier besser beraten.

Abbildung 9: Bewertung des Informations- und Beratungsangebots



Quelle: Befragung, Frage 26; grafische Darstellung: Fraunhofer ISI

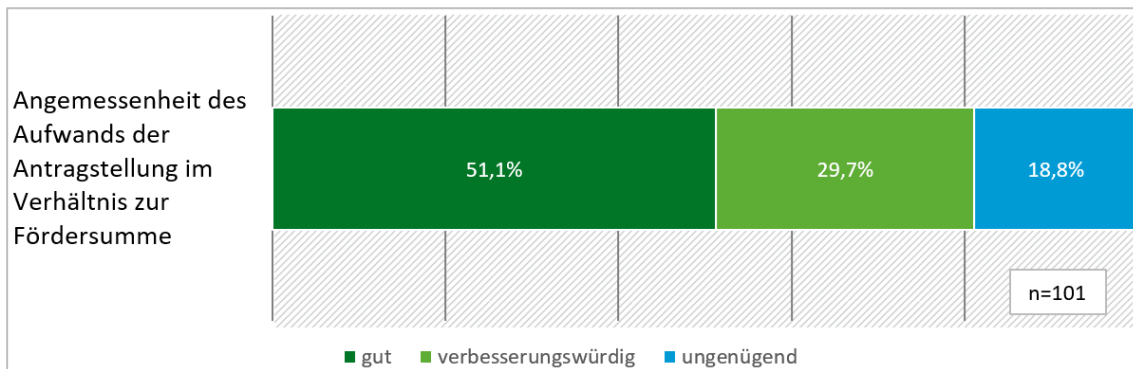
3.1.2.2 Bewertung des Aufwands der Antragstellung

Unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten schätzt nur die Hälfte der Teilnehmenden den Aufwand der Antragstellung im Verhältnis zur Fördersumme als angemessen ein. Als besonders positiv wird von den befragten und interviewten Projektleiter:innen das schlanke Antragsystem hervorgehoben. Besonders im Vergleich zu anderen Förderprogrammen ist die Antragstellung niederschwellig und somit auch geeignet für förderunerfahrene Organisationen. Auch die Beratung durch die Behörden (falls in Anspruch genommen) wird als sehr gut bewertet und führt zu einem effizienteren Antragsprozess.

Etwas weniger als ein Drittel der Befragten sehen diesbezüglich Verbesserungsbedarf; beinahe 20 Prozent der Befragten bewerten den Aufwand der Antragstellung als eher unangemessen im Verhältnis zur erhaltenen Fördersumme. Folgende Aspekte können diese Bewertung erklären:

- ▶ Die Zeitspanne zwischen Antrageinreichung und Förderbescheid wird von einigen Befragten als (zu) lange angesehen. Dies ist besonders für die kontinuierliche Personalplanung problematisch, vor allem wenn das Förderprojekt als Anschlussfinanzierung für einen bestehenden Vertrag vorgesehen ist.
- ▶ Die aktuelle Antragsmaske erfordert viele Einträge, die unabhängig voneinander formuliert werden müssen. Diese Art des Antrags (im Gegensatz zu einem Fließtext) wird von einigen Befragten als sehr kleinteilig und formalistisch empfunden: "Die abgefragten Punkte könnten etwas eingekürzt werden. Bestimmte Punkte sind krampfhaft zu beantworten. Hier stehen am Ende nur nichtsagende Floskeln, die der Fördermittelgeber gerne hören will." (Befragung)
- ▶ Einige Befragte sind der Meinung, dass der bürokratische Aufwand im Laufe der Jahre zugenommen hat. Eine der Hauptursachen wird in der Umstellung auf das easy-online-Verfahren gesehen, welches die Antragstellung aufwändiger gemacht hat. Gerade bei förderunerfahrenen Organisationen kann der Gebrauch dieser standardisierten Software zu zusätzlichem Beratungsbedarf führen.

Abbildung 10: Bewertung des Aufwands der Antragstellung im Verhältnis zur Fördersumme

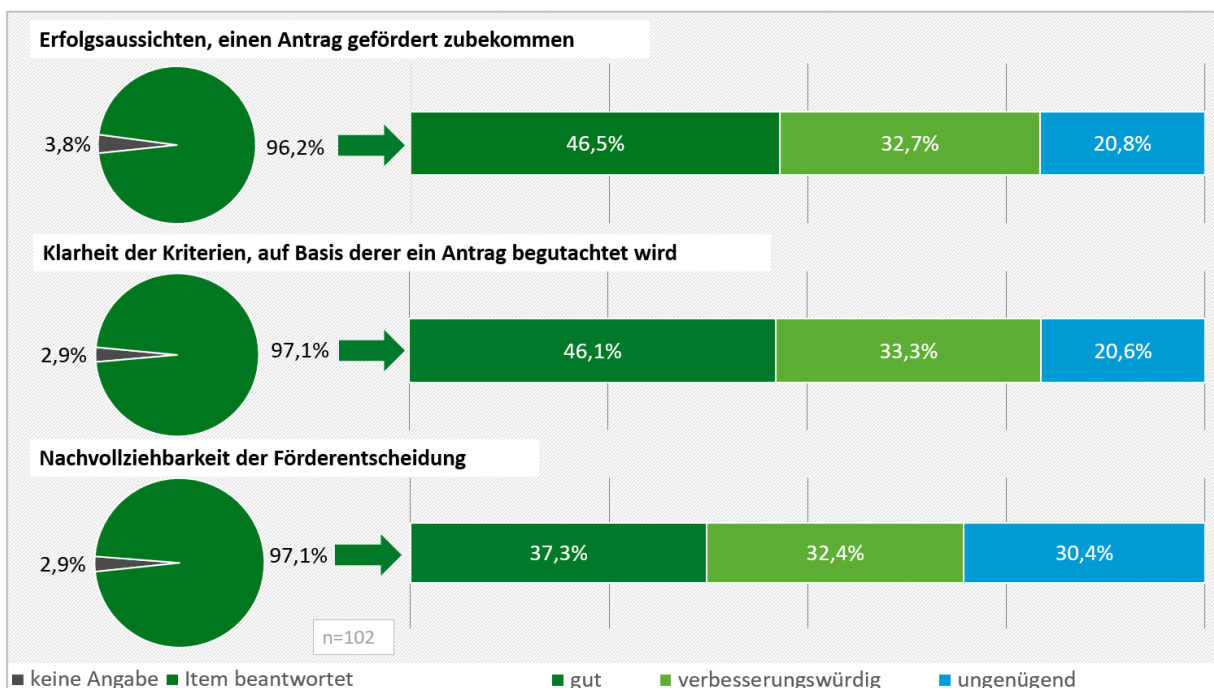


Quelle: Befragung, Frage 26; grafische Darstellung: Fraunhofer ISI

3.1.2.3 Bewertung der Transparenz des Antragsverfahrens und der Klarheit der Förderentscheidung

Die folgende Grafik zeigt die Sicht der Geförderten auf den Auswahlprozess.

Abbildung 11: Bewertung des Auswahlprozesses



Quelle: Befragung, Frage 26; grafische Darstellung: Fraunhofer ISI

Nur etwas weniger als die Hälfte der Befragten schätzt die Aussicht auf einen positiven Förderbescheid bei Antragstellung als gut ein. Dies zeigt, dass die Antragsteller:innen sehr wohl über die starke Nachfrage und die Überbuchung des Titels Bescheid wissen und ihre Erwartungen entsprechend anpassen. Aus den qualitativen Erhebungen wurde auch deutlich, dass viele geförderte Organisationen auch schon nicht erfolgreiche Anträge gestellt haben.

Die Klarheit der Begutachtungskriterien wird ebenfalls nur von weniger als der Hälfte der Befragten als gut eingeschätzt. Ein Drittel sehen hier in Teilen Verbesserungsbedarf, etwa ein Fünftel bewertet diesen Aspekt als ungenügend. Noch etwas schlechter wird die Nachvollziehbarkeit der Förderentscheidungen bewertet. Zwar muss man hier berücksichtigen, dass es sich um eine Außenperspektive handelt und Förderentscheidungen immer in einem gewissen Rahmen für

Außenstehende in einer black box passieren, doch besonders hinsichtlich der Auswahlkriterien zeigen die Erhebungen, dass die Kriterien für Antragstellende nicht hinreichend klar genug formuliert sind. Vor allem die Gewichtung einzelner Kriterien gegenüber anderen ist für Antragsteller oft unklar: "Die Kriterien zur Entscheidung einer Förderung sowie die Gewichtung sollte transparenter dargestellt werden, damit eine Entscheidung für oder gegen eine Förderung besser nachvollzogen werden kann." (Befragung)

Der Vergleich mit anderen Förderprogrammen (siehe Annex A.5) zeigt, dass die Antragskriterien der Verbändeförderung sehr breit formuliert sind und viel Spielraum für Interpretation für die Antragstellenden aber auch für Evaluator:innen lassen. Hier sind Organisationen, die Erfahrungen mit der Verbändeförderung und / oder alternative Kommunikationswege mit dem Fördergeber haben, bevorteilt, da sie die Kriterien besser einschätzen können (siehe auch nächster Abschnitt Kapitel 3.1.2.4).

Die statistischen Auswertungen konnten keine Unterschiede zwischen Organisationstypen (z.B. junge gegenüber alten oder große gegenüber kleinen Organisationen) ausmachen, die Bewertung wird also von unterschiedlichen Organisationstypen gleichermaßen geteilt. Jedoch zeigt sich dahingehend eine Tendenz, dass die Antragstellung im Rahmen der Verbändeförderung zur Professionalisierung der Organisationen für die Antragstellung (auch) in anderen Förderprogrammen beiträgt. Dies lässt sich daraus ableiten, dass die Anzahl der hauptamtlichen Mitarbeitenden mit der Erfahrung der Mitteleinwerbung heute korreliert⁷. Dies war bei der ersten Antragstellung für die Verbändeförderung noch nicht der Fall.

3.1.2.4 Teilhabe von förderunerfahrenen Organisationen an der Verbändeförderung

Ein implizites Ziel der Verbändeförderung ist es, jungen und damit meist förderunerfahrenen Organisationen, eine erste Projektförderung zu ermöglichen. Pro Jahr werden etwa ein Viertel der Projekte an Organisationen vergeben, die zuvor noch nicht in der Verbändeförderung gefördert wurden (siehe Kapitel 2.3). Dieser Anteil ist im Betrachtungszeitraum der Evaluation in etwa gleichgeblieben.

In der Befragung wurde abgefragt, inwiefern es schwierig für förderunerfahrene Organisationen sei, erstmalig einen Antrag im Rahmen der Verbändeförderung bewilligt zu bekommen. Gut drei Viertel der Befragten sind der Meinung, dass es schwierig ist, eine Förderung zu erlangen bzw. dass es teilweise schwierig für förderunerfahrene Organisationen sein kann, einen erfolgreichen Antrag zu schreiben. Somit stimmen nur ein Viertel der Antwortenden dieser Aussage grundsätzlich nicht zu (siehe auch Abbildung 12). Jedoch dürfte dies nicht spezifisch für die Verbändeförderung sein, sondern allgemein eine erhebliche Hürde für förderunerfahrene Organisationen hinsichtlich des Einwerbens von Fördermitteln bestehen. Es besteht somit ein hoher Informations- und Beratungsbedarf gerade bei förderunerfahrenen Antragsteller:innen.

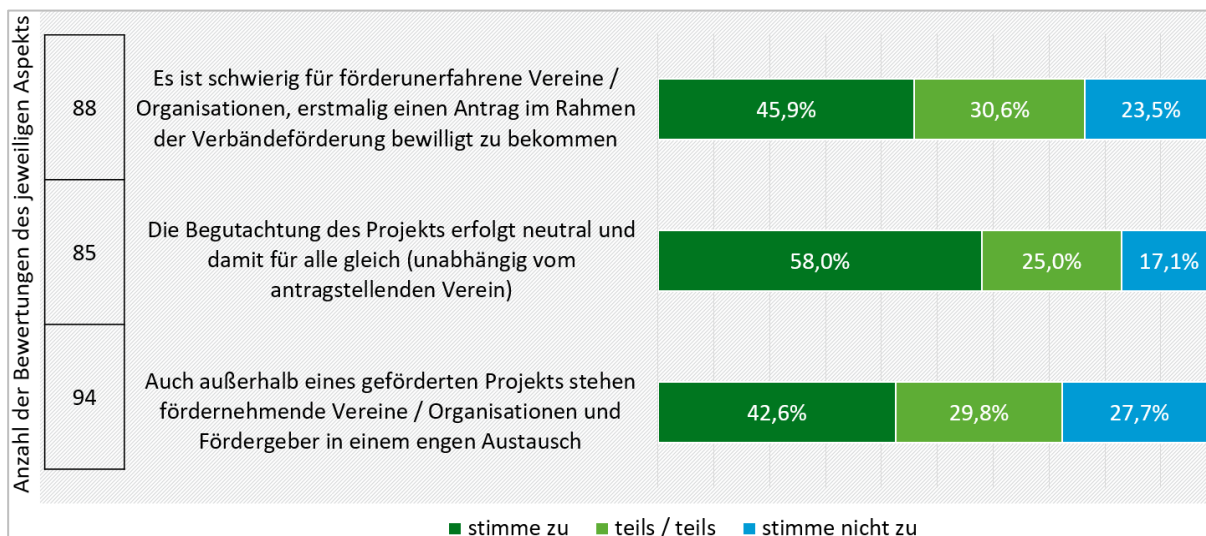
Im Folgenden wurden die Projektleiter:innen um eine Beurteilung der Neutralität der Begutachtung der Anträge sowie zu den Austauschbeziehungen zwischen den Organisationen und den Behörden gebeten. Die Hypothese war, dass förderunerfahrene Organisationen gegenüber jenen, die in der Vergangenheit bereits gefördert wurden, benachteiligt sind, da letztere bereits über engere Kontakte zu den begutachtenden Referent:innen verfügen. Allerdings geben deutlich mehr als die Hälfte der Befragten an, dass sie die Begutachtung der Projekte als neutral bewerten; d.h. die Begutachtung unabhängig von der antragstellenden Organisation erfolgt.

Den Aspekt der (engen) Austauschbeziehungen außerhalb der Projektförderung sehen hingegen 42,6% der Teilnehmenden als gegeben an. Dass nahezu die Hälfte der Teilnehmenden solch enge

⁷ Korrelation nach Pearson: 0,248*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

Bindungen zu den Behörden wahrnehmen (bzw. selbst pflegen), mag einerseits mit der Offenheit und langen Existenz des Programms zusammenhängen. Andererseits deutet sich darin vielleicht auch an, dass die Verbändeförderung in Teilen schon als stark überbuchter Titel gesehen wird, bei dem größere und / oder fördererfahrenere Verbände im Vorteil sind.

Abbildung 12: Bewertung des Förderprogramms Verbändeförderung



Quelle: Befragung, Frage 27; grafische Darstellung: Fraunhofer ISI

Insgesamt zeigen sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den Behörden. Somit werden das Antragsverfahren und die Auswahlprozesse bei UBA und BfN ähnlich bewertet. Erwartungsgemäß korrelieren allerdings die einzelnen Bewertungsaspekte deutlich miteinander. Die Bewertungen der einzelnen Items hängen also miteinander zusammen.⁸

Auch die Interviews und Fallstudien deuten darauf hin, dass das Verbändeförderungsprogramm als niederschwelliger als andere öffentliche Förderprogramme angesehen wird. Interviewpartner:innen nennen auf der administrativen Seite den schlanken Antragsprozess, aber auch die geringe Eigenmittelquote, die es gerade finanzschwächeren Organisationen ermöglicht, ein Förderprojekt durchzuführen. Auch aus inhaltlicher Sicht sind die Hürden niedrig. So werden vor allem keine expliziten Vorkenntnisse zu den geförderten Themen gefordert, was besonders Förderneulingen, aber auch fördererfahrenen Organisationen ermöglicht, sich neuen Themen zuzuwenden. Auch die Themenoffenheit trägt dazu bei, Nischenthemen und damit sehr spezialisierte Initiativen fördern zu können.

Die Analyse des Portfolios an geförderten Projekten (Kapitel 2.3) zeigt auch, dass jährlich etwa ein Viertel der geförderten Projekte von bislang noch nicht geförderten Organisationen durchgeführt werden. Das heißt in der Mehrheit profitieren schon fördererfahrene (etablierte) Organisationen besonders von der Verbändeförderung. Die befragten Projektleiter:innen geben in der Befragung zudem an, dass ein Viertel ihrer im Rahmen der Verbändeförderung durchgeführten Projekte zu einer "Projektfamilie" gehören; die durch die Verbändeförderung geförderten Projekte also aufeinander aufbauten (siehe auch Abbildung 6 in Kapitel 2.3).

Allerdings gibt es durchaus auch Kritik am Antragsverfahren. Obwohl die Merkblätter thematisch offen gehalten sind, gibt es durchaus umweltpolitische Themen, die stärker diskutiert werden und somit prioritär auf der politischen (Förder-)Agenda stehen. Für Verbände, die nicht

⁸ Alle Korrelationen zwischen den Bewertungsaspekten sind auf dem Niveau von 0,01 (beidseitig) signifikant.

schon im Gespräch mit den Behörden sind (z.B. durch eine laufende Förderung) ist es schwieriger, ein Gespür dafür zu bekommen, welche Themen des gesellschaftlichen Diskurses beim Fördergeber gerade besonders prioritär und interessant für die Förderung sind. Auch anhand dieser Einschätzung wird deutlich, dass gerade bei förderunerfahrenen Organisationen ein hoher Informations- und Beratungsbedarf besteht.

Ein Aspekt, der von verschiedensten Seiten wiederkehrend benannt wurde, ist die Irritation, die der Name des Programms auslöst. Der Name "Verbändeförderung" suggeriert bei einigen externen Interviewpartner:innen eine Förderung, die das Ziel der strukturellen Entwicklung von Verbänden hat. Unter Verbänden stellen sich die Gesprächspartner:innen gut organisierte und damit meist größere Organisationen vor. Von außen betrachtet erscheint die Verbändeförderung also nicht unbedingt als ein Programm, auf das sich kleinere und neugegründete Organisationen bewerben könnten. Des Weiteren kann der Plural "Verbände" suggerieren, dass es sich um ein Programm zur Vernetzung von Organisationen handelt und ein Kriterium für die Antragstellung ein Zusammenschluss mehrere Antragsteller:innen ist.

3.1.3 Programmmanagement

Das nächste Kapitel behandelt das Management des Gesamtprogramms sowie die Administration der geförderten Projekte.

3.1.3.1 Administration des Gesamtprogramms

Die Administration des Programms weist eine komplexe Governance-Struktur auf: Zum einen sind zwei unterschiedliche Behörden (UBA und BfN) mit der Umsetzung des Programms beauftragt. Diese Aufteilung ist in den unterschiedlichen thematischen Zuständigkeiten, einerseits dem breiteren Umweltschutz und andererseits dem spezifischen Feld des Naturschutzes, begründet. Die finanziellen Mittel für diese zwei Themenfelder sind klar festgelegt und haben sich in den letzten Jahren kaum verändert (siehe Abbildung 4 in Kapitel 2.1). Zum anderen ist das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV) als zuständiges Ressort und Fördermittelgeber bei der Konzeption des Programms und bei der Auswahl der Projekte stark involviert (siehe Kapitel 3.1.2 zum Antragsverfahren).

Die Administration der laufenden Projekte obliegt ausschließlich UBA und BfN, die hierzu in einem engen Austausch untereinander und mit dem BMUV stehen. Pro Jahr sind zwei Koordinierungstreffen angesetzt. Soweit erforderlich erfolgt parallel eine fachliche Begleitung durch die Begutachtenden. Administrative Schritte werden an die Begutachtenden kommuniziert.

3.1.3.2 Administration der Projekte

Jedes Projekt wird von einem fachlich versierten Referenten bzw. einer Referentin beim UBA oder BfN betreut. Im Vergleich zu anderen Förderprojekten sind damit viele unterschiedliche Personen mit der Begleitung der Projekte betraut. Dieses Vorgehen ist durchaus sinnvoll, da die geförderten Projekte sehr heterogene Themen bearbeiten. Die Begleitung durch eine/n Themenspezialist:in auf Behördenseite ermöglicht es, das Verbändeförderungsprojekt in ein thematisches Portfolio (der Behörde) aufzunehmen und mit anderen (Förder-)Projekten zu interagieren. Interviews mit Behördenvertreter:innen zeigen, dass Projekte der Verbändeförderung während der Evaluationsperiode auch aus strategischen Gründen gefördert wurden, vor allem um Forschungsprojekte zu komplementieren und insbesondere um Forschungsergebnisse in der Praxis zu erproben. Durch den explorativen Charakter der Verbändeförderung wurden Projekte auch gezielt von den Behörden gefördert, um darüber ein neues Themenfeld zu erschließen.

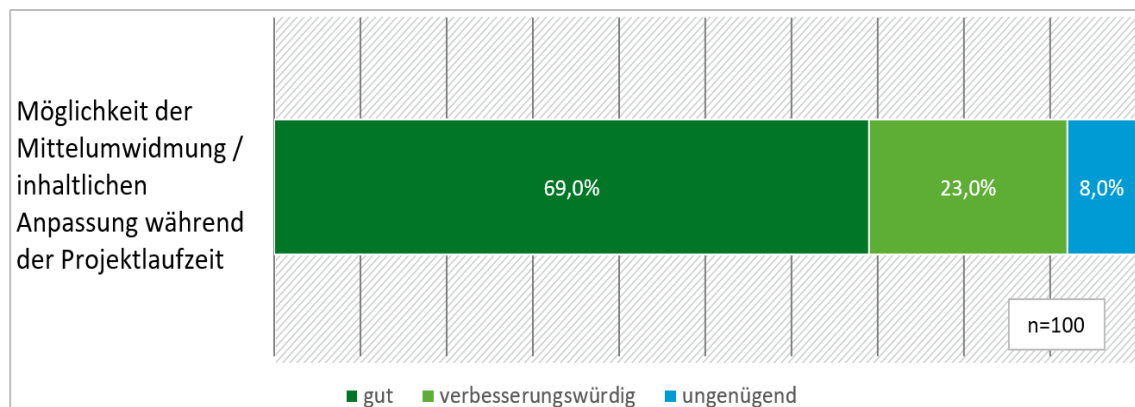
Der Nachteil dieser dezentralen Verwaltung der Projekte ist ein größerer Ressourcenaufwand für die einzelnen betreuenden Referent:innen. Im Gegensatz zu einem durch wenige Personen zentral verwalteten Programm muss jede/r Referent:in sich auf die Spezifika des Förderprogramms einlassen und es können sich nur Synergien und Lerneffekte ergeben, wenn der / die Referent:in für mehrere Projekte aus der Verbändeförderung zuständig ist. Des Weiteren obliegt die Verantwortung, ob und wie die Erkenntnisse eines kleinen Förderprojekts intern genutzt werden, den einzelnen Referent:innen. Vereinzelt Stimmen von Projektleiter:innen bemängeln in der Befragung eine fehlende inhaltliche Betreuung während der Projektlaufzeit und ein mangelndes Interesse der Behörden an den Ergebnissen. Da die Projekte in Laufzeit und Volumen im Vergleich zu anderen Förderprogrammen klein sind, birgt diese Art der dezentralen Verwaltung auch die Gefahr, dass vereinzelt Projekte innerhalb und außerhalb der Behörden nur wenig Beachtung finden und ihr Disseminationspotenzial damit nicht ausgeschöpft wird. Es gibt zudem keine Austausch- oder Vernetzungsplattform für geförderte Projekte wie bei anderen Programmen (z.B. BMBF Programme wie FONa). Die Interviewpartner:innen sind sich uneinig ob des Mehrwerts einer solchen Plattform. Als Argument gegen einen stärker formalisierten Austausch zwischen den Projekten wird von den Interviewpartner:innen die Diversität der Projekte angeführt.

Allerdings muss betont werden, dass die Projektleiter:innen in der großen Mehrheit sehr zufrieden mit der Betreuung durch die Behörden sind. Hier ist zu erwähnen, dass es weder eine standardisierte Vorlage für den Endbericht noch programmübergreifende Anforderungen an die Berichterstattung gibt. Dies ermöglicht den Projektleiter:innen, eine für ihr spezielles Projekt passende Ergebnisdokumentation zu erstellen. Auf Programmebene ist allerdings damit ein systematisches Monitoring und eine vergleichende Analyse der Projektergebnisse (z.B. zwischen ähnlichen Projekttypen) für den Fördergeber erschwert (bzw. nur qualitativ möglich). Damit ist die Bewertung der Erreichung der übergeordneten Programmziele schwierig.

Bei notwendigen inhaltlichen Anpassungen und daraus folgenden finanziellen Änderungen wird das Programm als unbürokratisch beurteilt. Die dahingehende Zufriedenheit ist, wie Abbildung 13 verdeutlicht, sehr hoch: Die Möglichkeiten der Mittelumwidmung oder der inhaltlichen Anpassung des Projekts während der Laufzeit sehen über zwei Drittel der Antwortenden als gut an, während weniger als ein Viertel der Teilnehmenden hier Verbesserungsmöglichkeiten sehen und acht Antwortende die dahingehenden Möglichkeiten als ungenügend bewerten. Hier zeigt sich ein signifikanter zeitlicher Effekt: Je später im Zeitverlauf des Gesamtprogramms das Projekt bewilligt wurde, desto besser werden die Möglichkeiten der Mittelumwidmung bzw. der inhaltlichen Anpassung während der Projektlaufzeit bewertet.⁹

⁹ $r=0,307^{**}$ (die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (zweiseitig) signifikant).

Abbildung 13: Bewertung der Möglichkeiten der Mittelumwidmung / inhaltlichen Anpassung während der Projektlaufzeit



Quelle: Befragung, Frage 26; grafische Darstellung: Fraunhofer ISI

Das größte Verbesserungspotenzial sehen die Antwortenden der Befragung im Bereich der finanziellen Abrechnung; diese wird als mittlerweile sehr aufwändig und kleinteilig bewertet. Insgesamt benennen die Befragten einen Anstieg des administrativen Aufwands im Programm. Vereinzelt wird auch die fehlende Anpassung der Fördersätze in den letzten Jahren (v.a. für Ausgaben wie Catering, Einkäufe usw.) bemängelt.

Projekte, deren Ziel es ist, die politische Agenda mitzugestalten, beklagen, dass es schwierig ist, in einem laufenden Verbändeförderungsprojekt auf unvorhergesehene Veränderungen der politischen Agenden einzugehen (z.B. bei Wahlen oder politischen Mehrheitswechseln) und inhaltliche Anpassungen am Projekt vorzunehmen.

Die Förderhöhe wird von den meisten Befragten als adäquat beurteilt. Hingegen wird die Förderdauer nicht durchweg positiv bewertet. Vor allem Projekte, die nur eine Laufzeit von einem Jahr bewilligt bekamen, sehen die Laufzeit als zu kurz an, um gut wirken zu können (auch um bspw. einen "Prototypen" oder auch Schulungsmaterialien zu entwickeln und angemessen in der Praxis zu testen). Auch über die Förderung hinaus wirkende Strukturen können in zwei Förderjahren kaum etabliert werden (siehe hierzu auch Kapitel 3.2).

Die Auswertung der Befragung der Projektleiter:innen zeigt, dass es bei den meisten Fragen – nicht nur zur administrativen Abwicklung der Projekte, sondern auch zu projektspezifischen Aspekten wie beispielsweise der Zielerreichung oder der Wirkungen – keinerlei statistisch signifikanten Unterschiede hinsichtlich der Antworten im Bezug zur betreuenden Behörde gibt.¹⁰

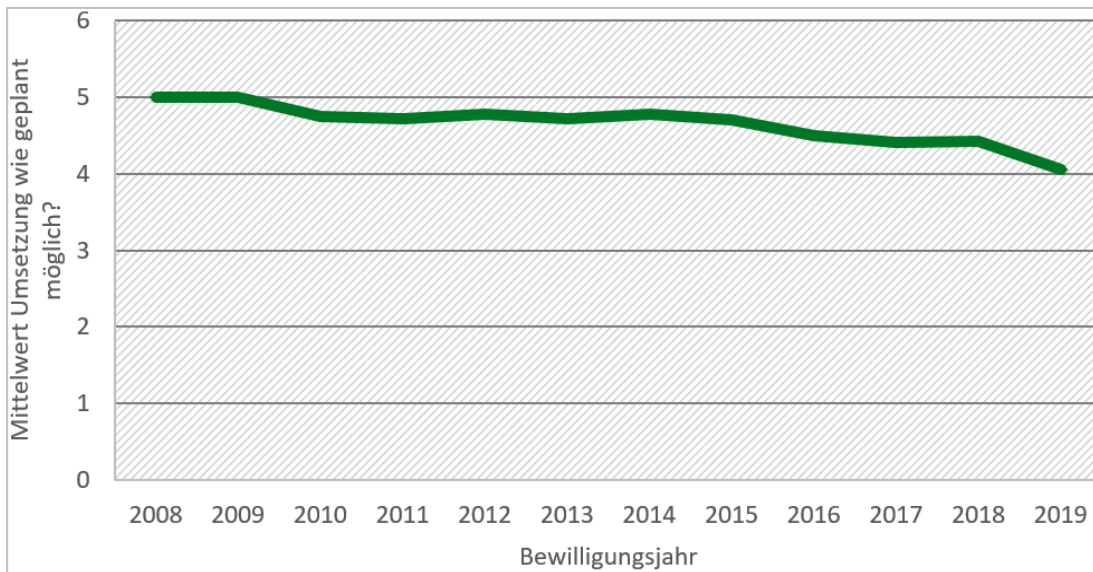
3.1.3.3 Projektumsetzung

Die überwiegende Mehrheit der Projekte der Verbändeförderung konnten nach Plan (n=89; 62,7%) bzw. mit kleineren (normalen) Anpassungen (n=53; 37,3%) umgesetzt werden. Lediglich in einem Fall wurden erhebliche Probleme in der Umsetzung angegeben. Wenn allerdings die zeitliche Perspektive mitbetrachtet wird, nahm die Erreichung der Projektziele im Evaluationszeitraum leicht ab. Das heißt je später im Betrachtungszeitraum ein Projekt bewilligt wurde, desto schlechter wird im Mittel die Zielerreichung eingeschätzt. Dies wird auch aus Abbildung 14 ersichtlich, denn im Verlauf der Jahre nimmt der Mittelwert der Zielerreichung ab. Hier kann es verschiedene Erklärungsgründe geben, die auch ihren Ursprung im Erhebungsdesign haben: Je jünger die Projekte sind, desto präsenter sind Aspekte, die nicht den Erwartungen

¹⁰ Die folgenden Analysen gehen auf behördenspezifische Unterschiede daher nur dann ein, wenn ein statistisch signifikanter Unterschied zwischen den Projekten der beteiligten Behörden gefunden wurde.

entsprachen, während Leiter:innen von bereits länger abgeschlossenen Projekten dazu neigen, im Rückblick ein eher positives Bild zu zeichnen.

Abbildung 14: Abnahme der Zielerreichung in Abhängigkeit des Bewilligungsjahrs

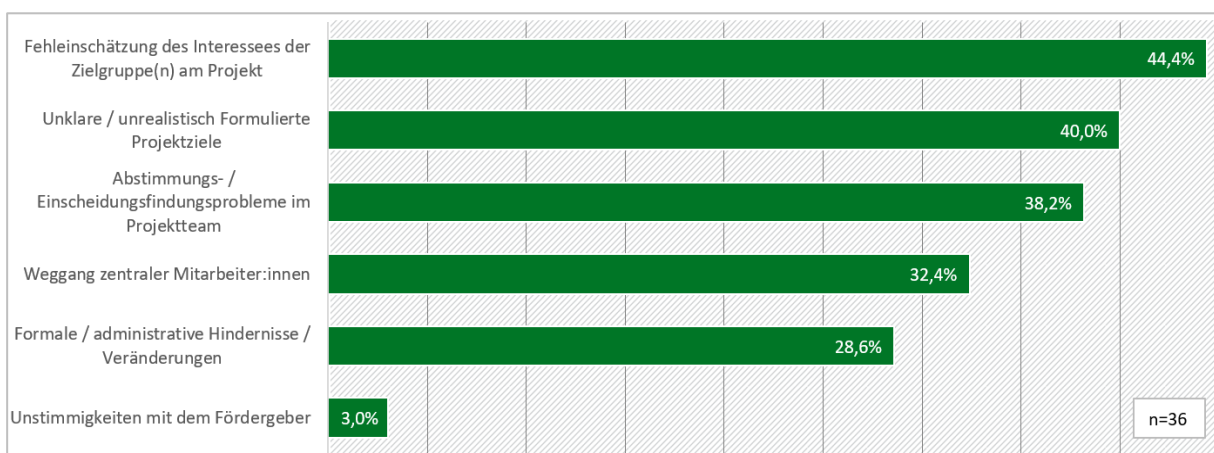


Quelle: Befragung, Frage 7; grafische Darstellung: Fraunhofer ISI

Hemmende Faktoren für die Projektumsetzung

Für die Projekte, die nicht wie im Antrag geplant vollumfänglich umgesetzt werden konnten, sah die Befragung eine Anschlussfrage nach den zentralen Einflussfaktoren auf die nicht planmäßige Projektumsetzung vor (Ergebnisse siehe Abbildung 15). Die häufigsten Nennungen waren: 1) eine Fehleinschätzung des Interesses der Zielgruppe(n) am Projekt, 2) unklare bzw. unrealistisch formulierte Projektziele und 3) Abstimmungs- / Entscheidungsfindungsprobleme im Projektteam oder mit Projektpartner:innen. In nur einem Fall wurden Unstimmigkeiten mit dem Fördergeber als Grund genannt und dies auch nur in geringem Umfang. Auf die Frage nach sonstigen Gründen gaben 14 von 24 Antwortende erwartungsgemäß die Einschränkungen durch die Corona-Pandemie als wichtigen hemmenden Faktor hinsichtlich der Projektumsetzbarkeit an.

Abbildung 15: Einflussfaktoren auf die nicht plangemäße Projektumsetzung



Quelle: Befragung, Frage 5 (Mehrfachantworten möglich); grafische Darstellung: Fraunhofer ISI

Während die letzten vier in der Grafik oben dargestellten und häufig genannten Gründe nur bedingt bzw. im Fall der Einschränkungen durch die Corona-Pandemie gar nicht durch die Projektbeteiligten beeinflusst werden können, sind "Fehleinschätzung des Interesses der Zielgruppe(n)" sowie "unrealistisch formulierte Projektziele" Aspekte, auf die schon während der Antragsphase eine verstärkte Beachtung gelegt werden bzw. eine Sensibilisierung der Antragsteller:innen hierzu erfolgen kann. Die Analyse der Anträge bestätigt, dass die Anträge für Verbändeförderungsprojekte häufig sehr ambitionierte (und sehr unterschiedliche) Projektziele formulieren und auch ehrgeizig sind hinsichtlich der einzubindenden (diversen) Zielgruppen oder der Anzahl an zu erreichenden Teilnehmer:innen. Die Fallstudien zeigen, dass der zeitliche Aufwand, den es braucht, um unterschiedliche Zielgruppen adäquat anzusprechen, oft von den Projekten unterschätzt wurde. Selbiges trifft auch auf die Notwendigkeit zu, unterschiedliche Methoden der Ansprache anzuwenden (siehe hierzu auch Kapitel 3.2.2).

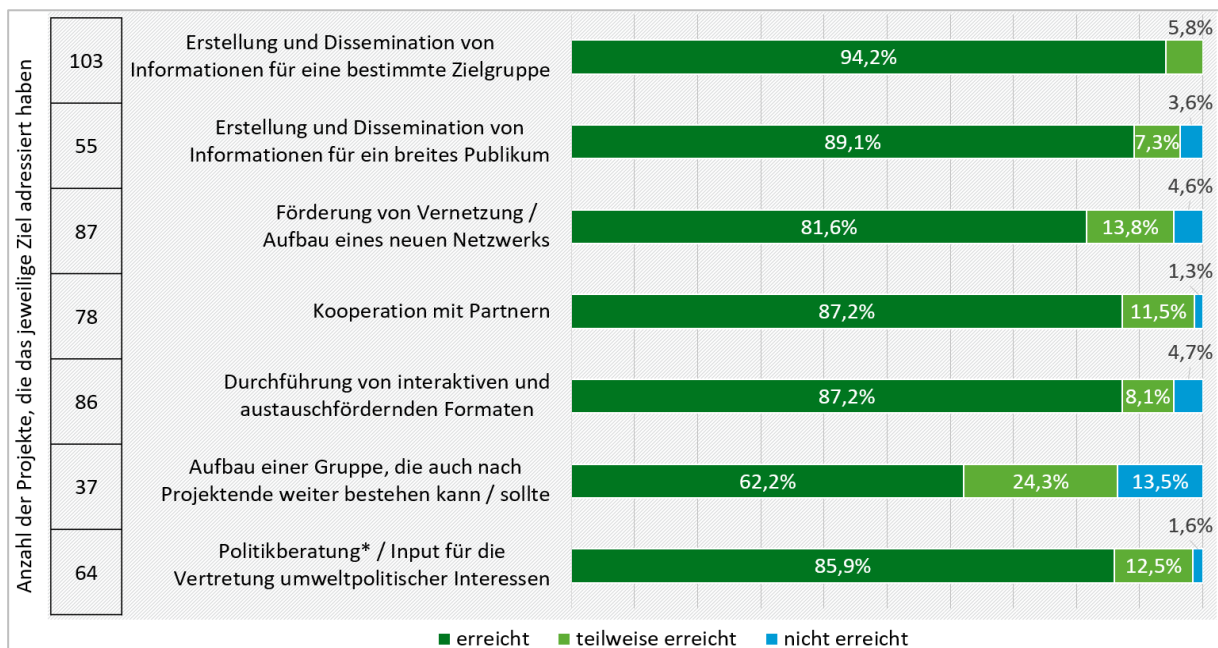
3.2 Zielerreichung und Zielgruppenerreichung (Output)

Das folgende Kapitel diskutiert die Zielerreichung sowie die Zielgruppenerreichung der geförderten Projekte.

3.2.1 Zielerreichung

Für die im Rahmen der Befragung jeweils von den Projektleiter:innen angegebenen Projektziele wurde auch die Zielerreichung abgefragt. Wie aus Abbildung 16 hervorgeht, werden die jeweiligen Projektziele größtenteils vollständig oder teilweise erreicht. Der Mittelwert der Projekte, die ihre Ziele erreicht haben, liegt bei 83,9%. Dieses Ergebnis weist auf Ebene der geförderten Projekte auf eine allgemein hohe Zielerreichung der Verbändeförderung hin.

Abbildung 16: Erreichung der Projektziele



Quelle: Befragung, Frage 7; grafische Darstellung: Fraunhofer ISI

*unter "Politikberatung" wird die "zivilgesellschaftliche Politikbegleitung" verstanden

- Die Projektziele weisen untereinander vielfach deutliche Zusammenhänge auf, die sich zu folgenden Dimensionen zusammenfassen lassen:

Dimension: Öffentlichkeit für ein Thema schaffen

Hierfür nutzen die Projekte der Verbändeförderung sehr extensiv die Erstellung von Informations-, Presse-, und Schulungsmaterialien oder Handlungsanweisungen und deren Dissemination. Die Erstellung und Dissemination von Informationsmaterialien für eine definierte Zielgruppe ist in beinahe drei Vierteln der geförderten Projekte ein Ziel (vgl. Abbildung 8) und damit ein Kernziel der Verbändeförderung. Auch ist hier, wie aus der obigen Abbildung hervorgeht, der Zielerreichungsgrad besonders hoch.

Die Relevanz der Schaffung von Öffentlichkeit zeigt sich auch darin, dass Projekte, deren Ziel die Erstellung und Dissemination von Informationen für eine bestimmte Zielgruppe ist, dieses Ziel auch häufig für ein breites Publikum verfolgen und die Erreichung beider Ziele stark miteinander korreliert ist: Je besser eines der beiden Ziele erreicht wird, desto besser fällt auch die Zielerreichung für das jeweils andere Ziel aus.¹¹ Im Projekt erarbeitete Informationen bzw. Materialien werden demnach häufig genutzt, um möglichst breit gefächert verschiedene gesellschaftliche Teilgruppen anzusprechen und damit Öffentlichkeit für ein Thema zu schaffen.

Ein Spezialfall, um Informationen und Wissen zu vermitteln, ist der Weg über Multiplikator:innen. Die Effekte der Verbändeförderung durch die Nutzung dieser sowie die Wirkweisen der Arbeit von Multiplikator:innen werden in den folgenden Kapitel beleuchtet.

- Die fördernden und hemmenden Faktoren für die Erreichung entweder einer spezialisierten Zielgruppe oder einer breiten Öffentlichkeit werden im Kapitel zur Breitenwirkung (Kapitel 3.4.2) eingehender diskutiert.

Dimension: Vernetzung, Kooperation und Aufbau einer Gruppe

Auch diese Dimension ist für die Verbändeförderung zentral, da angenommen wird, dass es durch eine Vernetzung von Akteur:innen und die Kooperation und Interaktion in (längerfristig angelegten) Gruppen (z.B. einem Arbeitskreis) eher zu Einstellungs- und Verhaltensänderungen kommt (siehe Literaturanalyse (S. 32-35)). In der Befragung gaben 60 Prozent der Projekte das Ziel der **Durchführung von interaktiven und austauschfördernden Formaten** an; etwa genauso viele gaben die **Förderung von Vernetzung / Aufbau eines neuen Netzwerks** als Projektziel an. In mehr als vier Fünfteln der Projekte konnten diese Ziele auch während der Projektlaufzeit erreicht werden (siehe Abbildung 16). Die Erreichung beider Ziele korreliert deutlich miteinander;¹² es zeigt sich somit auch hier, dass ein hoher Zielerreichungsgrad bei einem Ziel zu einer höheren Zielerreichung bei dem jeweils anderen beiträgt.

Eine Ausnahme bildet das Ziel des **Aufbaus einer Gruppe**. Dieses Ziel ist zwar für wenige Projekte überhaupt relevant. Dennoch besteht hinsichtlich der Zielerreichung ein starker Zusammenhang mit dem Ziel der **Förderung von Vernetzung**: Je besser letzteres erreicht wird, desto besser fällt auch die Zielerreichung für den Aufbau einer Gruppe aus.¹³ Zweitens ist es ein sehr ambitioniertes Ziel, welches in seiner Formulierung auch über das Projektende hinaus deutet und somit mehr Einfluss- und Störfaktoren ausgesetzt ist. Es ist also nicht verwunderlich, dass hier die Zielerreichung geringer ausfällt. In dieser Evaluation haben wir das Ziel des *Aufbaus einer Gruppe* als ein Hilfskonstrukt für die Erreichung von Verhaltensänderung definiert, da durch das gemeinsame Agieren in einer Gruppe am ehesten Veränderungen in den individuellen Gewohnheiten entstehen können (siehe Literaturanalyse (S.32-35)).

¹¹ Korrelation nach Pearson: 0,698**. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

¹² Korrelation nach Pearson: 0,607**. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

¹³ Korrelation nach Pearson: 0,721**. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

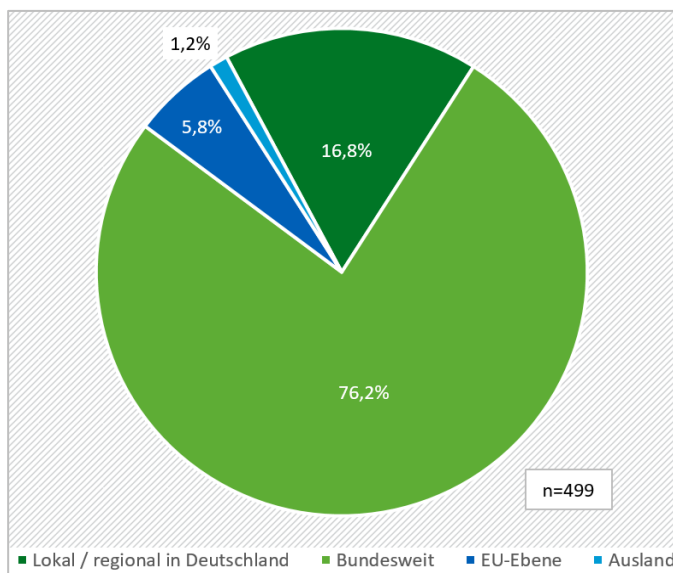
Dimension: zivilgesellschaftliche Politikbegleitung

Die Zieldimension "Politikbegleitung" ist ein Spezifikum der Verbändeförderung und mit 45,1% zielt fast die Hälfte der Projekte darauf ab. Auch hier ist die Zielerreichung sehr hoch (vgl. Abbildung 16). Diese Dimension wird im Kapitel 3.4.2.2 detaillierter betrachtet. Die Befragungsdaten legen einen deutlichen Zusammenhang hinsichtlich der Zielerreichung der zivilgesellschaftlichen Politikbegleitung und jener der Erstellung und Dissemination von Informationen für ein breites Publikum nahe: Ist die Zielerreichung für Politikbegleitung hoch, trägt dies zu einer besseren Zielerreichung der Informationserstellung und -dissemination für breite gesellschaftliche Gruppen bei.¹⁴ Einerseits zeigt sich hieran somit erneut, dass im Projekt erarbeitete Informationen oft auch auf breiterer gesellschaftlicher Ebene nutzbar gemacht werden (sollen). Andererseits kann dieser Zusammenhang auch als Indiz dafür gewertet werden, zu spezifischen (politischen) Themen eine kritische Masse zu erreichen, die gemeinsam wirkungsvoller mit einer Stimme sprechen bzw. die Interessen vertreten kann, als es die Organisation allein könnte.

Modellprojekte

Die Verbändeförderung fördert auch Projekte, die ihre Projektaktivitäten auf lokaler / regionaler Ebene fokussieren. Diese Projekte sind dann meist als "Modellprojekte" angelegt, die neue Methoden oder Ansätze für einen bestimmten Kontext testen. Im gesamten Förderportfolio haben etwas weniger als ein Fünftel der Projekte diesen Fokus (vgl. Abbildung 17). Bezogen auf die Gesamtzahl der jeweils betreuten Projekte fördert das BfN mit 23,9% signifikant mehr Projekte, die den Fokus lokal / regional haben, als das UBA (15,1%).

Abbildung 17: Ort der Projektdurchführung



Quelle: Portfolioanalyse; grafische Darstellung: Fraunhofer ISI

Projekte mit lokalem oder regionalen Charakter sind auch überwiegend auf diesen Ebenen sichtbar, wie die Befragung zeigt: 9,9% (n=14) der Teilnehmenden gaben an, dass das Projekt vor allem lokal wahrgenommen wird. Weitere 17,6 % (n=24) geben an, das Projekt wurde / wird vorwiegend regional (über den direkten Umsetzungsort hinaus) wahrgenommen. Somit haben diese Projekte nicht den Anspruch, eine breite Öffentlichkeit zu erreichen. Auch das Übertragen auf andere Orte ist schwierig, da die im Projekt aufgebauten Kenntnisse sehr kontextualisiert

¹⁴ Korrelation nach Pearson 0,673**. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

sind und es nach Projektende oft noch eine längere Zeit braucht, um einen gewissen Reifegrad zu erreichen.

In diese Kategorie können auch Projekte eingeordnet werden, die zum Ziel haben, lokale Governancestrukturen zu verändern. So wurden im Betrachtungszeitraum einige Projekte in Städten oder Landkreisen gefördert, die zum Ziel hatten, zivilgesellschaftliche Initiativen und Bürger:innen mit den Stadtverwaltungen und etablierten Akteur:innen (z.B. Wirtschaftsvereinigungen) der Region zu einem neuen oder querliegenden Thema (meistens Nachhaltigkeit) zusammenzubringen und gemeinsam neue Formen der Interaktion zu testen. Dies ist in einem zweijährigen Förderprojekt durchaus ambitioniert, denn die Ansprache und Mobilisierung verschiedenster Personengruppen ist zeitaufwändig. Als fördernde Faktoren werden in den Fallstudien die gute Vernetzung zentraler Personen im Projekt und insbesondere gute (schon vorhandene) Netzwerke und Kommunikationskanäle in die Verwaltungen genannt. Es ist klar, dass ein Förderprojekt hier nur einen ersten Anstoß für den Aufbau eines neuen Netzwerks leisten kann. Für die Weiterführung nach Projektende bedarf es deshalb engagierter Personen und geeigneter Plattformen zum weiteren Austausch. Gespräche mit Referent:innen aus den betreuenden Behörden zeigen, dass diese Art von Projekten geschätzt wird, da diese Experimentierräume Impulse nicht nur für die beteiligten Städte und Regionen, sondern auch für die thematische Arbeit der Behörden bieten. Diese Experimentierräume können auch "Soziale Innovationen"¹⁵ hervorbringen, insbesondere neue Formen der Interaktion und der Gestaltung kommunaler Aktivitäten unter Einbeziehung zivilgesellschaftlicher Akteur:innen.

3.2.2 Zielgruppenerreichung

Eng mit der Zielerreichung verbunden ist die Erreichung der Zielgruppen des Projekts. Für die in Abbildung 7 genannten Zielgruppen wurden die Projektleiter:innen um eine Einschätzung dazu gebeten, wie gut diese Zielgruppen schlussendlich erreicht werden konnten. Im Allgemeinen kann die Erreichung der geplanten Teilnehmenden als (sehr) gut beurteilt werden (vgl. Abbildung 18). Dies deutet darauf hin, dass die Zielgruppen den geförderten Organisationen gut bekannt waren und diese adäquate Mittel einsetzen konnten, um die Zielgruppen zu mobilisieren.

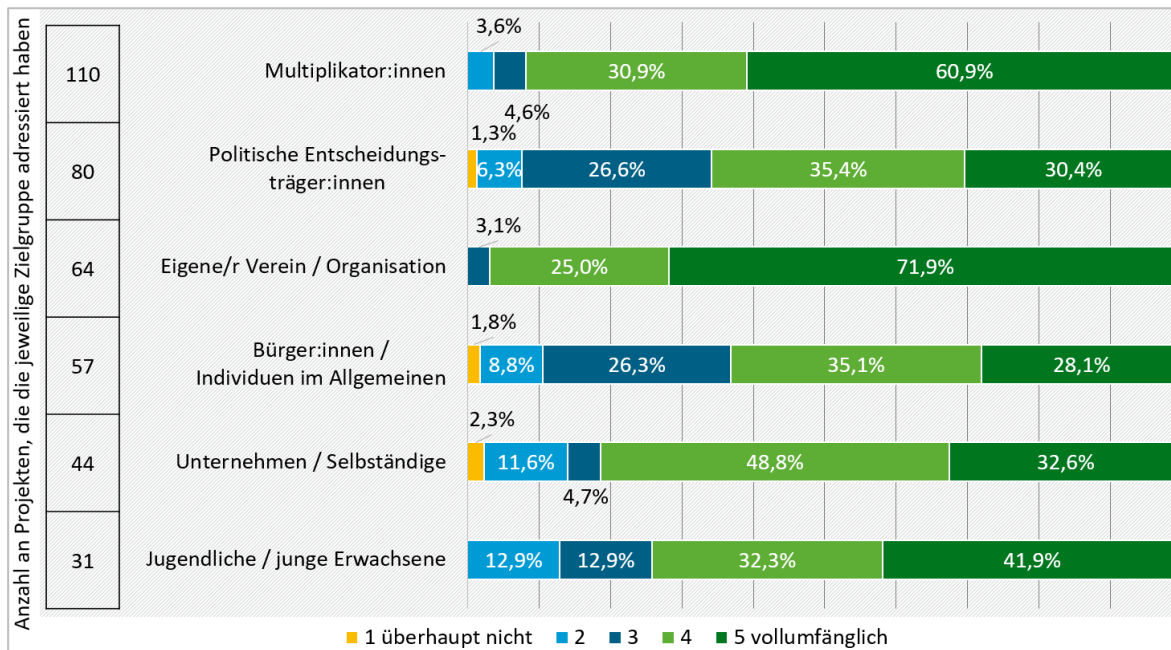
Die Fallstudien geben Auskunft über Methoden, die für Multiplikator:innen besonders geeignet sind: Dies sind vor allem Schulungs- und Beratungsangebote sowie zur Verfügung gestellte Materialien, wie z.B. Toolboxen oder Broschüren und Flyer. Aber auch Spiele oder Apps wurden in den Projekten entwickelt. Die Corona-Pandemie hat gezeigt, dass virtuelle Schulungs- und Austauschformate (Webinare, Online-Workshops oder Remote-Beratungen) bei diesen (meist professionellen) Zielgruppen besonders gut funktionieren. Einige Projekte planen auch weiterhin virtuelle Schulungen oder Beratungsangebote anzubieten.

Trotz der im Allgemeinen hohen Zielgruppenerreichung erscheint es schwierig, weiter entfernte (End-)Zielgruppen und weniger gut organisierte Gruppen zu erreichen. Dazu gehören beispiels-

¹⁵ Soziale Innovationen sind in der Literatur nicht eindeutig definiert. Vielmehr gibt es unterschiedliche Definitionen, die sich beispielsweise stärker auf die normative Wirkung innovativer Veränderungen (z.B. soziale Gerechtigkeit) oder auf den Gegenstand des Wandels (z.B. soziale Praktiken) beziehen können. Es gibt eine Vielzahl an Definitionen von sozialen Innovationen. Für die Projekte der Verbändeförderung bietet es sich an, die folgende Definition von Howaldt (2010, S.54) zu verwenden, welche insbesondere auf die Zielgerichtetheit neuer sozialer Praktiken fokussiert: "Eine soziale Innovation ist demnach eine von bestimmten Akteur:innen bzw. Akteurskonstellationen ausgehende intentionale, zielgerichtete Neukombination bzw. Neukombination sozialer Praktiken in bestimmten Handlungsfeldern bzw. sozialen Kontexten, mit dem Ziel, Probleme oder Bedürfnisse besser zu lösen bzw. zu befriedigen, als dies auf der Grundlage etablierter Praktiken möglich ist." Dabei können durchaus schon vorhandene Ideen oder Initiativen nachgeahmt und so angepasst werden, dass sie auf den jeweiligen (z.B. lokalen) Kontext passen. Auch wenn soziale Innovation nicht als normativer Begriff zu verstehen ist – im Sinne von Veränderungen, die per se zu "besseren" oder "sozialeren" Verhältnissen führen -, wird die Zielgerichtetheit sozialer Innovationen häufig auf den Wandel zu einer nachhaltiger Lebensweise und der Inklusion von bis dahin marginalisierten Gruppen bezogen. Dies ist auch das Ziel von Projekten der Verbändeförderung, die neue Formen des Zusammenlebens und der Beteiligung anstreben.

weise Vertreter:innen von Unternehmen oder Selbstständige, Jugendliche und junge Erwachsene sowie auch Bürger:innen im Allgemeinen. Allerdings zeigen die weiteren Analysen, dass jüngere Organisationen erfolgreicher Unternehmen und Selbstständige erreichen. Dies deutet darauf hin, dass jüngere und damit zumeist stärker auf spezielle Themen oder Zielgruppen ausgerichtete Organisationen diese Zielgruppen besser (als klassische und breit agierende Umweltverbände) kennen und damit adäquat erreichen können.

Abbildung 18: Erreichung der geplanten Teilnehmenden



Quelle: Befragung, Frage 10; grafische Darstellung: Fraunhofer ISI

Die befragten Projektleiter:innen nannten folgende Gründe für die nicht antragsgemäße Erreichung der Zielgruppen. Dies gilt insbesondere für die oben genannten schwerer zu erreichenden Gruppen:

- ▶ unzureichende personelle oder finanzielle Ressourcen für die Rekrutierung und / oder Betreuung der Teilnehmenden (n=25; 17,7%)
- ▶ eine geringe Teilnahmebereitschaft der Teilnehmenden (n=22; 15,6%)
- ▶ mangelnder Zugang zu den Teilnehmenden (n=10; 7,1%)

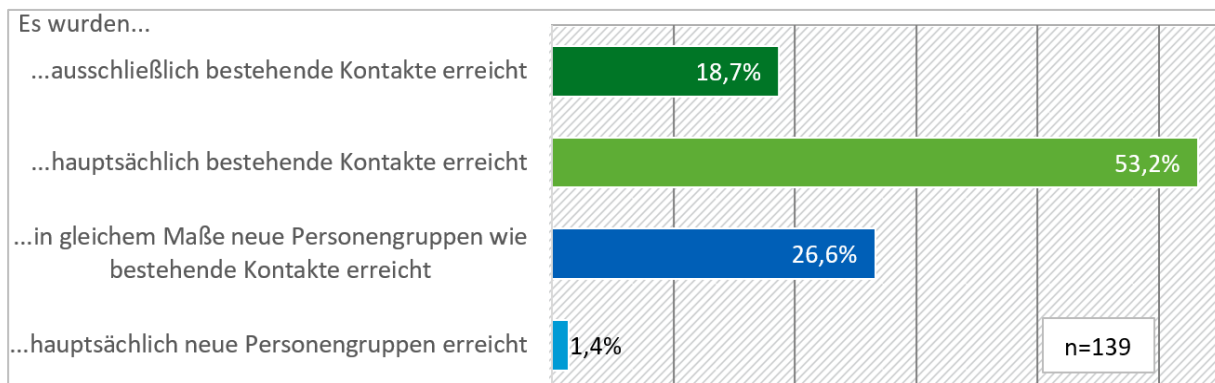
Weitere jedoch seltener genannte Gründe waren ein unzureichender zeitlicher Vorlauf sowie ein für die Teilnehmenden nicht passfähiger Methodeneinsatz. Ein spezieller und zeitlich begrenzter Grund waren die Auswirkungen der Corona-Pandemie.

In den Fallstudien wird ersichtlich, dass der Aufwand, den es braucht, entferntere und weniger bekannte Zielgruppen zu mobilisieren, von den Projektleitenden unterschätzt wird. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn sehr unterschiedliche Zielgruppen gleichermaßen eingebunden werden sollen (z.B. Multiplikator:innen und Bürger:innen). Hier wird insbesondere der zeitliche Aufwand unterschätzt, vor allem dann, wenn es unterschiedlicher Methoden der Ansprache bedarf.

Es erscheint deshalb nicht verwunderlich, dass die geförderten Organisationen mehrheitlich ihnen schon bekannte Zielgruppen eingebunden haben. Die nächste Abbildung zeigt, dass fast drei Viertel der Teilnehmenden über das Projekt ausschließlich oder vorwiegend bestehende

Kontakte erreicht haben. Somit hat lediglich ein Viertel der Projekte für die Organisation neue Zielgruppen erreicht.

Abbildung 19: Bestehende und neue Kontakte in den geförderten Projekten



Quelle: Befragung, Frage 12; grafische Darstellung: Fraunhofer ISI

Die Fallstudien zeigen, dass es sehr schwierig ist, während einer kurzen Laufzeit ein neues Netzwerk an Personen aufzubauen. Für die Fälle, in denen Projekte der geförderten Organisation unbekannte Zielgruppen erreichen wollten, nutzen einige Projekte den Rückgriff auf Projektpartner:innen, die mit der Zielgruppe vertraut waren.

3.3 Effekte auf die Programmteiligten (Outcomes)

Dieses Kapitel diskutiert die Wirkungen auf die an den Projekten direkt Beteiligten. Diese sind die geförderten Vereine und die beteiligten Zielgruppen am Projekt. Ein besonderes Augenmerk wird auf die begleitenden Behörden gelegt.

3.3.1 Effekte auf die Teilnehmer:innen der Projekte

3.3.1.1 Sensibilisierung und Verhaltensänderungen (für Umwelt- und Naturschutzbelange)

Das hauptsächliche Ziel der Verbändeförderung ist es, Einstellungs- sowie Verhaltensänderungen hinsichtlich Umweltbelangen bei den jeweils am Projekt Beteiligten zu erwirken. Diese Wirkungen sind ex-post nur schwer messbar und im Kontext dieser Evaluation nicht quantifizierbar. Dennoch wagt die Evaluation eine Annäherung, indem sie die Programmteiligten nach ihren Einschätzungen fragt.

Basierend auf dem aktuellen Forschungsstand zum Umwelt- und Naturbewusstsein (siehe Literaturanalyse (S. 32-35)) können drei Effekte unterschieden werden:¹⁶

- ▶ Wissenszuwachs
- ▶ Einstellungsänderungen
- ▶ Verhaltensänderungen

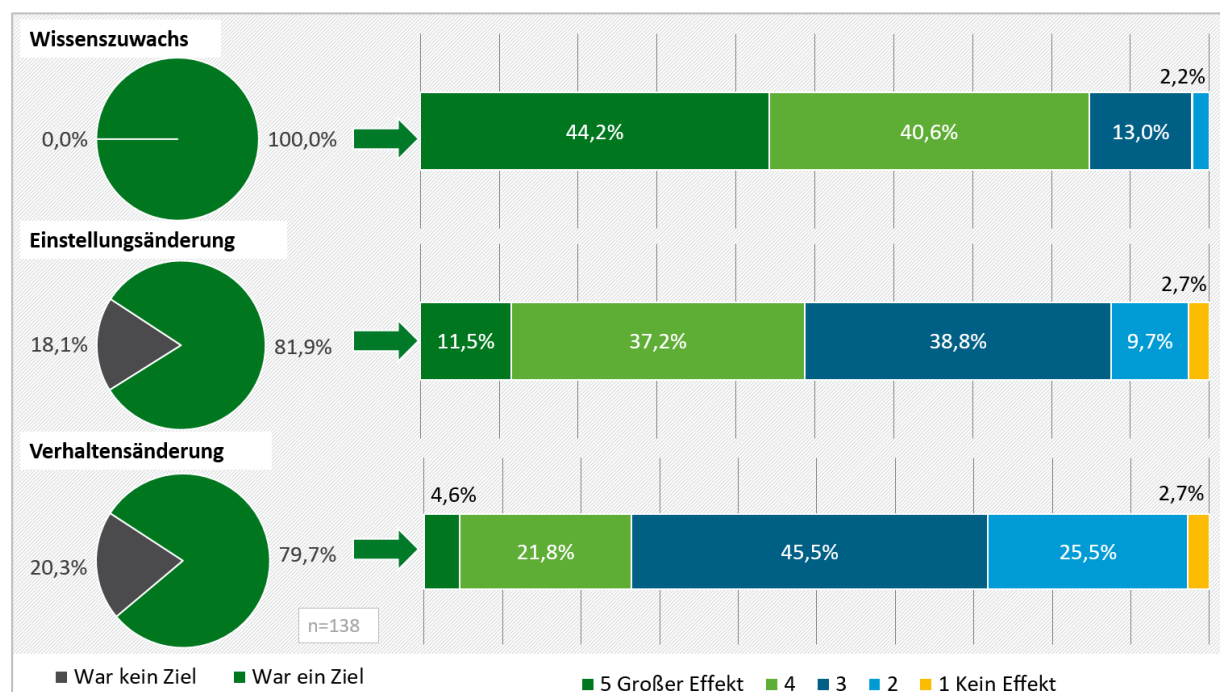
Die folgende Grafik zeigt zum einen, inwieweit die Projekte die drei Effekte als Ziel anvisierten. Zum anderen wurden die Projektleiter:innen nach ihrer Einschätzung zur Größe des Effekts befragt.

¹⁶ Die Aufteilung basiert auf der Einstellungs-Verhaltenslücke (Kuckartz 2013). Diese Lücke beschreibt das Phänomen, dass ein hohes Umwelt- und Naturbewusstsein nicht zwangsläufig zu einem umwelt- / naturschützenden oder umweltgerechten / naturverträglichen Verhalten führt.

Wie zu erwarten, zielen alle Projekte auf einen Wissenszuwachs bei den Teilnehmer:innen ab. Einstellungs- und Verhaltensänderungen wollen allerdings im Schnitt vier von fünf Projekten erreichen.¹⁷

Während der Effekt beim Wissenszuwachs bei den Teilnehmer:innen laut der Selbsteinschätzung der Projektleiter:innen bei mehr als 80 Prozent der Projekte eingetreten ist und eher als groß angegeben wurde, sinkt dieser Wert erwartungsgemäß bei den anderen zwei Effektkategorien ab. Während hinsichtlich der Einstellungsänderung noch knapp die Hälfte einen eher großen Effekt sieht und ein weiteres Drittel von einem mäßigen Effekt ausgeht, sinken diese Werte bei den Verhaltensänderungen deutlich ab. Bei gut einem Viertel der Projekte sehen die Projektleiter:innen nur einen geringen bis gar keinen Effekt. Die Interviews mit Projektbeteiligten bestätigen diesen Trend und geben als zentralen Grund dafür die kurze Förderdauer an. Die Interviewpartner:innen sind sich auch einig, dass es schwierig ist, Einstellungs- und Verhaltensänderungen über die Teilnehmenden hinaus zu erwirken. Allerdings beruhen alle Einschätzungen auf anekdotischen Evidenzen, da in keinem uns bekannten Projekt eine Vorher-Nachher-Befragung mit den Beteiligten durchgeführt wurde. Der abfallende Trend in den Selbsteinschätzungen zeigt demnach ein erwartbares Ergebnis an.

Abbildung 20: Übersicht zu den Effekten auf Teilnehmende und (potenzielle) Endnutzer:innen (Einschätzungen der Projektleiter:innen)



Quelle: Befragung, Frage 13; grafische Darstellung: Fraunhofer ISI

Ein Projekt kann mehrere Effektebenen zum Ziel haben. Jeder Projektleitende konnte zu allen Ebenen eine Einschätzung abgeben.

Eine Tendenz lässt sich bei weiteren Untersuchungen erkennen: Je überregionaler ein Projekt ist (siehe Fragebogen Frage 18), desto stärker sind tendenziell die Effekte auf den Wissenszuwachs. Hinsichtlich der Effekte auf die Verhaltensänderung zeigt sich eine umgekehrte Tendenz: Je lokaler das Projekt angesiedelt ist, desto größer sind tendenziell die Effekte auf die Teilnehmenden.

¹⁷ Insgesamt haben 138 der Befragten hierzu Angaben gemacht (97,2%).

den im Hinblick auf eine Verhaltensänderung. Dies lässt sich anhand der Fallstudien gut illustrieren: In mehreren Fallstudien wurde darauf hingewiesen, dass Vor-Ort-Erlebnisse (wie z.B. Exkursionen) und das "Erleben" am eindrucklichsten auf die Teilnehmer:innen wirken:

"Meine Empfehlung ist immer, das mit lokalen Beispielen zu verknüpfen. Das ist immer sehr eindrucklich, wenn man die Probleme direkt vor Ort erleben und nachspüren kann. Das ist viel eindrucklicher für Schüler als wenn man ihnen so große globale Probleme vor Augen führt." (Fallstudie)

3.3.1.2 Effekte auf die am Projekt beteiligten Multiplikator:innen

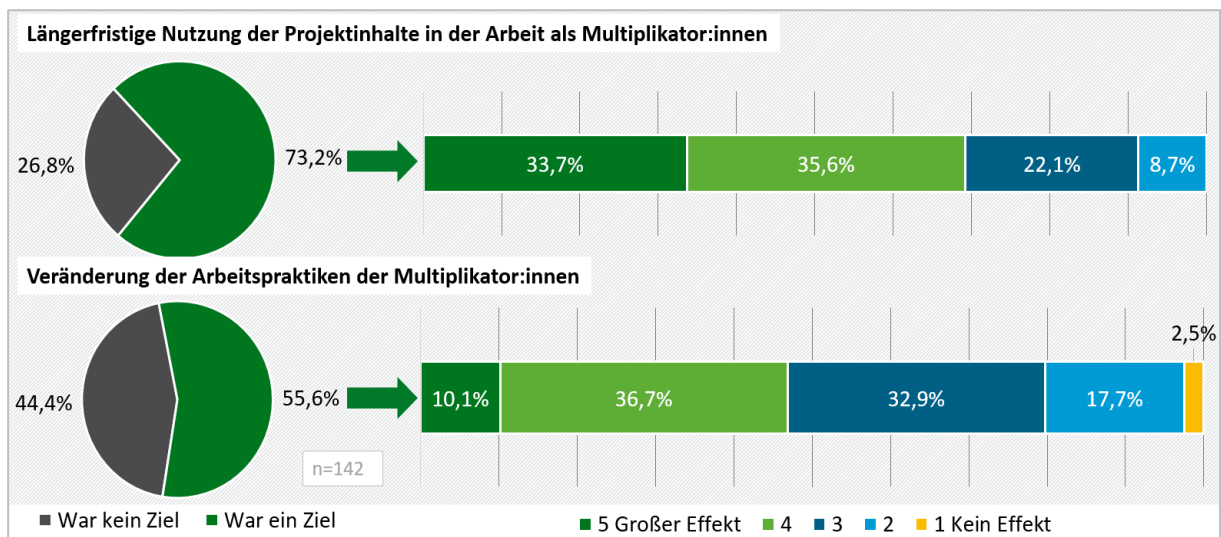
Gut drei Viertel der geförderten Projekte der Verbändeförderung adressierten als Zielgruppe Multiplikator:innen (siehe Abbildung 7). Damit ist dies die größte direkte Zielgruppe des Programms und die Effekte auf diese Zielgruppe sind entscheidend für die Erreichung von Endnutzer:innen, die nicht am Projekt beteiligt waren. Multiplikator:innen haben vorhandene Zugänge zu den Endnutzer:innen und wissen, welche Methoden der Ansprache funktionieren; sie genießen oft auch das Vertrauen der Endnutzer:innen. Des Weiteren kennen sie die rechtlichen und kontextuellen Faktoren, die die Endnutzer:innen (z.B. Lehrkräfte und Schüler:innen; Personen mit bestimmten Religionszugehörigkeiten) binden. Multiplikator:innen sind eine gute Wahl in kurzlaufenden Projekten, in denen keine Zeit dafür ist, sich diese spezialisierten Kenntnisse anzueignen.

Im folgenden Kapitel werden vor allem die Effekte auf die Arbeitsweisen der Multiplikator:innen als Vermittler:innen von Inhalten und Praktiken erläutert. Damit kann eine Einschätzung darüber gegeben werden, ob es der Verbändeförderung gelingt, den Multiplikator:innen das geeignete Rüstzeug mitzugeben. Einstellungs- und Verhaltensänderungen zu erwirken ist für diese Zielgruppe kein vordergründiges Ziel.

Für fast drei Viertel der Projekte gaben die Teilnehmenden der Befragung an, dass die längerfristige Nutzung der Projekteinhalte in der Arbeit der Multiplikator:innen ein Projektziel war / ist. In unterschiedlichem Ausmaß konnte in allen diesen Projekten ein entsprechender Effekt erzielt werden. Über zwei Drittel dieser Projekte gaben an, dahingehend deutliche bzw. große Effekte erzielt zu haben. Von mäßigen Effekten oder geringen Effekten gehen somit knapp ein Drittel der Antwortenden aus.

Darauf, eine Änderung in den Arbeitspraktiken der Multiplikator:innen anzustoßen, zielten nach eigenen Angaben etwas über die Hälfte der Projekte ab. In etwas weniger als der Hälfte davon wurden deutliche bzw. große dahingehende Effekte erzielt. Somit konnten gut die Hälfte der Projekte, die dieses Ziel verfolgt haben, nur mäßige oder geringe bzw. in Einzelfällen auch keinerlei dahingehende Effekte erzielen.

Abbildung 21: Übersicht zu den Effekten auf Multiplikator:innen



Quelle: Befragung, Frage 14; grafische Darstellung: Fraunhofer ISI

3.3.2 Effekte auf die beteiligten Behörden (UBA / BfN)

Die Verbändeförderung hat auch Effekte auf die das Programm verwaltenden Behörden, namentlich das UBA und das BfN. Diese können als indirekt oder nicht primär intendiert angesehen werden. Wenn auch nicht intendiert, hat das Programm mannigfaltige und erhebliche Effekte auf die Behörden. Dies zeigte sich im Rahmen der Interviews mit Vertreter:innen der Behörden (unter anderem im Rahmen der Fallstudien). Dort konnten folgende Effekte ausgemacht werden:

- ▶ Projekte der Verbändeförderung sind ein Baustein in einem Themenportfolio der Behörden. Mit ihrer Umsetzungsorientierung komplementieren sie vor allem von UBA / BfN geförderte Forschungsprojekte. Während der Laufzeit dieser Evaluation wurden auch Projekte der Verbändeförderung gezielt (von den Behörden) initiiert, um Forschungsergebnisse in der Praxis auszurollen und in die Öffentlichkeit zu bringen. Die Interviewpartner:innen sehen dabei einen deutlichen Unterschied zwischen der Verbändeförderung und klassischer Forschungsförderung bzw. Auftragsstudien.
- ▶ Projekte der Verbändeförderung bereichern die Facharbeit der Behörden. Durch den themenoffenen Charakter und die Möglichkeit von explorativen Ansätzen sind sie unter anderem geeignet, Einblicke in Bereiche zu gewähren, die nicht zum Kerngebiet der Umwelt- und Naturschutzbehörden gehören (z.B. schulische Bildung). Mit Projekten der Verbändeförderung konnten in der Vergangenheit gezielt Schnittstellen bearbeitet (z.B. Naturschutz und "Soziales") und in den Folgejahren das eigene Themenportfolio entsprechend erweitert werden.
- ▶ Projekte der Verbändeförderung bieten eine Austauschplattform zwischen den Behörden und Vertreter:innen der Zivilgesellschaft und sind damit ein Instrument, um den Dialog mit unterschiedlichsten Vertreter:innen der Zivilgesellschaft aufrecht zu erhalten.
- ▶ Die in diesem Dialog gewonnenen Einsichten bzw. konkreten Projektergebnisse werden von den Behörden für die politische Arbeit genutzt. Durch die Arbeit mit Verbänden werden die Behörden "sprechfähig" für neue / aufkommende Themen gemacht bzw. für die Belange der

Zivilgesellschaft sensibilisiert. So beispielsweise über Projekte, die das Ziel haben, eine gemeinsame Position von Verbände zu (neuen) Themen zu erarbeiten (z.B. Bioökonomie).

- ▶ Vereinzelt werden die Koordinierung der Aktivitäten und die Animation von Netzwerken durch zivilgesellschaftliche Akteure ergänzt (z.B. Projekt "Nationales Naturerbe", Naturstiftung David).

3.3.3 Effekte auf die geförderten Organisationen

Die Verbändeförderung wirkt auch auf die Organisationen, die die geförderten Projekte konzipieren und umsetzen. Auch hier handelt es sich um nicht direkt intendierte Effekte des Förderprogramms. Dieses Ziel erklärt sich aus der Historie des Förderprogramms: In dessen Frühphase war das Ziel des Programms, die Landschaft der Umweltverbände aufzubauen und zu unterstützen. Die Förderung wirkt in viele Arbeitsbereiche der Organisation hinein. Wir unterscheiden zwei hauptsächliche Ebenen:

- ▶ Organisationsinterner Kompetenzaufbau
- ▶ Sichtbarkeit und Attraktivität der Organisationen im Außenraum

Die folgenden möglichen Effekte waren Teil der Befragung der Projektleiter:innen. Auf die entsprechenden Fragen antworteten beinahe alle der 105 an der Befragung teilnehmenden Organisationen (n=101 bis 103; 96,2% bis 98,1%).

3.3.3.1 Organisationsinterner Kompetenzaufbau

Von den vier abgefragten Items bezüglich interner Wirkungen (siehe Abbildung 22) wurde der stärkste positive Effekt bezüglich des Kompetenzzuwachses bei der Einwerbung von Projektmitteln erreicht: Etwas weniger als zwei Drittel der geförderten Organisationen berichten diesbezüglich von großen Effekten, ein weiteres Viertel erzielte hier mäßig ausgeprägte Effekte. Den Effekt der Verbändeförderung hinsichtlich dieser Kompetenz sehen nur zwölf Organisationen als gering an. Insgesamt trägt ein erfolgreicher Projektantrag bei der Verbändeförderung somit klar dazu bei, das Wissen und die Erfahrung der Organisationen, Projektanträge zu formulieren und Förderprojekte zu akquirieren, auszubauen. Dies gilt (vor allem) auch für die Antragstellung in anderen Förderprogrammen.

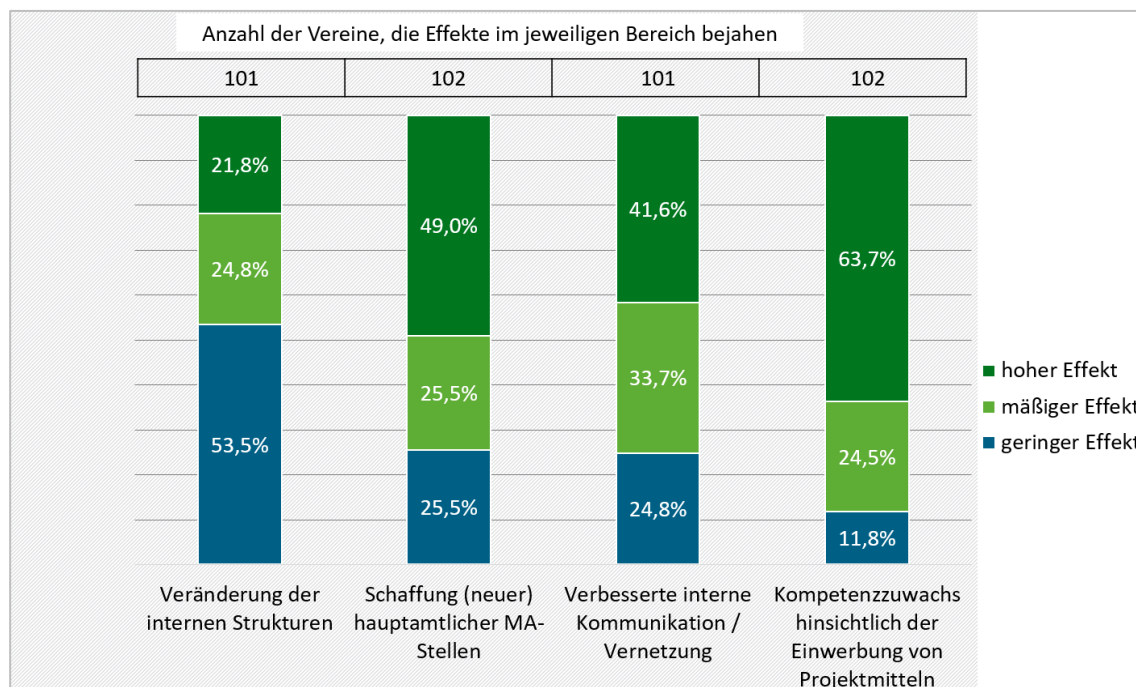
Klar positive Wirkungen hat das Förderprogramm auch auf eine verbesserte interne Kommunikation bzw. Vernetzung der verschiedenen Teilbereiche der Organisationen und ihrer Mitglieder. Deutliche diesbezügliche Effekte stellen drei Viertel der Teilnehmenden fest. Das verbleibende Viertel sieht hier lediglich einen geringen Effekt.

Ein sehr ähnliches Bild ergibt sich auch bei Betrachtung der Wirkungen auf die Schaffung (neuer) hauptamtlicher Mitarbeiter:innenstellen. Auch in diesem Aspekt sehen drei Viertel deutliche Effekte durch die Verbändeförderung, während ein Viertel der Geförderten von einem nur geringen Effekt berichtet. Zwar ist im Rahmen des Förderprogramms nur die temporäre Aufstockung der Arbeitszeit bestehender Mitarbeitender und die auf die Projektlaufzeit befristete Anstellung neuen Personals möglich, dennoch sind langfristige Wirkungen der Verbändeförderung deutlich sichtbar. Die temporär finanzierte Aufstockung für bestehendes Personal bzw. die projektgebunden geschaffenen Stellen werden somit von einer Mehrheit der geförderten Organisationen auch nach Projektende entweder durch eigene Mittel oder durch andere Finanzierungsquellen gesichert. Die Anzahl an Mitarbeiter:innen nach Projektende weist auf eine längerfristige Verstetigung der Aktivitäten bzw. den Ausbau der Themenschwerpunkte hin, die konsequenter-

weise in einem höheren Personalbedarf resultieren. Die Interviews bestätigen, dass die Verbändeförderung es ermöglicht, vorhandenes Personal zu binden und damit dem – im Vereinsbereich häufig vorkommenden – Brain Drain entgegenzuwirken.

Wie bei Förderprojekten zu erwarten, haben die Projekte eher geringere Wirkungen auf **Veränderungen der internen (Organisations-)strukturen**. Mehr als die Hälfte der Antwortenden sieht hier nur geringe Effekte, die sich auf das Förderprogramm zurückführen lassen. Von mäßigen Effekten berichtet etwas weniger als ein Viertel der Geförderten. Knapp ein Fünftel der Befragten sieht große Effekte der Verbändeförderung in diesem Bereich.

Abbildung 22: Interne Wirkungen für die geförderten Organisationen

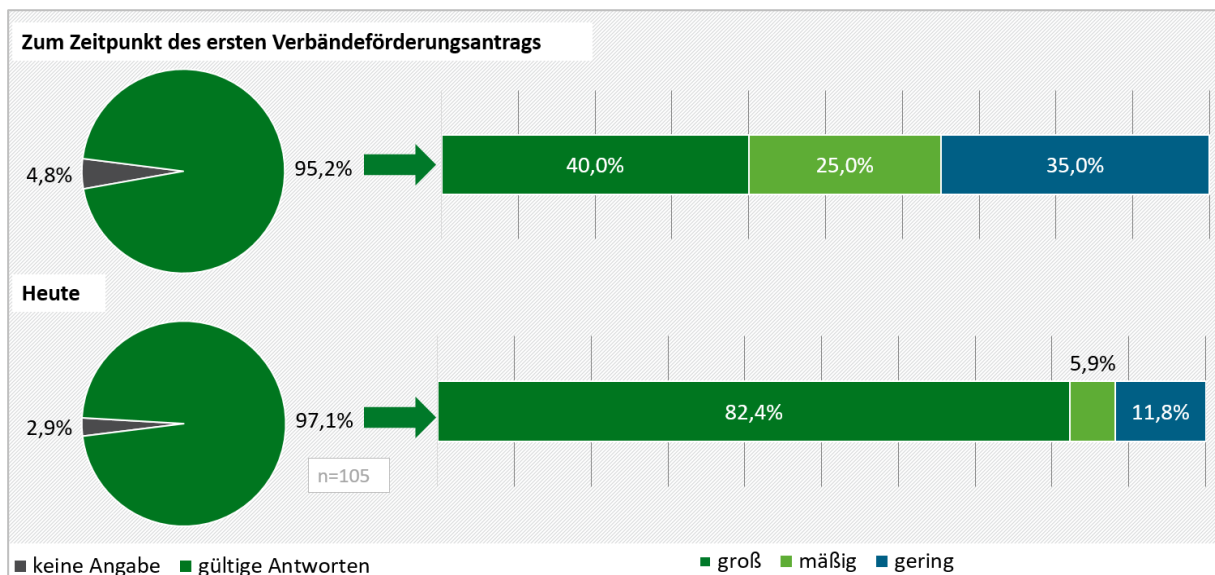


Quelle: Befragung, Frage 29 (Mehrfachantwort möglich); grafische Darstellung: Fraunhofer ISI

Mit Rückblick auf den zwölfjährigen Beobachtungszeitraum der Evaluation zeigen die Interviews, dass vor allem kleine und neu gegründete Organisationen von der Verbändeförderung profitieren, indem die Förderung ihnen eine Starthilfe gibt. So sprach ein Interviewpartner von der Förderung als "game-changer". Dank (mehrmaliger) Förderungen durch die Verbändeförderung konnte sich die Organisation professionalisieren; d.h. sich von einer Organisation, die von Ehrenamtlichen getragen wurde, zu einer solchen mit einem professionellen Kernteam mit hauptamtlichen Mitarbeitenden entwickeln. Die Kehrseite dieser Entwicklung ist jedoch, dass es Organisationen gibt, die mit der Förderung als Teil ihrer Finanzierung rechnen bzw. diese vorab einkalkulieren.

Einen bzw. mehrere Anträge in der Verbändeförderung einzureichen, trägt deutlich zur Professionalisierung der jeweiligen Organisation hinsichtlich der Erfahrung mit der Einwerbung von Fördermitteln bei (siehe Abbildung 23). Die entsprechende Frage wurde von fast allen teilnehmenden Organisationen beantwortet. Im Zeitraum zwischen der ersten Antragstellung bis heute hat sich der Anteil an Organisationen, die ihre diesbezüglichen Erfahrungen als groß einschätzen, von 40,0% auf 82,4% verdoppelt. Entsprechend sinken die Anteile von Organisationen, die von mäßigen oder geringen Erfahrungen berichten.

Abbildung 23: Fördererfahrung der Organisation



Quelle: Befragung, Frage 21; grafische Darstellung: Fraunhofer ISI

3.3.3.2 Sichtbarkeit und Attraktivität im Außenraum

Die folgenden vier Kategorien wurden in der Evaluation genutzt, um die Wirksamkeit im Außenraum zu operationalisieren. Wie die nächste Abbildung zeigt, wurde in allen Kategorien ein großer Effekt erreicht (Abbildung 24).

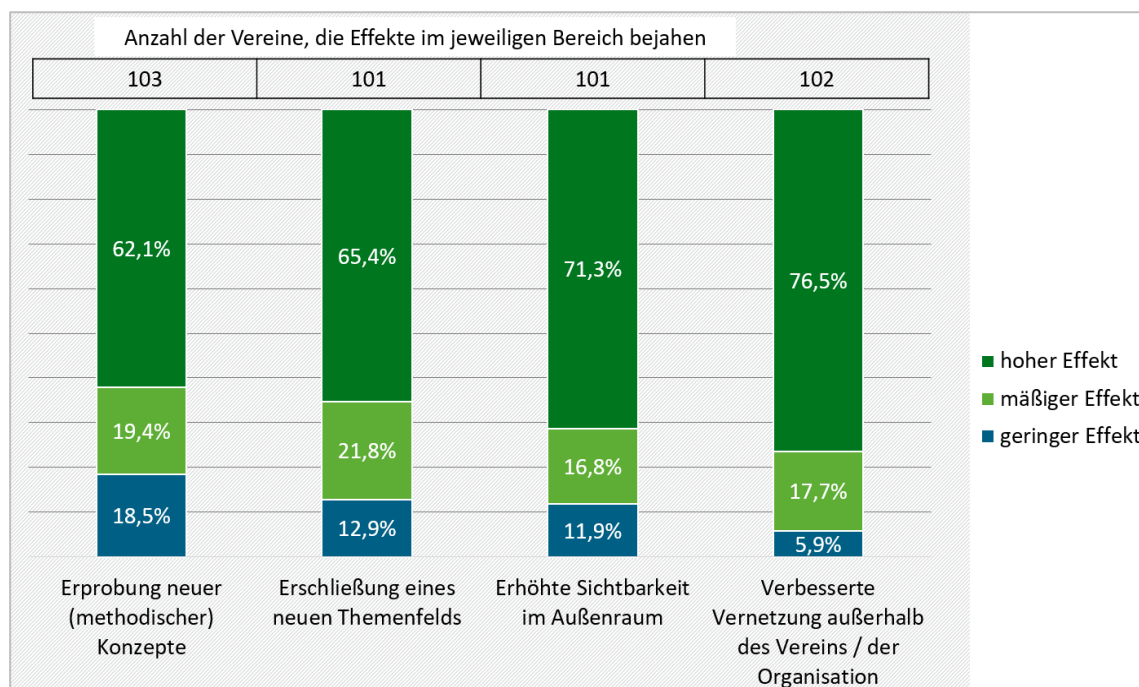
Den größten Effekt hatte die Förderung auf die **Vernetzung der Organisation im Außenraum**. Über drei Viertel der Befragten gibt hier einen großen Effekt an. Das Förderprogramm trägt demnach dazu bei, das eigene Netzwerk (auch langfristig) zu stärken. Die Interviews und Fallstudien zeigen, dass nicht nur das Netzwerk um Akteur:innen aus dem gleichen Themenfeld erweitert werden konnte. Einige Projekte berichten von neuen Kontakten aus anderen Themengebieten. Damit vergrößerten die geförderten Organisationen nicht nur ihr Netzwerk, sondern auch dessen Vielfalt.

Ein weiterer großer Effekt der Förderung ist die **erhöhte Sichtbarkeit der Organisation im Außenraum** (auch über das Projekt hinaus). Dies können z.B. andere zivilgesellschaftliche Organisationen, die Allgemeinheit oder auch politische Entscheidungsträger:innen (auf Bundes- oder EU-Ebene) sein (siehe hierzu auch Kap. 3.4.2.1). Die erhöhte Sichtbarkeit führt sowohl zu einem breiteren Publikum als auch zu einer größeren Legitimität, für bestimmte Themen zu sprechen. Einige Organisationen berichten, dass sie durch das Projekt als erster und einziger zivilgesellschaftlicher Akteur ein Nischenthema besetzen und dieses für eine breitere Öffentlichkeit zugänglich machen konnten. Der explizite Fokus des Programms auf Öffentlichkeitsarbeit (und damit die Finanzierung von Disseminationsaktivitäten) ist für die Schaffung von Sichtbarkeit sehr hilfreich.

Geringfügig weniger häufig wurden ein großer Effekt bei den Kategorien **Erschließung eines für die Organisation neuen Themenfelds** und **Erprobung neuer Methoden und Konzepte** erreicht (65,4% respektive 62,1%). Dieser zunächst interne Kompetenzaufbau führt dazu, dass die Aktivitäten der Organisation für andere Zielgruppen interessant werden und diese Gruppen adäquater angesprochen bzw. die Inhalte effektiver vermittelt werden können. In Interviews gaben Projektleiter:innen an, dass diese neuen Themen dann im Anschluss an das Projekt durch andere Finanzierungsmittel verstetigt werden konnten. Die Fallstudien zeigen, dass die Verbändeförderung bei der Erschließung neuer Themenfelder eine wichtige Rolle spielt, da die meisten

Verbände über keine finanziellen und personellen Ressourcen verfügen, um sich neue (Nischen-)Themen im Tagesgeschäft anzueignen. Das gilt sowohl für kleine als auch große Organisationen. Durch seine thematische Offenheit und die Möglichkeit zum Experimentieren eröffnet das Programm den geförderten Organisationen Möglichkeiten, Ansätze, wie z.B. Veranstaltungsarten oder Kommunikationskanäle, auf ihre Tauglichkeit bei bestimmten Zielgruppen (wie u.a. politischen Entscheidungsträger:innen) zu testen.

Abbildung 24: Externe Effekte für die geförderten Organisationen



Quelle: Befragung, Frage 29 (Mehrfachantwort möglich); grafische Darstellung: Fraunhofer ISI

Die weiteren Analysen zeigen, dass die Effekte auf die Sichtbarkeit der Organisationen und eine damit einhergehende vergrößerte Attraktivität bei größeren Organisationen mit vielen hauptamtlichen Mitarbeitenden etwas geringer ausfällt. Dies gilt sowohl für die Sichtbarkeit im Außenraum¹⁸ als auch für die Vernetzung außerhalb der Organisation.¹⁹ Somit profitieren vor allem Organisationen mit weniger Mitarbeitenden überdurchschnittlich von der Sichtbarkeit, die ihnen die Verbändeförderung ermöglicht.

3.4 Verstetigung und Breitenwirkung (Impact)

Es ist im Rahmen dieser Evaluation nicht möglich, Effekte auf Gruppen, die nicht am Programm beteiligt sind / waren, systematisch zu erheben. Stattdessen werden in diesem Kapitel die Wirkungsmechanismen diskutiert, die dazu beitragen, die Projektergebnisse in die Breite zu tragen und von der Öffentlichkeit oder bestimmten spezialisierten Zielgruppen aufgenommen und genutzt zu werden. Im Folgenden werden zwei Aspekte diskutiert:

- die Verstetigung der Projektergebnisse und ihre weitere Nutzung (unter anderem auch, aber nicht nur, durch die Projektbeteiligten)

¹⁸ Korrelation nach Pearson: -0,240**. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

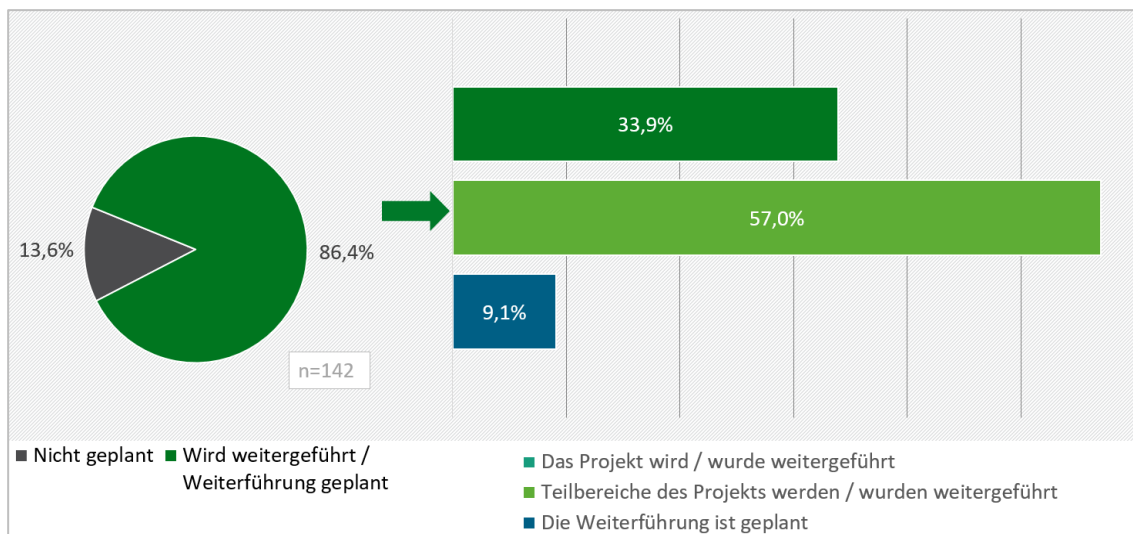
¹⁹ Korrelation nach Pearson: -0,198*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

- die Breitenwirkung der Projekte sowie das Potenzial, die Ergebnisse auf andere Kontexte zu adaptieren.

3.4.1 Verstetigung der Projektergebnisse

Einen Hinweis auf die Verstetigung der Projektaktivitäten liefert Frage 16 der Befragung (siehe Abbildung 25). Die Frage zielte auf die (geplante) Weiterführung der Projekte nach Ende der Förderung ab. Mit 121 Projekten, die gänzlich oder in Teilbereichen weitergeführt werden / wurden, streben 86,4% der Antwortenden eine Verstetigung der entsprechenden Aktivitäten an. Dieser hohe Wert ist die Grundlage für eine längerfristige Nutzung der Projektinhalte. Wie bei Förderprojekten zu erwarten, gaben die Projektleiter:innen mehrheitlich an, nur Teilbereiche des Projekts weiterzuführen. Eine vollumfängliche Fortsetzung des Projekts erfolgt(e), nach Angabe der Projektleiter:innen, aber immerhin für ein Drittel der Projekte. Mit Blick auf die Zukunft geben weitere elf Projektleiter:innen an, eine künftige Fortsetzung der Projektaktivitäten konkret geplant zu haben.

Abbildung 25: Weiterführung des Projekts / der Projektidee nach der Projektlaufzeit (ggf. mit einer anderen Finanzierung)



Quelle: Befragung, Frage 16; grafische Darstellung: Fraunhofer ISI

Für jene Projekte, die fortgeführt werden / wurden, sah die Befragung im Anschluss eine Frage zur Finanzierung der weiteren Aktivitäten vor (siehe Abbildung 26). Konkret wurden vier mögliche Quellen hierfür abgefragt: 1) interne Mittel, 2) externe Fördermittel, 3) ehrenamtliches Engagement sowie 4) die Finanzierung durch Projektpartner. Hierzu machten insgesamt 110 Teilnehmende (Anteil an allen Teilnahmen: 77,5%) Angaben. In den meisten Fällen erfolgt die Weiterfinanzierung aus einer oder zwei Finanzierungsquellen (jeweils n=45, 40,9%). In 18 Fällen wurde die Weiterfinanzierung über den Einsatz von drei Quellen (16,4%) ermöglicht, in zwei Projekten erfolgte die Finanzierung aus allen vier genannten Quellen (1,8%). Am häufigsten kombiniert wird die Verwendung organisationsinterner Mittel mit ehrenamtlichem Engagement, um das Projekt weiterfinanzieren zu können (n=34, 31,0%). Bei 32 Projekten wird die Weiterführung durch organisationsinterne Mittel und externe Fördermittel finanziert (30,0%). Weiterhin gaben 22 Projektleiter:innen an, die Weiterführung durch die Nutzung externer Fördermittel in Kombination mit ehrenamtlichem Engagement zu finanzieren (20,0%).²⁰

²⁰ Berechnungsgrundlage für die genannten Anteilswerte sind alle Projekte, die eine Weiterführung nach Förderende durchführen bzw. anstreben.

Deutlich mehr als die Hälfte der Befragten gab an, interne Mittel der Organisation für die Weiterführung zu nutzen. Dies erachtet das Evaluationsteam als einen hohen Wert für kleine Förderprojekte und weist darauf hin, dass das Konzept der Verbändeförderung aufgeht. Die geförderten Projekte sind als Testphase zu sehen, deren Ergebnisse dann durch die Organisation weitergenutzt und auch finanziert werden. Die Fallstudien zeigen allerdings ein etwas negatives Bild: Ohne externe Finanzierung (das heißt in den meisten Fällen weitere Förderprogramme) war und ist eine Weiterführung oder eine Weiterentwicklung der Aktivitäten nicht möglich. Bei der Weiterführung der Aktivitäten muss zwischen der Art der im Projekt entwickelten Aktivitäten und Ergebnissen unterschieden werden. Wenn das Projekt Disseminationsmaterial produziert (hat), kann dieses mit sehr geringem Personalaufwand durch die Organisation bzw. den / die Projektleiter:in weiter auf aktuellem Stand gehalten werden (wobei dies nicht unbedingt eine aktive Bewerbung der Materialien beinhaltet). Dies gilt auch für Webseiten und virtuelle Informationsplattformen, wobei die Aktualität und Attraktivität für Inhalte im Internet nicht allzu lange anhält. Schwieriger wird es bei Projekten, die zum Ziel haben / hatten, ein Netzwerk aufzubauen und am Leben zu erhalten oder aufwändigere Schulungen oder Veranstaltungsformate zu entwickeln.

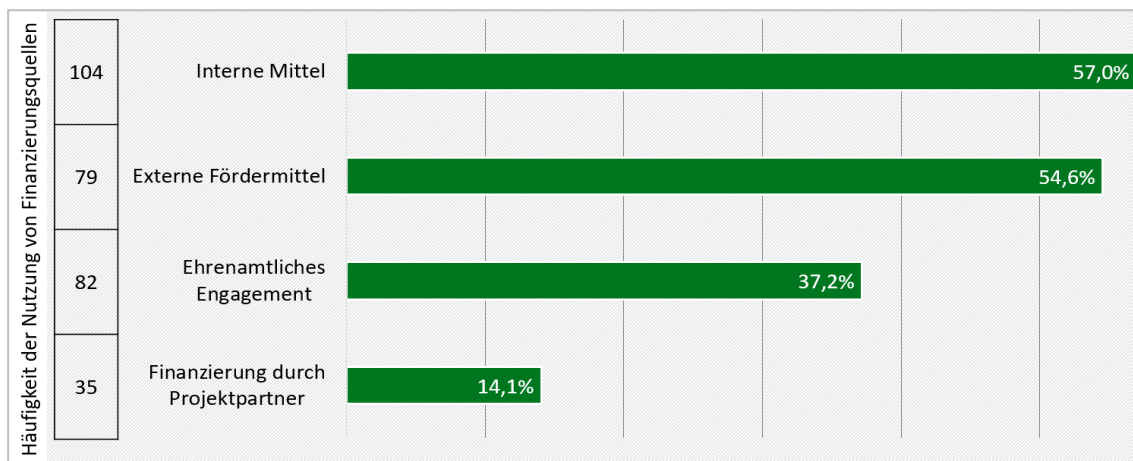
Ebenfalls mehr als die Hälfte der Befragten gibt an, als weitere Finanzierungsmöglichkeit externe Fördermittel in Anspruch zu nehmen. Dies ist die erwartbarste Finanzierungsoption für zivilgesellschaftliche Organisationen. Einige Gesprächspartner:innen gaben an, dass sie durch die Verbändeförderung befähigt wurden, sich auf große Bundesprogramme (z.B. biologische Vielfalt, Plattform Elektromobilität) zu bewerben (siehe auch Kapitel 3.3.3).

Zwar in geringerem Ausmaß aber dennoch von mehr als einem Drittel genutzt wird das Engagement von Ehrenamtlichen. Besonders die Aufrechterhaltung und Weiterführung eines Netzwerkes oder einer Gruppe (z.B. eines Reparatur-Cafés) oder die erneute Durchführung bestimmter Veranstaltungsformate (z.B. Stadtrundgänge) beruht auch auf dem Engagement Einzelner.

Die Finanzierung durch Projektpartner wird demgegenüber seltener genutzt (n=17, 14,1%).

Nach alternativen Fördergebern gefragt, verweisen die Teilnehmenden häufig auf andere Einrichtungen des Bundes wie beispielsweise BMU (z.B. das Programm "Biologische Vielfalt") oder das BMZ. Viele Organisationen sind aber auch in Forschungsprojekten des BMBF als Partner involviert. Auch Stiftungen wie bspw. Mercator oder die Deutsche Bundesstiftung Umwelt sind häufige Förderquellen für die geförderten Organisationen. Weiterhin werden Fördermöglichkeiten der Europäischen Union häufig genannt (unter anderem EU LIFE, Interreg sowie die europäischen Strukturfonds). Weiterhin werden auch einige Umweltprogramme der Bundesländer für die Finanzierung genutzt.

Abbildung 26: Finanzierung der Weiterführung



Quelle: Befragung, Frage 17 (Mehrfachantwort möglich); grafische Darstellung: Fraunhofer ISI

3.4.2 Breitenwirkung

Um die Verbreitung und somit auch mögliche Wirkungen von Projektergebnissen so gut wie möglich zu unterstützen, ist die Frage nach den eingesetzten Vermittlungs- / Verbreitungswegen von zentraler Relevanz.

3.4.2.1 Verbreitungswege der Projektinhalte

In der Analyse der in den Förderanträgen vorgesehenen Verbreitungswege wird deutlich, dass die meisten Projekte planen, ihre Inhalte selbst (z.B. über eigene Formate oder Kommunikationskanäle) oder vermittelt über Multiplikator:innen zu verbreiten (s. Abbildung 27). Zusammengefasst rund vier Fünftel aller Projekte beschreiben somit eine Nutzung eigener Kanäle oder derer von Multiplikator:innen als hauptsächlichen Ansatz, um erarbeitete Ergebnisse breiter zu streuen.

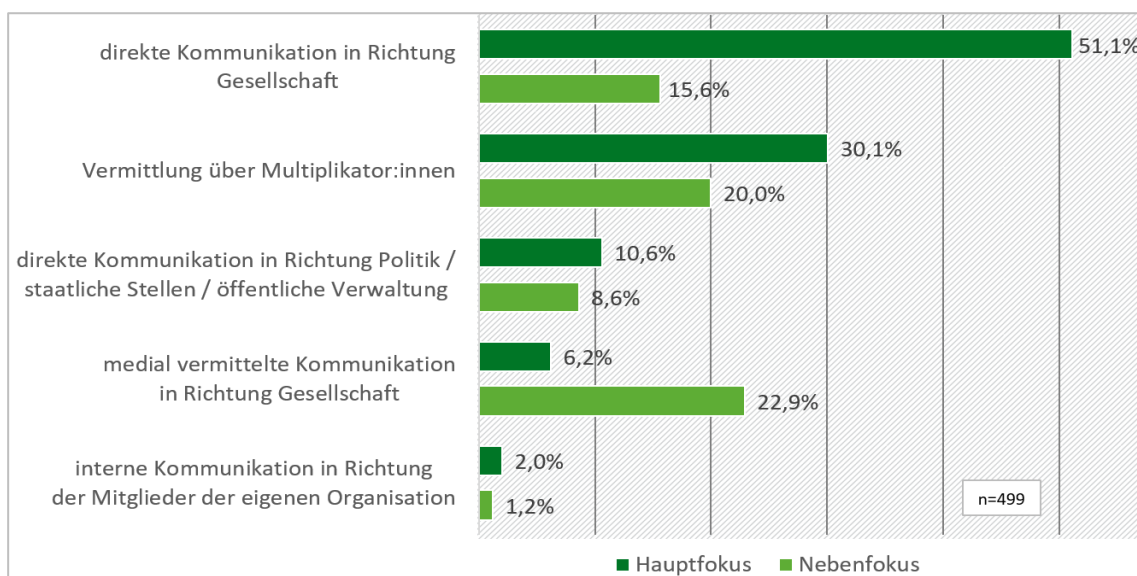
Eine direkte Vermittlung in Richtung der Politik oder der Mitglieder der eigenen Organisation ist hingegen vergleichsweise selten Fokus der Dissemination.

In der Portfolioanalyse²¹ wurde zudem ermittelt, inwieweit Projekte die eingeforderte Breitenwirkung auch mit Hilfe der Medien anstreben. Insbesondere vor dem Hintergrund der gewünschten Stärkung des Umwelt- / Naturbewusstseins in der Gesellschaft liegt hier das größte Reichweitenpotenzial.

Hier bewährte sich die Unterscheidung zwischen haupt- und nebensächlichen Ansätzen der Verbreitung, um nachzuvollziehen, in welchem Umfang Projekte in der Lage sind, angesichts begrenzter Mittel und Projektlaufzeiten eine Vermittlung über Medien vorzusehen. Nur rund jedes zwanzigste Projekt setzt demnach darauf (bzw. kann nur darauf setzen), eine breitere Öffentlichkeit durch entsprechende Berichterstattung zu erreichen – z.B. durch eine umfangreichere Presse- / Öffentlichkeitsarbeit, Medienkooperationen oder eigene Kampagnen. Deutlich häufiger (bei rund ein Fünftel der Projekte) hingegen ist eine mediale Vermittlung nur ein Nebenaspekt des eigenen Transfers, meist in dem Sinne, dass der Anspruch der Breitenwirkung bspw. durch einfache Pressemeldungen (zusätzlich) "bedient" wird.

²¹ Siehe Tabelle A 1 Analyseraster in Annex A.1.

Abbildung 27: Geplante Verbreitung von Projekthinhalten nach Haupt- und Nebenfokus



Quelle: Portfolioanalyse (Hauptfokus: eine Nennung; Nebenfokus: Mehrfachzuordnung möglich); grafische Darstellung: Fraunhofer ISI

Analog zu der Kodierung der geplanten Verbreitungswege im Rahmen der Portfolioanalyse sah auch die Befragung eine entsprechende Abfrage vor (s. Abbildung 28). Dabei zeigte sich deutlich, dass nahezu alle Projekte mehrere Kommunikationskanäle miteinander kombinieren, um Projektergebnisse zu verbreiten. In drei Vierteln der Fälle werden zwischen vier und sieben verschiedene Kanäle genutzt (n=106; 75,2%).

Wie in den Projektanträgen bereits angedacht, nutzen Projekte tatsächlich am ehesten Kanäle und Vermittlungswege, die ihnen bereits zur Verfügung stehen bzw. ihnen vertraut sind. So werden Ergebnisse am häufigsten über eigene Onlineangebote wie die Webseite der Organisation (rund 90%), (Informations-)Veranstaltungen oder Publikationen (jeweils rund 80%) vermittelt. Rund drei Viertel der Organisationen nutzt zudem eigene Netzwerke für den Transfer, rund die Hälfte organisationseigene Profile in Social Media.

In den Interviews und Fallstudien wurde deutlich, dass bei der eigenverantwortlichen Verbreitung von Ergebnissen insbesondere jene Organisationen im Vorteil sind, die bereits aufgrund ihrer grundsätzlichen Aufgabe / Funktion einen guten Zugang zu Zielgruppen und auch Multiplikator:innen haben, wie dies z.B. bei Dachverbänden oder beruflichen Vereinigungen der Fall ist.

Einen breitenwirksamen Zugang zur Bevölkerung (Bürger:innen / Verbraucher:innen) bieten zudem Organisationen mit einem Netz von lokalen Zweigstellen, die Projekthinhalte wie z.B. Informationsmaterialien und Broschüren ihren Dependancen zur Verfügung stellen und damit Bürger effektiv erreichen. Hier sind insbesondere größere Natur- / Umweltschutzverbände wie NABU und BUND zu nennen (z.B. BUND: Materialpaket zur Erdüberlastung, zum Energielabel, zur Rückführung von Handys).

Aber auch Projekte, in denen durch entsprechende Angebote und Materialien die Öffentlichkeitsarbeit weiterer / eingebundener Vereine und Verbände unterstützt wird, lassen auf eine indirekte Breitenwirkung schließen. Beispielhaft zu nennen wäre an dieser Stelle die mehrfach (anschluss-)geförderte Vernetzungsarbeit im Bereich Nationales Naturerbe (durch die Naturstiftung David), u.a. durch einen kostenlos nutzbaren Fotopool, aber auch eigens für eine breitere Leserschaft konzipierte Informationsmaterialien. Eine Breitenwirkung, insbesondere gerechnet auf einen durch die Anschlussförderung (entweder im Rahmen der Verbändeförderung oder

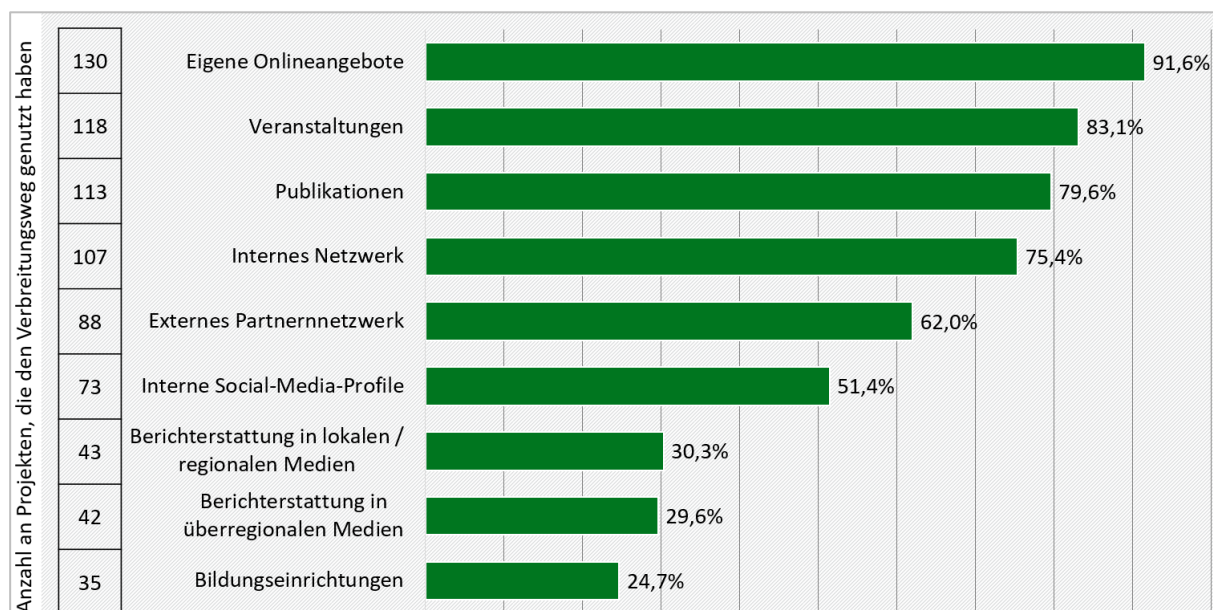
durch andere Förderprogramme) langen Förderzeitraum, lässt sich in dem Falle kaum seriös schätzen, ist aber in hohem Maße als plausibel anzunehmen.

Die Erreichung und Nutzung von Multiplikator:innen für den Transfer spielt – wie auch Interviews und die Fallstudien belegen – für nahezu alle benannten Verbreitungs Kanäle eine Rolle (seien es On- oder Offline-Angebote oder Veranstaltungen), zeigt sich aber besonders deutlich beim Rückgriff auf externe Partnernetzwerke (durch nahezu zwei Drittel aller Projekte). Gerade bei kleineren und kurzlaufenden Projekten ist dieser Ansatz zielführend, um eine Breitenwirkung zu erzielen (Beispiele für solche Netzwerke sind Handwerkerverbände, Hochschulen oder lokale Initiativen wie "Stadt wandeln", wie die Fallstudien zeigen).

Auch aufgrund oft fehlender Mittel erfolgt eine Berichterstattung zu den Projekten – sei es in regionalen oder überregionalen Medien – vergleichsweise selten (jeweils knapp ein Drittel der Projekte). Die notwendige Presse- und Medienarbeit können sich eigentlich nur mitgliedstarke Organisationen leisten, die ohnehin über eine professionelle Kommunikationsabteilung und oft auch bereits etablierte, reichweitenstarke Social-Media-Kanäle verfügen.

Ein vergleichsweise selten genutzter Verbreitungsweg ist der über Bildungseinrichtungen (rund ein Viertel der Projekte nutzt diesen Weg). Dies mag mit den Zielsetzungen vieler Projekte zusammenhängen (insbesondere wenn sie sich an spezielle Zielgruppen und / oder die politische Ebene richten). Aber auch hier haben die Fallstudien gezeigt, welches Potenzial für eine breite Streuung insbesondere in der Ansprache und Einbindung von Schulen liegt. So gelang es dem Projekt RE-ACT, mit u.a. einer Wanderausstellung zum Thema Ressourcenschonung an insgesamt 70 Schulen weit über 65.000 Schüler:innen zu erreichen. Über die Präsentation der Ergebnisse von Schüler:innenaktionen kombiniert mit der Ausstellung (zum Beispiel an Tagen der offenen Tür) und durch Berichterstattung in lokalen Medien konnten darüber hinaus auch weitere Teile der Zivilgesellschaft erreicht werden.

Abbildung 28: Genutzte Kanäle zur Verbreitung von Projekthinhalten



Quelle: Onlinebefragung, Frage 15 (Mehrfachantwort möglich); grafische Darstellung: Fraunhofer ISI

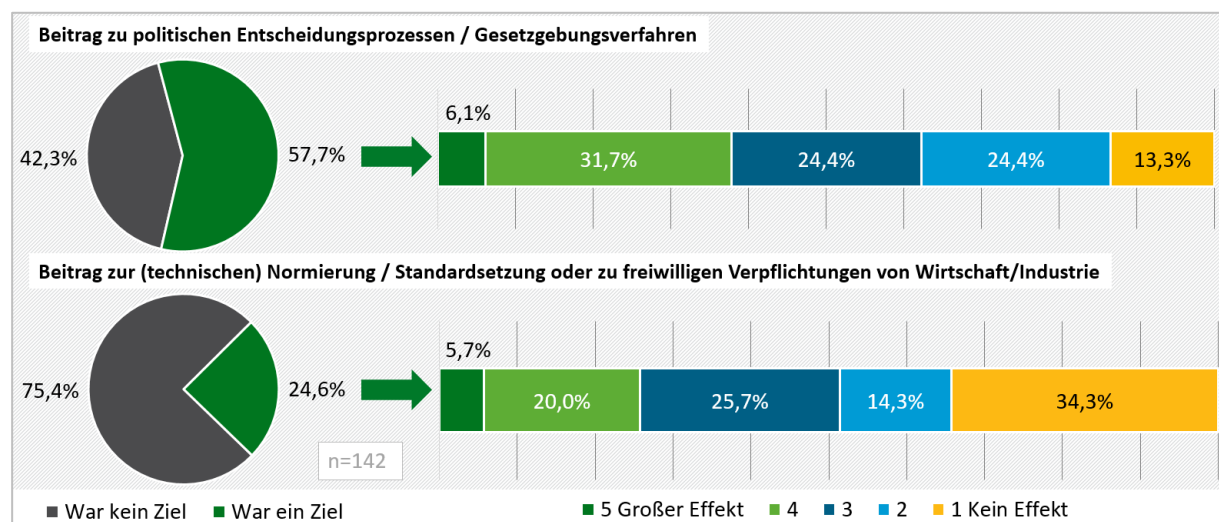
Als ein Nebenbefund zeigt sich, dass sich seit Corona die Nutzung von Webinaren und Online-Veranstaltungen mit großer Reichweite verstärkt hat. Die Interviewpartner:innen berichten mehrheitlich von einem großen Erfolg dieser virtuellen Beratungsformate.

3.4.2.2 Uptake durch politische Entscheidungsträger:innen

Etwas weniger als die Hälfte der Projekte (45,1%) gibt Politikbegleitung als ein Projektziel an. 56,3% der Teilnehmenden der Befragung nennen zudem, dass politische Entscheidungsträger:innen eine Zielgruppe des Projekts sind. Damit sind politische Entscheidungsträger:innen, nach den Multiplikator:innen, die zweitgrößte Zielgruppe des Programms. Das Erreichen dieser speziellen Nutzer:innengruppe verspricht eine hohe Breitenwirkung (v.a. in Form von Gesetzen, Normen oder Standards sowie auf lokaler Ebene in Form von veränderten Governancestrukturen). Im Folgenden wird dieser Verbreitungsweg im Detail diskutiert. Die Befragungsergebnisse sowie die Fallstudien zeigen, dass das Ziel Politikbegleitung sehr gut von den Projekten erreicht wurde: 86,0% geben an, das Ziel (vollumfänglich) erreicht zu haben. Auch die Zielgruppenerreichung ist als hoch zu bewerten. Zwei Drittel geben an, die Zielgruppe (fast) vollumfänglich erreicht zu haben. Damit ist eine gute Voraussetzung dafür gegeben, dass die Projektergebnisse ihre Adressat:innen erreichen und auch auf diese wirken. Abbildung 29 illustriert exemplarisch zwei mögliche Effekte in der Zieldimension Politikbegleitung:

- ▶ Einen **Beitrag zu politischen Entscheidungsprozessen oder Gesetzgebungsverfahren** zu liefern war bei mehr als der Hälfte der Befragten ein Ziel des Projekts. Da der Einfluss eines Förderprojekts auf eine politische Entscheidung limitiert ist, fällt die Einschätzung der Größe des Effekts wie erwartet aus. Zwar konnten nach Einschätzung der Projektleiter:innen in mehr als einem Drittel der Projekte deutliche dahingehende Effekte erzielt werden, gleichzeitig berichten aber auch mehr als ein Drittel, keine bzw. nur geringe Effekte erzielt zu haben.
- ▶ Die Befragung fragte auch nach Beiträgen zur (technischen) Normierung bzw. Standardsetzung oder zu freiwilligen Selbstverpflichtungen von Wirtschaft / Industrie. Dieses Ziel strebten lediglich ein Viertel der Projekte (n=35) an, was durch die thematische Ausrichtung der Verbändeförderung (keine Technologieentwicklung) zu erklären ist. Dementsprechend fällt auch die Größe der Effekte aus: Nur ein Viertel der Projekte, die dies zum Ziel hatten, erzielten deutliche bzw. große Effekte in diesem Bereich. Ebenfalls ein Viertel der Befragten berichten von mäßigen Effekten. Gleichzeitig bedeutet dies, dass knapp die Hälfte der Projekte, die dieses Ziel verfolg(t)en, lediglich geringe oder keine Effekte diesbezüglich erzielen konnten.

Abbildung 29: Beiträge der geförderten Projekte zur Wirkungsdimension "Politik"



Quelle: Befragung, Frage 14; grafische Darstellung: Fraunhofer ISI

Um einen Beitrag zur Gesetzgebung zu erreichen (d.h. Bundesebene oder EU) nutzen die Projekte speziell aufbereitete Informationsmaterialien wie z.B. Policy Briefs oder Positionspapiere. Auch das direkte Gespräch mit Parlamentarier:innen oder Vertreter:innen der Administrationen (z.B. in Veranstaltungen wie Kamingesprächen) wird von den Organisationen genutzt, um die erarbeiteten Projekthalte zu vermitteln. Neben der direkten Vermittlung in bestimmte Gremien oder zu bestimmten Personen(gruppen), werden auch traditionellere Wege beschritten, um Druck auf politische Entscheidungsprozesse auszuüben, wie z.B. offene (konzertierte) Briefe (Beispiel offener Brief des BUND zur Ökodesignrichtlinie) oder ähnliche Formate, die Öffentlichkeit schaffen. Das Projekt "Aktionsforum Bioökonomie" zeigt, dass es dem Verein Dank der Verbändeförderung gelungen ist, sowohl neue Kompetenzen im Bereich politische Lobbyarbeit zu erarbeiten sowie ein Netzwerk an Vereinen um ein für die Vereinslandschaft neues Thema zusammenzubringen und dieses Netzwerk mit Wissen auszustatten. Der größte hemmende Faktor für eine gute Vermittlung ist die mangelnde Erfahrung mit Lobbyarbeit (dies ist insbesondere bei jüngeren Organisationen der Fall), sowohl hinsichtlich geeigneter Formate aber auch hinsichtlich des Zugangs zu den richtigen Stellen. Dies zeigt eine weitergehende Auswertung der Onlinebefragung: Je erfahrener und routinierter eine Organisation in der Verbändeförderung ist (gemessen an der Anzahl gestellter und bewilligter Anträge sowie des Jahrs der ersten Förderung), desto besser wird das Projektziel der Politikbegleitung erreicht.²²

²² Anzahl eingereicherter Anträge: Korrelation nach Pearson: 0,313*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant. / Anzahl bewilligter Anträge: Korrelation nach Pearson: 0,365**. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

4 Zentrale Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

Das folgende Kapitel fasst die zentralen Ergebnisse der Evaluation zusammen. Bei der Betrachtung der Ergebnisse zeigen sich bestimmte Themen, die für das Verbändeförderprogramm zentral sind und aus denen sich für die Zukunft Handlungsfelder ergeben.

Hinweis: Die Handlungsempfehlungen, die auf die Anpassungen oder Veränderungen der Programmgestaltung ausgerichtet sind, können auch Auswirkungen auf die internen Verwaltungskapazitäten in den Behörden oder auch die finanziellen Ressourcen für das Gesamtprogramm haben. Die Handlungsempfehlungen sollen in erster Linie Impulse für die Reflexion und Diskussion zur weiteren Gestaltung des Verbändeförderungsprogramms liefern. Die Ausgestaltung der Empfehlungen wird in den Händen des Fördergebers liegen, daher werden hier keine konkreten Angaben zu benötigten finanziellen oder personellen Ressourcen gemacht.

Themenfeld 1: Passfähigkeit des Programms (Design)

Ausgestaltung der Förderung

Die Evaluation kommt zu dem Ergebnis, dass das Programm der Verbändeförderung auch heute noch relevant ist und aktuelle Bedürfnisse bedient. Dies gilt sowohl für das Ziel der Sensibilisierung und Bewusstseins-schaffung für Themen des Umwelt- und Naturschutzes in der deutschen Bevölkerung als auch für die Ziele der Stärkung von neugegründeten zivilgesellschaftlichen Organisationen und der Schaffung eines Dialogs zwischen der Zivilgesellschaft und dem BMUV und seinen nachgelagerten Behörden UBA und BfN.

Das Design des Programms, insbesondere die monetäre Ausgestaltung und Laufzeit sowie die Zusammensetzung der geförderten Projekte (sowohl was die geförderten Organisationen angeht als auch hinsichtlich der geförderten Inhalte), ist in ihrer grundsätzlichen Ausgestaltung zum Großteil passend, um die Ziele des Programms zu realisieren. Vor allem die thematische Offenheit trägt dazu bei, neue oder im gesellschaftlichen Diskurs unterrepräsentierte Themen zu bearbeiten. Bei den Projekten, die zum Ziel haben, Netzwerke aufzubauen und damit längerfristige oder dauerhafte Strukturen zu schaffen, ist der Förderzeitraum von zwei Jahren allerdings zu kurz bemessen. Dies trifft auch auf Projekte mit Bildungsträger:innen zu. Dort erweist sich, dass eine zweijährige Förderung nicht ausreicht, um während der Förderlaufzeit erarbeitete und getestete Formate oder Materialien in die Breite zu tragen. Die Evaluation zeigt, dass diese Projekte eine Anschlussförderung suchen (entweder als Folgeprojekt in der Verbändeförderung oder in einem anderen Förderprogramm), um die Aktivitäten verstetigen zu können. Insbesondere kleine Vereine haben kaum finanzielle Ressourcen, um Aktivitäten aus eigenen Organisationsmitteln weiterzuführen (oder nur in sehr begrenztem Rahmen, z.B. wird eine Webseite weiter online gehalten). Auch hinsichtlich des Ziels, jüngere und förderunerfahrene Organisationen zu professionalisieren, ist ein zweijähriges Förderprojekt zu kurz angesetzt, um nachhaltige Ergebnisse zu erreichen.

Programmmonitoring und Nutzung der Projektergebnisse auf Programmebene und im Außenraum

Die Betreuung durch die Behörden UBA und BfN während der Projektlaufzeit kann als sehr gut bewertet werden genauso wie auch der Kontakt mit den betreuenden Behörden. Wenn es notwendig wurde, das Projekt-design während der Laufzeit anzupassen, wurde dies im Dialog mit den Behörden angegangen und eine Lösung gefunden. Die administrativen Vorgaben an die Geförderten sind im Vergleich zu anderen Förderprogrammen moderat, was insbesondere dem Ziel, förderunerfahrene Organisationen zu fördern, sehr dient.

Die Projekte müssen zwar zum Ende der Laufzeit einen Sachbericht abliefern, ein klassischer Abschlussbericht ist aber bislang nicht obligatorisch. Deshalb gibt es hierzu keinerlei zentrale

Vorgaben und das Format wird zwischen dem Geförderten und dem / der Referent:in vereinbart. Nicht immer kann aus dem Bericht herausgelesen werden, ob die anvisierten Ziele tatsächlich erreicht wurden. Ein Monitoring auf Programmebene für den Fördergeber ist somit nicht möglich.

Die Darstellung der Projekte erfolgt zurzeit über die Webseite des UBA. Auf dieser Webseite werden nahezu alle seit 2008 geförderten Projekte der Verbändeförderung aufgelistet (mit Ausnahme einzelner Restmittelprojekte), aber eine Suche nach bestimmten Merkmalen ist nicht möglich. Informationen über geförderte Projekte zu bekommen, ist ohne bestimmte Kenntnisse über das Projekt für Programmexterne und auch für Antragstellende schwierig. Des Weiteren liegen Informationen über die Projektergebnisse in den Behörden nicht zentral vor, sondern das Projektwissen verteilt sich auf einzelne Personen (z.B. Referent:innen).

Antragsprozess

Als besonders positiv ist das schlanke Antragssystem hervorzuheben. Besonders im Vergleich zu anderen Förderprogrammen ist die Antragstellung niederschwellig und somit auch geeignet für förderunerfahrene Organisationen. Auch nach der Umstellung auf das easy-Online Antragsportal bleibt die Antragstellung gut handhabbar. Auch die Beratung durch die Behörden (falls in Anspruch genommen) wird als sehr gut bewertet und führt zu einem effizienteren Antragsprozess.

Auch von einem inhaltlichen Gesichtspunkt her sind die Anforderung niederschwellig. So werden vor allem keine expliziten Vorkenntnisse zu den geförderten Themen gefordert, was besonders Förderneulingen, aber auch fördererfahrenen Vereinen ermöglicht, sich neuen Themen zuzuwenden. Auch die Themenoffenheit trägt dazu bei, Nischenthemen und damit sehr spezialisierte Initiativen fördern zu können.

Allerdings zeigen die Evaluationsergebnisse, dass die Organisationen, die schon in Kontakt mit den Behörden sind, ein besseres Verständnis davon haben, welche Themen des gesellschaftlichen Diskurses gerade prioritär auf der förderpolitischen Agenda sind. Da es für Antragsteller:innen keine weiterführenden Informationsangebote gibt (außer der direkten Anfrage bei den Behörden), sind gerade förderunerfahrene Organisationen unsicher, was genau in einem Verbändeförderungsprojekt (VF-Projekt) gefördert werden kann.

Die im Merkblatt formulierten Antragskriterien sind zur Zeit sehr breit formuliert und lassen den Antragsteller:innen aber auch den Gutachter:innen einen großen Spielraum für Interpretation. Dies gilt insbesondere für die folgenden drei Kriterien: "*breite Außenwirkung / Breitenwirkung*", "*innovativ*" sowie "*Projekte mit Modellcharakter*". Hier sind Organisationen, die bereits Erfahrungen mit der Verbändeförderung haben und / oder über alternative Kommunikationswege mit dem Fördergeber verfügen, im Vorteil, da sie erfolgversprechende Auslegungen dieser Begriffe besser einschätzen können.

Themenfeld 2: Zielerreichung und Effekte des Programms

Das Programm der Verbändeförderung fördert sehr unterschiedliche Projekte, die jeweils äußerst unterschiedliche Themen bearbeiten, verschiedenste Zielgruppen anvisieren und diverse methodische Herangehensweisen nutzen. Diese Heterogenität lässt sich dennoch in primär drei Aktivitätstypen aufteilen, denen sich alle Projekte zuordnen lassen. Diese sind:

- ▶ Öffentliches Bewusstsein und Engagement für ein Thema schaffen, indem Informationsmaterialien erarbeitet und verbreitet werden. Hierzu gehört auch die Erarbeitung und Vermittlung von Inhalten für definierte Zielgruppen, z.B. berufliche Vereinigungen oder Schulen.

- ▶ Vernetzung und Kooperation innerhalb des Programms fördern: Dies beinhaltet auch das Zusammenführen von Akteur:innen, die bislang noch nicht miteinander interagiert haben oder den Aufbau einer neuen Interaktionsplattform zu einem bestimmten Thema.
- ▶ Beiträge zur zivilgesellschaftlichen Politikbegleitung als wertvolle Effekte der Verbändeförderung betrachten. Dieser Aktivitätstypus ist ein Alleinstellungsmerkmal des Verbändeförderungsprogramms. Hierzu gehört vor allem die Erarbeitung von Input für die Vertretung umweltpolitischer Interessen sowie die Interaktion mit politischen Vertreter:innen.

In den meisten Fällen bedient ein Projekt mehr als einen dieser Typen, allerdings mit unterschiedlichen Schwerpunkten.

Hinsichtlich der Effekte der Förderung lassen sich folgende Aussagen treffen: Das primäre Ziel des Programms, nämlich die "Stärkung des öffentlichen Bewusstseins und des Engagements für Umwelt- und Naturschutz" und insbesondere die tiefgreifenden Effekte der Einstellungs- und Verhaltensänderung (bei den Teilnehmer:innen der Projekte und darüber hinaus), konnte im Rahmen dieser Evaluation nicht gemessen werden, da hierzu keine Anfangsdaten vorlagen und auch nicht im Rahmen dieser Studie erhoben werden konnten. Die qualitativen Informationen der Programmbeteiligten lassen aber darauf schließen, dass die Projekte die Teilnehmer:innen durchaus für Umwelt- und Naturschutzbelange sensibilisieren konnten. Einstellungs- und sogar Verhaltensänderungen bei den Teilnehmer:innen im Rahmen eines kurzlaufenden Projekts sind allerdings nicht systematisch zu realisieren. Ebenfalls schwer abzuschätzen sind indirekte Effekte auf nicht am Projekt Beteiligte. Für die Vermittlung an Dritte spielen Multiplikator:innen eine wichtige Rolle und es ist durchaus plausibel von entsprechenden Effekten auszugehen (insbesondere wenn im Projekt erarbeitete Materialien / Informationen später durch externe Fachkräfte in der Beratungsarbeit genutzt werden können).

Die Evaluation konnte zeigen, dass die Förderung darüber hinaus deutliche und positive Effekte auf weitere Akteursgruppen hatte. Dies sind insbesondere die beteiligten Behörden (BMUV, UBA und BfN). Sie nutzen die Projektergebnisse und Kontakte mit den zivilgesellschaftlichen Vertreter:innen für ihre eigene Arbeit, sei es hinsichtlich der thematischen Ausrichtung wie auch in gesetzgeberischen und / oder politischen Prozessen. Des Weiteren profitieren die geförderten Vereine stark von der Förderung und bauen ihre internen Kompetenzen (thematischer und methodischer Art) auf und aus. Die Verbändeförderung stellt damit eine Stütze für die Stärkung der deutschen Vereinslandschaft dar.

Themenfeld 3: Breitenwirkung

Verbreitungswege: Medienarbeit und Vermittlung durch Multiplikator:innen

Es hat sich in der Evaluation gezeigt, dass es mit den gegebenen Projektbudgets kaum möglich ist, Breitenwirkung über eine zeit- und kostenintensive Medien- / Pressearbeit oder begleitende Kampagnen zu erzielen. Eine Ausnahme stellen hier größere, bundesweit tätige Umwelt- / Naturschutzverbände dar, die ohnehin über eine professionell aufgestellte Kommunikation und / oder eigene Kanäle mit hoher Reichweite verfügen (z.B. stark frequentierte Websites, Social Media-Profile mit hohen Follower-Zahlen oder auflagenstarke Printmedien).

Als weitaus probatere Mittel für eine möglichst breite Streuung von Projektergebnissen haben sich deshalb die Nutzung bestehender Netzwerke sowie insbesondere von Multiplikator:innen erwiesen. Letztere sind zentrale Akteure in den Projekten der Verbändeförderung und fast alle Projekte nutzen Multiplikator:innen in ihren Projekten. Sie haben einen privilegierten Zugang zu den Endnutzer:innen, denn sie wissen, welche Methoden der Ansprache funktionieren und ge-

nießen das Vertrauen dieser. Des Weiteren kennen sie die rechtlichen und kontextuellen Faktoren, die die Endnutzer:innen binden. Die Ergebnisse zeigen, dass die Einbindung der Multiplikator:innen in das Projekt sehr gut funktioniert. Multiplikator:innen tragen maßgeblich zum Gelingen der Projekte bei, sowohl was die Einbindung weiterer Zielgruppen während der Projektlaufzeit angeht als auch zur effektiven Verbreitung der Projektergebnisse.

Spezialfall: Modellprojekte

Für die Projekte, die nicht darauf ausgelegt sind, eine breite Außenwirkung zu entfalten, sieht das Verbändeförderungsprogramm die Projektkategorie "Modellprojekt" vor. Hierunter fallen Projekte, deren Wirken sich insbesondere auf eine lokale bzw. regionale Ebene fokussieren. Beispielsweise werden Projekte gefördert, die das Ziel haben, in einer Gemeinde ein neues Thema zu verankern (meist bezogen auf das Überthema Nachhaltigkeit) und ein Netzwerk an Akteur:innen zusammenzubringen oder neue Formen der Interaktion auszutesten (vor allem zwischen Behörden und zivilgesellschaftlichen Akteur:innen / Bürger:innen). Diese Art der Projekte haben oft den Charakter von "Experimentierräumen" oder "Reallaboren", da sowohl verschiedene Akteur:innen miteinander agieren als auch neue Methoden und Ansätze erprobt werden.

Wie sich insbesondere in den Fallstudien gezeigt hat, hängt die Weiterführung dieser Projekte mit Modellcharakter oft von den Ressourcen und der Initiative einzelner Personen ab (meist der ehemals Projektverantwortlichen). Insbesondere für kleinere und / oder neue Organisationen bzw. Initiativen, die aufgrund ihrer oft lokalen Verankerung in besonderem Maße für Modellprojekte infrage kommen, ist eine Fortsetzung über die Förderung hinaus schwierig. Hier erweist sich zudem eine ein- bis zweijährige Projektlaufzeit oft als hinderlich, weil in dieser Zeit ein Projekt zwar entwickelt aber kaum hinsichtlich seiner Performanz erprobt und etabliert werden kann.

Handlungsempfehlungen

Handlungsempfehlungen zum Antragsprozess

- ▶ Vorhandene Antragskriterien konkretisieren, sodass sie den Antragsteller:innen detailliertere Hinweise für die Bewertungsgrundlage der Anträge geben. Die aktuellen Antragskriterien sind dabei eine gute Grundlage, sollten aber stärker operationalisiert werden. Dies gilt besonders für Antragskriterien wie "breite Außenwirkung" und "innovative Projekte", die zurzeit viel Interpretationsspielraum offenlassen. Hier wäre eine Operationalisierung des Konzepts sowohl für die Antragstellenden als auch für Gutachter:innen hilfreich.
- ▶ Um weiterhin den Alleinstellungsmerkmalen der Verbändeförderung gerecht zu werden und insbesondere Raum für Experimente und das Einbringen von kreativen Out-of-the-Box-Ideen zuzulassen, können die Antragskriterien mit Beispielen illustriert werden.
- ▶ Insbesondere bei neuen Antragstellenden sollte eine persönliche Beratung angeboten werden, um diese an das Verbändeförderungsprogramm heranzuführen.
- ▶ Kein Handlungsbedarf besteht hinsichtlich der Begründung von Ablehnung. Die jetzige Praxis ist Usus in deutschen Förderprogrammen.

Handlungsempfehlungen zum Berichtswesen auf Projektebene und Aufbau eines programmspezifischen Monitorings inklusive der Erfassung und Messung von Effekten

- ▶ Das Evaluationsteam empfiehlt die Einführung eines Monitorings auf Projektebene. Hierfür müssen die Geförderten an eine einfache Monitorings- und Evaluationslogik hingeführt werden z.B. durch Nutzung eines logic chart, welches klar ist und realistisch formulierte Ziele des Projekts definiert und darauf aufbauend die geplanten Arbeitsschritte ausführt. Auf dieser Basis wird ein begrenztes Set an projektspezifischen Output-Indikatoren definiert. Unterstützung bei der Dokumentation der Indikatoren und Projektergebnisse können die Geförderten durch eine vorgegebene Berichtsstruktur bekommen. Insbesondere für "Förderneulinge", die bislang keine Berührungspunkte zu Monitoring hatten, muss mit einem erhöhten Betreuungsaufwand seitens der betreuenden Behörde gerechnet werden. Ein Standard-Set an Indikatoren, die auf alle Projekte zutrifft, wird nicht empfohlen.
- ▶ Eine zusätzliche Schulung der betreuenden Referent:innen hinsichtlich Monitoring kann eine sinnvolle Ergänzung sein. Hierbei ist darauf zu achten, die Stärke des Förderprogramms, nämlich seine schlanke administrative Handhabung, zu bewahren.
- ▶ Für die Entwicklung von geeigneten Indikatoren im Rahmen eines Programmmonitorings können die vorgeschlagenen Aktivitätstypen als Basis dienen. Sie können auch als Strukturierung des gesamten Portfolios dienen. Dabei sollte die gewünschte Gewichtung zueinander regelmäßig diskutiert werden.
- ▶ Zukünftig zu diskutieren ist, welche Effekte realistisch mit den geförderten Projekten erreichbar sind. Dies gilt einerseits für erwünschte Effekte in Richtung nicht am Projekt beteiligter Personengruppen (Bevölkerung). Hier sollte ein Augenmerk darauf gerichtet werden, welche Effekte gut durch Intermediäre und Multiplikator:innen erzielt werden können und welche durch die Teilnehmenden des Projekts. Je nach Projekttyp müssen Aktivitäten und Ressourcen angepasst werden. Andererseits ist zu überlegen, wie zukünftig mit den bislang in der Kommunikation nachgelagerten Wirkungsbereichen (insbesondere die Zielgruppe "geförderter Vereine" und "Behörden") umgegangen werden soll.

Handlungsempfehlungen zur internen Nutzung der Projektergebnisse & Darstellung im Außenraum

- ▶ Einführung eines internen Wissensmanagements, welches Personenunabhängig aufgestellt ist: Ziel sollte es sein, das Wissen breit zugänglich zu machen und nicht, wie bislang, auf einzelne Wissensträger zu konzentrieren. Bausteine eines Wissensmanagements können sein: eine Datenbank, die als zentrale Ablage von Informationen fungiert (diese müssen aber mit Schlagworten suchbar sein oder mit zentralen Kategorien kodiert) oder ein kontinuierlicher Austausch der am Programm beteiligten Referent:innen.
- ▶ Außendarstellung des Programms verbessern (aufbauend auf das interne Wissensmanagement): Dies kann durch eine strukturierte Datenbank mit Suchfunktion erfolgen oder durch eine kontinuierliche Darstellung ausgewählter Projektbeispiele geschehen, die bestimmte Aspekte des Programms aufzeigen. Auch die systematische Sammlung und Veröffentlichung von best practice-Beispielen im Sinne von "Impact-Narrativen" kann angedacht werden.

Handlungsempfehlungen hinsichtlich Möglichkeiten der Anschlussfinanzierung

- ▶ (Projektspezifische) Beratungsangebote weiter ausbauen: insbesondere hinsichtlich der Aspekte, welche Finanzierungsmöglichkeiten es nach Auslaufen der Förderung gibt (z.B. andere Förderprogramme) und Hilfestellungen bei der Bewerbung in anderen (größeren) Förderprogrammen geben.
- ▶ In Einzelfällen kann eine Anschlussförderung sinnvoll sein. Dies ist insbesondere der Fall bei kleineren, ressourcenschwächeren Vereinen, bei Modellprojekten oder bei Aktivitäten, die lange brauchen, um Effekte zu entwickeln (wie z.B. der Ausbau von Netzwerken oder der Aufbau neuer Formen der Kooperation). Möglich wäre, schon bei der Antragstellung eine Option auf Verlängerung nach der Standardförderung vorzusehen, z.B. ein 2+2 Jahre-Modell mit einer Zwischenevaluation nach zwei Jahren Laufzeit. Die Fördernehmer:innen sollten über etwaige weitere Finanzierungsmöglichkeiten durch die Verbändeförderung frühzeitig informiert werden.

Handlungsempfehlungen zur Breitenwirkung

- ▶ Eine Möglichkeit zur Erhöhung der Breitenwirkung besteht darin, die Einbindung von Multiplikator:innen im Projektantrag einzufordern sowie im Falle einer Förderzusage auch entsprechende Aktivitäten zu finanzieren.
- ▶ In zukünftigen Bekanntmachungen sollte ein divers gefasstes Verständnis von Breitenwirkung vermittelt werden, z.B. durch den Verweis auf die Bedeutung von Netzwerken und Multiplikator:innen für den Ergebnistransfer oder die Einforderung einer entsprechenden Einbindung im Projektantrag.
- ▶ Die Bereitstellung nicht-personalisierter Presseverteiler zu diskutieren, wäre ein weiterer Ansatz, um die Pressearbeit insbesondere kleinerer Vereine und Initiativen zu unterstützen, z.B. durch die Nutzung von Dachverbänden.
- ▶ Wir empfehlen einen Leitfaden für Medien- und Öffentlichkeitsarbeit anzubieten – gerade für kleinere und neue Antragsteller:innen. Die bestehende Projektdatenbank sollte zu einer zentralen, prominenten Anlaufstelle für das Programm ausgebaut und weiterentwickelt werden. Hier können dann Best-Practice-Projekte vorgestellt werden, Langzeiteffekte aufgezeigt (insbesondere von Modellansätzen) und zukünftigen Antragstellenden eine Orientierung geboten werden. Mit Hilfe einer Projektdatenbank ließe sich Transparenz (nach innen) herstellen und würde gleichzeitig dem Programm mehr Kontur in der Öffentlichkeit verleihen.

Handlungsempfehlungen für Projekte mit Modellcharakter

- ▶ Eine klare Definition des Begriffs "Modellcharakter" sollte angestrebt und nach außen kommuniziert werden. Dabei sollte der Begriff des Modellprojekts oder auch der "modellhaften Ansätze" eng zusammen mit der Definition von "Breitenwirkung" diskutiert werden, da beide Konzepte voneinander abhängen. Bei der Definition ist darauf zu achten, dass auch Projekte, die bereits vorhandene Ideen im lokalen Kontext testen / umsetzen, eingeschlossen werden.
- ▶ Die Programmverantwortlichen sollten einen alternativen Förderrhythmus für Modellprojekte andenken: Zum Beispiel mindestens zwei Jahre plus Prüfung gegen Ende, ob eine Verstetigung sinnvoll / gewünscht ist. Damit würde nicht nur die Verstetigung begünstigt werden. Eine solche zweite Phase könnte auch zur Übertragbarkeit der Ansätze und dem Erfahrungsaustausch über den lokal-regionalen Kontext hinaus dienen.

- ▶ Bei Modellprojekten sollte schon im Antrag nach "Ideen für ein Transferkonzept" gefragt werden: Hier könnten dann Fragen diskutiert werden wie: "Welche Orte / Regionen, aber auch Akteursgruppen / Nutzungskontexte werden als besonders geeignet für eine spätere Übertragung gesehen?", "Wer wäre dafür später als Partner oder Hauptakteur:in geeignet (wenn dies nicht selbst von dem / der Fördernehmer:in geleistet werden kann)?", "Welche Kommunikation / Info-Maßnahmen braucht es für die Übertragung?"
- ▶ Erfolgreich getestete Modellansätze sollten über eine zentrale Programm-Plattform beworben und bekannt gemacht werden (s. Handlungsempfehlungen zu Breitenwirkung).

5 Literatur- und Quellenverzeichnis

- Abson, David J.; Fischer, Joern; Leventon, Julia; Newig, Jens; Schomerus, Thomas; Vilsmaier, Ulli; von Wehrden, Henrik; Abernethy, Paivi; Ives, Christopher D.; Jager, Nicolas W.; Lang, Daniel J. (2017): Leverage points for sustainability transformation. In: *Ambio* 46 (1), S. 30-39. DOI: 10.1007/s13280-016-0800-y.
- Ballew, Matthew T.; Leiserowitz, Anthony; Roser-Renouf, Connie; Rosenthal, Seth A.; Kotcher, John E.; Marlon, Jennifer R.; Lyon, Erik; Goldberg, Matthew H.; Maibach, Edward W. (2019): Climate Change in the American Mind: Data, Tools, and Trends. In: *Environment Science and Policy for Sustainable Development* 61 (3), S. 4-18. DOI: 10.1080/00139157.2019.1589300.
- Belcher, Brian M.; Davel, Rachel; Claus, Rachel (2020): A refined method for theory-based evaluation of the societal impacts of research. In: *MethodsX* 7:199788; DOI: 10.1016/j.mex.2020.100788.
- Bliuc, Ana-Maria; McGarty, Craig; Reynolds, Katherine; Muntele, Daniela (2007): Opinion-based group membership as a predictor of commitment to political action. In: *European Journal of Social Psychology*, 37 (1), S.19-32. DOI: 10.1002/esjp.334.
- Bundesamt für Naturschutz (BfN) (2015): *Naturbewusstsein 2015. Bevölkerungsumfrage zu Natur und biologischer Vielfalt*. Bonn.
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV) (Hg.) (2018): *IÖW-Umweltbewusstseinsstudie 2018*.
- Fritsche, Immo; Barth, Markus; Jugert, Philipp; Masson, Torsten; Reese, Gerhard (2018): A social identity model of pro-environmental action (SIMPEA). In: *Psychological Review* 125 (2), S. 245-269. DOI: 10.1037/rev0000090.
- Gabriel, Markus; Kessel, Isabella; Quast, Thomas; Roth, Eva (2023): *Multimethodenansatz in der Evaluation am Beispiel der Dialogveranstaltung "Mensch Wissenschaft!"* In: Niemann, Philipp; van den Bogaert, Vanessa; Ziegler, Ricarda (Hrsg.): *Evaluationsmethoden in der Wissenschaftskommunikation*. Wiesbaden: Springer Nature.
- Hamann, Karen R. S.; Reese, Gerhard (2020): My Influence on the World (of Others): Goal Efficacy Beliefs and Efficacy Affect Predictive Private, Public, and Activist Pro-environmental Behavior. In: *Journal of Social Issues* 76 (1), S. 35-53. DOI: 10.1111/josi.12369.
- Howaldt, Jürgen (2010): *Soziale Innovatio Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung).
- Hunecke, Marcel; Schmies, Maximilian (2017): Soziale Aktivierung durch gemeinschaftliches Gärtnern: Evaluation eines partizipativen Prozesses zur Etablierung von Gemeinschaftsgärten in Bottrop. In: *Umweltpsychologie* 21 (2), S. 74-100.
- Klößner, Christian A. (2013): A comprehensive model of the psychology of environmental behavior - A meta-analysis. In: *Global Environmental Change* 23 (5), S. 1028-1038. DOI: 10.1016/j.gloenvcha.2013.05.014.
- Kuckartz, Udo (2013): *Umweltbewusstsein und Umweltverhalten*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Lee, Tien Ming; Markowitz, Ezra M.; Howe, Peter D.; Ko, Chia-Ying; Leiserowitz, Anthony A. (2015): Predictors of public climate change awareness and risk perception around the world. In: *Nature Climate Change* 5 (11), S. 1014-1020. DOI: 10.1038/nclimate2728.
- Matthies, Ellen (2005): Wie können PsychologInnen ihr Wissen besser an die PraktikerInnen bringen? Vorschlag eines neuen integrativen Einflusschemas umweltbewussten Alltagshandelns. In: *Umweltpsychologie* 9 (1), S. 62-81.
- Moser, Stephanie; Kleinhüchelkotten, Silke (2018): Good Intentions, but Low Impacts: Diverging Importance of Motivational and Socioeconomic Determinants Explaining Pro-Environmental Behavior, Energy Use, and Carbon Footprint. In: *Environment and Behaviour* 50 (6), S. 626-656, DOI: 10.1177/0013916517710685.

- Pearson, Adam R.; Ballew, Matthew T.; Naiman, Sarah; Schuldt, Jonathon P. (2014): Race, Class, Gender and Climate Change Communication. In: Hans von Storch (Hg.): Climate Science. New York: Oxford University Press.
- Rosenmann, Amir; Reese, Gerhard; Cameron, James E. (2016): Social Identities in a Globalized World: Challenges and Opportunities for Collective Action. In: Perspectives on Psychological Science 11 (2), S. 202-221. DOI: 10.1177/1745691615621272.
- Rubik, Frieder; Müller, Ria; Harnisch, Richard; Holzhauer, Brigitte; Schipperges, Michael; Geiger, Sonja (2019): Umweltbewusstsein in Deutschland 2018; Umweltbundesamt, Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit.
- Schipperges, Michael (2020): Umwelteinstellungen in Deutschland von 1971 bis 2019 - Zeitreihenanalyse anhand externer Datenquellen; Umweltbundesamt.
- Scheffler, Dirk (2018): Evaluation von Nachhaltigkeitsprojekten: Wirkungen verbessern und Wirksamkeit bewerten. In: Claudia Thea Schmitt und Eva Bamberg (Hg.): Psychologie und Nachhaltigkeit. Konzeptionelle Grundlagen, S. 165-176. Springer.
- Stark, Hendrik; Pfisterer, Christoph (Hg.) (2018): Naturbewusstsein und Identität – Die Rolle von Selbstkonzepten und sozialen Identitäten und ihre Entwicklungspotenziale für Umwelt- und Naturschutz. Bonn: Bundesamt für Naturschutz (BfN-Skripten, 508).
- Steffens, Niklas K.; Schuh, Sebastian C.; Haslam, S. Alexander; Pérez, Antonia; van Dick, Rolf (2015): 'Of the group' and 'for the group': How followership is shaped by leaders' prototypicality and group identification. In: European Journal of Social Psychology 45 (2), S. 180-190. DOI: 10.1002/esjp.2088.
- Straßner, Alexander (2006): Funktionen von Verbänden in der modernen Gesellschaft. In: Aus Politik und Zeitgeschichte (15-16), S.10-17.
- Streeck, Wolfgang (1999): Verbände als soziales Kapital: Von Nutzen und Nutzung des Korporatismus in einer Gesellschaft im Wandel. In: MPIfG Working Paper (2), zuletzt geprüft am 14.10.2020.
- Weiss, Carol H. (1997): Theory-based evaluation: Past, present, and future. In: New Directions for Evaluation 76, S. 41-55.

A Anhang

A.1 Portfolioanalyse

Tabelle A 1: Analyseraster für die Kategorisierung des Förderportfolios

Klassifizierungsdimensionen	Kodierungsformat	Kategorien
Endnutzer:innen	Mehrfachauswahl möglich	Kinder Jugendliche / junge Erwachsene (Interessens)verbände / Vereine / Multiplikatoren Spezielle Berufsgruppen Politische Entscheidungsträger:innen Journalist:innen Lehrkräfte Wissenschaftler:innen Unternehmen inkl. Selbstständige Kommunen Migrant:innen Allgemeine Öffentlichkeit Andere Endnutzer (und zwar)
Teilnehmer:innen	Mehrfachauswahl möglich	Kinder Jugendliche / junge Erwachsene (Interessens)verbände / Vereine / Multiplikatoren Spezielle Berufsgruppen Politische Entscheidungsträger:innen Journalist:innen Lehrkräfte Wissenschaftler:innen Unternehmen inkl. Selbstständige Kommunen Migrant:innen Individuen / Bürger:innen im Allgemeinen Andere Teilnehmer:innen (und zwar) Geförderter Verein
Level an Gruppeninteraktion	Einfachantwort	niedriges Level an Gruppeninteraktion mittleres Level an Gruppeninteraktion hohes Level an Gruppeninteraktion Es gibt keine Interaktion während des Projekts (keine externen Teilnehmer:innen)
Projektergebnisse	Mehrfachauswahl möglich	Informationsmaterialien (zielgruppenunspezifisch) Forschungsergebnisse Zielgruppenausgerichtete Materialien / Aufzeigen von Handlungsoptionen Veranstaltungen Aufbau von realen und virtuellen Räumen / Entwicklung von Produkten, die im Alltag verwendet werden können Aufbau einer sozialen Gruppe Policy Making

Klassifizierungsdimensionen	Kodierungsformat	Kategorien
Verbreitungswege der Projektinhalte	Mehrfachauswahl möglich	direkte Kommunikation in Richtung Gesellschaft medial vermittelte Kommunikation in Richtung Gesellschaft Vermittlung über Multiplikator:innen direkte Kommunikation in Richtung Politik / staatliche Stellen / öffentliche Verwaltung interne Kommunikation in Richtung der Mitglieder der eigenen Organisation
Nutzung von Social Media	Einfachantwort	ja / nein
Ort der Projektdurchführung	Einfachantwort	lokal / regional in Deutschland bundesweit EU-Ebene Ausland
Innovationscharakter	Mehrfachauswahl möglich	neue Methoden oder (Vermittlungs-)Ansätze Zielgruppe, die bislang noch wenig Anknüpfungspunkte mit dem Thema hatte neues / noch unterrepräsentiertes Thema Vernetzung von Akteuren / Gruppen, die sonst nicht zusammenkommen würden andere (vom Antragsteller formuliert)
Modellprojekt	Einfachantwort	ja / nein
Projektziel	Zuordnung auf Basis der Kategorie Projektergebnisse	Umweltbewusstsein Umweltverhalten weder noch

A.2 Befragung - Fragebogen

Projektspezifische Fragen

- 1) Bitte geben Sie das Jahr an, in dem das Projekt, zu dem Sie im Folgenden Angaben machen möchten, bewilligt wurde.

Antwortmöglichkeit: offenes Textfeld

- 2) Bitte geben Sie an, von welcher Behörde das Projekt, auf das sich Ihre folgenden Angaben beziehen, betreut wird / wurde.

Antwortkategorien (Einfachantwort):

- UBA (Umweltbundesamt)
 BfN (Bundesamt für Naturschutz)

- 3) Ist das Projekt, auf das sich Ihre folgenden Angaben beziehen, Teil einer "Projektfamilie", das heißt eines von mehreren ggf. aufeinander aufbauenden Projekten, die im Rahmen der Verbändeförderung gefördert wurden?

Antwortkategorien (Einfachantwort):

- ja
 nein
 keine Angabe / weiß nicht

Zielerreichung

- 4) Konnte das Projekt wie geplant umgesetzt werden?

Antwortskala: fünfstufig → 1) Das Projekt konnte gar nicht umgesetzt werden - 5) Das Projekt wurde wie im Antrag geplant umgesetzt

- 5) Wenn das Projekt nicht wie geplant umgesetzt werden konnte: In welchem Ausmaß haben die genannten Faktoren dazu beigetragen?

Antwortskala: sechsstufig → 1) kein Grund; 2) in sehr geringem Ausmaß - 6) in sehr großem Ausmaß

- Weggang zentraler Mitarbeiter:innen / Projektpartner:innen
- Abstimmungs- und Entscheidungsfindungsprobleme im Projektteam oder mit Projektpartner:innen
- Unstimmigkeiten mit dem Fördergeber
- Unklare / unrealistisch formulierte Projektziele
- Fehleinschätzung des Interesses der Zielgruppe(n) am Projekt
- Formale / administrative Hindernisse oder externe Veränderungen (z.B. Datenschutz, gesetzliche Bestimmungen oder politische Interessen)
- Sonstige Gründe (bitte nennen):

- 6) Bitte rufen Sie sich das Projekt vor Augen: Was waren die ursprünglichen Projektziele?

Antwortkategorien (Mehrfachantwort):

- Erstellung und Dissemination von Informationen für eine bestimmte Zielgruppe
 Erstellung und Dissemination von allgemeinen Informationsmaterialien für ein breites Publikum
 Förderung von Vernetzung / Aufbau eines neuen Netzwerks
 Durchführung von interaktiven und austauschfördernden Formaten

- Aufbau einer Gruppe, die auch nach dem Projektende weiterbestehen kann / sollte (z.B. eine urban-gardening Gruppe)
- Politikberatung / Input für die Vertretung umweltpolitischer Interessen
- Kooperation mit Partnern
- Weitere / andere Ziele (bitte nennen):

7) Wie gut konnten die Projektziele schlussendlich erreicht werden?

Antwortskala: fünfstufig → 1) Das Projektziel konnte nicht im ursprünglich geplanten Umfang / der Qualität erreicht werden - 5) Das Projektziel konnte vollumfänglich erreicht werden

- Erstellung und Dissemination von Informationen für eine bestimmte Zielgruppe
- Erstellung und Dissemination von allgemeinen Informationsmaterialien für ein breites Publikum
- Förderung von Vernetzung / Aufbau eines neuen Netzwerks
- Durchführung von interaktiven und austauschfördernden Formaten
- Aufbau einer Gruppe, die auch nach Projektende weiterbestehen kann / sollte (z.B. eine urban-gardening Gruppe)
- Politikberatung / Input für die Vertretung umweltpolitischer Interessen
- Kooperation mit Partnern

8) Werden / wurden die Projektergebnisse nach Projektende weiterhin genutzt (ggf. auch nur für einen gewissen Zeitraum)?

Antwortskala: fünfstufig → 1) trifft gar nicht zu - 5) trifft voll zu

- Die Projektergebnisse werden / wurden weiter durch die Projektbeteiligten genutzt
- Die Projektergebnisse werden / wurden durch Projektexterne genutzt
- Die Projektergebnisse werden / wurden an anderen Orten als jenen der Projektumsetzung angewendet

Zielgruppenerreichung und Wirkungen auf die Zielgruppen

9) Welche Teilnehmenden wollte das Projekt laut Antrag erreichen?

Antwortkategorien (Mehrfachantwort):

- Jugendliche / junge Erwachsene
- Multiplikator:innen (andere Vereine / Organisationen)
- politische Entscheidungsträger:innen
- Unternehmen / Selbstständige
- Bürger:innen / Individuen im Allgemeinen
- eigene/r Verein / Organisation
- weitere Gruppen (bitte nennen)

10) Wie gut hat Ihr Projekt schlussendlich die anvisierten Zielgruppen erreicht?

Antwortskala: fünfstufig → 1) überhaupt nicht - 5) vollumfänglich (d.h. wie im Antrag geplant)

- Jugendliche / junge Erwachsene
- Multiplikator:innen (andere Vereine / Organisationen)
- politische Entscheidungsträger:innen

- Unternehmen / Selbstständige
- Bürger:innen / Individuen im Allgemeinen
- eigene/r Verein / Organisation
- weitere Gruppen (bitte nennen)

11) Wenn das Projekt die Teilnehmenden gar nicht / nicht in dem gewünschten Maße erreichen konnte: Welches waren die Gründe?

Antwortkategorien (Mehrfachantwort):

- unzureichender zeitlicher Vorlauf
- nicht genügend personelle oder finanzielle Ressourcen für die Rekrutierung oder Betreuung
- mangelnder Zugang zu den Teilnehmenden (z.B. weil Kooperation mit Partnern nicht stattfinden konnte)
- geringe Teilnahmebereitschaft der anvisierten Teilnehmender
- Methodeneinsatz war nicht passfähig für die Teilnehmenden
- weitere Gründe (bitte nennen)

12) Inwieweit wurden über das Projekt neue Personengruppen erreicht, zu denen bisher noch kein Kontakt bestand (z.B. über frühere Projekte oder allgemeine Aktivitäten Ihres Vereins / Ihrer Organisation)? Es wurden...

Antwortkategorien (Einfachantwort):

- ausschließlich neue Personengruppen erreicht
- hauptsächlich neue Personengruppen erreicht
- in gleichem Maße neue Personengruppen wie bestehende Kontakte erreicht
- hauptsächlich bestehende Kontakte erreicht
- ausschließlich bestehende Kontakte erreicht

13) Welche Effekte hatte das Projekt auf Teilnehmende und Personen, die gegebenenfalls indirekt von den Projektergebnissen profitiert haben?

Antwortskala: sechsstufig → 1) kein Projektziel; 2) kein Effekt - 6) großer Effekt

- Wissenszuwachs
- Einstellungsänderung
- Verhaltensänderung

14) Für den Fall, dass die Teilnehmenden am Projekt vor allem Multiplikator:innen (z.B. Lehrkräfte, Journalist:innen, Vereine) waren: Welche Effekte hatte das Projekt auf diese?

Antwortskala: sechsstufig → 1) kein Projektziel; 2) kein Effekt - 6) großer Effekt

- längerfristige Nutzung der Projektinhalte in der Arbeit als Multiplikator:innen
- Veränderung der Arbeitspraktiken der Multiplikator:innen
- Beitrag zu politischen Entscheidungsprozessen / Gesetzgebungsverfahren
- Beitrag zur (technischen) Normierung / Standardsetzung oder zu freiwilligen Verpflichtungen der Wirtschaft / Industrie
- weitere Effekte (bitte nennen)

15) Auf welchen Wegen wurden die Projektinhalte über den Kreis der Teilnehmenden hinaus vermittelt oder kommuniziert?

Antwortkategorien (Mehrfachantwort):

- vereins- / organisationseigene Onlineangebote (Webseite, Newsletter)
- vereins- / organisationseigene Social-Media-Profile
- Publikationen
- Veranstaltungen
- Berichterstattung in lokalen / regionalen Medien
- Berichterstattung in überregionalen Medien
- Bildungseinrichtungen (Schulen, (Volks-)Hochschulen, Stätten der Aus- / Weiter- / Fort- / Erwachsenenbildung)
- vereins- / organisationsinternes Netzwerk
- externes Partnernetzwerk des Vereins / der Organisation
- andere (bitte nennen)

16) Wird / wurde das Projekt bzw. die Projektidee nach Projektende weitergeführt?

Antwortkategorien (Einfachantwort):

- ja, das Projekt wird / wurde weitergeführt
- ja, Teilbereiche werden / wurden weitergeführt
- die Weiterführung ist geplant
- nein

17) Mit welcher Finanzierung wurde das Projekt bzw. die Projektidee weitergeführt?

Antwortkategorien (Mehrfachantwort):

- organisationsinterne Mittel (inklusive Mitgliedsbeiträge oder Teilnahmegebühren)
- externe Fördermittel (Stiftungen / öffentliche Gelder)
- Finanzierung durch Projektpartner
- ehrenamtliches Engagement
- andere Mittel (bitte nennen)

18) Auf welcher Ebene wird / wurde das Projekt vor allem wahrgenommen?

Antwortkategorien (Einfachantwort):

- lokal / am Ort der Umsetzung
- regional (über den Ort der Umsetzung hinaus)
- bundesweit
- international / EU-weit

Projektübergeordnete Fragen

Merkmale des Vereins

19) Wann wurde Ihr Verein / Ihre Organisation gegründet?

Antwortmöglichkeit: offenes Textfeld

20) Wie viele hauptamtliche Mitarbeitende hat Ihr Verein / Ihre Organisation?

Antwortmöglichkeit: offenes Textfeld

21) Wie würden Sie die Erfahrung Ihres Vereins / Ihrer Organisation in Bezug auf das Einwerben von Projektmitteln zu den folgenden Zeitpunkten einschätzen?

Antwortskala: fünfstufig → 1) sehr niedrig (dieses Projekt war unser erster Antrag auf Förderung) - 5) sehr hoch (meine Organisation reicht im Jahr mehrere Anträge bei unterschiedlichen Fördergebern ein)

- zum Zeitpunkt des ersten Verbändeförderungsantrags
- heute

22) In welchem Jahr hat Ihr Verein / Ihre Organisation die erste Verbändeförderung bewilligt bekommen?

Antwortmöglichkeit: offenes Textfeld

23) Wie viele Anträge hat Ihr Verein / Ihre Organisation seit 2008 in der Verbändeförderung eingereicht?

Antwortmöglichkeit: offenes Textfeld

24) Wie viele Verbändeförderungsanträge waren seit 2008 erfolgreich und wurden gefördert?

Antwortmöglichkeit: offenes Textfeld

25) Welche weiteren Fördergeber (z.B. Bundesministerien, Länder, EU oder Stiftungen) bzw. Förderprogramme (inklusive solcher des BMU) sind für Ihren Verein / Ihre Organisation relevant?

Antwortmöglichkeit: offenes Textfeld

Administration und Wirtschaftlichkeitsanalyse

26) Wie bewerten Sie die folgenden Aspekte des Antragsverfahrens und der Projektadministration der Verbändeförderung?

Antwortskala: fünfstufig → 1) ungenügend - 5) sehr gut

- Verfügbares Informations- und Beratungsangebot im Vorfeld der Antragstellung
- Klarheit der Kriterien, auf Basis derer ein Antrag begutachtet wird
- Nachvollziehbarkeit der Förderentscheidung
- Erfolgsaussichten, einen Antrag gefördert zu bekommen
- Angemessenheit des Aufwands der Antragstellung im Verhältnis zur Fördersumme
- Möglichkeiten der Mittelumwidmung / inhaltlichen Anpassung während der Projektlaufzeit

27) Wie bewerten Sie folgende Aussagen in Bezug zur Verbändeförderung?

Antwortskala: fünfstufig → 1) stimme gar nicht zu - 5) stimme voll zu

- Die Begutachtung des Projekts erfolgt neutral und damit für alle gleich (unabhängig vom antragstellenden Verein).
- Auch außerhalb eines geförderten Projekts stehen fördernehmende Vereine / Organisationen und Fördergeber in einem engen Austausch.
- Es ist schwierig für förderunerfahrene Vereine / Organisationen, erstmalig ein Projekt im Rahmen der Verbändeförderung bewilligt zu bekommen.

28) Haben Sie weitere Anmerkungen, Kritikpunkte oder Verbesserungsvorschläge hinsichtlich des Antragsverfahrens und der administrativen Betreuung während der Projektlaufzeit?

Antwortmöglichkeit: offenes Textfeld

Wirkungen auf den geförderten Verein

29) Wie schätzen Sie den Effekt der Verbändeförderung auf Ihren Verein / Ihre Organisation hinsichtlich der genannten Aspekte ein?

Antwortskala: fünfstufig → 1) sehr gering - 5) sehr stark

- Erschließung eines (für Ihren Verein / Ihre Organisation) neuen Themenfelds
- Erprobung neuer (methodischer) Konzepte
- Erreichung von für Ihren Verein / Ihre Organisation neue(n/r) Zielgruppe(n)
- erhöhte Sichtbarkeit im Außenraum
- Kompetenzzuwachs hinsichtlich der Einwerbung von Fördermitteln
- verbesserte Kommunikation / Vernetzung innerhalb Ihres Vereins / Ihrer Organisation
- Schaffung (neuer) hauptamtlicher Mitarbeitendenstellen
- Veränderungen der internen Vereins- / Organisationsstrukturen

Abschluss / Ausblick

30) Sie sind am Ende der Befragung angelangt. Haben Sie noch Anmerkungen oder Verbesserungswünsche für die zukünftige Gestaltung der Verbändeförderung?

Antwortmöglichkeit: offenes Textfeld

A.3 Interviewleitfäden

Im Rahmen der Evaluation wurden zu verschiedenen Zwecken und mit unterschiedlichen Interviewpartner:innen Gespräche geführt. Im Folgenden finden sich die genutzten Interviewleitfäden sortiert nach zeitlichem Ablauf der Evaluation.

A.3.1 Explorative Interviews

Charakteristika des Programms Verbändeförderung

- ▶ Wozu soll das Programm heute einen Beitrag leisten? Welche Ziele standen im Vergleich zu heute in den Anfangsjahren / 2008 im Vordergrund?

Programm- und Projektverwaltung

- ▶ Was sind aus Ihrer Sicht die Stärken des aktuellen Bewertungssystems? Wo sehen Sie Herausforderungen?
- ▶ Speziell für UBA: Förderung von Plattformprojekten (Bioökonomie):
 - Was soll mit den Plattformprojekten erzielt werden?
 - Wie werden die Projekte / Projektpartner zusammengebracht und von wem?
- ▶ **Speziell für Geförderte:** Welche Zielgruppen erreichen Sie aktuell nicht, würden Sie aber gerne mobilisieren?

Umfeld

- ▶ Sind Ihnen in Ihrem inhaltlichen Schwerpunkt andere Programme zur Förderung von Verbänden bekannt? Wenn ja, welche sind dies? Wie grenzt sich die Verbändeförderung von diesen Programmen ab? Wo gibt es Überschneidungen?
- ▶ Finden Abstimmungen mit anderen Ressorts statt? Wenn ja welche?

Wirkungen des Programms

- ▶ Was hat das Programm aus Ihrer Sicht bislang insgesamt bewirkt?
- ▶ Was sind aus Ihrer Sicht "Leuchtturmprojekte"? Woran machen Sie dies fest?
- ▶ Wie schätzen Sie die Nachhaltigkeit der Projekte / Nutzung der Projektergebnisse ein? Konnten langfristige Strukturen aufgebaut werden?
- ▶ Was kann das Förderprogramm nicht bewirken? Gibt es aus Ihrer Sicht auch unerwünschte Wirkungen?

Charakteristika der Projekte / des Projektportfolios

- ▶ Projektfamilien: Nach welchen Kriterien würden Sie Projekte zusammenfassen?
- ▶ Im Merkblatt 2019 wird zwischen nachfolgenden Projekttypen unterschieden. Gibt es Projekttypen, die aktuell unter- oder überrepräsentiert sind? Welche Gewichtung der einzelnen Typen im Gesamtprogramm halten Sie für sinnvoll?

- Kinder- und Jugendprojekte mit hoher Breitenwirkung
 - Projekte, die umwelt- und naturverträgliches Verhalten fördern
 - Maßnahmen der Umweltberatung und der Fortbildung
 - Maßnahmen zur (umweltpolitischen) Vernetzung und Kooperation
- ▶ Gibt es Endzielgruppen, die besonders häufig in den Projekten gefördert werden?
- ▶ Wie beurteilen Sie das Verhältnis (quantitativ und qualitativ) von Projekten, die sich an die breite Öffentlichkeit bzw. einzelne Zielgruppen richten zu Projekten, die Multiplikator:innen adressieren?

Ausblick

- ▶ Wenn Sie einen Wunsch frei hätten: Was würden Sie an der Verbändeförderung ändern?

A.3.2 Interviews mit ausgewählten Verbänden (Vorbereitung der Befragung)

Relevanz der Ziele und Passfähigkeit des Programms

- ▶ Was ist für Sie der ausschlaggebende Grund gewesen, um sich zu bewerben?
- ▶ Welche Programmmerkmale der Verbändeförderung sind für Ihren Verein / Ihre Arbeit und Ihre Themen besonders passfähig und warum?
- ▶ Was ist das Besondere / das Alleinstellungsmerkmal der Verbändeförderung?
- ▶ Welchen Anteil hatte die finanzielle Förderung an der Realisierung des Projekts?
- ▶ Inwieweit passt die Verbändeförderung zu der heutigen Verbandsarbeit im Umweltbereich? Gibt es Lücken oder bisher unberücksichtigte Entwicklungen der letzten Jahre?

Umfeldanalyse

- ▶ Auf welche anderen Förderprogramme bewerben Sie sich aktuell / haben Sie sich in der Vergangenheit beworben? Was wären denkbare "Konkurrenzprogramme" zur Verbändeförderung?
- ▶ Was hat Ihnen dabei besonders gut gefallen?

Programmmanagement

- ▶ Haben Sie Anmerkungen zur Antragsphase und zur Betreuung während der Projektlaufzeit? Was ist gut, wo wünschen Sie sich mehr Unterstützung?
- ▶ Inwieweit musste die Projektidee auf die Anforderungen des Programms zugeschnitten / begrenzt werden?

Effekte der Projektförderung(en) auf den geförderten Verein

- ▶ Was hat Ihre Organisation aus den geförderten Projekten für die Vereins- / Verbandsarbeit mitgenommen?
- ▶ Welche Lerneffekte gab es?
 - Hat das Projekt die Sichtbarkeit Ihrer Organisation verändert? Inwiefern?
 - Kam es zu einem internen Kompetenzzuwachs als Folge des Projekts? Wenn ja, bei wem und in welcher Hinsicht?
 - Was nutzen Sie weiterhin in Ihrer Arbeit?
 - Wie wurden die Ergebnisse aus den Projekten in Ihre Organisation hinein kommuniziert?

Effekte auf die Teilnehmenden (nicht auf ein einzelnes Projekt bezogen)

- ▶ Hat die Förderung dazu beigetragen, neue / andere Zielgruppen zu erreichen? Oder die ohnehin schon Intendierten in einem größeren Umfang?
- ▶ Inwiefern ist das Programm und die darin geförderten Projekte geeignet, um in der Gesellschaft für Umwelt- und Naturschutz zu sensibilisieren (Bewusstsein) und Verhaltensänderungen zu erwirken?

- ▶ Auf was zielten die von Ihnen durchgeführten Projekte mehrheitlich (Sensibilisierung / Bewusstsein / Einstellungs- oder Verhaltensänderungen)? Woran würden Sie das beispielhaft festmachen?
- ▶ Was kann mit den Projekten des Programms Verbändeförderung erreicht werden? Was kann ein Förderprogramm / einzelne Projektförderungen nicht erreichen?

Impacts: Verstetigung und Up-scaling / Lernen und Vernetzung

- ▶ Gab es Gelegenheiten, sich mit anderen Projekten auszutauschen? Wenn ja, wer hat diesen Austausch initiiert und wie bewerten Sie ihn?

Ausblick

- ▶ Wie sollte die Verbändeförderung zukünftig gestaltet sein?

A.3.3 Fallstudien: Leitfaden Behörden

Zielerreichung und Zielgruppenerreichung

- ▶ Was war das Besondere an dem Projekt? Und warum?
- ▶ War das Projekt in Ihren Augen erfolgreich? Weshalb? Weshalb nicht?
- ▶ Welche besonderen Herausforderungen hatte das Projekt / der Verein zu meistern? Wie sind die Projektbeteiligten damit umgegangen?
- ▶ Was waren für Sie innovative Elemente?

Wirkungen auf die Projektbeteiligten

- ▶ Konnte durch das Projekt eine Veränderung im Umweltbewusstsein der Projektbeteiligten erreicht werden? Wenn ja, was wurde erreicht? Wenn nein: Was waren Ihrer Einschätzung nach die Gründe?
- ▶ Konnte durch das Projekt das Verhalten der Teilnehmenden verändert werden? Wenn ja, was wurde erreicht? Wenn nein, was waren Ihrer Einschätzung nach die Gründe?

Effekte der Förderung auf den Verein

- ▶ Welche (Lern-) Effekte hatte das Projekt / die wiederholten Projekte im Rahmen des Programms Verbändeförderung für den geförderten Verein?

Effekte über die Beteiligten hinaus (Impact)

- ▶ Haben Sie Kenntnis darüber, wie die Ergebnisse des Projekts / Projekthinhalte weiter genutzt wurden? Wenn ja, wo und wie?

Programmmanagement

- ▶ Ist der aktuelle Prozess der Beantragung, der Antragsbewertung inkl. Förderpriorisierung zielführend? Welche Probleme sehen Sie aktuell?
- ▶ Was wären aus Ihrer Perspektive sinnvolle Auswahlkriterien für die Projekte?
- ▶ Ist der Aufwand, der für die Betreuung der Projekte anfällt, angemessen (v.a. im Verhältnis zur Größe / Laufzeit des Projekts)? Gerne auch Vergleiche zu anderen Programmen, in denen Sie Projekte betreuen.
- ▶ Was sollte die Verbändeförderung zukünftig fördern? Was eher nicht?

Monitoring der Ergebnisse / Projektevaluation

- ▶ Hat das Projekt sich evaluiert? Wenn ja, welche Indikatoren wurden genutzt? Wie gut / weniger gut war diese Aktivität?
- ▶ Welche Messgrößen / Indikatoren wären zukünftig im Rahmen eines Verbändeförderungsprojekts sinnvoll zu erheben?
- ▶ Was sollte bei einem zukünftigen internen Monitoring der Projektergebnisse beachtet werden / was sollte vermieden werden?

A.3.4 Fallstudien: Leitfaden Geförderte

Zielerreichung und Zielgruppenerreichung

- ▶ Was waren die primären Ziele des Projekts?
- ▶ Was waren hemmende / fördernde Faktoren für die Zielerreichung?
- ▶ Welche Zielgruppen wurden anvisiert? Handelte es sich hierbei um eine (für den Verein) neue Zielgruppe?
- ▶ Wie gut konnten die Zielgruppen erreicht werden? Über welche Kanäle? Was waren hemmende / fördernde Faktoren für die Erreichung bestimmter Gruppen? Was hat sich bewährt und warum? Was nicht?

Wirkungen auf die Projektbeteiligten

- ▶ Konnte durch das Projekt eine Veränderung im Umweltbewusstsein der Projektbeteiligten erreicht werden? Wenn ja, was wurde erreicht? Welche Elemente des Projekts haben besonders dazu beigetragen? Wenn nein: Was waren im Projekt hemmende Faktoren?
- ▶ Konnte durch das Projekt das Verhalten der Teilnehmenden verändert werden? An was machen Sie die Verhaltensänderung fest? Was im Projekt hat das Verhalten der Beteiligten besonders beeinflusst? Welche Projektaktivitäten hatten nicht die erhoffte Wirkung? Welche Rolle spielte Ihr Verein / weitere am Projekt Beteiligte / die Dynamik der Gruppe im Projekt?
- ▶ Welche (Lern-) Effekte hatte das Projekt / das Programm Verbändeförderung für Ihre Organisation?
- ▶ Welche Lerneffekte gab es für Ihren Verein für die Konzeption weiterer Aktivitäten / Projekte?

(Soziale) Innovation

- ▶ Was ist innovativ an Ihrem Projekt? Was ist das Einzigartige an Ihrem Projekt?
- ▶ Hat das Projekt Personengruppen zusammengebracht, die so vorher nicht zusammen interagiert haben? Welche Personengruppen waren das?
- ▶ Haben sich durch das Projekt Arbeitsweisen, Formen der Zusammenarbeit oder Beziehungen verändert? Wie nachhaltig waren diese Veränderungen?
- ▶ Haben die Veränderungen, die das Projekt angestoßen hat, Potenzial über das Projekt hinaus weiter zu wirken?
- ▶ Wer profitiert vom Projekt? Führten die Veränderungen dazu, dass Arbeits- und Interaktionsprozesse nun gerechter gestaltet sind?

Effekte über die Beteiligten hinaus (Impact)

Verstetigung

- ▶ Welche Projektergebnisse (Konzepte / Methoden / Materialien) wurden nach Ende des Projekts weiter genutzt? Durch wen?

- ▶ Welche Schwierigkeiten sehen Sie im Hinblick auf eine längerfristige Nutzung der Projektergebnisse über die Projektlaufzeit hinaus? Was ist hilfreich für die Verstetigung? Was kann schon während der Projektlaufzeit / im Projektdesign für eine Verstetigung getan werden?

Breitenwirkung / Up-scaling

- ▶ Wurden die Inhalte des Projekts / Ergebnisse durch projektexterne Dritte genutzt? Wenn ja, wo und wie? Welche Schwierigkeiten gab es hier? Was war hilfreich, um das Konzept des Projekts / die Ergebnisse in einem anderen Rahmen (als der Verbändeförderung) zu nutzen?

Monitoring der Ergebnisse / Projektevaluation

- ▶ Haben Sie Ihr Projekt evaluiert? Wenn ja, welche Indikatoren haben Sie genutzt? Wie / in welchem Umfang / zu welchem Zeitpunkt haben Sie Daten erhoben?
- ▶ Waren diese Evaluations- / Monitoringaktivitäten für Ihr Projekt / Ihre weitere Vereinsarbeit nützlich? Inwiefern?
- ▶ Welche Messgrößen / Indikatoren wären zukünftig im Rahmen eines Verbändeförderungsprojekts sinnvoll zu erheben?
- ▶ Was sollte bei einem zukünftigen internen Monitoring der Projektergebnisse beachtet werden / was sollte vermieden werden?

A.3.5 Umfeldanalyse

Auswahlkriterien für das jeweilige Programm

- ▶ Welche Inhalte werden gefördert? Gibt es einen Fokus auf Umweltthemen? Welches Ziel wird hiermit beabsichtigt? Können Sie die Inhalte des Programms kurz umreißen?
- ▶ Wie sind die Laufzeiten Ihres Programms?
- ▶ Welche sind die kleinsten und welches die höchsten Förderbeträge?
- ▶ Wer kann gefördert werden, wer nicht? Welchen Grund gibt es für eine Abgrenzung der Zielgruppe?
- ▶ Woher stammt die Förderung für dieses Programm?

Programmdesign und -bewertung

- ▶ Welches sind die Auswahlkriterien und wie gestaltet sich der Auswahlprozess der Projekte: Was sind, Ihres Erachtens, Erfolgsfaktoren? Was könnte anders gestaltet werden?
- ▶ Gibt es feste Termine für eine Bewerbung auf die Förderung?
- ▶ Wie viele Projekte können pro Jahr / Laufzeit gefördert werden?
- ▶ Welche Merkmale sind, Ihres Erachtens, besonders passend, um die Ziele des Programms zu erreichen?
- ▶ Können Sie sagen, wie das Programm verwaltet wird? Wer ist bei Ihrer Einrichtung hierfür zuständig und was funktioniert gut und warum?

Erzielung von Effekten

- ▶ Wie können Projekte Reichweite generieren?
- ▶ Wie kann ein Förderprojekt nachhaltig genutzt werden (nach Projektende)?
- ▶ Können zusätzliche Förderungen nach Projektende beantragt werden? Können Projekte verlängert bzw. mehrmals gefördert werden?

Monitoringpraktiken

- ▶ Werden Monitoringdaten während des Projekts erhoben bzw. sind diese ein Kriterium für eine Projektauswahl?
- ▶ Werden Monitoringdaten bezüglich des Gesamtprogramms erhoben? Falls ja, wie werden die Programme evaluiert? Gibt es Messgrößen und wenn ja, welche?
- ▶ Was sind bisher Vor- und Nachteile der Programmevaluation gewesen?
- ▶ Gibt es Rückmeldung seitens der Geförderten zur Programmverwaltung? Was ist hier Ihre Erfahrung gewesen?

A.4 Fallstudien

Ziel der Fallstudien

Betrachtung von spezifischen Mechanismen (ggf. auch untypische Projekte) mit Fokus auf den "lessons learnt" für die zukünftige Programmgestaltung. Die Fallstudien leisten einen Beitrag zur Bearbeitung der Evaluationsfragen. Der Fokus der Fallstudien liegt dabei auf den Wirkungen auf die Programmbeteiligten und den Impacts (v.a. Verstetigung, Vernetzung, weitere Nutzung, Breitenwirksamkeit). Im Vordergrund stehen die Erklärung der Wirkungsmechanismen sowie fördernde und hemmende Faktoren für die Wirkungsentfaltung.

Charakterisierung des Projekts (Template)

Projektname	
Durchführender Verein	
Behörde	
Projektlaufzeit	
Ziele (Was sollte erreicht werden?)	
Beteiligte / adressierte Zielgruppen	
Aktivitäten (Was wurde gemacht? Was war ggf. geplant, wurde aber nicht durchgeführt)	
Ergebnisse (siehe Kodierungskategorien, gerne bei Kommunikationsaktivitäten ausführen, welche Materialien produziert wurde).	
Verbreitungsweg(e) (siehe Kodierschema)	

Berichtsstruktur: durch die Fallstudien abgedeckten Themenfelder

- ▶ Zielerreichung und Zielgruppenerreichung
- ▶ Wirkungen auf die Projektbeteiligten (Outcomes)
- ▶ (Soziale) Innovationen
- ▶ Effekte über die Beteiligten hinaus (Impact)
- ▶ Programmmanagement
- ▶ Monitoring der Ergebnisse / Projektevaluation

A.5 Synthese der Vergleichsprogramme

Im Rahmen der Umfeldanalyse wurden insgesamt fünf Förderprogramme und Initiativen im Hinblick auf die fünf untenstehenden Kriterien hin untersucht und verglichen, indem mit den Programmverantwortlichen qualitative Interviews auf Grundlage eines standardisierten Fragebogens online geführt wurden. Die fünf Programme bzw. Einrichtungen waren:

- ▶ Deutsche Bundesstiftung Umwelt (DBU)
- ▶ Kleinprojektförderung von Engagement Global (EG)
- ▶ Europäische Klimaschutzinitiative (EUKI) der Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ)
- ▶ Stiftung Umwelt und Entwicklung Nordrhein-Westfalen (SUE NRW)
- ▶ Europäische Umweltschutzinitiative (EURENI) des BMUV [die Ergebnisse des Interviews wurden für diesen Endbericht allerdings nicht freigegeben]

Hierbei wurden die folgenden Kriterien bei den Interviews der Umfeldanalyse untersucht, indem weitere detaillierte Punkte abgefragt wurden:

- a) Programmübersicht (thematische Ausrichtung, Ziele, Zielgruppe(n), Laufzeiten, Budget)
- b) Auswahlprozess (Kriterien, Ablauf, Erfolgsfaktoren)
- c) Programmverwaltung (Betreuung, Interaktion)
- d) Ergebnissicherung und Reichweite
- e) Monitoring (Monitoringdaten und Indikatoren)

Programmübersicht

Beim Vergleich der **Inhalte** der fünf Programme können zunächst einige Gemeinsamkeiten festgestellt werden, nämlich, dass das Thema Umweltschutz bei allen im Vordergrund steht - mit Ausnahme der Kleinprojektförderung von Engagement Global, wo das Thema Umwelt unter anderen Themen mitberücksichtigt wird. Dennoch gibt es einen Unterschied, wenn man sich die genauen Themendefinitionen anschaut. In der Regel kann davon ausgegangen werden, dass eine Bewusstseinsstärkung in allen Programmen gefördert wird. Die Themenschwerpunkte sind bei der DBU, der SUE NRW und EUKI sehr ähnlich, geht es hier doch vor allem um Klimapolitik, Energie- und Ressourcenschonung, Boden und Wald, Naturschutz, Ressourceneffizienz etc., wobei bei der SUE NRW ein stärkerer Fokus auf entwicklungspolitischen Themen liegt. Bei EG steht die Umsetzung der Sustainable Development Goals (SDGs) im Vordergrund.

Im Hinblick auf die **Zielgruppen** gibt es größere Unterschiede, auch regionaler Natur. Die EUKI und EURENI sprechen in der Regel internationale Nichtregierungsorganisationen im Ausland an, die EUKI in Entwicklungsländern, die EURENI in Europa. Die drei anderen Programme fördern ausschließlich deutsche Einrichtungen, SUE NRW nur nordrheinwestfälische.

Die anvisierten Zielgruppen sind relativ ähnlich, wobei sich die EUKI speziell an Nichtregierungsorganisationen, die anderen Programme an Vereine und die Förderinstrumente der DBU unter anderem auch an Unternehmen wenden, die bei den anderen Förderprogrammen ausgeschlossen werden. Engagement Global adressiert ausschließlich Kommunen.

Budget und Laufzeiten divergieren. Außerdem gibt es Unterschiede bei den Förderquoten. Beispielsweise ist die Kleinprojektförderung von EG das kleinste Programm mit max. 50.000 Euro für zwölf Monate, wobei dies 90% des gesamten Projektbudgets darstellt. Das bedeutet, dass

10% der Gesamtprojektsumme von den Fördernehmer:innen als Eigenanteil selbst abgedeckt werden müssen. Bei der EURENI sind es ca. 200.000 Euro für Projekte mit einer Laufzeit zwischen zwölf und 36 Monaten. Bei der SUE NRW werden durchschnittlich 500.000 Euro beantragt, welche maximal 80% der Projektkosten widerspiegeln sollen. Hier beträgt die Projektlaufzeit i.d.R. 36 Monate. Die EUKI stellt insgesamt die größte Fördersumme zur Verfügung, ca. eine Mio. Euro, kann also streng genommen nicht als Kleinprojektförderung angesehen werden.

Programm	Förderlaufzeit	Fördersumme	Eigenanteil
EG	Max. 12 Monate	Max. 50.000 €	10%
SUE NRW	Ø 36 Monate	Ø 500.000 €	Mind. 20%
EURENI	12-36 Monate	~ 200.000	k.A.
DBU	Max. 36 Monate	Max. 300.000 €	Ø 50%
EUKI	Max. 24 Monate	~ 1 Mio. €	k.A.

Bei der Umfeldanalyse stand ferner die Betrachtung der **Auswahlprozesse** im Vordergrund. Einerseits wurden hier die **Auswahlkriterien** verglichen, andererseits wurde überprüft, welche Unterschiede es in den internen Abwicklungen der Auswahl gibt. Die meisten Programme werden vor und während des Projektförderzeitraums von den jeweiligen Teams betreut, bei einigen Programmen werden Entscheidungen oder Verwaltung an eine weitere Stelle vergeben.

Programm	Auswahlkriterien
EG	Entwicklungspolitisches Vorhaben Klare und realistische Zielstellung Konsistenter und logischer Antrag
SUE NRW	Thematische Relevanz für den Bereich Nachhaltigkeit Relevanz der Zielgruppen Schlüssigkeit der Methodik Kapazität und Know-how sind vorhanden
EURENI	Fachliche Eignung der Antragsteller:innen Erfahrung und Kompetenzen Einbindung von relevanten Partnern in der Zielregion Wirkungslogik anhand der ToC- und SMART-Kriterien Kohärenz der Projektstruktur Nachhaltigkeit der Ziele Gender Mainstreaming Operative Klimaauswirkungen des Projekts
DBU	Umweltentlastung Innovation Modellhaftigkeit
EUKI	Relevanz Qualität Synergien mit anderen Projekten / Netzwerken Nachhaltigkeit Effizienz

Die Auswahlkriterien sind, je nach Programm, unterschiedlich ausgearbeitet und etabliert. Einzig die EUKI verfügt über einen klaren Kriterienkatalog, der bei der Auswertung der Anträge abgearbeitet wird. Alle Befragten waren sich einig, dass vorstrukturierte Kataloge bei der Vielzahl

und Diversität der Projekte nicht zielführend sind und der Auswahlprozess hierdurch nicht effektiver wird. Die DBU nutzt die drei oben genannten Kriterien. Wird eine der Fragen mit "nein" beantwortet, kann keine Förderung vorgenommen werden. Die EUKI hat für die Zielgruppe ein Video erstellt, in welchem Auswahlkriterien in englischer Sprache klar dargelegt werden.²³ Außerdem werden die Anträge über eine Förderdatenbank eingereicht. Drei von fünf Programmen verfügen über ein zweistufiges Antragsverfahren, bei welchem zunächst eine Skizze und nach erfolgreicher Annahme dieser ein Vollantrag eingereicht werden kann.

Die Akteure der Auswahlprozesse sind unterschiedlich. In der Regel gehen die Anträge bei einer Projektgruppe ein, werden dort primär bearbeitet und es wird eine erste Stellungnahme verfasst. Im Anschluss wird i.d.R. der Antrag von einer Expertin / einem Experten geprüft. Bei der DBU wird der Antrag direkt an eine passende Projektgruppe weitergereicht, die die erste Entscheidung der Zu- oder Absage trifft. Die Freigabe erfolgt jedoch final über das Generalsekretariat oder das Kuratorium. Bei der SUE NRW gibt es Zwei-Personen-Tandems, die einerseits eine inhaltliche und andererseits eine finanzielle Prüfung vornehmen. Diese beiden Personen begleiten das Projekt auch während der Förderlaufzeit. Bei EG gibt es ein zweistufiges Prüfverfahren: Zunächst werden formale Bedingungen überprüft, daraufhin geben die Expert:innen für Regionen und Themen eine weitere Einschätzung ab.

Die EUKI verfügt über ein strukturiertes Verfahren. Die erste Skizze wird intern von zwei Evaluator:innen geprüft, jeweils von GIZ und extern. Auf dieser Basis wird eine Gesamtbewertung vorgenommen, die an das BMWK weitergereicht wird für eine weitere Begutachtung unter gleichen Gesichtspunkten. Final findet eine gemeinsame Sitzung zwischen GIZ und BMWK statt, in der entschieden wird, ob ein Vollantrag eingereicht werden darf. Der enge fachliche Austausch mit dem BMWK wird als positiv bewertet.

Die **Verwaltung** der Projekte liegt in der Regel in der Verantwortung derselben Personen, die den Antrag zur ersten Prüfung erhalten haben. Konkret ist es bei der SUE NRW so, dass das Projektteam der Geschäftsstelle, welches die erste Bewertung vorgenommen hat, die Projekte weiter administrativ begleitet. Der Kontakt beschränkt sich im weitesten Sinne auf den Austausch während der Berichtslegungszeiten. So ist es auch bei der DBU und ähnlich ist es bei der Kleinprojektförderung von EG und der EURENI. Bei Engagement Global ist jedoch keine Berichtslegung während der Förderlaufzeit notwendig, da diese maximal zwölf Monate beträgt.

Bei der EUKI sind die Kontaktmöglichkeiten regelmäßiger: Der hauptsächliche Austausch findet während der halbjährlichen Berichtslegung statt, doch bietet die EUKI den Geförderten außerdem die Möglichkeit an, bei Netzwerkveranstaltungen aktiv zu werden im Rahmen der EUKI Academy. Ziel hiervon ist, die geförderten Organisationen miteinander zu vernetzen.

Bezüglich der **Ergebnissicherung** waren die Antworten sehr unterschiedlich. Bei der DBU liegt der Fokus auf dem Modellcharakter. Hier ist es außerdem wichtig zu sehen, dass die Entwicklung des Projekts einen Mehrwert für den jeweils angesprochenen Markt hat. Bei der Antragstellung müssen langfristige Ziele konkret benannt werden. Um dies zu prüfen, werden während der Projektförderung der Stand abgefragt und die Ergebnisse im Endbericht durch ein fünfstufiges Verfahren bewertet (u.a. wurden die Ziele erreicht? Gibt es noch offene Potenziale? etc.). Laut DBU kann dieses Verfahren intern noch verbessert werden. EG hatte hierfür keine klaren Vorgaben, jedoch brachten sie den bedeutenden Netzwerkcharakter zum Ausdruck. In der Regel wird versucht, die geförderten Kommunen in die bereits bestehenden Netzwerke einzuladen, um einen weiteren Austausch in nachhaltiger Form zu garantieren. Bezüglich der **Reichweite** ist die EUKI in den Bereichen Social Media und Pressearbeit (Newsletter) breit aufgestellt, indem die

²³ EUKI's two-step Selection Procedure explained in three Minutes (EN with subtitles) - YouTube

Kanäle Twitter, Facebook und LinkedIn zur Verbreitung von Projektergebnissen genutzt werden. Die Nachhaltigkeit des Projekts muss bereits bei Projektbeginn konkret dargelegt werden. Hier kann zum Beispiel benannt werden, ob beabsichtigt ist, sich auf andere öffentliche Ausschreibungen zu bewerben. Hierfür bietet die EUKI Informationsseminare an, da eins der Ziele der Förderung auch ist, die Einrichtungen dabei zu unterstützen, sich grundsätzlich auf öffentliche Förderprogramme zu bewerben. Die SUE NRW veranstaltet regelmäßig ein Nachhaltigkeitsfestival, bei welchem abgeschlossene Projekte vorgestellt werden können. Für die Zukunft ist zudem geplant, dass erarbeitete Projektergebnisse wie z.B. Tools und Materialien beispielsweise auf der Website zum Download angeboten werden sollen, sodass Dritte dazu Zugang erhalten. Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass alle Fördereinrichtungen die Verbreitung von Projektergebnissen unterstützen und befürworten.

Zum Thema **Monitoring** äußerten sich alle Einrichtung in einer Sache gleich: Sie erachten es nicht als sinnvoll, strukturierte Monitoringpraktiken bei den Geförderten abzufragen, da kein Projekt mit dem anderen vergleichbar ist und die Geförderten nicht in ihrer Arbeit beschränkt werden sollen aufgrund solcher Vorgaben. Lediglich die EUKI verlangt bei der Durchführung der Projekte die Implementierung eines wirkungsorientierten Monitorings, wobei sie sich an der OECD-Logik orientiert und ferner projektspezifische Indikatoren und Standardindikatoren von den Geförderten fordert.²⁴ Begründet wird dies hiermit, dass so auch während der Förderlaufzeit schon abgeschätzt werden kann, ob das Projekt seine geplanten Ziele erreichen wird. Die Angabe der Indikatoren ist zudem eine Bedingung für eine Förderzusage.

Bei der SUE NRW geben die Fördernehmer:innen selbst die Indikatoren vor, die Stiftung gibt gegebenenfalls Rückmeldung zur Sinnhaftigkeit. Die SUE NRW befindet sich jedoch aktuell in einem Anpassungsprozess, in dem gegebenenfalls interne Prozesse und Förderkriterien überarbeitet werden können. Es hat sich aus der Erfahrung gezeigt, dass es sowohl für die Geförderten als auch für die Fördereinrichtung hilfreich sein kann, bestimmte Standardindikatoren in die Projektauswertung einfließen zu lassen. Bisher ist die Nennung solcher Indikatoren also keine Voraussetzung für eine Förderung.

Auch bei der DBU werden zwar keine konkreten Monitoringdaten erhoben, jedoch werden nach Projektabschluss die geplanten Ziele mit den wirklich erreichten Ergebnissen verglichen. Bei dem Interview wurde geäußert, dass eine sinnvolle Bewertung eher nach ca. zehn Jahren stattfinden sollte, um tatsächlich festzustellen, ob langfristige Entwicklungen stattgefunden haben. Die Nennung von konkreten Indikatoren ist also keine Bedingungen für einen positiven Förderbescheid. Um eine Rückmeldung seitens der Geförderten zu erhalten, bemüht sich die DBU, Ansprechpersonen bestimmter Projekte zwischendurch zu befragen.

Ähnlich ist der Prozess bei EG. Hier werden die Vorhaben mit den tatsächlich durchgeführten Maßnahmen am Ende der Förderzeit verglichen. Zwischen Förderende und Berichtslegung liegen zwölf Wochen, später findet eine administrative Prüfung statt. Im Jahr 2022 wurde eine Studie durchgeführt, um das Thema Bedarfsgerechtigkeit zu untersuchen und seine Wirkung zu messen. Außerdem lässt EG regelmäßig die Programme von externen Evaluator:innen überprüfen. Die Mitarbeitenden selbst empfinden den kurzen Verwaltungsprozess teilweise als stressig und man wünscht sich, näher an den Projekten dran zu sein und so einen fokussierten Blick auf die Inhalte zu haben.

Die EURENI möchte aufgrund der neuen Programmgestaltung keine Details zu ihren internen Verfahren geben.

²⁴ Diese sind: Teilnehmendenzahlen, Anzahl der Veranstaltungen, Anzahl der involvierten Personen, Anzahl der unterstützten oder initiierten transformativen Prozesse, Anzahl an guten Praktiken, Anzahl der medialen Berichterstattungen, Anzahl der geplanten Projektanwendungen, reduzierte Treibhausemissionen.

A.6 Lessons Learnt zum Thema Monitoring von Förderprojekten und Impulse für ein zukünftiges Monitoring- und Evaluationskonzept der Verbändeförderung

Die folgenden Aspekte ergaben sich aus der Diskussion im Rahmen eines virtuellen Erfahrungsaustauschs zum Thema Evaluation und Monitoring in Förderprogrammen am 17. November 2022. In diesem zweistündigen Austausch diskutierten 22 Referent:innen / Projektbetreuer:innen aus dem BMUV, dem UBA und BfN sowie Vertreter:innen von ausgewählten Projektträgern (ZUG, DLR, GIZ). Aus den folgenden Programmen wurden Erfahrungen berichtet:

- Bundesprogramm biologische Vielfalt
- Europäische Klimaschutzinitiative (EUKI)
- Verbändeförderung
- Deutsche Anpassungsstrategie
- Beratungshilfeprogramm

Zusammenfassung der zentralen Diskussionspunkte des Erfahrungsaustauschs

- ▶ Der Erfahrungsgrad hinsichtlich Monitoring und Evaluation ist je nach Förderprogramm sehr unterschiedlich. Manche haben schon ein seit Jahren existierendes Monitoringsystem, andere befassen sich erst seit kurzem mit dem Thema.
- ▶ Es wird meist von Evaluation geredet und darunter auch die kontinuierliche Erhebung von Monitoringdaten mitgedacht.
- ▶ Die Verantwortlichkeit für Monitoring und Evaluation ist sehr unterschiedlich geregelt: In einigen Programmen sind für die Konzeption und Datenerhebung die Programmverantwortlichen selbst (z.B. Projektträger und Fördernehmer:innen) verantwortlich, gelegentlich sind externe Gutachter:innen eingebunden.
- ▶ Die "Messung von Impacts" wurde häufiger als gewünschtes Ziel eines Monitorings formuliert (weil von politischen Entscheidungsträger:innen gefordert), aber dies stellt alle Programme vor Herausforderungen in der Umsetzung. Hier scheint eine (programminterne) Begriffsklärung (was meinen wir mit Impacts?) sowie eine Vermittlung des Machbaren nach außen (z.B. an programmexterne Stakeholder: Was kann realistisch mit Monitoring und Evaluation erreicht werden?) notwendig.
- ▶ Die Vermittlung von Evaluationskonzepten und Begrifflichkeiten an Fördernehmer:innen wird als notwendig erachtet, da Wissen über diese Konzepte nicht vorausgesetzt werden kann. Es besteht zurzeit großer Unterstützungsbedarf in diesem Feld (z.B. persönliche Betreuung, Schulungen, Handreichungen). Diese Vermittlung wird als sehr zeitaufwendig eingeschätzt.
- ▶ Indikatoren: Auf Projektebene sind die genutzten Messgrößen (Indikatoren / Deskriptoren) sehr individuell und spezifisch auf das Projekt zugeschnitten. Indikatoren werden daher meist von Fördernehmer:innen definiert. Einige Programme nutzen aber ein Basisset an vorab definierten Indikatoren auf Programmebene.
- ▶ Die notwendige individuelle Begleitung der Projekte kann dazu genutzt werden, das Projekt und seine Ergebnisse für die Außenkommunikation zu nutzen (Vermittlung von Best-Practice-Beispielen, Impact Narrative).

- ▶ Der Projektfortschritt wird in einigen Programmen durch regelmäßige Sachstandsberichte erfragt. Hier werden entweder Multiple-Choice Fragen abgefragt oder die Fördernehmer:innen schreiben einen kurzen Text. Ziel ist es, einen Soll-Ist-Abgleich zu realisieren. Dieser wird auch genutzt, um Änderungsbedarfe im Projekt zu erkennen.
- ▶ Der (politische) Kontext, in dem sich die Programme bewegen, muss bei der Erstellung eines Wirkungsdiagramms und der Formulierung der erwartbaren Wirkungen mitberücksichtigt werden.
- ▶ Die Formulierung der Ziele ist die Basis einer jeden Evaluation. Herausforderung: Die politischen Ziele, die eine Richtlinie begründen, sind oftmals unklar formuliert. Damit ist die Reformulierung der aktuellen Förderrichtlinien oftmals notwendig, um die Wirkungszusammenhänge bereits vorab zu verdeutlichen (Wirkungen vom Anfang an mitdenken, nicht nur als Endprodukt sehen).

Erste Überlegungen für die Entwicklung eines zukünftigen Monitoring-Systems für die Verbändeförderung

- ▶ Die Alleinstellungsmerkmale der Verbändeförderung sind zu beachten: Diese sind insbesondere die thematische Offenheit des Programms sowie der Fokus auf das Experimentieren und Ausprobieren. Auch das "Scheitern" eines Projekts d.h. die Nicht-Erreichung der Ziele muss hierbei eine Option sein.
- ▶ Des Weiteren fördert das Programm auch dezidiert Förderneulinge und kleine Organisationen. Zu beachten ist hierbei, dass kleine, förderunerfahrene Organisationen wenig Ressourcen für zusätzliche Aufgaben haben, wie es das Monitoring darstellt. Außerdem ist zu erwarten, dass das Thema Monitoring für diese Zielgruppe ein völlig neues Thema ist. Damit muss ein entsprechender Beratungsbedarf eingeplant werden, sowohl in der Antragsphase als auch während der Projektlaufzeit und zu dessen Ende (Enddokumentation).
- ▶ Monitoring kann sehr unterschiedlichen *Funktionen* dienen. Diese können sein a) Rechenschaft (z.B. hinsichtlich des Mittelabflusses und der Zielerreichung), b) Nutzung zu Zwecken der Außendarstellung / Marketing (z.B. für die Öffentlichkeit oder bestimmte Zielgruppen, z.B. politische Entscheidungsträger:innen), c) Nutzung zur internen Steuerung und für eine evidenzbasierte Verbesserung des Programms oder auch der Hinführung der Geförderten an die Logik von Monitoring. Die Verbändeförderung sollte klären, welche Funktionen für das Programm zurzeit zentral sein sollen. Je nach Funktion sind andere Bewertungskategorien und Daten relevant (quantitative Indikatoren vs. qualitative Deskriptoren oder Narrative).
- ▶ Die Grundlage eines erfolgreichen Monitorings ist die klare und realistische Formulierung von Zielen, d.h. die Ziele sollten auch mit den verfügbaren Mitteln des Programms realisierbar sein. Dies gilt sowohl auf der Ebene des Gesamtprogramms als auch auf Projektebene. Wie im Erfahrungsaustausch angeklungen, kann die Zielformulierung für Förderprojekte durchaus herausfordernd sein, wenn die politischen Vorgaben selber nicht ausreichend spezifisch formuliert sind. Dies gilt insbesondere in den Wirkungsbereichen Einstellungs- und Verhaltensänderungen in der Bevölkerung.
- ▶ Auch die durch die Projekt- und Programmaktivitäten intendierten Wirkungen (auf die Projektteilnehmenden und ggf. auch darüber hinaus) sollten mitgedacht werden. Hierbei hat sich in der Evaluationspraxis der Rückgriff auf ein Wirkungsdiagramm (z.B. in einer Input-Output-Outcome-Impact-Logik) als Strukturierungshilfe als sehr hilfreich erwiesen. Wichtig

hierbei ist es, die zeitlichen Dimensionen der Wirkungsentfaltung mitzudenken. Einige Effekte werden erst deutlich nach Ende der Förderung ersichtlich werden. Wie die Projekte der Verbändeförderung zeigen, werden bestimmte Themen und Materialien erst Jahre nach Förderende wieder aufgegriffen und genutzt, d.h. wenn "die Zeit für das Thema reif ist".

- ▶ **Nutzung von Messgrößen auf Projektebene:** Wie der Austausch mit anderen Programmen gezeigt hat, ist die Formulierung einer Standardbatterie an Indikatoren für die Verbändeförderung schwer möglich. Statt einem Set an gemeinsamen Indikatoren, die alle Projekte zu nutzen haben, kann ein Katalog an Output-Indikatoren für die Fördernehmer:innen hilfreich sein, aus denen sie dann für ihr Projekt Indikatoren ziehen können. Dieser Katalog kann Inspiration und gute Formulierungsbeispiele enthalten. Beispielindikatoren können zur besseren Nutzung nach Projektaktivitätstypen geordnet sein (z.B. für die Durchführung von Veranstaltungen, der Erstellung von Bildungs- und Kommunikationsmaterialien oder zur Ausgestaltung von Netzwerken). Es gibt gute Leitfäden, die den Einstieg in die Themen Monitoring und Indikatoren erleichtern, z.B. der Leitfaden zur Evaluation des Bundesprogramms "Biologische Vielfalt" (2019).
- ▶ **Datenerhebung auf Projektebene:** Ein in vielen Förderprogrammen genutztes Instrument sind Zwischen- und Endberichte, um Indikatoren mit Daten zu hinterlegen und eine (qualitative) Einordnung der Erreichung der Ziele zu geben. Bspw. kann ein von den Fördernehmer:innen auszufüllender Soll-Ist-Vergleich in Zwischen- und Endberichten verpflichtend gemacht werden. Der Vorteil dieser (in der Regel qualitativen) Einschätzung des Projektfortschritts ist, dass es den Fördernehmenden genügend Spielraum lässt, auf die Besonderheiten des Projekts und der Entwicklungen während des Projektverlaufs einzugehen. Gleichzeitig erfordert es von diesen aber, die ursprüngliche Planung zu reflektieren und dem Erreichten gegenüberzustellen. Eine andere Möglichkeit, den Projektrückblick zu strukturieren, ist der Einsatz von "Lernfragen". Diese können sowohl projekt- als auch programmspezifisch sein. Fördernehmer:innen sind angehalten, von Anfang an des Projekts diese Fragen sukzessiv zu bearbeiten. Dieser Selbstevaluationsansatz ist sehr niederschwellig und v.a. für Pilot- und Modellprojekte geeignet, in denen das Lernen aus Erfahrungen im Vordergrund steht.
- ▶ **Indikatoren für die Programmebene:** Ausgangspunkt sind die Ziele des Programms und Überlegungen, wie diese zentralen Ziele bewertet werden können. Entweder werden diese Informationen unabhängig von den Projekten erhoben oder aber sie speisen sich aus dem Monitoring und Reporting der Projektergebnisse. Der hier vorliegende Evaluationsbericht der Verbändeförderung benennt Effektkategorien des Gesamtprogramms, die für ein Programmmonitoring genutzt bzw. weiterentwickelt werden könnten.
- ▶ Ein **internes Wissensmanagement** ist eine gute Grundlage für ein kontinuierliches Monitoring und stellt sicher, dass das Wissen breit zugänglich und nicht auf einzelne Wissensträger:innen konzentriert ist. Bausteine eines Wissensmanagements können sein: eine Datenbank, die als zentrale Ablage von Informationen fungiert (diese müssen aber mit Schlagworten suchbar sein oder mit zentralen Kategorien kodiert) oder ein kontinuierlicher Austausch der am Programm beteiligten Referent:innen.
- ▶ Schulungen der Referent:innen der Behörden. Es ist davon auszugehen, dass die Referent:innen, die die Projekte betreuen, selbst noch nicht durchgehend firm im Themenfeld Monitoring sind. Eine zusätzliche Schulung hinsichtlich Monitoring kann eine sinnvolle Ergänzung zu Schulungsmaterialien für und die Betreuung der Fördernehmer:innen sein.