

UMWELTFORSCHUNGSPLAN DES  
BUNDESMINISTERIUMS FÜR UMWELT,  
NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT

Forschungsbericht 298 94 306  
UBA-FB 000342



**Evaluation der  
Umweltberatungsprojekte des  
Bundesumweltministeriums  
und des Umweltbundesamtes**

**Nachhaltige Wirkungen der Förderung  
von Bundesverbänden**

von

**Dr. Wolfgang Meyer  
Klaus-Peter Jacoby  
Prof. Dr. Reinhard Stockmann**

Universität des Saarlandes  
Lehrstuhl für Soziologie, Saarbrücken

Im Auftrag des Umweltbundesamtes

Diese TEXTE-Veröffentlichung kann bezogen werden bei

**Vorauszahlung von 10,00 €**

durch Post- bzw. Banküberweisung,  
Verrechnungsscheck oder Zahlkarte auf das

Konto Nummer 4327 65 - 104 bei der

Postbank Berlin (BLZ 10010010)

Fa. Werbung und Vertrieb,

Ahornstraße 1-2,

10787 Berlin

Parallel zur Überweisung richten Sie bitte  
eine schriftliche Bestellung mit Nennung  
der **Texte-Nummer** sowie des **Namens**  
und der **Anschrift des Bestellers** an die  
Firma Werbung und Vertrieb.

Der Herausgeber übernimmt keine Gewähr  
für die Richtigkeit, die Genauigkeit und  
Vollständigkeit der Angaben sowie für  
die Beachtung privater Rechte Dritter.  
Die in dem Bericht geäußerten Ansichten  
und Meinungen müssen nicht mit denen des  
Herausgebers übereinstimmen.

Herausgeber: Umweltbundesamt  
Postfach 33 00 22  
14191 Berlin  
Tel.: 030/8903-0  
Telex: 183 756  
Telefax: 030/8903 2285  
Internet: <http://www.umweltbundesamt.de>

Redaktion: Fachgebiet III 1.3  
Angela Seifert, Christian Löwe

Berlin, August 2002

### Berichts - Kennblatt

1. Berichtsnummer UBA-FB 000342	2.	3.
4. Titel des Berichts Evaluation der Umweltberatungsprojekte des Bundesumweltministeriums und des Umweltbundesamtes Band 1: Forschungsbericht		
5. Autor(en), Name(n), Vorname(n)  Meyer, Wolfgang Jakoby, Klaus-Peter Stockmann, Reinhard	8. Abschlußdatum 30.11.2000	
	9. Veröffentlichungsdatum	
	10. UFOPLAN – Nr. 298 94 306	
6. Durchführende Institution (Name und Anschrift)  Universität des Saarlandes Lehrstuhl für Soziologie Postfach 151 150 66041 Saarbrücken	11. Seitenzahl 269	
	12. Literaturangaben 37	
7. Fördernde Institution (Name, Anschrift)  Umweltbundesamt, Bismarckplatz 1, 14193 Berlin	13. Tabellen und Diagramme 7	
	14. Abbildungen 9	
15. Zusätzliche Angaben		
16. Kurzfassung  Seit 1989 wurden durch das Bundesumweltministerium und das Umweltbundesamt mehr als 100 Umweltberatungsprojekte unter der Trägerschaft von etwa ebenso vielen Bundes- und Dachverbänden gefördert. Im Rahmen der vorliegenden Evaluationsstudie sind stellvertretend für das Gesamtprogramm 32 dieser Vorhaben unter Beteiligung von 27 unterschiedlichen Verbänden auf ihre Wirkungen hin untersucht und einer vergleichenden Bewertung unterzogen worden. Insbesondere geht es dabei um die Frage, inwieweit die geförderten Aktivitäten zur dauerhaften Etablierung des Umweltthemas und konkreter Umweltberatungsleistungen innerhalb der Verbandsstruktur beigetragen haben (interne Nachhaltigkeit) und inwieweit sich Projektwirkungen auch über die Verbandsstrukturen hinaus, d.h. unter den Zielgruppen oder anderen Projektbeteiligten verbreitet haben (externe Nachhaltigkeit). Auf der Grundlage einer theoriegeleiteten Evaluationskonzeption sind mehr als 60 qualitative Interviews mit Verbandsmitarbeitern und Projektbeteiligten durchgeführt und die schriftlichen Projektmaterialien ausgewertet worden. Die Ergebnisse der Studie belegen, dass das Förderprogramm hinsichtlich der Etablierung von Umweltberatungsstrukturen ausgesprochen erfolgreich gewesen ist, wenngleich es noch nicht in allen Verbänden gelungen ist, diese Strukturen finanziell dauerhaft abzusichern. Auf der Grundlage einer empirisch begründeten Typenbildung konnten die untersuchten Verbände fünf verschiedenen Typen zugeordnet und differenzierte Empfehlungen für die weitere Förderpraxis abgeleitet werden. Valide Aussagen über die externe Nachhaltigkeit sind wegen der Vernachlässigung der Wirkungskontrolle bei der Projektdurchführung nicht möglich. Nach Auffassung der Forschungsnehmer könnte der Aufbau geeigneter Qualitätsmanagementsystem und die Einrichtung eines kontinuierlichen Wirkungsmonitorings zu einer Verbesserung der Beratungsleistungen und damit auch zur Steigerung der Umwelteffekte des Förderprogramms führen.		
17. Schlagwörter Umweltberatung, Verbände, Evaluation, Nachhaltigkeit		
18. Preis	19.	20.

1. Report No. UBA-FB 000342	2.	3.
4. Report Title Evaluation of Environmental Consulting Projects sponsored by BMU and UBA Volume 1: Research Report		
5. Author(s), Family Name(s), First Name(s) Meyer, Wolfgang Jakoby, Klaus-Peter Stockmann, Reinhard	8. Report Date 30.11.2000	
	9. Publication Date	
	10. UFOPLAN – No. 298 94 306	
6. Performing Organisation (Name, Address) University of The Saarland Department for Sociology Box 151 150 66041 Saarbrücken	11. No. of Pages 269	
	12. No. of References 37	
7. Sponsoring Agency (Name, Address) Umweltbundesamt, Bismarckplatz 1, 14193 Berlin	13. No. of Tables, Diagrams	
	14. No. of Figures	
15. Supplementary Notes		
16. Abstract Since 1989 more than 100 ecological consultancy projects were supported by the Federal Environment Ministry and the Federal Environmental Agency and run by almost the same number of federal associations. The following evaluation study investigated the effects of 32 of these projects with participation of 27 different associations. The study answers the question, whether the project activities had led to a sustainable institutionalization of environmental topics and concrete ecological consultancy within the associations system (internal sustainability) and to what extent project effects are spread outside the associations system (external sustainability). On the basis of a theory-driven evaluation concept, more than 60 in-depth interviews were realized with association members and former project employees and the written project material was completely analysed. The result of the study show the success of the program in supporting the institutionalization of structures for ecological consultancy, although these structures are not sustainable financed in each association. Five empirical types could be created to show the differences and give advices for further promotion strategies. Valid statements on the aspects of external sustainability are not possible, because only few efforts on monitoring project effects were done by the associations. The research team is of the opinion that the implementation of practicable quality management systems and continuous effect monitoring could lead to further progress of consultancy results and therefore to increasing environmental effects of the whole program.		
17. Keywords ecological consultancy, associations, evaluation, sustainability		
18. Price	19.	20.

## Inhaltsverzeichnis

Danksagung	5
Abkürzungsverzeichnis für Eigennamen und Institutionen	6
Zusammenfassung	7
Summary	25
<b>1. Einleitung</b>	<b>40</b>
<b>2. Konzeption des Förderprogramms</b>	<b>43</b>
2.1 Zielsetzungen und Verlauf des Förderprogramms	43
2.2 Demographie der geförderten Verbände	48
<b>3. Evaluationsmethoden</b>	<b>58</b>
3.1 Evaluationskonzept	58
3.2 Auswahl der evaluierten Projekte	69
3.3 Klassifikation der evaluierten Projekte	73
<b>4. Evaluationsergebnisse</b>	<b>85</b>
4.1 Projektverlauf	85
4.1.1 Planung und Steuerung	86
4.1.2 Förderende, Nachbetreuung und Fortführung	106
4.2 Interne Wirkungsfelder (Projektträger)	110
4.2.1 Zielkonzeption, Zielerreichung und Zielakzeptanz	112
4.2.2 Organisatorische Ressourcen	125
4.2.3 Innovationspotential des Beratungskonzepts	144
4.3 Externe Wirkungsfelder	148
4.3.1 Diffusion innerhalb der Zielgruppe	149

4.3.2	Diffusion innerhalb des Gesamtverbands .....	157
4.3.3	Diffusion außerhalb des Gesamtverbands.....	161
4.4	Zusammenfassung .....	165
<b>5.</b>	<b>Wirkungsanalysen – Hemmende und Fördernde Bedingungen des Projekterfolgs .....</b>	<b>178</b>
5.1	Determinanten des Projektverlaufs .....	196
5.2	Determinanten der Diffusionswirkungen.....	206
5.3	Determinanten der Nachhaltigkeit .....	211
5.4	Zusammenfassung .....	219
<b>6.</b>	<b>Schlußfolgerungen und Empfehlungen.....</b>	<b>232</b>
6.1	Allgemeine Empfehlungen zur Programmentwicklung .....	233
6.2	Vorschläge für innovative Konzepte und neue Bereiche der Projektförderung .....	236
6.2.1	Verlagerung des Förderschwerpunktes .....	236
6.2.2	Verbandstypspezifische Diversifizierung der Förderstrategie .....	238
6.2.3	Neue Bereiche der Projektförderung .....	242
<b>7.</b>	<b>Anhang.....</b>	<b>246</b>
7.1	Abbildungsverzeichnis .....	246
7.2	Analyseraster für die Evaluierung von Umweltberatungsprojekten .....	247
7.3	Kriterien zur Klassifikation der Organisationselemente.....	257
7.4	Erhebungsbogen zur Erfassung der Nachhaltigkeit von Umweltberatungsprojekten .....	258
7.5	Literaturliste .....	264

## Danksagung

Die Evaluation von Programmen und Projekten kann nicht alleine durch ein Forschungsteam verwirklicht werden, sondern erfordert die aktive Mitarbeit der Projektbeteiligten. Niemand kennt die Projekte so gut wie die Personen, die sie durchgeführt oder verschiedene Beiträge beigesteuert haben. Der Blick eines externen Gutachters vermag, zumal aus vergleichender Perspektive und unter Einbeziehung vieler Einzelmaßnahmen, neue Einsichten zu eröffnen. Im Hinblick auf die Bereitstellung der notwendigen Informationen sind die Kenntnisse der Projektbeteiligten aber die wichtigste Quelle.

Wir möchten uns daher bei allen Verbänden sowie deren Mitarbeitern bedanken, die sich im Rahmen des Forschungsvorhabens als Ansprechpartner zur Verfügung gestellt haben. Die Auskunftsbereitschaft der Verbände war außerordentlich hoch. Fast alle ehemaligen oder gegenwärtigen Projektträger waren spontan zu Gesprächen bereit und versuchten engagiert, dem Forschungsteam möglichst weitreichende Einblicke in ihre Umweltberatungsarbeit zu vermitteln. Dabei wurde zum Teil auch umfangreiches Material zur Verfügung gestellt. Nach Abschluß der Erhebungsphase wurden die Ergebnisse der Einzelfallstudien mit den Verbänden erneut besprochen. Auch in dieser Phase profitierte die Studie von dem Engagement der Projektträger.

Bedanken möchten wir uns außerdem bei den Vertretern von Umweltbundesamt und Bundesumweltministerium, die die vorliegende Arbeit finanziell gefördert und fachlich betreut haben. Insbesondere unsere Fachbetreuerin Frau Seifert hat im Rahmen regelmäßiger Abstimmungsgespräche wichtige inhaltliche Anregungen gegeben. Daneben sind auf Seiten des UBA aber auch die Fachbetreuer der Umweltberatungsprojekte zu nennen, die ebenfalls reichhaltige Informationen über die Projekte beisteuern konnten.

Besonderer Dank gilt außerdem unseren Wissenschaftlichen Hilfskräften Ragnild Barbu und Christian Gräber, die in allen Phasen des Projektes von der Organisation und Koordination der Erhebungen bis hin zur Gestaltung des Abschlußberichtes wichtige Unterstützung geleistet haben.

Saarbrücken, 30.05.2000

Dr. Wolfgang Meyer  
Klaus-Peter Jacoby M.A.  
Prof. Dr. Reinhard Stockmann

## Abkürzungsverzeichnis für Eigennamen und Institutionen

Kürzel	Bezeichnung
ADFC	Allgemeiner Deutscher Fahrradclub
AGÖL	Arbeitsgemeinschaft Ökologischer Landbau
AUMA	Ausstellungs- und Messeausschuß der Deutschen Wirtschaft
BAK	Bundesarchitektenkammer
BDG	Bundesverband Deutscher Gartenfreunde
bfub	Bundesverband für Umweltberatung
BMU	Bundesministerium für Umwelt
BUND	Bund für Umwelt und Naturschutz in Deutschland
DBU	Deutsche Bundesstiftung Umwelt
DEHOGA	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband
DKG	Deutsche Krankenhausgesellschaft
DIA	Diakonisches Werk Berlin-Brandenburg
DJH	Deutsches Jugendherbergswerk
DLT	Deutscher Landkreistag
DMB	Deutscher Mieterbund
DRV	Deutscher Reisebüroverband
DSW	Deutsches Studentenwerk
DTV	Deutsche Tourismusverband
DVL	Deutscher Verband für Landschaftspflege
GdW	Gesamtverband der Wohnungswirtschaft
HRK	Deutsche Hochschulrektorenkonferenz
IFAV	Institut für angewandte Verbraucherforschung
imug	Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft
KEBAB	Kommunale Energiespar- und Beschäftigungsprojekte aus Berlin
Nabu	Naturschutzbund Deutschland
UBA	Umweltbundesamt
UDO	Dokumente des UBA
UIN	Interviews mit den Betreuern innerhalb des UBA
VCD	Verkehrsclub Deutschland
VDO	Dokumente des Verbandes
VI	Stiftung Verbraucherinstitut
VIN	Interviews mit den Ansprechpartnern in den Verbänden
ZDB	Zentralverband des Deutschen Baugewerbes
ZVG	Zentralverband Gartenbau
ZVSHK	Zentralverband Sanitär, Heizung, Klima

## Zusammenfassung der Ergebnisse

### Projektverlauf

#### *Projektplanung*

Die wesentlichen Zielsetzungen, die Vorgehensweise und der Finanzrahmen wurden in allen Projekten bereits vor *Antragstellung* intensiv zwischen UBA und Verband abgestimmt. In zwei Drittel der Fälle ging dabei die Initiative von den Verbänden aus, in den restlichen Fällen bemühte sich das UBA im Rahmen seiner Förderschwerpunkte aktiv um geeignete Partner zur Verwirklichung konkreter Projektideen. Die eingereichten Projektanträge stellten vielfach lediglich einen formalen Akt dar, dem von den Verbänden in sehr unterschiedlicher Form Aufmerksamkeit geschenkt wurde. Sowohl die Qualität der Anträge als auch die vom UBA angelegten Bewertungskriterien variieren sehr stark. Durch die Herausgabe eines Merkblatts zur Antragsgestaltung seitens des UBA konnte eine deutliche Verbesserung erreicht werden, trotzdem aber genügten die meisten Anträge einem Qualitätsanspruch als Planungsinstrument nur bedingt.

Eine Einbeziehung der Zielgruppen fand in der Regel nur indirekt über Verbandsvertreter statt, die allerdings z.T. über langjährige Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit den Zielgruppen verfügten. Soweit bei den größeren Vorhaben *Machbarkeitsstudien*, *Vorprojekte* oder *Bedarfsanalysen* vorgesehen wurden, konzentrierten sich diese zumeist auf die technisch-ökologischen Realisierungschancen oder Berechnungen zur Wirtschaftlichkeit der geplanten Maßnahmen. Sozialwissenschaftliche Aspekte der Projektdurchführung wurden lediglich in Ausnahmefällen berücksichtigt. Insbesondere der Akzeptanz der geplanten Maßnahmen bei den Zielgruppen wurde im Vorfeld der Projekte nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Z.T. wurden entsprechende Untersuchungen durch die beauftragten Subunternehmen oder auch durch die Verbände selbst im Projektverlauf durchgeführt. Da die Vorgehensweise zu diesem Zeitpunkt jedoch bereits vertraglich vereinbart war, konnten die Ergebnisse nicht zur Strategieentwicklung verwendet werden.

### *Projektsteuerung*

Die *Projektdurchführung* lag nur in etwa einem Drittel der Projekte überwiegend bei den Bundesverbänden. Besonders größere Vorhaben wurden von Subauftragnehmern durchgeführt, die nach einer begrenzten Ausschreibung in Abstimmung mit dem UBA von den Verbänden ausgewählt wurden. In einigen Fällen wurden Organisationen ohne bundesweite Verbandsstruktur zusammen mit Bundesverbänden gemeinsam zu Projektträgern bestimmt und führten weitgehend selbständig die Projekte durch. Der Bundesverband war in dieser Konstellation lediglich für die bundesweite Verbreitung der Projektergebnisse zuständig.

Insgesamt ist die Vergabe der Projektdurchführung an Subauftragnehmer im Hinblick auf die umweltpolitischen Zielsetzungen des UBA eher kritisch zu sehen, da sie den Aufbau eigener Fachkapazitäten innerhalb der Verbände verhindert. Je geringer die Beteiligung des Bundesverbandes an der Projektdurchführung ausfiel, um so größer war die Gefahr, daß der Verband nach Förderende nur wenig Engagement für eine Fortführung der Maßnahmen aufbrachte. Auf der anderen Seite verfügten jedoch die Bundesverbände jedoch in vielen Fällen nicht über die für die Durchführung anspruchsvoller Projektaufgaben notwendigen Kapazitäten und sind aufgrund ihrer Strukturen auch nicht in der Lage, diese dauerhaft in die Verbandsarbeit zu integrieren. Aus der Sicht der Bundesverbände ist deshalb die Vergabe von Aufträgen an Dritte nicht nur im Umweltbereich die Regel.

Der Beitrag der Bundesverbände zur *Projektsteuerung* war somit in den meisten Fällen nicht sehr umfangreich. Diese Aufgabe wurde in der Mehrzahl der Fälle entweder von den Projektbeiräten oder von Subauftragnehmern übernommen. Auch die Fachbetreuer im UBA haben in einigen Projekten einen großen Beitrag zur Unterstützung und Koordination der Projekte geleistet. Die wichtigsten Steuerungsaufgaben der Verbände bestanden in der Koordinierung der Zusammenarbeit zwischen BMU/UBA, dem Bundesverband, seinen organisatorischen Teilen sowie den Subauftragnehmern. Generell traten hierbei für die Verbände nur wenige Steuerungsprobleme auf.

Die wesentlichen Steuerungsaufgaben wurden häufig von den Projektbeiräten übernommen. Vielfach konnten in den Projektbeiräten strittige Fragen geklärt und schwierige Entscheidungen konsensorientiert getroffen werden. In einigen Projekten waren die Beiräte für die Akzeptanz der Maßnahmen von großer Bedeutung. Sie stellten eine wichtige Transferplattform für den Informationsfluß und die Kommunikation über die Projektinhalte sowohl innerhalb der Verbände (durch die Einbindung der Teilverbände in den Projektbeiräten) als auch zwischen unterschiedlichen Verbänden sowie zwischen dem Verband und dem UBA dar. Hervorzuheben ist außerdem, daß in einer Reihe von Projekten sich aus den Beiräten projektbezogene Kooperationen und dauerhafte Netzwerkstrukturen entwickelt haben. Vor allem für die Entwicklung verbandsinterner Umweltberatungsstrukturen waren die Beiräte von großer Bedeutung.

Die *Qualität der Projektberichterstattung* durch die Verbände fiel nicht nur entsprechend der Verschiedenheit der Aufgabenstellungen sehr unterschiedlich aus. In einigen Fällen stellten die mit dem UBA vereinbarten Zwischen- und Endberichte lediglich Beschreibungen der durchgeführten Maßnahmen dar, die kaum Aufschluß über die wesentlichen Aspekte des Projektfortschritt gaben. Von BMU/UBA wurden zwar Auflagen über die Zahl und die Zeitpunkte der Berichterstattung gemacht, konkrete Vorgaben zu Form und Umfang der Berichte existierten jedoch nicht. Dies wird vor allem durch die gewünschte Flexibilität in der Förderung begründet, behinderte aber in einigen Fällen die Kommunikation zwischen Fördermittelgeber und Projektträger.

Hinsichtlich der *verbandsinternen Zusammenarbeit* sowohl zwischen einzelnen Abteilungen innerhalb der Bundesverbände als auch zwischen den Verbandsgliederungen ergaben sich nur wenige Schwierigkeiten. Auch die *Zusammenarbeit zwischen den Verbänden und den Subauftragnehmern* verlief aufgrund der zumeist bereits zu Projektbeginn vorhandenen Kenntnisse über die Arbeitsweise der Subunternehmen erfolgreich. Die Zusammenarbeit zwischen den Verbänden und BMU/UBA wird ebenfalls überwiegend als konstruktiv und zielführend beschrieben. Vielfach wird der Beitrag und die Flexibilität der UBA-Fachbetreuer lobend hervorgehoben. Kritikpunkte betrafen

vor allem die aus Sicht der Verbände zu bürokratische Praxis der Mittelabrechnung und die Überbetonung der Suche nach Einsparmöglichkeiten.

### *Förderende und Projektfortführung*

Kritisch festzuhalten ist auch, daß das *Förderende* nur selten rechtzeitig vorbereitet und Zielsetzungen für die Nachförderphase entwickelt wurden. Obwohl die bereitgestellten Mittel als Anschubfinanzierung verstanden werden und in dem Merkblatt zur Antragstellung auch eine Erklärung zur Projektweiterführung nach Förderende vorgesehen ist, wird während der Förderphase vielfach weder von den Verbänden noch von BMU/UBA auf die Entwicklung geeigneter Zielsysteme für die Nachförderphase und entsprechender Maßnahmen zur Vorbereitung des Förderendes gedrungen. Aus diesem Grund ist es in einigen Fällen nicht gelungen, die in den meisten Verbänden durch die Projekte ausgelöste umweltpolitische Dynamik dauerhaft abzusichern.

Trotz dieser Einschränkungen ist positiv hervorzuheben, daß die im Projektverlauf entwickelten Maßnahmen, Konzepte und Materialien in fast allen Verbänden nach Förderende weiter genutzt und in knapp der Hälfte der Verbände sogar weiterentwickelt wurden. In einigen Fällen kann dabei von einer konsequenten *Projektfortführung*, entweder ausschließlich durch Eigenmittel oder mit Hilfe neuer Fördermittel, gesprochen werden. Dieses positive Ergebnis könnte allerdings durch eine bessere Vorbereitung des Förderendes sicherlich noch gesteigert werden.

### ***Interne Wirkungsfelder***

#### *Zielkonzeption, Zielerreichung, Zielakzeptanz*

Insgesamt beschränkten sich die *Zielsetzungen* der Projekte weitgehend auf die konkreten, während der Förderlaufzeit durchzuführenden Maßnahmen. Weiterführende umweltpolitische Zielsetzungen wurden in den Anträgen nur sehr allgemein formuliert. Konkrete Meßvorgaben, z.B. hinsichtlich des Umfangs der zu erreichenden Zielgruppen oder des Ausmaßes zu erreichender Reduktionen der Umweltentlastungen, wurden nur selten gemacht. Als

Begründung wurden dabei die zu erwartenden Meßprobleme angegeben, wobei diese Argumentation aber keineswegs davon entbindet, zumindest „Proxy-Indikatoren“ (Näherungsmaße, die indirekte Aussagen über nicht direkt meßbare Effekte ermöglichen) zu entwickeln und entsprechende Daten zu erheben. In einigen – durchaus auch kleineren - Verbänden sind in dieser Hinsicht bemerkenswerte Anstrengungen unternommen worden und mit relativ geringem Aufwand interessante Informationen gewonnen worden.

Bis auf wenige Ausnahmen sind in den Projekten keine Anstrengungen zum Aufbau eines systematischen *Wirkungsmonitorings* zu erkennen. Auch Studien zur Evaluation der Projektwirkungen blieben die Ausnahme und ließen nur begrenzt einen Rückschluß auf die Nutzung, Diffusion und Wirkung von durch die Projekte entwickelten Maßnahmen zu. Sowohl von Seiten des BMU/UBA als auch von den Verbänden wurde diesen Aspekten insgesamt nur wenig Aufmerksamkeit gewidmet.

Auch eine umfassende Kontrolle der *Zielerreichung* erfolgte nur in wenigen Projekten. Als Maßstab sehen sowohl BMU/UBA als auch die Verbände fast ausschließlich die Erfüllung der Projektvereinbarungen. In dieser Hinsicht waren alle untersuchten Projekte ausgesprochen erfolgreich: die vertraglich vereinbarten Leistungen konnten durchgehend während der Projektlaufzeit erbracht werden und genügten mit wenigen Ausnahmen qualitativ den Anforderungen aller Projektbeteiligten.

Generell stellen die fehlenden Informationen zu den Maßnahmenwirkungen das größte Problem für die Weiterentwicklung der Umweltberatung in den Verbänden dar. Dies bezieht sich nicht nur auf die umweltpolitisch gewünschten ökologischen Effekte, sondern auch auf die Legitimation der Umweltberatung innerhalb der Verbandsstruktur. Letztlich stehen aufgrund der begrenzten Haushalte der Verbände sämtliche Abteilungen und Verbandsleistungen unter einem hohen Erwartungsdruck, der den Beleg von Erfolgen und erzielten Wirkungen der erbrachten Arbeiten notwendig macht. Insofern relativiert die unzureichende Dokumentation der auch verbandspolitisch in vielen Fällen hoch bewerteten Projektwirkungen den bereits erreichten Erfolg der institutionellen Verankerung von Umweltberatung.

Äußerst positiv ist die *Zielakzeptanz innerhalb der Bundesverbände* und speziell bei den Projektkoordinatoren einzuschätzen. Die hohe Identifikation der Projektbeteiligten mit den Inhalten und Zielen äußerte sich häufig in einem außergewöhnlich großen persönlichen Einsatz. Nennenswerte Zielkonflikte sind in den zumeist kleinen Geschäftsstellen der Bundesverbände nicht aufgetreten.

Etwas differenzierter ist die *Zielakzeptanz innerhalb der Gesamtverbände* zu bewerten. In einigen Projekten führte das unterschiedliche Engagement der Teilverbände zu regionalen Ungleichgewichten bei der Projektdurchführung. Informationen, ob und inwieweit dies auf regionale Akzeptanzprobleme zurückzuführen ist, liegen den Bundesverbänden in der Regel nicht vor. Auch die *Akzeptanz der Projektziele bei den Zielgruppen* wurde nur in wenigen Fällen systematisch erhoben. Kritisch festzuhalten ist, daß es in einigen Projekten aufgrund der zu starken Orientierung an den vereinbarten Produkten und der daraus resultierenden geringen Flexibilität bezüglich der Maßnahmen selbst bei festgestellten Akzeptanzproblemen nicht zu grundsätzlichen konzeptionellen Änderungen gekommen ist. Zur Implementation akzeptanzfördernder Maßnahmen bei den Zielgruppen kam es nur selten, obwohl in einer Reihe von Fällen von Akzeptanzproblemen ausgegangen wurde.

### *Organisatorische Ressourcen*

Die organisatorischen Ressourcen der Bundesverbände sind häufig nur sehr gering. Selbst die Bundesgeschäftsstellen großer und leistungsfähiger Verbände sind personell oft schwach besetzt, so daß ein Aufbau spezialisierter Umweltabteilungen nicht möglich ist. Um so bemerkenswerter ist es, daß im Rahmen der Projektförderung geschaffene *Personalstellen* bei den Bundesverbänden zumeist erhalten blieben, obwohl die Förderung nicht mit entsprechend Weiterführungsverpflichtungen verbunden war. Generell war die Personalfuktuation während und nach der Förderphase sehr gering. In den meisten Fällen standen die projektverantwortlichen Personen auch zum Evaluationszeitpunkt noch als Ansprechpartner zur Verfügung. Ebenfalls hervorzuheben ist, daß viele Verbände über die Vereinbarungen mit BMU und UBA hinausgehend zusätzliche Personalressourcen (u.a. durch ehrenamtliche Tätigkeiten) in die Projekte einbrachten. Insgesamt ist das hohe Engagement

der für die z.T. sehr anspruchsvollen Tätigkeiten ausreichend qualifizierten Mitarbeiter hervorzuheben.

Die meisten Verbände zeichnen sich durch eine stark dezentrale *Struktur* aus, in denen die Teilverbände größeres Gewicht als der Bundesverband besitzen. Insbesondere der direkte Kontakt zu den Verbandsmitgliedern wird in der Regel nicht durch den Bundesverband hergestellt. Dementsprechend stellte weniger die organisatorische Einbindung der Projekte in den Bundesverband, als die Motivation der Teilverbände zur Mitwirkung an der Projektdurchführung ein Problem dar. In einigen Fällen gelang die Einbindung der Teilverbände in die Projektarbeit trotz intensiver Bemühungen der Bundesverbände nicht vollständig und flächendeckend.

Besonders positiv hervorzuheben sind die Erfolge des Förderprogramms hinsichtlich des Aufbaus von *Netzwerken* und *Kooperationen*. Die unmittelbar aus den Projektaktivitäten hervorgegangenen Netzwerkstrukturen sind weitgehend noch vorhanden und haben sich weiterentwickelt. Insbesondere aufgrund fehlender Finanzmittel und weiterhin bestehender Interessensunterschiede der Beteiligten stellte sich der Aufbau von stabilen Netzwerkstrukturen aber auch als anspruchsvolle Aufgabe heraus, die vielfach noch nicht als abgeschlossen bezeichnet werden kann. Außerordentlich erfolgreich war das Förderprogramm allerdings hinsichtlich des Anstoßes für Kooperationen. Durch eigene Initiativen zur Vermittlung umweltberatungsbezogener Kooperationen zwischen Verbänden und Organisationen erlangte das UBA dabei große Bedeutung. Das UBA fungiert hier im Sinne einer Plattform für den Wissenstransfer und als Drehscheibe für die Bildung von Kooperationen und Netzwerken. Auch die Projektbeiräte führten mehrfach zu Kontakten zwischen Verbänden, die in gemeinsame Aktivitäten oder Projekte mündeten. Ebenfalls vertieft und erweitert haben sich die Kontakte zwischen den Verbänden und einzelnen Subunternehmen.

Aufgrund knapper *Finanzmittel* bei den Verbänden, zunehmender Sparzwänge beim Fördermittelgeber und zu hoher inhaltlicher Anforderungen waren die Projekte im Durchschnitt unterfinanziert. Dies belastete insbesondere die finanzschwachen Verbände. Die finanziellen Engpässe wurden zumeist von

den Verbänden selbst durch zusätzliche Eigenleistungen ausgeglichen, die z.T. deutlich höher waren als zu Projektbeginn vereinbart. Selbstfinanzierungskonzepte zum Ausgleich der Defizite und zur nachhaltigen Absicherung der Projektleistungen wurden, mit wenigen Ausnahmen, nicht entwickelt. Aus diesem Grund bleiben die meisten Verbände zur Weiterentwicklung und Aktualisierung der Projektergebnisse weiterhin auf die finanzielle Unterstützung durch Fördermittelgeber angewiesen.

Der Erfolg des Förderprogramms bei stagnierendem, zeitweise sogar rückläufigem, Finanzvolumen brachte das UBA zunehmend in das Dilemma, zwischen einer breiten Streuung der Mittel an eine Vielzahl von Kleinprojekten oder einer Konzentration auf wenige Großprojekte Entscheidungen treffen zu müssen. Da in einer Reihe der geförderten Verbände aus den durchgeführten Maßnahmen neue Projektideen entstanden, die als sinnvolle Weiterentwicklung der bestehenden Strukturen und Zielsetzungen unbedingt förderwürdig waren, fehlten vor allem für die Ausdehnung der Förderung auf weitere Verbände und Themen die Mittel. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt würden weitere Mittelkürzungen die erzielten Erfolge des Förderprogramms ernsthaft in Frage stellen. Das vorhandene Budget reicht in etwa zur Sicherung des Status Quo aus, für eine Weiterentwicklung – insbesondere zur Verbesserung der umweltpolitisch wünschenswerten Effekte bei den Zielgruppen – müßten deutlich mehr Mittel zur Verfügung gestellt werden. Insgesamt ist der Etat von 1,5 – 2,0 Mio. DM pro Jahr angesichts der umfangreichen Aufgaben und der Vielzahl von Verbänden in der Bundesrepublik Deutschland sehr begrenzt.

Ein besonderes Problem stellt der von den Verbänden vielfach monierte hohe verwaltungstechnische Aufwand zur *Abwicklung der Fördermittel* da. Selbst professionell organisierte große Verbände kritisieren die Abrechnungsverfahren als zu bürokratisch und zu aufwendig. Speziell Verbände, die über wenig Erfahrung im Umgang mit öffentlichen Geldern verfügen, fühlten sich überfordert. Gewünscht wird vor allem eine flexiblere Handhabung der Umwidmung der Mittel, falls im Projektverlauf entsprechende Verlagerungen notwendig werden. Die Vorschläge gehen dabei in Richtung von Globalhaushalten für den Förderzeitraum.

### *Innovationspotential des Beratungskonzepts*

Das *Innovationspotential der geförderten Beratungskonzepte* war insgesamt sehr unterschiedlich. Am häufigsten wurden neue Formen der Beratung oder neue Arten von Informationsträgern für die Verbandsarbeit entwickelt. Für die Verbände neue Zielgruppen wurden dagegen nur selten erschlossen. Während in einigen Projekten komplettes Neuland beschritten wurde – in einigen Fällen stellten die Projekte sogar den ersten fachlichen Input für die Bildung von Innovationen dar –, verfügten die meisten Verbände bereits über ähnliche Erfahrungen in anderen Themenbereichen. Insgesamt hatten die großen Unterschiede hinsichtlich des Neuigkeitsaspekts der Maßnahmen für den Verband erstaunlich wenig Einfluß auf den Projektverlauf. Dies ist darauf zurückzuführen, daß besonders innovative Konzepte, für die eine Gefahr unerwarteter Widerstände vorausgesehen wurde, wesentlich sorgfältiger vorbereitet und beobachtet wurden.

### **Externe Wirkungsfelder**

#### *Diffusion innerhalb der Zielgruppe*

Valide Informationen zur *Nutzung und Verbreitung der Projektleistungen* bei den Zielgruppen liegen nur in wenigen Verbänden vor. Bei der Einschätzung der Projektwirkungen sind die Bundesverbände zumeist auf Rückmeldungen durch die Teilverbände angewiesen. Die in einer Reihe von Beispielen vorliegenden Indizien für positive Wirkungen sind nicht durch überprüfbare Daten abgesichert. In der Regel werden von den Verbänden kaum Anstrengungen zur Beseitigung dieses Informationsdefizits unternommen. Allerdings haben vor allem einige der kleineren und wenig finanzstarken Verbände in dieser Hinsicht gute Ansätze entwickelt, die auch für wesentlich leistungsstärkere Verbände Vorbildcharakter haben könnten. Insgesamt erlaubt das seitens der Verbänden verfügbare Datenmaterial keine generalisierbaren Aussagen darüber, inwieweit durch das Förderprogramm eine selbsttragende Dynamik in Gang gesetzt werden konnte. Der fehlende Wirkungsnachweis ist auch hinsichtlich des Legitimationsbedarfs der Umweltberatung innerhalb der Verbände als problematisch einzustufen.

### *Diffusion innerhalb des Gesamtverbands*

Die Institutionalisierung von Umweltberatungsleistungen innerhalb der Verbandsstruktur ist mittlerweile in der überwiegenden Zahl der Fälle weit fortgeschritten und bei den untersuchten Verbänden auf Bundesebene kaum noch weiter zu entwickeln. Hierzu haben einige Projekte einen zentralen Beitrag geleistet. Inwieweit auch auf der *Ebene der Teilverbände* Wirkungen erzielt werden konnte, ist mit den vorliegenden Informationen nicht zu belegen. Da jedoch in mehreren Bundesländern keine oder nur wenige Fördermittel für Umweltberatungsleistungen zur Verfügung stehen und mit Bundesmitteln höchstens indirekte Effekte zu erzielen sind, können erhebliche regionale Unterschiede vermutet werden. Zur Beseitigung des Ungleichgewichts wäre ein Ausbau der Umweltberatung in den Ländern und der Aufbau entsprechender Fördermöglichkeiten erforderlich. Dennoch deuten eine Reihe von Fakten auf die im Sinne allgemeiner umweltpolitischer Zielsetzungen überwiegend positiven Entwicklungen innerhalb der Gesamtverbände hin, zu denen die Projektaktivitäten unterstützend beigetragen haben.

### *Diffusion außerhalb des Gesamtverbands*

Für die Bundesverbände selbst war die *Außendarstellung der Projekte* (z.B. Presse- und Öffentlichkeitsarbeit) von zentraler Bedeutung. Die verbandspolitisch interessanten und für die Akzeptanz von Umweltmaßnahmen innerhalb der Verbände wichtigen Wirkungen für das Verbandsimage wurden aber nur in geringem Umfang mit Fakten belegt. In einigen Fällen wurden die Projektergebnisse auch gezielt zur Lobbyarbeit auf bundespolitischer Ebene genutzt. Als nicht immer unmittelbar auf die Projektarbeit zurückzuführendes Ergebnis sind Selbstverpflichtungen und Umwelterklärungen einiger Verbände festzuhalten. In einigen Fällen kam es auch zu Auswirkungen auf den privaten Markt für Umweltberatungsleistungen, wobei sich insbesondere die Subunternehmen durch die zusätzlich erworbenen Kompetenzen profilieren konnten. Eine besonders erfreuliche Wirkung stellt darüber hinaus die in Einzelfällen dokumentierte Übernahme von Projektergebnissen durch weitere, an dem Förderprogramm des UBA nicht beteiligte Verbände dar.

Insgesamt kann das *Fazit* gezogen werden, daß das Förderprogramm hinsichtlich der Etablierung von Umweltberatungsstrukturen innerhalb der Verbände ausgesprochen erfolgreich gewesen ist, wenngleich es noch nicht allen Verbänden gelungen ist, diese Strukturen finanziell dauerhaft abzusichern (*interne Nachhaltigkeit*). Auch hinsichtlich der umweltpolitischen Ziele konnten sicherlich in den meisten Fällen Wirkungen erzielt werden, wobei aber Belege über den Umfang der erreichten Zielgruppen, der Umsetzung empfohlener Maßnahmen und der erzielten Umweltentlastungen fast vollständig fehlen. Valide Aussagen über die Nachhaltigkeit der auf dieser Ebene in Gang gesetzten Veränderungsprozesse sind wegen der Vernachlässigung der Wirkungskontrolle nicht möglich (*externe Nachhaltigkeit*).

### **Wirkungsanalysen**

Die Analysen zu den *Einflußfaktoren auf den Projektverlauf* haben in erster Linie die Bedeutung der organisatorischen Leistungsfähigkeit der Projektträger belegen können. Dabei ergaben sich große Unterschiede der Verbände hinsichtlich ihrer personellen, finanziellen, organisationalen und technischen Kapazitäten sowie der Einbindung in Netzwerkstrukturen und Kooperationsbeziehungen. Das allgemeine Ergebnis, daß mit der organisatorischen Leistungsfähigkeit des Projektträgers auch der Projekterfolg steigt, ist allerdings in verschiedener Hinsicht zu präzisieren.

Zunächst ist festzuhalten, daß sich bezüglich der *Zielerreichung* keine nennenswerten Unterschiede zwischen leistungsfähigen und weniger leistungsfähigen Verbänden ergeben haben. Dies ist zum einen darauf zurückzuführen, daß es einigen ressourcenarmen Verbänden aufgrund ihres großen Engagements für die Projektziele, guter verbandsinterner Kommunikationsstrukturen und einer besonders hohen Mobilisierungsfähigkeit gelungen ist, die strukturellen Defizite zu kompensieren. Dem stehen eine Reihe größerer Verbände gegenüber, die bedingt durch die mangelnde Erfahrung bei der Durchführung von Umweltberatungsprojekten ihre zu anspruchsvollen Zielsetzungen nicht vollständig erreichen konnten.

Zum anderen liegen die Ursachen für die geringen Unterschiede hinsichtlich der Zielerreichung zwischen den Verbänden aber auch in dem uneinheitlichen Anspruchsniveau der Zielkonzeptionen. Wurden in vielen Projekten nur die mit BMU/UBA vereinbarten Maßnahmen als Zielvorgaben genannt und keine präzisen Zielwerte formuliert, stellten auf der anderen Seite besonders leistungsfähige Umweltverbände die Projektmaßnahmen in den Kontext langfristiger Verbandsziele, deren vollständige Erreichung innerhalb des Projektzeitraums weder beabsichtigt noch möglich war.

Insofern lediglich die vertraglich vereinbarten Projektleistungen als Maßstab für die Zielerreichung herangezogen werden, können alle Projekte als erfolgreich eingestuft werden. Keines der untersuchten Vorhaben wurde vorzeitig abgebrochen oder mußte wesentliche Abstriche hinsichtlich der ursprünglich geplanten Leistungen machen. Als wichtigster Grund für diesen Erfolg ist sicherlich die intensive fachliche Betreuung durch das UBA anzusehen, die bereits im Vorfeld der Projektplanung einsetzte und bis zum Ende der Förderung kontinuierlich fortgesetzt wurde.

Aufgrund des ungleichen Anspruchsniveaus der Zielkonzeptionen stellen jedoch die Zielerreichung und die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen, insbesondere für Projektvergleiche, nur unzulängliche Maßstäbe dar. Die Betrachtung der Projekte als befristete, in einem festgelegten Zeitraum abzuschließende Maßnahmen vernachlässigt den Aspekt der Nachhaltigkeit von Projektwirkungen. Die Fördermittelgeber erhofften sich jedoch über die eigentlichen Projektziele hinausgehend positive Effekte auf die Institutionalisierung der Umweltberatung innerhalb der Verbände (interne Nachhaltigkeit) sowie dadurch bedingte Diffusionswirkungen umweltpolitischer Zielsetzungen auf eine Vielzahl unterschiedlicher Zielgruppen (externe Nachhaltigkeit).

Mittels des Verfahrens der empirisch begründeten *Typenbildung* konnten die Verbände fünf verschiedenen Typen zugeordnet werden, die sich hinsichtlich der Einbindung umweltpolitischer Zielsetzungen in die allgemeinen Verbandsziele, der Institutionalisierung von Umweltfragen innerhalb der Verbandsstruktur, den für Umweltberatungsleistungen potentiell zur Verfügung

stehenden Ressourcen und dem Mitgliederinteresse an Umweltberatung zum jeweiligen Projektbeginn unterscheiden. Den hauptsächlich große Umweltverbände umfassenden ersten Typ kennzeichnet die starke Ausrichtung der Träger auf umweltpolitische Ziele und das überdurchschnittliche Vorhandensein organisatorischer, personeller und finanzieller Ressourcen zur Verfolgung dieser Ziele. Insgesamt wurden zehn Verbände dieser Gruppe zugeordnet. Der zweite Typ unterscheidet sich von diesen Verbänden vor allem durch das Fehlen des Ressourcenpotentials und setzt sich auf fünf kleineren Umweltorganisationen zusammen. Die meisten Wirtschaftsverbände befinden sich in einer dritten Gruppe (insgesamt fünf), bei der umweltpolitische Ziele zwar nicht im Vordergrund stehen, aber zu Projektbeginn sowohl organisatorische Strukturen zur Bearbeitung von Umweltthemen als auch vergleichsweise große, eventuell für die Projektarbeit einsetzbare Ressourcen verfügbar gewesen sind. Von dieser Gruppe unterscheidet sich der vierte Typ primär dadurch, daß die Umweltberatungsprojekte nicht in bereits bestehende verbandsinterne Strukturen wie Umweltabteilungen oder Umweltschulungsstellen eingebunden werden konnten. Diese Kategorie besteht aus vier Interessenvertretungen verschiedener Verbraucherzielgruppen. Der fünfte und letzte Typ ist schließlich durch vergleichsweise ungünstige Startbedingungen für die Projekte gekennzeichnet, da hier die Trägerorganisationen weder umweltpolitische Zielsetzungen verfolgten noch ihnen institutionalisierte Organe zur Bearbeitung von Umweltthemen und nur vergleichsweise geringe Verbandsressourcen zur Verfügung standen. Dieser Gruppe sind vier Verbände aus unterschiedlichen Sektoren (Berufsfachverbände, quasi-öffentlicher Bereich u.ä.) zugeordnet worden. Anhand dieser Typologie lassen sich die Verbände bezüglich der Nachhaltigkeit von Projektwirkungen differenzieren.

Für die *interne Nachhaltigkeit*, also die über die Projektmaßnahmen erzielten Veränderungen innerhalb der Verbandsstrukturen, gilt, daß vor allem bei relativ leistungsstarken Verbänden, die zu Projektbeginn noch keine Umweltberatungsleistungen innerhalb der Verbandsstruktur implementiert hatten, sehr positive Wirkungen erzielt werden konnten (Typ 4). Häufig stellten die von BMU und UBA geförderten Maßnahmen die ersten Aktivitäten im Umweltschutzbereich dar und bildeten den Anstoß für weitere Initiativen,

insbesondere in Richtung des Aufbaus einer Umweltberatungsinfrastruktur innerhalb des Verbandes. Häufig wurden die Projekte bereits mit der Absicht, eine solche Institutionalisierung vorzubereiten, begonnen.

In den weniger leistungsfähigen Verbänden gelang es bisher noch nicht, das Angebot von Umweltberatungsleistungen dauerhaft sicherzustellen und in die formale Organisationsstruktur fest einzubinden (Typ 2 und 5). Hervorzuheben ist jedoch, daß gerade kleinere Umweltverbände durch ein hohes Engagement ihrer Mitglieder sowie die intensive Einbindung ihrer Teilverbände Ressourcendefizite im Projektverlauf kompensieren und die Nachhaltigkeit der Maßnahmen durch die Einwerbung neuer Fördermittel gewährleisten konnten. Dadurch ergibt sich in diesen Verbänden aber eine hohe Abhängigkeit von der Bereitstellung entsprechender Fördermittel, die sich im Beobachtungszeitraum nur wenig verringert hat. Die dauerhafte Sicherung der internen Projektwirkungen bleibt für die Zukunft die zentrale Aufgabe für diese Verbände.

In Verbänden, die weder über ein hohes Engagement für Umweltziele noch ausreichende Ressourcen verfügen, konnte mit den Förderprojekten keine interne Nachhaltigkeit erreicht werden (Typ 5). Mit Auslaufen der Fördermittel sind die aufgebauten Projektstrukturen entfallen und z.T. bleiben die zum Evaluationszeitpunkt festzustellenden Leistungen im Umweltbereich deutlich hinter dem zu Projektende erreichten Niveau zurück. Mit Blick auf das Ziel der internen Nachhaltigkeit war die bisherige Förderstrategie für diese Verbände nicht geeignet.

Geringe Effekte hinsichtlich der internen Nachhaltigkeit ergaben sich auch bei solchen Verbänden, die zu Projektbeginn bereits über eine Umweltberatungsinfrastruktur verfügten (Typ 1). Soweit es sich jedoch um Verbände mit umweltpolitischen Orientierungen handelt, sind positive Wirkungen im Hinblick auf die Herstellung von Netzwerkbeziehungen mit anderen Verbänden festzuhalten. Dieses Ergebnis ist u.a. auf die Bemühungen des UBA zurückzuführen, Kooperationen und Vernetzungsaktivitäten zwischen den Verbänden selbst anzustoßen. Innerhalb der Verbände waren aufgrund des

zumeist sehr weit fortgeschrittenen Ausbaus der Umweltberatungsinfrastruktur keine wesentlichen Steigerungen mehr durch die Projekte zu erwarten.

Dies gilt ebenfalls für Verbände, die zwar keine umweltpolitischen Zielsetzungen primär verfolgten, jedoch über eine Infrastruktur zur Umweltberatung bei Projektbeginn verfügten (Typ 3). Hier handelt es sich überwiegend um Wirtschaftsverbände, deren Mitglieder von Umweltmaßnahmen auch unmittelbar ökonomisch profitieren können. Trotz dieses zusätzlichen Anreizes ist aber das Interesse der Mitglieder an Umweltberatungsleistungen in den meisten Fällen eher niedrig einzuschätzen, die Umweltthemen werden über einen „Top-down“-Prozeß in die Verbandsstruktur eingebracht. Nachhaltige Auswirkungen der Projektmaßnahmen auf den Projektträger blieben aufgrund der bereits vorhandenen, zumeist schon zu Projektbeginn gut ausgebauten Strukturen eher die Ausnahme.

Insgesamt ist festzuhalten, daß die Umweltberatungsinfrastruktur vieler Bundesverbände sich nicht durch professionelle Spezialisierung auszeichnet. Beratungsleistungen werden in der Regel mit anderen Aufgaben verknüpft. Die zuständigen Verbandsmitarbeiter sind zumeist keine ausgewiesenen Umweltexperten oder ausgebildeten Umweltberater, sondern entstammen der allgemeinen Verbandstätigkeit nahestehenden Berufsfeldern (z.B. Wirtschaftswissenschaftler, Juristen, Pädagogen, seltener Techniker oder Ingenieure). Ökologisches Spezialwissen wird von den Bundesverbänden über die Vergabe von Aufträgen an externe Experten und Beratungsfirmen eingekauft. Dementsprechend ist eine fachliche Weiterentwicklung häufig nur durch die Bereitstellung der hierzu benötigten Mittel möglich, wozu viele Verbände ohne Zuwendungen durch Dritte nicht in der Lage sind.

Umweltverbände können dagegen häufiger auf entsprechendes Fachwissen innerhalb ihrer Verbandsstruktur zurückgreifen und sind daher eher in der Lage, Konzepte eigenständig weiterzuentwickeln. Dies gilt auch für Verbände mit vergleichsweise geringen Ressourcen. Trotz der sich hieraus ergebenden Restriktionen gelingt es diesen Verbänden auch nach Förderende durch hohes

Engagement, notwendige Modifikationen an den Projektergebnissen in gewissem Umfang selbständig vorzunehmen.

Wie bereits geschildert, liegen den Verbänden für die *externe Nachhaltigkeit*, also vor allem die durch Projektaktivitäten bei den Zielgruppen in Gang gesetzten Veränderungsprozesse nur wenige valide Informationen vor. Eine systematische Überwachung des Transfers der Umweltberatungsangebote findet nur selten statt. Sowohl die Verbände als auch die Fördermittelgeber konzentrieren ihre Anstrengungen auf die Erstellung optimaler Informationsmaterialien. Das Vorhandensein geeigneter Verteilerstrukturen innerhalb der Verbände wird als gegeben vorausgesetzt. Die Umweltinformationen werden in die bereits bestehenden Netzwerke eingespeist, ohne jedoch den Erfolg der Weitergabe zu überprüfen. Insbesondere in größeren Verbänden mit intensivem Kontakt zu den Zielgruppen erfolgte der Informationstransfer routiniert und sehr professionell, so daß hier in der Regel von einer erfolgreichen Informationsweitergabe ausgegangen werden kann.

Problematischer ist dies für solche Bundesverbände, die über keinen direkten Kontakt zu den Zielgruppen und damit auch nicht über die Kontrolle der Informationsvermittlung verfügen. Der Erfolg ist somit sehr stark vom Engagement der Teilverbände abhängig. In dieser Hinsicht sind die Ausgangsbedingungen vor allem in den kleineren Umweltverbänden aufgrund der intensiven Einbindung des Gesamtverbandes in die Projektarbeiten besonders positiv einzuschätzen.

Aufgrund der mangelnden Wirkungsbeobachtung fehlen jedoch die für Korrekturen der Informationsvermittlung notwendigen Datengrundlagen. Da sich die Bundesverbände vielfach primär als Interessensvertretung und Koordinationsstelle im Rahmen des Gesamtverbands verstehen, werden die eigenen Dienstleistungen lediglich als unverbindliches Angebot an die Zielgruppen begriffen. Verbandspolitisch fällt eine intensivere Verfolgung von Umweltzielen in die Zuständigkeit der Teilverbände und entsprechende Aktivitäten der Bundesverbände würden eventuell sogar als Kompetenzüberschreitung wahrgenommen.

Positive Effekte hinsichtlich der externen Nachhaltigkeit konnten vor allem dann erzielt werden, wenn es im Projektverlauf zu einer starken verbandsinternen Mobilisierung der Mitglieder und Teilverbände kam. Dies gelang vor allem in Verbänden, bei denen zu Projektbeginn zwar eine Reihe auf lokaler Ebene vorhandener, auf Bundesebene aber noch nicht institutionalisierter Aktivitäten zu verzeichnen waren. Hier folgten die Bundesverbände mit den geförderten Projektmaßnahmen in einem „Bottom-Up“-Prozeß dem Trend an der Basis und konnten die zunächst vereinzelt Anstrengungen bündeln, koordinieren und weiter verbreiten (Typ 4). Gleichzeitig wurden entsprechende organisatorische Einheiten zur dauerhaften Sicherung dieser Funktionen aufgebaut. In diesen Verbänden konnten die geförderten Projektmaßnahmen vor allem zu Beginn der 90er Jahre große und nachhaltige Wirkungen entfalten. In den ressourcenstarken Verbänden wurden die Projektmaßnahmen aus Eigenmitteln weiterentwickelt und das Leistungsspektrum z.T. erheblich erweitert.

Besonders hervorzuheben ist daneben, daß auch weniger leistungsstarke Umweltverbände ähnliche Erfolge hinsichtlich der externen Nachhaltigkeit vorweisen können. Eine wesentliche Voraussetzung hierfür sind die z.T. bemerkenswerten Anstrengungen zur Wirkungskontrolle, die einen effizienten Einsatz der begrenzten Verbandsressourcen ermöglichten. Durch die Projektförderung konnten sich diese Verbände als wichtige Akteure mit einem breiten, für die Zielgruppen sehr attraktiven Angebot an Umweltberatungsleistungen etablieren und aufgrund organisationaler Lernprozesse ihre Leistungsfähigkeit kontinuierlich steigern. Das Leistungsangebot ist jedoch noch nicht förderunabhängig abgesichert.

Bemerkenswert wenig Einfluß sowohl auf die interne als auch die externe Nachhaltigkeit hatten Art und Umfang der geförderten Maßnahmen sowie die ökologischen, politischen, ökonomischen, sozialen und kommunikativen Rahmenbedingungen. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, daß die geförderten Projektmaßnahmen insbesondere von den erfolgreichen Verbänden nur als ein Element des eigenen Leistungsangebots aufgefaßt und eine Reihe weiterer Maßnahmen – z.T. ebenfalls von BMU/UBA unterstützt – durchgeführt wurden. Gegenüber Veränderungen in den Rahmenbedingungen

reagierten diese Verbände sehr sensibel und berücksichtigten sie bei der Konzeption neuer Vorhaben.

Für die zukünftige Konzeption des Förderprogramms ist jedoch eine wesentliche Veränderung in den Rahmenbedingungen zu beachten: im Unterschied zum Ausgangszeitpunkt Ende der 80er/Anfang der 90er Jahre ist in den nächsten Jahren nicht von einem weiteren Ausbau der Umweltberatungsinfrastruktur in den Verbänden auszugehen. Die Aufbruchsphase ist zumindest in den untersuchten Verbänden vorbei, ein weiterer struktureller Ausbau ist weder geplant noch zu erwarten. Im Vordergrund der Förderung muß deshalb die Stabilisierung der Strukturen und die Steigerung der Effektivität und Effizienz von Umweltberatungsleistungen im Rahmen der vorhandenen organisatorischen Möglichkeiten stehen. Dabei können die dank der staatlichen Förderung etablierten Strukturen stärker als bisher zur konsequenten Weiterentwicklung und Verbreitung von Umweltinformationen an Zielgruppen genutzt werden.

## Summary of the results

### Project development

#### *Project planning*

Before the offer was submitted, the main objectives, the proceeding and the financial frame were intensively coordinated in all projects between UBA and the association. In two thirds of the cases the initiative was started by the associations. In the rest of the cases UBA actively used it's influence within the frame of its promotion emphasis to find appropriate partners for realizing concrete project ideas. The handed in project offers often only displayed a formal act which was regarded with divided attention by the different associations. The quality of the offers as well as the evaluation criteria's made by UBA vary very strongly. By editing an instruction sheet dealing with the process of designing an offer a clear improvement could be attained by UBA. Still most of the offers could only conditionally serve a quality claim as a planning instrument.

An inclusion of the target groups was usually only done indirectly by the representative of the association who had indeed partly long-year experiences co-operating with the target groups. As far as feasibility studies, pre-projects or needs-analysis were intended in the larger projects, these mostly concentrated on the technical-ecological chances of realization or calculations of the economy of the planned measurements. Only in exceptional cases the sociological aspects of the project implementation were taken into consideration. Especially little attention was paid to the acceptance of the planned measurements within the target groups during the preliminary stations of the projects. Partly, appropriate examinations were done by the assigned sub enterprises or also by the associations themselves during the project progress. As the proceeding was already contracted at that time, the results could not be used for the strategy development.

### *Project monitoring*

In only about one third of the projects the implementation was mainly done by the federal associations. Especially larger projects were carried out by sub employees, which were chosen by the associations in coordination with the UBA after a limited tendering. In some cases organizations without nationwide association structures were determined as project executing agencies together with the federal association and were mainly independently carrying out the projects. In this constellation the federal association was only responsible for the nationwide spread of the project results.

Collectively, regarding the ecological and political targets of the UBA, the placing of the project implementation to sub employees has to be seen rather critical, as it prevents the construction of own section capacities within the associations. The lesser the participation of the federal association regarding the project implementation was, the more the danger rose that the association showed only little commitment for a continuation of the measurements after the promotion ended. On the other hand in many cases the federal associations did not have the necessary capacities for the implementation of demanding project tasks. Further, because of their structures, they are also not capable to permanently integrate them into the association work. This is why, from the prospect of the federal associations, the placing of orders to third persons is the rule not only for the environmental area.

In most cases the contribution of the federal associations to the project monitoring was not very extensive. This task was done mostly either by the project advisers or by the sub employees. Also, in some projects, the subject tutors of UBA have contributed a lot to supporting and coordinating the projects. The most important monitoring tasks of the associations consisted of the coordination of the cooperation between BMU/UBA, the federal association, its organizational parts as well as the sub employees. In general, only few monitoring problems occurred for the associations.

The main monitoring tasks were often taken over by the project advisers. Many times controversial questions could be clarified in the project advisory committees. In case of a difficult decision one could reach consensus-oriented

decisions. In some projects the contributions were of great importance for the acceptance of the measurements. The contributions represented an important transfer stage for the flow of information and the communication about the project contents within the associations (by integrating partial associations in the project advisory committees) as well as between different associations and between the association and the UBA. Besides, it has to be stressed, that as a result, several projects developed project-oriented co-operations and permanent network structures. Especially for the development of in-house environmental consulting structures the advisory committees were of great importance.

The quality of the project reporting by the associations did not only turn out very differently considering the diversity of the task. In some cases the progress- and final report agreed with UBA only were descriptions of the implemented measurements, that barely explained the main aspects for the project progress. By BMU/UBA editions of the number and the dates of the reporting were made, but no concrete targets concerning form and scope of the reports were existing. This is mainly explained by the desired flexibility in the promotion, but in some cases hampered the communication between the assistance funds giver and project executing agency.

There were only few difficulties concerning the internal association co-operation between single departments within the federal associations as well as between the association structures. The co-operation between the associations and the sub contractors was also successful because of the knowledge already existing in the beginning of the project regarding the functioning of the sub contractors. The co-operation between the associations and BMZ/UBA is also described as mainly constructive and target guiding. Several times the contribution and flexibility of the UBA-official in charge is laudatorily emphasized. From the point of view of the associations, points of criticism were mainly the practice of settling funds being too bureaucratic and the overemphasis of looking for possibilities to save funds.

### *End of sponsorship and project continuation*

To be seen as critical in addition is, that the promotion end was rarely prepared in time and that targets for the after sponsorship phase were rarely developed. Although the funds provided are seen as supporting the start up costs and the instruction sheet for the application requires a statement for the continuation of the project after the sponsorship ends, there is no enforcement during the promotion phase - neither by the associations nor by BMU/UBA - to develop appropriate target systems for the after sponsorship phase and the corresponding measurements for the preparation of the promotion end. For some cases this is the reason why no success was achieved to permanently ensure the continuation of the political ecological dynamic that was initiated by the projects in most of the associations.

In spite of these restrictions the measurements, concepts and materials developed during the project process were used beyond the promotion end and in almost half of the associations they were even developed further. This fact has to be positively stressed. Therefore one can speak about consequent project continuation in some cases, either done only with own inputs or with the help of new assistance funds. Indeed this positive result could still be improved through a better preparation of the promotion end.

### **Internal efficiency fields**

#### *Target conception, target achievement, target acceptance*

Altogether, the objectives of the projects were mainly limited to the concrete measures which had to be implemented during the sponsorship term. In the applications, continuing ecological policy objectives were only formulated in very general terms. Concrete measurement specifications, i.g. concerning the extent of the target groups to be reached or the extent of the environmental impacts to be gained were rarely done. The expected problems concerning measurements were indicated as the reason for this fact whereas this argument does not excuse from developing proxy-indicators and from raising corresponding data. In some, by all means even smaller associations,

remarkable efforts were made in this respect and with relatively little effort interesting information was gained.

Except for few exceptions, in the projects no efforts were made to build up a systematic impact monitoring. Also studies about the evaluation of project impacts remained an exception and a conclusion regarding the use, diffusion and impact of measurements developed by the projects could only be drawn restrictedly. BMU/UBA as well as the associations devoted only little attention to these aspects. Additionally, in only a few projects an extensive control of the target achievement was succeeded. BMU/UBA as well as the associations almost exclusively see the fulfillment of the project agreement as their criterion. In this regard all examined projects were markedly successful: The outputs agreed upon by contract could continuously be adduced during the project term and, with only few exceptions, they qualitatively could meet the expectations of all project participants.

In general the missing information regarding the measurement impacts represent the biggest problem for the further development of the environmental consultation within the associations. This does not only refer to the political environmental requested ecological effects, but also to the legitimization of the environmental consultation within the structure of the associations. Finally, because of the limited budgets of the associations all departments and the association outputs are pressurized by high expectations, which makes the evidence of successes and the adduced workings necessary.

In so far the insufficient documentation also qualifies the in many cases associative politically highly valued project impacts and their already reached success in the institutionalization of ecological consultancy.

The target acceptance within the federal associations is assessed very positive as well, especially with the project coordinators. The high identification of the project participants with the contents and goals was often expressed by extremely high personal commitment. Noteworthy target conflicts did not occur in the mostly small offices of the federal associations.

The target acceptance within the over-all associations has to be evaluated more differentiated. In some projects the different engagement of the partial association led to regional imbalances for the project realization. Information, whether and in how far this can be led back to regional problems of acceptance, usually are not at hand with the federal associations. In addition the acceptance of the project targets within the target groups was only raised systematically in a few cases. In some projects no conceptual changes were arranged although there were determined problems of acceptance because of the severe orientation on the products agreed upon and the little flexibility concerning the measurements. This fact has to be stressed critically. Measurements facilitating the acceptance were rarely implemented within the target groups although in a few cases acceptance problems were anticipated.

#### *Organizational resources*

The organizational resources of the federal associations are often very limited. Even the federal administrative office of huge and efficient associations often have only little personnel, so that the construction of specialized environmental departments is not possible. The more notable it is that jobs in the federal associations, created within the frame of the project assistance were mostly kept, even though no obligations to continue these jobs consisted. In general, the fluctuation of personnel was very small during and after the sponsorship phase. In most of the cases the persons being responsible for the project could still be addressed as contact persons at the time when the evaluation was implemented. Also to be stressed is the fact that many associations came up with additional personnel resources for the projects (among other things work was done without payment). This fact was not among the agreements with BMU and UBA. Altogether, the high commitment of the colleagues has to be emphasized. They were sufficiently qualified for the work that was partly very demanding.

Most of the associations feature a strong decentralized structure, in which the partial associations are weight stronger than the federal association. Especially the direct contact to the association members is not usually provided by the federal association. Accordingly, not the organizational inclusion of the projects

into the federal association was a problem, but the motivation of the partial associations to participate in the project implementations. In some cases the integration of the partial associations into the project work was not succeeded completely and surface covering despite the intense efforts of the federal associations.

The successes of the sponsoring programs regarding the construction of net works and co-operations has to be stressed positively. The net work structures arising directly from the project activities mostly still exist and their development has refined. Especially because of missing financial means and still existing differences in interests of the participants the establishment of networks exposed to be a demanding task. In many cases this task can not be regarded as completed yet. The assistance program, however, was extremely successful regarding the starting of co-operations. Through own initiatives for mediation of cooperation's between associations and organizations concerning environmental consultation the UBA acquired great importance. Here the UBA functions as a platform for the transfer of knowledge and as a turntable for the education of cooperation's and networks. The project contributions also multiply led to contacts between associations which disembugued into conjoint activities and projects. Likewise, the contact between the associations and single sub-companies has been deepened and enhanced.

The projects in average were underfunded because of the concise financial means of the associations, the increasing cost savings of the sponsors and the requirements being way to high concerning the project contents. This was a burden mostly for the financially weaker associations. The financial bottlenecks were mostly compensated by the associations themselves through personal contributions, which were partly remarkably higher as agreed upon in the beginning of the project. Self-financing concepts for the compensation of the deficits and for the sustainable safeguarding of the project outputs were, with few exceptions, not developed. For this reason most of the associations still depend on the support of assistance fund givers to be able to develop and update the project results.

The success of the assistance program although stagnating, at times even regressing financial volume, got UBA more and more into the dilemma of being forced to decide between a broad spreading of the funds to a multiplicity of small projects or a concentration on few main projects. Because new project ideas developed out of some supported associations realized measurements were absolutely worthy of being sponsored (as reasonable progress of the existing structures and purposes), the funds were missing mostly for the extension of the assistance to further associations and themes. At the present time further reductions of the funds would seriously query the obtained success of the assistance program. The budget available is approximately sufficient for securing the status quo. For further progress – especially for the improvement of the political environmental desirable effects within the target groups – noticeably more funds would have to be placed at disposal. All in all, the budget of 1,5 – 2,0 million DM per year, in view of the extensive tasks and the multitude of associations in the Republic of Germany, is very limited.

A special problem is the high administrative input for the transaction of the assistance funds which is often criticized by the associations. Even big, professionally organized associations criticize the accounting procedures for being too bureaucratic and too expensive. Especially associations which had only little experience with the handling of public funds, felt overcharged. A more flexible handling of the rededication of the funds is desired when adequate displacements become necessary during the process of the project. The suggestions made are directed towards global budgets for the sponsoring process.

#### *Innovation potential of the consulting concept*

All in all the innovation potential of the assisted consulting concepts was very different. Mostly new ways of consulting or of information carriers were developed for the association work. Some projects entered "virgin soil". In some cases these projects were even the first technical input for the establishment of innovations. Yet most of the associations had already had similar experiences with other topics. Altogether, the big differences regarding the aspect of newness of the measurements for the association had very little influence on

the process of the project. This is led back to the fact that very innovative concepts were prepared and observed a lot more cautiously when there was a danger of not expected resistance envisaged.

### **External efficiency fields**

#### *Diffusion effects among the target group*

Only few associations have valid information for the use and the diffusion of the project results within the target groups. In most cases the federal associations evaluation of the project effects rely on feedback from the partial associations. The evidence of positive effects is in most cases not covered by checkable data. In general, the associations did not make much efforts to reduce these information deficits. On the other hand, especially some small and financially weaker associations developed good attempts for measuring project effects.

#### *Diffusion effects inside the associations*

The institutionalization of ecological consultancy inside the associations is in most cases highly developed and there seem to be only few chances for further progress in this aspect. To reach this state, the impact of some of the evaluated projects was of great importance. The question, to what extend effects at the level of the partial associations exist, can not be answered on the basis of the collected information in the evaluation process. Because there are only few possibilities for support in some lands of the Federal Republic of Germany, regional differentiations have to be assumed. Nevertheless, some facts indicate positive developments inside the complete associations which were strongly influenced by the evaluated project activities.

#### *Diffusion effects outside the associations*

The external presentation of the projects and their results (e.g. public relations work) was of great importance for the federal associations. But even this political significant aspect is only covered by weak data. In some cases, project

results were explicitly used for lobbying. Self-commitments and environmental declarations of some federal associations were more or less influenced by project activities. There are also some effects on the private ecological consultancy market, especially for the sub employees. Another extremely positive outcome to be mentioned here is, that other federal associations not evolved into the programm adopted some of the project results.

In view of *internal sustainability* the evaluation results support the positive judgement of great programm success in improving the institutionalization of ecological consultancy inside the associations, only limited by the lack of financial stabilization of these structures in some cases. Although some positive effects with regard to the environmental goals could be supposed as well, the absence of valid data hinders a respectable estimation of *external sustainability*.

### ***Analysis of causes and effects***

The analysis of the factors of influence on the project development verified the importance of the organizational capacity of the project-implementing association. Among the evaluated associations there is a considerable variance with regard to personal, financial, structural and technical capacities, as well as with regard to the involvement in internal/external networks or cooperations. Nevertheless, the general result that stronger organizational capacity leads to a better project success, has to be specified in various respects.

First, no significant differences between strong or weak organizations has been discovered with regard to goal-attainment. Weak organizations with low resources showed generally a high commitment and could compensate structural deficits because of good internal communications/networks and by effectively mobilizing their members or member organizations. On the other hand, there are some strong associations that did not reach their goals due to a lack of experience in environmental consultancy that led to deficits in project-planning.

Another important reason for the very small differences in goal-attainment are the highly unequal and incomparable target levels. Some projects limited their

aims solely on the measures and activities that had been contractually agreed with BMU/UBA, and did not develop explicit indicators for the measurement of project impacts. On the other hand, some very strong environmental associations defined project goals in the context of long-term organizational strategies, in a way that complete goal-attainment during project implementation was not possible, nor expected.

Taking the fulfillment of contractual agreements as a main point of reference, all evaluated projects can be considered successful. All the measures, specified during project planning could be implemented without serious reductions. One of the main reasons for this success may have been the intense attendance by the UBA-personnel, that took place from the very beginning of project planning till the end of furtherance.

Nevertheless, due to the unequal target levels, goal-attainment and implementation of contractually agreed measures are weak indicators for project impact and do not allow for a comparison of projects. Hence, the perspective has to focus on project impact. The goals of BMU/UBA are not limited to singular measures but intend to strengthen the institutionalization of environmental consultancy within the project-carrying organization (internal sustainability) and to spread environmental aims, activities and behaviors among a variety of target groups (external sustainability).

Typifying the associations on an empirical basis led to five different types that can be specified by a) the integration of environmental aims in the general aims of the association, b) the institutionalization of environmental subjects in the organizational structure, c) the potentially disposable (financial or technical) resources for environmental consultancy, d) the interest in environmental subjects among the members. Typifying by means of these criteria allows for a more detailed specification of factors for project impact.

With regard to internal sustainability, high impact could be attained among associations with relatively strong resources but without any institutionalization of environmental subjects before the beginning of the project. The furtherance of BMU/UBA used to stimulate environmental activities for the first time, setting

in motion further development of environmental subjects within the associations. Especially the impact on the development of internal infrastructures was high.

Among the associations with weak resources, environmental consultancy is not yet sustainably established and integrated in the organizational structures. On the other hand, mainly the small environmental associations showed a very high commitment and successfully mobilized their members or member organizations, so they compensate partly for the lack of resources. Besides, sustainability of project measures could be assured by the acquisition of additional project financing (in cooperation with UBA or other donor agencies) Unfortunately, the sustainability of project achievements is highly dependable on further external financing.

Those associations without general environmental aims and with weak resources could hardly reach internal sustainability of project impacts. Following the projects, there has been no continuous environmental activity. In most cases, environmental activities at the moment of evaluation stay far behind the level reached during project implementation. Considering internal sustainability as essential for project success, the applied strategies have not been appropriate for this type of associations.

Only small additional effects on internal sustainability have been found in the case of organizations with strong resources that before beginning of the project already disposed of an environmental infrastructure. Only those organizations with environmental aims as a part of their general organizational mission focussed strongly on establishing broad network-relationships. This is partly a result of UBA-initiatives that suggested cooperations between associations and other organizations. Within the associations themselves, however, the environmental infrastructure had been developed already to a degree, that further progress through project activities could not be expected.

This is also the case for associations without general environmental aims but with an elaborated infrastructure for environmental consultancy before the beginning of the project. Most of the associations of this type belong to economic sectors, where members might have some image or financial benefits from taking environmental actions. In spite of this incentive, the interest of the

members remains low, environmental subjects are placed into internal politics by a „top-down“-process. Internal sustainability of the projects has been low because they achieved only small effects on the already existing and generally well-functioning internal infrastructure.

In a majority of the federal organizations, the infrastructure for environmental consultancy is not characterized by professional specialization. In most cases, consultancy is linked with other tasks. Hence, the personnel is not expert in environmental consultancies, but in other professional fields that are linked with the association's activities (f.e. economists, lawyers, pedagogues / only in rare cases technicians, ingeneers). Hence, the associations have to acquire special environmental knowledge via external experts or consulting. Therefore, further development of project achievements requires additional financial ressources for external services, which most of the associations can achieve only on the basis of further external grants.

Only the specifically environmental organizations dispose partly of the necessary environmental knowledge for independently developing the project achievements. This is also the case for associations with relatively weak resources. In spite of their financial restrictions, some of these organizations are able to modify some project results independently, due to the high commitment of personnel and members.

It has been stated already, that the associations hardly dispose of any information about the external sustainability, i.e. the changes in environmental attitudes and/or behaviors caused among the target groups. The associations, as well BMU/UBA focus mainly on the quality of materials and do not take into account sufficiently the process of information's transfer. UBA/BMU just presuppose that associations dispose of adequate infrastructures for assuring an effective information's transfer and that project results can spread easily through already existing networks. There are no efforts to check the justification of this concept. At least in the case of stronger and well-established associations that interact intensively with their target groups, the transfer has been managed in a very experienced and professional way, so that the presupposition might be justified.

This aspect is more critical in the case of those associations that hardly interact with their target groups and, hence, have no control over the character of the information transfer. Generally, a successful transfer depends on the commitment of their regional or sectoral sub-divisions.

It is a general problem that a lack of impact observation leads to a poor data basis when it comes to decisions about adaptations, modifications or further developing of project concepts. On the other hand, many federal associations define themselves mainly as lobbying organizations or coordinating agencies for their sub-divisions. Therefore, informational services are seen as a non-committal offer for their target groups. In their view, a more intense commitment to environmental goals would lie in the competence of the subdivisions.

Generally, positive effects on external sustainability could be achieved, when the federal associations reached to mobilize effectively their members and subdivisions. This was often the case, where local or regional initiatives already existed before the beginning of the project and supported the recent institutionalization of environmental activities on the federal level. Then, project activities had been stimulated by a „bottom-up“-process, following the trends on the basis, bundling, coordinating and spreading already existing concepts. At the same time, stable organizational units were built for assuring internal sustainability of these activities. Effects of this kind could be achieved mainly in the first half of the 90's, when some of the strong (economic) associations started to integrate environmental activities in their organizational activities for the first time.

It has to be emphasized, that also small environmental associations reached a similar success with regard to external sustainability. An essential condition for this success has been the effort to implement systems for monitoring or evaluating project impact that allowed for an efficient allocation of scarce resources. Thus, the project furtherance by BMU/UBA made it possible that those associations could not only establish attractive services, but set in motion continuous organizational learning and capacity building. Nevertheless, the services and capacities still depend on further external financing.

Remarkably small is the influence of ecological, economical, political, social or communicational conditions in the project environment. A possible reason is, that for the more successful organizations, the projects have just been a part of a broader spectrum of services and various other measures are carried out. In general, these associations react on changes in the project environment in a very sensitive way and take them into account for the conceptualization of future activities.

Nevertheless, for the future over-all strategy of the UBA-program, there has to be stated a significant shift in the general conditions: while during the late 80's and early 90's the main focus of the program was to stimulate and to support the internal infrastructures for environmental consultancies, a further infrastructural development is not to be expected. Instead, an increase of the effectiveness and efficiency of environmental consultancies within given organizational structures has to be emphasized. In this context, the already existing structures that have been built with the support of UBA, should be used more consequently for the observation and the monitoring of the information transfer and the impact among target groups.

## 1. Einleitung

Seit dem Jahre 1989 wurden von seiten des Bundes über 15 Mio. DM zur Förderung von mehr als 100 Umweltberatungsprojekten zur Verfügung gestellt. Die Förderung konzentriert sich im wesentlichen auf bundesweit ausgerichtete Projekte unter Trägerschaft von Bundes- und Dachverbänden in verschiedenen strukturierten Wirtschaftsbereichen sowie in Umwelt- und Verbraucherorganisationen. Das vorrangige Ziel des Bundesumweltministeriums (BMU) und des Umweltbundesamtes (UBA) war die Unterstützung des Aufbaus verbandseigener Umweltberatungsstrukturen. Die geförderten Verbände erarbeiteten während der Projektlaufzeit an die jeweiligen Eigeninteressen und Handlungsspielräume angepaßte Maßnahmenkataloge sowie entsprechende Beratungs- und Informationsangebote, die in fachlicher Hinsicht mit dem Umweltbundesamt abgestimmt wurden.

Da die Nutzung und Verbreitung der Projektergebnisse nach Projektabschluß in der Regel nicht kontinuierlich weiterverfolgt werden konnte, fehlten BMU und UBA Überblicks-Daten, die eine Beurteilung der Projektwirkungen und eine Gesamtschätzung des Erfolgs des UBA-Förderprogramms ermöglicht hätten. Aus diesem Grunde wurde die vorliegende Evaluationsstudie in Auftrag gegeben, in deren Rahmen ca. 30 Umweltberatungsprojekten ausgewählt und, stellvertretend für das Gesamtprogramm, auf ihre Wirkungen hin untersucht und einer vergleichenden Bewertung unterzogen wurden.

Im Mittelpunkt steht die Untersuchung der Nachhaltigkeit (sustainability) des Programmes bzw. der einzelnen Projekte. Insbesondere geht es um die Frage, inwieweit die durch das UBA geförderten Aktivitäten dazu beigetragen haben, das Umweltthema bzw. konkrete Umweltberatungsaktivitäten innerhalb der Verbandsstrukturen dauerhaft zu etablieren (*interne Nachhaltigkeit*) und inwieweit sich Projektwirkungen auch über die Verbandsstrukturen hinaus, d.h. unter den Zielgruppen oder anderen Projektbeteiligten verbreitet haben (*externe Nachhaltigkeit*).

## **Aufbau der Arbeit**

Die Studie stellt zunächst einleitend die Konzeption des Förderprogramms vor (Kapitel 2). Erläutert werden die zugrundeliegenden strategischen Zielsetzungen sowie die allgemeine Entwicklung des Programms während seiner nunmehr über zehnjährigen Laufzeit. Die Demographie der geförderten Verbände vermittelt einen Überblick über die vielfältigen Projektträger sowie einen ersten Eindruck von der thematischen und strukturellen Heterogenität der beteiligten Verbände.

Die theoretische und methodische Konzeption, auf deren Grundlage eine vergleichende Evaluation derart heterogener Projekte erfolgen kann, wird in Kapitel 3 näher beschrieben. Eine Erläuterung einzelner Theoriebausteine (Lebenszyklusmodell, Organisationsmodell, Innovations-/Diffusionsmodell, multidimensionale Nachhaltigkeitskonzeption) beschränkt sich jedoch auf diejenigen Aspekte, die für ein allgemeines Verständnis des Vorgehens und der Struktur der Forschungsarbeit von Bedeutung sind. Für differenziertere Betrachtungen wird dagegen auf die einschlägige Literatur verwiesen (Stockmann 1996; Stockmann u.a. 2000; 2001).

Die Darstellung der Evaluationsergebnisse (Kapitel 4) läßt sich schwerpunktmäßig in drei Analysefelder gliedern. Die Bewertung der Projektverläufe beschäftigt sich mit Fragen der Projektplanung und -steuerung und stellt damit Aspekte der Projektdurchführung von der ersten Projektidee bis zum Abschluß der Förderung in den Mittelpunkt der Betrachtung. Als *interne Wirkungsfelder* werden daraufhin Parameter der Trägerorganisationen, d.h. der durchführenden Verbände, auf dauerhafte Projektwirkungen hin untersucht. Betrachtet werden die den Verbänden für Umweltberatungsleistungen zur Verfügung stehenden personellen, finanziellen, technischen und organisatorischen Ressourcen sowie die Einbindung der Bundesverbände als unmittelbare Projektträger in verbandsinterne und -externe Netzwerkstrukturen und Kooperationsbeziehungen im Umweltbereich. In einem dritten Schritt werden über die Bundesverbände hinausgehende Wirkungen der Projektmaßnahmen, d.h. Veränderungen bei den Zielgruppen, innerhalb des

Gesamtverbandes bzw. seiner Teilgliederungen und in der allgemeinen Öffentlichkeit dargestellt (*externe Wirkungsfelder*).

Im Anschluß an diese eher deskriptive Darstellung der Ergebnisse des Förderprogramms, erfolgt eine Wirkungsuntersuchung (Kapitel 5), in der einzelne Aspekte der Projektdurchführung sowie der internen und externen Wirkungsfelder zueinander in Beziehung gesetzt werden. Dabei geht es um die Feststellung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen und um die Isolierung Bestimmungsfaktoren für den Erfolg eines Projekts und die Diffusion der geförderten Angebote. Von besonderer Bedeutung ist zusätzlich die Identifikation verbandsspezifischer Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Projektwirkungen, die Generalisierungen und entsprechenden Schlußfolgerungen für die weitere Gestaltung des Förderprogramms ermöglichen. Aus den gewonnen Evaluationsergebnissen lassen sich schließlich Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Förderkonzeption ableiten.

## 2. Konzeption des Förderprogramms

### 2.1 Zielsetzungen und Verlauf des Förderprogramms

Seit Ende der 80er Jahre wird von staatlicher Seite vermehrt der integrierte Umweltschutz (statt den sogenannten End-of-pipe-Technologien) propagiert, so daß z.B. sowohl auf europäischer als auch auf deutscher Ebene gesetzliche Verordnungen über betriebliche Umweltinformationssysteme (unternehmensbezogene wie z.B. Ökobilanzen, Öko-Controlling, Umwelt-Audit, Risikoanalysen etc. als auch produkt- oder stoffbezogene wie z.B. Gefahrstoff-Informationssysteme, Abfallbilanzen, Produkt-Ökobilanzen, Produktlinienanalysen etc.) eingebracht bzw. verabschiedet werden (vgl. Teichert 1993). Die Einführung von Öko-Bilanzen, Öko-Audits usw. bewirkten deshalb gerade im Umweltschutzsektor eine Expansion des Beratungsdienstleistungssektors (vgl. Wackerbauer 1995).

Um an dieser Entwicklung gestaltend mitwirken zu können, haben BMU und UBA seit 1989 u.a. den im Rahmen dieser Evaluierung untersuchten Förderschwerpunkt Umweltberatung eingerichtet. Es handelt sich um Fördermittel aus dem Haushalt des BMU (den sogenannten „Verbändetitel“) zur Unterstützung von Projektmaßnahmen in (Bundes- oder Dach-)Verbänden aus unterschiedlichsten gesellschaftlichen Bereichen, die dem Aufbau von Umweltberatungskapazitäten und der Erarbeitung von Beratungsmedien und –instrumenten für die Verbandszielgruppen dienen. Die fachliche Betreuung der Projekte obliegt dem UBA, das für die Verbände gleichzeitig Ansprechpartner im Hinblick auf die Antragsverfahren wie auch für die verwaltungstechnische Projektabwicklung ist.

Im Gegensatz zu technisch orientierten Umweltschutzansätzen zielt die Umweltberatung auf die Vermittlung umweltbezogener Informationen, und damit auf die Anregung eines ökologisch verantwortlicheren Handelns ab. Im Unterschied zur Förderung von Umweltbildungsmaßnahmen geht es in der Umweltberatung weniger um die Vermittlung "ökologischer Schlüsselqualifikationen" (vgl. Sachverständigenrat 1994, Abs. 406ff.) als um die Bereitstellung von Informationen über konkrete Handlungsmöglichkeiten zur

Lösung spezifischer Umweltprobleme der Adressaten. Die Weitergabe dieser Handlungsanleitungen erscheint bezüglich umweltpolitischer Zielsetzungen kurzfristig erfolgversprechender als die eher auf mittel- und langfristige Veränderungen ausgerichtete Verbreitung allgemeinen Umweltwissens (vgl. Neitzel, Landmann & Pohl 1994; Umweltbundesamt 1994a: 301).

Umweltberatung ist damit, neben rechtlichen Vorschriften oder finanziellen Anreizen, ein eigenständiges Instrument, das bedeutsame Effekte für den Umweltschutz erzielen kann. Der Umweltberatung „kommt die Aufgabe zu, potentiell vorhandenes Umweltbewußtsein unter Nutzung der verfügbaren bzw. der noch zu entwickelnden Informationsangebote in ein konkretes Handeln zu überführen“ (Umweltbundesamt 1992: 14). Sie wird daher als eine besonders geeignete Möglichkeit angesehen, die vielfach beklagte Diskrepanz zwischen Umweltbewußtsein und umweltbezogenem Verhalten zu überwinden und damit die angestrebte nachhaltige Entwicklung voranzutreiben (vgl. z.B. Lehmann 1999; Preisendörfer 1999; Urbahn 1998; de Haan & Kuckartz 1996; Monhemius 1993; Diekmann & Preisendörfer 1992).

Zwar tritt das UBA selbst als Akteur im Bereich der Umweltberatung auf und stellt vielfältige Informationsangebote zur Verfügung (z.B. Handbuch „Umweltfreundliche Beschaffung“, Informationsangebote für den umweltbewußten Einkauf, zur umweltbewußten Haushaltsführung), eine Reihe spezieller Zielgruppen (z.B. bestimmte Berufsgruppen) sind aber mit den eher auf eine pauschale Verbreitung hin ausgerichteten Medien des UBA aber nur schwer zu erreichen.

Aus diesem Grunde sucht das UBA den Kontakt zu gesellschaftlichen Akteuren, die über günstigere Voraussetzungen zur Erreichung spezieller Zielgruppen verfügen. Im Rahmen des Förderprogramms fungieren daher die Bundes- oder Dachverbände verschiedenster Umweltorganisationen, Wirtschaftsverbände und weiterer Institutionen als Vermittlungsinstanzen, die mit der Unterstützung des UBA eigene Umweltberatungsaktivitäten entwickeln und etablieren sollen, um schließlich ihre verbandseigene Infrastruktur im Sinne der Zielgruppenerreichung nutzbar zu machen. Die geförderten Organisationen und Institutionen bilden als intermediäre Strukturen einen zentralen Baustein

innerhalb der „ökologischen Kommunikation“ zwischen dem Gesetzgeber und den spezifischen Zielgruppen. Auf diesem Wege dient das Förderprogramm dazu „Anstöße zur eigenverantwortlichen Entwicklung von Umweltschutz in den jeweiligen gesellschaftlichen Gruppen und Verbänden“ zu geben (Umweltbundesamt 1992: 14).

Im Sinne dieser Zielsetzung strebt das UBA ausdrücklich keine institutionelle Förderung von Verbänden oder sonstigen Institutionen an, sondern beschränkt sich darauf, klar einzugrenzende Projektmaßnahmen, die das Leistungsvermögen der Verbände u.U. übersteigen würden, im Rahmen einer Fehlbedarfsfinanzierung zu unterstützen. Dabei sollten die geförderten Maßnahmen derart in den Rahmen der Gesamtaktivitäten des Verbandes eingebunden sein, daß der Umweltschutzgedanke oder gar konkrete Umweltschutzaktivitäten sich kontinuierlich als fester Bestandteil der Verbandsarbeit etablieren. Der Wirkungshorizont des Förderprogramms beschränkt sich also nicht auf isolierte Projekte, sondern schließt die langfristige Verbandstätigkeit mit ein. Da eine über das Projektende hinausreichende fachliche Beratung durch das UBA nur in den seltensten Fällen stattfinden kann, wird im Rahmen der Förderstrategie vor allem auf die Anschubwirkung der Projekte vertraut, die den Verbänden Impulse zur eigeninitiativen Weiterarbeit vermitteln sollen. Gelegentlich werden die Träger bei der Akquisition weiterer Fördermittel unterstützt (so. z.B. Weiterführung von Projektbausteinen oder Durchführung von Folgeprojekten mit Mitteln anderer Förderorganisationen).

Insgesamt verfolgt das Förderprogramm zwei Hauptstrategien (vgl. Umweltbundesamt 1994b: 6):

- **Förderung der Umweltberatung als einer unabhängigen Institution mit weitgehend eigenständigen Strukturen**, z.B. durch die Entwicklung von Serviceleistungen, Fortbildungsangeboten und beruflichen Interessenvertretungen der Umweltberater. Angeregt werden soll hierdurch der Aufbau und die kontinuierliche Fortentwicklung qualitativ anspruchsvoller Beratungsangebote, um die Durchsetzung von Umweltschutzzielsetzungen

in den unterschiedlichen Zielgruppen und bei verschiedenen Trägern der Umweltberatung zu erreichen.

- **Förderung des Aufbaus und der Fortentwicklung von Umweltberatungsstrukturen in allen bedeutsamen Institutionen und Verbänden**, um auf diesem Wege die in den jeweiligen Bereichen erschließbaren Umweltschutzmaßnahmen sukzessive und unter Berücksichtigung der jeweiligen Eigeninteressen zu entwickeln.

Die Zielvorstellung des Umweltbundesamtes besteht darin, daß Umweltberatungsleistungen sich mit Unterstützung des Förderprojektes als fester Bestandteil des Dienstleistungsangebotes von Verbänden oder sonstigen Trägerorganisationen etablieren können, und gleichzeitig die Umweltberatung von den bereits vorhandenen Strukturen profitieren kann, die von den spezifischen Zielgruppen bereits für andere technische oder kaufmännische Dienst- oder Beratungsleistungen genutzt werden.

### **Entwicklung des Fördervolumens**

Bei Aufnahme des Förderprogramms 1989 war der Verbändetitel mit vergleichsweise geringen Finanzmitteln ausgestattet. So lag der erste Jahresetat bei ungefähr 0,5 Mio. DM. In der ersten Hälfte der 90er Jahre wuchs das Fördervolumen kontinuierlich an. Dies war zum einen auf Erfahrungen im Rahmen der ersten Projektförderungen zurückzuführen, zum anderen auf die noch völlig unzureichende Beratungsinfrastruktur in den Neuen Ländern und dem hier zusätzlich durch drängende Umweltprobleme erhöhten Beratungsbedarf. Nach 1,0 Mio. DM 1990 und 1,5 Mio. DM erreichte die Mittelausstattung 1993/94 einen vorläufigen Höhepunkt mit 1,8 Mio. DM. Da auch das UBA von allgemeinen Kürzungen der öffentlichen Haushalte nicht unberührt blieb, mußte in den Folgejahren ein tendenzieller Rückgang der zur Verfügung stehenden Fördermittel hingenommen werden, allerdings hat sich das Haushaltsvolumen derzeit wieder bei 1,7 bis 1,8 Mio. stabilisiert.

Das Gesamtfördervolumen ist vor dem Hintergrund des Umfangs der einzelnen Maßnahmen zu sehen. Während eine Vielzahl von Klein- und Kleinstmaßnahmen (z.B. Tagungsdurchführungen, Ausstellungen) mit

Zuwendungen unter DM 50.000 flexibel unterstützt werden können, erfordern umfangreichere Projekte (z.B. Erarbeitung von Handbüchern, Durchführung von Modellprojekten), die in der Regel mit Fehlbedarfsfinanzierungen von zwischen 200.000 und 300.000 DM gefördert werden, eine entsprechend kritischere, auch in höherem Maße strategisch motivierte Auswahl. Aufgrund begrenzter Mittel befindet sich das UBA daher in einem Spagat zwischen einer breiten Streuung der Fördermittel für kleinere Projekte, deren Reichweite aber möglicherweise gering bleibt und der Konzentration auf wichtige Partnerverbände, die umfangreiche, integrierte Gesamtkonzeptionen umsetzen, damit aber einen eventuell unverhältnismäßig hohen Anteil der Gesamtmittel auf sich ziehen.

## 2.2 Demographie der geförderten Verbände

Der Zielbereich des Förderprogramms ist denkbar weit gefaßt und grenzt keinen Sektor explizit aus. In der Darstellung des UBA heißt es: „Neben der Zielgruppe private Verbraucher werden alle Bereiche und Institutionen des gesellschaftlichen Lebens einbezogen, in denen Produkte beschafft und entsorgt werden, Energie verbraucht wird, Dienstleistungen angeboten werden oder Informationsgespräche stattfinden“ (Umweltbundesamt 1994b: 6). Einzige zwingende Anforderung zur Gewährung von Fördermitteln ist die Beteiligung eines Bundes-, Dach-, oder Zentralverbandes, der über bundesweite Verbandsstrukturen verfügt und diese zur Verbreitung der Projektergebnisse nutzbar machen kann. Der Verband kann entweder selbst als Durchführungsorganisation auftreten oder als formaler Projektträger die Arbeit einer externen Durchführungsorganisation (z.B. eines Umweltberatungsunternehmens, eines Universitätsinstituts usw.) begleiten und eine Diffusion der Arbeitsergebnisse über seine Strukturen gewährleisten.

Bei den Projektträgern handelt es sich nicht nur sektoral, sondern auch hinsichtlich Größe, Zahl und Art der Mitglieder, Finanzkraft, organisatorischem Aufbau etc. um eine äußerst heterogene Gruppe. Ebenso decken die geförderten Maßnahmetypen eine große Bandbreite ab. So wurde z.B. der Aufbau von Beratungsinfrastrukturen gefördert, die Durchführung von Wettbewerben und Modellprojekten, die Erstellung von Handbüchern, Broschüren und Schulungsunterlagen, die Einrichtung von Infoservices, die Schaffung von Fortbildungsmöglichkeiten oder die Veranstaltung von Symposien und Tagungen.

Das UBA selbst unterscheidet folgende Förderschwerpunkte, die unterschiedliche Verbandstypen zur Zielgruppe haben (Umweltbundesamt 1994b):

- **Förderung der Infrastruktur der Umweltberatung:** Unterstützt wird die Arbeit der Verbände der Umweltberatung (z.B. Bundesverband der Umweltberatung, Umweltberatung Nordost) beim Aufbau einer Umweltberatungsinfrastruktur, z.B. durch Schaffung von

Informationsdiensten, Datenbanken, Fortbildungsangeboten, Recherchendiensten, Handbüchern zu Beratungstechniken. Darüber hinaus gibt es auch Bemühungen, den Kreis der potentiellen Träger der Umweltberatung zu erweitern, z.B. um Kommunen, Verbraucherzentralen, Umweltverbände.

- **Umweltorientierte Beschaffung und Bewirtschaftung bei Großverbrauchern:** Zielgruppen unter den Großverbrauchern sind beispielsweise Krankenhäuser, Universitäten, Studentenwohnheime, Jugendherbergen etc., deren Verbände als Projektpartner im Rahmen dieses Förderschwerpunktes in Frage kommen. Der Förderschwerpunkt ist thematisch nicht eingegrenzt, sondern umfaßt praxisgestützte, möglichst integrierte Informationsmaterialien z.B. zu den Bereichen Büromaterialien, Energie und Wasser, Baumaßnahmen, Kantine, Transport, Reinigung, aber auch allgemeine Fragen wie Organisation, Fortbildung, Mitarbeitermotivation etc.
- **Umweltberatung in einzelnen Wirtschaftsbereichen und Berufsgruppen:** Das UBA wendet sich gezielt an Fach- und Wirtschaftsverbände (z.B. aus den Bereichen Handel, Handwerk, Gartenbau, Gaststättengewerbe), die als Anbieter von branchenspezifischen Dienstleistungen oder über ausgebaute Informationsinfrastrukturen einen Zugang zu ihren Mitgliedern haben, der dem UBA auf anderem Wege in dieser unmittelbaren Form verwehrt bliebe. Vor allem geht es hier darum, Unternehmen oder Berufsgruppen, die als potentielle Verursacher von Umweltbelastungen auftreten, nicht über direktive Maßnahmen in ihrem Handlungsspielraum einzuschränken, sondern über die Schaffung von Informationsangeboten eigeninitiatives Handeln zu fördern. Den Verbänden kommt als Mittler zwischen UBA und den Zielgruppen eine außerordentliche Bedeutung hinsichtlich der Akzeptanzschaffung zu, da sie gleichzeitig als Interessenvertretung der jeweiligen Sparten auftreten und somit die besten Voraussetzungen besitzen, Umweltschutzinteressen und branchenspezifische Eigeninteressen komplementär zu gestalten.

- **Ausgewählte Fachthemen der Umweltberatung:** Dieser Schwerpunkt bezieht sich auf Themenfelder, die sich an den jeweiligen umweltpolitischen Zielsetzungen der Bundesregierung (z.B. Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen, Vermeidung von Abfällen, Reduzierung des motorisierten Individualverkehrs) orientieren. Das UBA nennt explizit die Förderschwerpunkte Energieeinsparung, verkehrsbezogene Projekte, Landwirtschaft und Ernährung, umweltorientierte Touristik sowie Haus und Garten.

Die folgende Aufstellung gibt einen Überblick über die im Zeitverlauf geförderten Verbände und Projekte in den einzelnen Sparten:

**Tabelle 1: Förderung der Infrastruktur der Umweltberatung**

• Bund für Umwelt und Naturschutz in Deutschland (BUND)	Entwicklung eines Fernlehrgangs Umweltberatung (mit Stiftung Verbraucherinstitut)	1989-1991
	Förderung des Informationsdienstes "Umweltberatung Aktuell"	1988-1989
	Aktiv Mitwirken im kommunalen Umweltschutz (Broschüre, Musteranträge)	1990-1991
	Entwicklung und Vertrieb einer umweltschutzorientierten Produkttest-Datenbank (PRODTEST)	1991-1992
	Einrichtung eines Koordinierungsbüro Normung der Umweltverbände (KNU)	1996-2000
• Bundesverband für Umweltberatung (bfub)	Entwicklung einer Informationsinfrastruktur für die Umweltberatung (Handbuch)	1990-1992
	Optimierung von Serviceangeboten zur bundesweiten Vernetzung der Umweltberatung	1993-1995
	Ideenbörse nachhaltiger Ge- und Verbrauch für Großverbraucher und private Verbraucher	1995-1997
	"Beratungs- und Informationspflichten im Umweltbereich"	1996
	Aktion „Zukunftsfähige Produkte“	1998
• Grüne Liga	Neue Konsumbilder und Nachhaltige Produkte	1999-2001
	Kontaktstelle Umweltberatung	1990-1993
	Fernlehrgang in den Neuen Ländern (mit BUND)	1992-1993

- |   |  |   |           |
|---|--|---|-----------|
| • | Arbeitsgemeinschaft Ökologischer Forschungsinstitute (AGÖF)                        | Bestandsaufnahme meßtechnischer Angebote für die Umweltberatung zur Feststellung unmittelbarer Belastungen in Haushalt und Garten   | 1991-1992 |
| • | Deutscher Landkreistag (DLT)   | Modellhafte Umweltberatung im ländlichen Raum   | 1992-1994 |
| • | Umweltberatung Nordost   | Methodik- und Managementberatung für die Umweltberatung   | 1992-1995 |
| • | Deutsche Umweltstiftung  | Herausgabe des „Adreßbuches Umweltschutz“   | 1993      |
| • | Ökimedia Institut  | Neuaufgabe des „Medienkursbuch Ökologie“  | 1993      |
| • | Stiftung Verbraucherinstitut (VI)  | Entwicklung eines Fernlehrgangs Umweltberatung (mit BUND)   | 1989-1991 |
|   |  | Tagung zur Fortentwicklung der umweltbezogenen Werbung zur Förderung der umweltbezogenen Produktinformation                         | 1994      |
|   |  | Erarbeitung konkreter Empfehlungen zur umweltbezogenen Werbung  | 1994-1997 |
|   |  | Workshop: Nachhaltiger Konsum   | 1994      |
|   |  | Multiplikatorenworkshop „Bekleidung auf dem Prüfstand“  | 1995-1996 |
| • | BAUM   | Kongreß zum Thema „Umwelt-Sponsoring“   | 1994      |
| • | AG Entwicklung und Fachkräfte Migration (AGEF)                                     | Kommunale Agenda 21 zur nachhaltigen Entwicklung (Machbarkeitsstudie), zus. mit dem Deutschen Institut für Urbanistik (DIFU)        | 1994-1997 |
| • | Klima-Bündnis  | Vernetzung kommunaler Klimaschutz-Aktivitäten mittels Internet  | 1996-1998 |
| • | Fair Trade   | Verknüpfung von Öko- und Fair-Trade-Initiativen zur Förderung von umwelt- und sozialverträglichen Produkten aus Entwicklungsländern | 1997-1999 |
| • | Institut für Angewandte Verbraucherforschung (IFAV) / Consumers International (CI) | Internationale Maßnahmen zur infrastrukturellen Unterstützung der Verbraucherarbeit in Fragen des nachhaltigen Konsums              | 1996-1998 |
|   |  | „Green Claims“; Studie zu Umweltaussagen auf Produkten und in der Werbung   | 1998-1999 |
| • | Global Ecolabelling Network  | Erstellung einer Internet-Homepage über die Aktivitäten des Netzwerkes  | 1998      |

**Tabelle 2: Beschaffung und Bewirtschaftung bei Großverbrauchern**

• Deutsches Jugendherbergswerk (DJH)	Handbuch „Umweltschutz und Umwelterziehung in Jugendherbergen	1989-1990
• Deutsche Krankenhausgesellschaft (DKG)	Handbuch zur umweltverträglichen Beschaffung und Entsorgung im Krankenhaus	1989-1992
• Deutsches Studentenwerk (DSW)	Handbuch zum Umweltschutz im Bereich der Studentenwerke (Mensen, Wohnheime etc.)	1990-1993
• Deutsche Hochschulrektorenkonferenz (HRK)	Handbuch zum Umweltschutz an Hochschulen	1991-1994
• Ausstellungs- und Messeausschuß der Deutschen Wirtschaft (AUMA)	Entwicklung von Umweltleitlinien für die Messewirtschaft	1992-1994
• Diakonisches Werk Berlin-Brandenburg	Entwicklung der Umweltberatung und des Einsatzes umweltschonender Technologien im Bereich der Einrichtungen der Diakonie	1992-1995
• Universität Hannover	Gutachten für ein Krankenhaus-Logistikkonzept	1996

**Tabelle 3: Umweltberatung in einzelnen Wirtschaftsbereichen und Berufsgruppen**

• Hauptverband des Deutschen Einzelhandels (HDE)	Umweltberatung im Einzelhandel	1990-1993
	Ökologisch orientiertes Bauen und Einrichten von Verbrauchermärkten / Warenhäusern	1998-1999
• Institut für Markt, Umwelt, Gesellschaft (imug) / VerbraucherInitiative	Machbarkeitsstudie zur Kennzeichnung ökologisch orientierter Handelsunternehmen	1992-1994
	Handbuch „Sozialökologischer Unternehmenstest für die Nahrungs- und Genußmittelindustrie“	1996-1998
	Handbuch „Sozialökologischer Unternehmenstest für die Wasch-, Reinigungs-, und Körperpflegemittelindustrie“	1996-1998
	Handbuch „Sozialökologischer Unternehmenstest für die Elektrogeräteindustrie in internationaler Perspektive“	1999-2000
• Zentrum für Energie, Wasser und Umwelttechnik (ZEWU)	Informationsblätter „Umweltschutz im Handwerk“	1988-1992
	Umweltschutzgemeinschaften am Beispiel des Textilreiner-Handwerks	1988-1991
	Machbarkeitsstudien zur Bildung von Umweltschutzgemeinschaften im Handwerk	1992-1993
	Handwerk und Nachhaltiger Konsum	1999-2000
• Handwerkskammer Hannover	Erstellung und Erprobung von Teilnehmerunterlagen für den bundeseinheitlichen Weiterbildungslehrgang „Gebäudeenergieberater im Handwerk“	2000
• Zentralverband des Deutschen Baugewerbes (ZDB)	Machbarkeitsstudie zur Erarbeitung von Seminar-Unterlagen zur Beratung von energiesparenden Baumaßnahmen durch Betriebe des Baugewerbes	1991-1992
	Erprobung der Seminarkonzepte	1992-1994
	Umweltberatung im Baugewerbe	1994-1996
	Handwerk und Nachhaltiger Konsum	1998-2000
• Deutscher Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA)	Umweltberatung im Hotel- und Gaststättenwesen, Erarbeitung eines Kriterienkataloges	1990-1992
	Fortschreibung des Kriterienkatalogs zur umweltfreundlichen Unternehmensführung im Hotel- und Gaststättengewerbe	1996-1997

• Zentralverband Gartenbau (ZVG)	Umweltberatung in direkt absetzenden Gartenbaubetrieben: Fortbildung, Kennzeichnung, Referentenschulung	1989-1990
	Umwelthandreichungen für Ausbilder im Gartenbau	1994-1996
• Deutscher Hausfrauenbund (DHB)	Umweltberatungsbezogene Lehrmaterialien für die hauswirtschaftliche Berufsbildung	1990-1991
• Bundesverband der Meisterinnen der Hauswirtschaft	Lernkonzepte für eine ökologische Haushaltsführung	1992-1994
• BAK	Umweltberatungsbezogene Fortbildung für Architekten	1993-1995
• Stiftung Arbeit und Umwelt der IG Chemie-Papier-Keramik	Nachhaltige Produktionsoptimierung: Ökobilanzen auf Betriebs- und Branchenebene	1998-2000
	Qualifizierung und verbesserter Einsatz von Ökobilanzen im Rahmen des betrieblichen Stoffstrommanagements	1999-2001
• Zentralverband Sanitär, Heizung, Klima (ZVSHK)	Leitfaden und Schulungsunterlagen zu Energie-Contracting	1998-1999
	Leitfaden und Schulungsunterlagen zu Integrierten Managementsystemen	1998-1999

**Tabelle 4: Ausgewählte Fachthemen der Umweltberatung**

Energieeinsparung

• Bund der Energieverbraucher (BEV)	Rundfunkspots „akustisches Energiesparmarketing“	1991-1992
• Energie- und Umweltzentrum am Deister	Mobile Ausstellung „Ökologische Alternativen in der Praxis – das Energie- und Umweltmobil“	1991
• Gesamtverband der Wohnungswirtschaft (GdW)	Erprobung von Maßnahmen zur verhaltensbezogenen Energieeinsparung in Mietwohnungen	1993-1996
• Deutscher Naturschutzring (DNR)	Broschüre „...für die Jahreszeit zu warm“	1994
• Kommunale Energie- und Beschäftigungsprojekte aus Berlin (KEBAB)	Energiesparaktionen zur Verhaltensbeeinflussung in öffentlichen Verwaltungsgebäuden	1994-1995
• Verbraucher-Zentrale NRW	Aktions-Handbuch Klimaschutz	1994-1995
• Verband der industriellen Energie- und Kraftwirtschaft (VIK)	Praxisleitfaden mit Beispielen für energieoptimierte Industriestandorte im Rahmen einer Beratungsinitiative zum Klimaschutz	1997-1998
• Deutscher Mieterbund	Erstellung Kommunaler Heizspiegel	1998-1999
	Fortsetzung des Projekts „Kommunale Heizspiegel“	1999-2000

- WWF Deutschland Studie zur Energetischen Modernisierung des Wohnungsbestandes mit Schwerpunkt Mehrfamilienhäuser gemeinnütziger Wohnungsbaugesellschaften 1998-2000

### verkehrsbezogene Projekte

- Verkehrsclub Deutschland (VCD) Förderung umweltschonender Verkehrsmittel (Broschüre „Gemeinschaftsaktion Umweltverbund im Nahverkehr“) 1989-1990
- Umweltorientierte Verkehrsberatung unter besonderer Berücksichtigung des Freizeitverkehrs (Broschüre „Freizeit ohne Auto“) 1990-1991
- Aufbau von praxisgestützten Beratungsangeboten über die Fördermöglichkeiten für AutoTeiler (mit ECS, European Car Sharing) 1992-1993
- Mobilitätsberatung für Berufs- und Wirtschaftsverkehr 1994-1995
- European Car Sharing (ECS) Konzeption eines Faltblattes und eines Messestandes für ECS 1996
- Deutscher Arbeitsring für Lärmbekämpfung (DAL) Lärmfibel "Straßenverkehr" 1992
- Bund für Umwelt und Naturschutz in Deutschland (BUND) Wanderausstellung "Gegenverkehr" 1994
- Forschungsgemeinschaft für das Straßen- und Verkehrswesen Mobilitätsmanagement 1999-2000

### Abfall

- Institut für Ökologisches Recycling (IFÖR) Fachkongreß „Perspektive Abfallvermeidung – ökologische Abfallwirtschaft“ 1991
- Fachkongreß „Neue Wege zum Abfall – ökologische Abfallwirtschaft „ 1993

### Landwirtschaft und Ernährung

- Arbeitsgemeinschaft Ökologischer Landbau (AGÖL) Maßnahmen zur Absatzförderung der Produkte des ökologischen Landbaus bei Großverbrauchern 1990-1992
- Verband der Landwirtschaftskammern (VdL) Fortbildung „Umweltschutz – Schulung und Beratung der Arbeitnehmer in der Land- und Forstwirtschaft und im Garten- und Weinbau“ 1990-1991

- Ökomarkt, Verbraucher- und Agrarberatung Studienfahrt und Seminar zu Vermarktungsmöglichkeiten von Produkten aus dem Ökologischen Landbau in den Neuen Bundesländern 1993-1994
- Naturschutzbund Deutschland (NABU) / Deutscher Verband für Landschaftspflege (DVL) Regionalprodukte zur Förderung eines nachhaltigen Konsums 1997-1999
- Vernetzung von Regionalinitiativen und Entwicklung von Kriterien 1999-2001

### umweltorientierte Touristik, Freizeit

- Deutsches Jugendherbergswerk (DJH) Umweltschutzorientierte Angebote für den Jugendtourismus 1990-1993
- Deutsche Gesellschaft zur Umwelterziehung (DGU) Kampagne zur Verleihung der Blauen Europa-Flagge für umweltorientierte Strände und Häfen seit 1989
- Deutscher Fremdenverkehrsverband / Deutscher Tourismusverband (DFV/DTV)) Multiplikatorenfortbildung für eine umweltorientierte Ausrichtung von Fremdenverkehrsangeboten 1991-1993
- Machbarkeitsstudie zur umweltgerechten Bewirtschaftung von Campingplätzen (mit VCD, Verband der Campingplatzhalter Deutschlands) 1994-1995
- Handbuch zur umweltgerechten Bewirtschaftung von Campingplätzen (mit VCD, Verband der Campingplatzhalter Deutschlands) 1996-1997
- Bundeswettbewerb "Umweltfreundlicher Fremdenverkehr" 1994-1997
- Allgemeiner Deutscher Fahrrad-Club (ADFC) Handreichung zur Förderung des Fahrradtourismus unter besonderer Berücksichtigung der Neuen Länder 1992-1993
- Überarbeitete Neuauflage der Handreichung zum Fahrradtourismus 1997
- Deutscher Alpenverein (DAV) Informationsbroschüre für Alpentouristen 1993
- Deutscher Reisebüroverband (DRV) Maßnahmen Förderung des Umweltschutzes in der Touristik 1993-1995
- Deutscher Sportbund (DSB) Entwicklung eines Ökoveranstaltungsplaners 1990
- Sport mit Einsicht e.V. Ratgeber „Umweltschutz im Sportverein“ 1994-1996
- Bundesverband Wassersportwirtschaft "Wassersport und Umwelt" 1996-1997

- Deutscher Naturschutzring (DNR) Infoheft mit Tips für umweltverträgliches Freizeitverhalten 1992
- Bund für Umwelt und Naturschutz in Deutschland (BUND) Wanderausstellung "Wochenende" 1994
- Kultur- und Kommunikationszentrum Pavillon, Hannover Förderung des Pavillons „Markplatz für andere Reisen" 1991-1992
- Stadtreisen Hannover (SRH) Tagungsveranstaltung „Tourismus und Verkehr“ 1994-1995
- Ökologischer Tourismus in Europa Kennzeichen "Grüner Koffer" 1995
- ECOTRANS, Saarbrücken ITB-Dokumentation "Tourismus und Umwelt" 1996

#### Haus, Garten, Freizeit

- Naturschutzbund Deutschland (NABU) Broschüre "Naturschutz zu Hause" 1991
- Deutscher Volkshochschulverband Lehreinheiten zur Feststellung von Umweltbelastungen in Haus und Garten 1991-1992
- VerbraucherInitiative Seminare zu umweltfreundlichem Einkaufen 1991-1992
- Evangelische Akademie Tutzing Tagung zum nachhaltigen Konsumverhalten in privaten Haushalten 1997
- Global Aktions-Plan (GAP) „Das Ökoteam-Handbuch“ (Haushaltsberatung) 1992
- Aktionszentrum Umweltschutz Berlin Nachdruck der Gartenfibel 1993
- Bundesverband Deutscher Gartenfreunde (BDG) Demonstrationsprojekte und Handbuch für gute fachliche Praxis im Kleingartenwesen 1991-1993
- Bundesverband Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau Grünführer Expo 2000 „Die Welt des Gartens“ 1999-2000

### **3. Evaluationsmethoden**

#### **3.1 Evaluationskonzept**

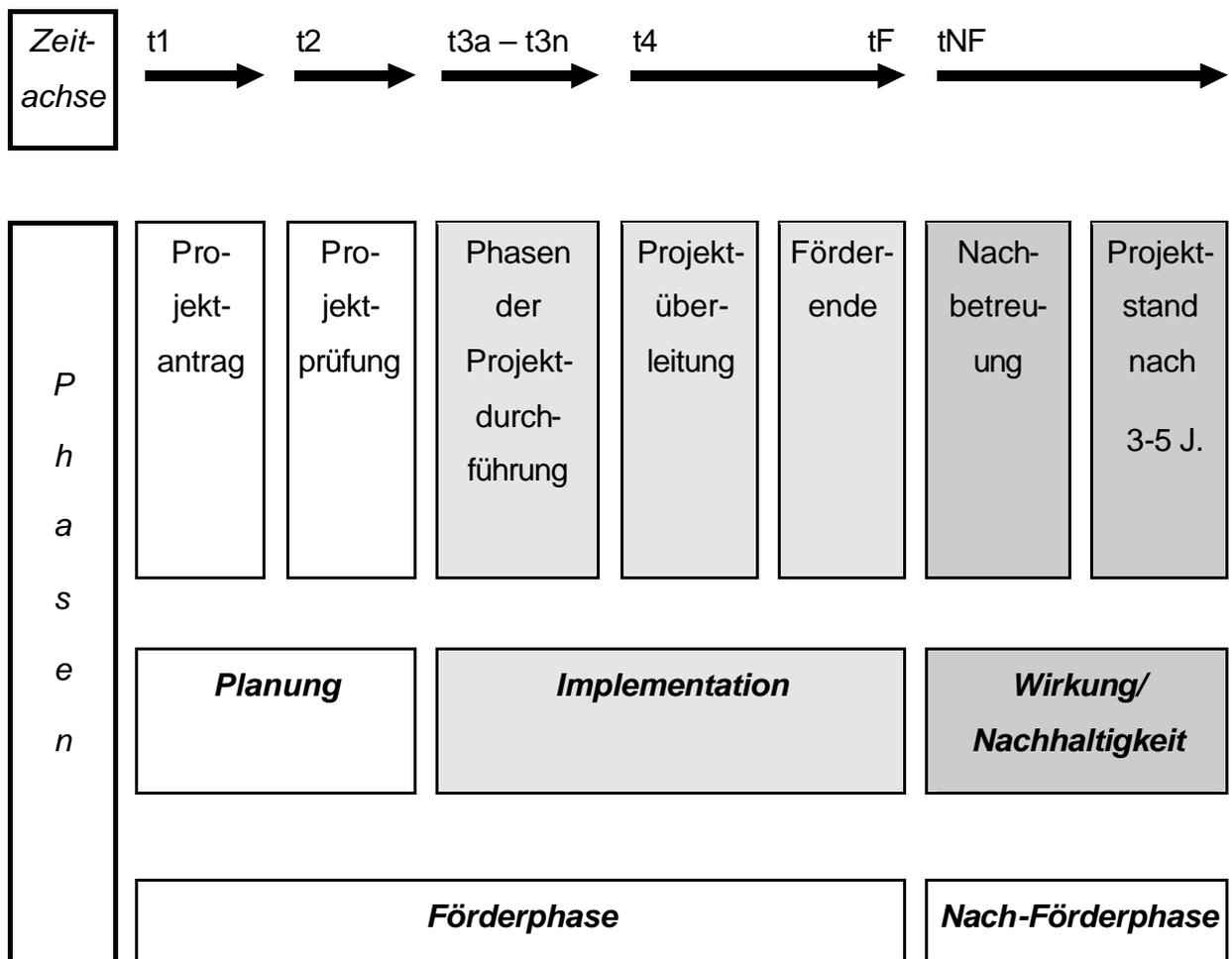
Die Heterogenität der geförderten Umwelt-, Verbraucher-, Fach-, Wirtschaftsverbände etc. erfordert eine theoretische und methodische Konzeption, die für die Evaluation jeglicher Projekte und Programme mit dem Ziel der dauerhaften Einführung und Diffusion sozialer Innovationen angewendet werden kann. Dieses Konzept besteht aus vier Elementen, die im folgenden kurz dargestellt werden sollen (ausführlich in Stockmann 1996: 66ff.):

- Lebenszyklusmodell für Programme und Projekte
- Wirkungsmodell
- Innovations-/Diffusionsmodell
- Multidimensionale Nachhaltigkeitskonzeption

**Lebenszyklusmodell für Programme und Projekte**

Programme und Projekte folgen einem typischen Phasenmuster, das es erlaubt, die Lebensverlaufsperspektive (vgl. Kohli 1978; Mayer 1990) als heuristisches Modell für die Evaluation anzuwenden (vgl. Schaubild 1).

Schaubild 1: Lebenszyklus-Modell



Legende: t = Zeitpunkt; tF = Förderende, tNF = Nach Förderende

Dies hat zwei Vorteile:

- Das Denkmodell des Lebensverlaufs betont den Prozeßcharakter eines Programms oder Projekts. Dadurch wird die Phase nach der Förderung, in der sich die Nachhaltigkeit eines Projekts zeigt, zu einem integrierten Bestandteil des Lebensverlaufs eines Projekts. So erschöpfen sich die

Förderziele des Umweltbundesamtes nicht in der Erstellung eines einzelnen Produkts (z.B. Handbuch) oder der Bereitstellung konkreter Informationsangebote. Im Blickpunkt steht darüber hinaus die langfristige Etablierung der angestoßenen Themen auch über das Förderende hinaus.

Wie die Sequenzen im Lebensverlauf eines Individuums bauen die einzelnen Programmphasen aufeinander auf. Sie sind im Zeitverlauf daraufhin geordnet, daß der geförderte Träger in die Lage versetzt wird, die Projektziele alleine weiterzuführen und zu finanzieren.

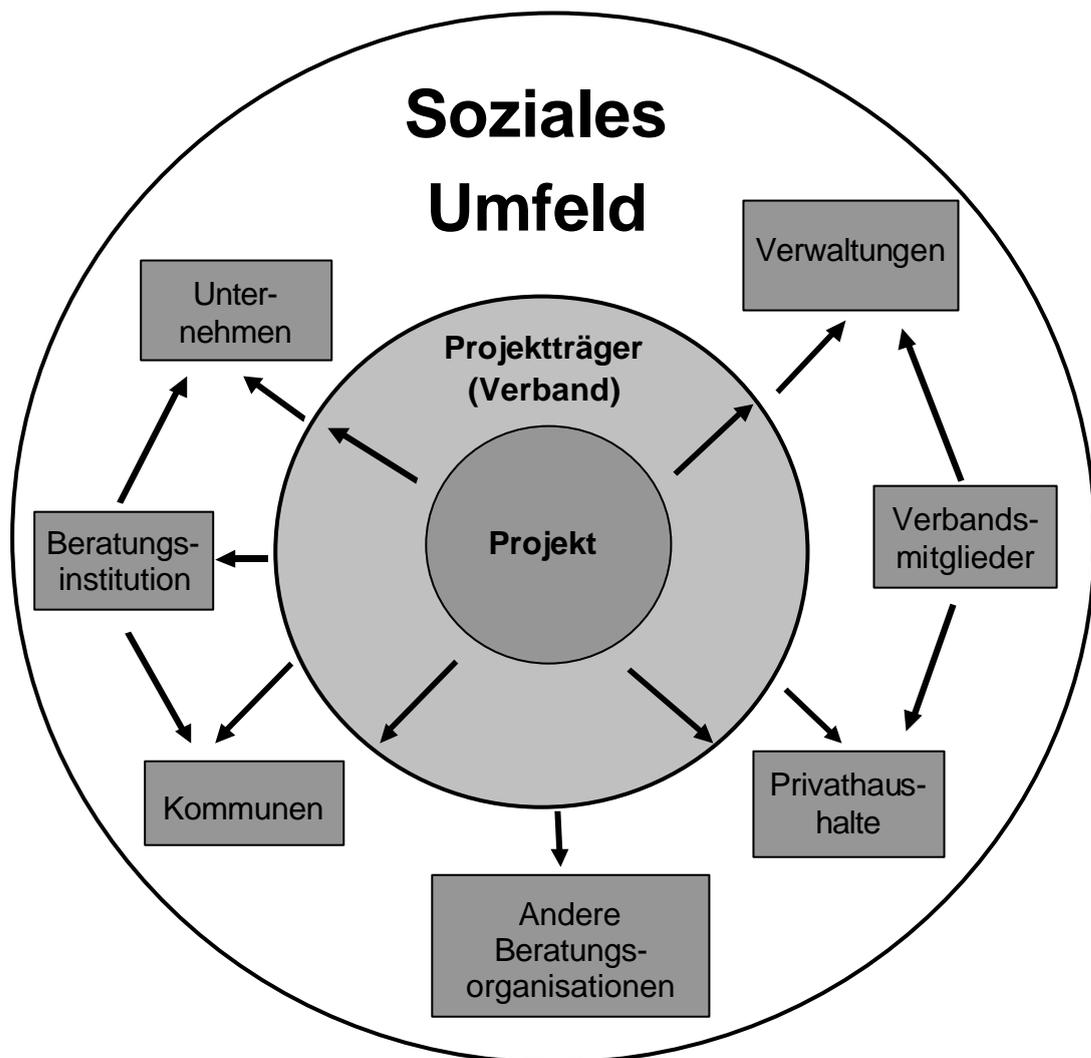
- Darüber hinaus hebt die Lebensverlaufsperspektive die kausale Verkettung der einzelnen Phasen hervor. Dabei wird deutlich, daß die Nachhaltigkeit eines Programms schon durch die Projektauswahl beeinflusst wird und daß die während der Förderlaufzeit geschaffenen materiellen und immateriellen Strukturen das Fundament für die langfristigen Projektwirkungen bilden.

### ***Wirkungsmodell***

Projekte können als Instrumente zur Einführung von Innovationen verstanden werden. Dabei können sich Projektmaßnahmen prinzipiell darauf richten, einerseits (interne) Veränderungen bei einer Durchführungsorganisation/einem Verband herbeizuführen (z.B. Schaffung einer Umweltberatungsstelle). Andererseits können die Interventionen (z.B. Beratungen) auch darauf abzielen, (externe) Veränderungen bei anderen Organisationen bzw. Privatpersonen einzuleiten (z.B. Beachtung von Umweltstandards, Einführung von Energiesparmaßnahmen, umweltbewußtes Kaufverhalten). D.h. in dieser Perspektive rücken die Durchführungsorganisationen und ihre Beziehungen zu anderen Organisationen bzw. Personen (die sie beraten) in den Mittelpunkt des Interesses. Da Projekte demnach Wirkungen in und durch Trägerorganisationen entfalten und umgekehrt die Durchführungsorganisationen den Einflüssen (Anforderungen) der von ihnen beratenen Organisationen (Unternehmen, Kommunen, öffentliche Verwaltungen etc.) und Personen ausgesetzt sind, eignet sich für die Wirkungsanalyse ein organisationstheoretischer Kontingenzansatz (vgl. Kieser 1993), der diese Wechselbeziehungen und die Organisationsstrukturen berücksichtigt (vgl. Schaubild 2).

Durchführungsorganisationen können nach dem verwendeten Wirkungsmodell demnach Objekte des Wandels sein (z.B. durch die Positionierung einer Umweltberatungsstelle) und sie können als Mittler für die Diffusion von Innovationsprozessen dienen (z.B. durch entsprechende Beratungsleistungen).

Schaubild 2: Wirkungsmodell



### ***Innovations-/Diffusionsmodell***

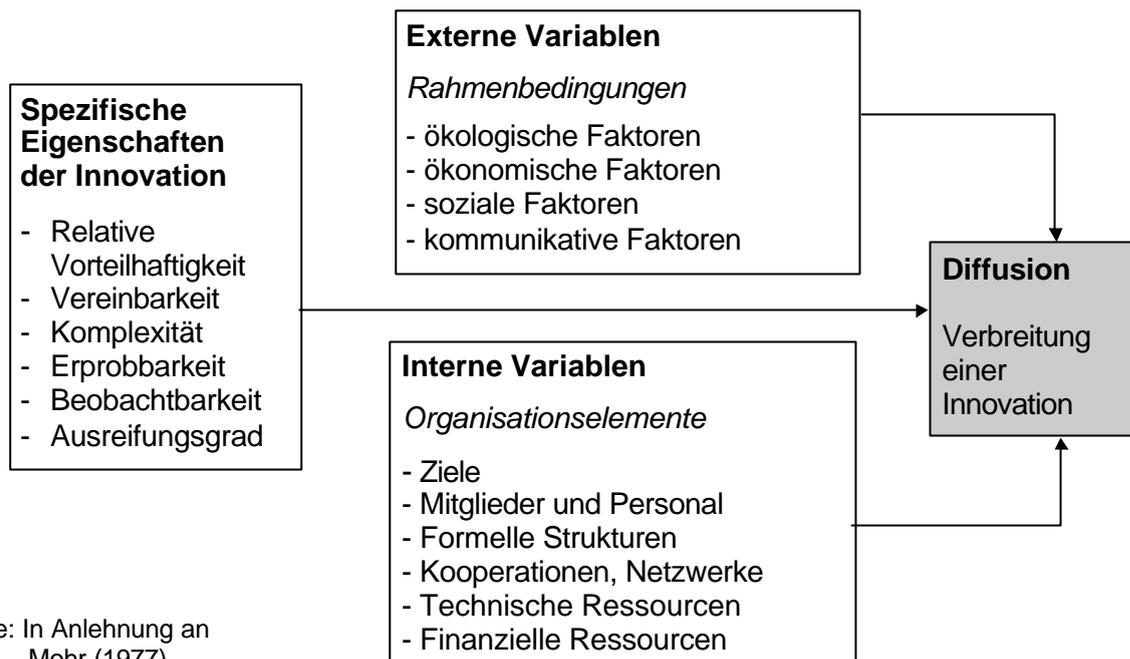
Mit der Frage, unter welchen Bedingungen Diffusion stattfindet, beschäftigt sich die Diffusionsforschung (vgl. Rogers 1995). Diffusion wird allgemein definiert

als „the process by which an innovation is communicated through certain channels over time among the members of a social system“ (Rogers 1995: 5).

Drei Gruppen von Variablen können unterschieden werden, die den Diffusionsprozeß beeinflussen (Schaubild 3):

- (1) Die erste Gruppe von Variablen bezieht sich auf die spezifischen *Eigenschaften der Innovation* selbst. (hier: die im Projektverlauf erstellten und verbreiteten Umweltberatungsmaßnahmen)
- (2) Der zweite Komplex setzt sich aus *externen Variablen* des sozialen Umfelds zusammen. Je nach Untersuchungsgegenstand werden unterschiedliche Faktoren bedeutsam. (hier: ökologische, ökonomische, soziale und kommunikative Rahmenbedingungen der Projektdurchführung)
- (3) Die *internen Variablen* einer Organisation, die Innovationen einführt, bilden die dritte Gruppe von Einflußfaktoren. (Hier: die Zielsetzungen und die für Umweltberatungsleistungen potentiell zur Verfügung zu stellenden personellen, finanziellen, technischen und organisatorischen Ressourcen der Verbände sowie die Einbindung der Bundesverbände in verbandsinterne oder -externe Netzwerkstrukturen und Kooperationsbeziehungen).

Schaubild 3: Diffusionsmodell



Quelle: In Anlehnung an  
Mohr (1977)

### **Multidimensionale Nachhaltigkeitskonzeption**

Eine *multidimensionale Nachhaltigkeitskonzeption* führt die drei theoretischen Perspektiven zusammen:

- Das *Lebensverlaufmodell* weist auf die Entwicklungsphasen eines Programms und die Zeit nach dem Förderende hin.
- Der *organisationstheoretische Ansatz* rückt die organisationsinternen Bedingungen und Wirkungsfaktoren ins Bild.
- Und mit dem *diffusionstheoretischen Ansatz* wird untersucht, inwieweit die durch ein Programm ausgelösten Innovationen über die Trägerorganisation hinaus in das soziale Umfeld hinein diffundieren.

Zwei Nachhaltigkeitsdimensionen können unterschieden werden:

- (1) *Interne Nachhaltigkeit* bezeichnet diejenigen Programmwirkungen, die zu dauerhaften Veränderungen innerhalb einer Durchführungsorganisation geführt haben (z.B. die dauerhafte Einführung einer Umweltberatungsstelle).
- (2) *Externe Nachhaltigkeit* bezeichnet diejenigen Programmwirkungen, die zu dauerhaften Diffusionseffekten außerhalb der Durchführungsorganisation

geführt haben (z.B. durch die Verbreitung der im Beratungsprogramm empfohlenen Umwelt-Innovationen).

Auf Grundlage der kurz skizzierten theoretischen Konzepte wurde ein bereits vielfach und in unterschiedlichen Sektoren (Umweltberatung, Berufsbildung, Entwicklungszusammenarbeit etc.) erprobtes *Analyseraster* (siehe Anhang) erarbeitet, das den Informationsbedarf der Evaluation eines Förderprogramms klar definiert und systematisiert und darüber hinaus zur Konstruktion der jeweiligen Erhebungsinstrumente (z.B. Fragebögen, Leitfäden für Intensivinterviews) herangezogen wird.

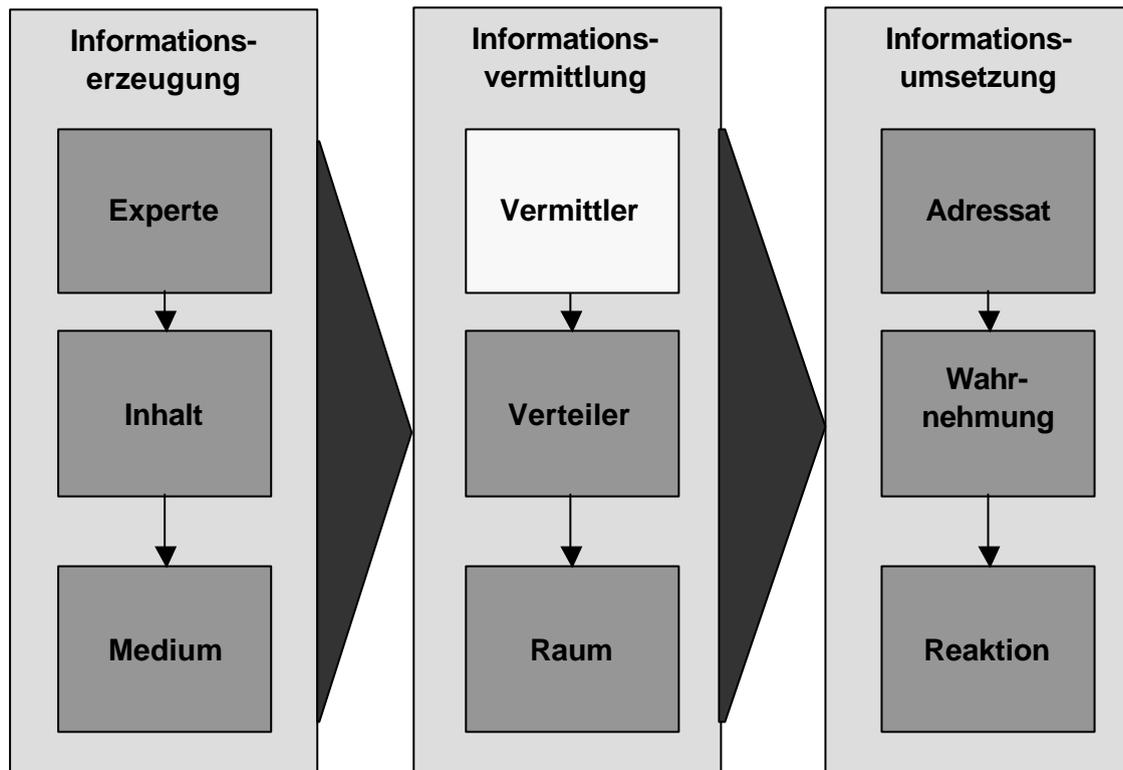
### ***Spezifische Eigenschaften der Umweltberatung***

Neben den allgemeinen Aspekten, die in dem vorgestellten theoretischen Modell berücksichtigt werden, können noch einige spezielle Eigenschaften von Umweltberatungsleistungen genannt werden, die allen im Rahmen des Förderprogramms von BMU/UBA unterstützten sozialen Innovationen gemeinsam sind. Sämtliche Maßnahmen beziehen sich auf den organisierten Transfer spezifischer Umweltinformationen an ausgewählte Zielgruppen mit dem (zumindest von Seiten der Fördermittelgeber explizit genannten) Ziel, dort Verhaltensänderungen zur Reduktion von Umweltbelastungen zu erreichen.

Weder der Aufbau von Umweltberatungsinfrastrukturen in den Verbänden noch die Maßnahmen selbst stellen dementsprechend einen Selbstzweck dar. Sie sind vielmehr als zentrale Elemente einer bestimmten Form von "ökologischer Kommunikation" (vgl. de Haan 1995; Brand u.a. 1997) zu verstehen. Dabei geht es bei den Fördermaßnahmen nur in wenigen Ausnahmefällen um die Unterstützung des direkten Dialogs zwischen Umweltberater und dem zu beratenden Klientel, sondern um die Weitergabe von Informationen an kollektive Zielgruppen (z.B. Unternehmen, die in einem Wirtschaftsverband zusammengeschlossen sind).

Diese Form des organisierten Informationstransfers (vgl. Meyer 2000) besitzt einige Spezifika und läßt sich allgemein wie folgt graphisch darstellen (Schaubild 4):

Schaubild 4: Modell des organisierten Informationstransfers



- (1) Der Informationstransfer setzt sich aus drei verschiedenen Phasen zusammen: der *Informationserstellung*, die zur Erzeugung eines Informationsträgers führt, der *Informationsvermittlung*, durch die der Informationsträger an die Zielgruppen weitergegeben wird, und der *Informationsumsetzung* durch die Zielgruppen, die sie zu Reaktionen auf die Informationen veranlassen. Der Informationsprozeß ist allerdings als eine Einheit zu verstehen: eine erfolgreiche Übermittlung der Informationen ist nur möglich, wenn in jeder Phase die spezifischen Aufgaben erfüllt worden sind. Dementsprechend mißt sich die Qualität der Umweltberatungsleistungen an der Gestaltung des Diffusionsprozesses von Informationen und seinen Wirkungen auf die Handlungen der Zielgruppen.
- (2) Für jede der Phasen können zentrale Akteure (der Informationsproduzent, der Informationsvermittler und die Informationsadressaten) bestimmt werden. Die wesentlichen Entscheidungen zur Gestaltung des Informationstransfers (die Auswahl der Informationsproduzenten, der Informationsinhalte, der Informationsmedien, der Informationsverteiler und

der Informationsadressaten) werden allerdings von einem *Organisator* (hier: den Bundesverbänden) getroffen. Die Qualität des Informationstransfers hängt somit weitgehend von der Leistungsfähigkeit, dem aktiven Engagement und den tatsächlich durchgeführten Maßnahmen seitens des Organisators ab.

- (3) Auf die Informationsumsetzung hat der Organisator des Informationstransfers keinen direkten Einfluß. Er kann allerdings zur Optimierung der Informationsvermittlung auf Kenntnisse und Erfahrungen über die Informationsverarbeitung bei den Zielgruppen zurückgreifen. Dieser Aspekt begründet die Förderung von Umweltberatungsleistungen bei den Bundesverbänden, da bei ihnen von BMU und UBA eine größere Zielgruppennähe und entsprechendes Wissen über die Möglichkeiten der Informationsvermittlung erwartet wurde.

Bezogen auf das Konzept zur Evaluation von Projekten und Programmen läßt sich somit für die Untersuchung von Umweltberatungsprojekten folgendes festhalten:

- Bei der Betrachtung des Lebenszyklus von Projekten muß besonders auf die *Entwicklung der Informationsvermittlungsprozesse* von Umweltthemen bei den Verbänden geachtet werden. Die Frage ist hier, inwieweit die Projekte die Weitergabe von Umweltinformationen im Zeitverlauf mitgestaltet oder verändert haben, welche Innovationen in dieser Hinsicht entwickelt und erprobt wurden und welche praktischen Erfahrungen gewonnen werden konnten.
- Die Untersuchung der Wirkungen des Projekts bezieht sich somit zum einen auf die verbandsinternen Veränderungen der *Organisation von Informationstransfers* und zum anderen auf die extern zu erzielenden *Wirkungen bezüglich der Informationsverarbeitung* bei den Zielgruppen.
- Durch das Diffusionsmodell werden die Aspekte der Informationsverbreitung in den Fokus gerückt. Hier ist zu fragen, welche neu entwickelten Vermittlungsformen sich bezüglich der Erreichung der Zielgruppen und der Erzeugung intendierter Verhaltensänderungen bewährt haben, welche Nebenfolgen und nicht erwarteten Reaktionen

sich ergaben und welche Schlußfolgerungen zur Weiterentwicklung der Informationsvermittlung im Hinblick auf die Verbesserung der Diffusionswirkungen gezogen wurden.

### ***Methodische Grundkonzeption***

Bevor konkrete Vorschläge zur Umsetzung der oben skizzierten theoretischen Konzeption aufgezeigt werden, sollen die generellen Schwierigkeiten von Wirkungsanalysen charakterisiert werden, denen Rechnung zu tragen ist.

*Generell stellen sich bei Wirkungsanalysen zwei Probleme:* Ein Problem besteht in der Entdeckung und Messung von Wirkungen. Dabei geht es um die Frage, wie sich die geplanten und ungeplanten Wirkungen eines Programms oder Projekts möglichst exakt bestimmen lassen.

Das andere Problem besteht in der Identifikation von Kausalzusammenhängen. Dabei geht es um die Frage, wie die Ursachenfaktoren der Wirkungen möglichst eindeutig bestimmt und rivalisierende Erklärungen ausgeschlossen werden können.

Die Güte einer Forschungskonzeption bestimmt sich deshalb danach, inwieweit möglichst alle relevanten Wirkungen erfaßt und die Kausalitätsprobleme gelöst werden. Rossi und Freeman (1994) nennen diese Aufgabe „die Bestimmung der Netto-Wirkungen einer Intervention“.

Nach allgemeiner Überzeugung sind experimentelle Designs hierfür am besten geeignet, da nur sie den formalen Anforderungen zur Überprüfung einer kausalen Anordnung Rechnung tragen. Die Anwendung eines echten experimentellen oder quasi-experimentellen Designs scheidet aber in dem vorliegenden Fall, von bereits durchgeführten Programmaßnahmen, von vornherein aus. Um dennoch nicht in einen qualitativen Impressionismus zu verfallen, müssen Alternativen gefunden werden. Daher wurden im Rahmen der vorliegenden Evaluationsstudie ein Multimethodenansatz und eine komparative Vorgehensweise verwendet, wie sie sich bereits in einer Vielzahl ähnlicher Untersuchungen in den Bereichen Umweltberatung, Bildung und Berufsbildung etc. (Stockmann 1993; 1996; Stockmann u.a. 2000 a,b) bewährt haben.

Um die Validität und Reliabilität der Ergebnisse sicherzustellen, werden im Einzelnen folgende Maßnahmen ergriffen:

1. Mit Hilfe der eingangs entwickelten *theoretischen Konzeption* wird die Überprüfung von Zusammenhängen und das Ausschließen von Störvariablen erleichtert.
2. Durch die Verwendung *mehrerer Datenerhebungsmethoden* werden die Befunde mehrfach abgesichert. Die Evaluationserfahrung zeigt, daß die Schwächen einer Methode durch die Stärken einer anderen wieder kompensiert werden können.

Im Rahmen der vorliegenden Evaluation wurden schwerpunktmäßig leitfadengesteuerte Intensivinterviews mit ehemaligen Projektbeteiligten, mit Verbandsmitarbeitern sowie mit Mitarbeitern des Umweltbundesamtes durchgeführt und inhaltsanalytisch ausgewertet. Mit Vertretern der Zielgruppen, Experten im Themenumfeld der jeweiligen Fördersektoren wurden ebenfalls vereinzelt Intensivinterviews sowie kürzere Telefoninterviews geführt. Repräsentative Erhebungen bei den verschiedenen Zielgruppen konnten jedoch aufgrund der Zahl der evaluierten Projekte und dem zur Verfügung stehenden Zeitbudget leider nicht durchgeführt werden. Daneben fanden eine systematische Auswertung von Projektakten sowie Aktenmaterial der geförderten Verbände und eine begleitende Literaturrecherche zum Themenbereich Umweltberatung statt.

3. Die *vergleichende Analyse* der verschiedenen Beratungsprojekte soll das Auffinden ähnlicher Entwicklungsmuster erlauben und Ursache-Wirkungs-Zuschreibungen erleichtern.

### ***Partizipativer Evaluationsansatz***

Die vorliegende Forschungskonzeption geht von einem partizipativen Evaluationsverständnis aus, bei dem die evaluierten Verbände nicht nur als Forschungsobjekte im Verlauf der Datenerhebung auftreten, sondern auch in die Auswertung der Ergebnisse einbezogen werden. Zu allen

Projekten/Verbänden wurden zunächst einzelne Fallstudien erstellt und mit den Verbänden nochmals inhaltlich und im Hinblick auf die Projektbewertungen abgestimmt, mit dem Ziel eine konsensfähige, von allen Beteiligten getragene Fassung zu erstellen und in die vergleichende Auswertung einzubeziehen (die vergleichende Auswertung ist Gegenstand des vorliegenden Berichts; die Einzelfallstudien liegen dem UBA in einem eigenen Anhang-Band vor). Dieses Verfahren geht davon aus, daß ein organisationsfremdes Individuum – der externe Evaluierer – nicht in der Lage sein kann, alle relevanten Indikatoren rein analytisch zu erfassen. Man ist somit auf die Zusammenarbeit mit internen Experten angewiesen. Denn niemand kennt ein Programm besser, als diejenigen, die es selbst durchgeführt haben. Der konstruktive Informationsaustausch zwischen Evaluierenden und Evaluierten trägt daher erheblich zu einer höheren Gültigkeit der Ergebnisse bei.

### **3.2 Auswahl der evaluierten Projekte**

Von über 100 seit 1989 geförderten Projekten wurde eine Stichprobe von 35 Projekten ausgewählt, von den 30 zu evaluieren waren. An diesen Projekten waren insgesamt 31 verschiedene Organisationen (darunter 27 Bundesverbände) beteiligt. Gemessen an der Zahl der Aktenzeichen ergeben sich insgesamt 38 zu untersuchende Vorhaben, von denen einige allerdings Folgeprojekte vorangegangener Fördermaßnahmen darstellen und deshalb zusammengefaßt wurden. Die hier vorliegende vergleichende Analyse beruht somit auf den Ergebnissen von 30 Einzelevaluationen, die z.T. mehrere Projekte zusammenfaßten und verschiedene Projekte beim gleichen Verband getrennt untersuchten (es ergibt sich schließlich eine Stichprobe von 32 eigenständigen Projekten). Dementsprechend beziehen sich die Auswertungen teilweise auf die Gesamtzahl der untersuchten Verbände ( $n=27$ ), teilweise aber auch auf die Gesamtzahl der durchgeführten Maßnahmen ( $n=32$ ). Zwischen Erst- und Folgeprojekten wurde allerdings nur in begründeten Ausnahmefällen differenziert; ansonsten wurden sie als Projekteinheit aufgefaßt. Dies betrifft z.B. Projekte, in denen während der ersten Phase bestimmte Projektleistungen entwickelten wurden und zu einem späteren Zeitpunkt eine Aktualisierung oder Erweiterung der Konzepte vorgenommen wurde.

Die zu evaluierenden Projekte wurden im Rahmen eines gemeinsamen Vorbereitungsworkshops zwischen Vertretern des Umweltbundesamtes und dem Forschungsnehmer abgestimmt. Es handelt sich nicht um eine repräsentative Stichprobe, sondern um eine Auswahl anhand vorgegebener Kriterien.

Folgende Aspekte wurden dabei herangezogen:

- Alle Förderschwerpunkte (d.h. Infrastruktur der Umweltberatung, Beschaffung und Bewirtschaftung bei Großverbrauchern, Umweltberatung in verschiedenen Berufs- und Wirtschaftsbereichen etc.) sollten in ausreichendem Maße berücksichtigt werden. Das Größenverhältnis der Teilstichproben im Hinblick auf die Verhältnisse im gesamten Förderprogramm, wurde hingegen nicht als Kriterium herangezogen.
- Die Projekte streuen gleichmäßig über den Zeitverlauf, d.h. es wurden Projekte aus allen Förderphasen berücksichtigt. So datiert ein Projekt zur umweltfreundlichen Beschaffung und Bewirtschaftung in Jugendherbergen aus dem Jahr 1989 während Projekte anderer Verbände (z.B. DMB, imug) zum Evaluationszeitpunkt noch nicht oder gerade erst abschlossen waren. Die Streuung eröffnet einerseits interessante Einblicke in konzeptionelle Entwicklungen während des Förderverlaufs, sie ermöglicht darüber hinaus aber auch Nachhaltigkeitsanalysen zu mehreren verschiedenen Zeitpunkten (unmittelbar nach Projektende, wenige Jahre nach Projektende, bis zu 10 Jahre nach Projektende).
- Klein- und Kleinstmaßnahmen (d.h. Förderungen unter DM 100.000) wurden in der Stichprobe praktisch nicht berücksichtigt, weil davon auszugehen ist, daß deren Reichweite zur Feststellung nachhaltiger Programmwirkungen mehrere Jahre nach Projektende zu gering ist. Die Projekte der Stichprobe sind vielmehr so gewählt, daß aufgrund des Fördervolumens und der geförderten Maßnahmen strukturelle Wirkungen auf Verbandsebene oder feststellbare Effekte bei den Zielgruppen erwartet werden können. Damit ist die Stichprobe nicht repräsentativ für den gesamten Fördertitel, wohl aber für eine Gruppe zentraler, aus strategischer Sicht im Vordergrund stehender Projekte, die auch einen wesentlichen Anteil der Gesamtfördermittel auf sich

vereinen. Dementsprechend ist der Anteil der 32 evaluierten Projekte am gesamten Fördervolumen seit 1989 (fast 50%) deutlich höher als ihr Anteil an der Gesamtzahl der geförderten Maßnahmen (unter 30%).

Folgende Verbände und Projekte bilden die nach den genannten Kriterien gebildete Stichprobe.

**Tabelle 5: Verbände der Stichprobe**

Nr	Aktenzeichen	Projekträger	Titel	Laufzeit
1	90381 / 049	DJH	Umweltschutz und Umwelterziehung in Jugendherbergen	1989-90
2	90381 / 063		Umweltschutzorientierte Angebote für den Jugendtourismus	1991-94
3	90381 / 055 90381 / 185	DEHOGA	Umweltberatung im Hotel- und Gaststättengewerbe	1990-92 1995-97
4	90381 / 059	DSW	Umweltschutz im Bereich der Studentenwerke	1990-93
5	90381 / 064	AGÖL	Entwicklung eines Konzeptes zur Vermarktung ökologischer Landbauprodukte an Großverbraucher	1990-93
6	90381 / 065 90381 / 156	bfub	Aufbau und Fortentwicklung einer Informationsstruktur für die bundesweite Vernetzung der Umweltberatung	1991-95
7	90381 / 189	bfub / Umweltberatung Nordost	Informationsbörse „Nachhaltiger Ge- und Verbrauch von Produkten und Dienstleistungen“	1995-97
8	90381 / 227	bfub	Informationskampagne Produkte mit Zukunft	1998
9	90381 / 066 90381 / 128	BDG	Handbuch „Demonstrationsprojekte für gute fachliche Praxis im Kleingartenwesen“	199-93
10	90381 / 067	DKG	Umweltschutz im Krankenhaus	1990-92
11	90381 / 095	HRK	Umweltschutz an Deutschen Hochschulen	1991-94
12	90381 / 122	DLT	Modellhafte Umweltberatung im ländlichen Raum	1992-95
13	90381 / 125	VCD	Aufbau von Fördermöglichkeiten für Fahrzeugteiler	1992-93

14	90381 / 174	VCD	Mobilitätsberatung im Berufs- und Wirtschaftsverkehr	1994-95
15	90381 / 127 90381 / 207	ADFC	Handreichung zur Förderung des Fahrradtourismus unter besonderer Berücksichtigung der Neuen Länder	1991-93 1997
16	90381 / 129	BAK	Umweltberatungsbezogene Fortbildung für Architekten	1992-95
17	90381 / 131 90381 / 154	VI / BUND	Fernlehrgang Umweltberatung in den 5 Neuen Ländern / spätere Überarbeitung der Lehrbriefe	1991-95
18	90381 / 134	Diakonisches Werk Berlin-Brandenburg.	Entwicklung der Umweltberatung und des Einsatzes umweltschonender Technologien im Bereich der Einrichtungen der Diakonie	1992-95
19	90381 / 136	AUMA	Umweltleitlinien für die Messewirtschaft auf der Basis von Pilotstudien für den umweltgerechten Betrieb von Messen und Ausstellungen	1992-94
20	90381 / 148	GdW	Maßnahmen zur verhaltensbezogenen Energieeinsparung in Mietwohnungen	1993-96
21	90381 / 166	ZDB	Umweltberatung im Baugewerbe	1994-96
22	90381 / 168	DFV (DTV) / VCD	Umweltschutz auf Campingplätzen	1995-96
23	90381 / 169	ZVG	Umwelthandreichungen für Ausbilder im Gartenbau	1993-95
24	90381 / 171	KEBAB	Energiesparaktionen zur Verhaltensbeeinflussung in öffentlichen Verwaltungsgebäuden	1994-96
25	90381 / 178 90381 / 187	DFV (DTV)	Wettbewerb „Umweltfreundliche Fremdenverkehrsorte“	1994-97
26	90381 / 192	imug	Umweltbezogener Unternehmenstester für verschiedene Branchen	1996-98
27	90381 / 195	BUND	Koordinierungsstelle Normung der Umweltverbände	1996-00
28	90381 / 208	IFAV / CI	Internationale Maßnahmen zur Unterstützung der Verbraucherorganisationen in Fragen des nachhaltigen Konsums	1996-98
29	90381 / 224	DVL / NABU	Regionalprodukte zur Förderung eines nachhaltigen Konsums	1997-99
30	90381 / 225	DMB	Kommunale Heizspiegel	1998-00
31	90381 / 232	ZVSHK	Leitfaden zur Durchführung von Energie-Contracting	1998-99
32	90381 / 240		Leitfaden zur Implementierung eines integrierten Managementsystemen	1998-99

### 3.3 Klassifikation der evaluierten Projekte

Im Rahmen der Wirkungsanalysen (Kapitel 5) wird der Versuch unternommen, auf der Basis der gewonnenen Evaluationsergebnisse verschiedene Typen von Verbänden zu identifizieren und sie hinsichtlich der erzielten Wirkungen der Projekte zu charakterisieren. Der Zweck dieser Differenzierung ist die Erarbeitung von Empfehlungen zur besseren Anpassung der Förderstrategien an die unterschiedlichen Bedingungen in den Verbänden.

Damit stellt sich die Aufgabe, eine für die Untersuchungszwecke geeignete Typologie der Verbände anhand des vorliegenden Materials zu erstellen. Zu fragen ist zunächst nach der Vorgehensweise zur Bildung solcher Typen und insbesondere nach den Kriterien, die für eine solche Klassifikation verwendet werden sollen. Im Folgenden werden daher die theoretischen Grundlagen der Typisierung und verwendeten Verfahren kurz vorgestellt.

Das anzustrebende Ideal jeder Klassifikation ist die Bildung von Gruppen, die in sich möglichst homogen sind (d.h. die Unterschiede zwischen den einzelnen Fällen einer Gruppe hinsichtlich der verwendeten Auswahlkriterien sollen möglichst klein sein) und die sich gegenüber anderen Gruppen möglichst gut abgrenzen (d.h. die Unterschiede zwischen den einzelnen Gruppen hinsichtlich der verwendeten Auswahlkriterien sollen möglichst groß sein). Generell können Typologien von Objekten auf unterschiedlichen Prinzipien beruhen. Die verwendeten Unterscheidungskriterien können dabei pragmatisch gewählt, empirisch gewonnen oder theoretisch fundiert sein (vgl. Kluge 1999).

Eine Zuordnung von Elementen zu bestimmten Gruppen erfolgt *pragmatisch*, wenn keine Annahmen über die Unterscheidungskriterien gemacht wurden und die Trennschärfe der Gruppen nicht mathematisch überprüft ist. Ziel einer solchen Vorgehensweise ist in der Regel die Bildung ausreichend großer, von der Zahl der Fälle möglichst gleicher Gruppen. Die Gruppengrenzen werden dabei willkürlich festgelegt. Ein Beispiel für dieses Vorgehen ist die Bildung von Einkommensquintilen, wobei die befragten Personen in fünf gleich große Gruppen anhand der Einkommen eingeteilt werden und die Grenzziehung zwischen den Gruppen allein durch das Ziel gleicher Gruppengrößen begründet ist.

*Empirisch* erfolgt eine Zuordnung von Fällen in Gruppen auf der Basis vorliegender Ergebnisse aus Untersuchungen. Die Gruppenbildung kann dabei rein *mathematisch* durch die Verwendung von cluster- oder faktorenanalytischen Methoden geschehen oder auf der Grundlage *inhaltlicher* Überlegungen, die eine Zusammenfassung der Fälle in Gruppen nahelegen. In beiden Fällen werden die Ergebnisse von empirischen Analysen inhaltlich interpretiert und die Gruppen als analytisch unterscheidbare Typen aufgefaßt. Ein Beispiel für diese Vorgehensweise ist die Bildung von Lebensstiltypen, bei denen Befragte anhand einer Reihe von Aussagen in Gruppen zusammengefaßt und auf dieser Grundlage dann Annahmen über typische Verhaltensweisen getroffen werden.

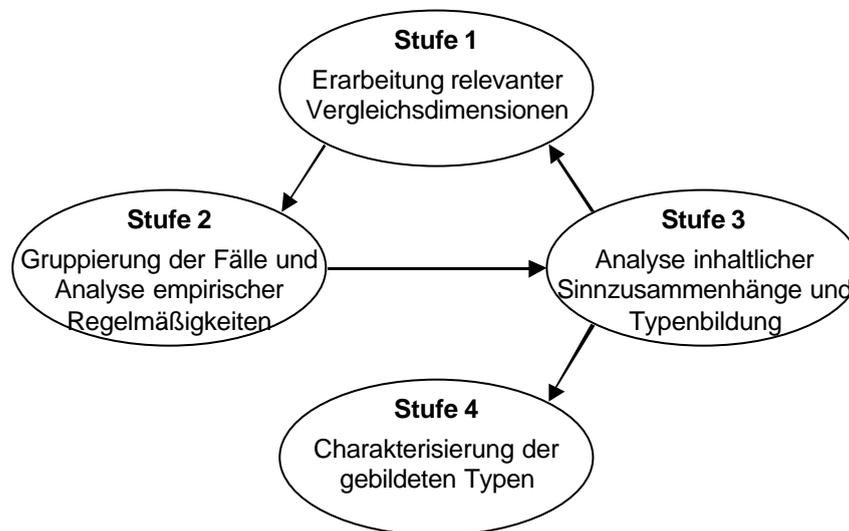
Die letzte Verfahrensweise zur Bildung von Klassifikationen ist die Verwendung von *Theorien*, anhand derer Aussagen über die Gruppenzugehörigkeit getroffen werden können. Die Zuordnung erfolgt in diesem Fall auf der Basis plausibler Annahmen, die dann empirisch im Hinblick auf die theoretischen Annahmen überprüft werden können. In der Lebenslaufsforschung z.B. wird von einer institutionellen Strukturierung durch bestimmte Übergänge (etwa von der Schule ins Berufsleben) ausgegangen. Auf dieser Basis werden dann Aussagen über typische Verhaltensweisen zu diesen Übergangszeitpunkten einzelner Kohorten getroffen.

In der wissenschaftlichen Praxis folgt eine Zuordnung zu Gruppen zumeist aus einer Mischform dieser drei Klassifikationsprinzipien. Sie ist insofern pragmatisch, da sie sinnvoll zu interpretierende Gruppengrößen auf der Basis der vorliegenden Daten anstrebt. Die Zuordnung der Fälle in Gruppen wird in der Regel mit geeigneten statistischen Verfahren empirisch überprüft und die Ergebnisse werden dann inhaltlich interpretiert. Die Kriterien der Zuordnung basieren außerdem auf theoretischen Annahmen, die im Rahmen der Arbeit untersucht werden sollen.

In der sozialwissenschaftlichen Literatur findet sich eine bemerkenswert geringe Zahl an Arbeiten, die sich systematisch mit dem Problem der Typenbildung beschäftigen und geeignete Verfahren hierzu entwickeln. Eine Ausnahme stellt allerdings das erst kürzlich erschienene Buch von Kluge (1999) dar, welches

auf der Grundlage einer sorgfältigen Aufarbeitung der wenigen theoretischen und methodischen Arbeiten zu diesem Thema sowie unter Berücksichtigung der Erfahrungen in der empirischen Forschungsarbeit des Sonderforschungsbereichs 186 "Statuspassagen und Risikolagen im Lebensverlauf" ein Konzept zur empirisch begründeten Typenbildung in der qualitativen Sozialforschung entwirft.

Schaubild 5: Stufenmodell der empirisch begründeten Typenbildung



Quelle: Kluge, Susann (1999): „Empirisch begründete Typenbildung. Zur Konstruktion von Typen und Typologien in der qualitativen Sozialforschung.“  
Opladen: Leske + Budrich

Das Verfahren der empirisch begründeten Typenbildung sieht vier verschiedene Stufen der Vorgehensweise vor (Schaubild 5).

- Als erster Schritt sind basierend auf theoretischen Überlegungen Merkmale zu bestimmen, die der Typologie zugrundegelegt werden sollen. Es müssen die für das Untersuchungsziel relevanten Vergleichsdimensionen bestimmt werden (Stufe 1).
- Die Gruppierung der Daten erfolgt dann unter Verwendung des Konzepts des Merkmalsraums, der sämtliche Kombinationsmöglichkeiten umfaßt.

Anhand empirischer Regelmäßigkeiten werden dann die einzelnen Fälle zu Gruppen zusammengefaßt (Stufe 2).

- Diese empirisch gebildeten Gruppen werden im nächsten Schritt auf inhaltliche Sinnzusammenhänge innerhalb und zwischen den Gruppen untersucht. Dabei kann es aus inhaltlichen Gründen zu Modifikationen der Gruppenbildung (etwa durch Zusammenfassung mehrerer empirisch zunächst als getrennt wahrgenommener Klassen) oder zur Aufnahme zusätzlicher Merkmalsdimensionen kommen. Ziel dieses Schrittes ist es, die zunächst allein aufgrund der empirischen Ähnlichkeit gebildeten Gruppen in sinnvoll zu interpretierende Typen zu überführen (Stufe 3).
- Sobald schließlich eine empirisch fundierte und sinnvoll zu interpretierende Typologie gefunden wurde, besteht die Aufgabe in der Charakterisierung der einzelnen Typen anhand der verwendeten Merkmale (Stufe 4).

Zur Identifikation verschiedener Organisationstypen wurde eine diesem Verfahren entsprechende Vorgehensweise gewählt. Die Schritte stellen sich im einzelnen wie folgt dar.

### **Stufe 1: Erarbeitung relevanter Vergleichsdimensionen**

Als Grundlage für die Gruppierung der Verbände wurden die organisationstheoretischen Überlegungen des Wirkungsmodells herangezogen. Nach diesem Konzept läßt sich eine Organisation anhand ihrer Ziele, ihren Mitgliedern, der formalen Strukturen sowie der vorhandenen technischen und finanziellen Ressourcen charakterisieren. Als Unterscheidungskriterien auf diesen Dimensionen wurden Aspekte herangezogen, von denen ein unmittelbarer Einfluß auf den Projektverlauf und die Projektwirkungen zu erwarten ist.

Die *Ziele* der Verbände wurden im Hinblick auf die überprüfbare Tatsache unterschieden, ob umweltpolitische Aufgaben in den Satzungen explizit als Zielsetzung festgeschrieben sind oder nicht. Die *Mitglieder* wurden bei der Typisierung anhand einer Einschätzung darüber berücksichtigt, ob aufgrund der Aktivitäten des Verbandes vor Projektbeginn von einem Interesse der Mitglieder

an Umweltthemen im allgemeinen und Umweltberatungsleistungen im Besonderen ausgegangen werden kann. Kriterien, die zu einer positiven Einschätzung des Umweltinteresses der Mitglieder führten, waren z.B. Berichte über entsprechende Aktivitäten bei den Teilverbänden, das Vorliegen von Anfragen nach Informationen zu umweltpolitischen Themen, konkrete Aufforderungen von Gremien, Umweltfragen im Bundes- oder Dachverband aufzugreifen etc. Die *formale Struktur* wurde über die Frage nach der Existenz von organisatorischen Strukturen zur Bearbeitung von Umweltthemen im allgemeinen und zur Vermittlung von Umweltberatungsleistungen im speziellen vor Projektbeginn in den Typenbildungsprozeß aufgenommen. Den letzten Aspekt stellten schließlich die *finanziellen Ressourcen* der Verbände dar, wobei eine sehr grobe Einteilung in Verbände mit eher hohen und Verbände mit eher niedrigen Ressourcen sich an deren Jahresbudget orientiert. Da in der Regel die konkreten Zahlen vorlagen, war die Möglichkeit eventuell notwendiger Korrekturen der Grenzziehung im dritten Schritt des Typenbildungsprozesses gegeben. Die technischen Ressourcen der Verbände spielen im Hinblick auf die Erfordernisse der untersuchten Umweltberatungsleistungen praktisch keine Rolle und wurden deshalb bei der Typenbildung nicht berücksichtigt. Diskutiert wurde die zusätzliche Aufnahme von Vernetzungs- und Kooperationsaspekten. Da jedoch hierüber zuwenig valide Informationen zum Zeitpunkt des Projektbeginns vorlagen, wurde von ihrer Berücksichtigung letztendlich abgesehen.

Unter theoretischen Gesichtspunkten wurde angenommen, daß eine erfolgreiche Durchführung von Umweltberatungsprojekten und das Erreichen nachhaltiger Wirkungen um so wahrscheinlicher ist, je mehr der vorgestellten Kriterien für einen Verband zu Projektbeginn erfüllt gewesen sind. Dementsprechend sollten die Projekte am erfolgreichsten verlaufen sein, die von Verbänden durchgeführt worden sind, die über umweltpolitische Zielsetzungen, an Umweltthemen interessierte Mitglieder, bereits bestehende formale Strukturen zur Bearbeitung von Umweltthemen und über relativ hohe finanzielle Ressourcen verfügen.

## **Stufe 2: Gruppierung der Fälle und Analyse empirischer Regelmäßigkeiten**

Analog zu den Empfehlungen von Kluge (1999: 270ff.) wurde zur Gruppierung der Fälle eine divisive Vorgehensweise unter Verwendung des Konzepts des Merkmalsraums gewählt. Die einzelnen Verbände wurden dabei zunächst anhand einer einfachen Unterscheidung (Merkmal vorhanden oder nicht vorhanden) in einem vierdimensionalen Merkmalsraum angeordnet.

Auf der Grundlage dieser empirischen Verteilung folgte darauf die Untersuchung der Zusammenhänge zwischen den einzelnen Merkmalen und die Bildung verschiedener Gruppen. Jeder Einzelfall wurde dabei nochmals hinsichtlich der konkreten Merkmalsausprägung betrachtet. In einem weiteren Schritt wurden die innerhalb einer Gruppe zusammengefaßten Fälle schließlich hinsichtlich der Ähnlichkeit der Gruppierungsmerkmale überprüft und eventuell vorhandene Abweichungen festgehalten. Abschließend erfolgte in dieser Phase eine detaillierte Dokumentation der Gemeinsamkeiten und Unterschiede der gebildeten Gruppen hinsichtlich des Merkmalsraums.

Clusteranalytische Verfahren zur Bildung empirischer Gruppen erwiesen sich aufgrund der sehr groben Unterscheidung auf den Dimensionen und der geringen Anzahl berücksichtigter Merkmale als nicht angemessen. Statt dessen wurde mehr Wert auf die sorgfältige Ausarbeitung der Spezifika der Einzelfälle hinsichtlich der Merkmale gelegt, um die Möglichkeiten einer begründeten Neuordnung einzelner Fälle in der nächsten Phase zu ermöglichen.

## **Stufe 3: Analyse der inhaltlichen Sinnzusammenhänge und Typenbildung**

Als Grundlage für die Untersuchung inhaltlicher Sinnzusammenhänge wurden das analytische Erhebungsraster und die bewerteten Einzelaspekte herangezogen. Anhand jeder Dimension der Evaluation wurden die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der zu einer Gruppe zugeordneten Fälle diskutiert und die Plausibilität der Gruppierung geprüft. Das Augenmerk lag dabei weniger auf einer gleichen Ausprägungen als auf ähnlichen Kausalzusammenhänge zwischen den Faktoren. Soweit regelmäßige Verknüpfungen in einer Gruppe gefunden werden konnten, d.h. bestimmte Kausalzusammenhänge für alle Fälle zutrafen, sind diese dokumentiert worden.

Soweit es Unterschiede zwischen den Fällen innerhalb einer Gruppe gegeben hat, wurde nach eventuell vorhandenen systematischen Unterschieden in der Konstellation auf verschiedenen Ebenen gesucht. Auch diese Unregelmäßigkeiten wurden erfaßt.

Die auf diesem Wege gefundenen kausalen Zusammenhänge und regelmäßigen Konstellationen wurden im nächsten Schritt zwischen den Gruppen verglichen. Dabei ist vor allem die Frage nach einer möglichen Zusammenfassung verschiedener Gruppen ausführlich diskutiert worden, um die Zahl der Typen möglichst gering zu halten. Aufgrund der insgesamt nur geringen Fallzahl erschien es aus pragmatischen Gründen sinnvoll, eine möglichst große Besetzung der Gruppen zu erreichen, damit nicht die Spezifika eines Einzelverbandes die Typenbildung zu stark beeinflussen.

Inhaltsanalytische Verfahren zur Überprüfung der Sinnzusammenhänge konnten aufgrund der Heterogenität des Materials nicht eingesetzt werden. Hier war zu befürchten, daß die unterschiedlichen Themen und Inhalte der Beratungsprojekte den Einsatz EDV-gestützter Verfahren und damit auch den Prozeß der Typenbildung eher behindert hätten.

#### **Stufe 4: Charakterisierung der gebildeten Typen**

Als Ergebnis des Typenbildungsprozesses anhand der Kriterien: Umweltpolitische Zielsetzungen des Verbandes, Umweltinteresse der Mitglieder, Existenz von verbandsinternen Institutionen zur Umweltberatung und den zur Verfügung stehenden Ressourcen wurden fünf Typen mit folgenden gemeinsamen Merkmalen zu Projektbeginn gebildet.

##### *Typ 1 Umweltorientierte Verbände mit vergleichsweise hohen Finanzressourcen*

Die Verbände dieses Typus verfolgten zu Projektbeginn entweder explizit umweltpolitischen Zielsetzungen, die sich auch in den Verbandssatzungen finden lassen, oder hatten bereits umfangreiche Schriften über umweltpolitische Zielsetzungen der Verbandsarbeit verfaßt. Sie verfügen aufgrund dieser Zielsetzungen bereits zu Projektbeginn über ausgebaute formale Strukturen zur Bearbeitung von Umweltthemen und können bereits auf umfangreiche

Leistungen zur Umweltberatung verweisen. Bei den Mitgliedern ist infolge dieser Tätigkeiten ein großes Interesse an Umweltthemen sowie an Umweltberatungsleistungen vorzusetzen. Der Gesamtverband verfügt über vergleichsweise hohe Finanzressourcen, die u.a. für Umweltberatungsleistungen eingesetzt werden.

⇒ Dieser Gruppe konnten neben den großen Umweltverbänden eine Reihe von Verbänden zugeordnet werden, deren umweltpolitische Orientierung nicht unbedingt ohne nähere Kenntnis der Verbandsarbeit zu erwarten gewesen wäre (z.B. Wirtschaftsverbände, deren Mitglieder allerdings aufgrund ihrer beruflichen Rolle als proaktive Akteure im Umweltschutzbereich in Frage kommen).

### *Typ 2 Umweltorientierte Verbände mit vergleichsweise niedrigen Finanzressourcen*

Diese Gruppe ist gekennzeichnet durch die vergleichsweise niedrigen Finanzressourcen, die für die Verbandsarbeit insgesamt zur Verfügung stehen. Die Unterschiede zum ersten Typ sind fast ausschließlich auf diesen Aspekt zurückzuführen. Auch die Verbände des zweiten Typs verfolgen primär umweltpolitische Ziele oder haben bereits vor Projektbeginn ausführliche Stellungnahmen zu Umweltfragen abgegeben. Soweit sie überhaupt über formale Organisationsstrukturen verfügen, sind Umweltberatungsaufgaben in ihnen gut institutionalisiert. Die Verbandsarbeit wird häufig nur durch den hohen Einsatz der Mitglieder und die Übernahme ehrenamtlicher Tätigkeiten ermöglicht, weshalb ein hohes Umweltinteresse der Mitglieder vorausgesetzt werden kann.

⇒ In dieser Gruppe sind vorrangig die kleineren Umweltverbände eingeordnet worden.

### *Typ 3 Verbände mit vergleichsweise hohen Ressourcen und einer institutionellen Absicherung der Umweltberatung*

Im dritten Typ sind Verbände zu finden, die zwar keine umweltpolitischen Zielsetzungen direkt verfolgen und in der Regel zu Projektbeginn auch noch

keine entsprechenden öffentlichen Stellungnahmen abgegeben haben, die aber bereits formale Strukturen zur Behandlung umweltpolitischer Themen, in einigen Fällen auch zur Durchführung von Umweltberatungen, aufgebaut hatten. Die zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen dieser Verbände sind als relativ hoch einzustufen. Bezüglich des Interesses der Mitglieder an Umweltthemen ist allerdings in fast allen vorliegenden Fällen eher Skepsis angebracht, da die Verbandsarbeit selten mit umweltpolitischen Themen in Verbindung gebracht wird.

⇒ Dieser Gruppe wurden vorrangig Wirtschaftsverbände zugeordnet, deren Mitglieder im Hinblick auf die Umweltproblematik eher zu den „Verursachern“ zu zählen sind,

#### *Typ 4 Verbände mit vergleichsweise hohen Ressourcen ohne institutionelle Absicherung der Umweltberatung*

Auch die Verbände der vierten Gruppe zählen zu den Organisationen, die über eher höhere finanzielle Ressourcen verfügen und nicht unmittelbar umweltpolitische Ziele verfolgen. Sie unterscheiden sich von dem dritten Typ vorrangig durch die zu Projektbeginn fehlenden Institutionen zur Behandlung von Umweltfragen. Häufig stellten die von BMU/UBA geförderten Projekte die ersten Aktivitäten im Umweltbereich für diese Verbände dar. Hinsichtlich des Kriteriums des Umweltinteresses der Mitglieder sind die Verbände dieser Gruppe nicht einheitlich.

⇒ Die Verbände des Typ 4 lassen sich keinem Sektor eindeutig zuordnen. Wie in Typ 3 finden sich hier Wirtschaftsverbände, aber z.B. auch Vertreter klar eingegrenzter Verbraucherzielgruppen. Ein gemeinsames Strukturmerkmal allerdings ist das Selbstverständnis als Interessenvertretung der eigenen Mitglieder (im Gegensatz etwa zu vielen Verbänden des Typs 1, die auch über den Verband hinausreichende Zielsetzungen verfolgen).

### *Typ 5 Verbände mit vergleichsweise niedrigen Ressourcen ohne Umweltorientierung*

Die letzte Gruppe von Verbänden zeichnet sich durch vergleichsweise geringe finanzielle Ressourcen und ein in der Regel sehr geringes Engagement für Umweltfragen aus. Aufgrund der niedrigen Finanzmittel sind die formalen Strukturen innerhalb des Verbandes nur wenig ausgebaut. Die Einschätzung des Interesses der Mitglieder an Umweltfragen ist ebenso wie bei Typ 4 nicht eindeutig, z.T. liegt es jedoch höher als das Interesse des Verbandes selbst.

⇒ Die zugeordneten Verbände sind unterschiedlichen Sektoren zuzurechnen (Berufsfachverbände, quasi-öffentlicher Bereich u.a.). Gemeinsam aber ist diesen Verbänden, daß es sich um die nur schwach ausgebauten Spitzen stark föderal ausgerichteter Verbände handelt, deren Leistungspotentiale vor allem in den (meist regionalen) Gliederungen liegen.

Wie in Kapitel 5 zu zeigen sein wird, beschränken sich die Unterschiede zwischen den Typen aber nicht nur auf die beschriebenen Merkmalsausprägungen. Die Typologie hat sich darüber hinaus zur Charakterisierung der Projektverläufe und -wirkungen bewährt und gibt wertvolle Aufschlüsse über die relevanten Differenzierungen der Verbände bei der Durchführung von Umweltberatungsprojekten. Auf dieser Basis können konkrete Empfehlungen für die weitere Gestaltung des Förderprogramms und verbandsspezifische Förderstrategien abgeleitet werden.

Die an der Evaluation beteiligten Projektträger wurden anhand der Typologie folgendermaßen eingeordnet:

**Zuordnung der evaluierten Verbände anhand der Typologie**

- Typ 1** Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND)  
Naturschutzbund Deutschland (NABU)  
Verkehrsclub Deutschland (VCD)  
Deutsches Jugendherbergswerk (DJH) [zu Beginn des zweiten Projekts]  
Institut Markt-Umwelt-Gesellschaft (imug) / Verbraucherverbände  
Institut f. Angewandte Verbraucherborschung (IFAV)/Consumers International  
VerbraucherInitiative  
Kommunale Energiespar- und Beschäftigungsprojekte aus Berlin (KEBAB)  
Zentralverband Sanitär, Heizung, Klima (ZVSHK)  
Zentralverband Gartenbau (ZVG)
- Typ 2** Arbeitsgemeinschaft Ökologischer Landbau (AGÖL)  
Bundesverband für Umweltberatung (bfub)  
Deutscher Verband für Landschaftspflege (DVL)  
Bundesverband Deutscher Gartenfreunde (BDG)  
Allgemeiner Deutscher Fahrrad Club (ADFC)
- Typ 3** Ausstellungs- und Messeausschuß der Deutschen Wirtschaft (AUMA)  
Deutscher Tourismusverband (DTV)  
Deutscher Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA)  
Deutscher Landkreistag (DLT)  
Zentralverband des Baugewerbes (ZDB)
- Typ 4** Gesamtverband der Wohnungswirtschaft (GdW)  
Deutscher Mieterbund (DMB)  
Deutsches Jugendherbergswerk (DJH) [zu Beginn des ersten Projekts]  
Deutsches Studentenwerk (DSW)
- Typ 5** Hochschulrektorenkonferenz (HRK)  
Bundeesarchitektenkammer (BAK)  
Deutsche Krankenhausgesellschaft (DKG)  
Diakonisches Werk Berlin-Brandenburg

Neben der vorgestellten Verbändetypologie wurden weitere alternative Klassifizierungen vorgenommen (so z.B. anhand der Projektmaßnahmen und -

instrumente, des Innovationspotential der Projektkonzeptionen, der Wege der Informationsvermittlung, der Organisationsstruktur des Gesamtverbandes), die aber im Vergleich zu der sehr aufschlußreichen Trägerklassifikation keine neuen Erkenntnisse zur Erklärung des Projekterfolgs lieferten und die sich als unscharf und wenig informativ erwiesen. Ihre Ergebnisse werden im Folgenden daher nicht berücksichtigt. Im Rahmen der Wirkungsanalyse (Kapitel 5) wird lediglich die Klassifizierung anhand der Ergebnisse einer Clusteranalyse aufgenommen. Diese Gruppierung erfolgte rein empirisch aufgrund der vorgefundenen Kombinationen von Projektbewertungen und diente vorrangig der Kontrolle , ob jenseits der vorgestellten Verbändetypologie weitere Gruppierungen sinnvoll sein könnten oder nicht. Insgesamt konnten aber auch hier keine zusätzlichen Erkenntnisse gewonnen werden, da eine rein rechnerische Zuordnung anhand der empirischen Daten sich ebenfalls als gröber und wenig aufschlußreich erwies. Im Rahmen der Wirkungsanalyse werden die Befunde der Evaluation daher weitgehend auf die vorgestellte Verbändetypologie bezogen.

## 4. Evaluationsergebnisse

### 4.1 Projektverlauf

Da dem Einführungsprozeß einer Innovation eine entscheidende Bedeutung für ihre Verbreitung innerhalb der Trägerorganisation und darüber hinaus in externen Umweltbereichen zukommt, ist zu vermuten, daß die Nachhaltigkeit in besonderem Maße von der Qualität der Projektintervention abhängt (vgl. Stockmann 1996). Die Beurteilung wird im Hinblick auf drei unterschiedliche Phasen vorgenommen: die Planungsphase, die Durchführungsphase sowie die Phase des Förderendes bzw. der Projektfortführung. Bewertet werden hierbei:

- *die Planungsqualität*: Diese bezieht sich auf alle Ereignisse von den ersten konzeptionellen Überlegungen bis zur Genehmigung des Projektantrags. Kriterien für eine „gute“ Planung sind z.B. eine realistische Maßnahmenplanung, die Berücksichtigung und Einbeziehung aller Projektbeteiligten oder -betroffenen, die Erhebung von Informationen zur Zielgruppe, die Berücksichtigung von Folgekosten und der Nachhaltigkeit der Projektmaßnahmen.
- *die Steuerungsqualität* während der Projektdurchführung: Diese bezieht sich auf alle Maßnahmen vom Förderentscheid bis zum offiziellen Projektabschluß (einschließlich eventueller Projektverlängerungen). Qualitätskriterien sind das Funktionieren der Koordination und Zusammenarbeit zwischen den Projektbeteiligten, die Flexibilität im Falle notwendiger Steuerungseingriffe, die Qualität der Berichterstattung, begleitende Wirkungsbeobachtungen mit eventueller Rückkopplung der Ergebnisse in das laufende Projekt etc.
- *die Qualität der Vorbereitung des Förderendes und der Projektfortführung*: Hier ist darauf zu achten, inwieweit rechtzeitig Vorkehrungen für die Projektfortführung (z.B. Entwicklung weiterführender Zielsetzungen, Entwicklung von Selbstfinanzierungsmechanismen) getroffen wurden. Im Hinblick auf die Fortführung geht es um die Frage, inwieweit die im Projektverlauf entwickelten Materialien und Konzepte auch nach Förderende

zum Einsatz kommen, oder inwieweit sie vom Verband sogar kontinuierlich angepaßt und weiterentwickelt werden.

#### 4.1.1 *Planung und Steuerung*

Die Initiative zur Durchführung einzelner Umweltberatungsprojekte ging gleichermaßen vom Umweltbundesamt wie von den antragstellenden Verbänden aus. Für etwas mehr als ein Drittel der evaluierten Projekte (12 von 32) gilt, daß das UBA im Rahmen seiner Förderschwerpunkte gezielt nach Partnern zur Verwirklichung konkreter Projektideen suchte und dabei an solche Verbände herantrat, die als geeignete Multiplikatoren zur Verbreitung umweltbezogener Informationen für spezifische Zielgruppen betrachtet wurden. In der Mehrzahl der Fälle aber (20 von 32) trugen die Bundesverbände ihre Projektideen selbst an das BMU oder das UBA heran. In beiden Fällen nahm das UBA frühzeitig auf die Gestaltung und die Planung der Projekte Einfluß, indem die Maßnahmen im Dialog ausgestaltet wurden. Aus Sicht der für die Projekte zuständigen Fachbetreuer war die Mitwirkung an der Projektkonzeption während der Antragsphase das zentrale Steuerungsinstrument des UBA, das eine Komplementarität von Verbands- und Förderzielen sicherstellte. Spätere Eingriffe in die von den Verbänden weitgehend selbständig abgewickelten Projekte waren dagegen eher selten.

Eine wesentliche Fördervoraussetzung bestand in der bundesweiten Ausrichtung der Projekte, weshalb für eine finanzielle Zuwendung mit wenigen Ausnahmen ausschließlich Bundes-, Dach- oder Zentralverbände mit bundesweiten Strukturen in Frage kamen. In einigen Fällen (4 Projekte) wurden förderungswürdige Projektvorschläge aber auch von Umweltberatungsfirmen, privaten Forschungseinrichtungen oder Universitätsinstituten eingereicht, die diese Fördervoraussetzung nicht erfüllten. Hier betätigte das UBA sich als Vermittler und führte die Antragsteller mit Verbänden zusammen, die als formale Projektträger fungierten und über ihre Organisations- und Mitgliederstrukturen eine Diffusion von Projektergebnissen gewährleisten sollten. Vom UBA gingen außerdem Initiativen zur Zusammenführung verschiedener Verbände in einem gemeinsamen Projekt aus (3 Fälle).

Neben inhaltlichen Beiträgen zur Antragsgestaltung steckte das UBA außerdem den finanziellen Rahmen der für die Projekte zur Verfügung stehenden Fördermittel ab. Dieser blieb häufig weit hinter den Vorstellungen der Verbände zurück. Das UBA mußte jedoch bei der Bestimmung der Zuwendungshöhe die insgesamt begrenzten Haushaltsmittel mit dem Ziel einer breiten Streuung von Fördermitteln in Einklang bringen, so daß Projektmaßnahmen nur bis zu einem beschränkten Volumen gefördert werden konnten. In mehreren Fällen mußten daher von den ursprünglich durch die Projekte entwickelten Konzeptionen finanziell bedingte Abstriche gemacht werden.

In inhaltlicher Hinsicht zeigte sich das UBA sehr flexibel und ging weitgehend auf die Vorstellungen der Verbände ein. Neben reinen Umweltberatungsprojekten wurden dabei auch solche Maßnahmen gefördert, die nicht primär ökologische Leitziele verfolgten, im Rahmen integrierter Zielsysteme aber auch Umweltthemen mitberücksichtigten. In diesen Fällen wurde eine dem Umfang der ökologisch relevanten Projektbausteine entsprechende Anteilsfinanzierung gewährt. Generell gilt für alle Projekte, daß bereits vor der Antragstellung die wesentlichen Zielsetzungen, die Vorgehensweise und der Finanzrahmen intensiv zwischen UBA und Verband abgestimmt worden sind.

#### Beispiele für Projektinitiativen des UBA<sup>1</sup>

„Ein paar Vorüberlegungen zur Bereitstellung von Beratungsangeboten... gab es schon vor dem Projekt in einem unserer Mitgliedsverbände. Da wir zu diesem Zeitpunkt aber noch keine eigenen Ressourcen zur Durchführung solcher Projekte hatten, wurden die Ideen zunächst nicht aufgegriffen. Das UBA engagierte sich zu dieser Zeit aber sehr stark in dem Bereich ... und trat schließlich an uns mit der Bitte heran, einen Projektvorschlag auszuarbeiten, den sie fördern könnten. (VIN 01)

„Auf der Verbandsebene gab es eigentlich keine Ansätze zur Schaffung von Umweltberatungsangeboten. Allerdings gab es eine sehr gute Studie eines Verbandsmitglieds.... Dem UBA hat das gut gefallen, weshalb sie ein integriertes Konzept fördern wollten.... Da wir den besten Zugang zu den Zielgruppen haben, ist das UBA wohl an uns herangetreten. (VIN 02)

---

<sup>1</sup> Die im folgenden grau unterlegten Boxen enthalten beispielhafte Zitate (aus Interviews, Projektanträgen, Projektberichten, Verbandsakten etc.), die die im Text getroffenen Aussagen anschaulich belegen. Repräsentativität im Hinblick auf die quantitative Gewichtung positiver oder negativer Aussagen wird hierbei nicht angestrebt.

Die Organisation „war ... schon seit Anfang der 90er sehr aktiv und hat eine ganze Reihe von Aktionsprogrammen ... durchgeführt. ... Der Kontakt kam dann wohl darüber zustande, daß ein UBA-Mitarbeiter und der Geschäftsführer der Organisation sich von einigen Tagungen her kannten.... Der Vorschlag war, die Konzeption der Organisation zu übernehmen und die Ergebnisse in Zusammenarbeit mit einem Bundesverband möglichst weit zu streuen.“ (VIN 01)

„Mit dem Projekt hatten wir in der Planungsphase eigentlich gar nichts zu tun. Die Idee stammte von einem Hochschulprofessor.... Das Projekt wurde im Vorfeld vollständig zwischen UBA und der Universität abgestimmt; erst dann wurden wir als Projektträger angesprochen.“ (VIN 03)

„Aufgrund der umweltpolitischen Tragweite, die eine Diffusion der entwickelten Maßnahme haben könnte, hat der Geschäftsführer der Durchführungsorganisation in UBA und BMU intensiv um Fördermöglichkeiten geworben und das UBA für seine Idee begeistert. Wir wurden dann sozusagen als idealer Partner für das politische Fundament des Ganzen identifiziert und waren auch sofort von der Idee begeistert. (VIN 04)

### Beispiele für Projektinitiativen der Verbände

„Der Ursprungsgedanke war ein ‚Umweltgütesiegel‘, welches europaweit verbreitet werden sollte. Dieses Projekt wurde seit Jahren von unserem Verband vorangetrieben.... Um einen Überblick zu den Fördermöglichkeiten zu gewinnen, wurden Gespräche mit verschiedenen Ministerien geführt, u.a. mit dem Bundesumweltministerium. ...Durch den Einstieg des Bundesumweltministeriums kam dann das Umweltbundesamt ins Spiel.“ (VIN 05)

„Die Konzepte, die wir in unserem Projekt ausführlich bearbeitet haben, wurden von einer Universität schon seit längerem entwickelt. ... Um in diesem Bereich etwas unternehmen zu können, ist sie dann auf uns zugekommen, wir haben uns zusammengesetzt und dann gemeinsam ein Projektkonzept entwickelt. Unser Verband hat .. für solche Aktionen wenig Geld, deshalb haben wir die Unterlagen unter den Arm geklemmt und sind im BMU vorstellig geworden; die haben uns dann ans UBA weitervermittelt und die Wege geebnet.“ (VIN 06)

„Unser Verband „hatte bereits vor dem Projekt regelmäßig Kontakt mit dem BMU und dem UBA. Eines unserer Vorstandsmitglieder ist zum Beispiel schon seit langem Mitglied im Wissenschaftlichen Beirat des BMU. ... Der Bedarf für die Projektmaßnahmen wurde .. im Rahmen unserer jährlichen Fachberatertagung geäußert, weshalb der Verband sich um Fördermittel für ein Projekt kümmern wollte. Über unsere bereits bestehenden Kontakte war das UBA natürlich die erste Adresse.“ (VIN 07)

„Schon seit Ende der 80er Jahre richteten immer mehr regionale Institutionen Beratungsnachfragen an uns. Wir hatten zwar eine Reihe praktischer Erfahrungen auf dem Gebiet, aber keine konkreten, standardisierten Instrumente, um koordiniert auf die wachsende Nachfrage zu reagieren ... nach der Wende in Ostdeutschland entstand in dieser Hinsicht zusätzlicher Handlungsdruck ... Wir richteten daraufhin einen Förderantrag an das UBA.“ (VIN 08)

### Beispiele für das Vorgehen in der Antragsphase

„Der Verband beantragte die Förderung einer Handreichung, ... die dann einfach verteilt werden sollte. „Die Projektplanung lief flüssig und ohne große Probleme. Die Antragsfassung wurde in einer Art Ping-Pong-Verfahren erstellt, indem wir uns verschiedene Antragsversionen und die jeweiligen Anmerkungen dazu mit dem UBA hin und her schickten. Das Verfahren beschränkte sich aber vielleicht auf drei oder vier Faxwechsel.“ (VIN 01)

„Die Zusammenarbeit mit dem Partnerverband war eine Vorgabe des UBA und Vorbedingung für die Projektbewilligung. Ausgangspunkt war eine von uns eingereichte Projektskizze. Gleichzeitig war aber auch der Partnerverband in diesem Bereich schon aktiv und hatte ein Vorläuferprojekt für das UBA laufen.“ (VIN 09)

„Wenn die Projekte einmal am Laufen sind, dann können wir als Fachbetreuer höchstens formale Kritik an den Zwischenberichten üben oder versuchen, informell mit den Projektverantwortlichen zu reden. Wenn es nicht gerade um richtiggehende Verstöße gegen die Projektvereinbarungen geht und wo wir mit Sperrung des Mittelabflusses drohen können, haben wir im laufenden Projekt eigentlich keine Steuerungsmöglichkeiten. Die Interessen des UBA müssen wir also im Projekt verankern, bevor die Antragsphase abgeschlossen ist. Es sind also die gemeinsamen Vorabsprachen mit dem Verband zur Erarbeitung einer antragsfähigen Konzeption, bei denen das UBA sich inhaltlich einbringt. Danach geben wir nur noch Hilfestellungen.“ (UIN 03)

„Natürlich gab es auch im Projektverlauf intensive Kontakte zwischen dem UBA und dem Verband, aber da ging es vor allem um Detailfragen. Auch im Projektbeirat waren wir eher als Beobachter anwesend. Einen strategischen Beitrag haben wir als Umweltbundesamt vor allem bei der Entwicklung der Projektkonzeption geleistet.“ (UIN 04)

„Bereits in der Planungsphase klappte die Kooperation prima. Natürlich gab es ein paar kleine Unstimmigkeiten zwischen den Zielen des UBA auf der einen Seite, sowie zwischen Wissenschaft, Consulting und Verbandspolitik auf der anderen, aber wir konnten uns in einem sehr konstruktiven Abstimmungsprozeß auf gute Lösungen verständigen.“ (VIN 10)

Die Qualität der Anträge ist insgesamt sehr unterschiedlich. Schon allein hinsichtlich des Umfangs ergeben sich große Unterschiede (zwischen einer und etwa 20 Seiten). Nicht in allen Fällen wurden die Vorgaben des UBA bezüglich der Form der Antragstellung eingehalten. Allerdings orientierten sich diese Vorgaben vorrangig an einer schnellen verwaltungstechnischen Bearbeitung und ließen wesentliche Aspekte unberücksichtigt (z.B. die Zieldefinition, die Messung der Zielerreichung, die geplante Projektweiterführung u.a.). Durch die Herausgabe eines Merkblatts zur Antragsgestaltung seitens des UBA konnte eine deutliche Verbesserung erreicht werden, trotzdem aber genügten die meisten Anträge einem Qualitätsanspruch als Planungsinstrument nur bedingt. Die Bewertung der Antragsqualität und die hierfür verwendeten Kriterien waren innerhalb des UBA nicht einheitlich: so wurden z.T. recht ausführliche und umfangreiche Anträge aufgrund fehlender Wissenschaftlichkeit kritisiert bzw. zur Überarbeitung zurückgewiesen, während wenig informative Projektbeschreibungen ohne Probleme angenommen wurden.

Die unterschiedliche Bearbeitungsweise der Anträge durch das UBA läßt sich zu einem gewissen Anteil dadurch rechtfertigen, daß die wesentlichen konzeptionellen Fragen zwischen den Fachbetreuern und den

Verbandsmitarbeitern bereits im Vorfeld intensiv abgesprochen wurden und die Antragstellung oft nur noch einen formalen Akt darstellte. Andererseits aber spiegeln sich in der Bewertung der Anträge auch die unterschiedlichen fachlichen Ansprüche der Fachbetreuer wider, die sich nicht immer an den Gegebenheiten und Möglichkeiten des Verbandes orientieren. Das Fehlen einheitlicher Förderprinzipien verleiht dem UBA zwar ein hohes Maß an Flexibilität im Hinblick auf einzelne Förderentscheidungen, macht sich an dieser Stelle aber negativ bemerkbar.

Die genannten Schwierigkeiten korrelieren weniger mit der Qualität der Projektanträge als mit einer bisweilen mangelnden Komplementarität von Verbandszielen und Förderzielen des UBA. Da eine gemeinsame Projektstrategie nur im Konsens konzipiert werden kann, wird die Bedeutung einer informellen Vorklärung unmittelbar einsichtig. Zwar fanden Vorabsprachen bei praktisch allen Projekten statt, ihre Intensität variiert jedoch stark und streut gleichmäßig von der gemeinsamen Entwicklung von Projekthaltungen über die Anpassung von Verbandsanträgen an die umweltpolitischen Ziele des UBA bis hin zur Übernahme fertiger Projektkonzeptionen, die lediglich im Detail (und u.U. vor allem im Hinblick auf den Umfang der zur Verfügung stehenden Fördermittel) modifiziert wurden. Insgesamt aber hat sich das Verfahren einer gemeinsamen Zielfindung und Projektkonzeption vor Einreichung des ersten Antragsentwurfes generell bewährt und eine konstruktive, vertrauensvolle Zusammenarbeit ermöglicht.

#### Stellungnahmen zu Projektanträgen

„Der vom Verband eingereichte Antrag kann im Hinblick auf konzeptionell-inhaltliche sowie finanzielle Kriterien als nicht ausreichend angesehen werden. Werden darüber hinaus formalrechtliche Kriterien zu Grunde gelegt, so müßte der Antrag abgelehnt werden, da es sich eigentlich um keinen Antrag auf Förderung handelt, sondern um das sogenannte Durchführungskonzept ... Dieser Sachverhalt wird an weiteren Punkten deutlich: ein Antrag einschließlich aufgeführter Begründungszusammenhänge ergibt sich nicht schon alleine aus dem geplanten Projekt selber; der Verband geht bereits von der vollendeten Tatsache einer Förderung aus (eine angemessene Formulierung der ‚Bitte um Prüfung und Förderung‘ fehlt vollkommen); die Berufung auf das bereits durchgeführte Vorprojekt befreit den Auftragnehmer (einschließlich Unterauftragnehmer) nicht von der Aufgabe, seine Leistungsfähigkeit und Kompetenz plausibel darzustellen und zu begründen ... ; der Antrag ist insoweit unvollständig, da die zu erbringenden (Zusatz-) Leistungen nicht transparent genug aufgeführt werden; die reine Auflistung der geplanten Maßnahmen rechtfertigt eine Förderung noch nicht (Welche Ergebnisse sind bis zu welchem Zeitpunkt zu erwarten, z.B. in Form von Auswertungen, Analysen, Materialien, Pressemappen etc.?). ....“ (UDO 01)

„Wir wissen natürlich auch selbst, daß die Umweltverbände nicht immer in der Lage sind, die mit der Förderentscheidung und der Mittelvergabe verknüpften Bestimmungen genau einzuhalten. Oft sind eigentlich gute Projekte in schlechten Anträgen einfach ungeschickt verpackt. In der Regel kann man das ja durch rechtzeitige Gespräche lösen, aber es gibt immer wieder Verbände, die es verpassen, rechtzeitig die notwendigen Absprachen mit uns zu treffen.“ (UIN 03)

„Der Projektantrag des Verbandes ... entspricht weder inhaltlich noch finanziell den Besprechungsergebnissen. Beantragt werden jetzt 650.000,- DM anstelle der ‚ins Auge gefaßten‘ 200.000,- DM. Inhaltlich käme es zu völligen Überschneidungen mit dem Projekt eines weiteren Verbandes. Auf diesen Antrag sollte zunächst nicht reagiert werden. Ein gemeinsamer Antrag beider Verbände sollte abgewartet werden“ (VDO 01)

„Unser Antrag enthält eigentlich nur grobe Rahmeninfos über allgemeine Zielsetzungen und eine grobe Beschreibung der wichtigsten Projektbausteine. Als Planungsdokument taugt das sicher nicht sehr viel, aber wichtig ist doch, das wir selbst trotzdem wissen, was wir zu tun haben. Ich glaube, daß eine Optimierung des Planungsprozesses und der Projektanträge ein frommer Wunsch ist. Erstens kostet das viel Zeit und zweitens handelt es sich für die Verbände um eine echte Risikoinvestition, weil es ja darum geht, Mittel zu beantragen, von denen sie noch gar nicht wissen, ob sie bekommen. Es ist also „vernünftig“, sowenig Ressourcen wie möglich in die Planung zu stecken und erst nach der Mittelbewilligung richtig loszulegen.“ (VIN 11)

Einige der im Rahmen des Verbändetitels geförderten Maßnahmen waren explizit als Vorprojekte oder Machbarkeitsstudien vorgesehen, die einem – zumeist ebenfalls von BMU/UBA geförderten – Hauptprojekt vorgeschaltet worden waren (insgesamt vier der 32 evaluierten Projekte bauten auf solchen Machbarkeitsstudien auf). Mit der Durchführung der Vorprojekte oder Machbarkeitsstudien wurden – ähnlich wie bei den Hauptprojekten – in der Regel Subunternehmen beauftragt, deren Kompetenzen allerdings vorrangig im technisch-ökologischen Bereich lagen. Sozial- wissenschaftlichen Ansprüchen, die insbesondere im Hinblick auf Fragen der Informationsvermittlung und der Analyse möglicher Diffusionsstrategien einzufordern wären, konnten die Machbarkeitsstudien nur unzureichend genügen. Die Bewertung der Machbarkeit bezieht sich vorwiegend auf die Möglichkeiten der Zielgruppen, die zu entwickelnden Maßnahmen umzusetzen, nicht aber auf deren Bereitschaft oder zu erwartende Widerstände. Einige zentrale Kriterien zur Einschätzung der Durchführungsmöglichkeiten der Projekte, wie z.B. die Bewertung der geplanten Zielerreichung, die Entwicklung von Qualitätskriterien zur Bewertung des Projektverlaufs und des Projekterfolgs, wurden in keiner der vorliegenden Studien berücksichtigt. Selten dienten die Ergebnisse der Machbarkeitsstudien einer Weiterentwicklung der Strategien, stattdessen beschränkte sich die

Nutzung auf Aspekte der Maßnahmenumsetzung und deren Modifikation auf Basis der Ergebnisse. Systematische Bedarfsanalysen mit einer geeigneten empirischen Datengrundlage wurden nur in Ausnahmefällen (in etwa jedem zehnten Projekt) durchgeführt. In der Regel verließen sich die Verbände bei der Einschätzung des Zielgruppenbedarfs und der Diffusionschancen von Beratungskonzepten auf eigene Erfahrungen und die zumeist über die Landes- und Regionalverbände vermittelten Rückmeldungen der Verbandsmitglieder.

Die Zielgruppen wurden in der Regel nur indirekt über Verbandsvertreter, die selbst Mitglieder der Zielgruppe sind, oder Vertreter von Organisationen der Zielgruppeninteressen in die Projektgestaltung eingebunden. Auch diese Form der Einbindung erfolgte zumeist erst nach Projektbeginn (vor allem über Projektbeiräte), statt bereits systematisch in der Planungsphase. Allerdings kann vielen Verbandsvertretern bescheinigt werden, daß sie über ein breites Wissen und langjährige Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit den Zielgruppen verfügen. Insofern ist zu vermuten, daß ihre Einschätzungen eine quasi-empirische Grundlage besitzen, auch wenn sie einem subjektiven Bias unterliegen. Die Kompetenzen sind hier um so höher einzuschätzen, je umfassender die Verbände oder die für das Projekt zuständigen Vertreter bereits im Projektvorfeld eigene Dienstleistungen anbieten und so regelmäßig mit den Zielgruppen in Kontakt stehen (dies gilt für ca. 60% der Projektträger). Bisweilen sind es aber vor allem die Landes- oder Regionalverbände, die Beratungsdienstleistungen anbieten, so daß die Qualität der Zielgruppenberücksichtigung davon abhängt, in welchem Umfang Vertreter dieser Verbandsebene an der Projektplanung beteiligt werden. Bei solchen Verbänden aber, die sich eher als politische Vertretung verstehen und nur selten als Beratungsdienstleister in Erscheinung treten (ca. 25%), erwies sich die mangelnde Berücksichtigung der Zielgruppen als entscheidendes Defizit, das sich auf die Tragfähigkeit der Projektaktivitäten unmittelbar auswirkte. Systematische Erhebungen der Zielgruppenbedürfnisse oder der Einstellungen zu dem geplanten Projekt blieben eine seltene Ausnahme. Generell wurde den Zielgruppenbedürfnissen in der Projektplanungsphase nur geringes Gewicht zugewiesen, die Diskussionen konzentrierten sich vor allem auf die Frage, wie und in welcher Form als relevant vorausgesetztes Umweltwissen diesen

Zielgruppen weitergegeben werden kann. Vorliegende Erfahrungen und Ergebnisse aus (sozial-)wissenschaftlichen Studien wurden nicht systematisch berücksichtigt.

Beispiele für die Beurteilung der Durchführbarkeit und des Zielgruppenbedarfs

„Man könnte die Pilotphase ...als Machbarkeitsstudie bezeichnen. Die Zielgruppen wurden um Stellungnahme gebeten.“ (VIN 13)

„Im Grunde genommen waren die Erfahrungen der im Themenbereich des Projekts tätigen Verbandsmitglieder die einzige Planungsgrundlage für das Projekt. Das würde ich nicht unbedingt als Planungsdefizit bezeichnen, da es eine der Aufgaben des Projekts war, den Beratungsbedarf und die konzeptionellen Grundlagen für die Beratung überhaupt erst zu leisten.“ (VIN 14)

„Im Prinzip habe ich die Bedarfsanalysen selbst durchgeführt, indem ich im Projektvorfeld Kontakt mit Vertretern aller für uns wichtigen Institutionen und Multiplikatoren aufgenommen habe, d.h. mit Praktikern, die ständig mit den Zielgruppen zu tun haben. Für direkte Erhebungen hätten wir ja weder Mittel noch Personal gehabt.“ (VIN 15)

"Im Rahmen des ... Projekts wurden 145 ...Betriebe zur Erfassung ökologischer Kennziffern befragt .... Mit den ökologischen Kennziffern wurde die Abfallmenge, der Wasser- und der Energieverbrauch der Unternehmen erfaßt" (VDO 02).

„Planungsstudien oder Erhebungen bei den Zielgruppen haben wir nicht erstellt. Aber schließlich haben wir mit den Zielgruppen ja schon oft zusammengearbeitet.“ (VIN 11)

„Am Anfang des Projekts hatten wir eine Zielgruppenbefragung, die aber wesentlich schlanker und einfacher geworden ist als geplant. Die Auswertung erfolgte über eine Diplom-Arbeit, die Entwicklung des Befragungssystems erfolgte so nebenbei“ (VIN 16)

„Von den Landesverbänden waren Vertreter im Projektbeirat, die mehrheitlich selbst der Zielgruppe angehörten. Dies hat dem Projekt sehr genutzt“ (VIN 05/17)

„Wir haben einige bei den Zielgruppen tätige Umweltberater in die Planung und Konzeption mit einbezogen.“ (VIN 13)

„Systematische Studien zur Vorbereitung der Projekte sind nicht erfolgt, dies geschah nur informell durch Rückkopplung mit den Landesverbänden. ... Als Instrument wird in unserem die Perspektivenklausur zur Entwicklung von Projektideen eingesetzt. An der Perspektivenklausur nimmt der erweiterte Vorstand teil, sie steht jedoch auch allen interessierten Mitgliedern offen ... Bisher werden stichprobenartige Zielgruppenkontaktingerungen durchgeführt. Wir fragen in der Regel Multiplikatoren, nicht die Zielgruppen selbst.“ (VIN 27)

Bei einer Mehrzahl der Projekte (ca. zwei Drittel der Stichprobe) wurden im Verband bereits in der Planungsphase Überlegungen zur Projektweiterführung angestellt. In einigen Fällen (ca. 30%) waren die Projekte als Anstoß für eine eigenständige Weiterführung gedacht, in anderen (ca. 20%) sollten zumindest Teilelemente weiterentwickelt werden. Manche Projekte (ca. 15%) hatten einen experimentellen Charakter, wobei die entsprechenden Maßnahmen weiterentwickelt und dann im Projektverlauf die Art und Form der Weiterführung

diskutiert und erarbeitet werden sollte. Die Überlegungen beschränkten sich allerdings schwerpunktmäßig auf Aspekte der internen Nachhaltigkeit (d.h. den Aufbau von Strukturen bzw. die Weiterführung von Maßnahmen innerhalb des Verbandes), Überlegungen zur externen Nachhaltigkeit (d.h. zur Weiterentwicklung und Optimierung der Projektwirkungen) wurden in der Regel nicht angestellt bzw. beruhten auf nicht näher überprüften Plausibilitätshypothesen. Nur drei Verbände sahen projektbegleitende oder an das Projekt anschließende Wirkungsuntersuchungen vor, die zu einer Weiterentwicklung der Umweltberatungskonzeption herangezogen werden sollten.

In dreizehn Fällen wurde das Projekt weitgehend in Eigenregie von den Verbänden selbst durchgeführt und höchstens einige Teilaufgaben über Werkverträge an Dritte vergeben. In den meisten der größeren Projekten lag die Hauptverantwortung für die Projektdurchführung allerdings bei Subauftragnehmern (insgesamt 15 Fälle), die zumeist nach einer begrenzten Ausschreibung in Abstimmung mit dem UBA ausgewählt wurden. Gelegentlich handelte es sich bei den Subauftragnehmern sogar um die eigentlichen Initiatoren des Projekts. In diesen Fällen übernahmen die Verbandsmitarbeiter lediglich Koordinierungsaufgaben (zwischen den einzelnen Verbandsgliederungen, den Subauftragnehmern und dem UBA). Dabei kam es z.T. zu Irritationen, weil das UBA von den Verbänden eine Berichterstattung über den Projektverlauf verlangte und in einigen Fällen die Berichte der Subunternehmen als nicht ausreichend ablehnte.

Eine andere Form (4 Projekte) bestand darin, daß neben einem Bundesverband ein weiterer Träger bestimmt wurde, der die Projekte eigenverantwortlich durchführte. In diesem Fall konnten direkte Verhandlungen zwischen UBA und Träger geführt werden, der Verband war lediglich unterstützend oder beratend in die Projektdurchführung eingebunden und hatte ein entsprechendes Mitspracherecht im Hinblick auf die im Namen des Verbandes stattfindende Verwendung der Ergebnisse. Diese Konstruktion birgt aber die Gefahr, daß der Verband wenig Eigeninteresse an der Projektdurchführung und den Ergebnissen zeigt und nur ein geringes Engagement dafür aufbringt. Eine über

das Projektende hinausgehende Beteiligung des Verbandes an Umweltberatungsleistungen war tatsächlich nur dann gewährleistet, wenn die Zusammenarbeit zwischen Verband und Durchführungsorganisation bereits von Beginn an nicht projektspezifisch, sondern aufgrund gemeinsamer strategischer Interessen dauerhaft ausgerichtet wurde.

Die Steuerungsleistung der Verbände war entsprechend der vielfältigen Organisationsformen der Projekte (z.B. Verschiedenheiten in der Rolle von Subunternehmen, des Projektbeirates oder eingebundener Verbandsgliederungen) höchst unterschiedlich. In sechs Projekten übernahm der Verband praktisch keine Steuerungsaufgaben und verstand sich lediglich als Koordinator zwischen Projekt, Fördermittelgeber und Verbandsteilen. Die Projektsteuerung wurde weitgehend von den Subunternehmen und dem – in der Regel dann auch von diesen einberufenen – Projektbeirat übernommen. In neun weiteren Projekten mit Subauftragnehmern engagierte sich der Verband allerdings in solchem Umfang, daß er verschiedene Unterabteilungen in die Steuerungsgremien einband. Dies geschah ebenfalls häufig in Form eines Projektbeirats. Eine Reihe von Verbänden (ca. ein Drittel) verfügte außerdem bereits zu Projektbeginn über interne Gremien (z.B. Technische Kommissionen, Umweltarbeitskreise), die eine beiratsähnliche Funktion wahrnahmen. In einigen Fällen (5 Projekte) wurde die Konstituierung eines projektspezifischen Steuerungsgremiums aus solchen Gründen als obsolet betrachtet. Insgesamt zeigte sich, daß gerade die Einbindung bereits vorhandener Gremien eine besonders effektive Vernetzung zwischen den Bundesverbänden und den Teilmemberungen gewährleisten und sich auf die Einbindung des Gesamtverbandes in das Projekt positiv auswirken kann.

Schließlich gab es auch dreizehn Projekte, die ausschließlich von den Verbänden und deren (Projekt-)mitarbeitern gesteuert wurden. In fünf dieser Projekte wurden hierzu eigene Projektsteuerungsgremien innerhalb der Verbandsstruktur eingerichtet, die auch über die Förderlaufzeit hinaus Bestand haben sollten.

Generell berichteten die Verbände nur über geringe Steuerungsprobleme. Die auftretenden Schwierigkeiten konnten zumeist in den Projektbeiräten, die sich

insgesamt als das wichtigste Steuerungsgremium herausstellten, einvernehmlich gelöst werden. Problematisch war aber zumeist die Zeitplanung: die überwiegende Mehrheit der Projekte mußte aus unterschiedlichen Gründen über die ursprünglich vorgesehene Laufzeit hinaus verlängert werden. Abhängig von den Gründen für die Verzögerungen gewährten UBA/BMU gelegentlich (in einem von sechs Projekten) Projektaufstockungen zur Bearbeitung der noch ausstehenden Aufgaben. In der Regel aber handelte es sich um kostenneutrale Verlängerungen, die von den Verbänden selbst getragen wurden.

Insgesamt hat sich das bei etwa 65% der Projekte angewandte Konzept, einen Projektbeirat zur Begleitung einzurichten, voll und ganz bewährt. Die Beiräte haben in vielen Projekten wichtige und zentrale Entscheidungen getroffen und die Einbindung unterschiedlicher Interessen in diese Entscheidungen gewährleistet. Von zentraler Bedeutung ist dabei die Zusammensetzung des Projektbeirats. Da die Entscheidung hierüber vorwiegend den Verbänden überlassen wurde (das UBA beschränkt sich bewußt auf Anregungen im Hinblick auf interessante, seinen umweltpolitischen Zielen entsprechende Vernetzungsmöglichkeiten), nahmen die Gremien sehr unterschiedliche Formen an und erfüllten dementsprechend unterschiedliche Funktionen.

Die Beiräte begleiteten Projekte als Entscheidungsgremien, deren Mitglieder konsensual über die konkrete Ausgestaltung der Projektziele bestimmten (6 Fälle), sie traten als Autorengruppen in Erscheinung, die in gemeinsamer Arbeit wichtige Projektbausteine erstellten (5 Fälle) oder dienten schwerpunktmäßig der externen Vernetzung und Schaffung von Akzeptanz bei den unterschiedlichsten verbandsinternen oder verbandsexternen Interessengruppen (8 Fälle). Generell ist festzuhalten, daß der Projektbeirat umso wichtiger gewesen ist, je mehr divergierende Interessen in ihn eingebunden waren, da dies zur deutlichen Steigerung der Akzeptanz bei den Projektbeteiligten führen konnte.

Eine spezifische Form des Projektbeirats stellte sich als besonders erfolgreich hinsichtlich einer dauerhaften Institutionalisierung heraus: soweit der Projektbeirat im wesentlichen aus Verbandsvertretern zusammengesetzt wurde,

konnte er in zwei Fällen sogar als dauerhaftes Gremium im Verband etabliert werden. Zum Teil gelang durch den Projektbeirat aber auch eine anhaltende Vernetzung über Verbandsgrenzen hinweg.

#### Beispiele für Steuerungsleistungen und die Rolle der Projektbeiräte

„Im Rahmen des Projektes ... wurde ein Beirat beim Verband gegründet, bestehend aus Umweltschutzreferenten der einzelnen Landesverbände. Im Verlauf der Untersuchung hat sich eine fruchtbare Zusammenarbeit zwischen Projektteam und Beirat entwickelt, bei der die praxis- und länderspezifischen Gesichtspunkte einfließen konnten. Dabei hat sich erwiesen, daß zahlreiche Ideen und Anregungen für Maßnahmen ... aus diesem Kreis vorgetragen wurden. Es erscheint deshalb von besonderer Bedeutung, daß dieser Beirat auch nach dem Auslaufen des Projekts weiter bestehen bleibt und sich zu regelmäßigen Sitzungen zusammensetzt. Aufgrund der Struktur des Verbandes kommt dem Beirat eine zentrale verbandspolitische Bedeutung zu, um Umweltschutzmaßnahmen anzuregen, zu koordinieren und umzusetzen“ (VDO 06).

„Der Beirat war für uns aufgrund des sensiblen Themas besonders wichtig. Er diente, alle wichtigen Interessen in einem Gremium zusammenzuführen und so von Anfang an konsensorientiert zu arbeiten. Alle Akteure sollten schließlich unser Produkt in ihr jeweiliges Umfeld tragen, oder es dort wenigstens nicht torpedieren.“ (VIN 18)

„Die Aufgabe des Beirats war nicht fachlicher Input, sondern PR. Der direkte Nutzen für die Projektdurchführung war dagegen nicht sehr hoch. Im Vordergrund stand für uns, eine möglichst hohe Akzeptanz bei allen wichtigen Akteuren zu sichern. Deshalb war es vor allem wichtig, für den Beirat ein paar wichtige Namen zusammenzubekommen. Wir selbst hätten auf der Einrichtung eines Beirats ohnehin nicht bestanden, aber die Anregung dazu kam aus dem UBA.“ (VIN 01)

„Wir hatten eigentlich keinen Projektbeirat, dafür aber eine Arbeitsgruppe mit Mitgliedern aus allen wichtigen relevanten Fachgebieten und Arbeitsbereichen, die gleichzeitig auch Mitglieder der Landesverbände waren. Die AG war sowohl für die strategische Fragen zuständig, als auch für die Autorenschaft der Berichtsbeiträge. Auch die redaktionelle Überarbeitung der Texte wurde von der AG vorgenommen.“ (VIN 07)

„Zur Erreichung eines breiten Konsenses und zur Entscheidungsfindung wurde ein Projektbeirat mit Vertretern relevanter, bundesweiter Verbände und Ministerien einberufen. Wichtige Arbeitszwischenresultate wurden vorgestellt, diskutiert und modifiziert“ (VDO 07).

„Wir hatten in dem Projekt verschiedene Steuerungselemente. Sehr wichtig war der Projektbeirat. Ohne den Projektbeirat wäre eine breite Akzeptanz der Ergebnisse nicht möglich gewesen. Das Projekt hätte zwar durchgezogen werden können, es hätte aber sicher sehr viel Kritik von den ausgeschlossenen Verbänden gegeben....Viele Probleme im Projektverlauf konnten nicht vorausgesehen werden und mußten im Projektbeirat bearbeitet und entschieden werden. ...Die gemeinsame Diskussion und Auswertung der Probleme war sehr wichtig zur Absicherung gegenüber allen Beteiligten. Das Thema war sehr sensibel und erforderte dadurch viel Koordinationsarbeit.... Die Entscheidung lag beim Projektbeirat, wir haben dort z.T. heftige Diskussionen geführt“ (VIN 05).

„Es gab keinerlei Steuerungselemente. Einen Projektbeirat gab es nicht, er war auch nie vorgesehen und auch im Nachfolgeprojekt gibt es keinen. Wir wüßten auch nicht, was dieser leisten könnte“ (VIN 09)

„Die Projektsteuerung erfolgt zunächst durch Zwischenberichte an die Projektgeber. Vom Verband wird ein Projektcontrolling durch die Vorstandssitzungen (4 bis 6mal pro Jahr) vorgenommen. Im engeren Sinn wird eine Projektsteuerung nur durch den Geschäftsführer vorgenommen. Zumeist geschieht dies in den Teamsitzungen der Projektbeteiligten (wöchentlich bis vierzehntägig). In diesen Sitzungen wird der Zeit- und Maßnahmenplan fein heruntergebrochen. Die Teamsitzungen sind das wichtigste Instrument. Der Projektablauf wird

dokumentiert und am Ende findet ein Qualitätszirkel statt. ... Der Projektbeirat ist ebenfalls ein wichtiges Steuerungsinstrument. Hier besteht jedoch das Problem, daß die Beiratsmitglieder keine Aufwandsentschädigung erhalten und deshalb nicht in die Pflicht genommen werden können. Ich würde dem UBA vorschlagen, diese Leute besser auch zu bezahlen. ... Generell muß man die Beiratssitzungen möglichst komprimiert machen und klare Entscheidungsgrundlagen vorlegen. Dies müßte bereits im Projektantrag formuliert werden. Einen positiven Nebeneffekt der Beiratssitzung sehe ich darin, daß die Projektidee in einem größeren Zirkel bekannt wird, sie hat also eine „Türöffner-Funktion“ und führte zu einer zusätzlichen Verteilung der Projektinformation.“ (VIN 27)

Von nur vier Verbänden wurde ein Monitoring zur regelmäßigen Beobachtung der Projektwirkungen betrieben. Nur wenige Verbände haben Anstrengungen in dieser Richtung unternommen. Bisweilen wurden entsprechende Vorstellungen der Verbände zwar in die Diskussion um die Projektkonzeption eingebracht, von BMU/UBA aber bei der Entscheidung über die zu fördernden Maßnahmen aus Kostengründen nicht berücksichtigt. Festzuhalten ist, daß auch BMU/UBA der Wirkungsbeobachtung keine Aufmerksamkeit widmeten. Gerade BMU/UBA sollten jedoch ein Eigeninteresse an der Wirkungsbeobachtung und einer sorgfältigen Dokumentation der erzielten Ergebnisse haben, da der Erfolg des Förderprogramms in letzter Instanz immer an den Wirkungen zu messen ist, die bei den Zielgruppen erreicht werden konnten. Die Evaluation hat gezeigt, daß die Verbände aber nur in den vier genannten Ausnahmefällen über valide Informationen zu den Zielgruppenwirkungen verfügen. In weniger als der Hälfte der weiteren Fälle (9 Projekte) wurden Wirkungen bei den Zielgruppen zumindest thematisiert.

Bisweilen wurden Umweltberatungsmaßnahmen in Form von Pilotmaßnahmen eingeführt, bei denen die Subauftragnehmer auch die Zielgruppenbedürfnisse und Zielgruppenwirkungen evaluierten. Einen Rückschluß auf die Diffusion, Nutzung und Wirkung von durch die Projekte entwickelnden Beratungsmedien lassen diese Pilotmaßnahmen dennoch nur in sehr begrenztem Umfang zu, da sie zumeist eine Betreuung der Zielgruppen oder Motivationsmaßnahmen beinhalteten, die bei der Fortführung nach Projektende nicht mehr gegeben ist. Das fehlende Wissen über die Projektwirkungen bei den Zielgruppen muß daher insgesamt als die größte Schwäche des Programms gewertet werden.

Bei den Verbänden ist eine bemerkenswerte Scheu vor der Quantifizierung ihres Erfolgs festzustellen. Sowohl in den Berichten als auch in den

Gesprächen wurde zwar stets der „große Erfolg“ der Projekte hervorgehoben. Belege aber wurden lediglich in Auflagenzahlen der häufig kostenlos verteilten Materialien angeführt, obwohl nur in Ausnahmefällen ein nennenswerter Anteil der Gesamtmitgliederzahl des Verbandes erreicht wurde. Einen hohen Deckungsgrad erreichten vor allem solche Verbände, die die Interessen von „Großverbrauchern“ vertreten und daher nur eine begrenzte Zahl institutioneller Mitglieder erreichen müssen. Vor allem in deren Projekten waren ausreichende Planungsunterlagen zur Bestimmung der Auflagenzahl verfügbar. Die Mehrzahl der Verbände konnte oder wollte hierfür keine harten Kriterien nennen und bestimmte die Auflagenzahlen eher auf Grundlage allgemeiner Schätzungen oder der zur Verfügung stehenden Fördermittel. Weitergehende Beobachtungen (z.B. wieviele Personen die empfohlenen Maßnahmen umsetzen und aus welchen Gründen sie dies tun oder nicht) erfolgten nur in Ausnahmefällen. Generell wurden keine geeigneten Indikatoren zur Messung der Zielerreichung oder der Wirkungen entwickelt.

Auch die Qualität der Projektberichterstattung ist höchst unterschiedlich zu bewerten. In etwa jedem vierten Projekt wurden sehr umfangreiche Zwischen- und Endberichte vorgelegt, die allerdings häufig sehr stark an der Beschreibung der durchgeführten Maßnahmen und der Begründung, warum diese ausgewählt wurden, orientiert sind. Von Seiten des UBA wurde in mindestens einem Fünftel der Projekte zurecht moniert, daß die Berichte keinen Aufschluß über den Projektstand gaben. Außerdem wurde kritisiert, daß die Berichte nicht wie vereinbart von den Verbänden sondern von den Subunternehmen erstellt wurden. Auffällig ist, daß in einigen Projekten (über 10%) die vereinbarten Zwischenberichte stark verspätet und erst nach Mahnung von Seiten des UBA vorgelegt worden waren.

Generell ist festzustellen, daß seitens BMU/UBA zwar über die Berichtszeitpunkte, nicht jedoch über Art und Form der Berichterstattung verbindliche Vorgaben vorlagen und die individuellen Ansprüche an das Berichtswesen auch im Rahmen der fachlichen Betreuung nicht immer rechtzeitig und klar vermittelt wurden. Dabei waren die Ansprüche der Fachbetreuer des UBA an die Berichterstattung ebenfalls nicht einheitlich. Z.T.

wurden gute und umfangreiche Berichte als unzureichend abgewiesen und schwache Berichte akzeptiert. Die Uneinheitlichkeit der Berichte sowie die teilweise Vernachlässigung relevanter Informationen zum Projektfortschritt erschweren auch im Nachhinein die Bewertung der Projektentwicklung. Interessante Potentiale bzgl. eines institutionellen Lernens könnten sich hier aus einem Vergleich mit der Praxis verschiedener Institutionen ergeben, die eine Vorreiterrolle im Hinblick auf die Entwicklung effektiver Steuerungsinstrumente spielen (z.B. die Projektfortschrittsberichte der GTZ).

#### Beispiele für Wirkungskontrollen und M+E

„Durch den sehr eng gesteckten Zuwendungsrahmen kann eine Eruierung bzw. Entwicklung konkreter Beratungskapazitäten und -programme, die einen Umorientierungs- und Umgestaltungsprozeß innerhalb der Branche nach Maßgabe des zu entwickelnden Leitfadens kompetent begleiten und evaluieren könnten, nicht durch das Projekt abgedeckt werden.“ (UDO 02)

„Wir haben gerade die zweite Fragebogenaktion unter unseren Umweltexperten zu Ende gebracht, um ein umfassendes Bild von Status Quo in der Umweltarbeit zu bekommen. Außerdem ist auch eine regelmäßige Einzelberichterstattung unserer Experten vorgesehen, die Aufschluß über die Erfolge und Mißerfolge ihrer Arbeit geben soll. Allerdings ist die Berichtsmoral sehr unterschiedlich, und weil die Experten ehrenamtlich arbeiten, haben wir ja keinerlei Weisungskompetenz.“ (VIN 14)

„Ein Monitoring hatten wir über den Beirat. Die Projektmaßnahmen wurden von den Mitgliedern begutachtet.“ (VIN 13)

"Dem letzten Rundschreiben wurde ein kurzer Fragebogen angefügt. Der Verband wollte wissen, ob die Adressaten mit den verschickten Informationen arbeiten konnten, Aktionen initiiert haben und auch weiterhin an den Informationen interessiert sind. Aus den Rückantworten ging hervor, daß zum Teil die Informationen Anlaß für z.B. die Einführung von Recyclingpapier oder hilfreich für die eigene Arbeit waren. Fast alle Unternehmen, die geantwortet haben, sind auch weiterhin an Informationen interessiert." (VDO 22)

#### Beispiele für Projektberichterstattung

„Ein erster (vollständiger) Zwischenbericht ist bis heute nicht vorgelegt worden. ... (Bisher) haben wir lediglich einen ‚Zwischenbericht‘ der Unterauftragnehmer... erhalten. Dieser ...Bericht kann nur eine Anlage eines vom Verband .... vorzulegenden (Gesamt-) Zwischenberichtes sein.... Auf den ersten Seiten dieses Berichtes werden im wesentlichen die bereits im ..Antrag ...dargestellten Projektziele wiederholt.... Wesentliche Projekt(zwischen)ergebnisse lassen sich aus diesem ..Bericht nicht entnehmen.“ (UDO 03)

„Der Abschlußbericht eines Projektes... muß im wesentlichen dem Zweck der fachlichen Projektsteuerung dienen. Hierbei reicht es nicht aus, durchgeführte Maßnahmen ... aufzulisten ...; es muß vielmehr, unter Berücksichtigung der Ziel- und Aufgabensetzung des Projektes der gesamte Entwicklungsverlauf dokumentiert und bewertet sowie auch für Außenstehende nachvollziehbar im Sinne von ‚Transparenz-schaffen‘ begründet werden. Während Zwischenberichte sich im wesentlichen auf einzelne Phasen des Projektes zum Zwecke der projektbegleitenden Feinsteuerung richten, sollte ein Abschlußbericht einen transparenten

Überblick über das durchgeführte (Vor)Projekt geben. Erst auf der Grundlage dieses Abschlußberichtes kann ein IST-SOLL-Vergleich durchgeführt und Erkenntnisse für das weitere Vorgehen gewonnen werden. ... im Sinne einer besseren Überschaubarkeit und Transparenz (sollten) folgende Punkte im Abschlußbericht berücksichtigt werden...: a) kurze Vorgeschichte des Projektes, b) Zielsetzungen des Projektes, c) detaillierte Auflistung des geplanten Leistungsspektrums des Projektes gemäß Antrag und Zuwendungsbescheid, d) Aussagen über konzeptionelle bzw. methodische Vorgehensweisen, die den Weg der Zielerreichung transparent beschreiben, e) Reflexion des umweltpolitischen sowie fachwissenschaftlichen Dialogs, f) (mögliche) Abweichungen zum geplanten Projektverlauf dokumentieren und begründen, g) Darstellung der wichtigen Diskussionsergebnisse, h) Darstellung der Funktion, Zielsetzung, Aufgabe und Zusammensetzung des eingerichteten Projektbeirats einschließlich der Dokumentation der für den Projektverlauf sowie die -ergebnisse wichtigen Diskussionen und Entscheidungen, i) konsistente Darstellung und plausible Begründung der gewählten Alternativen, j) Diskussion der (möglicherweise) auftretenden Problemkonstellationen ..., k) zusammenfassende Bewertung des Projektes in seiner Gesamtheit“ (UDO 04).

Die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen innerhalb der Bundesverbände sowie mit den Landes- und Regionalverbänden funktionierte zumeist gut. Allerdings beteiligten sich die Landes- und Regionalverbände daran in höchst unterschiedlichem Umfang (bei mindestens der Hälfte der Projekte ist von keiner bedeutsamen Beteiligung der Teilverbände auszugehen). Die Ursachen dafür liegen vor allem im unterschiedlichen Organisationsgrad des Umweltschutzes auf regionaler Ebene und dem daraus Folgenden unterschiedlichen Engagement der Teilverbände. In seltenen Fällen ergaben sich auch Hinweise auf Akzeptanzprobleme im Hinblick auf die Aufgabenverteilung zwischen Bundes- und Landesverband, ohne daß hierzu jedoch verbindliche Aussagen getroffen werden können. Nicht alle Bundesverbände verfügen über ausreichende Informationen zur konkreten Leistungsfähigkeit der einzelnen Verbandsgliederungen. Gezielte Versuche zur Einbindung wenig engagierter Teilverbände wurden in der Regel nicht unternommen, eine Ursachenforschung nicht betrieben. Stattdessen vertrauten die Bundesverbände vor allem darauf, daß die konstruktive und eventuell imagefördernde Zusammenarbeit mit ausgewählten, besonders leistungsfähigen Teilverbänden eine motivierende Vorbildwirkung auf andere Verbandsgliederungen ausübt. Diese Plausibilitätsannahme der Verbände konnte im Rahmen der Evaluation allerdings nicht durch Daten belegt werden.

Auch die Koordination zwischen den Verbänden und den Subunternehmen verlief meist zur Zufriedenheit aller Beteiligten. In der Regel verfügten die Verbände (oder das UBA) bereits über einschlägige Vorerfahrungen in der

Zusammenarbeit mit den ausgewählten Unternehmen. Das Wissen über deren Arbeitsweise war somit ein wichtiges Auswahlkriterium für die Vergabe des Durchführungsauftrags. Die meisten Subunternehmen engagierten sich in erheblichem Maße und erbrachten in mindestens acht Fällen umfangreiche Vorleistungen oder nahmen, in einem Einzelfall, sogar finanzielle Verluste hin .

Differenzierter ist die Zusammenarbeit zwischen den Verbänden und BMU/UBA zu beurteilen. Von den Verbänden wird der fachliche Beitrag des UBA lobend hervorgehoben, z.T. wurde sogar bedauert, daß sich das UBA nicht noch stärker in die Projekte eingebracht hat. Konflikte entstanden vorrangig aufgrund der fachlichen Ansprüche oder umweltpolitischen Ziele des UBA, die in manchen Fällen von den Vorstellungen der hauptsächlich an den Interessen ihrer Mitglieder orientierten Verbände abwichen. Solche Konflikte konnten allerdings in allen Projekten durch intensive Kommunikation von beiden Seiten kompromißorientiert gelöst werden. Kritisiert wurde dagegen die zu starke Orientierung des UBA an Einsparmöglichkeiten, die nach Ansicht der Verbände nicht immer im Verhältnis zu den hohen inhaltlichen Anforderungen stand. Einzelne Verbände gerieten im Projektverlauf sogar in Finanzierungsnöte.

Auch in verwaltungstechnischer Hinsicht übten eine Reihe von Verbänden Kritik an den Verfahrensweisen des UBA im Hinblick auf die formale Projektabwicklung und die Handhabung finanzieller Nachweispflichten. Trotz der im Vergleich zu vielen anderen Programmen eher niedrigen Anforderungen des Verbändetitels konnten vor allem solche Verbände, die zum ersten Mal ein einschlägiges Projekt mit öffentlichen Fördermitteln durchführten, den formalen Anforderungen nur mit Hilfestellungen durch die UBA-Fachbetreuer genügen. Insgesamt acht Verbände äußerten sich explizit in dieser Hinsicht.

#### Beispiele für die Zusammenarbeit mit Subunternehmern

„Die Zusammenarbeit zwischen uns und dem Verband war sehr eng verzahnt. Das war für alle Beteiligten sehr fruchtbar. Jeder von uns konnte seine Konzepte, mit denen er für gewöhnlich arbeitet, aufgrund der Zusammenarbeit schrittweise weiterentwickeln und damit auch sein Know-How für zukünftige Aktivitäten steigern. (VIN 10)

„Die Koordination mit Unterauftragnehmern war unproblematisch. Die Aufträge wurden im Rahmen beschränkter Ausschreibungen vergeben. Da es sich um eng eingegrenzte inhaltliche Felder handelte, war die Zahl der in Frage kommenden Institutionen gering und deren Arbeitsweise weitgehend bekannt.“ (VIN 21)

„Insgesamt hatten wir an der Arbeit unseres Forschungsinstituts nichts auszusetzen, auch die Abstimmung mit den von uns selbst übernommenen Projektbestandteilen klappte sehr gut. Inhaltlich war höchstens festzustellen, daß die Ergebnisse etwas theoretisch und abstrakt ausfielen, weil unser Partner unsere Zielgruppen wohl nicht gut genug einschätzen konnte. Für uns bedeutete die Anpassung natürlich noch einmal viel Mehrarbeit.“ (VIN 22)

„Das Problem war, daß wir ja gleich mehrere Auftragnehmer hatten und in der Planung aber keine einheitliche Berichtsstruktur vorgegeben hatten. Als wir im Projektverlauf dann entschieden, ein einheitliches Handbuch aus allen Bausteinen zu erstellen, war klar daß wir die Berichte nicht einfach aneinanderhängen können, sondern noch einmal eine Überarbeitung zur einheitlichen Strukturierung fällig wird. Das konnten oder wollten die Institute aber nicht noch zusätzlich leisten, weshalb die redaktionelle Überarbeitung bei uns hängen blieb. Dafür waren ursprünglich aber gar keine Ressourcen vorgesehen.“ (VIN 02)

### Beispiele für die Zusammenarbeit mit Teilverbänden

„In jeder Stadt wurden Fachkonferenzen organisiert, an denen die fachinteressierte Öffentlichkeit teilnahm und über den Sinn und Zweck der Projektmaßnahmen diskutieren konnte. Inhaltlich haben wir die Konferenzen gestaltet, aber die ganze Abwicklung und Organisation wurde von den Verbänden vor Ort übernommen. Dies war auch für die Identifikation mit dem Projekt wichtig, weil die Regionalverbände ja schließlich weiter als Ansprechpartner zur Verfügung stehen sollten.“ (VIN 04)

### Beispiele für die Zusammenarbeit mit UBA/BMU

„Alle Texte der Handreichung wurden im Vorfeld der Veröffentlichung inhaltlich begutachtet und Veränderungswünsche zwischen dem UBA und uns abgesprochen. Die Eingriffe gingen aber vor allem ins Detail und waren von geringer strategischer Bedeutung. Ansonsten hatten wir im Projektverlauf völlig freie Hand.“ (VIN 08)

„Durch einen Sachbearbeiterwechsel im UBA ging mitten im Projektverlauf die Kontinuität der eigentlich guten Zusammenarbeit verloren. Das hatte für uns einige Folgen, weil wir mit den Vergaberichtlinien nicht ganz klar gekommen sind und die Abrechnungen und Mittelanforderungen dann teilweise etwas chaotisch liefen. Anscheinend waren aber auch die Vorgehensweisen im UBA da nicht eindeutig festgelegt. Wir hatten den Eindruck, daß dort jeder die Sache auf seine eigene Art anfaßt; deshalb verursachte der Betreuerwechsel viel Mühe.“ (VIN 01)

„Das UBA hat sich in die konkrete Arbeit nicht eingemischt. ... Das Finanzierungsmodell ist allerdings zu starr und erlaubt keine flexiblen Reaktionen. Es sollten mehr Globalhaushalte als Einzelprojekte vergeben werden. Die inhaltliche Kontrolle sollte stärker sein, mehr in Richtung Kritik und Austausch. Meistens geht es um Folgeprojekte, was dabei herauskommt interessiert die Fördermittelgeber nicht mehr“ (VIN 16)

„Die Beteiligung des UBA beschränkte sich im wesentlichen auf strategische Absprachen. Einzelmaßnahmen wurden nicht thematisiert und blieben den Verbänden überlassen. Eine engere Absprache gab es lediglich im Vorfeld von Veröffentlichungen, die nur mit Zustimmung des UBA herausgegeben werden konnten“ (VIN 21)

„Wir haben schon lange vor dem Projekt intensiv mit unserer Fachbetreuerin in vielen Bereichen zusammengearbeitet. Im Projekt hat sie sich dann an der Beiratsarbeit beteiligt und dort auch selbst kleinere inhaltliche Projektbausteine beigesteuert. Die Zusammenarbeit war sehr konstruktiv und vertrauensvoll. Allerdings hatten wir dem UBA wie allen anderen Teilnehmern gegenüber klargestellt, daß wir eigentlich nur Akteure am Beirat beteiligen wollen, die wirklich bereit sind, sich einzubringen.“ (VIN 20)

„Das UBA hat das Projekt am lockeren Zügel geführt, sie haben nicht inhaltlich hineingeredet. Es lief alles relativ glatt mit dem UBA-Fachreferenten ab, einziges Problem war, daß er nur schwer zu erreichen war. Dadurch wurde die Termineinhaltung erschwert....Es gab insgesamt aber keinen Druck vom UBA. ...Das Ministerium hat bei dem Projekt keine Rolle gespielt.“ (VIN 09)

"Die Projektsteuerung des UBA ist zum einen dadurch gekennzeichnet, daß im Vorfeld relativ viele Rechnungslegungen, häufige Überarbeitungen nicht nur finanztechnischer sondern auch inhaltlicher Art erfolgen. ... Die Flexibilität ist beim UBA allerdings hoch genug, die unkonventionelle Vergabe ist ein großer Vorteil... Während der Laufzeit erfolgen nur wenige Eingriffe durch das UBA, höchstens indirekt über den Beirat. Die Zusammenarbeit ist eher zurückhaltend und angenehm. Das Ministerium hat keinen direkten Einfluß genommen.... Die Berichte werden z.T. vom Ministerium durchaus genutzt. ... Das UBA federt Konflikte mit den Zielgruppen ab, obwohl wir als Projektträger eigenverantwortlich sind. Die fachliche Begleitung war sehr gut und autorisiert.“ (VIN 27)

Zusammenfassend lassen sich für die Phasen der Projektplanung und Projektdurchführung folgende hemmenden und fördernden Faktoren konstatieren:

<b>Planung und Steuerung</b>	
<b>Fördernde Faktoren</b>	<b>Hemmende Faktoren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Frühzeitige konzeptionelle Absprachen zur Projektvorbereitung zwischen UBA und Projektträger</li> <li>☞ Inhaltliche Flexibilität des UBA</li> <li>☞ technisch-ökologische Machbarkeit vielfach durch Studien im Vorfeld der Projekte geprüft</li> <li>☞ Überlegungen zur Weiterführung der Projektziele bei vielen Verbänden bereits in der Planungsphase</li> <li>☞ Langjährige Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit den Zielgruppen bei den meisten Verbandsvertretern</li> <li>☞ Hohes Engagement der meisten Verbände</li> <li>☞ Die fachliche Betreuung durch das UBA wird von den meisten Verbänden lobend hervorgehoben</li> <li>☞ kaum Steuerungsprobleme weder seitens der Verbände noch seitens der Subauftragnehmer</li> <li>☞ gute Steuerungsleistungen der Projektbeiräte (als Entscheidungsgremium, Forum des Interessenausgleichs, Arbeitsgremium)</li> <li>☞ Projektbeiräte mehrfach als Ausgangspunkt für dauerhaft institutionalisierte Netzwerke innerhalb und zwischen Verbänden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Begrenzte Ressourcen an Fördermitteln; Zielkonflikt zwischen breiter Streuung und Finanzbedarf von größeren Projekten</li> <li>☞ heterogene Antragsqualität und -bewertung, zumeist geringe Eignung der Anträge als Planungsinstrument</li> <li>☞ zu starke technische Orientierung der Machbarkeitsstudien und Vorprojekte, geringe Berücksichtigung des Zielgruppenverhaltens</li> <li>☞ Zielgruppeninteressen und -bedürfnisse in der Planungsphase vielfach zu wenig eingebunden</li> <li>☞ kaum Vorkehrungen für Wirkungsanalysen, die zur konzeptionellen Weiterentwicklung genutzt werden können</li> <li>☞ geringes Augenmerk auf Wirkungsbeobachtung, auch seitens der Fördermittelgeber</li> <li>☞ geringes Eigeninteresse an der Projektfortführung bei manchen Verbänden infolge einer Auftragsvergabe an Dritte ohne gemeinsame strategische Ziele</li> <li>☞ unangemessene Zeitplanung vieler Projekte</li> <li>☞ heterogene Qualität der Projektberichte, die z.T. die Projekte nur unzureichend dokumentieren</li> </ul>

#### 4.1.2 *Förderende, Nachbetreuung und Fortführung*

Als Erfolg des Förderprogramms ist zunächst zu verbuchen, daß in allen untersuchten Projekten die vertraglich vereinbarten Leistungen erbracht werden konnten und daß diese in nahezu allen Fällen auch qualitativ den Anforderungen der Projektbeteiligten genügten. Auf dieser reinen „Produktebene“ haben nahezu alle Projekte ihre Zielsetzungen erreicht; zu Projektabbrüchen oder der vorzeitigen Einstellung von geplanten Maßnahmen kam es in keinem Fall.

Aber nur in jedem vierten Projekt wurde das Projektende systematisch vorbereitet und eine konkrete Zielsetzung für die Nachförderphase entworfen. In der Regel beschränken sich die vertraglich vereinbarten Projektziele auf die Durchführung genau spezifizierter Maßnahmen und die Erstellung bestimmter Produkte (z.B. Handreichungen, Handbücher, Leitfäden, Broschüren). Sowohl UBA/BMU als auch die Verbände betrachten die Projekte zumeist als abgeschlossen, wenn die vertraglichen Leistungen erbracht wurden und die Fördermittel ausgelaufen sind. Seitens UBA/BMU wurde nur wenig darauf geachtet, inwieweit die Projektziele in breiter und dauerhafter angelegte, umweltpolitische Zielsetzungen der Verbände eingebunden waren. Im Rahmen der Evaluation formulierten nur fünf Projekte bereits in der Antragsphase langfristige Zielsetzungen, die über diese kurzfristige, produktorientierte Sichtweise hinausgingen und strukturbildenden Charakter hatten. Die isolierte Betrachtung vieler Projekte vernachlässigt den Aspekt der Nachhaltigkeit, der von Beginn an thematisiert werden sollte.

Allerdings kann auch für mindestens sieben Projekte festgehalten werden, daß Nachhaltigkeit im Projektverlauf konsequent angestrebt und in vorbildlicher Weise realisiert wurde. Soweit es nachhaltige Wirkungen der übrigen Projekte gegeben hat, sind diese eher als Nebeneffekte denn als konkrete Projektziele anzusehen. Obwohl auf dieser Ebene in fast der Hälfte der Fälle nachhaltige Wirkungen nachgewiesen werden konnten, waren diese nicht mit einer konsequenten Weiterentwicklung der Projektideen und -ziele verbunden.

Sofern weiterführende Materialien erstellt wurden, handelte es sich in erster Linie um Weiterentwicklungen im Rahmen neuer Förderprojekte, wie sie in insgesamt dreizehn Verbänden durchgeführt wurden oder derzeit noch durchgeführt werden. Sollten zukünftig keine Fördermittel mehr für diese Aufgaben zur Verfügung stehen, wäre die Nachhaltigkeit der heute noch meißbaren Erfolge auf Dauer nicht gewährleistet. Nur gelegentlich (insgesamt in sieben Verbänden) wurden über das Förderende hinaus neue Materialien oder Maßnahmen aus Eigenmitteln entwickelt. Es ist allerdings positiv hervorzuheben, daß in vielen Verbänden eine eigene umweltpolitische Dynamik in Gang gesetzt werden konnte. Deren Fortbestehen ist jedoch vielfach noch in hohem Maße von einer weiteren Fördermittelvergabe abhängig. Diesem Aspekt der strukturellen Abhängigkeit der Umweltberatung wurde im Rahmen des Förderprogramms bisher noch zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt.

Grenzt man die Perspektive auf die im Projektverlauf entwickelten Maßnahmen ein, so ist als Erfolg des Förderprogramms festzuhalten, daß diese von einem überwiegenden Anteil (ca. 75%) der Verbände fortgeführt werden. Bei fast der Hälfte der Verbände ergaben sich aufgrund der positiven Projekterfahrungen weitere Folgeprojekte unter Förderung von BMU/UBA oder anderen Trägern (zumeist der DBU). Soweit das UBA Folgeprojekte als förderungswürdig einschätzte, diese Förderung aber aus Eigenmitteln nicht leisten konnte, spielte es eine wichtige Rolle als Vermittler zwischen den Verbänden und weiteren Mittelgebern. Insbesondere eine Weiterförderung durch die DBU ist in mehreren Fällen mit der ausdrücklichen Initiative des UBA in Zusammenhang zu bringen (im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nachweislich in drei Fällen). Vielfach wurden aber die Aktivitäten auch ganz oder teilweise in Eigenregie von den Verbänden fortgeführt. Mindestens neun Projektträgern können auch heute noch umfangreiche Umweltberatungsleistungen bescheinigt werden, die im Kern unabhängig von Fördermitteln aufrechterhalten werden.

Insgesamt haben die meisten Projekte einen Anstoß zur Weiterführung der Arbeit gegeben. In einigen bemerkenswerten Fällen (5 Projekte) konnten die Aktivitäten der Verbände im Umweltbereich durch die Projekte erheblich gesteigert oder gar erst eine entsprechende Infrastruktur aufgebaut werden. Wo

derartige Effekte ausblieben, wurde eine Projektweiterführung häufig durch fehlende Finanzmittel verhindert, insbesondere wenn während der Projektlaufzeit keine Selbstfinanzierungsmechanismen aufgebaut wurden. Fünf Verbände führen dies ausdrücklich als Grund für einen Rückgang oder eine Stagnation der verbandsinternen Umweltberatungsaktivitäten an. Zwei Verbände berichten in diesem Zusammenhang auch über Verzögerungen, Unterbrechungen oder thematische Umorientierungen in Abhängigkeit von Interessen der Fördermittelgeber.

Obwohl die meisten Verbände die Projektergebnisse in der Verbandsarbeit weiterführten, konnte eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Projektziele nur in Ausnahmefällen (ca. in einem von fünf Verbänden) betrieben werden. Neben finanziellen Restriktionen, die fast alle untersuchten Bundesverbände als Begründung geltend machten, entstanden im Evaluierungszeitraum in vier Fällen außerdem besondere Schwierigkeiten durch die Umzugsaktivitäten von Bundesverbänden, die ihren Sitz mit der Bundesregierung nach Berlin verlagerten und aus diesem Grund sowohl in finanzieller als auch in organisatorischer Hinsicht in ihren Aktivitäten zeitweise behindert waren oder sind.

Eine formale Nachbetreuung durch das UBA ist im Rahmen des Fördertitels nicht vorgesehen und aufgrund der hohen Zahl unterschiedlichster Fördermaßnahmen auch personell nur schwer zu leisten. Dennoch gibt es eine ganze Reihe umweltpolitisch aktiver Verbände (ca. ein Drittel der Projektträger), die weit über das Projektende hinaus rege Kontakte mit zuständigen Fachabteilungen im UBA unterhalten und im Rahmen umweltpolitischer Eigenaktivitäten auch unabhängig von der Durchführung weiterer Fördermaßnahmen Beratung durch UBA-Mitarbeiter nachfragen. Das Fortbestehen von Kontakten geht vor allem auf die Eigeninitiative der Verbände zurück, gleichzeitig aber hat die Verfügbarkeit des UBA als fachlicher Ansprechpartner einen außerordentlich positiven Verstärkungseffekt im Hinblick auf die Aktivitäten der Verbände.

### Beispiele zur Vorbereitung des Projektendes und zur Fortführung

„Konkrete Planungen zur Neuauflage gibt es nicht, aber in einigen Jahren wird vermutlich wieder eine Neuauflage notwendig werden. Diese Neuauflage wird nicht aus Mitteln des Verbandes allein zu decken sein. Der Verband finanziert sich ausschließlich aus Mitgliedsbeiträgen, für eine Neuauflage müssen wir uns dann sicherlich wieder um Fördermittel bemühen. Wir sind als kleiner Verband eindeutig von der öffentlichen Finanzierung solcher Aufgaben abhängig. Für die nächsten drei bis fünf Jahre wird aber vermutlich keine Neuauflage fällig. Dies ist allerdings aufgrund der Entwicklung im Umweltbereich schwer kalkulierbar. Im Umweltbereich haben wir zur Zeit keine weiteren geförderten Projekte auf Bundesebene laufen, vielleicht existieren jedoch Projekte bei den Landesverbänden“ (VIN 12).

„Von einer Fortführung des Projektes im eigentlichen Sinne kann nicht gesprochen werden, da das Projektziel nicht etwa im Aufbau verbandsinterner Beratungsstrukturen, sondern in der Erstellung einmaliger Produkte für die Zielgruppe bestand. Das heißt zwar nicht, daß die Thematik nicht auf verschiedene Weisen auch verbandsintern virulent blieb, eine Projektfortführung wurde jedoch nicht angestrebt.“ (VIN 21)

„Nach Abschluß des ersten Projekts wurde ein Folgeprojekt gesucht.... Es entstand beim Verband die Idee für das zweite Projekt. Der Anspruch zur Öffnung für andere Verbände kam vom UBA. Die Idee wurde freudig aufgenommen, weil der Verband bisher nicht als sonderlich innovativ wahrgenommen wurde. ...Aus diesem Projekt ging dann ein weiteres Folgeprojekt hervor, welches von der DBU gefördert wird. ...Außerdem ergaben sich hieraus Anstöße zur Vernetzung, die erste Vernetzung, an der der Verband beteiligt war“ (VIN 16).

„Wir hatten von Anfang an eine langfristige Planung. Wir sahen einen dauerhaften Bedarf.... Die Projektmittel waren nur zur Entwicklung gedacht. Wir bieten die Projektleistungen gegen Entgelt an, um die Aktualisierung und Weiterentwicklung zu finanzieren. Dies war auch ein Anliegen des UBA.“ (VIN 13)

„In dem geförderten Themenfeld waren wir ja schon lange vor Projektbeginn aktiv. Im Projekt ging es vor allem darum, noch einmal die Beratungsinstrumente zu optimieren und zu aktualisieren, die uns zur Verfügung stehen. Diese werden jetzt in unserer routinemäßigen Arbeit eingesetzt.“ (VIN 17)

„Es war von vornherein klar, daß in dem Förderprojekt nur ein Teil unseres Aufgabenfeldes bearbeitet werden konnte. Die Projektveröffentlichung kann zwar als eigenständiges Ergebnis rezipiert werden, aber im Grunde ist das Folgeprojekt, das jetzt demnächst anläuft ein logischer Schritt, der auch schon im Rahmen des Erstprojekts angedacht und mit dem UBA ausgehandelt wurde.“ (VIN 23)

„Ein Fortführung des Projektes oder Folgeprojekte gibt es bei uns nicht. Wir vertreiben nach wie vor die im Projekt erstellten Faltblätter, aber weitere Aktivitäten sind nicht geplant.“ (VIN 24)

„Es war nie geplant, daß der Verband Umweltberatungsleistungen in sein Dienstleistungsangebot aufnimmt. Dafür sind die Landesverbände zuständig, wir leisten dagegen die politische Interessenvertretung auf Bundesebene. Bei der Projektveröffentlichung handelte es sich um ein einmaliges Produkt.“ (VIN 15)

„Bei der Planung wurden keine Vorbereitungen zur Nachförderung, Folgeplanung oder Nachhaltigkeit vorgenommen. Diese fehlende Planung ist bei UBA-Projekten durch die befristete Projektförderung ein Problem. Es gibt im Unterschied z.B. zu den Förderrichtlinien der DBU keinen Zwang zu sagen, wie es weitergehen soll, deshalb plant der Verband nur für einen klar abgegrenzten Zeitrahmen. Es gibt nie einen Nachtragshaushalt oder eine Verlängerung... Bei unserem Projekt tut dies weh, weil für den Kontakt mit den Zielgruppen eigentlich eine Kontinuität gewährleistet werden müßte. Die Projekte waren auch nie auf wirtschaftliche Form, sondern stets befristet mit den zur Verfügung gestellten Mitteln geplant“ (VIN 27)

„Die im Projekt erstellten Handbücher wurden von einem Buchverlag übernommen und weitergeführt. Die Materialien sind immer noch im Programm des Verbands und wurden z.T. aus Eigenmitteln (aus dem Verkauf finanziert) aktualisiert und weitergeführt.“ (VIN 27)

Folgende Faktoren waren kennzeichnend für die Vorbereitung des Förderendes und Projektförderung nach Förderende:

<b>Förderende und Fortführung</b>	
<b>Fördernde Faktoren</b>	<b>Hemmende Faktoren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Vertragliche vereinbarte Leistungen in fast allen Projekten erbracht, qualitativen Anforderungen aller Projektbeteiligten weitgehend erfüllt</li> <li>☞ Nachhaltigkeit der Maßnahmen in einer Reihe von Projekten konsequent angestrebt und vorbildlich realisiert</li> <li>☞ Eine umweltpolitische Dynamik konnte in vielen Verbänden in Gang gesetzt werden; in der überwiegenden Zahl der Fälle Fortführung der im Projektverlauf entwickelten Maßnahmen</li> <li>☞ Projekte in einigen Verbänden als Anstoß für weitere Aktivitäten im Umweltbereich; dazu häufig Aufbau einer entsprechenden Infrastruktur innerhalb der Verbände</li> <li>☞ Gelegentlich Aufrechterhaltung fachlicher Kontakte zwischen den Verbänden und den zuständigen Fachabteilungen des UBA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Fehlende systematische Vorbereitung des Förderendes und Entwicklung konkreter Zielsetzungen für die Nachförderphase nur in Ausnahmefällen</li> <li>☞ Weiterentwicklung der Maßnahmen zumeist nur durch die Einwerbung neuer Fördermittel möglich; nur in Ausnahmefällen Entwicklung von Selbstfinanzierungskonzepten</li> <li>☞ Teilweise Behinderung der Projektweiterführung durch Umzugsaktivitäten der Bundesverbände von Bonn nach Berlin</li> </ul>

## 4.2 Interne Wirkungsfelder (Projektträger)

Die Untersuchung der internen Wirkungsfelder folgt einem einfachen organisationstheoretischen Erklärungsrahmen, der folgende Parameter als

wesentlich für das Leistungspotential eines Projektträgers annimmt (zur theoretischen Herleitung der Parameter vgl. Stockmann 1996, Stockmann u.a. 2000):

- *Ziele der Organisation:* Ausgehend von der Annahme, daß das erfolgreiche Handeln einer Trägerorganisation nur auf einem kohärenten Zielsystem beruhen, das von allen bestimmenden Akteuren in seinen Grundzügen geteilt wird, sind hier u.a. folgende Fragen zu stellen: Wie sind die Projektziele in die allgemeinen Zielsetzungen der Verbände eingebunden? Gibt es schlüssige Zielsysteme (Oberziel, Projektziel, Projektergebnisse) und Indikatoren für die Zielerreichung? Wie ist die Zielakzeptanz bei allen wichtigen Akteuren zu beurteilen? Wie haben sich die Zielvorstellungen nach Ablauf der Projekte (weiter-)entwickelt?
- *Organisatorische Ressourcen:* Als Ressourcen der Projektträger werden an dieser Stelle die zur Verfügung stehenden Personalkapazitäten, die Leistungsfähigkeit der Organisationsstruktur im Hinblick auf die Projekte, die Einbindung in Kooperations- und Netzwerkstrukturen sowie die finanzielle Leistungskraft des Verbandes aufgefaßt. Leitfragen lauten z.B.:
  - **Personal:** Ständen ausreichend qualifizierte Mitarbeiter in genügender Zahl für die Projekte und die Projektfortführung zur Verfügung? Wie ist die personelle Kontinuität zu beurteilen? Welche personellen Engpässe sind festzustellen und wie gehen die Verbände damit um?
  - **Organisationsstruktur:** Wie sind die Projekte in die Verbandsstrukturen eingebunden (Hierarchieebene, Arbeitsteilung und Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen etc.)? Inwieweit sind die allgemeinen Verbandsstrukturen (z.B. Verhältnis Bundesverband / Teilverbände, Gremienstruktur, Vorhandensein fachlicher Ausschüsse) für den Umweltberatungsprozeß von Bedeutung?
  - **Netzwerke und Kooperationen:** Welche *verbandsinternen* Formen der Vernetzung oder der Zusammenarbeit können für die Umweltberatung nutzbar gemacht werden? Mit welchen Akteuren *außerhalb* des Verbandes wird aktiv kooperiert bzw. in welche Netzwerke ist der

Verband eingebunden und welche Auswirkungen hat dies auf die Entwicklung der Umweltberatung?

- **Finanzielle Ressourcen:** Wie sieht die Finanzlage des Trägers aus? Welche Kosten sind mit den Projektaktivitäten bzw. der Fortführung von Projektergebnissen verbunden? Kann die Umweltberatung dauerhaft abgesichert werden oder ist sie von weiterer Fördermittelvergabe abhängig?
- *Innovationspotential des Beratungskonzepts:* Hier geht es schließlich um die Charakteristika der Projektkonzeption und der im Projektverlauf zu entwickelnden Informations- oder Beratungsdienstleistungen. Die Frage nach dem Innovationspotential bezieht sich darauf, inwieweit durch die Projektmaßnahmen neue Elemente in die Verbandsarbeit eingeführt wurden. Dabei kann es sich um die Erschließung neuer (Umwelt-)themen handeln, aber auch um die Entwicklung neuartiger Informationsträger und -medien, um den Aufbau neuer Vertriebsstrukturen oder um die Erschließung neuer Zielgruppen. Daneben stellt sich die Frage, inwieweit seitens der Projektträger der jeweilige Innovationscharakter ausreichend reflektiert und bei den ergriffenen Maßnahmen zur Diffusion der Projektergebnisse berücksichtigt wurde.

#### 4.2.1 *Zielkonzeption, Zielerreichung und Zielakzeptanz*

Die in den Anträgen zum Teil sehr ausführlichen Beschreibungen der Zielsetzungen beziehen sich zumeist auf die konkreten, während des Projektes durchzuführenden Maßnahmen. Weiterführende umweltpolitische Zielsetzungen werden allerdings in zehn Fällen ebenfalls genannt und in der Regel vom UBA zur Begründung des Bundesinteresses angeführt. Soweit solche Oberziele benannt werden, fügen diese sich sehr gut in das Zielsystem ein, d.h. die konkreten Maßnahmen können als stringentes Konzept zur Erreichung dieser Ziele angesehen werden.

Insgesamt bleiben aber die Zielformulierungen – soweit sie nicht nur die umzusetzenden Maßnahmen betreffen – sehr allgemein. Konkrete, meßbare Zielvorgaben hinsichtlich des Umfangs der zu erreichenden Zielgruppen oder

weitergehender umweltpolitischer Ziele (z.B. des Ausmaßes der zu erreichenden Reduktion von Umweltbelastungen oder auch nur der Anzahl der umzusetzenden Maßnahmen) wurden in praktisch keinem der untersuchten Projekte gemacht. Indikatoren zur Messung der Zielerreichung wurden ebenfalls nicht entwickelt.

Bei den Projektzielen legte das UBA besonderen Wert auf die bundesweite Ausrichtung und die umweltpolitische Bedeutung der Maßnahmen. Allerdings stellten BMU/UBA kaum Forderungen hinsichtlich der Operationalisierung weiterführender umweltpolitischer Ziele und der Überprüfung der Zielerreichung. Die Rechenschaftspflicht der Verbände beschränkt sich auf die Einhaltung der zu Projektbeginn getroffenen Vereinbarungen. Im Hinblick auf konzeptionelle Anpassungen und die bedarfsgerechte Umgestaltung einzelner Projektbausteine zeigte sich das UBA sehr flexibel – was von den Verbänden lobend hervorgehoben wurde –, die konsequente Verfolgung langfristiger Ziele und Projektwirkungen war dagegen selten gewährleistet.

Lediglich ein Teil der Verbände (ca. 40%) verfolgt explizit laut Satzung umweltpolitische Ziele. Dabei ist zwischen originären Umweltverbänden (ca. 20% der Projektträger) und Verbänden, die unter anderen auch umweltpolitische Zielsetzungen verfolgen (weitere 20% der Träger), zu unterscheiden.

Deutlich mehr als die Hälfte der Verbände (ca. 60%) hat allerdings keine zentrale umweltorientierte Ausrichtung. Hier ist zwischen Verbänden zu unterscheiden, die vor Projektbeginn keinerlei Institutionalisierung des Umweltschutzes innerhalb ihrer Verbandsstrukturen besaßen, für die also das Umweltthema zumindest teilweise Neuland gewesen ist (ca. 20%) und Verbänden, die bereits über eine gewisse Infrastruktur verfügten (ca. 40%).

Dementsprechend ergaben sich für die Projekte höchst unterschiedliche Ausgangsbedingungen, was die Einordnung in die allgemeine Zielstruktur des Verbandes betraf. Grundsätzlich ist allerdings festzuhalten, daß es in keinem Verband wesentliche Widerstände gegen die Implementation eines Umweltprojektes gegeben hat. Da es ohne die Eigeninitiative der Verbände in

keinem Fall zur Projektvergabe gekommen wäre, ist grundsätzlich immer von einem Minimum an Zielkonformität zu Projektbeginn auszugehen.

Von größeren, die Projektdurchführung gefährdenden Zielkonflikten wurde nur in einem einzigen der untersuchten Projekte berichtet, in dem es zwischen einem projektdurchführenden Umweltberatungsunternehmen und dem Trägerverband zu Meinungsverschiedenheiten bzgl. der Gewichtung einzelner Projektbausteine kam. Keines der evaluierten Projekte wurde aber abgebrochen. Auftretende Probleme mit grundsätzlichem Charakter, konnten stets kompromißorientiert gelöst werden. Auch in dem einzigen genannten Konfliktfall, in dem ein beteiligter Verband sich schließlich aus der Projektdurchführung zurückzog, konnte das Projekt von dem zweiten Projektpartner erfolgreich und aus Sicht des UBA qualitativ zufriedenstellend zu Ende geführt werden.

Grundsätzlich bestand in einigen Fällen aufgrund unterschiedlicher Interessenlagen von BMU/UBA und den Bundesverbänden die Gefahr, daß es im Projektverlauf zu erheblichen Zielkonflikten kommen konnte. Die Verbände orientieren sich primär an dem antizipierten Bedarf ihrer Mitglieder und sehen die Projektmaßnahmen als Dienstleistung für diese an. Vor allem für Wirtschafts- und Berufsverbände ergibt sich daraus in einigen Fällen eher eine ökonomische denn eine umweltpolitische Zielsetzung (die Konfliktlinie wurde in sieben Verbänden von den Verbandsvertretern selbst angesprochen).

BMU/UBA dagegen haben vorrangig bundesweite umweltpolitische Ziele. Für sie sind die Bedürfnisse der Verbandsmitglieder eher von untergeordneter Bedeutung. Durch ökologische Maßnahmen zu erreichende Einsparungen oder zusätzliche Einnahmen werden eher als (durchaus wünschenswerter) Nebeneffekt angesehen. Während der Projektdurchführung drangen BMU/UBA vorrangig auf fachlich-inhaltliche Korrektheit der Informationen, die Bedürfnisse der Zielgruppen wurden – auch wegen einer mangelnden Vertrautheit mit dem Klientel der Verbände – dabei in geringerem Umfang berücksichtigt. Positiv hervorzuheben ist, daß diese unterschiedliche Interessenkonstellation aufgrund der stets konstruktiv, auf Kompromißfindung hin ausgerichteten Fachbetreuung nur in zwei dokumentierten Fällen zu anhaltenden Konflikten zwischen Verband

und BMU/UBA führte. Zumeist wurden diese unterschiedlichen Ausrichtungen von den Akteuren akzeptiert und sogar als komplementär und förderlich für die Zusammenarbeit wahrgenommen.

In den meisten Projekten – häufig bedingt durch die kurzen Laufzeiten – kam es nicht zu einer Zielanpassung während der Förderlaufzeit. Da keine Maßnahmen zur Wirkungskontrolle implementiert wurden und die Einhaltung der ursprünglich vereinbarten Projektergebnisse von BMU/UBA überwacht wurde, ergaben sich allerdings auch wenig Handlungsspielräume zur Veränderung der praktisch ausschließlich an den Produkten orientierten Zielsetzungen.

Anders ist die Situation nach Auslaufen der Förderung zu beurteilen. Bei der Mehrheit (ca. 60%) der Verbände wurden die während des Projektes entwickelten Konzepte zielgerichtet weitergeführt und konsequent weiterentwickelt. Andere Projektträger (ca. 30%) verfolgen die Zielsetzungen weiter und bieten unverändert die Materialien an, allerdings ohne daß es zu einer Weiterentwicklung (in ökologischer Hinsicht) gekommen ist. Nur in drei Ausnahmefällen wurden die Ziele nach Projektende aus unterschiedlichen Gründen nicht mehr weiterverfolgt.

Eine systematische Kontrolle der Zielerreichung erfolgte nur in vier Projekten, ein weiterer Verband hat zur Jahresmitte 1999 im Rahmen eines Folgeprojektes eine Wirkungsevaluierung der im Rahmen dieser Arbeit untersuchten Maßnahmen in Angriff genommen. Generell aber wird der Erfolg der Projekte sowohl von den Verbänden als auch vom UBA fast ausschließlich an der Erfüllung der Projektvereinbarungen gemessen.

Wurden z.B. Informationsmaterialien erarbeitet, dienten deren erfolgreiche Fertigstellung und eventuell die Beurteilung der inhaltlichen Qualität als Indikatoren für die Zielerreichung. Häufig wurden zusätzlich noch die Höhe der Auflagen oder die Zahl der verteilten Broschüren, Handreichungen, durchgeführten Veranstaltungen etc. als Beleg für die Zielerreichung angeführt. Da jedoch in keinem dieser Fälle zu Projektbeginn vollständige Angaben darüber gemacht wurden, wieviele Materialien an wen in welchem Zeitraum verteilt werden sollten und die Festlegung von Referenzpunkten recht willkürlich

ausfällt, können selbst geringe Vertriebszahlen als Erfolg gewertet werden. Referenzpunkte für die Vertriebszahlen existierten lediglich in solchen Projekten, deren Ergebnisse sich an zahlenmäßig überschaubare Gruppen von Großverbrauchern oder klar abgrenzbaren Berufsgruppen richteten und die darauf ausgerichtet waren, diese Zielgruppen flächendeckend zu erreichen; auch hier aber stellt die erfolgte Weitergabe der Broschüre noch keinen ausreichenden Indikator für den Projekterfolg dar.

Wo Materialien kostenlos über die Landes- und Regionalverbände verteilt wurden, sind Auflagenhöhen und Verteilungszahlen ohnehin wenig aufschlußreich. Erst in solchen Fällen, in denen die Abgabe lediglich auf direkte Anfragen erfolgte bzw. Projektergebnisse in Form kostenpflichtiger Beratungsmedien vertrieben wurden, wird die Auflagenhöhe zu einer wichtigen Größe für den Erfolg. Diese ist dann aber – gemessen an der Größe der Zielgruppen – anteilmäßig eher gering, weshalb vermutlich in den meisten Fällen auch eine vollständige Verteilung nur bedingt als Erfolg anzusehen ist. Eine auf die Erreichung umweltpolitischer Zielsetzung ausgerichtete Erfolgsmessung müßte vielmehr prüfen, inwiefern die in den Projekten entwickelten Umweltinformationen von den Zielgruppen tatsächlich rezipiert werden und schließlich deren Handeln positiv beeinflussen. Informationen über solche weiterführenden Ziele, wie z.B. die Umsetzung empfohlener Maßnahmen bei den Zielgruppen, werden aber nur in seltenen Ausnahmefällen erhoben. Eine Bewertung dieser Ziele erfolgte dementsprechend weder seitens der Verbände noch seitens BMU/UBA.

#### Beispiele für Belege der Zielerreichung

„Die Anforderung ‚Überprüfbarkeit‘ und ‚Konsistenz untereinander‘ an die Zielkriterien wurden nicht gestellt. Zielkonflikte sind daher vorhanden. Es fehlen Feinziele zur Analyse und besseren Zielüberprüfung. Eine Zielerreichungsstrategie konnte nicht erarbeitet werden“ (VDO 08).

„Leider konnte aufgrund der reduzierten Finanzierung keine systematische Kontrolle der Zielerreichung erfolgen“ (VIN 05)

„Da keine Informationen über die Nutzung der im Projekt erarbeiteten Materialien gesammelt werden, gibt es im Hinblick auf das Oberziel auch keine Indikatoren der Zielerreichung. Überprüfbar sind lediglich die operationalen Ziele des Projekts... Alle mit dem UBA vereinbarten Leistungen konnten erbracht werden; über die Vereinbarungen hinaus erstellte der Verband sogar noch eine zusätzliche Broschüre..., so daß sogar von einer gewissen Über-Erfüllung der Projektziele gesprochen werden kann“ (VIN 21)

„Eine Zielevaluation erfolgte nicht. Wir waren aber positiv überrascht, daß es überhaupt so gut funktioniert hat. Die Produkte sind außergewöhnlich gut gelaufen, das Feedback der Zielgruppen war sehr gut.“ (VIN 09)

„Im Grunde genommen wollten wir im Rahmen des Projekts vor allem einmal eine allgemeine Bestandsaufnahme aller für unsere Mitglieder relevanten Umweltthemen machen. Die Ergebnisse sind sicher auch von praktischem Nutzen, aber genaue Wirkungsziele, was wir in welchem Umfang bei wem erreichen wollen, haben wir im Vorfeld nie entworfen. Wir können im Nachhinein auch nicht sagen, was jetzt wirklich passiert ist. Nur anhand der großen Nachfrage können wir sagen, daß wir zumindest auf umfangreiches Interesse gestoßen sind.“ (VIN 22)

„Unser Hauptzielindikator war, eine an den Vertriebszahlen unserer Faltblätter zu messende Nachfrage zu erzeugen. Unsere Vorgaben haben wir zwar nicht ganz erreicht, aber die Auflagenhöhen waren doch beträchtlich. Ich glaube, wenn wir die Zielgruppen wirklich flächendeckend erreicht haben, werden gewisse Wirkungen ja nicht ausbleiben, auch wenn wir die nicht erheben können.“ (VIN 24)

„Natürlich versuchen wir unser Produkt so gut zu gestalten, daß es für jeden, der es einsetzen möchte, auch von hohem praktischen Nutzen ist, aber genau benannte Wirkungsziele oder Zielerreichungsindikatoren haben wir keine. Seien wir doch mal ehrlich, und das gilt sicher nicht nur für uns, sondern auch für alle anderen Verbände: Auf die Zielgruppen kommt es doch gar nicht sehr an; vor allem wird den Verbänden dabei geholfen, ein Produkt zu entwerfen, mit dem sie sich präsentieren und in der politischen Diskussion einbringen können. Mit etwas Glück gewinnt das UBA dabei ein paar neue Bündnispartner auf politischer Ebene.“ (VIN 04)

Innerhalb der zumeist nur kleinen Geschäftsstellen der Bundesverbände ergaben sich generell keine Akzeptanzprobleme gegenüber den Zielsetzungen der Fördermaßnahmen. Soweit auf Verbandsressourcen oder die Unterstützung der Verbandsführung im Projektverlauf zurückgegriffen werden mußte, geschah dies im Rahmen der üblichen Vorgehensweise der Verbände problemlos. Die Umweltprojekte waren in dieser Hinsicht durchgehend gut in die Verbandsarbeit eingebunden.

Die Projekte unterscheiden sich sehr stark hinsichtlich der Zahl der beteiligten Personen und Institutionen. Innerhalb der Verbände war häufig nur ein Projektkoordinator für die Durchführung hauptverantwortlich (17 Projekte). Auch soweit mehrere Mitarbeiter an der Durchführung beteiligt waren (15 Projekte) kam es aber zu keinen nennenswerten Konflikten oder Akzeptanzproblemen zwischen den Beteiligten innerhalb der Verbände.

Innerhalb des Gesamtverbands muß die Beurteilung der Akzeptanz der Projektziele differenzierter ausfallen. Viele Projekte waren auf die Kooperation mit den Landes- und Regionalverbänden angewiesen, deren Ausstattung und Institutionalisierung sowohl von Verband zu Verband unterschiedlich ist, als auch innerhalb der Verbände regional stark variiert. Auffällig ist, daß in einigen

Projekten wegen des unterschiedlichen Engagements der Landesverbände ein starker regionaler Bias der Beteiligung entstanden ist (nachweisbar in mindestens fünf Fällen) und dadurch die bundesweite Wirkung des Projektes beeinträchtigt wurde. Die Gründe für diese unterschiedliche Beteiligung sind vielfältig. Inwieweit mangelnde Akzeptanz in einzelnen Landes- und Regionalverbänden hierfür verantwortlich ist, wurde allerdings von den Bundesverbänden nicht gezielt hinterfragt, weshalb hierzu keine Informationen vorliegen. Im Gegensatz dazu setzten aber auch zwei Verbände erfolgreich Quotierungsverfahren hinsichtlich der Beteiligung der Gliederungen ein, um derartige Risiken zu minimieren und erreichten so eine weitgehend flächendeckende Beteiligung. Auch hier ist allerdings unbekannt, ob dieser Erfolg gleichzeitig auch einen Indikator für eine hohe Zielakzeptanz in allen Teilverbänden darstellt.

In drei Projekten war aufgrund regionaler Schwerpunkte der Trägerstruktur eine bundesweite Verbreitung von Anfang an nur bedingt zu erreichen und auch nicht unbedingt primäre Zielsetzung. Darüber hinaus thematisierten zu Beginn der 90er Jahre eine Reihe von Projekten vor allem die Situation der Umweltberatung in den Neuen Ländern, so daß eine regionale Schwerpunktbildung von vorneherein Bestandteil der Projektkonzeption war (ebenfalls in drei der untersuchten Projekte).

Ob es darüber hinaus wegen verbandsinterner Akzeptanzunterschiede zu regionalen Verzerrungen gekommen ist, kann aufgrund der vorliegenden Informationen nicht beurteilt werden. Mit Sicherheit aber ist festzuhalten, daß verbandsinterne Akzeptanzprobleme sich in keinem Projekt in Form einer aktiven Opposition manifestierten, sondern sich lediglich im Ausmaß der Beteiligungsbereitschaft und der Eigeninitiative der Teilverbände ausdrückten.

In elf Fällen (ca. 35% der Projekte) wurden über den Projektbeirat unterschiedliche Interessengruppen in die Projektgestaltung miteingebunden. Dadurch kam dem Projektbeirat die wichtige Funktion eines Interessenausgleichs und Förderung der Zielakzeptanz bei den Projektbeteiligten zu. Zumeist konnte der Projektbeirat diese Funktion in hervorragenderweise erfüllen und dadurch zur im Vorfeld keineswegs immer

selbstverständliche Zielakzeptanz bei den Projektbeteiligten beitragen. Nur in zwei Einzelfällen kam es aufgrund mangelnder Akzeptanz zum vollständigen oder teilweisen Rückzug einzelner Institutionen aus der Projektarbeit. In einem einzigen Fall wird berichtet, daß ein Verband, der auf ausdrücklichen Wunsch des UBA beratend in ein Projekt eingebunden werden sollte, sich nicht zu einer Beteiligung bereit erklärte.

In einer Reihe von Projekten waren die Zielgruppen über den Projektbeirat oder andere Gremien direkt in die Projektsteuerung oder -durchführung eingebunden. Auch hier war die Akzeptanz der an der Projektdurchführung beteiligten Akteure in hohem Maße gegeben.

Generell ist festzuhalten, daß mit zunehmender Zahl der Projektbeteiligten auch die Aufgabe des Interessenausgleichs anspruchsvoller wurde. Positiv zu vermerken ist jedoch, daß dieser Interessenausgleich in der überwiegenden Zahl der Fälle gelungen ist und grundsätzliche Akzeptanzprobleme bei den Projektbeteiligten in fast keinem Projekt aufgetreten sind.

Informationen zur Zielakzeptanz der Zielgruppen wurden nur in fünf Ausnahmefällen systematisch gesammelt und analysiert. In acht weiteren Projekten konnten jedoch zumindest einige Informationen zur Akzeptanz der Maßnahmen bei den Zielgruppen durch die beauftragten Subunternehmen oder wissenschaftliche Abschlußarbeiten gewonnen werden. Soweit Akzeptanzprobleme antizipiert wurden, führte dies zumindest punktuell zu Änderungen in der Form und im Inhalt der geplanten Maßnahmen. In Einzelfällen (2 Projekte) ist aber auch festzuhalten, daß vorliegende Informationen, die die Eignung der angestrebten Maßnahmen in Frage stellten, nur ungenügend berücksichtigt wurden und nicht zu der notwendigen grundsätzlichen Überarbeitung des einmal gewählten Konzepts genutzt wurden. Hier erwies sich die zu starke Orientierung der Projekte an den vereinbarten Produkten als hinderlich und zuwenig flexibel. So lagen z.B. einem Verband Informationen darüber vor, daß die Zielgruppe schriftliches Material nur in geringem Maße rezipiert, in einem anderen Fall war dem Verband bekannt, daß die für die Umsetzung der Maßnahmen entscheidungsbefugten Personen nicht angesprochen wurden. Auch von Seiten des BMU/UBA wurden diese

Informationen nicht aufgenommen, so daß die zu Beginn beschlossenen und vereinbarten Konzeptionen nicht mehr im notwendigen Umfang verändert wurden.

Generell ist zu vermuten, daß in den meisten Projekten nur ein kleiner Teil der Zielgruppen sich mit den (Umwelt-)Zielen der Projekte identifizierte. Dies war den Beteiligten aufgrund der Erfahrungen im Umgang mit den Zielgruppen bewußt, weshalb die Ansprüche an den Projekterfolg sich an der jeweiligen Einschätzung der Zielgruppenakzeptanz orientierten und in der Regel nicht sehr hoch angesetzt wurden. Eine geringe Akzeptanz bei der Mehrheit der Zielgruppenmitglieder wurde weitgehend als gegeben hingenommen, weshalb insgesamt nur wenige Anstrengungen zur Entwicklung von akzeptanzfördernden Maßnahmen unternommen wurden. Allerdings versuchten mehrere Verbände, die Bedürfnisse und die Beteiligungsbereitschaft der Zielgruppen im Rahmen von Pilotprojekten zu berücksichtigen und die Projektergebnisse diesen Erfahrungen anzupassen (gilt für insgesamt 5 Projekte).

Der überwiegende Anteil der Verbände konzentrierte sich aber auf die umweltbewußte Subpopulation innerhalb der Zielgruppe, mit dem impliziten Ziel, über diese Vorreiter Modellwirkungen zu erzielen und einen Diffusionsprozeß anzustoßen, in dem sich schließlich auch die Akzeptanz der Gesamtzielgruppe erhöht. Eine solche Vorgehensweise ist plausibel und durchaus erfolgversprechend; darüber hinaus ist sie den geringen Ressourcen der Verbände angepaßt, da diese nur mit einer begrenzten Zahl von Zielpersonen oder -institutionen aktiv zusammenarbeiten können. Die Erfolgsaussichten werden allerdings dadurch geschmälert, daß die Reaktionen in der Zielgruppe nicht systematisch erhoben wurden und auch eine flächendeckende Verbreitung der Projektinformationen innerhalb des Verbandes nicht in allen Fällen gegeben war.

In der verbandsinternen Präsentation und Verbreitung der in den Projekten erarbeiteten Ergebnisse und Materialien spiegelt sich die Perspektive der Verbände wieder, die Umweltempfehlungen und Beratungsleistungen in erster Linie als unverbindliche Angebote an ihre Mitglieder aufzufassen. Die

Projektträger vermieden in der Regel den Eindruck, der Verband könne im Rahmen des Projektes Richtlinien oder Normen entwickeln, die den Mitgliedern bestimmte Verhaltensweisen verbindlich vorschreiben. Insbesondere bei Berufs- und Wirtschaftsverbänden ist es als gegebene Rahmenbedingung hinzunehmen, daß die Projektträger eine Rolle als Interessenvertreter ihrer Klientel wahrzunehmen haben. Sie können ökologische Themen daher nur dort effektiv besetzen, wo diese sich zu den Mitgliederinteressen komplementär verhalten. Aus diesem Grund ist es als Erfolg zu werten, daß einige Berufs- und Wirtschaftsverbände (dokumentiert sind sechs Fälle) allgemeine Umwelleitlinien oder Selbstverpflichtungserklärungen von unterschiedlicher Reichweite (teils nach Abschluß nicht unerheblicher verbandsinterner Kontroversen) als neuen Bestandteil der Verbandszielsetzungen verabschiedet haben.

Unabhängig vom Grad der Institutionalisierung der Umweltberatung oder der Verankerung von Umweltthemen ist festzuhalten, daß die genannten Berufs- und Wirtschaftsverbände in der Regel keine primär umweltpolitischen Zielsetzungen verfolgen. In realistischer Einschätzung der Rahmenbedingungen wurden diese von BMU/UBA – entgegen der eigenen Ansprüche an die Projekte – aber auch nicht konsequent eingefordert. Aus diesem Grund sind die in dieser Hinsicht erreichten Erfolge bezüglich der Akzeptanzsteigerung für umweltpolitische Maßnahmen bei den Zielgruppen eher gering einzuschätzen.

Sowohl seitens von UBA-Mitarbeitern wie auch von Verbandsvertretern wurde allerdings des öfteren betont (in dieser Form explizit in sieben Verbänden), daß die Projekte und die in diesem Rahmen erstellten Informations- und Beratungsangebote für die Zielgruppenakzeptanz eine geringere Rolle spielten, als die dauerhafte Berücksichtigung des Umweltthemas in der Verbandspolitik und -kommunikation. Akzeptanzänderungen seien daher nur als Ergebnis eines langfristigen Prozesses zu messen. Nur in zwei Ausnahmefällen lassen sich jedoch tatsächlich Entwürfe für ein auf derart langfristige Perspektiven ausgerichtetes Konzept nachweisen, ohne daß hierbei aber eine systematische Untersuchung von Einstellungsänderungen der Zielgruppen vorgesehen ist.

### Beispiele zur Akzeptanz im Verband

„In vielen Einzelgesprächen mußten die ermittelten potentiellen Projektteilnehmer vom Nutzen überzeugt werden. Auch im eigenen Hause... traten Akzeptanzprobleme auf. Diese ließen sich meist zurückführen auf: a) Befürchtung von Einmischung in originäre Zuständigkeiten, b) Arbeitsüberlastung der Mitarbeiter, c) Unterstellung von Inkompetenz und d) fehlende Erfahrung mit kooperativen Arbeitsformen. Erst mit fortschreitender inhaltlicher Arbeit konnten bei vielen Teilnehmern letzte Zweifel ausgeräumt werden“ (VDO 09).

„Die Arbeit im Verband war anfangs sehr hart, es gab Freunde und Feinde. Man kann von einer Polarisierung innerhalb des Verbandes sprechen. ... Generell liegen die Probleme bei Einzelpersonen quer durch die Verbände und Belegschaften, besonderen Widerstand einzelner Landesverbände gab es nicht...“ (VIN 16).

„In unserem eigenen Haus sind die Maßnahmen bei allen gut angekommen. Der gesamte Vorstand protegierte die Maßnahmen verbandsintern. Seitens der Teilverbände war es allerdings ein bißchen schwieriger. Dort gibt es keine Tradition in der Umweltarbeit, und es wird nicht als Bestandteil der eigenen Zuständigkeiten wahrgenommen. Deshalb haben viele nicht mitgemacht.“ (VIN 25)

„Wir sind zwar ein Wirtschafts- und kein Umweltverband, aber für uns ist auch unser ökologisches Erscheinungsbild unheimlich wichtig. Schließlich ist uns auch an der Zufriedenheit der Klienten unserer Mitglieder gelegen, die außerdem von unseren Maßnahmen noch durch Ausgabeneinsparungen profitieren können. Die Akzeptanz des Verbandes ist aus diesen Gründen auf allen Ebenen gesichert.“ (VIN 24)

„Vor Aufnahme der Arbeit waren verbandsintern einige Diskussionen zu führen, um alle mit ins Boot zu holen. Es kam aber nicht zu grundsätzlichen Konflikten. Außerdem ist mir der erste Streit der liebste; das gehört zur demokratischen Praxis doch dazu, daß man am Anfang alle Meinungen gegenüberstellt, um tragfähige Lösungen zu finden. Das ist uns in dem Projekt sehr gut gelungen.“ (VIN 20)

„Weil die Umweltarbeit eigentlich nicht zu unseren Aufgaben zählt, haben wir uns am Anfang gefragt, ob wir ein solches Projekt überhaupt bewältigen können und ob wir als gewissermaßen `politischer` Träger überhaupt geeignet sind. Da gab es einige interne Diskussionen und auch Gegner, aber wir haben uns schließlich dazu durchgerungen. Die Entscheidung wurde dann aber auch von allen mitgetragen.“ (VIN 03)

### Beispiele zur Akzeptanz bei den Zielgruppen

„Der Umweltgedanke kann bei uns nur so weit plaziert werden, wie er unseren Mitgliedern nützt. Wir sind ja schließlich ein Interessenverband und keine ökologische Partei. Wenn wir jemanden erreichen wollen, müssen vor allem die Wirkungen unserer Maßnahmen für die Mitglieder absehbar sein; mit Experimenten ist da kein großer Staat zu machen. In Bezug auf das Projekt war deshalb die Ansicht: „Seid Ihr noch zu retten, euch ohne Not das Leben schwer zu machen?“ ebenso vertreten wie positive Reaktionen, die den möglichen Imagegewinn sahen. Im Endeffekt konnten wir eine hohe Akzeptanz schaffen, indem wir uns ausdrücklich dagegen aussprachen, das Umweltthema als Wettbewerbsargument zwischen unseren Mitgliedern zuzulassen.“ (VIN 06)

„Während der Untersuchung hat sich gezeigt, daß Umweltschutzmaßnahmen nur dann optimal greifen können, wenn das betriebliche Umfeld entsprechende Berücksichtigung findet. Hierzu gehören sowohl Produzenten als auch Dienstleistungsunternehmen ... Ebenso ist für eine qualifizierte Beratung die Abhängigkeit von gesetzlichen Regelungen und die Einbindung des Unternehmens in die kommunalen Strukturen von Bedeutung. ... Weitere Voraussetzungen für eine erfolgreiche Beratung sind auch Kenntnisse über die aktuelle Marktsituation, die jeweilige Marktposition sowie realistische Einschätzungen des Kundenverhaltens... Unternehmerische

Bedenken gegen Umweltschutzmaßnahmen beruhen jedoch häufig auf Vorurteilen und können in der Regel durch ein Beratungsgespräch ausgeräumt werden...“ (VDO 11).

„Mit der ökologischen Selbstverpflichtung ... tun sich die Zielgruppen allerdings nach wie vor schwer. Verbindliche und nachprüfbar Qualitätsvorgaben werden nur ungern getroffen. Die Konsequenz: Der Bereich ... bleibt diffus und damit für den Verbraucher wenig transparent oder – noch bedauerlicher – gänzlich unbekannt. Die ökologische Innovation bleibt damit dem Zufall bzw. dem einzelnen überlassen, eine Institutionalisierung mit Breitenwirkung... bleibt aus.“ (VDO 12).

„Die Interviews machen deutlich, daß dem Einsatz von Medien enge Grenzen gezogen sind. Es besteht offensichtlich eine starke Abneigung gegenüber (Print-)Medien bzw. keine Übung im Umgang mit Medien, insbesondere auf Grund der immer knappen Zeit. EDV findet sich nur in größeren Betrieben. Damit bleibt die Entwicklung von Umweltbewußtsein und die Auseinandersetzung mit umweltrelevanten Fragestellungen auf den direkten Kontakt (face to face) verwiesen.“ (VDO 13)

<b>Zielkonzeption und Zielerreichung</b>	
<b>Fördernde Faktoren</b>	<b>Hemmende Faktoren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ über die Projekte hinausreichende Zielsysteme in etwa einem Drittel der Projekte</li> <li>☞ Hohe Flexibilität von BMU und UBA konzeptionelle Anpassungen von Projektbausteinen</li> <li>☞ Keine verbandsinternen Widerstände gegen die Implementation eines Umweltprojektes</li> <li>☞ Keine grundsätzlichen Zielkonflikte zwischen den Projektbeteiligten; unterschiedlichen Zielsetzungen von BMU/UBA und den Verbänden immer kompromißorientiert gelöst</li> <li>☞ Außergewöhnlich hohe Zielakzeptanz sowohl bei den Projektbeteiligten als auch bei den Verbänden</li> <li>☞ Zielgerichtete Weiterführung und Weiterentwicklung der Projektkonzepte nach Auslaufen der Förderung in der Mehrzahl der Projekte</li> <li>☞ Projekte als Beitrag zur Entwicklung allgemeiner Umweltleitlinien oder Selbstverpflichtungserklärungen sowie der Integration von Umweltschutzziele in die allgemeinen Verbandszielsetzungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Häufig Beschränkung der Zielkonzeptionen auf die während des Projekts durchzuführenden Maßnahmen</li> <li>☞ Hoher Allgemeinheitsgrad der umweltpolitischen Zielformulierungen</li> <li>☞ Keine Entwicklung von Indikatoren zur Messung der Zielerreichung</li> <li>☞ Keine Zielanpassungen während der Projektlaufzeit aufgrund hauptsächlichlicher Orientierung an den ursprünglich vereinbarten Projektergebnissen</li> <li>☞ Nur in wenigen Fällen systematische Überprüfung der Zielerreichung; Messung des Projekterfolgs fast ausschließlich an der Erfüllung der Projektvereinbarungen</li> <li>☞ Keine Erhebungen zur Zielakzeptanz innerhalb der Gesamtverbände; hohe Unterschiede bzgl. des Engagements in die Projektmaßnahmen einbezogenen Teilverbände</li> <li>☞ Systematische Sammlung und Auswertung von Informationen zur Zielakzeptanz der Zielgruppen nur in Ausnahmefällen; keine Maßnahmen zur Akzeptanzsteigerung</li> </ul>

#### 4.2.2 *Organisatorische Ressourcen*

##### **Personal**

Die Bundesverbände sind in den meisten Fällen personell sehr gering besetzt, insbesondere auch im Vergleich zu einzelnen Landes-, Regional- oder sonstigen Teilverbänden, die bei annähernd der Hälfte der untersuchten Verbände die personell und finanziell leistungsstärkeren Einheiten innerhalb der Verbandsstruktur darstellen. Bei etwa zwei Dritteln der Bundesverbände handelt es sich um Geschäftsstellen mit nur wenigen Mitarbeitern.

Bisweilen nahm das UBA die begrenzten Personalressourcen der Verbände zum Anlaß, zusätzliche Kapazitäten aus Fördermitteln zu finanzieren. Vor allem in solchen Fällen, in denen das Projekt verbandsintern bearbeitet und die zuständigen Mitarbeiter durch die anfallenden Arbeiten vollständig in Anspruch genommen wurden, erwartete das UBA diese Leistung nicht als Eigenanteil der Verbände, sondern stellte entsprechende Personalmittel bereit (6 Projekte). In Ausnahmefällen (3 Projekte) konnten Verbände zusätzliches Personal auch auf Grundlage einer Arbeitsamtförderung rekrutieren und so ohne zusätzliche finanzielle Belastung für Verband und UBA/BMU höhere Personalressourcen einbringen.

Diejenigen Projekte (15 Fälle), die vorwiegend von externen Auftragnehmern durchgeführt und von den Verbänden lediglich koordiniert wurden, nutzten dagegen ausschließlich die bereits bestehenden personellen Strukturen, weshalb alle in das Projekt eingehenden Leistungen als Eigenanteil der Verbände erbracht wurden. Verbände mit einer längeren Tradition in der Umweltarbeit (Anteil ca. 60%) und klaren Zuständigkeiten (z.B. Umweltreferenten, Umweltbeauftragte) bewältigten die anfallenden Aufgaben ohne Probleme; bei einer Einordnung der Projekte in weniger umweltspezifische Kontexte (z.B. Technische Abteilungen) führten die Projektaktivitäten dagegen nicht selten zu Überschneidungen mit den routinemäßigen Aufgaben der zuständigen Koordinatoren und damit zu hohen Arbeitsbelastungen. Kein Projekt wurde jedoch durch personelle Engpässe ernsthaft gefährdet.

Insgesamt ist positiv hervorzuheben, daß praktisch alle Verbände zusätzliche Personalressourcen auf Grundlage von Leistungen der etatmäßigen Mitarbeiter in die Projektdurchführung einbrachten. Darüber hinaus erforderte die Erfüllung der Projektaufgaben häufig zusätzliches ehrenamtliches Engagement. Es spricht für die Akzeptanz der Projekte in den Verbänden und bei den Koordinatoren, daß sofern erforderlich, tatsächlich ehrenamtliche Leistungen in hohem Umfang erbracht wurden (in mindestens sieben Projekten waren ehrenamtliche Leistungen wesentlich für den Projekterfolg). Vielfach wurden die personellen Eigenleistungen gegenüber dem UBA nicht oder nur unvollständig ausgewiesen, von diesem jedoch immer pauschal als Eigenbeitrag zu den Projekten anerkannt.

Wenn in den Projekten neue Personalstellen für die Projektdurchführung geschaffen und zumindest teilweise aus den Fördermitteln finanziert wurden (6 Fälle), bestanden gegenüber BMU/UBA keine Weiterführungsverpflichtungen. Umso bemerkenswerter ist, daß diese Stellen mit nur einer Ausnahme in den Verbänden erhalten geblieben sind und entweder aus Eigenmitteln (in drei Verbänden) oder über Nachfolgeprojekte (in zwei Verbänden), die z.T. wiederum von BMU/UBA gefördert wurden, finanziert werden. Angedacht wurde diese Weiterführung von den Verbänden meist schon zu Projektbeginn. Besonders erfreulich ist der in zwei Fällen festzuhaltende weitere Personalausbau nach Förderende, der auf das eigenständige umweltpolitische Engagement der betreffenden Verbände zurückgeht.

Im Hinblick auf die Nachhaltigkeit der zusätzlich geschaffenen personellen Ressourcen waren die Erfahrungen mit den durch das Arbeitsamt geförderten Stellen weniger positiv. Zwar konnten ABM-Stellen in einem Verband in reguläre Stellen umgewandelt werden und verstärkten so dessen Umweltarbeit, in zwei anderen Verbänden war aber auch der Fall anzutreffen, daß auslaufende Stellen, die nicht mehr weiterbewilligt wurden zu Brüchen in der Kontinuität der Umweltarbeit führten. Die beiden betroffenen Verbände berichten außerdem von der fehlenden Übereinstimmung zwischen dem Planungshorizont laufender Aktivitäten und den Bewilligungszeiträumen des

Arbeitsamtes, was die mittel- und langfristige Arbeitsplanung zusätzlich erschwert habe.

Für die Projektdurchführung konnten die Verbände durchweg kompetente und den z.T. sehr anspruchsvollen Aufgaben entsprechende Mitarbeiter gewinnen. Die Rekrutierung erfolgte häufig über bereits bestehende Kontakte zu ehrenamtlich oder in anderen Verbandsteilen aktiven Personen, die für die Übernahme der Aufgaben angesprochen wurden. Positiv hervorzuheben ist, daß während der Projektdurchführung praktisch keine Kompetenzprobleme bei den Projektmitarbeitern aufgetreten sind. Auch die Personalfuktuation blieb sehr gering: nur in drei Fällen sind Wechsel von Projektmitarbeitern im Förderverlauf dokumentiert. In ca. 65% der Verbände sind Projektmitarbeiter oder Projektkoordinatoren auch heute noch anzutreffen und stehen als Ansprechpartner zu Umweltthemen zur Verfügung. Allerdings hatten ein Drittel der Verbände nach Projektende auch Personalwechsel hinzunehmen, die im Hinblick auf die Kontinuität der Umweltarbeit unterschiedlich gut bewältigt wurden. Trotz einiger Brüche und Diskontinuitäten gibt die Hälfte der von Personalwechseln betroffenen Projektträger an, daß die Fluktuation keine größeren Probleme verursacht hat.

Die Gewährleistung ausreichender Fachkompetenz stellte sich wiederum als schwieriger heraus, wenn für die Durchführung der Projekte auf ABM-Stellen zurückgegriffen wurde. Aber auch in diesen Fällen läßt sich ein Beispiel aufzeigen, wie über zusätzliche Qualifizierungsmaßnahmen die notwendigen Kenntnisse schnell geschaffen werden konnten. In dem betreffenden Projekt stellte es sich als besonders positiv für die Motivation der Mitarbeiter heraus, daß der Verband eine Übernahme in eine Planstelle in Aussicht stellen und dies zumindest teilweise realisieren konnte. Als Negativbeispiel berichtet dagegen an anderer, häufig mit ABM-Kräften arbeitender Projektträger von ernstzunehmenden Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von angemessen qualifiziertem Personal.

Bezüglich der Weiterqualifizierungsmöglichkeiten der Mitarbeiter während der Projektlaufzeit verhielten sich die Verbände sehr unterschiedlich. In einigen Verbänden wurden Weiterbildungen explizit gefördert und die Mitarbeiter hierzu

ermutigt oder sogar spezielle Qualifizierungsangebote aufgebaut. In anderen Fällen war dies aufgrund des hohen Arbeitsaufwands nicht möglich. In wieder anderen Fällen boten die Verbände den Mitarbeitern keine besonderen Weiterqualifizierungsmöglichkeiten an, waren aber gegenüber entsprechenden Aktivitäten der Mitarbeiter selbst aufgeschlossen. Z.T. wurde von den Verbänden die zu geringe Berücksichtigung von Qualifizierungsangeboten bei der Vergabe von Fördermitteln durch BMU/UBA beklagt.

In fast der Hälfte der Projekte (15 Fälle) wurde die eigentliche Projektarbeit von Subauftragnehmern erbracht, die entweder dem UBA oder dem Verband als ausgewiesene Experten in den projektspezifischen Themenbereichen bekannt waren. Generell zeigten sich sowohl die Verbände als auch das UBA mit der Arbeit der Subunternehmen zufrieden. Nur vereinzelt kam es zu inhaltlichen Kontroversen und Änderungswünschen. Die Kompetenz des Personals der Subunternehmen wurde in keinem Fall in Zweifel gezogen. Auch eine Fluktuation der Bearbeiter blieb die Ausnahme, d.h. die Arbeiten wurden in der Regel von einem festen Mitarbeiter oder von einer kleinen Gruppe fester Mitarbeiter der Subauftragnehmer in enger persönlicher Abstimmung mit den Verbänden und dem UBA ausgeführt. Bemerkenswert ist, daß auch die Subunternehmen in mindestens sechs Fällen unbezahlte Mehrarbeiten übernommen haben.

Insgesamt ist das hohe Engagement praktisch aller Projektbearbeiter besonders hervorzuheben, da diese sich sehr weitgehend mit ihrer Aufgabe identifizierten und Leistungen weit über die bezahlte Arbeitszeit hinaus erbrachten. Sie waren in der Regel für die Aufgaben sehr gut qualifiziert und bereit, eventuell vorhandene Qualifikationsdefizite durch Weiterbildung – häufig aus Eigeninitiative – zu überwinden. Allerdings muß auch festgehalten werden, daß von vielen Beteiligten die Bedeutung sozialwissenschaftlicher Kompetenzen bei der Durchführung von Projekten zur Bereitstellung von Beratungs- oder Informationsdienstleistungen grundsätzlich unterschätzt und entsprechende Qualifizierungen nur selten erbracht wurden. Zwar fand in einem Verband eine sozialwissenschaftlich ausgerichtete Begleitforschung statt, und vier weitere Verbände verwandten einfache sozialwissenschaftliche Methoden

zur Evaluierung ihrer Instrumente, insgesamt ergaben sich aber in dieser Hinsicht erhebliche Kompetenzunterschiede zwischen den Projekten.

### Beispiele für die personellen Ressourcen der Projekte

„Es wurden keine neuen Mitarbeiter für das Projekt beim Verband eingestellt. Das Projekt lief ausschließlich durch Mehrarbeit der angestellten Mitarbeiter“ (VIN 12).

Einige Probleme lagen "u.a. auch an der geringen Erfahrung der ...ABM-Kräfte.... Die Mitarbeiter hatten von Umweltfragen keine Ahnung und mußten angelernt werden." (VIN 19)

"Die Arbeitsbelastung der Koordinatoren war enorm hoch; das Engagement ging über die projektfinanzierte Stelle weit hinaus. In dieser Arbeitsbelastung ist auch der Grund dafür zu sehen, daß die Projektlaufzeit noch geringfügig ...verlängert werden mußte“ (VIN 21)

„Die Zuständigkeit für alle Umweltfragen lag in Händen einer Mitarbeiterin, die auf Grundlage einer Arbeitsamtförderung bei uns beschäftigt war. Sie war hochengagiert und hat innerhalb mehrerer Jahre unheimlich viel bei uns aufgebaut. Als sie ausschied, wurde aber die Arbeitsamtförderung nicht verlängert, und wir hatten praktisch keine Möglichkeit, ihre Aufgabe auf anderes Personal zu verlagern. Wir versuchen jetzt, uns in Umweltfragen mit verwandten Trägern zu koordinieren, aber unsere eigenen Aktivitäten haben sich seitdem fast zum Erliegen gekommen.“ (VIN 25)

„Die Fluktuation unserer zuständigen Verbandsmitarbeiter ist extrem gering. Alle Personen, die an der Handreichung mitgearbeitet haben, sind auch heute noch im Verband aktiv, wenn auch teilweise auf ehrenamtlicher Basis. Bisher war das für den Verband sehr positiv, allerdings hätten wir sicher auch große Probleme, eines dieser Mitglieder zu ersetzen, wenn es ausscheiden sollte.“ (VIN 08)

„Die personelle Kontinuität bei uns ist eigentlich maximal. Es sind seit Jahren dieselben Personen, die die Arbeit des Bundesverbandes prägen. Nur dank dieser hohen Kontinuität konnten wir uns, auch mit Hilfe des UBA-Projektes, zu einem kompetenten Ansprechpartner für Beratungsleistungen entwickeln.“ (VIN 01)

„Eigentlich sind wir ja ein Berufsverband, aber weil wir hauptsächlich Lobby-Arbeit betreiben, ist die Personalstruktur fast ausschließlich von Juristen geprägt. Als Technischer Referent war ich der einzige Mitarbeiter, der selbst aus dem Berufsstand kam. Das heißt, daß der Verband selbst überhaupt nicht die Möglichkeit hat, technische Beratungsleistungen anzubieten.“ (VIN 15)

„Sowohl das Projekt als auch die Projektfortführung fanden hauptsächlich auf Basis von ABM-Kräften statt. Das war manchmal ziemlich problematisch, was aber nicht am Fehlen einschlägiger Qualifikationen oder Abschlüsse lag. Es ist manchmal einfach schwierig, über das Arbeitsamt Mitarbeiter zu finden, die auch das erforderliche Engagement mitbringen und sich mit unserer Aufgabe identifizieren.“ (VIN 11)

„Bei uns gab es eigentlich keine Projektmitarbeiter im eigentlichen Sinne, sondern nur eine Arbeitsgruppe, deren Mitglieder die Autorenschaft der einzelnen Projektbausteine unter sich aufteilten. Das funktionierte im Projektverlauf sehr gut ... alle Mitglieder der Arbeitsgruppe brachten sich dabei ehrenamtlich ein.“ (VIN 07)

„In der Bundesgeschäftsstelle war ich als Einziger für das Projekt zuständig, ohne daß mich in meinen anderen Aufgaben jemand hätte entlasten können; schließlich arbeiten ja sonst fast nur Juristen hier. Gleichzeitig verursachte das Projekt, gerade weil es erfolgreich lief und viele Anfragen kamen, mehr Arbeit, als wir zu träumen gewagt hätten. Bei einem Folgeprojekt bleibt uns daher keine andere Wahl, als die Aufgaben mit dem Subauftragnehmer neu abzusprechen und uns als Verband weitgehend aus der Projektdurchführung zurückzuziehen.“ (VIN 04)

„Generell haben die Projektmitarbeiter auf Qualifikationsebene gut gepaßt, die Mitarbeiterqualität war – bis auf eine Ausnahme – sehr gut. ... Das größte Problem bei der

Rekrutierung von Mitarbeitern ist die zu geringe Zeit, die hierfür zur Verfügung steht. Zwischen Bewilligung der Mittel und Projektanfang steht nur wenig Zeit für eine Ausschreibung zur Verfügung. Die Ausschreibungen erfolgten verbandsintern über Verbandszeitschriften, die Auswahl wurde von der Geschäftsstelle und zwei Vorstandsmitgliedern getroffen.... Das Problem ist nicht die Vergütung, sondern die Befristung – es fehlen die Perspektiven. Dadurch kommt es zu Fluktuationen.... Das größte Problem ist die Sicherung der Personalqualität, vor allem beim Wechsel von Projektmitarbeitern... Ehrenamtliche Tätigkeiten fließen vor allem durch die Vorstandsarbeit in das Projekt ein." (VIN 27)

### **Organisationsstruktur**

Viele der evaluierten Verbände (ca. 60%) zeichnen sich durch eine stark dezentrale Struktur aus, bei der die Landes-, Regional- oder sonstige Teilverbände ein größeres Gewicht als der Bundesverband haben. Der Bundesverband hat hier hauptsächlich die Funktion, bundespolitische Interessen des Verbandes gegenüber Dritten (insbesondere bundespolitische Entscheidungsträger und bundesweite Medien, z.T. auch im internationalen Kontext) nach außen zu vertreten. In jedem fünften Fall besteht kein direkter Kontakte zu den Verbandsmitgliedern. Die eigentliche inhaltliche Verbandsarbeit wird ebenso wie die Bereitstellung von Beratungs- oder Informationsdienstleistungen vorwiegend in den Landes-, Regional- oder sonstigen Teilverbänden geleistet, der Bundesverband vermittelt dabei zwischen den unterschiedlichen Interessen und versucht, eine möglichst einheitliche Verbandsarbeit zu gewährleisten. Nur bei einer Minderheit von vier Verbänden handelt es sich um starke Zentralverbände, die über hohe Ressourcen verfügen und auf dieser Grundlage sowohl die Arbeit des Verbandes inhaltlich bestimmen als auch umfangreiche Beratungsdienstleistungen selbst anbieten.

Wo im Hinblick auf eine nachhaltige Etablierung von Umweltberatungsleistungen die Arbeit der Landes-, Regional- und Teilverbände im Vordergrund steht, ist zu berücksichtigen, daß diese nicht nur rechtlich, sondern in der Regel auch faktisch im Hinblick auf ihre tatsächlichen Aktivitäten inhaltlich selbständige Einheiten darstellen. Sie können im Rahmen von Aktivitäten des Bundesverbandes nicht ohne weiteres zur Mitarbeit veranlaßt werden, sondern sind als quasi-externe Akteure zu betrachten, die zu

freiwilligem Engagement für die Ziele des Bundesverbandes erst motiviert werden müssen.

Die Fähigkeit der Bundesverbände, umweltpolitisches Engagement auch in die Teilverbände zu tragen war dabei höchst unterschiedlich. Zu etwa einem Viertel der Projekte steuerten die jeweiligen Verbandsgliederungen wesentliche Projektbausteine bei. Auf der anderen Seite ist aber auch ein Fall dokumentiert, in dem das Projekt ohne jede Beteiligung der Landesverbände ablief, obwohl deren Einbindung in der Konzeption und im Projektantrag ausdrücklich als unabdingbare Erfolgsvoraussetzung genannt worden war.

Vor diesem Hintergrund erscheint es nicht unproblematisch, daß das UBA sich lediglich an die Bundesverbände als Partner wenden kann und ihm der direkte Zugang zu den Landesverbänden versperrt ist. Da diese z.T. nicht in ausreichendem Maße über eine für die eigenständige Durchführung von Projekten benötigte Infrastruktur verfügen, sind sie oftmals darauf angewiesen, die notwendigen Aufgaben intern zu verteilen und kooperativ zu bearbeiten, oder aber Subunternehmen mit der Durchführung zu beauftragen. Auf der anderen Seite verfügten aber die meisten Verbände bereits über eine gewisse Erfahrung in der Durchführung bundesweiter Projekte und konnten diese routiniert abwickeln.

Im Falle der tendenziell eher zentral organisierten Verbände (ca. 40%) ergaben sich günstigere Ausgangsbedingungen für die Projektdurchführung. Allerdings stellte auch in diesen Fällen die Zusammenarbeit zwischen dem Bundesverband und seinen Landes- und Regionalverbänden eine wichtige Komponente für die Projektdurchführung dar. In der Regel sind diese Verbände formal ebenfalls föderal strukturiert, so daß der Bundesverband keine Möglichkeiten hat, Entscheidungen gegen die Interessen der Teilverbände durchzusetzen. Er bleibt daher auf deren Kooperationsbereitschaft angewiesen.

Fast alle Projekte waren direkt bei der Bundesgeschäftsführung angesiedelt, und in der Regel übernahm der Bundesgeschäftsführer zumindest formal die Projektleitung. In acht Verbänden (ca. 30%) existierten bereits entsprechende Abteilungen für Umweltfragen innerhalb des Bundesverbandes, in die dann auch das Projekt eingebunden wurde. Wo solche günstigen

Rahmenbedingungen fehlten, erfolgte die Einbindung flexibel in jeweils geeigneten Organisationseinheiten (z.B. Technische Abteilungen/Technische Referenten) oder unmittelbar im Bereich der Geschäftsführung. Außerdem ist darauf hinzuweisen, daß bei ca. 15% der Verbände aufgrund der geringen personellen Ausstattung der jeweiligen Bundesverbände keine weiteren Untergliederungen existieren. Insgesamt ergaben sich durch die organisatorische Einbindung der Projekte innerhalb der Bundesverbände trotz dieser unterschiedlichen Organisationsformen bemerkenswert wenig Probleme. Über verbandsinterne Konflikte oder abteilungsbezogene Blockaden der Projektarbeit liegen in keinem der evaluierten Projekte Berichte vor.

Die Projekte konnten auf Bundesverbandsebene nicht nur in bereits bestehende Organisationsstrukturen eingebunden werden, sondern führten selbst zu organisationsstrukturellen Weiterentwicklungen im Umweltbereich. So kam es (auf Eigeninitiative der Verbände, ohne daß dies immer zu den unmittelbaren Projektzielen gehört hätte) zur Neugründung von Umweltausschüssen (3 Fälle), deren deutlichen Ausbau (2 Fälle) oder der Einrichtung von Stellen zur Koordinierung von Drittmittelprojekten (1 Fall). Darüber hinaus ist als weiterer Erfolg des Förderprogramms festzuhalten, daß in einer Reihe von Verbänden bereits bestehende Strukturen (z.B. Technische Kommissionen) für die Umweltberatung nicht nur genutzt werden konnten, sondern der Aufgabenbereich vorhandener Organisationseinheiten um die Umweltberatung ergänzt wurde, so daß es zumindest indirekt zu einer organisationsstrukturellen Verankerung der im Projekt entwickelten Leistungsprofile kam (4 Fälle).

#### Beispiele für Organisationsformen und Auswirkungen der Projekte

„Der Umweltstrukturplan des Verbands war strukturbildend. ...Wir verfügen über lockere Strukturen und haben deshalb verschiedene Vernetzungsversuche gestartet... Auf jeden Fall würde es die bestehenden Verbände im Verband ohne das Projekt nicht geben und umgekehrt. Man braucht allerdings vermutlich mehrere Projektversuche, um feste Strukturen nachhaltig und dauerhaft zu institutionalisieren. ...Die Institutionalisierung gelang durch die Projektmaßnahmen, an denen bis auf ein, zwei Landesverbände ... alle beteiligt sind. Insgesamt sind 22 hauptamtliche Mitarbeiter für die im Projekt entwickelten Maßnahmen auf neu geschaffenen Stellen eingestellt worden.“ (VIN 16)

„Unser Verband hat in dem geförderten Themenbereich einen Fachausschuß, in den wir die Projektergebnisse einbringen und deren Etablierung in der Verbandsarbeit gewährleisten

konnten. Der Fachausschuß wird geleitet von einem hauptamtlichen Referenten, der gleichzeitig auch Projektmitarbeiter war, d.h. das Projekt war auf diesem Wege gut in die Verbandsarbeit eingebunden.“ (VIN 08)

„Die Stelle des Projektmitarbeiters ist in der Abteilung Natur- und Umweltschutz angesiedelt. Zwar erfolgte für die Rahmenplanung der Projektmaßnahmen eine Abstimmung mit dem zuständigen Abteilungsleiter (der gleichzeitig Bundesgeschäftsführer ist), der Projektmitarbeiter arbeitete jedoch weitgehend selbständig ohne engere Überschneidung mit dem sonstigen Tätigkeitsbereich der Abteilung, die auch in die Projektmaßnahmen nicht involviert war. Der Projektmitarbeiter konnte jedoch vor allem im Hinblick auf die Öffentlichkeitsarbeit auch auf die Ressourcen anderer Abteilungen des Verbandes zurückgreifen, sofern dies im Rahmen der Projektmaßnahmen notwendig wurde. Die Abstimmung erfolgte dabei vor allem informell auf persönlicher Ebene... Insgesamt gab es dabei in der gesamten Projektlaufzeit keine größeren Koordinationsprobleme“ (VIN 21)

„Der Bundesverband hat nur wenig inhaltliche Kompetenzen; das gesamte Dienstleistungsangebot wird von den Landesverbänden bereitgestellt. Wir haben aber dennoch auf eine Beteiligung der Landesverbände verzichtet, um Kompetenzstreitigkeiten zu vermeiden.“ (VIN 15)

„Ich würde unseren Verband als extrem föderalistisch bezeichnen. Unsere Teilverbände unterscheiden sich hinsichtlich Struktur, Größe, Tätigkeitsbereichen, politischer Ausrichtung etc. etc. Die Meinungsbildung ist dabei nicht immer einfach, denn föderal heißt schließlich auch kontrovers und heterogen. Dennoch haben wir es geschafft, auch fünf regionale Verbände in das Projekt einzubinden.“ (VIN 04)

„Der Umweltschutz gehört zum Selbstverständnis unseres Verbandes. Institutionalisiert haben wir Umweltberatung schon 1983 durch die Einrichtung einer Umweltabteilung abgesichert. Alle Teilverbände wurden von uns ebenfalls dazu angehalten, einen Umweltreferenten oder Umweltbeauftragten zu benennen, die in einen gemeinsamen Umweltausschuß entsandt werden.“ (VIN 20)

„Seit etwa 10 Jahren haben wir eine Informationsstelle Umweltschutz für unsere Mitglieder eingerichtet. Dort werden allerdings eher standardisierte Umweltinformationen weitergegeben, weshalb wir das Projekt lieber bei der Geschäftsführung, mit dem persönlichen Referenten des Geschäftsführers als Koordinator, angesiedelt haben; auf diese Weise war es auch deutlich höher aufgehängt.“ (VIN 10)

### ***Vernetzungen und Kooperationen***

In einigen Projekten gehörte es zu den expliziten Projektzielen, innerhalb des Gesamtverbandes (3 Fälle), zwischen unterschiedlichen Bundesverbänden (3 Fälle), verschiedenen Interessengruppen (5 Fälle) oder innerhalb der Zielgruppen (4 Fälle) Netzwerkstrukturen aufzubauen. Anbei handelte es sich um sehr anspruchsvolle Aufgaben, die in allen Fällen noch nicht als abgeschlossen gewertet werden können. Die Entwicklung beständiger Netzwerke ist vielmehr eine Aufgabe, die weit über das Förderende hinausreicht und deren Erfüllung vor allem von der Bereitschaft des Verbandes zu einem langfristigen Engagement abhängt.

Die zu überwindenden Hindernisse sind sehr vielfältig:

- Es fehlten teilweise die für den Aufbau und Unterhalt der Netzwerke notwendigen Mittel (die Hälfte der in diesem Bereich aktiven Verbände beklagt finanzielle Engpässe).
- Aufgrund des Umzugs der Bundesregierung nach Berlin haben sich auch Bundesverbände zu einem solchen Umzug entschlossen, wodurch es zu Unterbrechungen der Vernetzungsinitiativen kam (von zwei Verbänden berichtet).
- Nach Förderende kam es bei den Zielgruppen wegen des Rückgangs der zur Verfügung stehenden Finanzmittel zu einem abnehmenden Interesse an der Vernetzung, die noch nicht dauerhaft und selbsttragend etabliert werden konnte (ebenfalls dokumentiert in zwei Fällen).
- Die Kooperation mit anderen Verbänden gestaltete sich aufgrund unterschiedlicher Interessen schwierig und führte zu einem Bereinigungs- und Konzentrationsprozeß bei der Beteiligung (ein Fall).

Gerade in Anbetracht der genannten Schwierigkeiten aber ist als großer Erfolg festzuhalten, daß die über BMU/UBA geförderten Netzwerkstrukturen in über 90% der betreffenden Projekte weitgehend noch vorhanden sind oder sich sogar weiterentwickelt haben.

Neben den unmittelbar durch Fördermittel des BMU/UBA angestoßenen Vernetzungsinitiativen haben sich, u.a. auch aufgrund der Projektaktivitäten, Anregungen zur eigenständigen Vernetzung im Umweltbereich sowohl innerhalb der Verbände (in fünf Fällen) als auch zwischen Verbänden (in drei Fällen) ergeben. Dabei konnte zumeist auf das Vorbild bereits bestehender Kooperationen oder Netzwerkstrukturen in anderen Themenbereichen zurückgegriffen werden. Inwieweit allerdings die Projektaktivitäten hier den unmittelbaren Anstoß gegeben haben oder ob diese Initiativen auch ohne die Projekte entstanden wären, ist im Einzelfall schwer zu entscheiden. Auf jeden Fall aber ist davon auszugehen, daß die Projekte dazu beigetragen haben, in bestehende Netzwerkstrukturen neue umweltpolitische Themen einzuspeisen, die auf dieser Ebene zuvor gar nicht oder in deutlich geringerem Umfang behandelt wurden. Ein solcher Effekt ist vor allem im Hinblick auf die

verbandsinterne Vernetzung (z.B. mit den Teilverbänden) zu beobachten und trat dort auf, wo die Bundesverbände in der Lage waren, bereits etablierte Arbeitskreise, Fachausschüsse etc. für das Umweltthema zu sensibilisieren. Über die geschilderten Netzwerkaktivitäten hinaus geschah dies in insgesamt sechs weiteren Fällen.

Als besonders erfolgreich kann das Förderprogramm von BMU/UBA hinsichtlich des Anstoßes für Kooperationen zwischen unterschiedlichen Verbänden gewertet werden. Soweit es zu gemeinsamen Projekten mehrerer Verbände im Rahmen des Förderprogramms gekommen ist, ging die Initiative hierzu in der Regel vom UBA aus. Über die rein beratende Beiratstätigkeit hinausgehende und in die Ergebniserstellung hineinreichende Kooperationen waren etwa in jedem fünften Projekt zu verzeichnen. In der Hälfte dieser Fälle handelte es sich dabei um eine formalisierte Zusammenarbeit auf der Basis einer gemeinsamen Projektträgerschaft. Darüber hinaus führten auch aus der Mitarbeit in den Projektbeiräten heraus entstandene Kontakte zu gemeinsamen Projektideen, die nach Förderende im Rahmen von Eigenaktivitäten oder geförderten Folgeprojekten umgesetzt wurden (in zwei Fällen dokumentiert).

Insgesamt ist es BMU/UBA somit gelungen, innerhalb des Förderprogramms Kontakte zwischen sehr verschiedenen und vorher noch nicht zusammenarbeitenden Verbänden herzustellen. Diese Kooperationen sind allerdings aufgabenorientiert und daher nicht auf Dauer eingerichtet. Entsprechend langfristig angelegte Vernetzungsaktivitäten gestalteten sich wesentlich anspruchsvoller und sind, wie bereits geschildert, nicht im selben Umfang erfolgreich.

Hervorzuheben ist ebenfalls, daß aus einer Reihe von Projekten Folgeaktivitäten entstanden sind, die zur Kooperation mit anderen Fördermittelgebern führten, insbesondere mit der DBU, aber auch mit anderen privaten Stiftungen oder öffentlichen Institutionen (insgesamt in ca. 20% der Verbände). Über die Hälfte der im Rahmen der Projekte tätigen Subunternehmen wurden ebenfalls erst über das UBA mit den Verbänden zusammengeführt. Das UBA hat im Verbandsbereich somit eine wichtige

Mittlerfunktion im Hinblick auf umweltberatungsbezogene Kooperationen ausgeübt.

Die auf diesem Wege vermittelten Kooperationen zwischen Verbänden waren projektspezifisch, führten aber dennoch in Einzelfällen zur wiederholten Durchführung gemeinsamer Folgeprojekte. Dasselbe gilt für die Subunternehmen, deren Auftrag sich zumeist auf die Projektbearbeitung beschränkt, die sich aber ebenfalls in Einzelfällen für Folgeprojekte empfehlen konnten. Insgesamt läßt sich festhalten, daß die geförderten Kooperationen den beteiligten Verbänden und Subunternehmern in gleichem Maße dazu verhelfen, sich im Bereich der Umweltberatung zu profilieren und sich gerade aufgrund der gemeinsamen Aktivitäten neue Arbeitsfelder zu erschließen oder bestehende Arbeitsfelder auszuweiten. Es spricht für die von BMU/UBA vorgenommene Auswahl von Subunternehmern/Verbänden, daß sich die Erfolgchancen der Kooperationen nicht wesentlich von solchen Projekten unterscheiden, in denen die Auftragnehmer durch die Verbände selbst rekrutiert wurden.

Ein besonders erfolgreiches Kooperationsmodell war in insgesamt drei Verbänden zu beobachten. Hier wurde aus eigener Initiative auf bereits bestehende Kooperationsstrukturen zurückgegriffen, die in zwei Fällen sogar durch langfristige Kooperationsverträge abgesichert waren und auf diese Weise die Weiterführung des Projekts auch nach Förderende quasi-institutionell absicherten. Synergieeffekte ergaben sich hier daraus, daß der Subunternehmer nicht nur einen Projektbaustein beisteuerte, sondern das Projektergebnis eine Weiterentwicklung des eigenen Dienstleistungsangebots darstellte und somit auch den langfristigen ökonomischen Unternehmenszielen entsprach. Insofern das Dienstleistungsangebot in erster Linie Zielgruppen innerhalb des Partnerverbandes ansprach, wurden gleichzeitig die verbandspolitischen Interessen in optimaler Weise bedient. Das UBA schätzte das Erfolgspotential dieser Konstellationen richtig ein und zeigte sich daher auch verwaltungstechnisch flexibel, indem es eine Auftragsvergabe ohne die eigentlich erforderlichen Ausschreibungen ermöglichte. Ein solches Modell setzt allerdings voraus, daß Verband und Auftragnehmer im Hinblick auf die

Projekthalte dieselben strategischen Interessen teilen und ist daher nicht für alle Verbände anwendbar.

Zu Kooperationen innerhalb der Verbände mit anderen Abteilungen ist es während der Projektverläufe z.T. ebenfalls gekommen (in ca. 45% der Verbände). Im Unterschied zur Zusammenarbeit mit den genannten externen Akteuren entsprechen diese internen Kooperationen allerdings in der Regel den üblichen Vorgehensweisen der Projektträger und sind nicht durch die Projekte neu begründet worden. Allerdings ist zu vermuten, daß der Umweltbereich innerhalb des Verbandes aufgrund der zur Verfügung stehenden Fördermittel oftmals eine Aufwertung erhalten hat und er somit auch seine Position festigen konnte. Konkrete Belege für solche Entwicklungen liegen für ein Viertel der evaluierten Projekte vor.

#### Beispiele für Vernetzungen

„Zwar gibt es nach wie vor Verbände bzw. Einzelpersonen, die die Bedeutung von Partnerschaft, Kooperation und Symbiose (im Sinne von ‚Geben und Nehmen‘) für den eigenen Erfolg noch nicht richtig einschätzen. Insgesamt aber ist das Netzwerk dichter geworden, auch über die Beiratsverbände hinaus: Kontakte zu Universitäten und Fachhochschulen, zur verschiedenen Umweltorganisationen und ExpertInnen sind durch die Projektzusammenarbeit vertieft worden“ (VDO 14)

"Es handelt sich um ein Feld, das sich relativ dynamisch entwickelt und von einer zunehmenden Zahl von Organisationen und Institutionen aufgegriffen wurde. Institutionalisierte dauerhafte Formen der Kooperation gibt es dabei zwar nicht, wohl aber einen regen, informellen Erfahrungsaustausch, z.B. im Rahmen einer steigenden Zahl von Fachtagungen“ (VIN 21)

„Unsere Umweltbeauftragte bemühte sich intensiv darum, zwischen unseren Teilverbänden und Mitgliedern selbsttragende Netzwerke aufzubauen. Sie hat zum Beispiel auch eine Fragebogenaktion gestartet, um auszumachen, inwieweit dort überhaupt Umweltbeauftragte anzutreffen sind und wer für entsprechende Aktivitäten Ansprechpartner ist. Leider waren die Ergebnisse aufgrund mangelnder Rückmeldungen sehr dürftig.“ (VIN 25)

„Gerade weil wir im Bundesverband weder Personal noch Ressourcen für die Umweltberatung haben, ist es wichtig, daß wir versuchen, entsprechende Initiativen aus den Teilverbänden zusammenzuführen und auf diesem Wege die Bildung von Umweltarbeitskreisen zu fördern. Unser Projekt hat dazu einen wichtigen Anstoß gegeben, jetzt im Anschluß haben wir aber weniger eine inhaltliche als vielmehr eine Koordinations- und Mittlerfunktion.“ (VIN 02)

„Bei der Vernetzung gab es die typischen Gründerzeitprobleme (nur ein Teil der Verbände war aktiv). Es bestand aber großes Interesse, dabei zu sein. Probleme haben wir auch jetzt ab und zu noch..., aber die Kooperation an sich klappt eigentlich sehr gut. Für die Nichtbeteiligung der anderen Verbände gab es unterschiedliche Gründe (Konkurrenz, fehlende Mittel, andere Schwerpunkte etc.), aber keinen Bruch zum Förderende. ... Es war insgesamt schwierig in eine kontinuierliche Schiene zu kommen“ (VIN 16)

"Natürlich gab es auch bereits während der Projektlaufzeit eine gewisse Fluktuation in den aufgebauten Netzwerken, die sich aber in Grenzen hielt. ...Insgesamt ist es .. gelungen, die

Vernetzung auf Dauer zu stellen und sie wird immer noch von einem ehemaligen Projektmitarbeiter getragen. ... Die Kooperation ist insgesamt gut und ihr Bestand scheint nicht gefährdet.“ (VIN 19)

„Auf der letzten Sitzung (des Projektbeirats) haben sich die Anwesenden dafür ausgesprochen, daß der Arbeitskreis Umweltberatung auch als Plattform für einen intensiven Erfahrungsaustausch mit Umweltberatungseinrichtungen eines anderen Verbands dienen soll... Von Seiten des anderen Verbands wird ein intensiver Informationstransfer bzw. Erfahrungsaustausch zu spezifischen Umweltfragen ...gewünscht. Der eingerichtete Arbeitskreis Umweltberatung kommt diesem Wunsch ... entgegen und stellt eine geeignete Plattform für den geplanten Erfahrungsaustausch dar.“ (VDO 15)

### Beispiele für Kooperationen

„Es sind sicherlich Kooperationen entstanden, allerdings nicht auf Ebene des Bundesverbandes, sondern auf regionaler Ebene. Inwieweit dies jedoch eindeutig dem Projekt zugeordnet werden kann, können wir im Bundesverband nicht beurteilen. Hierzu sollte eine Befragung bei den Landesverbänden stattfinden“ (VIN 12)

„Das Kooperationsprojekt hat sich als effektives und tragfähiges Bündnis mit Zukunftsperspektive erwiesen. Insbesondere ist es den Beiratsmitgliedern gelungen, verbandspolitisches Konkurrenzdenken weitgehend auszuschalten und die ‚Sache‘ über den Verband zu stellen... Falls die Weiterführung der Zusammenarbeit im Rahmen eines Projektes nicht möglich sein sollte, sollen Wege gefunden werden, dies in ‚Eigenregie‘ zu organisieren. ....“ (VDO 16)

„Die Kooperation mit einem anderen Verband ist aus dem Projekt heraus entstanden. Wir machen nun ein neues Projekt gemeinsam. Außerdem sind durch die Projektmaßnahmen viele Kontakte entstanden, die beteiligten Personen sind persönliche Ansprechpartner in vielen Institutionen und wir können auf diesem Weg u.a. Referenten gewinnen. ...Außerdem haben wir Kontakte zur Wirtschaft bekommen, der ein oder andere wollte sehen, was da läuft. Wir haben auch hier gemeinsame Interessen festgestellt“ (VIN 13)

„Eine fest etablierte Kooperation gibt es vor allem mit unseren Schwesterverbänden in Österreich und der Schweiz. Das reicht bis hin zur unveränderten Übernahme von jenseits der Grenze erarbeiteten Materialien. Natürlich haben wir auch unsere Projektergebnisse in den gemeinsamen Pool eingespeist, aber auf der anderen Seite werden dort auch ähnliche Projekte durchgeführt und Materialien erstellt, von denen wiederum wir profitieren.“ (VIN 17)

### **Finanzielle Ressourcen**

Entscheidungen über den Umfang der von BMU/UBA gewährten Mittelzuwendungen wurden, insbesondere im Hinblick auf die im Zeitverlauf zunehmenden Sparzwänge, nicht nur von inhaltlichen Kriterien bestimmt, sondern auch von der jeweiligen Haushaltslage. Zum Teil wurden fachlich gut begründbare Zusatzleistungen haushaltsbedingt wegengeringer Handlungsspielräume abgelehnt (in etwa 20% der Fälle), sinnvolle Projekte mußten in Einzelfällen wegen fehlender Mittel vorläufig zurückgestellt werden, und wünschenswerte Ergänzungen (insbesondere hinsichtlich der

Wirkungsüberprüfung) wurden aus den Projektanträgen gestrichen. In manchen Fällen wurden aber gleichzeitig auch hohe Anforderungen an die Projektdurchführung gestellt, die mit den zur Verfügung stehenden Finanzmitteln kaum umzusetzen waren (dies beklagten explizit ca. 20% der Verbände).

Insgesamt waren die Projekte im Durchschnitt tendenziell unterfinanziert, was insbesondere die finanzschwachen Verbände, zu denen etwa ein Drittel der Projektträger zu zählen ist, belastet hat. Nicht immer geht diese Unterfinanzierung aber auf eine zu knappe Kalkulation der Fördermittel zurück. In jedem fünften Projekt haben vielmehr Mängel in der Projektplanung zu unvorhergesehenen Arbeitsbelastungen oder kostenintensiven Änderungen in der Projektkonzeption geführt.

Die Verbände erbrachten in unterschiedlichem Umfang Eigenleistungen. Diese Eigenleistungen sind allerdings insgesamt schwierig zu quantifizieren, da sie in den Projektanträgen nicht nach einheitlichen Kriterien berechnet und unterschiedlich detailliert aufgeschlüsselt werden. Zwar gibt in fast allen Fördervereinbarungen mit BMU/UBA auch Angaben über die zu erbringende Eigenbeteiligung, es handelt sich aber in der Regel um pauschale Kalkulationen, die nicht den tatsächlichen Leistungen der Verbände entsprechen. Diese lagen z.T. deutlich höher, da ehrenamtliche Tätigkeiten, Raummieten und Sachkosten in einigen Fällen nur unvollständig oder gar nicht berechnet wurden.

Nur wenige Projekte entwickelten Selbstfinanzierungsmechanismen zur Reduktion der Kosten. Auch diese beschränkten sich aber meist auf eine Schutzgebühr (Selbstkostenpreis oder knapp darunter), die von ca. einem Drittel der Verbände beim Vertrieb der abschließenden Veröffentlichungen der Projektergebnisse, wie z.B. Handreichungen, Handbücher, Leitfäden, erhoben wurde. Nur vier Verbände erzielten über den Vertrieb von Handbüchern, Leitfäden oder Schulungsunterlagen nennenswerte Eigeneinnahmen, die in zwei Fällen sogar bereits in den Projektanträgen als antizipierter Eigenbeitrag aufgeschlüsselt waren. Der Vertrieb der Materialien erfolgte in diesen Fällen wahlweise über den Verband (selbst auf Anforderung bei der Bundesgeschäftsstelle) oder über den regulären Buchhandel. Nur ein einziger

Verband entwickelte dabei in Zusammenarbeit mit dem Subauftragnehmer ein Vertriebs- und Beratungskonzept, das auf langfristig selbsttragende finanzielle Deckung angelegt ist. Da das Projekt erst kurz vor Beginn der Evaluierung abgeschlossen wurde, kann der Erfolg des tragfähig erscheinenden Konzepts derzeit allerdings noch nicht beurteilt werden.

Die meisten Projektleistungen wurden und werden noch immer kostenlos oder weit unter dem Selbstkostenpreis abgegeben (gelegentlich mit einer etwas höheren Schutzgebühr für Nicht-Mitglieder). Rücklagen für Neuauflagen von Materialien werden dabei nicht gebildet. Wo es dennoch zum Druck von Zweitauflagen oder gar zu überarbeiteten Neuauflagen von Projektveröffentlichungen kam, geschah dies auf der Grundlage von Druckmittelzuschüssen oder kleinerer Folgeprojekte. Für diesen Zweck erhielten insgesamt fünf Verbände kleinere Mittelzuschüsse, wobei hier außer dem UBA auch andere Mittelgeber in Erscheinung traten.

Da die meisten Verbände sich außer Stande sahen, notwendige Überarbeitungsleistungen aus eigenen Mitteln zu finanzieren, ist es nur in wenigen Fällen gelungen, die nachhaltige Bereitstellung der Projektleistungen finanziell sicherzustellen. Das Leistungsangebot bleibt in vielen Fällen von der Bereitstellung neuer Fördermittel abhängig. Dies gilt insbesondere dort, wo die Zielgruppen sich häufigen und umfangreichen Änderungen der Umweltgesetzgebung ausgesetzt sehen und dadurch die in der Projektlaufzeit entwickelten Materialien, unabhängig von der Qualität der Projektergebnisse, schnell veralten. Neuauflagen erfordern dann zwingend eine Aktualisierung der Inhalte, die zumeist nur im Rahmen eines von BMU/UBA oder anderen Mittelgebern geförderten Neuprojektes möglich ist. Angesichts der begrenzten Fördermittel, die UBA/BMU zur Verbändeförderung zur Verfügung stehen, führt dies aber entweder dazu, daß die knappen Haushaltsmittel entweder dauerhaft gebunden werden und nicht für neue Aufgaben bereitstehen oder daß gerade in wichtigen Veränderungsphasen keine aktualisierten Informationsmaterialien mehr für die jeweiligen Zielgruppen bereitgestellt werden können.

Aus Sicht der Verbände stellen die haushaltstechnischen Vorschriften zum Fördermittelabfluß ein zusätzliches Problem dar. Für den erforderlichen

Verwaltungsaufwand stehen ihnen vielfach keinerlei Kapazitäten zur Verfügung, so daß das inhaltlich zuständige Projektpersonal, in der Regel nur ein einziger Projektmitarbeiter oder -koordinator, gleichzeitig auch die verwaltungstechnische und finanzielle Abwicklung übernehmen mußte. Dies trifft auf über zwei Drittel der untersuchten Verbände zu. In einem von vier Fällen handelte es sich darüber hinaus für den Verband bzw. die zuständige Verbandseinheiten um die ersten Erfahrungen im Umgang mit öffentlichen Geldern. Vor diesem Hintergrund wurden die verwaltungstechnischen Anforderungen immer wieder als enorme Belastung empfunden, die in zwei Verbänden sogar dazu führten, daß bewilligte und tatsächlich ausgegebene Mittel aufgrund von Abrechnungsfehlern nicht in Anspruch genommen werden konnten bzw. wieder zurückgezahlt werden mußten. Selbst professionell organisierte, große Verbände kritisierten die Abrechnungsverfahren als zu bürokratisch und zu aufwendig.

Daß diese Schwierigkeiten sich nicht erkennbar auf den Projekterfolg auswirkten, ist hauptsächlich auf das hohe (teils ehrenamtliche) Engagement von Projektmitarbeitern zurückzuführen. Zwar litt die Synchronisierung von Mittelabfluß und für Projektaktivitäten benötigten Ressourcen gelegentlich unter den geschilderten Problemen, die Leistungserstellung wurde hierdurch aber in keinem Projekt ernsthaft gefährdet, da die Verbände oder gelegentlich auch die Subunternehmer im Rahmen ihrer Möglichkeiten bereit waren, in Vorlage zu treten.

#### Beispiele für die Finanzressourcen der Projekte

"Die zugrundegelegten Finanzierungsansätze sind knapp kalkuliert; der Eigenanteil des Verbandes dürfte bei Berücksichtigung der zur Verfügung gestellten Infrastruktur des Verbandes weit über die veranschlagten Mittel hinausgehen" (UDO 06)

„Das Produkt konnten wir nur in dieser Form fertigstellen, weil unser Auftragnehmer weit unter marktüblichen Bedingungen gearbeitet hat. Die Stunden- und Tagessätze waren geradezu unrealistisch niedrig. Die abschließende Veröffentlichung ist zwar nicht gerade billig, aber qualitativ hochwertig und vor allem wäre sie zu echten Marktpreisen mindestens doppelt so teuer.“ (VIN 15)

„Die Erstellung der Handreichung erfolgte nahezu vollständig ehrenamtlich. Mindestens 50% der verbandseigenen Kosten entfielen daher nicht auf die inhaltlichen Arbeiten, sondern auf den Druck, der aus den Fördermitteln des UBA bestritten wurde. Aufgrund der Höhe der Druckkosten wäre der Bundesverband aber zum Weitervertrieb aus eigener finanzieller Kraft nicht in der Lage.“ (VIN 07)

„Natürlich war unser Eigenanteil viel höher als die im Projektantrag veranschlagten Summen. Das Projekt war ja sehr experimentell und der Aufwand daher für uns gar nicht absehbar, weder personell noch finanziell. Wir haben also das geleistet, was notwendig war und waren damit manchmal sehr nah an der Grenze des Machbaren. Für das Folgeprojekt müssen wir ein solches Risiko unbedingt vermeiden.“ (VIN 04)

„Die Finanzplanung war nicht detailliert genug, zu wenig zeitnah und nicht anpassungsfähig. Der Abstimmungsaufwand und damit verbundene Kommunikationskosten wurden unterschätzt. Kein Puffer für Fehlerkorrektur unter Zeitdruck“ (VDO 17).

„Das Projekt war komplett unterfinanziert... Der Verband mußte zusätzliche Mittel zuschießen, um das Projekt durchzuführen und eine ...Verlängerung ... beim UBA beantragen. Für die Verlängerung gab es jedoch trotz intensiven Bemühens keine zusätzlichen Mittel vom UBA, der Verband mußte aufgrund eigener rechnungstechnischer Fehler sogar Gelder zurückzahlen. Die zusätzliche Arbeitszeit des Projektmitarbeiters ging zu Lasten eines zweiten Projektes,“ (VIN 09)

„Wir hatten zwischenzeitlich große Probleme, unseren Mittelbedarf, der zu Projektbeginn nun einmal nicht genau planbar war, mit denen Terminen für den Mittelabfluß zu koordinieren. Zum Glück ging es nicht um so große Summen, daß der Verband nicht hätte in Vorlage treten können.“ (VIN 17)

„Die Projekte sind nicht allein aus Eigenmitteln zu finanzieren und auf gar keinen Fall so schnell umzusetzen. ... Das größere Problem ist nicht die Mittelknappheit, sondern die Zeitschiene: ohne Förderung würde die Verbreitung viel länger laufen, vor allem zur Beschleunigung brauchen wir dringend Förderung.“ (VIN 26)

"Der administrative Aufwand für ein solches Projekt ist so hoch, daß ich mir das jedes Mal überlege, ob ich mir das noch mal antun soll. Der Verwaltungsaufwand für die Projekte ist zu hoch – wenn man wichtige Institutionen als Träger gewinnen will, muß der Geldgeber die einzelnen Träger nach deren Strukturen differenzieren." (VIN 19)

„Kein Unternehmer würde diese haushaltstechnischen Vorgaben verstehen und hätte die Zeit, sich damit auseinander zu setzen. Ich selbst hatte sehr viele Probleme und würde es auch nicht wieder tun“ (VIN 26)

„Zur Weiterführung fehlen uns die Mittel. Wir können nur wenn die Finanzierung vorhanden ist (z.B. durch Eigeneinnahmen) eine Aktualisierung der Materialien vornehmen. Deshalb zieht es sich, bis wir eine Aktualisierung vornehmen können ... Das größte Etatproblem ist deshalb die Kontinuität. Man müßte derzeit schärfer darauf achten, ob die Projektidee für den festgelegten Zeitraum geeignet ist und die Fortführung ausschließen ... Im Moment gibt es keine institutionelle Förderung für langfristige Maßnahmen, was ein Manko ist.“ (VIN 27)

<b>Organisatorische Ressourcen</b>	
<b>Fördernde Faktoren</b>	<b>Hemmende Faktoren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Weitgehende Erhaltung der im Projektverlauf aus Fördermitteln aufgebauten Personalressourcen</li> <li>☞ Einbringung zusätzlicher Personalressourcen durch fast alle Verbände</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Geringe personelle Ressourcen der Bundesverbände</li> <li>☞ Gelegentlich Überlagerung von Projektaktivitäten und den routinemäßigen Aufgaben der Mitarbeiter</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ In vielen Fällen zusätzliches ehrenamtliches Engagement von Verbandsmitgliedern</li> <li>☞ Angemessene Qualifikation aller Projektmitarbeiter für die z.T. sehr anspruchsvollen Aufgaben</li> <li>☞ In praktisch allen Fällen außergewöhnlich hohes Engagement der Projektmitarbeiter</li> <li>☞ Ausreichende Erfahrung in der Durchführung bundesweiter Projekte in den meisten Verbänden vorhanden</li> <li>☞ Organisatorische Ansiedlung der Projekte auf höchster Ebene, zumeist im Bereich der Geschäftsführung</li> <li>☞ Gute Einbindung der Projekte in die bestehenden Organisationsstrukturen; in einigen Fällen Anstöße für organisatorische Weiterentwicklungen im Umweltbereich</li> <li>☞ Großer Erfolg vieler Projekte hinsichtlich des Aufbaus von neuen Netzwerk- und Kooperationsstrukturen</li> <li>☞ Zentrale Mittlerfunktion des UBA bei der Herstellung umweltbezogener Kooperationen zwischen Verbänden</li> <li>☞ Überwindung von zum Teil erheblichen finanziellen Engpässen durch das umfangreiche Engagement der Projektbeteiligten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Keine Weiterqualifizierung der Projektmitarbeiter neben der Projektarbeit</li> <li>☞ Unterschätzung der Bedeutung sozialwissenschaftlicher Kenntnisse;</li> <li>☞ Schwacher Ausbau der Bundesverbände aufgrund der zumeist sehr dezentralen Verbandsstrukturen</li> <li>☞ Bedeutung der Teilverbände in der Projektplanung und -konzeption oft zu wenig berücksichtigt</li> <li>☞ Dauerhafte Absicherung selbsttragender Netzwerkstrukturen noch nicht gewährleistet</li> <li>☞ Abhängigkeit der Vergabe von Fördermitteln nicht nur von inhaltlichen Kriterien, sondern auch von der jeweiligen Haushaltslage</li> <li>☞ Tendenzielle Unterfinanzierung der Projekte</li> <li>☞ Entwicklung von Selbstfinanzierungsmechanismen nur in wenigen Projekten</li> <li>☞ Noch keine dauerhafte Absicherung von Aktualisierungen und notwendigen Überarbeitungsleistungen; hohe Abhängigkeit von der Einwerbung weiterer Fördermittel</li> <li>☞ Überforderung vieler Verbände durch die haushaltstechnischen Anforderungen an die Fördermittelvergabe</li> </ul>
--	--

### 4.2.3 *Innovationspotential des Beratungskonzepts*

Das Innovationspotential der während der Projektlaufzeit entwickelten Beratungskonzepte ist sehr unterschiedlich zu bewerten. In ca. 20% der Verbände wurden im Rahmen der Projekte Umweltaspekte erstmals systematisch thematisiert und entsprechende Materialien erstellt. Einige Projekte trugen einen hochgradig experimentellen Charakter, in denen für den Verband vollständig neue Formen der Beratung entwickelt und im Rahmen von Modellprojekten erprobt (ca. 25%) oder neue Arten von Informationsträgern für die Verbandsarbeit entwickelt wurden (ebenfalls ca. 25%, z.B. Wettbewerbe, Gütesiegel, Fernstudiengänge, Internetpräsentationen, Datenbanken). Andere Projekte hatten strukturbildende Maßnahmen zum Ziel, die neue Informationswege zur Vermittlung von Umweltthemen sowohl innerhalb (ca. 15%) als auch außerhalb der Verbände (ca. 15%) erschließen sollten. Für die jeweiligen Verbände neue Zielgruppen wurden dagegen nur selten – hauptsächlich durch die Zusammenarbeit mit anderen Verbänden (in zwei Fällen) – erschlossen bzw. in erster Linie aufgrund einer Mittlerfunktion im Hinblick auf die eigentlichen Verbandszielgruppen in der Projektkonzeption berücksichtigt (in vier bis fünf Projekten).

Neben den genannten Aspekten, denen die Neuerungen zu zuordnen sind und die sich zwischen den Projekten sehr stark unterscheiden, sind auch Differenzen im Ausmaß der Innovativität festzuhalten. Während in einigen Projekten vollkommenes Neuland betreten wurde und der Ausgang des Experiments weitgehend offen gewesen ist (so in wenigstens 15% der Projekte), konnten die meisten Verbände bereits auf ähnliche Erfahrungen und Materialien außerhalb des Verbandskontextes zurückgreifen (dies trifft auf über die Hälfte der Projekte zu). Die Projekte dienten dann vor allem dazu, bereits vorhandenes Umweltwissen zielgruppenspezifisch anzupassen und innerhalb des Verbandes verfügbar zu machen.

Einige Verbände bewegten sich bei der Projektdurchführung sogar auf bereits bekanntem Terrain und betrieben in erster Linie die systematische Erfassung und Weiterentwicklung bestehender Konzeptionen (ein Viertel der Fälle). Insgesamt ist festzustellen, daß diese großen Unterschiede hinsichtlich des

„Neuigkeitsaspekts“ keine gravierenden Auswirkungen auf die Akzeptanz der Maßnahmen weder innerhalb der Projekte noch bei den Zielgruppen hatten. Dies ist sicherlich darauf zurückzuführen, daß die besonders innovativen Konzeptionen, bei denen die Gefahr unerwarteter Widerstände bestanden hätte, wesentlich sorgfältiger vorbereitet und beobachtet wurden.

Insgesamt ist allerdings festzuhalten, daß den Wirkungen der Innovationen von Seiten der Projektbeteiligten zumeist nur wenig Aufmerksamkeit gewidmet wurde. Dies gilt vor allem dann, wenn der innovative Charakter der Maßnahmen gering war oder aus Sicht der Beteiligten nicht deutlich zu Tage getreten ist. So stellt beispielsweise der Entwurf einer Broschüre aus Sicht der Verbände keine entscheidende Neuerung dar. Dabei geriet häufig die Tatsache aus dem Blick, daß an die eigene Klientel eventuell zum ersten Mal systematisch Umweltinformationen weitergegeben wurden und daß keine Erfahrungen bzgl. der Rezeption derartiger Informationsangebote innerhalb des Verbandes vorlagen.

Gerade unter überdurchschnittlich innovativen und experimentell ausgerichteten Projekten finden sich allerdings auch Beispiele für engagierte Bemühungen zur Feststellung von Wirkungen der Projektmaßnahmen. In einem besonders hervorzuhebenden Fall handelte es sich um projektfinanzierte Begleitforschung, in zwei weiteren um Evaluierungen im Rahmen von Folgeprojekten. Nur eine der genannten Untersuchungen verfolgte aber auch tatsächlich das Ziel, quantifizierende Aussagen über die Umsetzung von projektspezifischen Umweltberatungsmaßnahmen zu machen.

#### Beispiele für Projektinnovationen

„Eine ähnliche Konzeption ökologischer Bewertungsmaßstäbe für unsere Zielgruppe gab es zwar bereits in den USA, aber in Deutschland haben wir es als erste und in angepaßter Form weiterentwickelt. Deshalb würde ich unser Projekt mit Fug und Recht als hochinnovativ bezeichnen.“ (VIN 18)

„Das Thema war zum Zeitpunkt des Projektes absolut neu, nicht nur für den Bundesverband, sondern für den gesamten Sektor. Wir wollten uns dem Aufbau von Netzwerkstrukturen unter verschiedenen Marktpartnern widmen, und es gab zu der Zeit weder Bestandsaufnahmen über bereits vorhandene Strukturen, noch Anleitungen, welche Schritte und Besonderheiten beim Aufbau solcher Strukturen zu beachten sind.“ (VIN 01)

„Im Rahmen des Projekts wurden darüber hinaus ökologische Kennziffern entwickelt, die es in dieser Form bisher nicht gab und die in Zukunft, ähnlich den im betriebswirtschaftlichen Bereich vorhandenen Instrumentarien, ermöglichen sollen, Maßnahmen zum Umweltschutz besser beurteilen und einen vorhandenen Handlungsbedarf besser erkennen zu können. Neben dem internen Vergleich wird damit auch ein externer Datenvergleich mit ähnlichen Betrieben möglich.“ (VDO 19)

„Die Inhalte waren nicht neu, aber sie wurden mit dem Projekt zum ersten Mal komprimiert innerhalb des Verbandes verfügbar gemacht. Für den Verband war es außerdem die erste inhaltliche Arbeit diesen Umfangs und schon insofern eine Innovation.“ (VIN 07)

„Die Projektmaßnahmen erschlossen Neuland ...und haben jahrelang getragen. Es war ein Symbol, daß wir professioneller arbeiten. Andere Projekte sind mittlerweile wichtiger und die Überarbeitung würde zuviel Zeit kosten. Wir machen aber ...mehr direkte Beratung, allgemein informieren kann sich jeder.“ (VIN 16)

„Unser Projekt sollte ganz neue Instrumente erproben und es konnte keiner wissen, wie die Modellversuche ausgehen würden. Der Bundesverband führte das Projekt ausdrücklich ergebnisoffen durch; diese Haltung war auch gegenüber kritischen Interessengruppen wichtig, denen wir eine neutrale Haltung vermitteln mußten.“ (VIN 04)

„Das Projektthema wird ... schon seit Verbandsgründung angestrebt. Bereits vor dem UBA-Projekt gab es ein Vorläuferprojekt (gefördert von der DBU)“ (VIN 09)

„Das Thema wurde nicht durch das Projekt erstmals im Verband aufgegriffen. ... Die CD ist ein neues Medium für die Mitglieder, es gibt auch für andere Themen keine Vorläufer. .. Neue Zielgruppen oder neue Vertriebswege wurden durch das Projekt nicht erschlossen“ (VIN 12).

„Die Projektkonzeption gehört für uns schon seit langem zur Arbeitsroutine, aber bisher haben wir nur regional mit isolierten Auftraggebern zusammengearbeitet. In dem UBA-Projekt wurden wir mit einem Verband zusammengebracht, der einen von uns erstellten Beratungsordner in ganz Deutschland streuen sollte. Für uns war also eigentlich nur dieser überregionale Fokus neu.“ (VIN 11)

„Neu war das Thema nicht, nur der Umfang. Es war unser erstes und größtes Projekt. Neu war aber die Darstellungsform.... Auch die Vertriebsform war ein Stück neu, wir haben einen Sachbearbeiter hierfür bekommen. Außerdem wurden neue Medien zur Vermittlung genutzt... Aufgrund der Projektentwicklung haben wir uns auch neue Zielgruppen... erschlossen.“ (VIN 13)

<b>Innovationspotential des Beratungskonzepts</b>	
<b>Fördernde Faktoren</b>	<b>Hemmende Faktoren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☛ In einer Reihe von Verbänden erstmalige Behandlung von Umweltthemen durch die Projekte</li> <li>☛ Einige Projekte waren sehr experimentell und innovativ; durch manche Projekte konnten neue Strukturen geschaffen werden</li> <li>☛ Umweltthemen konnten in bereits bestehende Strukturen gut eingebunden werden</li> <li>☛ Die Unterschiede im Innovationsgehalt der Maßnahmen beeinflussten den Projektverlauf wenig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Kaum Erschließung neuer Zielgruppen für die Verbände</li> <li>☛ Dem innovativen Charakter der Maßnahmen wurde in vielen Fällen zuwenig Aufmerksamkeit geschenkt, speziell wenn dieser nicht offen erkennbar zu Tage trat</li> </ul>

### 4.3 Externe Wirkungsfelder

Als externe Wirkungsfelder sind alle Bereiche außerhalb der Trägerorganisationen aufzufassen, in denen Wirkungen der Projektmaßnahmen zu verzeichnen sind. Positive und negative Wirkungen sind ebenso zu erfassen wie intendierte (z.B. explizite Projektziele) oder nicht intendierte Wirkungen (z.B. Nutzung von Materialien über die Zielgruppe hinaus).

Projektwirkungen können sich in den unterschiedlichsten Bereichen ergeben und sind nicht immer vollständig planbar. Im Rahmen der Evaluation wurden drei verschiedene Wirkungsfelder untersucht. Dabei handelt es sich um Wirkungen auf die unmittelbaren *Zielgruppen* von Informations- und Beratungsdienstleistungen, die Wirkungen innerhalb des *Gesamtverbandes* unter Einbeziehung aller Gliederungsebenen, sowie um über die Verbandsgrenzen hinaus erzielte Wirkungen. Folgende Aspekte standen dabei im Mittelpunkt des Interesses:

- *Diffusion innerhalb der Zielgruppe:* Ausgehend von der Frage, welche Maßnahmen der Verband unternimmt, um Informations- und Beratungsdienstleistungen an die Bedürfnisse und Möglichkeiten der Zielgruppen anzupassen, geht es zunächst um die Rezeption und Nutzung umweltbezogener Informationen seitens der Zielgruppen. Dies schließt nicht nur die Fragen nach der Verbreitung der Projektergebnisse mit ein, sondern auch Aspekte tatsächlicher erfolgter Maßnahmeumsetzungen, Verhaltensänderungen und der auf dieser Grundlage erzielten ökologischen Wirkungen.
- *Diffusion innerhalb des Gesamtverbands:* Als Träger der Förderprojekte kamen ausschließlich Bundesverbände in Frage. Aufgrund der grundsätzlich föderalen Struktur des Verbandswesens spielen aber auch die Teilverbände und regionalen Gliederungen eine entscheidende Rolle als Mittler zu den Zielgruppen. Für die Bewertung der Umweltberatung in den Verbänden ist es somit entscheidend, inwieweit auch Landes-, Regional oder sonstige Teilverbände für Umweltthemen gewonnen und entsprechende Beratungsinfrastrukturen auf dieser Ebene aufgebaut werden konnten.

- *Diffusion außerhalb des Gesamtverbandes:* Explizite Projektziele beziehen sich in der Regel auf die beiden erstgenannten Wirkungsfelder. Bisweilen können durch Projekte aber auch Entwicklungen außerhalb der Verbände angestoßen werden. Denkbar sind z.B. die Übernahme von Projektergebnissen durch andere Akteure im Umfeld, Impulse für die Entwicklung eines externen Umweltberatungsmarktes oder auch Wirkungen auf gesellschaftlicher oder politischer Ebene (infolge der Öffentlichkeits- oder Lobbyarbeit, die eine zentrale Aufgabe der Bundesverbände darstellt).

#### 4.3.1 *Diffusion innerhalb der Zielgruppe*

Insgesamt ist festzuhalten, daß die Bundesverbände nur sehr wenig über die Nutzung ihres Umweltberatungsangebots durch die Zielgruppen wissen. Entsprechende Erhebungen wurden nur vereinzelt, von insgesamt sechs Verbänden, durchgeführt und geben nur in ganz wenigen Fällen einen repräsentativen Überblick. Mit einer einzigen Ausnahme waren in keinem der Projekte entsprechende Ressourcen zur Untersuchung der Zielgruppen vorgesehen. Auf professionelle wissenschaftliche Studien wurde ebenfalls kaum zurückgegriffen (Ausnahmen in insgesamt fünf Verbänden). Von Seiten des BMU/UBA wurden solche Untersuchungen nicht eingefordert, in zwei Fällen blieben von den Verbänden angeregte Projektbausteine zur Wirkungsbeobachtung bei der Förderentscheidung sogar aus Kostengründen sogar unberücksichtigt.

Als – vollständig unzureichende Indikatoren – für die Nutzung des Angebots werden immer wieder die Absolutzahlen der verteilten Materialien angegeben, ohne anhand konkreter Zielvorgaben sachlich begründen zu können, ab welcher Größe von einem Erfolg auszugehen ist. Selbst wenn alle Mitglieder der Zielgruppe die Informationen erhalten haben, ist aber noch keineswegs deren tatsächliche Rezeption oder gar deren Nutzung vorauszusetzen. Ob empfohlene Maßnahmen umgesetzt wurden oder Informationsangebote zu umweltrelevanten Verhaltensänderungen führten, ist den Verbänden lediglich im Hinblick auf (positive) Einzelfallbeispiele bekannt.

Auch die vielfach vorhandenen positiven Rückmeldungen und Indizien, daß die Maßnahmen zumindest teilweise von den Zielgruppen angenommen wurden, können eine systematische Überprüfung der Nutzung von Informationsangeboten oder Umsetzung von Maßnahmeempfehlungen nicht ersetzen. Letztlich muß leider die Frage unbeantwortet bleiben, ob oder in welchem Umfang Umweltentlastungen durch das Förderprogramm erreicht werden konnten.

Unter der Diffusion der Projektmaßnahmen innerhalb der Zielgruppen ist die Frage zu verstehen, welche Veränderungsprozesse bei den Zielgruppen durch die Projektinterventionen in Gang gesetzt werden konnten. Da allerdings bereits zur Nutzung der Maßnahmen durch die Zielgruppen praktisch keine validen Informationen zur Verfügung stehen, kann auch die weiterführende Frage nach den Diffusionswirkungen nicht zuverlässig beantwortet werden.

Wenngleich quantitative oder gar repräsentative Ergebnisse über die Wirkungen auf der Zielgruppenebene fehlen, liegen doch immerhin für etwa ein Viertel der Projekte vereinzelt Belege dafür vor, daß durch die Projektmaßnahmen etwas bei den Zielgruppen in Gang gesetzt und nachhaltige positive Veränderungen erreicht werden konnten. Bei den meisten Projekten beruhen derartige Informationen auf informellen Rückmeldungen durch die Nutzer von Beratungsangeboten, der Zahl von Beratungsanfragen beim Projektträger im Anschluß an die Projektmaßnahmen oder den Erfahrungen der Subauftragnehmer aus eventuellen Pilotmaßnahmen. Keine dieser Quellen läßt generalisierbare Rückschlüsse auf die Gesamtzielgruppe zu, sie erlauben aber zumindest eine plausible Abschätzung der möglichen Wirkungsfelder.

Als Belege für die in Gang gesetzten Veränderungsprozesse, lassen sich eine Reihe positiver Beispiele anführen:

- Der Bundesverband für Umweltberatung (bfub) gehört zu den wenigen Verbänden, die im Rahmen ihrer Projekte begleitende Wirkungskontrollen implementieren und diese systematisch zur Weiterentwicklung der Projektkonzeptionen nutzen. So wurden z.B. für die Erstellung eines Handbuchs für Umweltberater mehrere Befragungen bei den Zielgruppen durchgeführt, deren Ergebnisse in den Projektbeiratssitzungen diskutiert und

zur Festlegung inhaltlicher Schwerpunkte verwendet wurden. Außerdem konnten bereits während der Projektlaufzeit Informationen über Art und Umfang der Nutzung der Handbücher durch die Zielgruppen bereitgestellt werden. Die kritischen Anmerkungen sowie der für einige Themen geäußerte Aktualisierungsbedarf wurden bei der weiteren Vorgehensweise berücksichtigt. Insgesamt konnten die positive Resonanz zu dem Handbuch, welches mittlerweile über den Buchhandel vertrieben wird, und z.T. auch seine Verbreitung mit Daten gut belegt werden. Besonders hervorzuheben ist, daß der Verband sich über die Zeit hinweg bemüht hat, die von ihm zur Qualitäts- und Wirkungskontrolle eingesetzten Instrumente systematisch weiterzuentwickeln und bei allen Projekten adäquate Verfahren einzusetzen.

- In einem Projekt des Deutschen Landkreistags (DLT) sollte in zwei Modelllandkreisen eine integrierte Umweltberatung etabliert werden. Tatsächlich kam es in einem der Landkreise zu einer gegenüber dem Projektzeitraum nur leicht reduzierten Form der dauerhaften Institutionalisierung. Über ein Nachfolgeprojekt wird derzeit die Übertragung der während der Projektlaufzeit entwickelten Konzeption flächendeckend auf je einen Landkreis je Bundesland angestrebt. Dabei werden die aus dem Modellprojekt gewonnen Erfahrungen in vorbildlicher Weise zur besseren Anpassung an die Zielgruppenbedürfnisse und zur Weiterentwicklung der Konzeption genutzt.
- Das Deutsche Jugendherbergswerk (DJH), das ein Handbuch zum Umweltschutz in Jugendherbergen erarbeitete, ließ Informationen über das Verhalten der Zielgruppe durch eine Befragung im Rahmen einer Diplomarbeit erheben. Es zeigte sich, daß in den meisten Jugendherbergen eine Reihe von Umweltmaßnahmen durchgeführt worden sind. Der Kausalzusammenhang zum Handbuch konnte zwar nicht belegt werden, ist aber angesichts der durchgeführten Maßnahmen plausibel.
- Das Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft (imug) erstellte in Zusammenarbeit mit verschiedenen Verbraucherorganisationen einen Unternehmenstester, der es ermöglicht, sozialökologische Bewertungen von Unternehmen zu einem Kriterium von Kaufentscheidungen zu machen. Zwar

liegen keine quantifizierbaren Daten bzgl. des Verhaltens der Verbraucherzielgruppe vor, über mehrere explorative Befragungen aber konnte eine im Zeitverlauf deutlich steigende Motivation der Unternehmen zur Teilnahme nachgewiesen werden. Außerdem wurden Informationen über eigenständige „Unternehmenstester“-Initiativen in verschiedenen lokalen Verbraucherberaterstellen erhoben.

- Die Arbeitsgemeinschaft Ökologischer Landbau (AGÖL) entwickelte Vorschläge zur effektiveren Vermarktung von Produkten aus dem Ökologischen Landbau unter Berücksichtigung von Erzeugern, Händlern und Großverbrauchern. Über die Wirkungen und Schwierigkeiten einzelner Vermarktungsinitiativen konnte die AGÖL in einer Vielzahl von Pilotprojekten Aufschluß gewinnen. Explorative Ergebnisse zu den Wirkungen nach Förderende liegen der AGÖL zum einen aufgrund einer regen Referententätigkeit der Projektmitarbeiter der AGÖL vor, die auf diese Weise in einem stetigen, themenbezogenen Kontakt mit den Zielgruppen stehen. Zum anderen führt ein ehemaliger Projektmitarbeiter auf der Basis eines eigenen Unternehmens einschlägige Beratungsdienstleistungen bei den Zielgruppen selbst durch. Auf diese Weise werden vielfältige Erfahrungen gewonnen, die der AGÖL eine Einschätzung der Nutzung und Umsetzung der in Form eines Beratungsordners verbreiteten Vermarktungshilfen ermöglicht. Branchenspezifische Rahmendaten belegen außerdem eine (freilich auf eine Vielzahl weiterer Faktoren zurückgehende) dynamische Entwicklung des Sektors.
- Der Deutsche Tourismusverband (DTV) veranlaßte im Anschluß an das gemeinsam mit dem Verband der Campingplatzbesitzer (VCD) durchgeführte Projekt zur Erstellung eines Leitfadens eine schriftliche Befragung zur Situation der Campingplätze in Deutschland, die auch einen Abschnitt zur Umweltvorsorge und einige Fragen zur Bekanntheit des kurz zuvor erschienen Führers enthielt. Diese nicht repräsentative Umfrage bestätigte die Erkenntnisse der Subauftragnehmer während der Projektlaufzeit, daß eine Vielzahl vorrangig kostensparender und mit wenig Aufwand umzusetzender Umweltschutzmaßnahmen bereits von den

Campingplatzeignern realisiert worden sind. Immerhin etwas mehr als einem Drittel der Befragten war der Leitfaden von DTV und VCD bereits bekannt. Inwieweit die Veröffentlichung allerdings Anstöße für neue Umweltmaßnahmen gegeben hat, wurde nicht abgefragt.

Für eine Reihe von Projekten liegen zumindest Indizien vor, daß eine gewisse Diffusion erreicht wurde.

- In etwa einem von zehn Projekten wurden Beratungsangebote erarbeitet, die dank der UBA-Förderung zwar deutlich günstiger als marktüblich vertrieben werden konnten, deren Preisniveau aber nach Ansicht der Verbände einen Erwerb ohne Nutzungsinteresse unwahrscheinlich macht. In diesen Fällen werten die Verbände die (zumeist rege) Nachfrage nach den erstellten Materialien als relativ harten Indikator für die Zielgruppenerreichung.
- Etwa ein Drittel der Projektträger verband den Vertrieb von Projektmaterialien mit zusätzlichen Beratungsleistungen (oder bei geringeren Ressourcen der Vermittlung von Kontakten zu professionellen Beratern), die inhaltlich im Zusammenhang mit den Projektthemen standen. In diesen Fällen gehen die Zielgruppenkontakte über informelle Rückmeldungen und Stimmungsbilder in der Regel hinaus und ermöglichen einen (zumindest qualitativen) Einblick in die Art der Nutzung von Projektergebnissen. Den Umfang von Beratungsnachfragen führen die Verbände wiederum als Hinweis auf die mögliche Breitenwirksamkeit ihrer Projekte an. Alle Verbände verzeichneten einen starken Anstieg der Nachfragen unmittelbar nach Projektende, der allerdings unterschiedlich lange andauerte. Während also die kurzfristigen Diffusionswirkungen von allen betreffenden Verbänden positiv beurteilt werden, sind die mittel- bis langfristigen Projektwirkungen hier nicht eindeutig belegbar.

Die beschriebenen Indizien lassen keine Rückschlüsse auf die erzielten Breitenwirkungen zu, vermitteln aber im allgemeinen den Eindruck, daß die Beratungsangebote von den Zielgruppen mit regem Interesse aufgenommen wurden.

Ca. 20% der Verbände verfügen jedoch weder über routinemäßige Kontakte mit den Zielgruppen, noch liegen Erfahrungen aus Beratungsaktivitäten oder anderen Quellen vor. In den meisten dieser Fälle ist gleichzeitig festzustellen, daß die Veröffentlichung von Projektergebnissen eine im Umweltbereich eher isolierte Maßnahme darstellte, deren unmittelbare Wirkung weder in Frage gestellt noch bestätigt werden kann, die aber aufgrund der fehlenden Einbindung in eine Gesamtstrategie kaum mittel- bis langfristige Wirkungen erwarten läßt.

Ein weiteres Viertel der Bundesverbände verfügt selbst nur über geringe Zielgruppenkontakte, erhält jedoch Rückmeldungen über die Landesverbände. Diese betreiben in der Regel ebenfalls keine systematische Sammlung und Auswertung einschlägiger Informationen, stehen jedoch in deutlich häufigerem und intensiverem Kontakt mit den Zielgruppen. Für eine Reihe der zielgruppenferneren Bundesverbände ist allerdings festzuhalten, daß diese explizit nicht die unmittelbare Zielgruppenorientierung in den Vordergrund stellen, sondern vor allem den verbandspolitischen Verwertungskontext der Projektergebnisse.

Daß die häufig angewandte Praxis der Durchführung von Pilotprojekten keine Rückschlüsse auf die spätere Umsetzung von Beratungsleistungen durch projektexterne Zielgruppen zuläßt, wurde bereits erläutert. An dieser Stelle aber sind die Bemühungen vieler Verbände (ca. 40%) positiv hervorzuheben, im Projektverlauf zumindest hemmende Faktoren der Umsetzung von Umwelthandeln qualitativ zu erfassen und in den Konzeptionen zu berücksichtigen. Allerdings fanden nur selten aktive Bemühungen zur Überwindung von auf diesem Wege festgestellten Widerständen statt. In der Regel beschränkten sich die Verbände implizit auf die Erreichung solcher Zielgruppenmitglieder, bei denen bereits von einer mehr oder weniger hohen Bereitschaft zu Umsetzung von Beratungsmaßnahmen ausgegangen wurde. Nur drei Verbände lassen sich hiervon anhand dokumentierter Maßnahmen zur Akzeptanzsteigerung ausnehmen.

### Beispiele zur Zielgruppenbeobachtung

„Die Befragung der TeilnehmerInnen an unserem Programm sollte ermitteln, inwieweit wir unseren eigenen Qualitätsansprüchen gerecht werden und inwieweit unsere Veranstaltungen ‚ankommen‘.... Insgesamt wurden 75 Fragebögen ausgewertet. Die Kernergebnisse: a) Das Konzept war für 88% der Befragten zu erkennen ... und wurde von 67% als Qualitätsgewinn angesehen; b) Die Veranstaltungen wurden im Schnitt mit der Note 2 (‚gut‘) bewertet, ... (VDO 20)

„Die Nachfrage war zunächst sehr hoch, hat sich dann aber eingependelt. Wir führen weiterhin 2 Lehrgänge pro Jahr durch. Rückmeldungen bekommen wir durch spätere Treffen der Teilnehmer. Diese einzelnen Informationen sind positiv, eine systematische Befragung der Absolventen erfolgte aber nicht. Wir führen jedoch nach jedem Kurs eine kursbezogene Befragung als Rückmeldung zum Kursinhalt durch. Wir verwenden dies als generelles Rückkopplungssystem der Teilnehmer. ... Gegenwärtig ist das Interesse sinkend, weil andere Themen im Vordergrund stehen und der Bedarf etwas zurückgegangen ist.“ (VIN 13)

„Natürlich ist es schwer, mit begrenzten Ressourcen zuverlässige quantitative Aussagen zu erheben, aber wenn wir unsere Konzeption weiterentwickeln wollen, gehören Zielgruppenbefragungen, die uns Aufschluß geben über das, was wirklich bewirkt wird, natürlich dazu. Uns liegt derzeit eine von einem Mitarbeiter erstellte, hauptsächlich qualitative Wirkungsanalyse aufgrund von Intensivinterviews mit der Zielgruppe vor; außerdem arbeiten wir mit einem Marktforschungsunternehmen zusammen, wenn es darum geht, repräsentativere Informationen zu erheben.“ (VIN 18)

"Die Einbeziehung durch den Vorstand, die stichprobenartigen Erhebungen bei Multiplikatoren, die unserer Projektsteuerung ermöglichte eine rechtzeitige Anpassung an die Bedürfnisse unserer Klientel. .... In Zukunft wollen wir noch stärker eine Quantifizierung der Zielgruppe betreiben und Wirkungen messen“ (VIN 27)

### Beispiele für Nutzung und Diffusion bei den Zielgruppen

„Über unsere Zielgruppen wußten wir eigentlich sehr wenig. Die Veröffentlichung und die Auflagenzahlen, auch die ganze PR, die übrigens sehr gut war, waren wie ein Schuß mit dem Schrotgewehr ins Dunkle. Aber der Beratungsordner war ein voller Erfolg. Wir haben kein Feedback zur Nutzung und zur Verwendung, aber schließlich war er ja nicht gerade kostenlos und sicher zu teuer, um damit einfach das Regal zu verschönern. Ehrlich gesagt, da sind so viele weggegangen, ich weiß bis heute nicht, wer die eigentlich alle bestellt haben soll.“ (VIN 01)

„Die Wirkung unserer Broschüre läßt sich nur hypothetisch einschätzen, schließlich handelte es sich um eine Zusammenfassung allgemeiner Empfehlungen und das Aufzeigen möglicher Handlungsfelder, die auch mit vielen anderen Faktoren zusammenhängen. Wir wissen zwar, daß sich in einigen Bereichen viel Positives getan hat, können das aber nicht untersuchen. Die Möglichkeiten des Verbandes erschöpfen sich im Vertrieb der Broschüre und darin, die Ergebnisse in die Öffentlichkeitsarbeit des Verbandes einzubringen.“ (VIN 06)

„Nach Auffassung aller am Projekt beteiligten Institutionen ist der Katalog für eine umweltfreundliche Betriebsführung mit großem Erfolg und bemerkenswerter Anerkennung bei vielen Betrieben angenommen worden und hat bundesweit (regional allerdings unterschiedlich) eine große Verbreitung gefunden. In einzelnen Bundesländern wurden sogar auf der Grundlage Kataloges die Durchführung von Landeswettbewerben initiiert, um Betriebe mit entsprechender ‚umweltbewußter Betriebsführung‘ auszuzeichnen. Inwieweit jedoch konkrete Umorientierungs- und Umgestaltungsprozesse auf betrieblicher Ebene durch das Umweltberatungsprojekt stattgefunden haben, konnte (qualitativ und quantitativ) bisher nicht eindeutig belegt werden, da eine Bestandsaufnahme bzw. ex-post-Evaluation bestehender Betriebsführungssysteme nicht durchgeführt wurde. Dieser wichtige Aspekt einer Erfolgskontrolle von

Umweltberatungsprojekten müsste in dem zur Beantragung stehende Projekt auf Fortschreibung des Katalogs unbedingt berücksichtigt werden. Möglicherweise könnte dieser Aspekt im Zuge der Betriebsbefragung und -prüfung ermittelt werden, welche als Grundlage für die Ermittlung/Modifizierung der ökologischen Kennziffern dienen soll“ (UDO 07)

„Von den 6.000 Broschüren haben wir nur noch geringe Restbestände. Alle in Deutschland in Frage kommenden Zielbetriebe haben eine Broschüre erhalten. Ein Teil ging auch an die Presse und an den Endverbraucher. Wir hatten eine sehr breite Verteilung. Der Leitfaden ist sehr gut, er schildert am Beispiel eines fiktiven Kunden in einem fiktiven Betrieb sehr anschaulich, wie man über Umweltschutzmaßnahmen Kosten sparen kann. Der Leitfaden ist uns förmlich aus der Hand gerissen worden. Über die Wirkungen bei den Betrieben wissen wir etwas, weil wir eine Wirtschaftlichkeitsstudie um ein Zusatzmodul, in dem auch der Leitfaden abgefragt wurde, ergänzen konnten.“ (VIN 05/17)

"Der Verband hat in den Sitzungen des Umwelt- und Planungsausschusses informiert (Teilnehmer sind hier die 13 Landesverbandsvorstände und die Umweltverantwortlichen dort). Während der Projektplanung gab es fast keine Nachfragen seitens der Zielgruppen, nach der Veröffentlichung des Handbuchs und Hinweisen in den Mitgliederzeitschriften kam es allerdings zu reger Nachfrage. Wir haben von dem Handbuch ca. 1000 Exemplare gedruckt, ca. 400 sind über den Verband an regionale/lokale Gliederungen verteilt worden. Der Projektleiter wurde von den Umweltberatern regionaler Gliederungen eingeladen, über seine Erfahrungen zu berichten. Das Projekt wurde im Kollegenkreis durchaus wahrgenommen." (VIN 19)

<b>Diffusion innerhalb der Zielgruppe</b>	
<b>Fördernde Faktoren</b>	<b>Hemmende Faktoren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ In Ausnahmefällen wurden Untersuchungen zu den Projektwirkungen bei den Zielgruppen vorgenommen</li> <li>☞ Positive Einzelbeispiele und Rückmeldungen von den Zielgruppen liegen für die meisten Projekte vor</li> <li>☞ In einigen Projekten sind Veränderungsprozesse, die durch Projektaktivitäten ausgelöst wurden, dokumentiert worden</li> <li>☞ In einer Reihe von Fällen bemühten sich die Verbände um die Erhebung hemmender Faktoren für die Verbreitung der Projektergebnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Über die Nutzung und Verbreitung der Projektergebnisse innerhalb der Zielgruppen ist den Verbänden nur wenig bekannt; generalisierbare Erkenntnisse liegen keinem Verband vor</li> <li>☞ Die zur Bewertung der Zielgruppennutzung verwendeten Indikatoren (z.B. Absolutzahlen der verteilten Materialien) sind wenig geeignet</li> <li>☞ Erkenntnisse über Widerstände in den Zielgruppen wurden selten systematisch zur Konzipierung akzeptanzfördernder Maßnahmen genutzt.</li> </ul>

#### 4.3.2 *Diffusion innerhalb des Gesamtverbands*

In zwei Dritteln der Projekte (21 von 32) stellten die Verbandsmitglieder zugleich auch die wichtigste Zielgruppe der Maßnahmen dar. Insofern sind viele Aspekte der Diffusion innerhalb der Zielgruppen zugleich auch Diffusionswirkungen innerhalb des Verbandes. Die Wirkungen von Projektinterventionen beschränken sich jedoch in der Regel nicht nur auf die intendierten Folgen, sondern setzen an verschiedenen Stellen Veränderungsprozesse in Gang.

Im Unterschied zu den Veränderungsprozessen bei den Verbandsmitgliedern kann davon ausgegangen werden, daß die Mitarbeiter der Bundesverbände einen besseren Informationsstand zu den Entwicklungen innerhalb der Verbandsstrukturen besitzen und dementsprechend eine validere Einschätzung der Situation vornehmen können. Zwar ist nicht auszuschließen, daß diese Einschätzung einem positiven Bias unterliegt, da die mit Umweltaufgaben betrauten Personen von den Informationsflüssen eventueller Gegner ausgeschlossen sein können, oder daß verbandsinterne Konflikte im Sinne einer positiven Außendarstellung gegenüber Dritten nicht offen mitgeteilt werden. Dennoch ist festzuhalten, daß auch nach Förderende in keinem Fall von negativen Entwicklungen oder Gegenbewegungen zu den Projektzielen innerhalb des Verbandes berichtet wurde.

Eine Reihe von Fakten belegen vielmehr die im Sinne allgemeiner umweltpolitischer Zielsetzungen überwiegend positive Entwicklung in den untersuchten Verbänden. Zwar ist der Kausalzusammenhang zu den Projektaktivitäten im Einzelfall nur schwer aufzuzeigen, von einem unterstützenden Beitrag kann jedoch in der Regel ausgegangen werden. Die von BMU/UBA geförderten Projekte haben häufig wichtige Anstöße gegeben und zur Etablierung umweltorientierter Aktivitäten in den Verbänden geführt.

Zu diesen positiven Entwicklungen sind zunächst strukturelle Veränderungen zur Institutionalisierung der Umweltberatung innerhalb der Verbände zu nennen. In über 40% der Verbände sind in den letzten 10 Jahren regelmäßig

tagende Umweltarbeitskreise, Umweltberatertreffen o.ä. eingerichtet oder bereits bestehende Einrichtungen um die Behandlung des Umweltthemas erweitert worden. Z.T. sind diese unmittelbar aus den während der Projektlaufzeit eingerichteten Projektbeiräten hervorgegangen (ca. 10% der Verbände) oder sie existierten mit engerer Aufgabenstellung bereits vor Projektbeginn und stehen nach der Wahrnehmung beiratsähnlicher Funktionen nunmehr auch als Netzwerke für die verbandsinterne Bearbeitung von Umweltthemen zur Verfügung (ebenfalls ca. 10%). In den übrigen Verbänden bestanden diese Strukturen bereits im Vorfeld der Projekte. Daneben wurde bereits die Tatsache thematisiert, daß die während der Projektlaufzeit in vier Verbänden eingestellten Umweltberater auch nach Förderende innerhalb des Verbandes weiterbeschäftigt wurden und immer noch Umweltthemen bearbeiten.

Insgesamt ist festzuhalten, daß die Umweltberatung auf Bundesverbandsebene in der überwiegenden Mehrheit der evaluierten Verbände zum Evaluationszeitpunkt fest institutionalisiert ist und entsprechende Aktivitäten von über drei Vierteln (ca. 80%) der Projektträger entweder auf Eigeninitiative oder im Rahmen weiterer Förderprojekte durchgeführt werden. In knapp 30% der Verbände haben Umweltthemen einen im Vergleich zu Projektbeginn deutlich höheren Stellenwert innerhalb der Arbeit der Bundesverbände erhalten (ohne Berücksichtigung reiner Umweltverbände, in denen eine zusätzliche Steigerung aufgrund des bereits zu Projektbeginn hohen Stellenwertes nicht erwartet werden kann, liegt dieser Anteil sogar bei fast 40%), oder es wurden bereits bestehende Strukturen der Umweltarbeit weiter gestärkt (ca. 15% der Verbände). Hervorzuheben sind insbesondere vier Fälle, in denen Projekte erstmals eine Bestandsaufnahme der für die Verbandszielgruppen relevanten Umweltprobleme vornahmen und so zur Entwicklung von Umweltleitlinien, Positionspapieren etc. führten, die den Umweltschutz als Thema der Verbandspolitik langfristig absicherten. In drei Fällen wurden Umweltleitlinien im Projektverlauf sogar offiziell durch die Organe der jeweiligen Verbände verabschiedet und damit formal Bestandteil der Verbandszielsetzungen.

Schwieriger zu beurteilen ist die Frage, inwieweit die Projektaktivitäten auch Veränderungen auf der Ebene der Landes- und Regionalverbände ausgelöst oder entsprechende Entwicklungen dort befördert haben. Etwas mehr als ein Drittel der Verbände (10 von 28) können Beispiele dafür anführen, daß aufgrund der Projektarbeiten auch auf Landes- und Regionalebene neue Aktivitäten im Umweltbereich entstanden sind oder die Umweltberatung in den entsprechenden Teilverbänden besser institutionalisiert werden konnte. Da die entsprechenden Informationen jedoch nicht systematisch gesammelt und ausgewertet werden, sind repräsentative Aussagen zu den Wirkungen in den Teilverbänden nicht möglich.

Auf der anderen Seite ist allerdings von Verbände zu berichten, in denen trotz ausdrücklicher Bemühungen während der Projektlaufzeit die Institutionalisierung der Umweltberatung in den Landes- und Regionalverbänden nicht vorangetrieben oder über das Förderende hinaus aufrechterhalten werden konnte. Die Gründe hierfür wurden ebenfalls nicht systematisch erhoben. Beurteilungen durch die Mitarbeiter der Bundesverbände beruhen auf subjektiven Erfahrungen oder persönlichen Gesprächen und bleiben zumeist sehr spekulativ.

Dennoch ist festzuhalten, daß es nur in Ausnahmefällen Hinweise auf einen Rückgang der Institutionalisierung der Umweltberatung auf Landes- und Regionalverbandsebene gegeben hat. Diese wurden ursächlich mit Sparzwänge aufgrund der verschärften Haushaltslage oder mit Entwicklungen in Richtung integrierten Umweltschutzes (Öko-Audit, Agenda 21 u.ä.) erklärt.

Nur in drei Projekten ist es weder auf der Bundes- noch auf der Landesverbandsebene gelungen, die Umweltberatung im Tätigkeitsprofil des Verbandes zu verankern. In einem Verband ruhte die Umweltberatung vorwiegend auf den Schultern einer einzelnen ABM-Kraft, weshalb nach Ausscheiden des Umweltbeauftragten und dem Auslaufen der Arbeitsamtförderung keine weiteren personellen Ressourcen für eine Fortführung der engagiert begonnenen Aktivitäten zur Verfügung standen. In zwei weiteren Fällen handelte es sich um Verbände, die ihrem Selbstverständnis nach fast ausschließlich auf die bundespolitische

Interessenvertretung ihrer Klientel ausgerichtet sind und üblicherweise keine Beratungs- oder Informationsdienstleistungen anbieten. Die Projekte wurden hier vor allem als Bestandsaufnahmen verstanden, die ein akutes Informationsdefizit in einem konkreten Themenfeld beheben sollten und die darüber hinaus in keine weiteren umweltpolitischen Strategien eingebunden waren. Nachhaltigkeit im Sinne der dauerhaften Etablierung von Umweltberatungsleistungen war somit nicht Bestandteil der Zielsetzungen.

<b>Diffusion innerhalb des Gesamtverbands</b>	
<b>Fördernde Faktoren</b>	<b>Hemmende Faktoren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ In vielen Fällen kam es zu Veränderungsprozessen innerhalb des Gesamtverbands; von grundsätzlichen Widerständen wurde in keinem Verband berichtet</li> <li>☞ Die Institutionalisierung des Umweltschutzes innerhalb der Verbandsstruktur wurde in einigen Fällen von den Projekten erst angestoßen; von einem fördernden Einfluß kann in der überwiegenden Zahl der Fälle ausgegangen werden; der Institutionalisierungsprozeß ist in der Mehrzahl der Verbände weitgehend abgeschlossen</li> <li>☞ Die Projekte lieferten in einigen Fällen zumindest einen indirekten Beitrag für Selbstverpflichtungserklärungen und Veränderungen von Verbandszielen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Ein Rückgang der Verbandsaktivitäten im Umweltbereich war vor allem dort festzustellen, wo bereits zu Beginn nur eine geringe Motivation des Verbandes vorhanden war oder die Institutionalisierung lediglich über ABM-Stellen realisiert werden konnte</li> <li>☞ In manchen Fällen wurden die Projekte lediglich als Bestandsaufnahme verstanden; hier ergaben sich besonders häufig keinerlei nachhaltige Wirkungen</li> </ul>

#### 4.3.3 *Diffusion außerhalb des Gesamtverbands*

Neben den Projektwirkungen innerhalb der Zielgruppen und innerhalb der Verbände selbst sind auch einige Diffusionswirkungen über die Verbandsgrenzen hinaus festzuhalten. Zu unterscheiden sind Effekte von Projektmaßnahmen und -konzeptionen auf andere Verbände, Wirkungen auf politische Entscheidungsträger und Wirkungen in der Öffentlichkeit, die zur Imagebildung der Verbände beigetragen haben.

In sechs Fällen haben die innerhalb der Projekte entwickelten Leistungen ähnliche Vorhaben anderer Verbände direkt beeinflußt. Hierbei spielte vor allem das UBA eine Rolle, welches bei entsprechenden Förderanträgen auf die bereits erbrachten Leistungen verwies (in drei Fällen dokumentiert), gelegentlich aber auch die Projektbeiräte, in denen beteiligte Vertreter anderer

Verbände zu ähnlichen Vorhaben angeregt wurden. Besonders hohes Gewicht legten die Verbände auf die Selbstdarstellung in der Öffentlichkeit sowie auf die Verwendung von Projektergebnissen zur politischen Lobbyarbeit (nach eigener Aussage betonen dies etwa 60% der geförderten Verbände). Dies kann allerdings wenig verwundern, weil diese beiden Aspekte in der Regel die zentralen Aufgaben der Bundesverbände darstellen und hierdurch vielfach die Motivation der Verbände für Aktivitäten im Umweltbereich begründet wird. In zwei Fällen kam es innerhalb bestimmter Wirtschaftszweige zu gemeinsamen Erklärungen und Selbstverpflichtungen mehrerer Verbände auf umweltpolitische Ziele. Hierbei hatten durch das UBA geförderte Verbände eine wichtige Initiativfunktion, die zumindest teilweise durch die Projektaktivitäten innerhalb des Verbandes gestärkt worden ist. Durch die Projektaktivitäten und das dadurch erworbene Know-How oder durch die Verabschiedung von Umwelterklärungen und von Selbstverpflichtungen konnte knapp ein Viertel der Trägerverbände, nach eigener Aussage, auch die Aufmerksamkeit der politisch Verantwortlichen auf sich ziehen und einen entsprechenden Imagegewinn in der Bundespolitik erzielen. Einzelne Verbände nutzen die im Umweltbereich u.a. auf Grundlage der Umweltberatungsprojekte gewonnenen Kompetenzen auf dieser Ebene sehr offensiv.

Der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit wurde sowohl von Seiten der Verbände als auch von Seiten des BMU/UBA viel Bedeutung zugemessen. Die z.T. sehr umfangreiche Presseberichterstattung wird von ca. 65% der Verbände als wichtige Imagepflege hervorgehoben. In mindestens sechs Fällen konnten der Verband oder seine Verbandsmitglieder durch steigende Nachfrage nach Informations- und Beratungsleistungen unmittelbar von dieser Außendarstellung profitieren. Allerdings wurde in keinem Fall der Versuch unternommen, diese für die Akzeptanz der Umweltschutzleistungen innerhalb des Verbandes wichtigen Effekte zu messen und mit Fakten zu belegen. Dokumentiert sind lediglich die Pressespiegel, welche die von Verbandsseite unternommenen Anstrengungen in der Öffentlichkeitsarbeit, nicht aber deren positive Wirkungen belegen.

Des weiteren ergaben sich bei einigen Verbänden als Folge der Projekte auch Auswirkungen auf den privaten Markt für Umweltberatungsleistungen. Im

Rahmen der untersuchten Projekte betrifft dies hauptsächlich die projektdurchführenden Unterauftragnehmer, von denen einige die Projektpartnerschaften nutzen konnten, um sich als Beratungsdienstleister zu profilieren und ihre Kompetenzen auf Grundlage der Projektergebnisse auszubauen (Hinweise hierauf ergeben sich bei ca. 35% der Subauftragnehmer). In Einzelfällen konnten sich Subauftragnehmer als Projektpartner für weitere UBA-Projekte mit anderen Trägern empfehlen. In einem Fall banden sich ein Beratungsunternehmen und der Verband auf Grundlage eines Kooperationsvertrages sogar langfristig aneinander. Ein anderes Projekt schließlich führte dazu, daß mehrere Diplomanden, die an der Erstellung der Projektergebnisse beteiligt waren, sich auf privater Basis oder im Auftrag von Teilverbänden als Consultants etablieren und auf dieser Weise Projektergebnisse unmittelbar umsetzen und weitertragen konnten.

Beispiele für Diffusionswirkungen im Gesamtverband und außerhalb des Gesamtverbandes

„Der konkreten und persönlichen Beratung der Zielgruppen wird in Zukunft neben der bereits begonnen Einbeziehung des Umweltschutzes in die Aus- und Fortbildung eine zentrale Bedeutung zukommen. Hierbei können die Projektergebnisse eine wichtige Informations- und Diskussionsgrundlage sein. Die Umsetzung wird jedoch stark davon abhängen, inwieweit es gelingt, den Umweltschutz im Verband auch personell auf allen Ebenen und in den Gremien zu institutionalisieren.... Erfolgversprechende Ansätze sind bereits zu erkennen. Die ersten Landesverbände haben hauptamtliche Umweltreferenten eingestellt. Fast jeder Landesverband hat einen ‚Umweltausschuß‘ eingerichtet... Im letzten Jahr wurde auf Bundesebene... eine ‚Arbeitsgruppe Umweltschutz‘ eingesetzt. Sie soll u.a. den Erfahrungsaustausch zwischen den einzelnen Ausschüssen ermöglichen und damit die Umsetzung der Theorie in die Praxis ökologischen Handelns erleichtern und beschleunigen. ... Eine Weiterentwicklung der Projektergebnisse und eine Umweltberatung vor Ort hat jedoch nur dann Aussicht auf Erfolg, wenn hierfür im Bundesverband die notwendigen personellen Voraussetzungen geschaffen werden....“ (VDO 21)

„Auch im Haus haben sich Impulse aufgrund des Erfolgs ergeben, hauptsächlich hinsichtlich des Einflusses auf Umweltaktivitäten“ (VIN 13)

„Das UBA fand die Ergebnisse aus unserem ersten Projekt so vorbildlich, daß es die Unterlagen an thematisch verwandte Verbände weitergegeben hat, um ähnliche Aktivitäten anzuregen und zu zeigen, wie man die Sache anpacken kann. Von einem Verband wissen wir, daß er jetzt ganz ähnliche Materialien für seine Zielgruppe erstellt hat.“ (VIN 20)

„Von unserer Seite ist vor allem die fehlende Vermarktung der Projektergebnisse zu bedauern. ... Von den Parteien kam ebenfalls viel Lob und Kritik. Im Bundestag versuchten alle Parteien, das Projekt für sich in Anspruch zu nehmen.“ (VIN 05)

„Politisch sind die Projektinhalte kein Thema. Es gibt viele hemmende Faktoren auf allen Ebenen. Weder auf europäischer noch auf nationaler Ebene gibt es ernstzunehmende Bestrebungen zur Förderung. Im Gegenteil läßt sich ...eine eindeutig negative Tendenz

feststellen... Als Diffusionswirkung über die Verbandsaktivitäten hinaus ist uns jedoch die Übernahme der Projektmaterialien durch eine Verbraucherzentrale bekannt.“ (VIN 21)

„Der Imagegewinn für das Institut war durch die Projektaktivitäten ganz toll. Wir können deshalb weitere Leistungen anbieten. Wir haben eine Ansprechpartnerfunktion gewonnen“ (VIN 13)

„Unser Projektthema war von Anfang an kein wirkliche Verbandsthema, weil wir von den Zielgruppen viel zu weit entfernt waren. Auf der anderen Seite war aber auch niemand da, der das Thema hätte anstoßen können, also sind wir mit Unterstützung des UBA einfach mal eingestiegen. Wie zu erwarten, haben sich in unserem eigenen Verband keine sehr dynamischen Entwicklungen ergeben, aber extern haben jetzt ein Consulting-Unternehmen und ein umweltfreundlicher Unternehmerverband die Konzeption aufgegriffen und führen sogar jeder für sich Folgeprojekte durch. Daß sich die Sache auf diese Weise außerhalb des Verbandes weiterentwickelt, war das Beste was passieren konnte.“ (VIN 17)

<b>Diffusion außerhalb des Verbandes</b>	
<b>Fördernde Faktoren</b>	<b>Hemmende Faktoren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Beeinflussung der Aktivitäten anderer Verbände durch die Projektergebnisse</li> <li>☞ Intensive Nutzung der Projektaktivitäten zur öffentlichen Selbstdarstellung der Verbände; in einigen Fällen konnten die Verbände durch steigende Nachfrage von diesen Aktivitäten profitieren</li> <li>☞ Positive Effekte für die Subauftragnehmer im Hinblick auf Akquisition von Folgeaufträgen</li> <li>☞ Kaum negative Reaktionen auf die Projektaktivitäten seitens verbandsexterner Akteure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Unzureichende Dokumentation der positiven Imageeffekte; diese können deshalb nur bedingt zur Legitimation der Umweltberatungstätigkeit innerhalb der Verbandsarbeit eingesetzt werden</li> </ul>

#### 4.4 Zusammenfassung

Für die *Planungsphase* des Förderprogramms ist charakteristisch, daß die wesentlichen Zielsetzungen, die Vorgehensweise und der Finanzrahmen in allen Projekten bereits vor Antragstellung intensiv zwischen UBA und Verband abgestimmt wurde. In zwei Dritteln der Fälle ging dabei die Initiative von den Verbänden aus, in den restlichen Fällen bemühte sich das UBA im Rahmen seiner Förderschwerpunkte aktiv um geeignete Partner zur Verwirklichung konkreter Projektideen. Die eingereichten Projektanträge stellten vielfach lediglich einen formalen Akt dar, dem von den Verbänden in sehr unterschiedlicher Form Aufmerksamkeit geschenkt wurde. Sowohl die Qualität der Anträge als auch die vom UBA angelegten Bewertungskriterien, die je nach fachlicher Zuständigkeit verschieden gewichtet wurden, unterschieden sich sehr stark. Deshalb wurde während des Untersuchungszeitraums vom UBA zur Vereinheitlichung der Anträge ein Merkblatt zur Antragsgestaltung entwickelt, welches vor allem die Verbesserung der verwaltungstechnischen Abwicklung zum Ziel hatte. Zwar konnte hierdurch eine deutliche Verbesserung erreicht werden, trotzdem können aber die meisten Anträge einem Qualitätsanspruch als Planungsinstrument nur bedingt genügen. Dies ist auf die fehlende oder ungenügende Berücksichtigung wesentlicher Planungsaspekte (z.B. hinsichtlich der Zielformulierung) in der UBA-Vorgabe sowie die mangelnde Orientierung der Antragsteller an den inhaltlichen Kriterien des Merkblatts zurückzuführen. Insgesamt wurde im Vorfeld der Projekte weniger Wert auf eine sorgfältige Planung der Durchführung als auf eine intensive Abstimmung der Beteiligten gelegt.

Diese Abstimmung bezieht jedoch die Zielgruppen in der Regel nur indirekt mit ein, nämlich über die Verbandsvertreter, die allerdings z.T. über langjährige Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit den Zielgruppen verfügten. Soweit bei den größeren Vorhaben Machbarkeitsstudien, Vorprojekte oder Bedarfsanalysen vorgesehen wurden, konzentrierten sich diese zumeist auf die technisch-ökologischen Realisierungschancen oder theoretische Berechnungen zur Wirtschaftlichkeit der geplanten Maßnahmen. Sozialwissenschaftliche Aspekte der Projektdurchführung wurden lediglich in Ausnahmefällen

berücksichtigt. Insbesondere die Akzeptanz der geplanten Maßnahmen bei den Zielgruppen wurde im Vorfeld der Projekte nur selten untersucht. Dementsprechend wurden auch keine Maßnahmen zur Akzeptanzsteigerung entwickelt. Insgesamt wurden vor Projektbeginn nur in Ausnahmefällen systematische Bedarfsanalysen bei den Zielgruppen durchgeführt. Die Verbände stützten sich bei der Einschätzung des Bedarfs im wesentlichen auf eigene Erfahrungen und die über Teilverbände vermittelten Rückmeldungen der Verbandsmitglieder.

Z.T. wurden im Projektverlauf (in der Regel in der ersten Projektphase) sowohl durch die beauftragten Subunternehmen als auch durch die Verbände selbst entsprechende Untersuchungen durchgeführt, die vor allem zur Ausarbeitung der mit dem UBA vereinbarten Maßnahmen genutzt werden konnten. Da zu diesem Zeitpunkt jedoch die Vorgehensweise im Projektverlauf bereits mit dem UBA vertraglich vereinbart war, konnten die Ergebnisse nicht zur Strategieentwicklung verwendet werden. Kritisch anzumerken ist, daß generell sozialwissenschaftliche Erkenntnisse nur in wenigen Projekten bei der Planung und Konzeptentwicklung berücksichtigt wurden. Dies ist u.a. auf die fehlenden Fachkenntnisse sowohl innerhalb des UBA als auch innerhalb der Verbände zurückzuführen. In einigen positiven Beispielen konnte das entsprechende Fachwissen vor allem über die Subauftragnehmer in die Projektarbeit eingebunden werden.

Die *Projektdurchführung* lag nur in etwa einem Drittel der Projekte überwiegend in den Händen der Bundesverbände, die in diesen Fällen höchstens einige Teilaufgaben über Werkverträge an Dritte vergaben. Besonders bei den größeren Vorhaben wurde die Hauptverantwortung der Projektdurchführung an Subauftragnehmer übertragen, die nach einer begrenzten Ausschreibung in Abstimmung mit dem UBA von den Verbänden ausgewählt wurden. In einigen Fällen wurden Organisationen ohne bundesweite Verbandsstruktur zusammen mit Bundesverbänden gemeinsam zu Projektträgern bestimmt und führten weitgehend selbständig die Projekte durch. Der Bundesverband war in dieser Konstellation lediglich für die bundesweite Verbreitung der Projektergebnisse zuständig.

Insgesamt ist die Vergabe der Projektdurchführung an Subauftragnehmer im Hinblick auf die umweltpolitischen Zielsetzungen des UBA eher kritisch zu sehen, da sie den Aufbau eigener Fachkapazitäten innerhalb der Verbände verhindert. Je geringer die Beteiligung des Bundesverbandes an der Projektdurchführung ausfiel, um so größer war die Gefahr, daß der Verband nach Förderende nur geringes Engagement für eine Fortführung der Maßnahmen aufbrachte. Auf der anderen Seite verfügten die Bundesverbände jedoch in vielen Fällen nicht über die für die Durchführung anspruchsvoller Projektaufgaben notwendigen Kapazitäten und Kompetenzen und sind aufgrund ihrer Strukturen auch nicht in der Lage, diese dauerhaft in die Verbandsarbeit (insbesondere innerhalb der häufig nur sehr schwach ausgebauten Bundesverbände) zu integrieren. Aus der Sicht der Bundesverbände ist deshalb die Vergabe von Aufträgen an Dritte nicht nur im Umweltbereich die Regel, der Aufbau eigener Fachkompetenzen wird häufig für nicht möglich erachtet. In den positiven Beispielen gelang dies vor allem durch die Einbindung der Teilverbände, die in der Regel über wesentlich größere organisatorische Ressourcen verfügen als die Bundesverbände.

Aufgrund der beschriebenen Bedingungen war der Beitrag der Bundesverbände zur *Projektsteuerung* in den meisten Fällen nicht sehr umfangreich. Diese Aufgabe wurde in der Mehrzahl der Fälle entweder von den Projektbeiräten oder von Subauftragnehmern übernommen. Auch die Fachbetreuer im UBA haben in einigen Projekten einen großen Beitrag zur Unterstützung und Koordination der Projekte geleistet. Die wichtigsten Steuerungsaufgaben der Verbände bestanden in der Koordinierung der Zusammenarbeit zwischen BMU/UBA, dem Bundesverband, seinen organisatorischen Teilen sowie den Subauftragnehmern. Generell traten hierbei für die Verbände nur wenige Steuerungsprobleme auf, die in der Regel mit Verzögerungen im Zeitplan in Verbindung standen.

Die wesentlichen Steuerungsaufgaben wurden in den meisten Projekten von den Projektbeiräten übernommen. Vielfach konnten in den Projektbeiräten strittige Fragen geklärt und schwierige Entscheidungen konsensorientiert getroffen werden. In einigen Projekten waren die Beiräte für die Akzeptanz der

Maßnahmen von großer Bedeutung. Sie stellten eine wichtige Transferplattform für den Informationsfluß und die Kommunikation über die Projektinhalte sowohl innerhalb der Verbände (durch die Einbindung der Teilverbände in den Projektbeiräten) als auch zwischen unterschiedlichen Verbänden sowie zwischen dem Verband und dem UBA dar. Hervorzuheben ist außerdem, daß sich in einer Reihe von Projekten aus den Beiräten projektbezogene Kooperationen und dauerhafte Netzwerkstrukturen entwickelt haben. Insgesamt ist festzuhalten, daß die Einrichtung der Projektbeiräte vor allem für die Entwicklung verbandsinterner Umweltberatungsstrukturen von großer Bedeutung gewesen sind. Als eine Ursache hierfür ist die weitgehend eigenständige Entscheidungsbefugnis der Verbände hinsichtlich der Zusammensetzung der Projektbeiräte anzuführen. Von Seiten des UBA wurde zwar auf die Einrichtung von Projektbeiräten hingewirkt, auf die Zusammensetzung des Gremiums und die Zuweisung von Kompetenzen jedoch nur in beratender Form Einfluß genommen. Obwohl sich deshalb große Unterschiede hinsichtlich der Zusammensetzung, der Entscheidungsbefugnis und der Tagungshäufigkeit ergaben, läßt sich zusammenfassend eine überaus positive Rolle der Projektbeiräte nicht nur für die Projektsteuerung sondern auch darüberhinausgehend für die Etablierung der Umweltberatung in der Verbandsstruktur sowie die verbandsübergreifende Kooperation in Umweltfragen festhalten.

Die Projektbeiräte stellten auch für das UBA das wichtigste Kommunikationsmedium zur Begleitung des Projektverlaufs dar. Die Qualität der Projektberichterstattung durch die Verbände fiel nicht nur entsprechend der Verschiedenheit der Aufgabenstellungen sehr unterschiedlich aus. In einigen Fällen stellten die mit dem UBA vereinbarten Zwischen- und Endberichte lediglich Beschreibungen der durchgeführten Maßnahmen dar, die kaum Aufschluß über die wesentlichen Aspekte des Projektfortschritts gegeben haben. Von BMU/UBA wurden zwar Auflagen über die Zahl und die Zeitpunkte der Berichterstattung gemacht, konkrete Vorgaben zu Form und Umfang der Berichte existierten jedoch nicht. Dies wird vor allem durch die gewünschte Flexibilität in der Förderung begründet, behinderte aber auf der anderen Seite in

einigen Fällen die Kommunikation zwischen Fördermittelgeber und Projektträger.

Hinsichtlich der verbandsinternen Zusammenarbeit haben sich weder zwischen einzelnen Abteilungen innerhalb der Bundesverbände noch im Verhältnis zu verschiedenen Landes-, Regional- oder Teilverbänden größere Schwierigkeiten ergeben. Auch die Zusammenarbeit zwischen den Verbänden und den Subauftragnehmern verlief aufgrund der zumeist bereits zu Projektbeginn vorhandenen Kenntnisse über die Arbeitsweise der Subunternehmen in allen Projekten erfolgreich. Die Zusammenarbeit zwischen den Verbänden und BMU/UBA wird ebenfalls in der überwiegenden Zahl der Projekte als konstruktiv und zielführend beschrieben. Vielfach heben die Verbände den Beitrag und die Flexibilität der UBA-Fachbetreuer lobend hervor. Seitens einiger Projektträger wäre sogar ein noch stärkerer fachlicher Input von Seiten des UBA erwünscht gewesen, der von den Fachbetreuern aber aus zeitlichen Gründen nicht erbracht werden konnte. Konflikte entstanden vor allem dann, wenn nach Auffassung der Verbände zu hohe fachliche Ansprüche gestellt oder die umweltpolitischen Ziele des UBA zu stark betont wurden. Die meisten Kritikpunkte betrafen allerdings die aus Sicht der Verbände zu bürokratische Praxis der Mittelabrechnung und die Überbetonung der Suche nach Einsparmöglichkeiten. In einigen Fällen führten die sich daraus ergebenden Anforderungen an das Projektmanagement zu einer Überforderung der Projektträger.

Die *Zielsetzungen* der Projekte beschränkten sich zumeist vorwiegend auf die konkreten, während der Förderlaufzeit durchzuführenden Maßnahmen. Weiterführende umweltpolitische Zielsetzungen wurden in den Anträgen nur sehr allgemein formuliert. Z.B. werden hinsichtlich des Umfangs der zu erreichenden Zielgruppen oder des Ausmaßes der zu erreichenden Reduktionen der Umweltentlastungen in der Regel keine konkret meßbaren Zielvorgaben genannt. Als Begründung werden dabei häufig die zu erwartenden Meßprobleme angegeben, wobei diese Argumentation jedoch keineswegs davon entbindet, zumindest Proxy-Indikatoren zu entwickeln und die entsprechenden Daten zu erheben. In einigen – durchaus auch kleineren –

Verbänden sind in dieser Hinsicht bemerkenswerte Anstrengungen unternommen worden und mit relativ geringem Aufwand interessante Informationen gewonnen worden. Hier besteht das Problem allerdings zumeist darin, daß diese Informationen nicht systematisch zur Weiterentwicklung der Beratungskonzepte verwendet wurden.

Insbesondere *Informationen über die Projektwirkungen* sind in den Berichten nur selten zu finden. Dies ist darauf zurückzuführen, daß bis auf wenige Ausnahmen in den Projekten keine Anstrengungen zum Aufbau eines systematischen Wirkungsmonitorings unternommen wurden. Auch Studien zur Evaluation der Projektwirkungen blieben die Ausnahme und ließen nur begrenzt einen Rückschluß auf die Nutzung, Diffusion und Wirkung von durch die Projekte entwickelten Maßnahmen zu. Sowohl von Seiten des BMU/UBA als auch von den Verbänden wurde diesen Aspekten insgesamt nur wenig Aufmerksamkeit gewidmet. Entsprechende Aktivitäten wurden in der Planung nicht vorgesehen.

Auch eine umfassende Kontrolle der *Zielerreichung* erfolgte nur in wenigen Projekten. Der Erfolg wird sowohl von BMU/UBA als auch den Verbänden fast ausschließlich an der Erfüllung der Projektvereinbarungen gemessen. In dieser Hinsicht waren alle untersuchten Projekte ausgesprochen erfolgreich: die vertraglich vereinbarten Leistungen konnten durchgehend während der Projektlaufzeit erbracht werden und genügten mit wenigen Ausnahmen qualitativ den Anforderungen aller Projektbeteiligten.

Generell stellen die fehlenden Informationen zu den Maßnahmewirkungen das größte Problem für die Weiterentwicklung der Umweltberatung in den Verbänden dar. Dies bezieht sich nicht nur auf die umweltpolitisch gewünschten ökologischen Effekte, sondern auch auf die Legitimation der Umweltberatung innerhalb der Verbandsstruktur. Aufgrund der begrenzten Haushalte der Verbände stehen letztendlich sämtliche Abteilungen und Verbandsleistungen unter einem hohen Erwartungsdruck, der den Beleg von Erfolgen und erzielten Wirkungen der erbrachten Arbeiten notwendig macht. Die wirtschaftliche Entwicklung der letzten Jahre und die dadurch bedingten Einnahmerückgänge bei vielen Verbänden haben diesen Druck noch verstärkt. Insofern relativiert die

unzureichende Dokumentation der auch verbandspolitisch in vielen Fällen hoch bewerteten Projektwirkungen den bereits erreichten Erfolg der institutionellen Verankerung von Umweltberatung.

Kritisch festzuhalten ist auch, daß in fast keinem Fall das *Förderende* rechtzeitig vorbereitet und entsprechende Zielsetzungen für die Nachförderphase entwickelt wurden. Obwohl die bereitgestellten Mittel als Anschubfinanzierung verstanden werden und in dem Merkblatt zur Antragstellung auch eine Erklärung zur Projektweiterführung nach Förderende vorgesehen ist, wird während der Förderphase vielfach weder von den Verbänden noch von BMU/UBA auf die Entwicklung geeigneter Zielsysteme für die Nachförderphase und entsprechender Maßnahmen zur Vorbereitung des Förderendes gedrungen. Aus diesem Grund ist es in einigen Fällen nicht gelungen, die in den meisten Verbänden durch die Projekte ausgelöste umweltpolitische Dynamik dauerhaft abzusichern. Vernachlässigt wird u.a. die Entwicklung von Selbstfinanzierungsmechanismen, die eine Weiterführung von Projektleistungen aus Eigenmitteln der Verbände ermöglichen könnten.

Trotz dieser Einschränkungen ist jedoch positiv hervorzuheben ist, daß die im Projektverlauf entwickelten Maßnahmen, Konzepte und Materialien in fast allen Verbänden auch nach Förderende weiter genutzt und in knapp der Hälfte der Verbände nach Auslaufen der Förderung weiterentwickelt worden sind. In einigen Fällen kann dabei von einer konsequenten *Projektfortführung*, entweder ausschließlich durch Eigenmittel oder mit Hilfe neuer Fördermittel, gesprochen werden. Dieses positive Ergebnis könnte allerdings durch eine bessere Vorbereitung des Förderendes sicherlich noch gesteigert werden.

Diese optimistische Einschätzung begründet sich vor allem durch die hohe *Zielakzeptanz innerhalb der Bundesverbände* und speziell bei den mit der Projektkoordination beauftragten Verbandsmitarbeitern. Die hohe Identifikation der Projektbeteiligten mit den Inhalten und Zielen, der sich häufig auch in einem außergewöhnlich großen persönlichen Einsatz äußerte, ist in praktisch allen Fällen positiv hervorzuheben. Nennenswerte Zielkonflikte sind in den zumeist kleinen Geschäftsstellen der Bundesverbände nicht aufgetreten. In einer Reihe von Fällen wurden durch die Fördermittel von BMU/UBA innerhalb des

Bundesverbandes befristete Personalstellen für die Projektdurchführung geschaffen. Obwohl dies nicht mit Weiterführungsverpflichtungen verbunden wurde, blieben die meisten dieser Stellen nach Förderende erhalten. Die insgesamt bemerkenswert hohe personelle Konstanz in den Bundesverbänden kann als wichtiger Aspekt der internen Nachhaltigkeit der Projektförderung festgehalten werden und bietet sehr gute Möglichkeiten zur kontinuierlichen Weiterentwicklung der Projektziele.

Etwas schwieriger ist die *Zielakzeptanz innerhalb der Gesamtverbände* einzuschätzen. In einigen Projekten kam es aufgrund des unterschiedlichen Engagements der Teilverbände zu regionalen Ungleichgewichten bei der Projektdurchführung. Informationen, ob und inwieweit dies auf regionale Akzeptanzprobleme zurückzuführen ist, liegen den Bundesverbänden in der Regel nicht vor. Auch die Akzeptanz der Projektziele bei den Zielgruppen wurde nur in wenigen Fällen systematisch erhoben und analysiert. Kritisch festzuhalten ist, daß es in einigen Projekten aufgrund der zu starken Orientierung an den vereinbarten Produkten und der daraus resultierenden geringen Flexibilität bezüglich der Maßnahmen selbst bei festgestellten Akzeptanzproblemen nicht zu grundsätzlichen konzeptionellen Änderungen gekommen ist. Insgesamt sind nur wenige Maßnahmen zur Akzeptanzsteigerung bei den Zielgruppen während des Projektverlaufs implementiert worden, obwohl in einer Reihe von Fällen von Akzeptanzproblemen ausgegangen wurde.

Die *organisatorischen Ressourcen* der Bundesverbände sind in vielen Fällen nur sehr gering. Selbst in großen und leistungsfähigen Verbänden sind die Bundesgeschäftsstellen häufig personell sehr gering besetzt, so daß ein Aufbau spezialisierter Umweltabteilungen nicht möglich ist. Bemerkenswert ist allerdings, daß in den meisten Fällen die in den Verbänden mit der Projektdurchführung betrauten Personen als Ansprechpartner noch zum Evaluationszeitpunkt zur Verfügung standen. Ebenfalls hervorzuheben ist, daß in vielen Verbänden über die Vereinbarungen mit BMU und UBA hinausgehend zusätzliche Personalressourcen (u.a. durch ehrenamtliche Tätigkeiten) in die Projekte eingebracht wurden. Insgesamt ist neben der personellen Konstanz

das hohe Engagement der für die z.T. sehr anspruchsvollen Tätigkeiten ausreichend qualifizierten Mitarbeiter und in der überwiegenden Zahl der Fälle auch der Bundesverbände hervorzuheben.

Die meisten Verbände zeichnen sich durch eine stark dezentrale Struktur aus, in denen die Teilverbände häufig ein weit größeres Gewicht als der Bundesverband besitzen. Insbesondere der direkte Kontakt zu den Verbandsmitgliedern wird in der Regel nicht durch den Bundesverband hergestellt. Dementsprechend stellte weniger die organisatorische Einbindung der Projekte in den Bundesverband, als die Motivation der Teilverbände zur Kooperation an der Projektdurchführung ein Problem dar. In einigen Fällen gelang die Einbindung der Teilverbände in die Projektarbeit trotz intensiver Bemühungen der Bundesverbände nicht vollständig und flächendeckend.

Besonders positiv hervorzuheben sind die Erfolge des Förderprogramms hinsichtlich des Aufbaus von Netzwerken und neuen Kooperationen. Die unmittelbar aus den Projektaktivitäten hervorgegangenen Netzwerkstrukturen sind weitgehend noch vorhanden und haben sich weiterentwickelt. Insbesondere aufgrund fehlender Finanzmittel und weiterhin bestehender Interessensunterschiede der Beteiligten stellte sich jedoch der Aufbau von Netzwerkstrukturen auch als schwierig heraus und kann vielfach noch nicht als abgeschlossen bezeichnet werden. Außerordentlich erfolgreich war das Förderprogramm allerdings hinsichtlich des Anstoßes für Kooperationen. Durch eigene Initiativen zur Vermittlung umweltberatungsbezogener Kooperationen zwischen Verbänden und Organisationen erlangte das UBA dabei große Bedeutung. Das UBA fungiert hier im Sinne einer Plattform für den Wissenstransfer und als Drehscheibe für die Bildung von Kooperationen und Netzwerken. Auch die Projektbeiräte führten mehrfach zu Kontakten zwischen Verbänden, die in gemeinsame Aktivitäten oder Projekte mündeten. Ebenfalls vertieft und erweitert haben sich die Kontakte zwischen den Verbänden und einzelnen Subunternehmen.

Aufgrund knapper Finanzmittel bei den Verbänden, den zunehmenden Sparzwängen beim Fördermittelgeber und den zu hohen inhaltlichen Anforderungen waren die Projekte im Durchschnitt unterfinanziert, was

insbesondere die finanzschwachen Verbände belastete. Die finanziellen Engpässe wurden zumeist von den Verbänden selbst durch zusätzliche Eigenleistungen ausgeglichen, die z.T. deutlich höher waren, als zu Projektbeginn vereinbart. Auch dies ist ein weiterer Beleg für das große Engagement der Verbände. Selbstfinanzierungskonzepte zum Ausgleich der Defizite und zur nachhaltigen Absicherung der Projektleistungen wurden, mit wenigen Ausnahmen, nicht entwickelt. Aus diesem Grund bleiben die meisten Verbände zur Weiterentwicklung und Aktualisierung der Projektergebnisse weiterhin auf die finanzielle Unterstützung durch Fördermittelgeber angewiesen.

Der Erfolg des Förderprogramms bei stagnierendem, zeitweise sogar rückläufigem, Finanzvolumen konfrontierte das UBA zunehmend mit der Problematik, zwischen einer breiten Streuung der Mittel an eine Vielzahl von Kleinprojekten oder einer Konzentration auf wenige Großprojekte Entscheidungen treffen zu müssen. Da in einer Reihe der geförderten Verbände aus den durchgeführten Maßnahmen neue Projektideen entstanden, die als sinnvolle Weiterentwicklung der bestehenden Strukturen und Zielsetzungen unbedingt förderwürdig waren, fehlte vor allem für die Ausdehnung der Förderung auf weitere Verbände und Themen die notwendigen Haushaltsmittel. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt würden weitere Mittelkürzungen die erzielten Erfolge des Förderprogramms ernsthaft in Frage stellen. Das vorhandene Budget reicht in etwa zur Sicherung des Status Quo aus, für eine Weiterentwicklung – insbesondere zur Verbesserung der umweltpolitisch wünschenswerten Effekte bei den Zielgruppen – müssten allerdings deutlich umfangreichere Mittel zur Verfügung gestellt werden. Insgesamt ist der Etat von 1,5 – 2,0 Mio. DM pro Jahr angesichts der umfangreichen Aufgaben und der Vielzahl als Projektpartner in Frage kommender Verbände in der Bundesrepublik Deutschland sehr begrenzt.

Ein besonderes Problem stellt der von den Verbänden vielfach monierte hohe verwaltungstechnische Aufwand zur Abwicklung der Fördermittel da. Selbst professionell organisierte große Verbände kritisieren die Abrechnungsverfahren als zu bürokratisch und zu aufwendig. Speziell Verbände, die über wenig Erfahrung im Umgang mit öffentlichen Geldern verfügen, fühlten sich durch die

Anforderungen überfordert. Gewünscht wird vor allem eine flexiblere Handhabung der Umwidmung von Projektmitteln, falls im Projektverlauf entsprechende Planungsanpassungen notwendig werden. Die Vorschläge gehen dabei in Richtung von Globalhaushalten für den Förderzeitraum.

Das *Innovationspotential der geförderten Beratungskonzepte* war insgesamt sehr unterschiedlich. Am häufigsten wurden neue Formen der Beratung oder neue Arten von Informationsträgern für die Verbandsarbeit entwickelt. Für die Verbände neue Zielgruppen wurden dagegen nur selten erschlossen. Während in einigen Projekten komplettes Neuland beschritten wurde – gelegentlich stellten die Projekte sogar den ersten fachlichen Input für die Entwicklung innovativer Konzepte dar –, verfügten die meisten Verbände allerdings bereits über ähnliche Erfahrungen in anderen Themenbereichen, die analog auf den Kontext der Umweltberatung übertragen wurden. Insgesamt hatten die großen Unterschiede hinsichtlich des Neuigkeitsaspekts der Maßnahmen für den Verband erstaunlich wenig Einfluß auf den Projektverlauf. Dies ist darauf zurückzuführen, daß besonders innovative Konzepte intensiver auf die Gefahr möglicher Widerstände (seitens Projektbeteiligter oder der Zielgruppen) hin geprüft sowie wesentlich sorgfältiger vorbereitet und beobachtet wurden. Bei der Mehrheit der Projekte dagegen widmeten die Projektträger den Wirkungen der Innovationen nur wenig Aufmerksamkeit. Grund hierfür war zumeist die geringe Wahrnehmung eventueller Gefahren für den Projekterfolg.

Valide Informationen zur *Nutzung und Verbreitung der Projektleistungen bei den Zielgruppen* liegen nur in wenigen Verbänden vor. Bei der Einschätzung der Projektwirkungen sind die Bundesverbände zumeist auf selbständige Rückmeldungen durch die Teilverbände angewiesen. Die in einer Reihe von Beispielen vorliegenden Indizien für positive Wirkungen sind nicht durch harte und überprüfbare Daten abgesichert. In der Regel werden von den Verbänden nur wenige Anstrengungen unternommen, dieses Informationsdefizit zu beseitigen. Bemerkenswert ist, daß vor allem einige der kleineren und wenig finanzstarken Verbände in dieser Hinsicht gute Ansätze entwickelten, die auch für wesentlich leistungsstärkere Verbände Vorbildcharakter haben könnten. Insgesamt können auf der Basis der den Verbänden vorliegenden Daten und

Fakten keine generalisierbaren Aussagen gemacht werden, inwieweit durch das Förderprogramm eine selbsttragende Dynamik in Gang gesetzt werden konnte. Der fehlende Wirkungsnachweis ist auch hinsichtlich des Legitimationsbedarfs der Umweltberatung innerhalb der Verbände als problematisch einzustufen.

Besonders hervorzuheben ist die Institutionalisierung von Umweltberatungsleistungen innerhalb der Verbandsstruktur, die mittlerweile in der überwiegenden Zahl der Fälle gut ausgebaut und auf Bundesebene kaum noch weiterzuentwickeln ist. Hierzu haben einige Projekte einen zentralen Beitrag geleistet. Inwieweit auch auf der Ebene der Teilverbände Wirkungen erzielt werden konnten, ist mit den vorliegenden Informationen nicht zu belegen. Da jedoch in einer Reihe von Bundesländern keine oder nur wenige Fördermittel für Umweltberatungsleistungen zur Verfügung stehen und mit Bundesmitteln höchstens indirekte Effekte zu erzielen sind, sind erhebliche regionale Unterschiede zu erwarten. Zur Beseitigung des Ungleichgewichts wäre ein Ausbau der Umweltberatung in den Ländern und der Aufbau entsprechender Fördermöglichkeiten erforderlich. Positiv festzuhalten ist allerdings, daß in keinem der untersuchten Projekte von negativen Entwicklungen oder Gegenbewegungen zu den Projektzielen innerhalb der Verbände berichtet wurde. Im Gegenteil belegen eine Reihe von Fakten die im Sinne allgemeiner umweltpolitischer Zielsetzungen überwiegend positiven Entwicklungen innerhalb der Gesamtverbände, zu denen die Projektaktivitäten unterstützend beigetragen haben.

Für die Bundesverbände selbst war die *Außendarstellung der Projekte* von zentraler Bedeutung. Besonderer Wert wurde auf die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit gelegt, wobei jedoch die verbandspolitisch interessanten und für die Akzeptanz von Umweltmaßnahmen innerhalb der Verbände wichtigen Wirkungen für das Verbandimage in der Regel nicht ausreichend mit Fakten belegt werden. In einigen Fällen wurden die Projektergebnisse und die Pressearbeit auch gezielt zur Lobbyarbeit auf bundespolitischer Ebene genutzt. Als nicht unmittelbar auf die Projektarbeit zurückzuführendes Ergebnis sind Selbstverpflichtungen und Umwelterklärungen einiger Verbände festzuhalten. In einigen Fällen kam es auch zu Auswirkungen auf den privaten Markt für

Umweltberatungsleistungen, wobei sich insbesondere die Subunternehmen durch die entwickelten Konzepte und erworbenen Kompetenzen profilieren konnten. Eine besonders erfreuliche Wirkung stellt darüber hinaus die in Einzelfällen erfolgte Übernahme von Projektergebnissen durch weitere, an dem Förderprogramm des UBA nicht beteiligte Verbände dar.

Insgesamt kann an dieser Stelle das *Fazit* gezogen werden, daß das Förderprogramm hinsichtlich der Etablierung von Umweltberatungsstrukturen innerhalb der Verbände ausgesprochen erfolgreich gewesen ist. Allerdings ist es in einer Reihe von Verbänden noch nicht gelungen, diese Strukturen finanziell dauerhaft abzusichern (*interne Nachhaltigkeit*). Hinsichtlich der umweltpolitischen Ziele konnten sicherlich ebenfalls in den meisten Fällen Wirkungen erzielt werden, wobei jedoch Belege über den Umfang der erreichten Zielgruppen, der Umsetzung empfohlener Maßnahmen und der erzielten Umweltentlastungen den Verbänden praktisch vollständig fehlen. Valide Aussagen über die Nachhaltigkeit der auf dieser Ebene in Gang gesetzten Veränderungsprozesse sind wegen der Vernachlässigung der Wirkungskontrolle nicht zu treffen (*externe Nachhaltigkeit*).

## **5. Wirkungsanalysen – Hemmende und Fördernde Bedingungen des Projekterfolgs**

Ziel des folgenden Kapitels ist die Identifikation von Gemeinsamkeiten und Unterschieden zwischen den einzelnen Projekten sowie die Analyse der Zusammenhänge zwischen einzelnen Bewertungsaspekten innerhalb des Förderprogramms. Dabei stellen sich zwei unterschiedliche Gruppen von analytischen Leitfragen.

Die erste Gruppe umfaßt Erkenntnisse zur Typisierung und Differenzierung der Evaluationsergebnisse. Zu beantworten sind dabei folgende Fragen: Welche Typen von Projekten können identifiziert werden und in welcher Hinsicht unterscheiden sie sich? Welche Konsequenzen für den Fördermittelgeber ergeben sich daraus? Sind dabei systematische Unterschiede für verschiedene Typen von Projektträgern zu finden, aus denen sich unterschiedliche Förderstrategien ableiten lassen?

Die zweite Gruppe umfaßt Erkenntnisse zu den Projektwirkungen und ihren Einflußfaktoren. Was waren die zentralen Einflußfaktoren für die Zielerreichung, die Diffusionswirkungen und die Nachhaltigkeit der Projektwirkungen? Welche Schlußfolgerungen für die Gestaltung des Förderprogramms sind hieraus zu ziehen?

Im folgenden soll – nach einem deskriptiven Überblick zu den Evaluationsergebnissen anhand komprimierter Zahlenwerte – zunächst auf den ersten Aspekt eingegangen werden. Dabei werden zwei unterschiedliche Klassifikationen der Projekte vorgenommen. Die erste Klassifikation orientiert sich ausschließlich an Gemeinsamkeiten und Unterschieden in den Projektbewertungen. In einem zweiten Schritt werden die anhand der in Kapitel 3.3 genannten Kriterien gebildeten Verbandstypen hinsichtlich ihrer unterschiedlichen, für den Projekterfolg relevanten Merkmale beschrieben und typenspezifische Projektwirkungen herausgearbeitet. Hieraus leiten sich schließlich Empfehlungen für die Fördermittelgeber ab.

Die drei anschließenden Unterkapitel beschäftigen sich mit den Determinanten für die zentralen Aspekte des Projekterfolgs. In Kapitel 5.1 werden die

Determinanten der Zielerreichung, welche von den Projektbeteiligten als wichtigste Bewertungsgröße verwendet wurde, vorgestellt und diskutiert. Das Kapitel 5.2 beschäftigt sich mit den Einflüssen auf die Diffusionswirkungen sowohl bei den Zielgruppen als auch im Projektumfeld. Kapitel 5.3 schließlich analysiert die interne und externe Nachhaltigkeit der Projektwirkungen. Abschließend werden schließlich die wichtigsten Befunde der Wirkungsanalysen nochmals im Überblick zusammengestellt und Empfehlungen für die Gestaltung des Förderprogramms daraus abgeleitet.

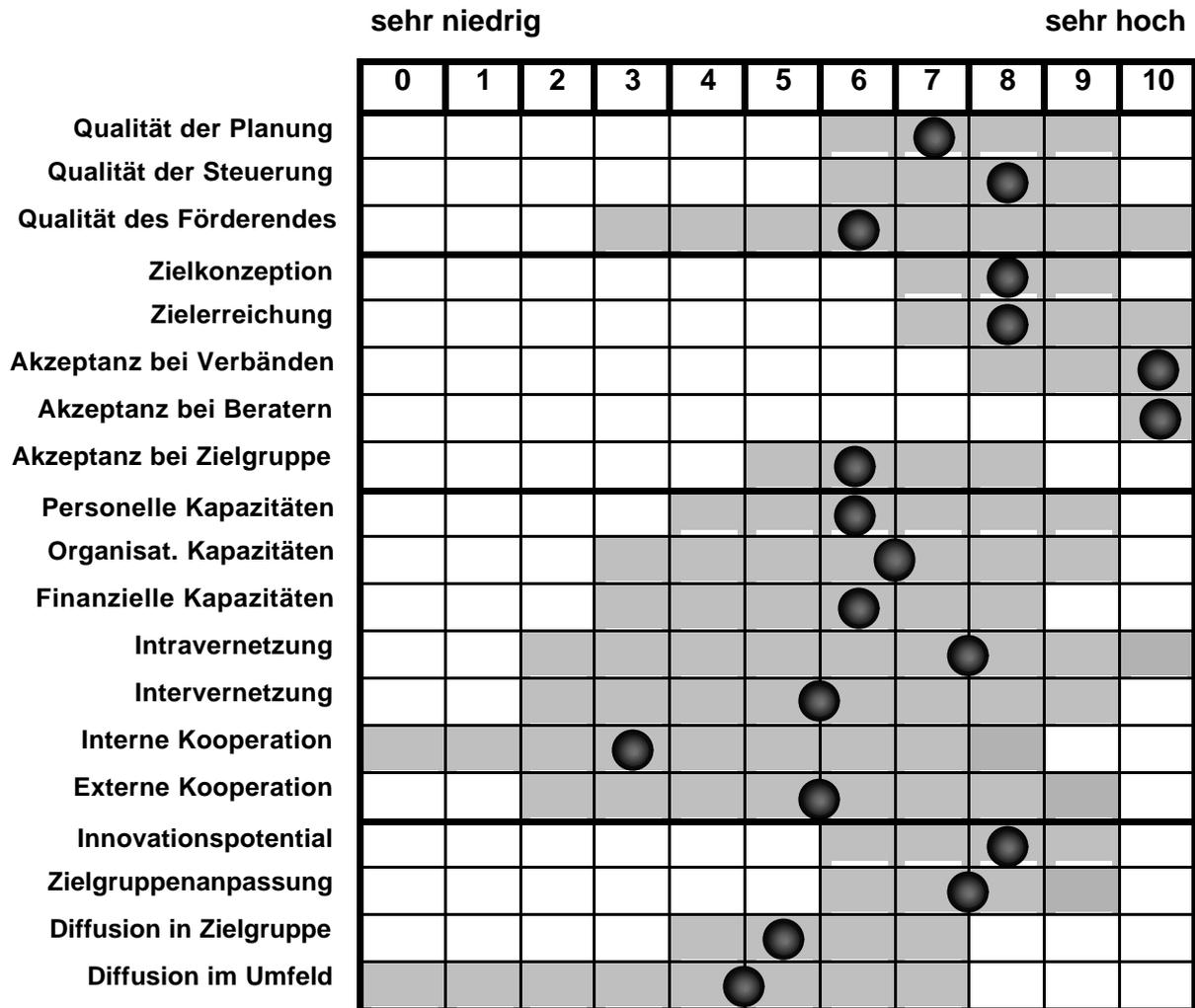
Die Grundlage für die Wirkungsanalysen bilden Zahlenwerte auf einer Bewertungsskala von 0 („sehr niedrig“) bis 10 („sehr hoch“), die für die einzelnen Bewertungsaspekte berechnet wurden. Mit Hilfe dieser Bewertungsskalen werden die vorliegenden qualitativen Informationen in quantifizierte Skalenwerte auf der Basis eines einheitlichen, theoriegeleiteten Erhebungsrasters überführt. Dabei soll durch das Verfahren der Quantifizierung eine weitgehende Objektivierung der subjektiven Einschätzungen des Evaluators gewährleistet und eine Vergleichbarkeit zwischen höchst unterschiedlichen Projekten ermöglicht werden. Das Ziel ist die Darstellung der Bewertung in einem Zahlenwert, der möglichst alle wesentlichen Aspekte umfaßt (Kriterium der Validität) und dessen Vergabe von der Person des Evaluators unabhängig ist (Kriterium der Reliabilität).

Die im folgenden verwendeten Zahlenwerte stellen also eine Verdichtung der im vorherigen Kapitel ausgewerteten Informationen zu den Projekten dar. Sie ermöglichen die Analyse von kausalen Zusammenhängen zwischen den einzeln bewerteten Aspekten und, daraus abgeleitet, die Bestimmung von Determinanten für den Projekterfolg. Ferner können Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Projekte in den zentralen Dimensionen dargestellt und beschrieben werden. Die Zahlenwerte sind somit als Hilfsmittel für die Auswertung wertvoll, sie ersetzen aber nicht die vorliegenden detaillierteren und differenzierteren Informationen zu den Projekten, auf die bei der Interpretation immer wieder zurückgegriffen wird. Sie enthalten keinerlei zusätzliche Informationen und sollen auch nicht eine größere Präzision suggerieren. Neue Erkenntnisse zu den einzelnen Projekten oder Weiterentwicklungen des

Verfahrens können jederzeit zu einer (wenngleich nach den vorliegenden Erfahrungen zumeist nur geringfügigen) Anpassung der ermittelten Zahlenwerte führen.

Die hier angewandte Vorgehensweise hat sich seit Jahren in unterschiedlichen Kontexten bewährt und ist in zahlreichen Evaluationsstudien erprobt worden. Die Anpassung der Instrumente an die Bedingungen im Umweltberatungsbereich erfolgte während einer kürzlich abgeschlossenen Evaluationsstudie im Auftrag der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (vgl. Stockmann u.a. 2001), von deren Erkenntnissen diese Evaluation profitieren konnte. Aufgrund der unterschiedlichen Kontextbedingungen und Zielsetzungen des UBA/BMU-Förderprogramms waren zusätzliche Modifikationen notwendig, die insbesondere die Vergleichbarkeit der Zahlenwerte zwischen beiden Studien etwas einschränken.

Schaubild 6: Mittelwerte und Streuung der Bewertungsskalen



Anmerkung: Die Punkte kennzeichnen den Median der Verteilung, also den Wert, der genau die Mitte der Fälle wiedergibt. Die grau unterlegten Skalenbereiche geben die Werte an, in denen sich die mittleren 50% der Fälle befinden (verkürzte "Box-Plot"-Darstellung).

Schaubild 6 faßt die im Hinblick auf *Interne* und *Externe Nachhaltigkeit* projektspezifisch vergebenen Bewertungen zu allen in den vorigen Kapiteln behandelten Wirkungsfeldern zusammen. Bereits anhand der berechneten Mittelwerte (Median) lassen sich einige Stärken und Schwächen des Förderprogramms als Ganzes auf einen Blick erkennen. Extrem positiv ist die Akzeptanz der Projektziele bei den Verbänden und Beratern einzuschätzen: in mehr als der Hälfte der Fälle wurde diese als sehr hoch eingestuft. Im Durchschnitt ebenfalls sehr gut sind die Qualität der Steuerung, die Zielkonzeption und Zielerreichung und das Innovationspotential einzustufen. Hier ergab sich für die Mehrheit der Projekte ein Wert von „8“. Nur unwesentlich

niedriger fällt der Median (Wert „7“) für Intra- und Inter-Netzwerke und die Anpassung der Konzepte an die Zielgruppenbedürfnisse aus. Die meisten Aspekte werden im Durchschnitt mit einem Wert etwas oberhalb der Skalenmitte (Wert „6“) eingestuft. Hierbei handelt es sich um fast alle organisatorischen Kriterien (personelle, organisationale und finanzielle Kapazitäten, Inter-Netzwerke und externe Kooperation) sowie um die Qualität der Vorbereitung des Förderenden und der Projektförderung und die Akzeptanz der Ziele bei den Zielgruppen. Das untere Ende der Bewertungsskala bilden die beiden Diffusionsaspekte (innerhalb der Zielgruppe, Wert „5“ und im Projektumfeld, Wert „4,5“) und die Kooperation innerhalb des Verbandes (Wert „3“).

Somit bestätigen also auch die quantifizierten Daten, daß sich die Projektträger ebenso wie die unmittelbar mit der Projektdurchführung beauftragten Personen in hohem Maße mit den Zielen der Förderprojekte identifizierten. Auch hinsichtlich der Bewertung der Durchführung sowie der Erreichung der unmittelbaren Projektziele sind im Durchschnitt nur wenige Abstriche zu machen. Die Schwachpunkte sind vorrangig in Aspekten der Kooperations- und der Vernetzungsaktivitäten im Umweltbereich sowie den erreichten Diffusionswirkungen zu stehen.

Eine Betrachtung der Mittelwerte läßt allerdings die in Kapitel 4 ausführlich beschriebenen Unterschiede zwischen den Projekten außer Acht. Um die Streuung der vergebenen Zahlenwerte darzustellen, wurden im Schaubild 6 die Skalenwerte grau unterlegt, die jeweils den mittleren 50% der Fälle zugewiesen wurden (verkürzte „Box-Plot“-Darstellung). In einigen der untersuchten Wirkungsfelder konzentriert sich die Mehrzahl der Projektbewertungen auf wenige, in einem Fall sogar nur auf eine einzige der Bewertungskategorien. Bei mehr als 75% der Projekte wurde die Akzeptanz der Berater mit dem Höchstwert 10 bewertet, d.h. nur in wenigen Ausnahmen gab es hinsichtlich dieses Aspekts irgendwelche Belege, die zu einer (meist geringfügigen) Einschränkung führten. Ebenfalls recht gering sind die Unterschiede zwischen den Projekten hinsichtlich der Akzeptanz der Ziele durch den Projektträger und der Zielkonzeptionen. Eine etwas höhere Streuung weisen die Qualität von Planung und Steuerung, die Zielerreichung, die Zielakzeptanz und die

Diffusionswirkungen in der Zielgruppe, das Innovationspotential der Konzepte und die Anpassung dieser Konzepte an die Bedürfnisse der Zielgruppen auf. Am größten sind die Unterschiede zwischen den Projekten aber bezüglich der personellen, finanziellen, technischen und organisatorischen Kapazitäten, der Netzwerk- und Kooperationsaktivitäten, der Vorbereitung des Förderendes und der Projektfortführung sowie der Diffusionswirkungen im Projektumfeld.

Die quantifizierten Daten belegen, daß die größten Unterschiede zwischen den Projekten in den zur Verfügung stehenden Ressourcen und organisatorischen Möglichkeiten der Projektträger zu sehen sind. Trotz der unterschiedlichen Leistungsfähigkeit der Verbände und der Heterogenität der Projektinhalte ergaben sich auf der anderen Seite wenig Unterschiede hinsichtlich der Akzeptanz der Ziele durch die Verbände und die Projektkoordinatoren. Da die Beurteilungen zudem auf dem positiven Extremwert kumulieren, kann an dieser Stelle das erfreuliche Fazit gezogen werden, daß nur in außergewöhnlichen Ausnahmefällen Probleme für die Projekte aufgetreten sind. Ebenfalls nur geringe Bewertungsunterschiede sind für die Zielkonzeptionen und ihre Anpassung an die Zielgruppenbedürfnisse festzuhalten. In der Regel waren hier vor allem Abstriche bezüglich der Konkretisierung und Systematisierung der Zielsetzungen und Vorgehensweisen zur Zielanpassung zu machen.

Dieses Muster zeigt sich auch in den Ergebnissen einer Clusteranalyse zur Gruppierung der Projekte anhand der Bewertungsergebnisse (Schaubild 7, zum statistischen Verfahren siehe Kuckartz 1995, Bacher 1994). Aus den Medianen der Skalen lassen sich – unter Ausschluß von drei Sonderfällen, die nicht sinnvoll zugeordnet werden können – lediglich zwei große Gruppen bilden, die sich vorrangig aufgrund der unterschiedlichen organisatorischen Leistungsfähigkeit der Verbände unterscheiden. Die größten Differenzen zwischen den beiden Klassen sind in den personellen, organisatorischen und finanziellen Ressourcen zu sehen, die für die Projektdurchführung zur Verfügung gestellt werden konnten. Von den nicht auf die Projektträger bezogenen Aspekte ergeben sich große Unterschiede vor allem bei der Vorbereitung des Förderendes und der eigenständigen Fortführung der Projektziele sowie bei den erzielten Diffusionswirkungen im Projektumfeld.

Beide Bereiche hängen unmittelbar einsichtig wiederum mit der Leistungsfähigkeit der Projektträger zusammen.

Keine signifikanten Abweichungen der Mittelwerte sind für die Zielakzeptanz bei den Projektbeteiligten und den Zielgruppen festzustellen. Auch hinsichtlich der Zielkonzeption, der Anpassung der Ziele an die Bedürfnisse der Zielgruppen, der Erreichung der Projektziele und den Diffusionswirkungen innerhalb der Zielgruppen ergeben sich keine signifikanten Unterschiede. Von den auf die Projektziele bezogenen Faktoren ist lediglich das höhere Innovationspotential der von leistungsfähigeren Verbänden durchgeführten Projekte hervorzuheben.

Als Fazit dieser Auswertung ist festzuhalten, daß die großen Unterschiede in der Leistungsfähigkeit der Verbände sich nur auf einen einzigen Aspekt des Projekterfolgs nachweisbar ausgewirkt haben, und zwar auf die Diffusionswirkungen im Projektumfeld. Den leistungstärkeren Verbänden gelingt es aufgrund ihrer Möglichkeiten besser, die Projektergebnisse im Umfeld zu verbreiten. Zumeist bezieht sich diese Form der Verbreitung auf die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie die Nutzung für bundespolitische Lobbytätigkeiten. Hinsichtlich der Zielerreichung und der Diffusion innerhalb der Zielgruppen waren jedoch die weniger leistungsfähigen Verbände vor allem aufgrund des hohen persönlichen (und häufig auch ehrenamtlichen) Einsatzes ihrer Mitarbeiter ähnlich erfolgreich.

Schaubild 7: Bewertungsunterschiede nach Clusteranalyse

Bewertungsaspekt	Median	Cluster 1	Cluster 2
Qualität der Planung	7	8	6.5
<b>Qualität der Steuerung</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>8</b>
<b>Qualität des Förderendes</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>3</b>
Zielkonzeption	8	9	7
Zielerreichung	8	10	8
<b>Zielakzeptanz des Verbands</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>8</b>
Zielakzeptanz der Berater/Koordinatoren	10	10	10
Zielakzeptanz der Zielgruppe	6	6	5
<b>Personelle Kapazitäten</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>4</b>
<b>Organisatorische Kapazitäten</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>3</b>
<b>Intravernetzung</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>2</b>
Intervernetzung	6	7	3.5
<b>Interne Kooperationen</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>1</b>
<b>Externe Kooperationen</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>3.5</b>
<b>Finanzielle u. Technische Kapazitäten</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>4</b>
<b>Innovationspotential</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>6.5</b>
Anpassung an Zielgruppenbedürfnisse	7	8	7
Diffusion in der Zielgruppe	5	6	5
<b>Diffusion im Umfeld</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>0</b>
Fallzahl	29	14	15

Anmerkungen: Fettgedruckte Zeilen indizieren signifikante ( $p < .05$ ) Mittelwertunterschiede zwischen den beiden Clustern.

Die großen, die quantitative Auswertung prägenden, organisatorischen Unterschiede sowie die durch die Bildung von Skalenwerten zwangsweise gegebenen Verkürzungen der Differenzierungen innerhalb einzelner Aspekte verstellen allerdings den Blick auf einige andere wesentlichen Unterschiede zwischen den Projektträgern. Diese können besser durch eine qualitative

Auswertung des Materials identifiziert werden. Als analytischer Hintergrund zur Unterscheidung verschiedener Verbandstypen dient dabei die bereits in Kapitel 3.3 vorgenommene und theoretisch begründete Klassifizierung der Projektträger, die zu folgenden empirisch ermittelten Typen gelangte<sup>2</sup>:

- Typ 1 Umweltorientierte Verbände mit vergleichsweise hohen Finanzressourcen
- Typ 2 Umweltorientierte Verbände mit vergleichsweise niedrigen Finanzressourcen
- Typ 3 Verbände mit vergleichsweise hohen Finanzressourcen und Umweltinstitutionen
- Typ 4 Verbände mit vergleichsweise hohen Finanzressourcen ohne Umweltinstitutionen
- Typ 5 Verbände mit vergleichsweise niedrigen Finanzressourcen ohne Umweltorientierung

Eine nach Typen aufgeschlüsselte qualitative Analyse der Wirkungen der Umweltberatungsprojekte bestätigt die Annahme, daß sich anhand dieser Merkmale zentrale Unterschiede in den Rahmenbedingungen für die Projektdurchführung festmachen lassen und daß diese einen wesentlichen Einfluß auf die Nachhaltigkeit der Projektergebnisse ausüben können. Die Ergebnisse können somit für eine verbandstypspezifische Anpassung der Förderstrategie genutzt werden.

***Typ 1: Umweltorientierte Verbände mit vergleichsweise hohen Finanzressourcen***

In allen untersuchten Verbänden des Typs 1 ist die Institutionalisierung der Umweltberatung praktisch abgeschlossen, wozu die UBA-Förderung in etwa einem Drittel der Fälle einen wichtigen Beitrag geleistet hat. In der Regel sind hauptamtliche Umweltberater (eventuell sogar Umweltausschüsse) tätig. Fast

---

<sup>2</sup> Die Zuordnung der evaluierten zu den unterschiedlichen Verbandstypen wird in einer Synopse auf Seite 79 vorgenommen.

alle dieser Verbände haben, zu zwei Dritteln mit Unterstützung durch UBA-Fördermittel, nicht nur verbandsinterne, sondern sogar über die Verbandsgrenzen hinausreichende Netzwerke zur Institutionalisierung der Umweltberatung etabliert. Alle Träger haben über die Fortführung der Projekte hinaus, weitere Maßnahmen in Angriff genommen, zwei Drittel davon auf der Grundlage von Folgeprojekten mit unterschiedlichen Mittelgebern.

**Typ 2:** *Umweltorientierte Verbände mit vergleichsweise niedrigen Finanzressourcen*

Keiner der Verbände des Typs 2 verfügt über hauptamtliche Mitarbeiter für die Umweltberatung (Ausnahmen stellen Finanzierungen durch Förderprojekte dar). Aufgrund der geringen Größe der Bundesgeschäftsstellen (in einem Fall: ein einziger Mitarbeiter) ist der Grad der Arbeitsteilung ohnehin gering, weshalb umweltbezogene Aufgaben in das bisherige Stellenprofil der vorhandenen Mitarbeiter integriert werden und häufig zu Überlastungen führen, die auch im Rahmen des Förderprogramms zu Abwicklungsschwierigkeiten und Verzögerungen in der Projektarbeit führten. Alle Verbände dieses Typs kompensieren aber ihre personelle Schwäche durch die Fokussierung verbandsinterner Kooperationen (Einbeziehung der Teilverbände), um auf diesem Wege Ressourcen für die Umweltarbeit des Gesamtverbandes zu mobilisieren. Hier liegen gute Voraussetzungen für die Diffusion von Projektergebnissen im Gesamtverband vor. Die Projektmaßnahmen wurden von allen Projekten diesen Typs ebenfalls weiterentwickelt, allerdings ausschließlich auf der Grundlage von Förderprojekten und hohen Anteilen ehrenamtlicher Arbeit.

**Typ 3:** *Verbände mit vergleichsweise hohen Finanzressourcen und Umweltinstitutionen*

In den finanziell leistungsstarken Verbänden des Typs 3, in denen die Umweltberatung bereits vor Projektbeginn institutionalisiert war (Umweltreferenten, Umweltausschüsse, Umweltausschüsse), wurden die Projekte in der Regel überdurchschnittlich professionell und reibungslos abgewickelt. Es handelt sich hauptsächlich um Verbände, die trotz verhaltenem

Mitgliederinteresse in einem „top-down“-Prozeß ökologische Themen plazieren, die als komplementär zu den ökonomisch geprägten Mitgliederinteressen betrachtet werden. Zwar liegen kaum Informationen über tatsächliche Wirkungen der Förderprojekte bei den Zielgruppen vor, auf der Verbandsebene aber konnten die geförderten Maßnahmen zur Stärkung der bereits bestehenden Beratungsstrukturen beitragen. Zu weiteren strukturellen Änderungen führten die Projekte allerdings in keinem dokumentierten Fall, weshalb die Projekte vor allem als ein zusätzliches Element in einer auch zuvor bereits kontinuierlichen Verbandstätigkeit zu sehen sind, die u.U. auch förderunabhängig bestehen kann.

**Typ 4:** *Verbände mit vergleichsweise hohen Finanzressourcen ohne Umweltinstitutionen*

Die Projekte der ebenfalls leistungsstarken Verbände des Typs 4, die zu Projektbeginn noch keine Institutionalisierung der Umweltberatung vorzuweisen hatten wurden ähnlich professionell abgewickelt und führten in mehreren Fällen sogar zu strukturellen Änderungen der Verbandsarbeit oder gar einer neuen Ausrichtung der Verbandsziele. Aufgrund der durch die Projekte bewirkten Integration des Umweltthemas in die Verbandsarbeit wären die betreffenden Verbände bei Durchführung eines Folgeprojekts einem anderen Typ zuzuordnen (bei Aufnahme des Umweltschutzes in die Verbandszielsetzungen als „Aufsteiger“ in Typ 1, bei der Schaffung von Umweltinstitutionen als „Aufsteiger“ in Typ 3). Trotz der erzielten Erfolge ist festzuhalten, daß die Projekte während der Anlaufphase im Vergleich zu den Verbänden des Typs 3 häufig noch durch Planungsmängel gekennzeichnet waren (z.B. falsche Einschätzung von Konfliktpotentialen oder der Akzeptanz seitens der Zielgruppen), die auf die geringe Erfahrung des Verbandes im Umweltbereich zurückgeführt werden können. In einem von vier Fällen führte dies dazu, daß die Projekte kaum nachhaltigen Wirkungen entfalten konnten.

**Typ 5:** *Verbände mit vergleichsweise niedrigen Finanzressourcen ohne Umweltinstitutionen*

Lediglich in Verbänden des Typs 5 ist festzustellen, daß die Projekte im Hinblick auf langfristige Zielsetzungen mit einem großen Risiko des Scheiterns verbunden waren. Alle Verbände, in denen Umweltberatungsleistungen nach Projektende deutlich reduziert wurden, gehören diesem Typ an. Insgesamt gilt damit für 75% der Projekte diesen Typs, daß eine Etablierung des Umweltthemas über das Förderende hinaus nicht gelungen ist. Nur in einem Viertel der Fälle führten die Projekte zu einer ansatzweisen Institutionalisierung der Umweltberatung (in Form personeller Zuständigkeiten, der Bemühung um verbandsinterne Netzwerkbildung und der Entwicklung von Umweltleitlinien). Die übrigen Projekte aber beschränkten sich aus Sicht der Verbände auf die Erstellung eines einzelnen Produkts, ohne daß weitere Auswirkungen auf die Verbandsarbeit überhaupt angestrebt wurden. Begründet wird dies mit dem hauptsächlich auf bundespolitische Vertretung sowie auf Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit ausgerichteten Tätigkeitsprofil der Geschäftsstellen. Aufgrund der geringen finanziellen und personellen Ressourcen sehen sich die Verbände durch die Erschließung zusätzlicher Aufgabenfelder auf Dauer überfordert.

Diese zunächst aus einer qualitativen Analyse des Materials gewonnen Aussagen bestätigen sich auch anhand der quantitativen Daten. Zwar lassen sich nicht alle besprochenen Unterschiede zwischen den Projekttypen auf statistisch signifikantem Niveau nachweisen, dies ist jedoch vor allem auf die geringen Fallzahlen innerhalb der Typengruppen zurückzuführen. Zumindest einige Tendenzen aber sind auch hier klar erkennbar.

Tabelle 6: Bewertungsunterschiede nach Organisationstypen

Bewertungsaspekt	Median	Typ 1	Typ 2	Typ 3	Typ 4	Typ 5
Qualität der Planung	7	=	=	=	=	--
Qualität der Steuerung	8	=	+	++	-	--
Qualität des Förderendes	6	+	=	=	++	--
Zielkonzeption	8	+	-	=	=	--
Zielerreichung	8	=	=	=	=	=
Zielakzeptanz des Verbands	<b>10</b>	=	+	=	=	--
Zielakzeptanz der Berater/Koordinatoren	10	=	=	=	=	=
Zielakzeptanz der Zielgruppe	6	-	+	=	+	-
Personelle Kapazitäten	<b>6</b>	+	--	++	++	--
Organisatorische Kapazitäten	<b>7</b>	=	--	++	++	--
Intravernetzung	7	--	+	++	++	--
Intervernetzung	<b>6</b>	++	=	--	++	--
Interne Kooperationen	<b>3</b>	--	++	++	++	--
Externe Kooperationen	6	=	=	--	++	--
Finanzielle und Technische Kapazitäten	<b>6</b>	++	--	++	++	--
Innovationspotential	8	=	+	=	=	--
Anpassung an Zielgruppenbedürfnisse	7	=	=	=	=	=
Diffusion in der Zielgruppe	5	=	+	=	=	--
Diffusion im Umfeld	5	+	+	=	--	--
Fallzahl	32	11	7	6	4	4

Anmerkungen: Fettgedruckte Zahlen in der Spalte „Median“ indizieren signifikante ( $p < .10$ ) Mittelwertunterschiede zwischen den Typen insgesamt. Dunkelgrau unterlegte Zellen in den Typenspalten kennzeichnen signifikante negative Abweichungen vom Mittelwert in dem Bewertungsaspekt für den einzelnen Typ, hellgrau unterlegte Zellen signifikante positive Abweichungen. Das Pluszeichen deutet auf einen tendenziell über dem Mittelwert liegende (ein Zeichen  $>0.5$ , zwei Zeichen  $>1.0$ ), das Gleichheitszeichen auf ungefähr dem Mittelwert entsprechende und das Minuszeichen auf tendenziell unter dem Mittelwert liegende (ein Zeichen  $<0.5$ , zwei Zeichen  $<1.0$ ) Werte hin.

Für **Typ 1** („Umweltorientierte Verbände mit vergleichsweise hohen Finanzressourcen“) fällt insbesondere die signifikante positive Abweichung hinsichtlich der Vernetzung mit externen Akteuren auf. Die niedrigen Werte bzgl. der verbandsinternen Kooperationen sind dagegen nicht unbedingt als Schwäche zu interpretieren, sondern können darauf zurückgeführt werden, daß viele der in dieser Gruppe zusammengefaßten Projektträger sich mit ihren Leistungen nicht an die Mitglieder des Verbandes, sondern an externe Zielgruppen richteten, die über die Vernetzung mit externen Institutionen einbezogen wurden. In diesem Bereich haben die Verbände äußerst erfolgreich gearbeitet, was auch die hohen Werte im Bereich der Diffusion im Umfeld belegen. Ebenfalls überdurchschnittlich entwickelt sind die organisatorischen Kapazitäten, was für die These spricht, daß der Aufbau der verbandsinternen Umweltberatungsinfrastruktur weitgehend abgeschlossen ist.

Die in **Typ 2** zusammengefaßten Verbände („Umweltorientierte Verbände mit vergleichsweise niedrigen Finanzressourcen“) lassen deutlich das geringe organisatorische Leistungspotential erkennen (geringe Werte für personelle Kapazitäten, organisatorische Kapazitäten, finanzielle Kapazitäten), ebenso aber die Kompensierung dieser Schwäche durch die intensive verbandsinterne Kooperation mit Teilverbänden oder sonstigen Verbandsmitgliedern. Die noch einmal über dem ohnehin schon außerordentlich hohen Gesamtdurchschnitt liegende Zielakzeptanz bei Verband und Projektmitarbeitern erklärt auch das überdurchschnittlich hohe ehrenamtliche Engagement, das für diese Gruppe konstatiert wurde und das wesentlich zum Erfolg der Projekte beigetragen hat.

**Typ 3** („Verbände mit vergleichsweise hohen Finanzressourcen und Umweltinstitutionen“) ist wie zu erwarten gekennzeichnet durch gute Werte im Bereich der organisatorischen Leistungsfähigkeit (personelle Kapazitäten, organisatorische Kapazitäten, finanzielle Kapazitäten). Auch finden sich Hinweise für die These, daß der Aufbau einer Umweltberatungsinfrastruktur in Verbänden dieses Typs weitgehend abgeschlossen ist. Die hohen Werte bzgl. Internvernetzung und interner Kooperationen belegen, daß diese Institutionalisierung sogar die Vernetzung und Zusammenarbeit mit den

einzelnen Verbandsgliederungen in relativ hohem Maße miteinschließt. Da es sich bei den betreffenden Verbänden vor allem um wirtschaftliche oder berufsspezifische Interessenverbände handelt und das Leistungsspektrum der Projekte hauptsächlich intern auf die eigenen Mitglieder ausgerichtet wurde, liegen die Werte für die externe Vernetzung im Vergleich zum Projektdurchschnitt etwas niedriger.

Wie bereits die qualitativen Analysen weisen auch die quantitativen Daten auf die Ähnlichkeit der Rahmenbedingungen in den Verbänden von **Typ 3** und **Typ 4** („Verbände mit vergleichsweise hohen Finanzressourcen ohne Umweltinstitutionen“) hin. Besonders fallen jedoch die hohen Werte des Typs 4 im Bereich der externen Vernetzung und Kooperation auf. Diese sind vor allem auf Projektspezifika zurückzuführen, da von den Verbänden von Typ 4, im Gegensatz zu denen des Typ 3, häufiger Projekten mit verbandsexternen Zielgruppen durchgeführt wurden. Auffällig ist ferner die überdurchschnittlich hohe Qualität des Förderendes und der Projektfortführung, die darauf zurückgeht, daß die Hälfte der in dieser Gruppe durchgeführten Projekte tatsächlich zu einer Institutionalisierung der Umweltberatung führten.

Am deutlichsten lassen sich die verbandstypspezifisch hergeleiteten Erfolgsdeterminanten in Bezug auf die „Verbände mit vergleichsweise niedrigen Finanzressourcen ohne Umweltorientierung“ (**Typ 5**) statistisch nachweisen. Hier ergeben sich nicht nur starke, zumeist auch signifikante, negative Abweichungen für praktisch alle Organisationsparameter, auch die Steuerungsleistungen werden im allgemeinen niedrig eingeschätzt. Ein entscheidendes Hindernis für die dauerhafte Etablierung des Umweltthemas stellt darüber hinaus die im Vergleich zu allen anderen Verbänden deutlich geringere interne Zielakzeptanz dar, was der zuvor geäußerten These entspricht, daß eine langfristige Etablierung von Umweltberatungsleistungen durch die Förderprojekte in der Regel nicht angestrebt wurde. Aufgrund der ungünstigen Rahmenbedingungen konnten die Projekte kaum mehr leisten als eine allgemeine Bestandsaufnahme von für die Verbandszielgruppen möglicherweise relevanten Umweltthemen: Zu einer Nutzung der Ergebnisse oder zur breiten Umsetzung von Handlungsempfehlungen seitens der

Zielgruppen kam es jedoch nicht (siehe die niedrige Bewertung der Diffusion in der Zielgruppe).

Die unterschiedlichen Rahmenbedingungen in den Verbänden müssen nicht zu einer Schwerpunktbildung der Förderung in einem bestimmten Segment der Verbändelandschaft führen, die aufgrund der begrenzten Fördermittel automatisch den Ausschluß anderer Verbände bedeuten würde. Vielmehr ist es notwendig, die jeweiligen Förderstrategien den Voraussetzungen des Projektträgers und der zu erwartenden Dynamik der plazierten Themen anzupassen. Anhand der vorliegenden Ergebnisse können hierfür folgende Empfehlungen getroffen werden:

#### ***Typ 1: Thematisch orientierte Förderung***

Die Infrastruktur der Umweltberatung ist bereits gut ausgebaut, laufende Optimierungsprozesse können die Verbände aus eigener Kraft leisten, da sie über ausreichende Ressourcen verfügen und die Aufrechterhaltung der Strukturen dem Eigeninteresse und dem Selbstverständnis der Organisation entspricht. Förderprojekte sollten daher vor allem inhaltlich, d.h. auf die Platzierung neuer Umweltthemen in die bereits laufende Umweltarbeit der Verbände ausgerichtet sein. Aus Sicht des UBA bilden die Verbände diesen Typs einen Pool, der es dem UBA ermöglicht, zunächst seine eigenen umweltpolitischen Schwerpunktthemen in den Vordergrund zu stellen und erst im Anschluß geeignete Bündnispartner auszumachen, die als Mittler für bestimmte Zielgruppen in Frage kommen, ohne dabei selbst noch strukturelle Hilfe zu benötigen.

#### ***Typ 2: Strukturell orientierte Förderung***

Es besteht ebenfalls ein hohes Eigeninteresse an der Umweltberatung, und die Bundesverbände haben unter Nutzung der Ressourcen des Gesamtverbandes zumeist einen Weg gefunden, die bisherigen Fortschritte abzusichern. Aufgrund der eigenen (finanziellen und personellen) Schwäche ist eine Erweiterung der bestehenden Aufgabenfelder zunächst nicht zuzumuten. Vielmehr benötigen Verbände des Typs 2 noch strukturelle Hilfen (z.B. Aufbau personeller

Kapazitäten und Entwicklung von Selbstfinanzierungsmechanismen zu deren langfristiger Absicherung), die Aufgabenerfüllung auch langfristig absichern und die prekäre Abhängigkeit von der Akquisition immer neuer Fördermittel aufzuheben helfen.

**Typ 3: Förderung einer effektiveren Zielgruppenerreichung**

Hier gilt wiederum, daß die Institutionalisierung der Umweltberatung weitgehend abgeschlossen ist und auf Grundlage eigener Ressourcen dauerhaft abgesichert oder sogar ausgebaut werden kann. Eine Förderung sollte mithin auf andere Schwerpunkte ausgerichtet sein sollte. Da die Evaluierungen zeigen, daß das Interesse der Verbandsmitglieder an den angebotenen Dienstleistungen und Informationsangeboten im allgemeinen noch verhalten ist und Belege über die bei den Zielgruppen erzielten Effekte praktisch nicht vorliegen, sollten in Zukunft Projekte mit einem eindeutigen Fokus auf die Zielgruppenerreichung gefördert werden: Hierzu gehören zwingend Bedarfsanalysen; (quantitative *und* qualitative) Studien zur Wirkungsweise von Beratungsangeboten und zum Verhalten der Zielgruppen; aktive Maßnahmen zur Steigerung der Akzeptanz von Umweltberatungsleistungen bei den Zielgruppen etc.

**Typ 4: „Fachlicher Input“ für die Umweltberatung**

Grundsätzlich ähneln die Verbände dieses Typs den Verbänden der vorhergehenden Gruppe unter den Gesichtspunkten der finanziellen Leistungsfähigkeit und der Professionalität der Verbandsarbeit. Da es aber aufgrund fehlender Erfahrung im Umgang mit Umweltfragen immer wieder zu Fehleinschätzungen kommt (in Bezug auf die Reaktionen unterschiedlicher Interessengruppen, das Verhalten der Zielgruppen, die Dynamik der Beratungsnachfrage und der damit zusammenhängenden Beanspruchung von Verbandsressourcen etc.), ist in Förderprojekten vor allem darauf zu achten, das verbandsinterne Know-How für die Umweltberatung zu steigern. Ob dies mit einer formalen organisationsstrukturellen Absicherung der Umweltberatung (strukturelle Förderung) verbunden sein sollte, hängt von der Arbeitsweise und der Struktur des Gesamtverbandes ab; eventuell kann der Fokus ebenso wie

bei Typ 3 unmittelbar auf die Erreichung der Zielgruppen gerichtet werden. Auf alle Fälle aber ist auf eine intensive fachliche Betreuung zu achten. Bereits in der Phase der Konzeptionsentwicklung und der Antragsgestaltung sollte das UBA zu diesem Zweck ausreichende Beratungskapazitäten schaffen.

**Typ 5: langfristige Aufbaukonzepte**

Nach den vorliegenden Erfahrungen ist in den Verbänden, die weder über eine umweltorientierte Ausrichtung noch über umfangreiche Ressourcen verfügen, nicht damit zu rechnen, daß einzelne Fördermaßnahmen zu einer Etablierung von Umweltthemen und Umweltberatungsangeboten im Verband beitragen. Dies schließt eine Förderung nicht aus; allerdings sollte diese unbedingt auf einem langfristigen Aufbaukonzept beruhen. UBA und Verband müssen gemeinsam langfristige, strategische Ziele entwickeln. Dies schließt die Entwicklung eines Verbandsselbstverständnisses im Umweltberatungsbereich ebenso mit ein wie eine Klärung des anzustrebenden Aufgabenprofils, der hierfür benötigten (internen und externen) Ressourcen, sowie der langfristig einzubeziehenden Akteure und zu schaffenden Strukturen. Es sollte frühzeitig geklärt werden, ob das UBA oder andere Mittelgeber in der Lage sind, einen solchen Prozeß zu begleiten, um für den Verband Planungssicherheit zu schaffen und gewissermaßen zur Institutionenentwicklung beizutragen.

## 5.1 Determinanten des Projektverlaufs

Sowohl BMU/UBA als auch die Verbände messen den Erfolg der Projekte praktisch ausschließlich an der Erreichung der zu Projektbeginn vereinbarten Ziele, die sich im wesentlichen auf die Durchführung vertraglich festgelegter Maßnahmen während der Projektlaufzeit beziehen. Da diese Vereinbarungen in allen Projekten erfüllt worden sind, äußern sich alle an dem Programm Beteiligten hochzufrieden mit den Projekterfolgen. Weitergehende umweltpolitische Zielvorstellungen, die vor allen Dingen von UBA/BMU zur Begründung des Bundesinteresses formuliert wurden, bleiben bei der Bewertung der Projektergebnisse praktisch unberücksichtigt. Vielfach fehlt in dieser Hinsicht die Grundlage für die Einschätzung des Projekterfolgs, da keinerlei Vereinbarungen zur Erhebung geeigneter Daten und Fakten getroffen wurden.

Der folgende Abschnitt orientiert sich weitgehend an der Sichtweise der Projektbeteiligten und wählt die Zielerreichung als Bewertungsmaßstab. Abweichend von den oben genannten Aussagen sind jedoch bei der Bewertung der Zielerreichung die umweltpolitischen Ziele mit zu berücksichtigen, weshalb die hier vorgestellten Einstufungen im Durchschnitt nicht ganz so positiv ausfallen wie die Selbsteinschätzungen der Projektbeteiligten.

Diese Diskrepanz lenkt allerdings den Blick auf einen weiteren Aspekt, der die Verwendung der Zielerreichung als Beleg für den Projekterfolg problematisch macht: es besteht nämlich ein eindeutiger Zusammenhang zwischen den zu Beginn formulierten und während der Laufzeit zu realisierenden Ansprüchen an das Projekt und dem relativen, an diesen Ansprüchen gemessenen Projekterfolg. Werden die Ziele vergleichsweise wenig anspruchsvoll und nicht konkret bestimmt, können praktisch alle Projektergebnisse als Erfolg gewertet werden. Wenn im Antrag beispielsweise lediglich die Erstellung einer Broschüre als Projektziel genannt wird, so ist dieser Anspruch ohne große Probleme zu erfüllen. Soll aber auf der anderen Seite eine flächendeckende Umsetzung aller in dieser Broschüre beschriebenen Maßnahmen angestrebt werden, müßten von Anfang an alle Beteiligten damit rechnen, dieses hoch gesteckte Ziel nicht zu erreichen. Im Rahmen des Förderprogramms von BMU/UBA ist festzuhalten,

daß der Entwicklung angemessener Projektziele sowohl von den Verbänden als auch von den Fördermittelgebern nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt wurde.

Idealerweise sollten zu Projektbeginn Ziele auf verschiedenen Ebenen formuliert werden: zu nennen sind konkrete, während der Projektlaufzeit zu erreichende Projektergebnisse, die einem weiterführenden und mit Hilfe dieser Ergebnisse zu realisierenden Ziel dienen sollen. Für dieses eigentliche Projektziel sind meßbare und nachvollziehbare Indikatoren zu benennen, anhand derer die Zielerreichung zu bewerten ist. Dieses Projektziel ist aber wiederum einem mittel- oder langfristig anzustrebenden Oberziel unterzuordnen, auf welches mit mehreren Maßnahmen und Projekten kontinuierlich hingearbeitet werden soll. Auch hier sind entsprechende Indikatoren zu benennen, anhand derer bewertet werden kann, ob die verwirklichten Projektergebnisse und Projektziele tatsächlich einen signifikanten Beitrag auf diesem Weg erbracht haben. Eine solche Vorgehensweise ist in anderen Politikfeldern schon seit Jahren Standard und entsprechende Instrumente wurden entwickelt und erprobt.<sup>3</sup>

Unter Berücksichtigung der keineswegs einheitlichen Qualität der Zielkonzeptionen und der allgemein wenig für eine empirische Überprüfung geeigneten Zielvorgaben sind die im folgenden vorgestellten Ergebnisse insbesondere aufgrund der nur bedingt vergleichbaren Bewertungsbasis der Zielerreichung zurückhaltend zu interpretieren.

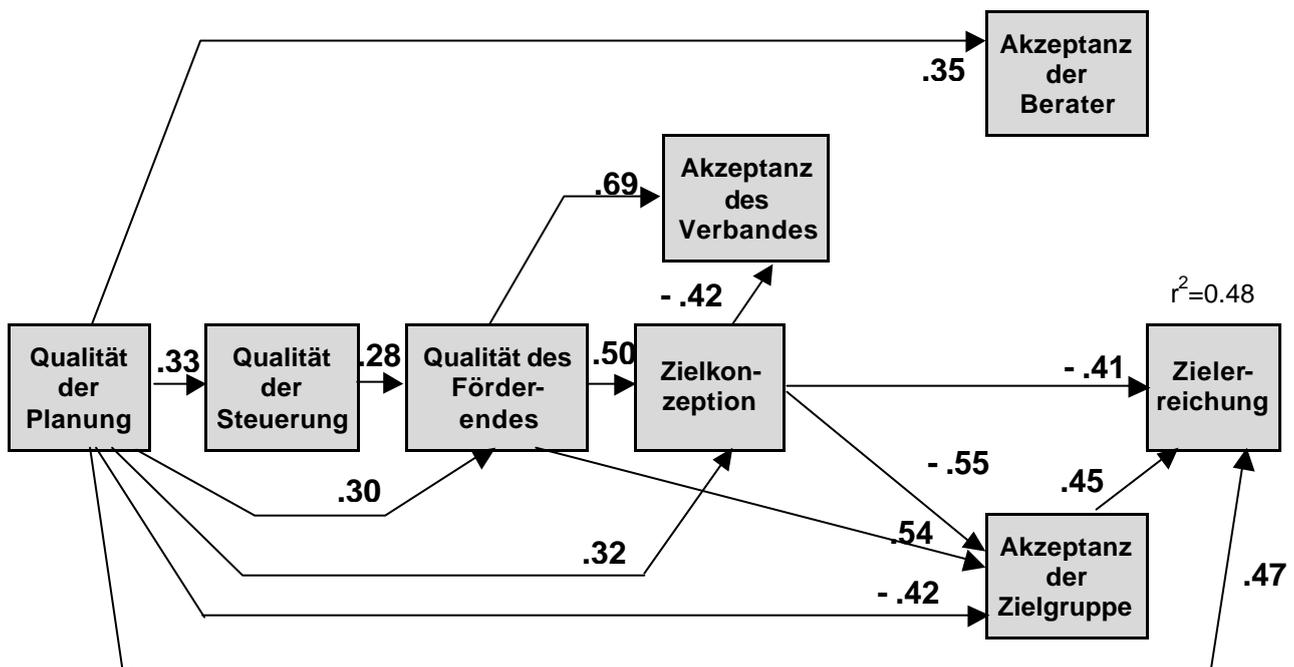
Untersucht werden soll vorrangig der Einfluß des Projektverlaufs auf den Projekterfolg, d.h. die Frage, welche Bedeutung die Projektdurchführung für die Zielerreichung hatte. Unter theoretischen Gesichtspunkten ist zu erwarten, daß gut geplante und gesteuerte Projekte mit geeigneten Zielkonzeptionen, die nach

---

<sup>3</sup> Besonders vorbildlich ist hier die staatliche Entwicklungspolitik, die bereits seit Jahren kontinuierlich an geeigneten Konzepten arbeitet. Mittlerweile liegen von Seiten der Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, aber auch vom Bundesministerium für Entwicklungszusammenarbeit eine Vielzahl erprobter und standardisierter Instrumente vor (vgl. z.B. GTZ 1997, Paulus 1996). Bemerkenswerte Ansätze sind allerdings auch in einigen anderen Politikfeldern (z.B. der Arbeitsmarktpolitik, vgl. Brinkmann 1999) zu finden. Im Bereich der Umweltpolitik liegen hinsichtlich der Zielkonzeptionen, Evaluationsmethoden und standardisierter Verfahren vergleichsweise wenig Konzepte vor (vgl. Bolcho 1999, Ankele & Kottmann 1999, Clausen 1998).

Fördernde erfolgreich in die Verbandsarbeit integriert werden konnten unter der Voraussetzung, daß die Ziele weitgehend von allen Projektbeteiligten sowie den Zielgruppen akzeptiert werden die besten Chancen besitzen, ihre zu Projektbeginn definierten Ziele zu erreichen. Das empirisch anhand der vorliegenden Daten zu gewinnende Modell (Schaubild 8) weicht von diesen theoretischen Annahmen allerdings in einigen Aspekten deutlich ab<sup>4</sup>:

**Schaubild 8: Einfluß der Projektvariablen auf die Zielerreichung**



Die Variation der Zielerreichung zwischen den Projekten wird nur durch drei der aufgenommenen Faktoren direkt beeinflusst. Ein positiver Einfluß auf die Zielerreichung geht dabei von der Planungsqualität und der Akzeptanz der Projektziele durch die Zielgruppen aus. Letzteres ist wegen der ähnlichen Befunde in anderen Studien (vgl. Stockmann u.a. 2000a,b; Stockmann 1996)

<sup>4</sup> Im Unterschied zur üblichen Vorgehensweise in der empirischen Sozialforschung geht es hier nicht darum, ein theoretisches Modell anhand von Daten zu überprüfen. Das vorgestellte Modell dient vielmehr primär der Identifikation von Kausalzusammenhängen, die aufgrund unterschiedlicher Gegebenheiten – die ebenfalls bestimmt werden sollen – von einer abstrakten theoretischen Vorstellung abweichen. In gewissem Sinn kann man davon sprechen, daß im vorliegenden Fall nicht die Theorie anhand der Praxis, sondern umgekehrt die Praxis anhand der Theorie überprüft werden soll. Zur Vorgehensweise in der Pfadanalyse vgl. Holm 1972, Opp & Schmitt 1976.

ein wenig überraschendes Ergebnis: ohne Akzeptanz bei den Zielgruppen sind die gesetzten Projektziele nur selten zu erreichen.

Ungewöhnlicher ist dagegen die hohe Bedeutung der Planungsqualität bei gleichzeitig fehlendem Einfluß der Steuerungsqualität auf den Projekterfolg, da hier die vorliegenden Erfahrungen eindeutig eine umgekehrte Gewichtung der Faktoren nahelegen. Dieser Tatbestand läßt sich allerdings durch Charakteristika des UBA-Förderprogramms erklären. So handelt es sich bei den Fördermaßnahmen durchgehend um Kleinprojekte mit vorab klar definierten Maßnahmen, die innerhalb einer eng begrenzten Förderlaufzeit abgewickelt werden. Hierdurch werden die Möglichkeiten steuernder Eingriffe im Projektverlauf minimiert. In den größeren Projekten ist den meisten Verbänden dagegen eine routinierte, professionelle Projektabwicklung durch die Projektkoordinatoren, den Projektbeirat oder die mit der Durchführung beauftragten Firmen oder Hochschulen zu konstatieren, so daß das Ausmaß des Projekterfolgs auch hier nicht durch unterschiedliche Steuerungsleistungen erklärt werden kann.

Am meisten überrascht aber zunächst der negative Einfluß der Zielkonzeption auf die Zielerreichung. Wie eingangs beschrieben zeichnet sich eine tragfähige Zielkonzeption allerdings dadurch aus, daß neben konkreten Projektergebnissen auch mittel- und langfristige Ziele formuliert, operationalisiert und in meßbare Indikatoren zur Messung der Zielerreichung übersetzt werden. Hiermit steigt aber auch der Anspruch und sinkt die Wahrscheinlichkeit, daß im Rahmen eines Einzelprojekts alle selbstgesetzten Ziele erreicht werden können. Einschränkungen hinsichtlich Zielerreichung sind dann nicht als ein Manko der Projekte zu verstehen, da die während der Förderlaufzeit zu erzielenden Erfolge lediglich als ein Schritt auf einem längeren Weg verstanden werden. Dies gilt insbesondere, wenn schon gut ausgearbeitete Vorstellungen über die folgenden Schritte und die hierzu notwendigen Weiterentwicklungen auf Basis der im Projektverlauf gewonnenen Erkenntnisse existieren. Auf der anderen Seite beschränken sich eine Reihe von Projekten auf einfach zu erreichende Ziele, die nicht über die Projektlaufzeit hinausreichen, die in keiner Form in die weitere Verbandsarbeit eingebunden

sind und deren umweltpolitisch relevanten Wirkungen kaum Beachtung geschenkt wird. In diesen Fällen aber ist die Erreichung der Projektziele häufig keine besonders hohe Hürde und dementsprechend der vordergründige Projekterfolg bereits zu Beginn quasi vorprogrammiert.

In ähnlicher Weise werden auch die weiteren negativen Einflüsse in dem Modell verständlich. So führt selbstverständlich nicht eine schlechte Zielkonzeption zu höherer Akzeptanz der Ziele bei den Verbänden und den Zielgruppen, sondern es gilt umgekehrt: je unverbindlicher und allgemeiner die Ziele formuliert sind, um so weniger Widerstände sind zu erwarten. Die Akzeptanz der Ziele bei den Zielgruppen wird nicht durch eine Vernachlässigung der Projektplanung befördert, sondern die Projekte, in denen mit Widerständen in den Zielgruppen gerechnet wurde, sind wesentlich sorgfältiger vorbereitet worden.

Für die Berater und Koordinatoren, die mit der Durchführung und Abwicklung der Projekte beauftragt waren, stellte dagegen die Qualität der Planung einen wichtigen Aspekt ihrer Zielakzeptanz dar. Hier spiegelt sich die Bedeutung wider, die einem Projekt zugewiesen wird: die Projektbeteiligten identifizieren sich selbst in geringerem Umfang mit den Zielen der weniger sorgfältig vorbereiteten Projekte und weisen diesen nur eine untergeordnete Bedeutung zu. Der Zusammenhang ist allerdings vor dem Hintergrund der im Durchschnitt außergewöhnlich hohen Zielakzeptanz seitens der Berater und Koordinatoren zu betrachten.

Die zum Evaluationszeitpunkt gemessene Zielakzeptanz innerhalb des Verbandes korreliert dagegen nicht mit der Planung und Durchführung des Projektes, wohl aber mit der Vorbereitung des Förderendes und die Weiterführung der Projektziele. Dabei ergibt sich die im Modell wiedergegebene kausale Ordnung der Wirkungen lediglich aus den Meßzeitpunkten. Tatsächlich wurde die Akzeptanz bei den Verbänden weniger durch die gute Vorbereitung des Förderendes gesteigert, als umgekehrt die Akzeptanz der Ziele bei den Verbänden zu einer guten Überleitung der Projektziele in die Nachförderphase führte. Ohne Akzeptanz der Ziele bei den Verbänden ist das Erreichen interner Nachhaltigkeit nicht möglich (siehe Kapitel 5.3).

Weder für die Akzeptanz der Ziele durch den Verband noch durch die beteiligten Berater/Koordinatoren läßt sich allerdings ein unmittelbarer Einfluß auf die Zielerreichung nachweisen. Dieser wiederum im Vergleich zu anderen Untersuchungen eher außergewöhnliche Befund ist vor allem auf die insgesamt nahezu einheitlich hohe Zielakzeptanz im Rahmen des Förderprogramms zurückzuführen: bis auf wenige Ausnahmen waren die Verbände und ihre Mitarbeiter hochmotiviert und unterstützten die Projektziele nach besten Kräften. Festzustellende Unterschiede hinsichtlich der Zielakzeptanz sind in der Regel so gering, daß sie das Ausmaß des Projekterfolgs nur in geringem Umfang beeinflussen bzw. von anderen Einflußfaktoren überlagert werden.

Bisher wurde die Zielerreichung lediglich in Abhängigkeit von der Projektdurchführung und den mit ihr verbundenen Aspekten der Planung, Steuerung, Weiterführung, Zielkonzeption und Zielakzeptanz betrachtet. Mögliche Effekte der Organisation des Projektträgers und externe Einflußfaktoren wurden dabei nicht berücksichtigt. Zur Prüfung, inwieweit diese Aspekte für die Zielerreichung relevant sind, wurden in einem nächsten Schritt verschiedene Modellerweiterungen vorgenommen.

Wie bereits anhand der im vorherigen Abschnitt präsentierten Tabelle 6 (Bewertungsunterschiede nach Organisationstypen) zu vermuten gewesen ist, ergeben sich auch unter Kontrolle der Projektvariablen hinsichtlich der Zielerreichung keine signifikanten Unterschiede zwischen den gebildeten Organisationstypen. Von den bewerteten Organisationsaspekten erweisen sich lediglich die organisatorischen Kapazitäten des Projektträgers als direkt relevant für die Zielerreichung. Da sich dieser Aspekt allerdings ebenfalls als sehr bedeutsam für die Qualität der Projektplanung erwiesen hat, reduziert sich entsprechend der statistische Effekte dieser Variablen und der Erkenntnisgewinn gegenüber dem Ursprungsmodell bleibt gering. Inhaltlich bedeutet dies, daß die organisatorische Leistungsfähigkeit der Verbände zwar für die Zielerreichung wichtig ist, daß dieser Effekt aber vorrangig durch die besseren organisatorischen Voraussetzungen für eine effektive Projektplanung entsteht. Der Einfluß der organisatorischen Leistungsfähigkeit auf die Projektdurchführung und -steuerung bleibt dagegen gering, da die

Durchführung auch in weniger leistungsfähigen Verbänden häufig an externe Auftraggeber mit entsprechenden speziellen Kompetenzen vergeben wurde. Aus diesen Zusammenhängen läßt sich die Schlußfolgerung ableiten, daß kleinere und weniger leistungsfähige Verbände zur Sicherung der Zielerreichung speziell bei der Planung von Projekten externe Unterstützung benötigen. Insgesamt aber wird auch durch die multivariaten Analysen das bereits im vorherigen Kapitel vorgestellte Ergebnis bestätigt, daß die großen Unterschiede hinsichtlich der Organisationsformen und der mit ihnen verbundenen Möglichkeiten sich nur in begrenztem Umfang im Ausmaß der Zielerreichung widerspiegeln.

Hinsichtlich der externen Einflußfaktoren ist sicherlich von projektspezifisch sehr unterschiedlichen Aspekten auszugehen, die einem Projekterfolg förderlich oder hinderlich sein könnten. Nur in wenigen Projekten wurden Versuche unternommen, diese Faktoren systematisch zu erfassen und ihre Bedeutung für die Zielerreichung zu bestimmen. Dementsprechend liegen hier keine ausreichend präzisen Daten vor, die eine Einschätzung der Bedeutung externer Faktoren ermöglichen oder gar zu allgemeinen Aussagen über die Effekte für das Förderprogramm führen würden. Um diese wichtigen Aspekte aber wenigstens in rudimentärer Form zu berücksichtigen, wurden fünf verschiedene Einflußfaktoren aus dem sozialen Umfeld der Projekte daraufhin überprüft, inwieweit sie sich auf den Projekterfolg auswirken. Untersucht wurde, ob

- zu Projektbeginn bei den Zielgruppen akute Umweltprobleme vorhanden waren, zu deren Lösung die Projektergebnisse unmittelbar beitragen sollten (*ökologische Rahmenbedingungen*),
- sich die Gesetzgebung geändert hat und die Projektergebnisse hierzu Informationen oder Empfehlungen geben sollten (*politische Rahmenbedingungen*),
- zusätzlich zu den ökologischen Zielsetzungen durch die Projektaktivitäten auch ökonomische Anreize für die Zielgruppen gesetzt werden sollten (*wirtschaftliche Rahmenbedingungen*),

- von einem außergewöhnlich hohen Umweltbewußtsein und -interesse in den adressierten Zielgruppen auszugehen gewesen ist (*soziale Rahmenbedingungen*)
- gleichzeitig oder als Reaktion auf die während des Projektes an die Zielgruppen weitergegebenen Informationen konkurrierende Informationen durch andere Träger mit abweichenden Interessen weitergegeben wurden (*kommunikative Rahmenbedingungen*)

Die entsprechenden Einschätzungen erfolgten ex-post anhand der vorliegenden Materialien und sind dementsprechend nur wenig valide. Die Liste erhebt außerdem nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Ausgewählt wurden vielmehr Faktoren, bei denen begründete Entscheidungen hinsichtlich ihrer Existenz oder Nicht-Existenz für alle Projekte getroffen werden konnten.

Für die Zielerreichung hat sich lediglich der Aspekt der ökologischen Problemlage der Zielgruppe als relevant erwiesen. Wenn zu Projektbeginn akute Umweltprobleme für die Zielgruppe vorlagen, für die im Projektverlauf konkrete Leistungen erbracht werden sollten, wurden – unter Berücksichtigung der anderen Einflußfaktoren – tendenziell die Ziele eher erreicht. Das Vorliegen ökologischer Probleme bei den Zielgruppen beförderte somit als einziger der untersuchten Aspekte direkt die Zielerreichung der Projekte.

Nur von einem der weiteren externen Faktoren gingen zumindest indirekte Effekte aus: Das vermutete hohe Interesse der Zielgruppen an dem im Projektverlauf behandelten Umweltthema hatte einen signifikanten Einfluß auf die Akzeptanz der Ziele bei den Verbänden. Wenn also aufgrund dieser Ausgangslage die Verbände den Erfolg eines Projektes für wahrscheinlich hielten, unterstützten sie die Ziele in etwas höherem Maße. Ein direkter Effekt auf die Zielerreichung war jedoch nicht festzustellen.

Für die untersuchten Aspekte der politischen, ökonomischen und kommunikativen Rahmenbedingungen konnte kein Einfluß auf die für die Zielerreichung relevanten Größen aufgezeigt werden.

Insgesamt sind aus der Analyse der Determinanten des Projekterfolgs, gemessen an der Zielerreichung, folgende zentralen Befunde festzuhalten:

- Die Zielerreichung ist in hohem Maße von der Akzeptanz der Projektziele durch die Zielgruppen abhängig. Soweit diese nicht bereits zu Projektbeginn gegeben war, konnten vor allem organisatorisch starke Verbände dies durch sorgfältige Planung und Projektvorbereitung teilweise kompensieren und ihre Ziele trotz dieser ungünstigen Voraussetzungen erreichen.
- In Projekten, die nur mit geringen Problemen bei den Zielgruppen rechneten, wurden Aspekte der Planung und Zielkonzeption eher vernachlässigt.
- Von den Rahmenbedingungen scheint lediglich ein vorhandener akuter ökologischer Problemdruck bei den Zielgruppen für die Zielerreichung der Projekte förderlich gewesen zu sein. Großes Interesse an dem Umweltthema bei den Zielgruppen wirkte vor allem *innerhalb* des Projektträgers akzeptanzfördernd.
- Die Unterschiede hinsichtlich der Zielerreichung erklären sich zu wesentlichen Teilen aus den unterschiedlichen Ansprüchen an die Ziele: Je anspruchsvoller die Ziele, desto eher traten Akzeptanzprobleme auf und desto eher konnten die Ziele während der Förderlaufzeit nicht erreicht werden. In vielen dieser Fälle standen die unmittelbaren Projektziele aber auch gar nicht im Vordergrund, und die Zielkonzeption beruhte in wesentlich stärkerem Maße auf einer längerfristigen Perspektive. Dagegen haben viele der im Hinblick auf die Zielerreichung erfolgreichen Projekte lediglich niedrige und kurzfristig ausgerichtete Anforderungen an die Zielkonzeption gestellt.
- Die hier als abhängige Variable untersuchte Zielerreichung ist im Rahmen der vorliegenden Evaluation das einzige Maß, das zur Bewertung des Projekterfolgs herangezogen werden kann, da die Verbände selbst darüber hinaus keine Kriterien verwenden und dementsprechend keinerlei Daten über weitergehende Projektwirkungen sammeln. Gleichzeitig aber haben die Analysen deutlich gemacht, daß die Zielerreichung insgesamt ein unzureichende Bewertungsgrundlage für die Projektqualität und den Projekterfolg darstellt, weil gerade anspruchsvolle und unter umweltpolitischen Gesichtspunkten wertvolle Projekte ihre Ziele kaum im

Rahmen eines kurzen Projektes erreichen können. Aus den Ergebnissen darf deswegen keinesfalls die Schlußfolgerung gezogen werden, daß Projekte, die ihre Ziele während der Laufzeit nicht erreichten, weniger förderwürdig gewesen sind. Im Gegenteil ist gerade bei den in dieser Hinsicht erfolgreichen Projekten verstärkt zu hinterfragen, ob nicht die Ansprüche zu niedrig angesetzt wurden.

Um über die eigentlichen Projektergebnisse hinaus die umweltpolitische Relevanz der Ergebnisse kritisch zu prüfen, wäre zwingend die Festlegung vergleichbarer Erfolgskriterien und Qualitätsansprüche erforderlich, die über die vertragliche Festlegung von Maßnahmen und eng begrenzten Projektzielen hinausgeht. Da diese Perspektive bisher vernachlässigt wurde und einschlägige Daten zur Erfolgsmessung von den Verbänden nicht erhoben wurden, fehlt auch der vorliegenden Evaluierung die Datengrundlage für eine über die Betrachtung der Zielerreichung hinausgehende Analyse.

## 5.2 Determinanten der Diffusionswirkungen

Die umweltpolitische Relevanz der Projekte hängt entscheidend von deren Diffusionswirkungen ab. Die Betrachtung der Diffusionswirkungen eines Projekts löst den Blick von den definierten Projektzielen und zieht explizit auch nicht intendierte Handlungsfolgen mit ein. Der Fokus ist dabei nicht mehr auf den Verband gerichtet, sondern auf die Wirkungsfelder außerhalb der Trägerorganisation, wo die tatsächlich ökologisch relevanten Wirkungen (z.B. Verhaltensänderungen bei der Zielgruppe) erzielt werden sollen. Im Zentrum steht die Verbreitung der Wirkungen sowohl innerhalb der ursprünglich definierten Zielgruppen als auch darüberhinausgehend im Projektumfeld.

Einige deskriptive Aussagen auf allgemeiner Ebene zu den Diffusionswirkungen des Förderprogramms wurden bereits in Kapitel 4 getroffen. Zusammenfassend wurde dort festgestellt, daß die Verbreitung von Projektergebnissen sowie die tatsächliche Umsetzung von im Projekt entwickelten Maßnahmen oder Handlungsempfehlungen von kaum einem Verband systematisch beobachtet wurde. Die vorgenommenen Bewertungen stützen sich fast ausschließlich auf die persönlichen Einschätzungen der befragten Verbandsmitglieder oder Projektbeteiligten. Diese wiederum beziehen sich auf Erfahrungen mit an den Verband gerichteten Nachfragen, informelle Zielgruppenkontakte im Verbandskontext oder schlicht die Auflagenhöhe der vertriebenen Projektmaterialien. Sicher lassen sich auch auf dieser Basis einige grundsätzliche Tendenzen feststellen. Dennoch ist aber davon auszugehen, daß diese Daten nicht nur einen positiven Bias aufgrund der ausschließlichen Berücksichtigung der Verbandssicht haben, sondern die allgemein positive, nicht auf vergleichbaren Indikatoren beruhenden Einschätzungen über die Projekte hinweg nivellierend wirken. Dies bedeutet, daß Projekte, die sich hinsichtlich der erzielten Wirkungen deutlich unterscheiden, ähnliche Bewertungen erhalten, weil die subjektiven Einschätzungen der Befragten in beiden Fällen gleichermaßen ohne Referenzpunkt vorgenommen werden.

Statistisch abgesicherte Aussagen zu den Erfolgsdeterminanten der Diffusionswirkungen von Umweltberatungsprojekten, lassen sich auf dieser Grundlage kaum treffen. Sind die Diffusionseffekte nicht verbandstypspezifisch

valide und reliabel meßbar, so können sie auch nicht mit Aspekten der Projektdurchführung und -steuerung oder mit verschiedenen Organisationsparametern in Verbindung gebracht und auf kausale Verknüpfungen hin untersucht werden.

Ein Rückgriff auf das Modell des organisierten Informationstransfers (vgl. Schaubild 4) ermöglicht es jedoch, einige theoretische Überlegungen zu den Determinanten von Diffusionswirkungen anzustellen und die Ergebnisse der Projektevaluierungen zumindest qualitativ mit Hilfe des Modells zu analysieren. Diffusionswirkungen finden sich im Modell des organisierten Informationstransfers unter den *Adressaten* (d.h. der Zielgruppe), wo die *Aufnahme* der Information und schließlich eine *Reaktion* (d.h. eine ökologisch relevante Verhaltensänderung) angestrebt wird. Gerade über diesen Zielbereich des Informationstransfers liegen den Verbänden aber keine Daten vor. Ausreichendes Material konnte hingegen im Hinblick auf die Erzeugung und die Vermittlung von Informationen gesammelt werden.

Hier läßt sich feststellen, daß die *Informationsträger* (Broschüren, Handreichungen, Leitfäden, Schulungsunterlagen) generell eine sehr hohe Qualität aufwiesen und in vielen Verbänden im Hinblick auf die behandelten *Informationsinhalte* oder zumindest den Umfang und die Vollständigkeit der gesammelten Daten eine echte Innovation darstellten. Auch die technische Umsetzung sowie die Präsentationsform genügten zumeist hohen professionellen Anforderungen, d.h. auch hinsichtlich der Qualifikation der Informationsproduzenten sind kaum Defizite auszumachen.

Bereits weniger Aufmerksamkeit als der *Informationserzeugung* (als Erstellung eines Produkts) wurde dagegen dem Prozeß der *Informationsvermittlung* (als Vertrieb dieses Produkts) geschenkt. Die Verbände wurden als *Vermittler* im Rahmen des Förderprogramms von UBA/BMU gerade unter der Annahme angesprochen, daß dort die erforderlichen *Informationsverteiler* (Netzwerke) ohnehin bereits zur Verfügung stehen und auch umweltbezogene Informationen lediglich in die bereits bestehenden Netzwerke eingespeist werden müssen, um die intendierten Zielgruppen zu erreichen. Eine Überprüfung dieser Annahme erfolgte im Einzelfall jedoch nicht. Tatsächlich konnten die meisten Verbände

dieser Funktion als intermediäre Organisation gerecht werden. Allerdings ergaben sich auch große Unterschiede zwischen den Verbänden, je nach der Effektivität und Breitenwirksamkeit der bereits vorhandenen Vertriebswege und Verteiler bzw. der Fähigkeit des Verbandes diese im Projektverlauf neu zu schaffen.

Als Einheit betrachtet verfügen Gesamtverbände in der Regel über alle organisatorischen und infrastrukturellen Voraussetzungen, um als *Vermittler* gegenüber ihrer spezifischen Zielgruppe aufzutreten. Die Bundesverbände aber, die alleine als Projektpartner des UBA in Frage kommen, sind im Hinblick auf die Erreichung der Zielgruppen in der problematischen Lage, daß sich der Informationsprozeß an zentraler Stelle ihrer Kontrolle entzieht und sie ihre Rolle als *Vermittler* bzw. *Organisator* nur teilweise erfüllen können. Häufig sind es vor allem die Landes-, Regional- und Teilverbände, die über die deutlich engere Zielgruppenanbindung verfügen und die aktiv die Vermittlerrolle übernehmen müßten. Dies gilt insbesondere dort, wo der Informationstransfer sich nicht auf den Vertrieb schriftlicher Materialien beschränken, sondern direkte Beratungsleistungen miteinschließen sollte. Werden hier die unteren Verbandsebenen gar nicht oder nur am Rande in Konzeption, Erstellung und Vermittlung der im Projekt erstellten Informationen beteiligt, sinken die Diffusionschancen. Wenngleich sich dies aus den geschilderten Gründen nur schwer nachweisen läßt, ist diese Tendenz bei näherer Betrachtung der evaluierten Projekte dennoch zu erkennen. Aufschlußreich ist beispielsweise, unter Rückgriff auf die in Kapitel 3 entwickelte Verbändetypologie, ein Vergleich zwischen Verbandstyp 2 (Verbände mit verhältnismäßig niedrigen finanziellen Ressourcen und Umweltorientierung) und Typ 5 (Verbände mit verhältnismäßig niedrigen Ressourcen ohne Umweltorientierung). Dabei interessiert weniger die Abstufung im Grad der Umweltorientierung, als vielmehr die typenspezifische Organisation des Informationsprozesses. Es fällt auf, daß Verbände des Typs 2 in relativ enger Abstimmung mit unteren Verbandsgliederungen arbeiten, Fachleute dieser Ebenen in die Umweltberatung einbinden, gemeinsame Aktivitäten mit den Teilverbänden durchführen etc. Auf diese Weise kontrollieren die Verbände, trotz ihrer eigentlich geringen Ressourcen alle Aspekte des Informationsprozesses und sind in der Lage, auf Änderungen der

Rahmenbedingungen (z.B. thematische Verschiebungen der Informationsnachfrage) sensibel zu reagieren. Tatsächlich liegen die Diffusionswirkungen der Projekte von Verbandstyp 2 geringfügig (freilich nicht signifikant) über dem Durchschnitt. Bei den Verbänden von Typ 5 ergeben sich dagegen Unterschiede sowohl hinsichtlich der Organisation der Informationsvermittlung wie auch der Diffusionswirkungen. Es handelt sich um Verbände ohne unmittelbare Zielgruppenanbindung, die auf die Kontrolle des Informationsprozesses verzichten und zur Diffusion der Projektergebnisse den durch keine weiteren Maßnahmen gestützten freien Versand oder sogar auf externe Einrichtungen übertragenen Vertrieb abschließender Veröffentlichungen vorgezogen haben. Gleichzeitig aber handelt es sich auch um den einzigen Typus, der erkennbar niedrigere Diffusionswirkungen erzielte als der Durchschnitt der Verbände.

Insgesamt ist zu konstatieren, daß nur eine Minderheit der Projektträger im Hinblick auf ihre Vorgehensweise bei der Ausübung der Vermittlerrolle neue Wege beschritten, zusätzliche Qualifikationen erworben oder Methoden weiterentwickelt hat. Innovationen finden sich hauptsächlich im Bereich der Inhalte (z.B. Umweltthema neu in die Verbandsarbeit eingeführt) oder der eingesetzten Medien (z.B. neue Gestaltung eines Beratungsordners), weniger in Bezug auf die Informationsvermittlung, die sich im wesentlichen an den standardisierten Vorgehensweisen der Verbände in anderen Themenfeldern orientiert. Dementsprechend professionell und effizient konnten die Projekte in der Regel abgewickelt werden, dementsprechend gut gelangen die interne Etablierung der Umweltarbeit, ihre institutionelle Absicherung und die Nutzung der Ergebnisse im politischen Umfeld. Bzgl. der Verhaltensbeeinflussung bei den Zielgruppen aber ist Skepsis dahingehend angebracht, ob eine Mehrheit der Projekte bedeutsame Breitenwirkung erreicht hat.

Die hieraus abzuleitende Empfehlung lautet, sowohl die Informationsvermittlung als auch die Informationsverarbeitung stärker ins Zentrum der Projektkonzeptionen zu rücken. Dies bedeutet, daß seitens der Verbände insbesondere diejenigen Abteilungen, Gliederungen oder sonstigen Akteure verstärkt in die Projekte und die Beratungsarbeit eingebunden werden müssen,

die tatsächlich über den unmittelbarsten Zugang zu den Zielgruppen verfügen (in der Regel die Regional- oder Teilverbände). Dies gewährleistet nicht nur eine effizientere Erreichung der Zielgruppen, sondern ermöglicht auch validere Rückmeldungen über deren Reaktionen sowie über die tatsächlich erzielten Wirkungen. Dieses Wissen wiederum ist eine notwendige Voraussetzung für zielgerichtete Anpassungen der seitens des Bundesverbandes eingesetzten Informationsstrategien.

### 5.3 Determinanten der Nachhaltigkeit

Die bisherige Auswertung beschränkte sich ausschließlich auf die zum Evaluationszeitpunkt erhobenen Informationen und berücksichtigte die zeitlichen Veränderungen im Projektverlauf sowie nach Beendigung der Förderung durch BMU/UBA nicht systematisch. Diesem Aspekt soll im folgenden Abschnitt nochmals gezielt Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Im Zentrum steht dabei die Frage, inwieweit durch die Projektförderung nachhaltige strukturelle Veränderungen innerhalb der Verbände (interne Nachhaltigkeit) oder Wandlungsprozesse innerhalb der Zielgruppen der Projekte (externe Nachhaltigkeit) bewirkt werden konnten. Dabei werden die Bedingungen zu drei verschiedenen Zeitpunkten miteinander verglichen: dem Ausgangszustand unmittelbar vor Projektbeginn, die Situation am Ende der Förderlaufzeit und die zum Evaluationszeitpunkt vorzufindenden Bedingungen.

Eingeschränkt wird die Aussagekraft der im Folgenden vorgestellten Befunde nicht nur durch die Tatsache, daß der ex-post-Evaluation für zurückliegende Zeitpunkte die benötigte Datenbasis nur bedingt zur Verfügung steht. Da den Bundesverbänden häufig über die Verbreitung der Projektergebnisse bei den Zielgruppen lediglich wenige, nicht repräsentative Informationen vorliegen und entsprechende Untersuchungen auch im Rahmen der Evaluation nicht durchgeführt werden konnten, fehlt für eine valide Einschätzung der externen Nachhaltigkeit die notwendige Grundlage. Die vorgestellten Befunde basieren weitgehend auf begründbaren subjektiven Einschätzungen und können daher nur ein rudimentäres Bild zeichnen.

Aspekte der Nachhaltigkeit wurden anhand der vorliegenden Materialien und Interviews sowie über einen Erfassungsbogen (siehe Anhang) auf einer fünfstufigen Skala eingestuft. Der mittlere Wert „0“ dieser Skala bedeutet, daß es zum Evaluationszeitpunkt gegenüber dem Projektbeginn zu keiner Veränderung gekommen ist. Positive Werte zeigen eine Verbesserung an, wobei mit dem Wert „1“ mindestens das zum Projektende erreichte Niveau (sofern es einen Anstieg im Projektverlauf gegeben hat) gehalten werden konnte und mit dem Wert „2“ ein deutlicher Anstieg gegenüber diesem Niveau

angezeigt wird. Negative Werte belegen einen Rückgang der bewerteten Aspekte im Vergleich zum Projektbeginn, wobei der Extremwert „-2“ auf keinerlei vorhandene Umweltberatungsleistungen verweist. Beliebige Abstufungen zwischen den einzelnen Skalenpunkten waren – wenn begründbar – möglich. Die Mittelwerte der verschiedenen Aspekte der internen und externen Nachhaltigkeit sind in Schaubild 9 zusammengefaßt.

Zunächst ist festzuhalten, daß für alle bewerteten Aspekte im Durchschnitt positive Tendenzen bei den Projekten zu finden sind, wobei die Kriterien für die externe Nachhaltigkeit insgesamt etwas besser eingeschätzt wurden als die Aspekte der internen Nachhaltigkeit. Am günstigsten ist die Entwicklung hinsichtlich der Nutzung von Umweltberatungskonzepten in der Verbandsarbeit zu bewerten, die im Vergleich zum Projektende in den vielen Verbänden deutlich weiter ausgebaut wurde. Vielfach stellten die von BMU/UBA geförderten Projekte die ersten Aktivitäten der Bundesverbände in diesem Bereich dar und bildeten einen Anstoß für neue Projekte und Angebote von Umweltberatungsleistungen. Inwieweit diese Entwicklung allerdings ausschließlich auf die Projekte zurückzuführen ist oder ob es sich um einen allgemeinen Trend der Verbandsarbeit handelte, kann mangels geeigneter Vergleichsgruppen nicht eindeutig entschieden werden.

Schaubild 9: Übersicht zu den Bewertungen der Nachhaltigkeit

Bewertungskriterien	Mittelwert
<b>Interne Nachhaltigkeit</b>	
Veränderungen der personellen Ressourcen für Umweltberatung	0.32
Veränderungen der organisatorischen Ressourcen für Umweltberatung	0.38
Veränderungen der finanziellen Ressourcen für Umweltberatung	0.38
Veränderungen interner Netzwerke für Umweltberatung	0.79
Veränderungen der Beteiligung an externen Netzwerken für Umweltberatung	0.79
Veränderungen interner Kooperationen zur Umweltberatung	0.58
Veränderungen der Beteiligung an externen Kooperationen zur Umweltberatung	0.83
<b>Externe Nachhaltigkeit</b>	
Veränderungen bezüglich der Nutzung von Umweltberatungskonzepten in der Verbandsarbeit	1.21
Veränderungen zur Anpassung der Umweltberatung an die Zielgruppenbedürfnisse	0.62
Veränderungen der Nutzung von Umweltberatungsleistungen durch die Zielgruppen	0.80
Veränderungen der Diffusionswirkungen von Umweltberatungsleistungen im Projektumfeld	0.85

Anmerkung: Mittelwerte auf einer Skala von -2 („extrem negative Entwicklung im Vergleich zum Projektbeginn“) bis +2 („extrem positive Entwicklung im Vergleich zum Projektbeginn“)

Auch hinsichtlich der Diffusionswirkungen bei den Zielgruppen und im Projektumfeld ist mit den genannten Einschränkungen hinsichtlich der Datenqualität festzustellen, daß die im Projektverlauf erreichten Verbesserungen auch nach Förderende weitgehend erhalten geblieben sind. In der Mehrheit der Verbände ist davon auszugehen, daß die im Projektverlauf erarbeiteten und z.T. nach Projektende weiterentwickelten und aktualisierten Umweltberatungsleistungen von den angesprochenen Zielgruppen weiterhin in etwa demselben Umfang wie zur Projektlaufzeit genutzt bzw. nachgefragt werden. Auch die – zumeist über Presse- und Öffentlichkeitsarbeit erfolgte – Diffusion von Projektleistungen in das Umfeld wird in der Regel weiterhin auf einem mit der Projektphase vergleichbaren Niveau beibehalten.

Die im Durchschnitt geringsten Fortschritte konnten hinsichtlich der weiteren Anpassung der während der Projektlaufzeit entwickelten Konzepte an die sich stetig verändernden Bedürfnisse der Zielgruppen erreicht werden. In diesem Ergebnis spiegelt sich der Befund wider, daß vielen Verbänden die notwendigen Ressourcen zur kontinuierlichen Weiterentwicklung von Umweltberatungsleistungen fehlen und sie zur Aktualisierung oder Anpassung an Veränderungen auf die Unterstützung durch Fördermittel angewiesen bleiben. Nur in wenigen Ausnahmefällen wurden während der Projektlaufzeit geeignete Konzepte entwickelt, die eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Projektleistungen nach Förderende sicherstellten.

Für die bewerteten Aspekte der internen Nachhaltigkeit sind insgesamt weniger starke positive Veränderungen nach Förderende festzuhalten als für die Aspekte der externen Nachhaltigkeit. Dies ist z.T. auf die Tatsache zurückzuführen, daß viele Verbände zu Projektbeginn bereits über gut ausgebaute Umweltberatungsstrukturen verfügten und ein weiterer Ausbau infolge der Projekte nicht erwartet werden konnte. Dies gilt allerdings für viele der Anfang der 90er Jahre geförderten Projekte in geringerem Umfang: hier konnten häufiger positive Effekte hinsichtlich der internen Nachhaltigkeit erzielt werden, die sich zumeist aus dem erstmaligen Aufbau oder der Stärkung noch schwacher verbandsinterner Strukturen für die Umweltberatung ergaben. In den späteren Phasen gehen positive Effekte der internen Nachhaltigkeit vorrangig auf den (häufig vom UBA angeregten oder vermittelten) Neuaufbau bzw. die erstmalige Einbindung der geförderten Verbände in Netzwerkstrukturen und Kooperationen mit anderen Verbänden zurück. Dieser Befund belegt, daß der Aufbau von Umweltberatungsstrukturen innerhalb der Verbände mittlerweile weit fortgeschritten und häufig sogar als weitgehend abgeschlossen zu betrachten ist. Nur noch in wenigen der untersuchten Verbänden sind durch strukturorientierte Projektmaßnahmen noch große Fortschritte zu erreichen sind.

Hinsichtlich der internen Nachhaltigkeit konnte das Förderprogramm vor allem positive Effekte bezüglich des Aufbaus neuer Kooperationen und Netzwerke zwischen Verbänden (und z.T. auch anderen Organisationen) erzielen. Auch

die während des Projektes z.B. durch die Institutionalisierung des Projektbeirats geschaffenen internen Netzwerkstrukturen erwiesen sich weitgehend als dauerhaft. Seltener ergaben sich dagegen nachhaltige Veränderungen hinsichtlich der von den Verbänden für die Umweltberatung bereitgestellten personellen, organisatorischen, finanziellen oder technischen Ressourcen.

Die beschriebenen Entwicklungen fanden jedoch nicht in allen Verbänden in gleicher Form statt. Anhand der Verbandstypologie können auch hinsichtlich der Nachhaltigkeit der Projektwirkungen signifikante Unterschiede festgestellt werden (Tabelle 6). Auffallend sind dabei vor allem die für alle bewerteten Aspekte der internen und externen Nachhaltigkeit schlechteren Ergebnisse des Typs 5 (Verbände mit vergleichsweise niedrigen Ressourcen ohne Umweltorientierung). Hier konnten nachhaltige Projektwirkungen nur in Ausnahmefällen erzielt werden, in einigen Aspekten wurde sogar eine Verschlechterung im Vergleich zur Ausgangssituation zu Projektbeginn festgestellt.

Auf der anderen Seite konnten vor allem für den Typ 4 (Verbände mit hohen Ressourcen ohne Umweltorientierung und ohne Umweltinstitutionen zu Projektbeginn) bezüglich der internen Nachhaltigkeit große Erfolge erzielt werden. Hier waren die Projektaktivitäten in den Verbänden der Anstoß, vor allem die für Umweltberatungsleistungen bereitgestellten personellen Kapazitäten auch nach Förderende deutlich zu erweitern, verbandsinterne Netzwerkstrukturen auszubauen und die zur Verfügung stehenden Finanzmittel weiter zu erhöhen.

Tabelle 7: Interne und externe Nachhaltigkeit nach Organisationstypen

Bewertungsaspekt	Mittelwert	Typ 1	Typ 2	Typ 3	Typ 4	Typ 5
<b>Interne Nachhaltigkeit</b>						
Personelle Kapazitäten	<b>0.32</b>	= (0.50)	= (0.43)	= (0.36)	++ (1.25)	-- (-0.75)
Organisatorische Kapazitäten	0.38	= (0.30)	+ (0.86)	= (0.50)	+ (0.75)	-- (- 0.50)
Finanzielle Kapazitäten	0.38	= (0.30)	= (0.57)	= (0.36)	++ (1.25)	-- (- 0.50)
Intravernetzung	<b>0.79</b>	= (0.70)	= (0.86)	= (0.71)	++ (1.50)	- (0.50)
Intervernetzung	0.79	+ (1.10)	= (0.86)	- (0.43)	+ (1.00)	- (0.50)
Interne Kooperationen	0.58	= (0.50)	+ (0.86)	+ (0.86)	+ (1.00)	-- (- 0.50)
Externe Kooperationen	0.86	= (1.00)	+ (1.29)	= (0.79)	= (1.00)	-- (- 0.25)
<b>Externe Nachhaltigkeit</b>						
Weitere Nutzung der Beratungskonzepte	<b>1.21</b>	++ (1.70)	= (1.43)	= (1.29)	= (1.25)	-- (0.25)
Anpassung an Zielgruppenbedürfnisse	<b>0.62</b>	= (0.80)	= (0.71)	= (0.79)	= (0.75)	- (0.25)
Diffusion in der Zielgruppe	0.80	= (0.95)	= (0.86)	= (0.86)	++ (1.50)	-- (0.00)
Diffusion im Umfeld	0.85	= (0.95)	= (1.00)	+ (1.07)	- (0.50)	- (0.50)
Fallzahl	32	11	7	6	4	4

Anmerkungen: Fettgedruckte Zahlen in der Spalte „Mittelwerte“ indizieren signifikante ( $p < .10$ ) Mittelwertunterschiede zwischen den Typen insgesamt. Dunkelgrau unterlegte Zellen in den Typenspalten kennzeichnen signifikante negative Abweichungen vom Mittelwert in dem Bewertungsaspekt für den einzelnen Typ, hellgrau unterlegte Zellen signifikante positive Abweichungen. Das Pluszeichen deutet auf einen tendenziell über dem Mittelwert liegende (ein Zeichen  $>0.25$ , zwei Zeichen  $>0.5$ ), das Gleichheitszeichen auf ungefähr dem Mittelwert entsprechende und das Minuszeichen auf tendenziell unter dem Mittelwert liegende (ein Zeichen  $<0.25$ , zwei Zeichen  $<0.5$ ) Werte hin.

In den zumeist bereits zu Projektbeginn im Umweltberatungsbereich gut ausgebauten Verbänden des Typus 1 (Umweltorientierte Verbände mit eher

hohen Ressourcen) führten die Projektinterventionen besonders häufig zu nachhaltigen Vernetzungsaktivitäten mit anderen Verbänden oder Organisationen. Im Unterschied hierzu konnten umweltorientierte Verbände mit eher niedrigen Ressourcen (Typ 2) vor allem die während der Projektlaufzeit zusätzlich aufgebauten organisatorischen Kapazitäten tendenziell stabilisieren. Insgesamt waren die internen Wirkungen aber – ähnlich wie bei Typ 3 (Verbände ohne Umweltorientierung mit Umweltinstitutionen und vergleichsweise hohen Ressourcen) – weniger nachhaltig.

Die stärksten Effekte hinsichtlich der externen Nachhaltigkeit waren vor allem aufgrund der häufig konsequenten Weiterentwicklung der Beratungskonzepte bei Typ 1 (umweltorientierte Verbände mit eher hohen Ressourcen) zu finden. Ähnliches gilt – allerdings mit geringen Abstrichen – auch für die Verbände des Typus 2 (umweltorientierte Verbände mit eher niedrigen Ressourcen). Bei den nicht umweltorientierten Verbänden mit vergleichsweise hohen Ressourcen, aber ohne Institutionalisierung der Umweltberatung zu Projektbeginn (Typ 4) ist speziell die außergewöhnlich starke Weiterentwicklung der Diffusionswirkungen bei den Zielgruppen hervorzuheben. Auch dieser Verbandstypus weist überdurchschnittlich große Effekte bezüglich der externen Nachhaltigkeit auf. Bei dem im Vergleich zu diesen drei Verbandsgruppen etwas weniger erfolgreichen Typus 3 (nicht umweltorientierte Verbände mit eher hohen Ressourcen mit Umweltinstitutionen zu Projektbeginn) sind in erster Linie die nach Projektende weiter gesteigerten Diffusionswirkungen im Projektumfeld festzuhalten. Hier konnten die Projektergebnisse stärker als in den anderen Verbänden für die Lobbytätigkeiten und die Öffentlichkeitsarbeit genutzt werden.

Insgesamt bestätigen die vorgestellten Ergebnisse die bereits zu Beginn dieses Kapitels angeführten Befunde zu den Verbandstypen. Während die Projektinterventionen von Typ 1 primär für den Aufbau neuer Beratungskonzepte genutzt wurden, die nach Förderende selbständig weiterentwickelt wurden, konnten bei Typ 4 vorrangig neue Umweltinstitutionen aufgebaut und in der Folge weiter ausgebaut werden. Für Typ 2 waren die Fördermittel zur Stabilisierung der häufig aufgrund knapper Finanzmittel

gefährdeten organisatorischen Ressourcen für Umweltberatungsleistungen von großer Bedeutung. Nachhaltige Effekte in Richtung einer Weiterentwicklung oder zur stärkeren Verbreitung bei den Zielgruppen konnten allerdings wegen der beschränkten Möglichkeiten der Verbände eher selten erreicht werden. Bei Typ 3 konzentrieren sich nachhaltige Wirkungen vorrangig auf den Bereich der öffentlichen Darstellung der Ergebnisse begrenzt. Die Förderung hat aufgrund derartiger imagefördernden Wirkungen allerdings durchaus zu einer Etablierung der Umweltberatungsleistungen beigetragen. Die während der Projektlaufzeit aufgebauten Strukturen und die bei den Zielgruppen erreichten Diffusionswirkungen gingen jedoch häufiger nach Auslaufen der Förderung wieder verloren. Für den Typ 5 schließlich stellten die geförderten Maßnahmen keinen Beitrag zur nachhaltigen Etablierung der Umweltberatung in der Verbandsarbeit dar. Vielfach gingen die Umweltaktivitäten auch im Vergleich zum Projektbeginn in der Nachförderphase zurück. Die gewählte Förderkonzeption hat sich somit für diese Verbände im Hinblick auf die nachhaltige Sicherung von Umweltberatungsleistungen als nicht geeignet erwiesen.

Von den untersuchten externen Einflußfaktoren erwies sich lediglich das (vermutete) überdurchschnittlich hohe Umweltbewußtsein der Zielgruppen als bedeutsam, sowohl für die interne als auch die externe Nachhaltigkeit der Projektergebnisse. Unter diesen günstigen Voraussetzungen waren die Verbände am ehesten bereit, die Projektergebnisse weiterzuentwickeln und entsprechende Strukturen zu ihrer Verbreitung auszubauen bzw. in der während der Förderlaufzeit aufgebauten Form zu erhalten.

Bezüglich der Projektvariablen ist festzuhalten, daß vor allem die Zielakzeptanz des Verbandes sowie die eng damit verknüpfte gute Vorbereitung des Förderendes und die anschließende Weiterführung der Projektaktivitäten einen Einfluß auf die Nachhaltigkeit ausübten. Die Planung und Durchführung der Projekte wirkte ausschließlich indirekt über diese beiden Aspekte auf die interne und externe Nachhaltigkeit ein.

## 5.4 Zusammenfassung

Die in Kapitel 5 vorgestellten Analysen zu den Einflußfaktoren auf die Projektwirkungen haben in erster Linie die sehr differenzierte Bedeutung der organisatorischen Leistungsfähigkeit der Projektträger belegen können. Bereits die Betrachtung der Bewertungsskalen, die auf der Basis des qualitativen Datenmaterials mittels einer einheitlichen Vorgehensweise erstellt wurden, läßt die großen Unterschiede der Verbände hinsichtlich ihrer personellen, finanziellen, organisationalen und technischen Kapazitäten sowie der Einbindung in Netzwerkstrukturen und Kooperationsbeziehungen erkennen. Dabei ist das Ergebnis einer ersten oberflächlichen Analyse, daß mit der organisatorischen Leistungsfähigkeit des Projektträgers auch der Projekterfolg steigt, bei einer genaueren Betrachtung in verschiedener Hinsicht zu präzisieren.

Zunächst ist festzuhalten, daß sich bezüglich der Zielerreichung keine nennenswerten Unterschiede zwischen leistungsfähigen und weniger leistungsfähigen Verbänden ergeben haben. Dies ist zum einen darauf zurückzuführen, daß es einigen ressourcenarmen Verbänden aufgrund ihres großen Engagements für die Projektziele, der guten verbandsinternen Kommunikationsstrukturen und einer besonders hohen Mobilisierungsfähigkeit gelungen ist, die vorhandenen strukturellen Defizite zu kompensieren und die Projekte zu einem erfolgreichen Abschluß zu bringen. Dem stehen eine Reihe größerer Verbände gegenüber, die bedingt durch die mangelnde Erfahrung bei der Durchführung von Umweltberatungsprojekten ihre zu anspruchsvollen Zielsetzungen nicht vollständig erreichen konnten.

Zum Anderen sind die Ursachen für die geringen Unterschiede hinsichtlich der Zielerreichung zwischen den Verbänden aber auch in dem uneinheitlichen Anspruchsniveau der Zielkonzeptionen zu sehen. Während in einer Reihe von Projekten nur die mit BMU/UBA vereinbarten konkreten Maßnahmen als Zielvorgaben genannt und keine präzisen Zielwerte formuliert werden, stellten auf der anderen Seite besonders leistungsfähige Umweltverbände die Projektmaßnahmen in den Kontext langfristiger Verbandsziele, deren

vollständige Erreichung innerhalb des Projektzeitraums weder beabsichtigt noch möglich gewesen ist.

Insofern lediglich die konkret vereinbarten Projektleistungen als Maßstab für die Zielerreichung herangezogen werden, können alle Projekte als erfolgreich eingestuft werden. Keines der untersuchten Vorhaben wurde vorzeitig abgebrochen oder mußte wesentliche Abstriche hinsichtlich der ursprünglich geplanten Leistungen machen. Als wichtigster Grund für diesen Erfolg ist sicherlich die intensive fachliche Betreuung durch das UBA anzusehen, die bereits im Vorfeld der Projektplanung einsetzte und bis zum Ende der Förderung kontinuierlich fortgesetzt wurde. Die Einhaltung der Vereinbarungen war zugleich das wichtigste Ziel des UBA und wurde von den Projektträgern unbedingt eingefordert.

Aufgrund des unterschiedlichen Anspruchsniveaus der Zielkonzeptionen stellt jedoch die Zielerreichung und die Umsetzung der konkret vereinbarten Maßnahmen insbesondere für einen Vergleich der Projekte nur einen unzulänglichen Maßstab dar. Die Betrachtung der Projekte als befristete, in einem festgelegten Zeitraum abzuschließende Maßnahmen vernachlässigt vor allem den Aspekt der Nachhaltigkeit von Projektwirkungen. Die Fördermittelgebern erhofften sich jedoch über die eigentlichen Projektziele hinausgehend positive Effekte auf die Institutionalisierung der Umweltberatung innerhalb der Verbände (interne Nachhaltigkeit) sowie dadurch bedingte Diffusionswirkungen umweltpolitischer Zielsetzungen auf eine Vielzahl unterschiedlicher Zielgruppen, die für staatliche Stellen durch direkte Ansprache nur schwer zu erreichen sind (externe Nachhaltigkeit).

Mittels des Verfahrens der empirisch begründeten Typenbildung konnten die Verbände fünf verschiedenen Typen zugeordnet werden, die sich hinsichtlich der Einbindung umweltpolitischer Zielsetzungen in die allgemeinen Verbandsziele, der Institutionalisierung von Umweltfragen innerhalb der Verbandsstruktur, den für Umweltberatungsleistungen potentiell zur Verfügung zu stellenden Ressourcen und dem Mitgliederinteresse an Umweltberatung zum jeweiligen Projektbeginn unterscheiden. Anhand dieser Typologie lassen

sich die Verbände bezüglich der Nachhaltigkeit von Projektwirkungen differenzieren.

Für die *interne Nachhaltigkeit*, also die über die Projektmaßnahmen zu erzielenden Veränderungen innerhalb der Verbandsstrukturen, läßt sich zunächst feststellen, daß vor allem bei relativ leistungsstarken Verbänden, die zu Projektbeginn Umweltberatungsleistungen noch nicht innerhalb der Verbandsstruktur implementiert hatten (Typ 4), sehr positive Wirkungen erzielt werden konnten. In einer Reihe dieser Verbände stellten die von BMU und UBA geförderten Maßnahmen die ersten Aktivitäten im Umweltschutzbereich dar und bildeten den Anstoß für weitere Initiativen insbesondere in Richtung des Aufbaus einer Umweltberatungsinfrastruktur innerhalb des Verbandes. Aus der Sicht der Verbände ist festzuhalten, daß die Projekte häufig bereits mit der Absicht begonnen wurden, eine solche Institutionalisierung vorzubereiten.

Als weitere notwendige Voraussetzung für die interne Nachhaltigkeit sind ausreichende verbandsinterne Ressourcen anzusehen. In den weniger leistungsfähigen Verbänden (Typ 2 und 5) gelang es bisher noch nicht, das Angebot von Umweltberatungsleistungen dauerhaft sicherzustellen und in die formale Organisationsstruktur fest einzubinden. Hervorzuheben ist jedoch, daß gerade kleinere Umweltverbände (Typ 2) durch ein hohes Engagement ihrer Mitglieder sowie die intensive Einbeziehung ihrer Teilverbände Ressourcendefizite im Projektverlauf kompensieren und die Nachhaltigkeit der Maßnahmen durch die Einwerbung neuer Fördermittel gewährleisten konnten. Dadurch ergibt sich jedoch zur Zeit eine hohe Abhängigkeit der Umweltberatung in diesen Verbänden von der Bereitstellung entsprechender Fördermittel, die sich im Beobachtungszeitraum nur wenig verringert hat. Die dauerhafte Sicherung der internen Projektwirkungen bleibt für die Zukunft die zentrale Aufgabe für diese Verbände.

In Verbänden, die weder über ein hohes Engagement für Umweltziele noch ausreichende Ressourcen (Typ 5) verfügen, konnte mit den Förderprojekten keine interne Nachhaltigkeit erreicht werden. Mit Auslaufen der Fördermittel sind die aufgebauten Projektstrukturen entfallen und z.T. bleiben die zum Evaluationszeitpunkt festzustellenden Leistungen im Umweltbereich deutlich

hinter dem zu Projektende erreichten Niveau zurück. Insofern muß hier der Schluß gezogen werden, daß die bisherige Förderstrategie für diese Verbände mit Blick auf das Ziel der internen Nachhaltigkeit nicht geeignet gewesen ist.

Wenig Effekte hinsichtlich der internen Nachhaltigkeit konnten auch bei den Verbänden erzielt werden, die bereits zu Projektbeginn über eine Umweltberatungsinfrastruktur verfügten (Typ 1 und 3). Soweit es sich jedoch um Verbände mit umweltpolitischen Orientierungen (Typ 1) handelt, sind positive Wirkungen in Richtung der Einbindung in Netzwerkbeziehungen mit anderen Verbänden festzuhalten. Dieses Ergebnis ist wesentlich auf die Bemühungen des UBA zurückzuführen, Kooperationen und Vernetzungsaktivitäten zwischen den Verbänden selbst anzustoßen oder zumindest besonders intensiv zu fördern. Innerhalb der Verbände konnten aufgrund des zumeist sehr weit fortgeschrittenen Ausbaus der Umweltberatungsinfrastruktur keine wesentlichen Steigerungen durch die Förderprojekte mehr erreicht werden.

Dies gilt ebenfalls für Verbände, die zwar keine umweltpolitischen Zielsetzungen primär verfolgten, jedoch zu Projektbeginn bereits über eine Infrastruktur für die Umweltberatung verfügten (Typ 3). Hier handelt es sich überwiegend um Wirtschaftsverbände, deren Mitglieder von Umweltmaßnahmen auch unmittelbar ökonomisch profitieren können. Trotz dieses zusätzlichen Anreizes ist aber das Interesse der Mitglieder an Umweltberatungsleistungen in den meisten Fällen eher niedrig einzuschätzen, die Umweltthemen werden über einen „Top-down“-Prozeß in die Verbandsstruktur eingebracht. Nachhaltige Auswirkungen der Projektmaßnahmen auf den Projektträger blieben aufgrund der bereits vorhandenen, zumeist schon zu Projektbeginn gut ausgebauten Strukturen eher die Ausnahme.

Insgesamt ist festzuhalten, daß die untersuchten Bundesverbände nicht über eine ausdifferenzierte und spezialisierte Umweltberatungsinfrastruktur verfügen, sondern in der Regel Umweltberatungsleistungen mit anderen Aufgaben verknüpft werden. Die mit Umweltaufgaben betrauten Verbandsmitarbeiter sind zumeist keine ausgewiesenen Umweltexperten oder ausgebildete

Umweltberater, sondern kommen aus der allgemeinen Verbandstätigkeit nahestehenden Berufsfeldern (vor allem Wirtschaftswissenschaftler, Juristen, Pädagogen, nur selten Techniker oder Ingenieure). Ökologisches Spezialwissen wird von den Bundesverbänden nicht nur in Umweltfragen über die Vergabe von Aufträgen an entsprechende externe Experten und Beratungsfirmen eingeworben. Dementsprechend ist eine fachliche Weiterentwicklung zumeist nur durch die Bereitstellung der hierzu benötigten Mittel möglich, wozu viele Verbände ohne Zuwendungen durch Dritte nicht in der Lage sind.

Umweltverbände können dagegen häufiger auf entsprechendes Fachwissen innerhalb ihrer Verbandsstruktur zurückgreifen und sind dementsprechend eher in der Lage, Konzepte eigenständig weiterzuentwickeln. Dies gilt auch für Verbände, die nur über vergleichsweise geringe Ressourcen verfügen. Trotz der sich hieraus ergebenden Restriktionen gelingt es diesen Verbänden auch nach Förderende, durch hohes Engagement notwendige Modifikationen an den Projektergebnisse in gewissem Umfang selbständig durchzuführen. Allerdings ist eine dauerhafte Sicherung dieser Weiterentwicklungen bisher nicht gewährleistet.

Für die *externe Nachhaltigkeit*, also vor allem die durch Projektaktivitäten bei den Zielgruppen in Gang gesetzten Veränderungsprozesse, liegen den Verbänden nur wenige valide Informationen vor. Eine systematische Überwachung des Transfers der Umweltberatungsangebote findet nur in wenigen Fällen statt. Sowohl die Verbände als auch die Fördermittelgeber konzentrieren ihre Anstrengungen im Rahmen der Projekte auf die Erstellung optimaler Informationsmaterialien. Insbesondere durch die fachliche Betreuung des UBA und die Beratungsleistungen der Projektbeiräte konnte in allen Fällen ein hohes, alle Projektbeteiligten zufriedenstellendes Niveau der Materialien und Dienstleistungen erreicht werden.

Das Vorhandensein geeigneter Verteilerstrukturen innerhalb der Verbände wird als gegeben vorausgesetzt. Die Umweltinformationen werden in die bereits bestehenden Netzwerke eingespeist, ohne daß der Erfolg der Weitergabe überprüft wird. Insbesondere in größeren Verbänden mit intensivem Kontakt zu

den Zielgruppen erfolgte der Informationstransfer routiniert und sehr professionell, so daß hier in der Regel von einer erfolgreichen Informationsweitergabe ausgegangen werden kann.

Problematisch ist allerdings, daß viele Bundesverbände über keine direkten Kontakt zu den Zielgruppen und damit auch nicht über die Kontrolle der Informationsvermittlung verfügen. Dementsprechend ist der Erfolg sehr stark abhängig vom Engagement der Teilverbände für die Projektziele. In dieser Hinsicht sind die Ausgangsbedingungen vor allem in den kleineren Umweltverbänden wegen der intensiven Einbindung des Gesamtverbandes in die Projektarbeiten besonders positiv einzuschätzen.

Die Wirkungen der Umweltberatung bei den Zielgruppen wurden von fast allen Verbänden weder während der Projektlaufzeit noch nach dem Förderende systematisch beobachtet. Dadurch fehlen die für Korrekturen der Informationsvermittlung notwendigen Datengrundlagen. Die z.T. von den beauftragten Subunternehmen aufgezeigten Probleme der Zielgruppen bei der Maßnahmenumsetzung wurden nur in wenigen Fällen systematisch angegangen. Da sich die Bundesverbände vielfach primär als Interessensvertretung und Koordinationsstelle im Rahmen des Gesamtverbandes verstehen, werden die eigenen Dienstleistungen lediglich als unverbindliches Angebot an die Zielgruppen begriffen. Verbandspolitisch fällt eine intensivere Verfolgung von Umweltzielen in die Zuständigkeit der Teilverbände und entsprechende Aktivitäten der Bundesverbände würden eventuell als Kompetenzüberschreitung wahrgenommen werden.

Positive Effekte hinsichtlich der externen Nachhaltigkeit konnten vor allem dann erzielt werden, wenn es im Projektverlauf zu einer starken verbandsinternen Mobilisierung der Mitglieder und Teilverbände für die Projektziele gekommen ist. Dies gelang vor allem in Verbänden, bei denen zu Projektbeginn zwar eine Reihe von Aktivitäten auf lokaler Ebene vorhanden waren, die Bundesverbände jedoch noch nicht über Institutionen für Umweltdienstleistungen verfügten (Typ 4). Hier folgten die Bundesverbände mit den geförderten Projektmaßnahmen in einem „Bottom-Up“-Prozeß dem Trend an der Basis und konnten die zunächst vereinzelt Anstrengungen bündeln, koordinieren und weiter verbreiten.

Gleichzeitig wurden entsprechende organisatorische Einheiten zur dauerhaften Sicherung dieser Funktionen aufgebaut. In diesen Verbänden konnten die geförderten Projektmaßnahmen vor allem zu Beginn der 90er Jahre große und nachhaltige Wirkungen entfalten. In den ressourcenstarken Verbänden wurden die Projektmaßnahmen aus Eigenmitteln weiterentwickelt und das Leistungsspektrum z.T. erheblich erweitert.

Besonders hervorzuheben ist aber auch, daß einige weniger leistungsstarke Umweltverbände ähnliche Erfolge hinsichtlich der externen Nachhaltigkeit vorweisen können (Typ 2). Eine wesentliche Voraussetzung hierfür sind die z.T. bemerkenswerten Anstrengungen zur Wirkungskontrolle, die einen effektiven und effizienten Einsatz der begrenzten Verbandsressourcen ermöglichten. Durch die Projektförderung konnten sich diese Verbände als wichtige Akteure mit einem breiten, für die Zielgruppen sehr attraktiven Angebot an Umweltberatungsleistungen etablieren und aufgrund organisationaler Lernprozesse die eigene Leistungsfähigkeit kontinuierlich steigern. Bisher ist es jedoch noch nicht gelungen, dieses Leistungsangebot unabhängig von Fördermitteln dauerhaft zu sichern. Dementsprechend bleiben die bereits erzielten Erfolge sehr stark von der Akquisition neuer Projektmittel abhängig.

Bemerkenswert wenig Einfluß sowohl auf die interne als auch die externe Nachhaltigkeit hatten Art und Umfang der geförderten Maßnahmen sowie die ökologischen, politischen, ökonomischen, sozialen und kommunikativen Rahmenbedingungen. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, daß die geförderten Projektmaßnahmen insbesondere von den erfolgreichen Verbänden nur als ein Element des eigenen Leistungsangebots aufgefaßt und eine Reihe weiterer Maßnahmen – z.T. ebenfalls von BMU/UBA unterstützt – durchgeführt wurden. Gegenüber Veränderungen in den Rahmenbedingungen reagierten diese Verbände sehr sensibel und berücksichtigten sie bei der Konzeption neuer Vorhaben.

Für die zukünftige Konzeption des Förderprogramms ist jedoch eine wesentliche Veränderung in den Rahmenbedingungen zu beachten: im Unterschied zum Ausgangszeitpunkt Ende der 80er/Anfang der 90er Jahre ist in den nächsten Jahren nicht von einem weiteren Ausbau der

Umweltberatungsinfrastruktur in den Verbänden auszugehen. Die Aufbruchsphase ist zumindest in den untersuchten Verbänden vorbei, ein weiterer struktureller Ausbau ist weder geplant noch zu erwarten. Im Vordergrund der Förderung muß deshalb die Stabilisierung der Strukturen und die Steigerung der Effektivität und Effizienz von Umweltberatungsleistungen im Rahmen der vorhandenen organisatorischen Möglichkeiten stehen. Dabei können die, dank der staatlichen Förderung etablierten Strukturen stärker als bisher zur konsequenten Weiterentwicklung und Verbreitung von Umweltinformationen an Zielgruppen genutzt werden.

<b>Typ 1 Umweltorientierte Verbände mit hohen Ressourcen</b>	
<b>Fördernde Faktoren</b>	<b>Hemmende Faktoren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Institutionalisierung der Umweltberatung ist praktisch abgeschlossen</li> <li>☞ In der Regel sind hauptamtliche Umweltberater, z.T. sogar Umweltabtteilungen vorhanden</li> <li>☞ Die Verbände haben verbandsinterne und z.T. auch über die Verbandsgrenzen hinausreichende Netzwerke im Bereich der Umweltberatung etabliert</li> <li>☞ Alle Verbände führen die Projekte fort und haben darüber hinaus weitere Maßnahmen in Angriff genommen</li> <li>☞ Die Projekte sind Teil einer kontinuierlichen Verbandsarbeit; daher sind die Zielkonzeptionen überdurchschnittlich gut ausgearbeitet und die Projektfortführung wird sorgfältiger vorbereitet</li> <li>☞ Die Projektergebnisse werden offensiv zur Selbstdarstellung der Verbände genutzt; da Umweltaktivitäten zu den zentralen Verbandsaufgaben gehören, diffundieren diese überdurchschnittlich stark in das Projektumfeld</li> <li>☞ Die meisten Verbände dieser Gruppe richten sich nicht nur an die eigenen Mitglieder, sondern auch an externe Zielgruppen, auch hierdurch begründen sich die hohen Werte hinsichtlich der Diffusion im Umfeld</li> <li>☞ Die Verbände können laufende Optimierungsprozesse selbständig leisten, die Aufrechterhaltung der Strukturen entspricht dem Eigeninteresse der Verbände; diese Verbände eignen sich vor allem für inhaltliche, d.h. auf die Plazierung neuer Umweltthemen in die bereits laufende Umweltarbeit ausgerichtete Förderprojekte (Pool für umweltpolitische Schwerpunktziele)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Innerhalb der Verbände ergaben sich kaum strukturelle Veränderungen; ein Ausbau der Beratungsinfrastruktur war aufgrund des bereits zu Beginn erreichten Entwicklungsstands nur in geringem Umfang möglich</li> <li>☞ Die Akzeptanz der Projektziele ist bei den angestrebten Zielgruppen häufiger als bei den anderen Typen niedrig einzuschätzen; dies ist vor allem auf die anspruchsvolleren Zielsetzungen und der Einbeziehung verbands-externer Zielgruppen zurückzuführen</li> <li>☞ Verbandsinterne Vernetzungen und Kooperationen zwischen einzelnen Verbandsteilen sind selten; es existiert eine ausgesprochen arbeitsteilige Organisationsstruktur</li> <li>☞ Förderprojekte mit dem Ziel eines weiteren institutionellen Aufbaus innerhalb der Verbände haben kaum Erfolgsaussichten</li> </ul>

<b>Typ 2 Umweltorientierte Verbände mit niedrigen Ressourcen</b>	
<b>Fördernde Faktoren</b>	<b>Hemmende Faktoren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Personelle Schwächen werden durch ein hohes Maß an verbandsinterner Kooperation und unter Einbeziehung der Teilverbände kompensiert (hohe Mobilisierung von Ressourcen des Gesamtverbands)</li> <li>☞ Günstige Voraussetzungen für die Diffusion von Projektergebnissen innerhalb des Gesamtverbands</li> <li>☞ Die Projekte wurden in allen Trägern weitergeführt und ausschließlich auf der Grundlage von Förderprojekten mit einem hohen Anteil ehrenamtlicher Arbeit weiterentwickelt</li> <li>☞ Generell hohe Motivation innerhalb des Verbands und der Mitarbeiter für die Projektziele; hohes ehrenamtliches Engagement</li> <li>☞ Zwischen den Verbandsteilen besteht ein außergewöhnlich hohes Maß an aufgabenbezogenen Kooperationen; die Kommunikationswege sind in der Regel sehr kurz</li> <li>☞ Das Innovationspotential der geförderten Projekte ist vor allem aufgrund der geringen Möglichkeiten zur selbständigen Entwicklung von Neuerungen überdurchschnittlich hoch</li> <li>☞ Vorrangiges Ziel der Förderung muß die Stabilisierung und nachhaltige Sicherung der Strukturen der Verbände sein; die Fördermittel müssen vor allem zur Weiterentwicklung der bisherigen Maßnahmen verwendet werden (strukturelle Hilfen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Die Verbände verfügen nicht über eigenfinanzierte hauptamtliche Mitarbeiter in der Umweltberatung</li> <li>☞ Geringer Grad der Arbeitsteilung aufgrund kleiner personeller Besetzung der Geschäftsstellen führt zu Überlastungen der Mitarbeiter</li> <li>☞ Die für Umweltberatungstätigkeiten zur Verfügung stehenden Personalressourcen sind sehr gering</li> <li>☞ hohe Abhängigkeit von Fördermitteln</li> <li>☞ Interne Netzwerkstrukturen innerhalb der Verbände sind aufgrund der geringen organisatorischen Kapazitäten selten</li> <li>☞ Die Verbände dieses Typs sind vergleichsweise selten in verbandsübergreifende Netzwerke eingebunden (vor allem aufgrund fehlender Ressourcen)</li> <li>☞ Wegen fehlender Ressourcen gelingt es den Verbänden dieser Gruppe seltener, die Projektergebnisse Öffentlichkeitswirksam zu präsentieren; die Diffusionswirkungen im Projektumfeld bleiben gering</li> <li>☞ Eine thematische Erweiterung über Förderprojekte ist aufgrund der geringen Ressourcen gegenwärtig weniger sinnvoll</li> </ul>

<b>Typ 3 Verbände mit hohen Ressourcen und Umweltinstitutionen</b>	
<b>Fördernde Faktoren</b>	<b>Hemmende Faktoren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Professionelle Vorbereitung und Abwicklung der Projekte; die Projektsteuerung ist außergewöhnlich gut</li> <li>☞ Stabilisierung der Verbandsstrukturen durch Projektarbeit; der Aufbau von Verbandsstrukturen zur Umweltberatung war bereits zu Projektbeginn weitgehend abgeschlossen</li> <li>☞ Die Akzeptanz der Ziele bei den Zielgruppen ist aufgrund der angemessenen Zielformulierungen überdurchschnittlich hoch</li> <li>☞ Die vom Verband für Umweltberatungsprojekte bereitgestellten personellen Kapazitäten sind außergewöhnlich hoch</li> <li>☞ Die Vernetzung der Verbandsaktivitäten und die Kooperation zwischen einzelnen Verbandsteilen ist – auch im Umweltbereich – sehr gut ausgebaut</li> <li>☞ Das Innovationspotential der geförderten Beratungskonzepte ist aufgrund des eher kritischen Mitgliederinteresses zumeist relativ hoch</li> <li>☞ Die Projektergebnisse werden nach außen professionell dargestellt</li> <li>☞ Stärkerer Fokus auf die Zielgruppen-erreichung und Steigerung der Zielgruppenakzeptanz für Umweltziele (akzeptanzsteigernde Maßnahmen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ verhaltenes Mitgliederinteresse, Umweltthemen werden über „Top-down“-Prozeß implementiert</li> <li>☞ Die Projekte führen nicht zu weiteren strukturellen Änderungen, sie stellen ein zusätzliches Element in einer kontinuierlichen Verbandsarbeit dar</li> <li>☞ Die Verbände sind kaum in verbandsübergreifende Netzwerke eingebunden und auch Kooperationen mit anderen Verbänden und Organisationen ergeben sich nur selten</li> <li>☞ Das Leistungsspektrum ist primär auf die eigenen Mitglieder und nicht auf externe Zielgruppen ausgerichtet; dementsprechend sind die Diffusions-effekte im Projektumfeld in dieser Hinsicht sehr gering</li> <li>☞ Fördermaßnahmen zur Steigerung der institutionellen Verankerung sind weniger notwendig</li> </ul>

<b>Typ 4 Verbände mit hohen Ressourcen ohne Umweltinstitutionen</b>	
<b>Fördernde Faktoren</b>	<b>Hemmende Faktoren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Professionelle Abwicklung der Projekte</li> <li>☞ Die Weiterführung der Projektziele wird während zumeist sorgfältig vorbereitet (die dauerhafte Implementation war in der Regel bei Projektbeginn schon geplant)</li> <li>☞ Große strukturelle Veränderungen innerhalb der Verbände konnten erreicht werden; z.T. wurden Umweltziele in die Verbandsziele neu aufgenommen</li> <li>☞ Hohe Motivation innerhalb des Verbandes, Umweltthemen in die Verbandsarbeit aufzunehmen; die Zielakzeptanz ist überdurchschnittlich</li> <li>☞ Trotz der z.T. unangemessen anspruchsvollen Zielsetzungen ist die Akzeptanz der Ziele aufgrund der hohen Mobilisierung für Umweltthemen innerhalb des Verbandes überdurchschnittlich hoch</li> <li>☞ Die Verbände nutzen ihre Möglichkeiten und stellen für die Projekte überdurchschnittlich viele Personalressourcen zur Verfügung</li> <li>☞ Die verbandsinterne Vernetzung und Kooperation im Umweltbereich wurde durch die Projekte sehr gut ausgebaut</li> <li>☞ Die Verbände sind sehr aktiv hinsichtlich der Vernetzung und Kooperation mit anderen Verbänden und Organisationen</li> <li>☞ Die Projekte zielten häufiger auf verbandsexterne Zielgruppen</li> <li>☞ Maßnahmen zur Förderung des Strukturaufbaus und fachlicher Input notwendig (fachliche Förderung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Z.T. Planungsmängel aufgrund fehlender Erfahrungen im Umweltbereich</li> <li>☞ Skepsis gegenüber den Projektzielen ist am ehesten bei den Projektmitarbeitern zu finden; z.T. handelt es sich um neu eingestellte Umweltexperten, die aufgrund der realistischeren Einschätzung der Möglichkeiten eher kritisch gegenüber der Umsetzbarkeit der Ziele eingestellt sind</li> <li>☞ Da die Verbände in der Öffentlichkeit seltener als umweltpolitische Akteure wahrgenommen werden, diffundieren die Projektergebnisse weniger stark in das Projektumfeld</li> <li>☞ Inhaltlich anspruchsvolle Maßnahmen überfordern die Verbände eher; die Zielgruppenorientierung ist in dieser Gruppe zunächst sekundär</li> </ul>

<b>Typ 5 Verbände mit niedrigen Ressourcen ohne Umweltorientierung</b>	
<b>Fördernde Faktoren</b>	<b>Hemmende Faktoren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Die Erreichung der konkreten Projektziele ist in diesen Verbänden nicht schlechter als bei den anderen Typen gelungen</li> <li>☞ Die Akzeptanz der Ziele bei den Mitarbeitern ist nicht geringer als in den anderen Verbänden</li> <li>☞ Die Anpassung an die Zielgruppenbedürfnisse erfolgte in ähnlichem Umfang wie in den anderen Verbänden</li> <li>☞ Die Einbindung in externe Kooperationen mit anderen Verbänden und Organisationen gelang in ähnlichem Maß wie in anderen Verbänden</li> <li>☞ Langfristige Aufbaupläne und strategische Zielsetzungen sind erforderlich; Maßnahmen zur Akzeptanzsteigerung innerhalb der Verbände müssen entwickelt werden (langfristige Aufbaupläne)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Etablierung des Umweltthemas ist über das Förderende hinaus nicht gelungen; die Projekte beschränkten sich weitgehend auf die Erstellung eines Produkts</li> <li>☞ Aufgrund geringer Ressourcen sehen sich die Verbände durch die Erschließung zusätzlicher Aufgabenfelder überfordert</li> <li>☞ Planungs- und Steuerungsschwächen aufgrund fehlender Erfahrung im Umweltbereich</li> <li>☞ Die Zielakzeptanz innerhalb des Verbandes ist deutlich niedriger als bei den anderen Typen</li> <li>☞ Den Projekten werden nur sehr geringe personelle Ressourcen zur Verfügung gestellt</li> <li>☞ Die Umweltprojekte sind kaum in Netzwerke eingebunden (weder verbandsintern noch -extern)</li> <li>☞ Das Innovationspotential der geförderten Beratungskonzepte ist in der Regel sehr gering</li> <li>☞ Nur in dieser Gruppe sind die Diffusionswirkungen innerhalb der Zielgruppe als sehr niedrig zu bewerten</li> <li>☞ Die Projektergebnisse werden vergleichsweise selten zur öffentlichen Selbstdarstellung verwendet; die Diffusionswirkungen im Projektumfeld sind eher gering</li> <li>☞ Im Sinne der Nachhaltigkeit ist die bisherige Förderpraxis kurzer, abgeschlossener Maßnahmen für diese Verbände wenig geeignet</li> </ul>

## 6. Schlußfolgerungen und Empfehlungen

Zusammenfassend ist zu konstatieren, daß das von BMU/UBA eingerichtete Programm zur Förderung der Umweltberatung in Verbänden im Verlauf der letzten 10 Jahre entscheidend zum Aufbau und zur Entwicklung von Umweltberatungsstrukturen beigetragen hat. UBA/BMU unterstützten dabei nicht nur die bereits vorhandenen Eigenanstrengungen der Projektträger, sondern spielten oftmals auch eine wichtige Rolle als Impulsgeber, durch den eine umweltpolitische Dynamik überhaupt erst angestoßen wurde.

Bei der Mehrheit der Bundesverbände ist davon auszugehen, daß die im Verlauf der Förderprojekte entwickelten Innovationen aus Eigenmitteln nicht oder nicht in gleichem Umfang und gleicher Qualität erfolgt wären. Gleichzeitig aber werden die Projektergebnisse in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle weitergeführt, bisweilen sogar kontinuierlich weiterentwickelt. Wenngleich hinsichtlich der Weiterentwicklung nach wie vor eine gewisse Förderabhängigkeit besteht, waren eine Mehrheit der Projekte im Sinne einer Anschubfinanzierung erfolgreich und konnten dauerhafte Aktivitäten innerhalb des Projektträgers in Gang setzen.

In dem Maße allerdings, in dem das Förderprogramm fundamentale Ziele wie den Anstoß einer umweltpolitischen Dynamik oder den Aufbau entsprechender Strukturen vielfach erreicht hat, wird allerdings eine Erweiterung des Zielhorizontes erforderlich. Demnach kann die Zielsetzung auf Dauer nicht darin liegen, weiterhin im Sinne strukturorientierter Förderung den Status Quo zu sichern. Vielmehr ist die erreichte interne Nachhaltigkeit in Zukunft nicht mehr als Zweck, sondern verstärkt als Mittel zur effektiven Erreichung der eigentlichen Zielgruppen zu betrachten (vgl. Kapitel 6.2.1: Verlagerung des Förderschwerpunkts). Dieser allgemeine Befund, der für das Förderprogramm als Ganzes gilt, ist darüber hinaus durch eine Diversifizierung der Förderstrategie zu ergänzen, bei der die verbandstypspezifischen Rahmenbedingungen der Projektdurchführung im Vordergrund stehen (Kapitel 6.2.2: Diversifizierung der Förderstrategie). Grundsätzliche Überlegungen zu

möglichen inhaltlichen Förderbereichen (Kapitel 6.2.3: Neue Bereiche der Projektförderung) runden die Empfehlungen ab.

Neben dieser strategischen Ebene, bei der es um die grundsätzliche Ausrichtung des Förderprogramms geht, sind allerdings auch eine Reihe von Fragen zu berücksichtigen, die sich eher mit dem Projektmanagement beschäftigen, d. h. mit der Qualität von Planung und Durchführung sowie mit der Integration von Projektergebnissen in die Verbandsarbeit. Hier wurden im Rahmen der vorliegenden Evaluation noch verschiedene Schwächen dokumentiert, weshalb in einem ersten Schritt zunächst allgemeine Empfehlungen zur Programmentwicklung zu formulieren sind.

### **6.1 Allgemeine Empfehlungen zur Programmentwicklung**

Aufgrund der kurzen Dauer der meisten Förderprojekte können Versäumnisse in der Planung nur schwer kompensiert werden; steuernde Eingriffe sind kaum möglich. Auch die Wirkungsanalysen haben die zentrale Bedeutung der Planungsqualität für die spätere Zielerreichung bestätigt. Um die bisherigen Schwächen in diesem Bereich zu überwinden, sollten folgende Aspekte in Zukunft stärker beachtet werden.

- *Konzipierung eines umfassenden, stringenten Zielsystems*: In vielen der untersuchten Projekte dienten sowohl aus Sicht des UBA wie auch der Verbände vor allem die vertraglich vereinbarten Maßnahmen und Produkte als Kriterien für die Zielerreichung. Weiterführende Ziele wurden häufig nicht expliziert und auch nicht immer konsequent verfolgt. Da die Fördermaßnahmen aber eine Anschubwirkung anstreben und Nachhaltigkeit erzielen wollen, ist im Dialog mit den Verbänden die Entwicklung von Zielsystemen mit längerfristiger Perspektive anzustreben. Die Empfehlungen folgen dabei den mittlerweile nahezu standardisierten Kriterien des Qualitätsmanagements, wie sie sich z.B. auch in der internationalen Diskussion um Nationale Umweltpläne wiederfinden (vgl. Nordbeck 2000). Wesentliche Elemente eines Zielsystems sind:
  - *Leitlinien*, d.h. langfristige umweltpolitische Zielvorstellungen, an denen sich die Umweltarbeit der zu fördernden Organisation ausrichtet

- *strategische Ziele*, d.h. konkrete Zielvorstellungen mit mittlerem Zeithorizont, zu deren Erreichung die Projekte einen Beitrag leisten
- *operationale Ziele*, d.h. unmittelbar angestrebte Projektergebnisse, die sich aber nicht nur in der Dokumentation der Maßnahmedurchführung erschöpfen, sondern auch die Meßbarkeit von Maßnahmewirkungen mit einschließen.

Die Frage nach den Maßnahmewirkungen führt zu einem zweiten zentralen Element des Qualitätsmanagements, dem in der bisherigen Förderpraxis nur geringe Aufmerksamkeit geschenkt wurde:

- *Konzipierung eines kontinuierlichen Wirkungsmonitoring*: Dokumentiert sind in erster Linie die nachhaltigen Wirkungen der Fördermaßnahmen auf die Trägerorganisationen selbst (interne Nachhaltigkeit). Darüber allerdings, welche umweltpolitisch relevanten Wirkungen (z.B. bei ihren Zielgruppen) die Verbände mit ihrer Arbeit erzielen, liegen nur wenige Hinweise vor. Die Festlegung operativer Ziele als Voraussetzung einer (möglichst quantifizierbaren) Messung der Zielerreichung ermöglicht den Einsatz einer projektbegleitenden Wirkungsbeobachtung als Managementinstrument. Hierbei geht es darum, beobachtete Projektwirkungen mit den jeweiligen Planzielen abzugleichen sowie ihren Beitrag zur Erreichung der strategischen Ziele zu überprüfen. Die so gewonnenen Informationen können zum einen im Sinne eines zyklischen Planungsprozesses zur kontinuierlichen Anpassung der Projektmaßnahmen verwendet werden, sie bilden aber auch die Grundlage für eine abschließende Bewertung des Projekterfolgs. Auf diese Weise können sie sowohl auf Seiten von BMU/UBA wie auf Seiten der Verbände einen zentralen Beitrag zur Legitimation der Umweltberatung beisteuern.

Derartigen Planungs- und Steuerungsaspekten wird in anderen Politikbereichen bereits seit langem hohe Aufmerksamkeit zuteil (vgl. z.B. die Zielorientierte Projektplanung ZOPP in der staatlichen Entwicklungszusammenarbeit, GTZ 1997). Eine Übertragung auf den Umweltberatungssektor ist allerdings nur bedingt möglich, da Anpassungen sektor- oder zielgruppenspezifisch vorgenommen werden müssen. Aus

diesem Grunde kann an dieser Stelle auch nicht die konkrete Ausgestaltung eines Monitoring & Evaluationssystems geleistet werden. Diese Entwicklungsarbeit ist nur durch die Verbände ggf. unter Zuhilfenahme externer Beratung zu leisten. BMU/UBA als Mittelgeber wird empfohlen, die Entwicklung beispielgebender Monitoring- und Evaluationssysteme oder Maßnahmen der Qualitätssicherung u.U. auch als eigene Projekte anzuregen und zu fördern. Es wäre wünschenswert, auf diesem Wege auch bei BMU/UBA eigene Kompetenzen aufzubauen, auf deren Grundlage weitere Verbände bei der Implementation von M&E-Maßnahmen unterstützt werden könnten. Eine erste Planungshilfe könnte der demnächst erscheinende, unter Federführung des Bundesverbandes für Umweltberatung erstellte Leitfaden: „Erfolg durch Qualität: Qualitätsmanagement in der Umweltberatung“ darstellen (voraussichtlich Juni 2000)

- *Rechtzeitige Vorbereitung des Förderendes:* Auf Grundlage des übergeordneten Zielsystems ist rechtzeitig abzustimmen, welche Maßnahmen nach Auslaufen der Förderung weitergeführt werden sollen. Dabei geht es nicht zwangsläufig um ein dauerhaftes Engagement von BMU/UBA über das Förderende hinaus, sondern darum, möglichst bereits in der Planungsphase einen gemeinsamen Zielhorizont von UBA und Verband abzustimmen, der sich nicht auf die gemeinsame Projektdurchführung beschränkt, sondern auch auf strategischer Ebene die Entwicklung komplementärer Umweltziele einbezieht. Hierbei sollten BMU/UBA nicht als Kontrolleur, sondern als Partner auftreten, aber dennoch ihre umweltpolitischen Zielvorstellungen klar in den Vordergrund stellen. Ein wichtiges Kriterium für die Förderungswürdigkeit einer Maßnahme ist die Bereitschaft zu dauerhaftem Engagement seitens des Trägers, wenngleich diese nicht auf Verpflichtungen, sondern nur auf einem Mindestmaß an Interessenkomplementarität beruhen kann.

## 6.2 Vorschläge für innovative Konzepte und neue Bereiche der Projektförderung

### 6.2.1 *Verlagerung des Förderschwerpunktes*

Die vorliegenden Ergebnisse haben gezeigt, daß die Entwicklung der Umweltberatung in Verbänden durch das evaluierte Förderprogramm entscheidend vorangebracht wurde. Insbesondere hinsichtlich der Verankerung des Umweltthemas in den Verbänden konnten große Erfolge erzielt werden. Die institutionelle Absicherung in Form personeller Zuständigkeit, der Schaffung zuständiger Organisationseinheiten (z.B. Umweltabteilungen), der Bildung von Netzwerken etc. ist in der Mehrzahl der Fälle weit fortgeschritten und, insbesondere bei den leistungsstärkeren Verbänden, kaum noch zu optimieren. Hinsichtlich der internen Nachhaltigkeit hat das Förderprogramm damit seine Ziele weitgehend erreicht.

Bereits die Ausführungen zum Qualitätsmanagement deuten aber auf das mangelnde Wissen über die Diffusion der Projektergebnisse hin, d.h. über die Nutzung und Umsetzung von Informations- und Beratungsdienstleistungen, sowie die tatsächlich bei den Zielgruppen bewirkten Verhaltensänderungen (externe Nachhaltigkeit).

Vor dem Hintergrund der weitgehend bereits vorhandenen Infrastruktur für Umweltberatungsleistungen in der Mehrzahl der Verbände ist in Zukunft eine Verlagerung des Förderschwerpunktes zu empfehlen. Ging es in der Vergangenheit häufig darum, Umweltthemen in die Verbände hineinzutragen, dauerhafte Motivationen zu wecken und die Institutionalisierung von Beratungsleistungen zu fördern, so ist das Augenmerk in Zukunft verstärkt auf die Einbeziehung und Erreichung der anvisierten Zielgruppen zu lenken.

Auch bisher begriff die Förderphilosophie von BMU/UBA die Verbände als intermediäre Strukturen zur Erreichung spezifischer Zielgruppen. Aufgrund der zunächst geringen Verankerung von Umweltberatungsleistungen in vielen Verbänden, stand jedoch die Stärkung der Strukturen selbst im Vordergrund. Einflußfaktoren für das Verhalten der Zielgruppen wurde nicht näher thematisiert, obwohl gerade hier ökologisch relevante Veränderungen

angestrebt werden. Da die notwendige Beratungsinfrastruktur in vielen Fällen nunmehr vorausgesetzt werden kann bzw. eine weiterer Ausbau in den wenigsten Fällen zu erwarten ist, sind in Zukunft verstärkt Projekte zu fördern,

- die konkrete Verhaltensänderungen bei angebbaren Zielgruppen anstreben (im Gegensatz zu allgemeinen Bestandsaufnahmen mit geringem Handlungsbezug für unbestimmte und weit gefaßte Zielpopulationen)
- die Bedarfsanalysen, Untersuchungen zur Zielakzeptanz bei den Zielgruppen und die Voraussetzungen einer Nutzung der Projektergebnisse durch die Zielgruppen beinhalten. Im Gegensatz zur Praxis bisheriger Vorprojekte oder Machbarkeitsstudien, die sich vor allem auf die technisch-ökologische Machbarkeit von Projektmaßnahmen konzentrierten, sind Aspekte des Informationstransfers, der Informationsverarbeitung und der Umsetzung von Informationsangeboten in Verhaltensänderungen stärker zu beachten. Im Einzelfall ist dabei zu prüfen, inwieweit ein Transfer allgemeinersozialwissenschaftlicher Erkenntnisse an den Träger bereits ausreicht, oder aber zielgruppenspezifische Analysen erforderlich sind.
- die Mitglieder der Zielgruppen bereits in die Phase der Projektplanung und -konzeption mit einbinden und auf diese Weise eine Anpassung der zu entwickelnden Angebote an die tatsächlichen (und nicht: die vermuteten) Bedürfnisse der Zielgruppen erleichtern.
- die gegebenenfalls akzeptanzsteigernde Maßnahmen bei den Zielgruppen beinhalten und sich nicht implizit auf die für Umweltinformationen ohnehin aufgeschlossenen Mitglieder der Zielgruppen beschränken.
- die Instrumente entwickeln, um auf der Zielgruppenebene angestrebte Wirkungen meßbar zu machen. Gerade die Aktivitäten einiger kleiner Umweltverbände zeigen, daß der Einsatz einfacher Instrumente in erster Linie Bereitschaft und Kreativität und nicht zwingend hohe personelle oder finanzielle Ressourcen voraussetzt.

Lediglich hinsichtlich kleinerer, finanziell und organisatorisch schwächerer Verbände ist diese Förderempfehlung zu relativieren. Hier zeigen die Ergebnisse, daß auf Dauer tragfähige und förderunabhängige Strukturen in der

Regel noch nicht etabliert werden konnten. Somit ist es hier durchaus sinnvoll, weiterhin Maßnahmen zu fördern, die auch zu einer Stabilisierung der Umweltberatungsinfrastruktur beitragen. Dabei ist allerdings ein langfristiger Zielhorizont notwendig, der über eine produkt- und projektzentrierte Perspektive hinausgeht und mittel- bis langfristige Konzepte zur Beseitigung struktureller Defizite in den Vordergrund stellt. Da hier die Grenzen zur strukturellen Förderung fließend sind, und diese aus dem Verbändetitel nicht geleistet werden darf, ist zu prüfen, inwieweit BMU/UBA dennoch z.B. bei der Entwicklung von Finanzierungsplänen beratend mitwirken können.

Weder eine intensiver auf die Erreichung der Zielgruppen und mit einer entsprechenden Wirkungsbeobachtung verbundene Förderung, noch die zwischenzeitliche Unterstützung finanzschwacher Verbände bei der Stabilisierung ihrer Umweltberatungsstruktur können im Rahmen von Kleinprojekten durchgeführt werden. Beide Strategien erfordern umfangreichere Projektaktivitäten. Sollen aber die bei BMU/UBA verfügbaren Mittel nicht durch eine geringe Zahl von Projekten gebunden werden, wäre eine deutliche Aufstockung der derzeit verfügbaren Fördermittel unbedingt empfehlenswert. Auf jeden Fall aber würden Kürzungen der bereits knappen Haushaltsmittel die Leistungsfähigkeit des Förderprogramms in Zukunft ernsthaft in Frage stellen.

### 6.2.2 *Verbandstypspezifische Diversifizierung der Förderstrategie*

Gilt die Empfehlung einer stärkeren Zielgruppenorientierung für das Förderprogramm insgesamt, so ist dennoch festzuhalten, daß sich die Voraussetzungen für die Durchführung von Umweltberatungsprogrammen von Verband zu Verband deutlich unterscheiden können. Anhand einer Typologisierung der Projektträger konnte gezeigt werden, daß sich die Verbände in verschiedene Gruppen zusammenfassen lassen, in denen ähnliche Rahmenbedingungen vorzufinden sind. Für jeden Verbandstyp lassen sich daher spezifische Empfehlungen für die Ausrichtung der Förderstrategie herleiten. Die empirisch begründete Typenbildung ergab folgende fünf Verbandstypen:

- Typ 1 Umweltorientierte Verbände mit vergleichsweise hohen Finanzressourcen
- Typ 2 Umweltorientierte Verbände mit vergleichsweise niedrigen Finanzressourcen
- Typ 3 Verbände mit vergleichsweise hohen Finanzressourcen und Umweltinstitutionen
- Typ 4 Verbände mit vergleichsweise hohen Finanzressourcen ohne Umweltinstitutionen
- Typ 5 Verbände mit vergleichsweise niedrigen Finanzressourcen ohne Umweltorientierung

Aufgrund der in den jeweiligen Verbandstypen beobachteten Entwicklungen im Bereich der Umweltberatung lassen sich folgende Empfehlungen aussprechen:

**Typ 1: Thematisch orientierte Förderung**

Die Verbände verfügen bereits über eine gut ausgebaute Infrastruktur der Umweltberatung. In der Regel sind hauptamtliche Umweltberater, z.T. sogar Umweltabteilungen vorhanden. Laufende Optimierungsprozesse können die Verbände aus eigener Kraft leisten, da sie über ausreichende Ressourcen verfügen und die Aufrechterhaltung der Strukturen dem Eigeninteresse und dem Selbstverständnis der Organisation entspricht. Förderprojekte sollten daher vor allem inhaltlich, d.h. auf die Platzierung neuer Umweltthemen in die bereits laufende Umweltarbeit der Verbände ausgerichtet sein. Die Erfahrungen lassen in der Regel eine selbständige und innovative Weiterführung der einmal angestoßenen Themen erwarten. Aufgrund der relativ hohen Leistungsfähigkeit der Verbände können bei ausreichender Interessenkomplementarität auch kleinere Projekte eventuell schon eine gewisse Anschubwirkung entfalten. Aus Sicht von BMU/UBA bilden die Verbände diesen Typs einen Pool, der es dem Mittelgeber ermöglicht, zunächst seine eigenen umweltpolitischen Schwerpunktthemen in den Vordergrund zu stellen und erst im Anschluß geeignete Bündnispartner auszumachen, die als Mittler für bestimmte Zielgruppen in Frage kommen, ohne dabei selbst noch strukturelle Hilfe zu benötigen. Dabei haben sich die Verbände als besonders leistungsfähig im

Hinblick auf die Herstellung (zumeist sogar über die Verbandsgrenzen hinausreichender) Netzwerkstrukturen erwiesen.

### **Typ 2: Strukturell orientierte Förderung**

Da in dieser Gruppe vor allem kleine Umweltverbände zusammengefaßt sind, besteht ebenfalls ein hohes Eigeninteresse an der Umweltberatung. Aufgrund der finanziellen Schwäche sind die vorhandenen Strukturen noch nicht als dauerhaft abgesichert zu betrachten. Dennoch haben die Bundesverbände, häufig unter Nutzung der Ressourcen des Gesamtverbandes, zumeist einen Weg gefunden, die Weiterführung der Projektergebnisse zu gewährleisten. Aufgrund der eigenen (finanziellen und personellen) Schwäche ist eine Erweiterung der bestehenden Aufgabenfelder aber zunächst nicht zuzumuten. Vielmehr benötigen Verbände des Typs 2 noch strukturelle Hilfen (z.B. Unterstützung beim Aufbau personeller Kapazitäten oder fachlicher Kompetenzen und Entwicklung von Selbstfinanzierungsmechanismen), um die Aufgabenerfüllung auch langfristig absichern und die prekäre Abhängigkeit von der Akquisition immer neuer Fördermittel aufheben zu können. Die Durchführung vereinzelter Kleinprojekte ist für Verbände dieses Typs daher nicht sinnvoll. Die an langfristigen Zielen orientierten Maßnahmen zur strukturellen Stabilisierung, erfordern ein erhöhtes Engagement seitens des Fördermittelgebers, sowohl finanziell wie auch im Hinblick auf die Förderzeiträume.

### **Typ 3: Förderung einer effektiveren Zielgruppenerreichung**

Die Verbände diesen Typs (vorwiegend Wirtschaftsverbände) sind wie die Verbände des Typs 1 unter anderem dadurch gekennzeichnet, daß die Institutionalisierung der Umweltberatung weitgehend abgeschlossen ist und auf Grundlage eigener Ressourcen dauerhaft abgesichert oder sogar ausgebaut werden kann. Eine Förderung sollte mithin auf andere Schwerpunkte ausgerichtet sein. Die Evaluierungen zeigen, daß das Interesse der Verbandsmitglieder an den angebotenen Dienstleistungen und Informationsangeboten im allgemeinen noch verhalten ist und Belege über die bei den Zielgruppen erzielten Effekte praktisch nicht vorliegen. Die für das

Gesamtprogramm empfohlene verstärkte Zielgruppenorientierung ist für diese Gruppe daher in noch höherem Maße einzufordern. Förderprojekte sollten also vor allem auf eine wirksame und nachprüfbare Zielgruppenerreichung fokussieren: Hierzu gehören zwingend Bedarfsanalysen, (quantitative *und* qualitative) Wirkungsbeobachtungen, aktive Maßnahmen zur Steigerung der Akzeptanz von Umweltberatungsleistungen bei den Zielgruppen etc. Aufgrund der in der Regel gut ausgebauten verbandsinternen Netzwerke (z.B. Umweltausschüsse, Arbeitskreise) sind die Rahmenbedingungen für die Zielgruppenerreichung außerdem günstig, wobei die Zielgruppen (anders als bei vielen Verbänden der Typen 1 und 2) in der Regel ausschließlich Verbandsmitglieder umfassen.

**Typ 4:** „*Fachlicher Input*“ für die Umweltberatung

Grundsätzlich ähneln die Verbände dieses Typs den Verbänden der vorhergehenden Gruppe unter den Gesichtspunkten der finanziellen Leistungsfähigkeit und der Professionalität der Verbandsarbeit. Da es aber aufgrund fehlender Erfahrung im Umgang mit Umweltfragen im Verlauf der Planung zu einer Reihe von Fehleinschätzungen gekommen ist (in Bezug auf die Reaktionen unterschiedlicher Interessengruppen, das Verhalten der Zielgruppen, die Dynamik der Beratungsnachfrage und der damit zusammenhängenden Beanspruchung von Verbandsressourcen etc.), ist in Förderprojekten vor allem darauf zu achten, das verbandsinterne Know-How für die Umweltberatung zu steigern. Ob dies mit einer formalen organisationsstrukturellen Absicherung der Umweltberatung (strukturelle Förderung) verbunden sein sollte, hängt von der Arbeitsweise und der Struktur des Gesamtverbandes ab; eventuell kann der Fokus ebenso wie bei Typ 3 unmittelbar auf die Erreichung der Zielgruppen gerichtet werden. Auf alle Fälle aber ist auf eine intensive fachliche Betreuung zu achten. Bereits in der Phase der Konzeptionsentwicklung und der Antragsgestaltung sollte das UBA zu diesem Zweck ausreichende Beratungskapazitäten bereitstellen können.

### **Typ 5: langfristige Aufbaukonzepte**

Nach den vorliegenden Erfahrungen ist in den Verbänden, die weder über eine umweltorientierte Ausrichtung noch über umfangreiche Ressourcen verfügen, nicht damit zu rechnen, daß isolierte Fördermaßnahmen zu einer Etablierung von Umweltthemen und Umweltberatungsangeboten im Verband beitragen. Dies schließt eine Förderung nicht aus; allerdings sollte diese unbedingt auf einem langfristigen Aufbaukonzept beruhen. Verband und UBA müssen gemeinsam langfristige, strategische Ziele entwickeln. Dies schließt die Entwicklung eines Verbandsselbstverständnisses im Umweltberatungsbereich ebenso mit ein wie eine Klärung des anzustrebenden Aufgabenprofils, der hierfür benötigten (internen und externen) Ressourcen, sowie der langfristig einzubeziehenden Akteure und zu schaffenden Strukturen. Es sollte frühzeitig geklärt werden, ob das UBA oder andere Mittelgeber in der Lage sind, einen solchen Prozeß zu begleiten, um für den Verband Planungssicherheit zu schaffen und gewissermaßen zur Institutionenentwicklung beizutragen.

#### **6.2.3 Neue Bereiche der Projektförderung**

Ein Überblick über die im Rahmen der Evaluation untersuchten Projektkonzeptionen, die geförderten Sektoren und die jeweils ausgelösten Entwicklungen, macht deutlich, daß auf dieser Grundlage keine Empfehlungen bzgl. der thematischen Ausrichtung des Förderprogramms getroffen werden sollten.

Im Gegenteil hat sich gerade die thematische Flexibilität von BMU/UBA als eines der wichtigsten Förderprinzipien bewährt. Der Förderung im Rahmen des Verbändetitels erlaubte die Einbeziehung von Projektträgern aus den unterschiedlichsten Sektoren, die Entwicklung unterschiedlichster Medien und Materialien. Empfehlungen, die sich pauschal auf neue Bereiche der Projektförderung beziehen oder neue Inhalte vorschlagen, können der Breite der möglichen Projektkonzeptionen dagegen nicht gerecht werden.

Die Gespräche in den Verbänden haben allerdings gezeigt, daß in der Mehrzahl der Verbände konkrete Vorstellungen über wünschenswerte Entwicklungen im Hinblick auf das eigene Dienstleistungsangebot existieren. Wenngleich nicht

alle Verbände über die Ressourcen zur eigenständigen (Weiter-)Entwicklung der Umweltberatung verfügen, so können sie dennoch in der Regel besser als andere, externe Akteure die in ihrem Sektor und für ihre Klientel wünschenswerten Maßnahmen abschätzen. Das kreative Potential der Verbände erscheint hierbei ausreichend, um auch für die weitere Förderung auf deren Beiträge zu vertrauen. Dies nimmt BMU/UBA auf der anderen Seite keineswegs die Möglichkeit, auch selbst anhand seiner jeweiligen umweltpolitischen Schwerpunktziele wünschenswerte Maßnahmen zu definieren und (eventuell unter Zuhilfenahme der Verbändetypologie) nach geeigneten Projektpartnern Ausschau zu halten. Auf jeden Fall sollte die inhaltliche Flexibilität der Förderphilosophie nicht beschnitten werden.

Die Breite der Förderung steht in einem gewissen Konflikt mit den zur Verfügung stehenden Haushaltsmitteln. Diese sind knapp bemessen und häufig bereits zu großen Teilen durch Mittelzusagen aus den Vorjahren gebunden. Bisweilen ist schwer zu entscheiden, ob die verbleibenden Mittel einer größeren Zahl thematisch breit gestreuter Kleinprojekte zukommen oder sich auf einige wenige Projekte mit höherem Fördervolumen, dafür aber klarer erkennbarem Wirkungshorizont beschränken sollten. Wenngleich im letzterem Fall die Festlegung inhaltlicher Schwerpunkte sich tatsächlich als notwendig erweisen sollte, würde sie dennoch den Verzicht auf eine der wesentlichen Stärken des Förderprogramms bedeuten. Die an den Gesetzgeber gerichtete Schlußfolgerung lautet daher, daß auf eine ausreichende Mittelausstattung zu achten ist, wenn das Förderprogramm weiterhin seine strategischen Ziele erreichen soll. Bereits mit den gegebenen Mitteln, ist der beschriebene Spagat bisweilen schwer zu leisten; weitere Kürzungen würden die Leistungsfähigkeit des Programms ernsthaft in Frage stellen.

Die inhaltliche Heterogenität des Programms stellt allerdings besondere Anforderungen an die fachliche Betreuung der Projekte durch das Umweltbundesamt. Generell ist die Einbindung der entsprechenden Fachabteilungen wegen des wertvollen fachlichen Inputs für die Projektarbeit zu begrüßen und sollte unbedingt in dieser Form beibehalten werden. Zu empfehlen ist jedoch die Einrichtung einer Koordinierungsstelle, die sämtliche

Programmaktivitäten im Blick hat und den einzelnen Fachbetreuern als kompetente Ansprechpartner für die spezifischen, mit der Verbändearbeit verbundenen Anforderungen und Probleme zur Verfügung steht. Über diese Stelle sollen, die in den verschiedenen Einzelprojekten gewonnenen Erfahrungen systematisch aufbereitet und für die UBA-interne Weiterentwicklung des Programms verfügbar gemacht werden. Zu den besonderen Aufgaben sollte die Kontaktpflege zu den Verbänden, die Gewinnung neuer Projektideen und die Zusammenführung von Verbänden mit unterschiedlichen, sich aber ergänzenden umweltpolitischen Stoßrichtungen gehören. Durch diese Stelle könnten die vorhandenen Stärken des UBA – fachliche Kompetenz, Vermittlung von Kooperationen zwischen Verbänden, Anregung umweltpolitisch erwünschter Projekte bei den Verbänden – weiterentwickelt und gestärkt werden.

Zur Professionalisierung des verbandsinternen Qualitätsmanagements der Umweltberatung sollten Initiativen zum Aufbau von Monitoring- und Evaluationssysteme und zur Entwicklung geeigneter Indikatorensysteme ergriffen werden. Als Ergebnis von Pilotprojekten könnten geeignete Informationssysteme mit branchen-, bereichs- oder aufgabenspezifischen Instrumenten ("Werkzeugkästen") erstellt werden, die flächendeckend einsetzbar und vor Ort einfach zu handhaben sind. Soweit wie möglich sollte unter Berücksichtigung der Zielsetzung der nachhaltigen Entwicklung ein Bezug zu Umweltqualitätszielen sowohl des Bundes als auch der Verbände hergestellt werden. Dabei sind Erfahrungen, die bereits bei ähnlichen Vorhaben im Rahmen der Lokalen Agenda 21 Aktivitäten gewonnen wurden, zielführend zu nutzen.

Auf Basis der im Verlauf der Evaluation erhobenen Daten bei geförderten Verbänden, kann nur bedingt auf das Verhalten und den Bedarf aller Bundesverbände geschlossen werden. Insofern fehlen Informationen, inwieweit die bei den befragten Verbänden vorgefundenen Ergebnisse sich auch auf nicht geförderte Verbände übertragen lassen. Aus diesem Grund ist die Durchführung einer repräsentativen Bedarfsanalyse bei allen Bundesverbänden zu empfehlen, damit das Programm die bisher noch nicht erreichten Verbände

ansprechen und somit zu einer weiteren Verbreitung der Umweltberatung in der Verbändelandschaft beitragen kann.

Um einen Überblick über die Verbandslandschaft, die dort vorzufindenden Voraussetzungen und Motivationen zur Bearbeitung von Umweltthemen sowie mögliche Förderthemen, -sektoren und -konzeptionen zu gewinnen, wäre daher eine breit angelegte Befragung auch der bisher nicht berücksichtigten Verbände erforderlich. Im Sinne einer Bedarfsanalyse könnten auf diesem Wege wichtige Grundlageninformationen über die Population möglicher Projektpartner gewonnen werden.

## 7. Anhang

### 7.1 Abbildungsverzeichnis

Tabelle 1:	Förderung der Infrastruktur der Umweltberatung
Tabelle 2:	Beschaffung und Bewirtschaftung bei Großverbrauchern
Tabelle 3:	Umweltberatung in einzelnen Wirtschaftsbereichen und Berufsgruppen
Tabelle 4:	Ausgewählte Fachthemen der Umweltberatung Energieeinsparung, verkehrsbezogene Projekte, Abfall, Landwirtschaft und Ernährung, umweltorientierte Touristik/ Freizeit, Haus/ Garten/ Freizeit.
Tabelle 5:	Verbände der Stichprobe
Tabelle 6:	Bewertungsunterschiede nach Organisationstypen
Tabelle 7:	Interne und externe Nachhaltigkeit nach Organisationstypen
Schaubild 1:	Lebenszyklus-Modell
Schaubild 2:	Wirkungsmodell
Schaubild 3:	Diffusionsmodell
Schaubild 4:	Modell des organisierten Informationstransfers
Schaubild 5:	Stufenmodell der empirisch begründeten Typenbildung
Schaubild 6:	Mittelwerte und Streuung der Bewertungsskalen
Schaubild 7:	Bewertungsunterschiede nach Clusteranalyse
Schaubild 8:	Einfluß der Projektvariablen auf die Zielerreichung
Schaubild 9:	Übersicht zu den Bewertungen der Nachhaltigkeit

## 7.2 Analyseraster für die Evaluierung von Umweltberatungsprojekten

### 1. Projektdemographie

1.1 Projekttitle:

1.2 Projektnummer:

- 1.3 Projekttyp:
- Förderung der Infrastruktur der Umweltberatung
  - Förderung von Umwelt- oder Verbraucherverbänden
  - Förderung von Wirtschaftsverbänden
  - Beschaffung und Bewirtschaftung bei Großverbrauchern
  - Sonstiges, und zwar .....

1.4 Geförderte Maßnahmen (z.B. Vernetzung / Umweltberatungsstellen / Informationsmedien / Schulungsangebote etc.):

1.5 Träger des Projekts:

- Verband
- evtl. weitere Auftragnehmer / Durchführungsorganisationen

1.6 Projektdaten

- Projektbeginn:
- Laufzeit /Phasen:

1.7 Ressourcen / Finanzmittel:

1.8 Projektföhrung:

- Projektname:
- Mitarbeiterzahl:
- Organisatorische Ansiedlung:
- Aufgabengebiete:
- Förderung:

1.9 Quellenlage:

- Interviews
- Aktenlage (Feasability-Studien, Zwischenberichte, Abschlußberichte, erarbeitetes Material)
- Literatur über den Problembereich

## 2. Verbandsdemographie

2.1 Name des Verbandes:

2.2 Gründungsjahr

- 2.3 Verbandstyp:
- Umweltverband
  - Verbraucherverband
  - Wirtschaftsverband
  - Großverbraucher
  - Sonstiges, und zwar .....

2.4 Reichweite des Verbandes

2.5 Verbandsziel:

2.6 Zielgruppen:

2.7 Mitgliederzahl und Mitgliederzusammensetzung:

2.8 Gliederung des Verbandes:

2.9 Verbandstätigkeit und -leistungen:

2.10 Ressourcen / Finanzmittel:

- insgesamt
- Aufwendungen für den Umweltbereich

### 3. Projektdesign

#### 3.1 Planung

- 3.1.1 Wie erfolgte die Kontaktaufnahme zwischen UBA und dem Verband statt? Wie hat der Verband von der Fördermöglichkeit erfahren?
- 3.1.2 Liegt ein Antrag seitens des Trägers vor? Von wem erstellt? (Initiative) Qualität?
- 3.1.3 Wurde in der Planungsphase eine Pre-Feasibility- / eine Feasibility-Studie durchgeführt? Von wem durchgeführt? Umfang? Aufwand?
- 3.1.4 Wurde dabei eine Problem- / Situations- / Ziel- / Zielgruppen- / Beteiligten- /Träger- /Bedarfsanalyse durchgeführt?
- 3.1.5 Wurde/n dabei Zielgruppen / Technologie / politische, ökonomische und soziokulturelle Rahmenbedingungen berücksichtigt?
- 3.1.6 Wurden in der Projektplanung Folgelasten und Nachhaltigkeit der Wirkungen einbezogen?
- 3.1.7 Wurden alle wichtigen Personen, soziale Gruppen und Institutionen, die im Rahmen der Projektdurchführung Entscheidungen trafen, eine aktive Rolle spielen sollten oder durch das Projekt betroffen waren, identifiziert? Wer davon war aktiv am Planungsprozeß beteiligt?
- 3.1.8 Unterscheidet sich die Projektplanung von dem beim Träger üblichen Vorgehen?

**Qualität der Planung**

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

sehr schlecht

sehr gut

#### 3.2 Steuerung

- 3.2.1 Verfügt der Träger über ein funktionsfähiges Monitoring+Evaluation-System? (Regelmäßig, offen, ausführlich, problembezogen) Inwieweit wurde dieses bei dem Projekt angewendet bzw. eigens für das Projekt entwickelt?
- 3.2.2 Welche Steuerungsleistungen wurden seitens des UBA erbracht? Welche Probleme traten auf?
- 3.2.3 Wurde das Projekt seitens des Verbandes effektiv gesteuert? Welche Probleme traten auf?
- 3.2.4 Existierte ein Projektbeirat? Welchen Einfluß hatte der Beirat auf das Projektgeschehen? Welche Probleme traten auf?
- 3.2.5 Wie ist die Qualität der Projektberichterstattung zu beurteilen?
- 3.2.6 Gab es fachliche Stellungnahmen zur Beurteilung des Projekts durch das UBA? Wie ist ihre Qualität zu beurteilen?
- 3.2.7 Gab es fachliche Stellungnahmen zur Beurteilung des Projekts innerhalb des Verbandes?
- 3.2.8 Wie war die Zusammenarbeit zwischen dem UBA, den Verband sowie evtl. zusätzlichen Auftragnehmern oder Durchführungsorganisationen zu beurteilen? Welche Probleme traten auf?
- 3.2.9 Erfüllten alle beteiligten Gruppen (UBA, Verband, evtl. weitere Auftragnehmer) ihre Aufgaben?

**Qualität der Steuerung**

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

sehr schlecht

sehr gut

### **3.3 Förderende und Projektfortführung**

- 3.3.1 Wie wurde das Förderende des Projekts vorbereitet (seitens des UBA / seitens des Verbandes) ?
- 3.3.2 Wurde ein Zielsystem für die Nachförderphase entwickelt? Welche Beiträge hierzu wurden seitens des UBA / seitens der Verbände erbracht? Waren die Ziele erreichbar?
- 3.3.3 Ist das Förderende planungsgemäß eingetreten? War/ist eine weitere Förderphase geplant?
- 3.3.4 Wurden andere Geber zur Weiterfinanzierung kontaktiert? Mit welchem Erfolg? Von wem? Was hat das UBA zur Akquisition neuer Mittelgeber beigetragen?
- 3.3.5 Wurden Folgeprojekte konzipiert? Wurden diese durchgeführt? Auf welche Weise und in welchem Umfang wurden sie finanziert?
- 3.3.6 Welche Kontakte bestehen heute zwischen dem Verband und dem UBA?
- 3.3.7 Wird das Projekt vom Träger fortgeführt? Wenn ja: In welcher organisatorischen Form, mit welcher Personalstärke, mit welchem Institutionalierungsgrad?

**Qualität von Förderende und Projektfortführung**

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

sehr schlecht

sehr gut

## II. Interne Wirkungsfelder / Projektträger

### 4. Ziele

#### 4.1 Zielkonzeption

- 4.1.1 Oberziele und Ziele aus der Sicht des Trägers? Inwieweit ordnen sich die Projektziele in die allgemeinen Zielsetzungen des Verbandes ein?
- 4.1.2 Oberziele und Ziele aus der Sicht des UBA (Warum wurde dieses Projekt gemacht? Welche Aufgaben sollte es erfüllen)? Inwieweit ordnen sich die Projektziele in die Förderrichtlinien des UBA ein?
- 4.1.3 Wurden Indikatoren für die Messung (Beobachtung) der Zielerreichung benannt? Welche?
- 4.1.4 Welche Zielkonflikte ergaben sich zwischen den beteiligten Gruppen?
- 4.1.5 Welche Anpassungen/Veränderungen der angestrebten Ziele und Ergebnisse sind erfolgt? Warum?
- 4.1.6 Wurden durch das Projekt Änderungen der Verbandsziele bewirkt? Welche?
- 4.1.7 Falls das Projekt organisatorisch aufgelöst wurde: Werden die Ziele des Projekts von einer anderen organisatorischen Einheit des Projektträgers, einer anderen Institution oder gar nicht mehr weitergeführt?

**Gesamtbewertung der Zielkonzeption**

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
sehr schlecht											sehr gut

#### 4.2 Zielerreichung

- 4.2.1 Waren die Ziele erreichbar?
- 4.2.2 Welche Ziele wurden erreicht (explizite Projektziele / Beiträge zu Verbandszielen, Zielen des UBA)?

**Zielerreichungsgrad**

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
sehr schlecht											sehr gut

#### 4.3 Zielakzeptanz

- 4.3.1 Akzeptanz des Projekts und seiner wichtigsten Ziele beim geförderten Verband

**Zielakzeptanz beim geförderten Verband**

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
sehr schlecht											sehr gut

## 4.3.2 Akzeptanz des Projekts und seiner wichtigsten Ziele bei den Projektleitern/Koordinatoren/Beratern

**Zielakzeptanz bei den Koordinatoren/Beratern**

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

sehr schlecht

sehr gut

## 4.3.3 Akzeptanz des Projekts und seiner wichtigsten Ziele bei den Zielgruppen

**Zielakzeptanz bei den Zielgruppen**

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

sehr schlecht

sehr gut

## 5. Mitarbeiter

5.1. Wieviele Koordinatoren/Berater waren/sind an dem Projekt beteiligt (Verbandsmitglieder, unmittelbares Projektpersonal, Unterauftragnehmer) ? Welche Qualifikationsanforderungen stellt das Projekt? Waren die Qualifikationen der Koordinatoren/Berater adäquat im Hinblick auf:

- die Erstellung der projektbezogenen Umweltinformationen
- die technische Umsetzung in Informationsmedien
- die Vermittlung und den Vertrieb der Informationsmedien
- den Kontakt zur Zielgruppe

5.2 Wurden eigens zur Durchführung der Projektmaßnahmen Stellen eingerichtet oder waren die Koordinatoren /Berater gleichzeitig durch andere Verbandaktivitäten gebunden?

5.3 Wurden Leistungen im Rahmen des Projekts auf ehrenamtlicher Basis erbracht? In welchem Umfang?

5.4 Wurden Mitarbeiter während der Förderzeit und nach dem Förderende im Sinne der oben genannten projektrelevanten Anforderungen fortgebildet? Wieviele?

5.5 War die Fortbildung ausreichend? Welche weiteren Fortbildungen sähen die Mitarbeiter als sinnvoll an?

5.6 War es problematisch, geeignete Mitarbeiter für das Projekt zu finden? Auf welchem Wege wurden sie rekrutiert? Ist der Verband im Vergleich zu anderen Arbeitgebern attraktiv?

5.7 Wie viele der Koordinatoren und Berater sind noch im Verband tätig oder abgewandert? Aus welchen Gründen?

5.8 Welche beruflichen Veränderungen (innerhalb und außerhalb des Trägers) der Koordinatoren und Berater sind zu verzeichnen? Gab es berufliche Veränderungen sonstiger in das Projekt eingebundener Personen?

5.9 Wie groß ist insgesamt die Fluktuation des Personals innerhalb des Verbandes? Warum?

**Personelle Kapazitäten des Trägers**

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

sehr schlecht

sehr gut

## 6. Organisationsstruktur des Projektträgers

- 6.1 Wie ist die Organisationsstruktur des Verbandes aufgebaut? (Organigramm)
- 6.2 Wie funktionieren Arbeitsplanung und Koordination?
- 6.3 Ist die Entscheidungsstruktur innerhalb des Trägers zentral oder dezentral geregelt?
- 
- 6.4 Wem ist das Projekt / die Umweltberatung hierarchisch unterstellt?
- 6.5 An welcher Stelle in der Organisation war/ist das Projekt / die Umweltberatung angesiedelt?
- 6.6 Ist diese Art der organisatorischen Einbindung für die Aufgabenerfüllung im Umweltschutzbereich effizient?
- 
- 6.7 Welche Vor- und Nachteile ergeben sich aus der Struktur der Projekt-/Beratungseinheiten (Zentralisierung; Größe)?
- 6.8 Wie ist der Umweltberatungsprozeß organisiert (z.B. Grad der Arbeitsteilung/Spezialisierung, Grad der Formalisierung, Aktivität vs. Reaktivität)? Hat sich das Vorgehen bewährt?
- 6.9 Wie wurde/n der/die Standort/e des unmittelbaren Projektträgers begründet? Welche Auswirkungen hat der Standort auf den organisatorischen Ablauf des Umweltberatungsprozesses?

**Leistungsfähigkeit der Organisationsstruktur**

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

sehr schlecht

sehr gut

## 7. Vernetzungen

- 7.1 Welche Vernetzungen gibt es innerhalb der Verbandsstruktur zwischen den mit der Durch-/Fortführung der Projektaktivitäten befaßten Personen/Einheiten und den entsprechenden Personen/Einheiten von Teil- oder Regionalverbänden?
- 7.2 In welcher Form werden Aspekte des Projektverlaufs in diese Netzwerke eingebracht?

**Grad der Intravernetzung**

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

sehr niedrig

sehr hoch

- 7.3 Welche Kontakte zu anderen Verbänden oder Trägern ähnlicher Umweltberatungsaktivitäten werden gepflegt? Findet ein gegenseitiger Erfahrungsaustausch statt? Inwieweit ist dieser Erfahrungsaustausch institutionalisiert?

**Grad der Intervernetzung**

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

sehr niedrig

sehr hoch

## 8. Kooperationen

8.1 Arbeitet die Beratungsstelle mit anderen Personen/Abteilungen innerhalb der Verbandsstruktur zusammen? Mit wem? Welche Bereiche der Projektstätigkeit betrifft diese Kooperation?

**Grad der internen Kooperation**

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

sehr niedrig

sehr hoch

8.2 Zwischen welchen anderen Einrichtungen und den Beratungsstellen gab es Kontakte und Kooperationen?

- Kontakt zu/Kooperation mit Behörden
- Kontakt zu/Kooperation mit Unternehmen
- Kontakt zu/Kooperation mit wissenschaftlichen Einrichtungen
- Kontakt zu/Kooperation mit Verbänden/Vereinen/Stiftungen

**Grad der externen Kooperation**

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

sehr niedrig

sehr hoch

## 9. Finanzielle und technische Ressourcen

9.1 Wie sah/sieht die Ausstattung mit Räumen und Arbeitsmitteln beim Projektteam aus? War die Ausstattung den Projektanforderungen angemessen?

9.2. Wie ist die Finanzlage des Trägers insgesamt zu beurteilen (Einnahmequellen / Kostenstruktur)? Welche Veränderungen in der Finanzlage sind während des Förderverlaufs und danach eingetreten?

9.3 Wie hoch ist das jährliche Ausgaben des Verbandes für Aktivitäten im Umweltbereich? (Personalmittel, Sachmittel usw.)? Gibt es hierfür ein eigenes Budget?

9.4 Welche Kosten sind durch die Projektaktivitäten entstanden (Eigenanteil)? Lassen sich die Aufwendungen beziffern, die dem Verband durch die Weiterführung des Projekts entstanden sind (bzw. entstanden wären)?

9.5 Gab/gibt es finanzielle Probleme hinsichtlich Projektdurchführung/-weiterführung?

9.6 Konnte die finanzielle Lücke, die nach dem Förderende durch das Einstellen der Fördermittel eingetreten war, geschlossen werden? Durch Eigenmittel, Zuschüsse, Fremdmittel? Welche Selbstfinanzierungsmechanismen wurden entwickelt (z.B. über Gebühren, Dienstleistungsaufträge etc.)?

9.7 Welche Maßnahmen konnten aus Kostengründen nicht weitergeführt werden?

**Finanzielle und technische Leistungsfähigkeit des Trägers**

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

sehr schlecht

sehr gut

## 10. Umweltdienstleistungen

- 10.1 Welche Dienstleistungen erbringt der Verband im Umweltbereich? An welche Zielgruppe richten sich seine Aktivitäten im allgemeinen?
- 10.2 Welche Umweltdienstleistungen wurden während der Förderlaufzeit entwickelt und implementiert? Wie ordnen sich die durch das Projekt entwickelten Umweltdienstleistungen in das allgemeine Leistungsprofil des Verbandes ein?
- 10.3 Inwieweit unterscheiden sich die im Projektverlauf entwickelten Konzeptionen von dem übrigen Angebot des Verbandes? Wurden z.B.
- neue Themen erschlossen
  - neue Darstellungsformen / Informationsmedien für Umweltinformationen entwickelt
  - neue Vertriebsstrukturen / Netzwerke aufgebaut
  - neue Zielgruppen erschlossen?
- 10.4 Wurden die erarbeiteten Umweltdienstleistungen während der Förderlaufzeit modifiziert und an veränderte Bedingungen angepaßt?
- 10.5 Werden die während der Förderlaufzeit entwickelten und implementierten Konzepte heute noch genutzt? Sind sie noch zweckmäßig? Wurde der Leistungsumfang nach Förderende erweitert oder reduziert?
- 10.6 Inwiefern müßte eine erfolgreiche Fortführung des Förderprogramms heute anders konzeptioniert sein als das Programm es damals war? (z.B. andere Themen, andere Darstellungsformen / Informationsmedien, andere Vertriebsstrukturen / Formen der Zielgruppenerreichung, andere Zielgruppen)

**Innovationspotential  
des Beratungskonzepts**

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

sehr niedrig

sehr hoch

### III. Externe Wirkungsfelder

#### 11. Zielgruppen des Projekts

- 11.1 Welche Zielgruppen wurden zu Förderbeginn ausgewählt? Wie fand diese Auswahl statt? Gab es Bedarfsermittlungen? Haben sich die Zielgruppen im Förderverlauf oder nach Förderende verändert?
- 11.2 Über welche Medien werden die durch das Projekt erarbeiteten Informationen verbreitet? Welche Medien werden am intensivsten eingesetzt? Sind diese Medien zur Erreichung der Zielgruppe optimal geeignet?
- 11.3 Welche Probleme traten auf hinsichtlich der Erreichung der Zielgruppe? Welche Lösungsansätze wurden entwickelt? Waren diese erfolgreich?
- 11.4 Inwieweit wurde berücksichtigt, daß die Zielgruppe über die notwendigen Ressourcen zur Maßnahmenumsetzung verfügte?
- 11.5 Bestand für die Zielgruppe die Möglichkeit, Einfluß auf die Beratungs- bzw. Schulungskonzeption zu nehmen? Wurde dies genutzt? War der Grad der Einflußnahme zeitlichen Schwankungen unterworfen? Welche Rückwirkungen hatte die Einflußnahme auf die Konzeption des Förderprogramms?
- 11.6 In welchem Umfang nutzt die Zielgruppe das Angebot?
- 11.7 Ist das Konzept flexibel genug, um individuellen Anforderungen (z.B. Art der nachgefragten Informationen / Umweltdienstleistungen) zu genügen? Haben sich diese Anforderungen im Zeitverlauf verändert?
- 11.8 Gibt es eine Verbreitung der erarbeiteten Informationen / Umweltdienstleistungen über die anvisierte Zielgruppe hinaus?

**Angepaßtheit der geförderten Umweltdienstleistungen an die Bedürfnisse der Zielgruppen**

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

sehr niedrig

sehr hoch

- 11.9 Inwieweit haben sich die Wirkungen der Umweltdienstleistungen innerhalb der Zielgruppe verbreitet?

**Diffusion innerhalb der Zielgruppe**

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

sehr niedrig

sehr hoch

#### 12. Wirkungen im Projektumfeld

- 12.1 Inwieweit haben sich die Wirkungen der im Projekt erarbeiteten Umweltdienstleistungen im Projektumfeld verbreitet (z.B. auf Verbandsebene, auf politischer Ebene, auf wirtschaftlicher Ebene)?
- Fand eine Diffusion der im Projekt aufgegriffenen Themen statt?
  - Fand eine Diffusion der im Projekt entwickelten Informationsträger / -medien / erarbeiteten Materialien statt?
  - Sind neue Vertriebsstrukturen oder Netzwerke geschaffen worden?
  - Sind durch die geförderten Umweltdienstleistungen neue Stellen geschaffen oder organisatorische Veränderungen angeregt worden?

**Grad der Diffusionswirkungen im Gesamtverband**

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

sehr niedrig

sehr hoch

### 7.3 Kriterien zur Klassifikation der Organisationselemente

Fragen zur Dimension Organisationselemente	Ja	Nein
Gehört der Umweltschutz zu den Zielen des Projektträgers? (Umweltschutz als Element der Verbandssatzung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist die Umweltberatung in der Organisationsstruktur institutionalisiert? (Gibt es eine Umweltausschuss, Umweltbeauftragte, Umweltberatertreffen o.ä.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verfügt der Verband über große Ressourcen an Finanzmitteln, Personal und Technischer Ausstattung, die zur Umweltberatung mobilisiert werden könnten? (Indikator Jahresumsatz des Gesamtverbands)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist ein Interesse der Mitglieder an Umweltberatung vorhanden? (Gab es Anfragen, Vorstöße von der Basis o.ä.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 7.4 Erhebungsbogen zur Erfassung der Nachhaltigkeit von Umweltberatungsprojekten

### I. Interne Nachhaltigkeit

Fragen	ja	nein	Punkte		
<b>Personelle Kapazitäten</b>					
Es stehen keine personellen Kapazitäten für Umweltberatung beim Projektträger mehr zur Verfügung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-2		
Im Vergleich zum Projektbeginn sind die personellen Kapazitäten für Umweltberatung zum Evaluationszeitpunkt deutlich reduziert worden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-1		
Die zu Projektbeginn für Umweltberatung vorhandenen personellen Kapazitäten stehen in etwa gleichem Umfang zur Verfügung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0		
Die im Projektverlauf zusätzlich geschaffenen personellen Ressourcen für Umweltberatung stehen immer noch zur Verfügung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+1		
Die personellen Kapazitäten für Umweltberatung wurden im Vergleich zur Projektlaufzeit nach Projektende deutlich weiter ausgebaut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+2		
<b>Punktzahl personelle Kapazitäten</b>					
	<b>+2</b>	<b>+1</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>

Fragen	ja	nein	Punkte		
<b>Organisatorische Kapazitäten</b>					
Es bestehen keine organisatorischen Einheiten für Umweltberatung beim Projektträger mehr zur Verfügung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-2		
Im Vergleich zum Projektbeginn sind die organisatorischen Einheiten für Umweltberatung zum Evaluationszeitpunkt deutlich reduziert worden (z.B. Eingliederung in andere Einheiten, Verlagerung in periphere Bereiche usw.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-1		
Die zu Projektbeginn für Umweltberatung vorhandenen organisatorischen Einheiten stehen in etwa gleicher Form zur Verfügung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0		
Die im Projektverlauf zusätzlich geschaffenen organisatorischen Einheiten für Umweltberatung stehen immer noch zur Verfügung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+1		
Die organisatorischen Einheiten für Umweltberatung wurden im Vergleich zur Projektlaufzeit nach Projektende deutlich weiter ausgebaut (z.B. Erweiterungen der Kompetenz, Verlagerung in zentralere Bereiche usw.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+2		
<b>Punktzahl organisatorische Kapazitäten</b>					
	<b>+2</b>	<b>+1</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>

Fragen	ja	nein	Punkte		
<b>Technische und Finanzielle Kapazitäten</b>					
Es stehen keine technischen und finanziellen Kapazitäten für Umweltberatung beim Projektträger mehr zur Verfügung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-2		
Im Vergleich zum Projektbeginn sind die technischen und finanziellen Kapazitäten für Umweltberatung zum Evaluationszeitpunkt deutlich reduziert worden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-1		
Die zu Projektbeginn für Umweltberatung vorhandenen technischen und finanziellen Kapazitäten stehen in etwa gleichem Umfang zur Verfügung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0		
Die im Projektverlauf zusätzlich geschaffenen technischen und finanziellen Ressourcen für Umweltberatung stehen immer noch zur Verfügung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+1		
Die technischen und finanziellen Kapazitäten für Umweltberatung wurden im Vergleich zur Projektlaufzeit nach Projektende deutlich weiter ausgebaut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+2		
<b>Punktzahl technische und finanzielle Kapazitäten</b>	<b>+2</b>	<b>+1</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>

Fragen	ja	nein	Punkte		
<b>Intravernetzung</b>					
Es stehen keine dauerhaften Strukturen zum Austausch von Informationen (Netzwerke) für Umweltberatung innerhalb des Projektträgers mehr zur Verfügung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-2		
Im Vergleich zum Projektbeginn sind die dauerhaften Strukturen zum Austausch von Informationen (Netzwerke) für Umweltberatung innerhalb des Projektträgers zum Evaluationszeitpunkt deutlich reduziert worden (z.B. geringere Beteiligung, weniger Mitspracherecht, verringerte Häufigkeit des Austauschs usw.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-1		
Die zu Projektbeginn für Umweltberatung vorhandenen dauerhaften Strukturen zum Austausch von Informationen (Netzwerke) innerhalb des Trägers stehen in etwa gleichem Umfang zur Verfügung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0		
Die im Projektverlauf zusätzlich geschaffenen dauerhaften Strukturen zum Austausch von Informationen (Netzwerke) für Umweltberatung innerhalb des Projektträgers stehen immer noch zur Verfügung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+1		
Die dauerhaften Strukturen zum Austausch von Informationen (Netzwerke) für Umweltberatung wurden im Vergleich zur Projektlaufzeit nach Projektende innerhalb des Projektträgers deutlich weiter ausgebaut (z.B. höhere Beteiligung, mehr Mitspracherecht, erhöhte Häufigkeit des Austauschs usw.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+2		
<b>Punktzahl Intravernetzung</b>	<b>+2</b>	<b>+1</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>

Fragen	ja	nein	Punkte		
<b>Intervernetzung</b>					
Der Projektträger ist in keine dauerhaften Strukturen zum Austausch von Informationen (Netzwerke) für Umweltberatung außerhalb der eigenen organisatorischen Einheit eingebunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-2		
Im Vergleich zum Projektbeginn ist der Projektträger zum Evaluationszeitpunkt in deutlich weniger dauerhafte Strukturen zum Austausch von Informationen (Netzwerke) für Umweltberatung außerhalb der eigenen organisatorischen Einheit eingebunden (z.B. geringere Beteiligung, weniger Mitspracherecht, verringerte Häufigkeit des Austauschs usw.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-1		
Der Projektträger ist in etwa dem gleichen Umfang wie zu Projektbeginn in für Umweltberatung vorhandene dauerhafte Strukturen zum Austausch von Informationen (Netzwerke) außerhalb der eigenen organisatorischen Einheit eingebunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0		
Die im Projektverlauf zusätzlich geschaffenen Einbindungen des Projektträgers in dauerhafte Strukturen zum Austausch von Informationen (Netzwerke) für Umweltberatung außerhalb der eigenen organisatorischen Einheit bestehen immer noch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+1		
Die Einbindungen des Projektträgers in dauerhafte Strukturen zum Austausch von Informationen (Netzwerke) für Umweltberatung außerhalb der eigenen organisatorischen Einheit wurden im Vergleich zur Projektlaufzeit nach Projektende deutlich weiter ausgebaut (z.B. höhere Beteiligung, mehr Mitspracherecht, erhöhte Häufigkeit des Austauschs usw.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+2		
<b>Punktzahl Intervernetzung</b>					
	<b>+2</b>	<b>+1</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>

Fragen	ja	nein	Punkte		
<b>Interne Kooperationen</b>					
Es bestehen zum Evaluationszeitpunkt keine aufgabenorientierte Kooperationen mit anderen organisatorischen Einheiten innerhalb des Projektträgers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-2		
Im Vergleich zum Projektbeginn hat sich die Zahl der aufgabenorientierten Kooperationen mit anderen organisatorischen Einheiten innerhalb des Projektträgers zum Evaluationszeitpunkt deutlich reduziert (z.B. weniger gemeinsame Projekte, geringere Zahl von Anfragen etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-1		
Der Umfang der aufgabenorientierten Kooperationen mit anderen organisatorischen Einheiten innerhalb des Projektträgers ist im Vergleich zum Projektbeginn in etwa gleich geblieben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0		
Die im Projektverlauf entstandene Erhöhung der aufgabenorientierten Kooperationen mit anderen organisatorischen Einheiten innerhalb des Projektträgers ist in etwa erhalten geblieben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+1		
Der Umfang der aufgabenorientierten Kooperationen mit anderen organisatorischen Einheiten innerhalb des Projektträgers hat sich im Vergleich zur Projektlaufzeit nach Projektende deutlich erhöht (z.B. mehr gemeinsame Projekte, größere Zahl von Anfragen etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+2		
<b>Punktzahl Interne Kooperationen</b>					
	<b>+2</b>	<b>+1</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>

Fragen	ja	nein	Punkte		
<b>Externe Kooperationen</b>					
Es bestehen zum Evaluationszeitpunkt keine aufgabenorientierte Kooperationen mit anderen Organisationen außerhalb des Projektträgers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-2		
Im Vergleich zum Projektbeginn hat sich die Zahl der aufgabenorientierten Kooperationen mit anderen Organisationen außerhalb des Projektträgers zum Evaluationszeitpunkt deutlich reduziert (z.B. weniger gemeinsame Projekte, geringere Zahl von Anfragen etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-1		
Der Umfang der aufgabenorientierten Kooperationen mit anderen Organisationen außerhalb des Projektträgers ist im Vergleich zum Projektbeginn in etwa gleich geblieben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0		
Die im Projektverlauf entstandene Erhöhung der aufgabenorientierten Kooperationen mit anderen Organisationen außerhalb des Projektträgers ist in etwa erhalten geblieben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+1		
Der Umfang der aufgabenorientierten Kooperationen mit anderen Organisationen außerhalb des Projektträgers hat sich im Vergleich zur Projektlaufzeit nach Projektende deutlich erhöht (z.B. mehr gemeinsame Projekte, größere Zahl von Anfragen etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+2		
<b>Punktzahl Externe Kooperationen</b>	<b>+2</b>	<b>+1</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>

## II. Externe Nachhaltigkeit

Fragen	ja	nein	Punkte		
<b>Innovationspotential</b>					
Es werden keine Umweltberatungskonzepte mehr beim Projektträger genutzt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-2		
Im Vergleich zum Projektbeginn werden deutlich weniger Umweltberatungskonzepte vom Projektträger genutzt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-1		
Die zur Umweltberatung eingesetzten Konzepte entsprechen weitgehend denjenigen, die bereits zu Projektbeginn eingesetzt worden sind	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0		
Die im Projektverlauf zusätzlich neu eingeführten Umweltberatungskonzepte werden weiterhin in etwa dem selben Umfang wie zu Projektende weiter genutzt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+1		
Die im Projektverlauf zusätzlich neu eingeführten Umweltberatungskonzepte sind weiterentwickelt worden oder haben Anregungen zur Entwicklung neuer, innovativer Umweltberatungskonzepte gegeben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+2		
<b>Punktzahl Innovationspotential</b>	<b>+2</b>	<b>+1</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>

Fragen	ja	nein	Punkte
<b>Anpassung an die Zielgruppenbedürfnisse</b>			
Es werden keine Leistungen im Umweltberatungsbereich für die Zielgruppen mehr erbracht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-2
Im Vergleich zum Projektbeginn sind die Zielgruppen mit den gegenwärtigen Leistungen im Umweltberatungsbereich deutlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-1

unzufriedener als mit denen zu Projektbeginn (weil die Leistungen reduziert wurden, die Ansprüche der Zielgruppen gestiegen sind, die neuen Leistungen nicht ihren Erwartungen entsprechen etc.)			
Die Zielgruppen sind mit den heutigen Leistungen im Umweltberatungsbereich in vergleichbarem Maße zufrieden wie zu Projektbeginn. Durch die Projektmaßnahmen ergaben sich keine wesentlichen Veränderungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0
Aufgrund der zusätzlichen, im Projektverlauf erbrachten Umweltberatungsleistungen konnte die Zufriedenheit der Zielgruppen deutlich gesteigert und in etwa auf dem Niveau zu Projektende gehalten werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+1
Aufgrund von weiteren Anstrengungen zur Anpassung der Umweltberatungsleistungen konnte die Zufriedenheit der Zielgruppen auch nach Projektende weiter gesteigert werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+2
<b>Punktzahl Anpassung an Zielgruppenbedarf</b>			
	<b>+2</b>	<b>+1</b>	<b>0</b>
		<b>-1</b>	<b>-2</b>

Fragen	ja	nein	Punkte
Diffusionswirkungen bei den Zielgruppen			
Von den Zielgruppen werden keine Umweltberatungsleistungen des Projektträgers mehr genutzt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-2
Im Vergleich zum Projektbeginn werden Umweltberatungsleistungen des Projektträgers in deutlich geringerem Umfang von den Zielgruppen genutzt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-1
Die Umweltberatungsleistungen des Projektträgers werden in etwa dem gleichen Umfang von den Zielgruppen genutzt wie zu Projektbeginn (Intensität der Nutzung, Verbreitung in Zielgruppe)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0
Aufgrund der im Projektverlauf erstellten Leistungen konnte eine deutliche Steigerung der Nutzung von Umweltberatungsleistungen des Projektträgers durch die Zielgruppen erreicht und auch nach Projektende auf diesem Niveau gehalten werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+1
Aufgrund der Weiterentwicklung der im Projektverlauf erstellten Leistungen konnte auch nach Projektende eine weitere deutliche Steigerung der Nutzung von Umweltberatungsleistungen des Projektträgers durch die Zielgruppen erreicht werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+2
<b>Punktzahl Diffusionswirkung bei Zielgruppe</b>			
	<b>+2</b>	<b>+1</b>	<b>0</b>
		<b>-1</b>	<b>-2</b>

Fragen	ja	nein	Punkte		
<b>Diffusionswirkungen im Projektumfeld</b>					
Durch die Projektleistungen sind keinerlei Wirkungen im Projektumfeld (Veränderungen anderer organisatorischer Teilbereiche, Reaktionen von Politik und Öffentlichkeit, Veränderungen von Umweltbelastungen etc.) erzielt worden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-2		
Im Vergleich zum Projektbeginn sind die Wirkungen im Projektumfeld durch Umweltberatungsleistungen des Trägers eher geringer geworden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-1		
Die heutigen Wirkungen der Umweltberatungsleistungen des Trägers im Projektumfeld entsprechen weitgehend denen zum Zeitpunkt des Projektbeginns	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0		
Die im Projektverlauf erbrachten Umweltberatungsleistungen haben zu Wirkungen im Projektumfeld geführt, die nach Projektende in etwa auf gleichem Niveau erhalten geblieben sind	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+1		
Aufgrund der Weiterentwicklung der im Projektverlauf erbrachten Umweltberatungsleistungen konnten die Wirkungen im Projektumfeld auch nach Projektende weiter gesteigert werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	+2		
<b>Punktzahl Diffusionswirkungen im Projektumfeld</b>	<b>+2</b>	<b>+1</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>

## 7.5 Literaturliste:

- Ankele, Kathrin / Kottmann, Heinz (1999): *Ökologische Zielfindung im Rahmen des Umweltmanagements. Entwicklung einer Methode für die Unternehmenspraxis*. Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung: Berlin.
- Bacher, Johann (1994): *Clusteranalyse. Anwendungsorientierte Einführung*. München/Wien: Oldenburg.
- Bolscho, Dietmar (1999): *Umweltbildungsforschung als Evaluationsforschung*. In: Bolscho, Dietmar / Michelsen, Gerd (Hrsg.): *Methoden der Umweltbildungsforschung*. Opladen: Leske & Budrich, S. 79-84.
- Brinkmann, Christian (1999): *Zielcontrolling und Evaluation im Rahmen von Arbeitsförderung*. IAB – Werkstattbericht 2 (05.02.99).
- Clausen, Jens (1998): *Monitoring von Umwelleistung und Umweltmanagement-System. Eine Panelbefragung von Unternehmen*. IÖW-Diskussionspapier 43/98.
- De Haan, Gerhard / Kuckartz, Udo (1996): *Umweltbewußtsein. Denken und Handeln in Umweltkrisen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Der Rat von Sachverständigen für Umweltfragen (1994): *Umweltgutachten 1994*. Stuttgart: Verlag Metzler-Poeschel.
- Diekmann, Andreas/ Preisendörfer, Peter (1992): *Persönliches Umweltverhalten. Diskrepanzen zwischen Anspruch und Wirklichkeit*. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 2/1992, S. 226-251.
- Geider, Franz Josef/ Rogge, Eckart/ Schaaf, Harald, P. (1982): *Einstieg in die Faktorenanalyse*. Heidelberg: Quelle + Meyer.
- GTZ (1997): *Ziel Orientierte Projekt Planung – ZOPP. Eine Orientierung für die Planung bei neuen und laufenden Projekten und Programmen*. Eschborn: GTZ.
- Holm, Klaus (1977): *Lineare multiple Regression und Pfadanalyse*. In: ders. (Hg.): *Die Befragung*. Bd. 5, München: Francke, S. 7-102
- Kieser, Alfred (1993): *Der Situative Ansatz*. In: Kieser, Alfred (Hg.): *Organisationstheorien*. Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag, S.161-191.

- Kluge, Susanne (1999): *Empirisch begründete Typenbildung. Zur Konstruktion von Typen und Typologien in der qualitativen Sozialforschung*. Opladen: Leske + Budrich.
- Kohli, Martin (1978): *Erwartungen an eine Soziologie des Lebenslauf*. In: ders. (Hg.): *Soziologie des Lebenslaufs*. Darmstadt/ Neuwied, S. 9-32.
- Kuckartz, Udo (1995): *Case-Oriented Quantification*. In: Kelle, Udo (Hg.): *Computer-Aided Qualitative Data Analysis. Theory, Methods, and Practice*. London u.a., S. 158-166.
- Lehmann, Jürgen (1999): *Befunde empirischer Forschung zu Umweltbildung und Umweltbewußtsein*. Opladen: Leske + Budrich.
- Mayer, Karl-Ulrich (1990, Hg.): *Lebensläufe und sozialer Wandel*. Opladen: Westdeutscher Verlag (Sonderheft 31 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie).
- Meyer, Wolfgang: *Umweltberatung als organisierter Informationstransfer*. In: Härtel, Michael/ Stockmann, Reinhard/ Gaus, Hansjörg: *Berufliche Umweltbildung und Umweltberatung. Grundlagen, Konzepte und Wirkungsmessung*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag, S.90-108.
- Mohr, Hans W. (1977): *Bestimmungsgründe für die Verbreitung von neuen Technologien*. Berlin: Duncker & Humboldt, S.43.
- Monhemius, Kerstin Christiane (1993): *Umweltbewußtes Kaufverhalten von Konsumenten*. Frankfurt a.M.
- Neitzel, Harald/ Landmann, Ute/ Pohl, Marian (1994): *Das Umweltverhalten der Verbraucher – Daten und Tendenzen*. Texte des Umweltbundesamtes 75/94.
- Nordbeck, Ralf (2000): *Umweltplanung als institutionelles Arrangement*. In: Trittwitz, Volker von: *Institutionelle Arrangements in der Umweltpolitik, Zukunftsfähigkeit durch innovative Verfahrenskombination*. Opladen: Leske&Budrich, S. 184-202.
- Opp, Karl-Dieter & Schmidt, Peter (1976): *Einführung in die Mehrvariablenanalyse. Grundlagen der Formulierung und Prüfung komplexer sozialwissenschaftlicher Aussagen*. Reinbek:rororo.

- Paulus, Stephan (1996): *Indikatoren der Institutionenentwicklung im Umweltbereich. Anregungen und Beispiele für Projektplanung und –management*. Eschborn GTZ.
- Preisendörfer, Peter (1999): *Umwelteinstellungen und Umweltverhalten in Deutschland. Empirische Befunde und Analysen auf der Grundlage der Bevölkerungsumfragen „Umweltbewußtsein in Deutschland 1991-1998“*. Opladen: Leske + Budrich.
- Rogers, Everett M. (1995<sup>4</sup>): *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press.
- Rossi, P.H., Freeman H.E. (1994<sup>5</sup>): *Evaluation*. Sage: Newbury Park u.a.
- Stockmann, Reinhard / Meyer, Wolfgang / Krapp, Stefanie, Köhne, Godehard (2000): *Wirksamkeit deutscher Berufsbildungs-zusammenarbeit: Ein Vergleich zwischen staatlichen und nicht-staatlichen Programmen in der Volksrepublik China*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Stockmann, Reinhard (1996): *Die Wirksamkeit der Entwicklungshilfe. Eine Evaluation von Programmen und Projekten*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Stockmann, Reinhard (1993<sup>2</sup>): *Die Nachhaltigkeit von Entwicklungsprojekten. Eine Methode zur Evaluierung am Beispiel von Berufsbildungsprojekten*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Stockmann, Reinhard/ Meyer, Wolfgang/ Gaus, Hansjörg/ Kohlmann, Uwe/ Urbahn, Julia (2001 im Druck): *Nachhaltige Umweltberatung. Eine Evaluation von Umweltberatungsprojekten*. Opladen: Leske + Budrich.
- Teichert, Volkert (1993): Betriebliche Umweltinformationssysteme und Möglichkeiten der Arbeitnehmervertretung. In: *WSI Mitteilungen 6/1993*, S. 359f. .
- Umweltbundesamt (1992): *Jahresbericht 1992*, Berlin.
- Umweltbundesamt (1994a): *Jahresbericht 1994*, Berlin.
- Umweltbundesamt (1994b): *Informationen zur Förderung von Umweltberatungsprojekten*, unveröffentlichtes Strategiepapier.
- Urbahn, Julia, 1998: *Was nutzt Umweltberatung der Umwelt? oder besser: Wann nutzt Umweltberatung der Umwelt?* Unveröffentlichtes Vortragsmanuskript. Saarbrücken.
- Wackerbauer, Johann, 1995: Struktur und Wettbewerbssituation der Anbieter von Umwelttechnik und umweltfreundlicher Technik. In: *IFO-Schnelldienst 21/95*, S. 9.