

TEXTE

101/2026

Abschlussbericht

Umweltpolitik und die populistische Herausforderung

von:

Huy Tran-Karcher, Julia Hoffmann
ifok GmbH, Berlin

Johanna Siebert, Sören Hellmonds
Das Progressive Zentrum, Berlin

Martin Gsell, Dirk Arne Heyen
Öko-Institut e.V.

Herausgeber:

Umweltbundesamt

TEXTE 101/2026

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

Forschungskennzahl 3722 11 103 0

Abschlussbericht

Umweltpolitik und die populistische Herausforderung

von

Huy Tran-Karcher, Julia Hoffmann
ifok GmbH, Berlin

Johanna Siebert, Sören Hellmonds
Das Progressive Zentrum, Berlin

Martin Gsell, Dirk Arne Heyen
Öko-Institut e.V.

Im Auftrag des Umweltbundesamtes

Impressum

Herausgeber

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

Durchführung der Studie:

ifok GmbH (Projektleitung)
Reinhardtstraße 58
12555 Berlin

Abschlussdatum:

Dezember 2025

Redaktion:

Fachgebiet I 1.1 Grundsatzfragen, Nachhaltigkeit und strategische Vorausschau
Dr. Alexandra Lindenthal

DOI:

<https://doi.org/10.60810/openumwelt-8250>

ISSN 1862-4804

Dessau-Roßlau, Juni 2026

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

Kurzbeschreibung: Umweltpolitik und die populistische Herausforderung

Der Abschlussbericht des Forschungsprojekts „Umweltpolitik und die populistische Herausforderung“ (Laufzeit: August 2022 bis Dezember 2025) gibt einen Überblick über die Ergebnisse des Projekts. Gezeigt wird, mit welchen populistischen Narrativen und Interventionen die Umweltpolitik in Deutschland konfrontiert wird und welche Maßnahmen das Umweltressort – und andere Behörden – nutzen können, um diesen Herausforderungen wirksam zu begegnen. Ziel des Projekts war die Entwicklung eines praxisnahen strategischen Leitfadens für Mitarbeitende des Umweltressorts.

Populismus wurde dabei als dreidimensionales Phänomen verstanden – geprägt durch Anti-Elitismus, Anti-Pluralismus und Pro-Volkssouveränität – und im Kontext der Umweltpolitik als „umweltregressiver Populismus“ definiert (Denk & Siebert 2024).

Der Forschungssatz des Projekts kombinierte eine systematische Literaturrecherche mit qualitativer Datenerhebung aus Fachdialogen, Fokusgruppen und Interviews. Ergänzt wurde dies durch einen partizipativen Strategieprozess mit fünf ganztägigen Werkstätten, zwei digitalen Vernetzungsworkshops und einem Review-Workshop. Diese Formate ermöglichten die Einbindung vielfältiger Perspektiven aus Verwaltung und Zivilgesellschaft und bildeten die Grundlage für die Entwicklung des Leitfadens. Fachlich-strategisch begleitet wurde das Projekt über die gesamte Laufzeit hinweg durch einen interdisziplinär besetzten Projektbeirat, der Impulse aus Wissenschaft und Praxis einbrachte. Die Prozess-Evaluation wurde von einer unabhängigen wissenschaftlichen Stelle durchgeführt.

Die Forschung identifizierte sieben dominante populistische Narrative (Denk & Siebert 2024) – darunter die Darstellung von Umweltpolitik als wirtschaftliche Bedrohung und die Inszenierung einer „Ökodiktatur“. Ergänzend wurden Ursachen für die gesellschaftliche Anschlussfähigkeit dieser Narrative analysiert – von ökonomischen Ängsten über ideologische und psychologische Faktoren (ebd.).

Zentrales Ergebnis des Projekts ist ein strategischer Leitfaden (Hoffmann et al. 2025) mit acht konkreten Handlungsansätzen, darunter soziale Folgenabschätzung, positive Zukunftsnarrative, digitale Medienkompetenz und Allianzbildung mit der Zivilgesellschaft.

Abstract: Environmental Policy and the Populist Challenge

The final report of the research project ‘Environmental Policy and the Populist Challenge’ (duration: August 2022 to December 2025) provides an overview of the project’s findings. It shows the populist narratives and interventions that environmental policy in Germany is confronted with and the measures that the environment ministry – and other authorities – can use to effectively address these challenges. The aim of the project was to develop a practical strategic guideline for the employees of the federal Ministry for the Environment and its associated authorities.

Populism was understood as a three-dimensional phenomenon – characterised by anti-elitism, anti-pluralism and pro-popular sovereignty – and defined in the context of environmental policy as ‘environmentally regressive populism’ (Denk & Siebert 2024).

The project’s research approach combined a systematic literature review with qualitative data collection from expert dialogues, focus groups and interviews. This was supplemented by a participatory strategy process involving five full-day workshops, two digital networking workshops and a review workshop. These formats enabled the integration of diverse perspectives from administration and civil society and formed the basis for the development of the guideline. The project was supported throughout its duration by an interdisciplinary project advisory board, which provided input from academia and practice. The process evaluation was carried out by an independent scientific body.

The research identified seven dominant populist narratives (Denk & Siebert 2024) – including the portrayal of environmental policy as an economic threat and the staging of an ‘eco-dictatorship’. In addition, the causes for the social connectivity of these narratives were analysed – from economic fears to ideological and psychological factors (ibid.).

The central outcome of the project is a strategic guide (Hoffmann et al. 2025) with eight concrete approaches for action, including social impact assessment, positive narratives about the future, digital media literacy and alliance building with civil society.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	9
Tabellenverzeichnis.....	9
Abkürzungsverzeichnis.....	10
Zusammenfassung.....	11
Summary.....	14
Einleitung.....	17
1.1 Ziel und Ansatz des Projektes.....	17
1.2 Struktur des Abschlussberichtes.....	18
2 Bestandsaufnahme aus Wissenschaft und Praxis.....	19
2.1 Hintergrund und Ziele.....	19
2.2 Methodisches Vorgehen.....	19
2.2.1 Systematische Literaturstandanalyse.....	19
2.2.2 Datenerhebung.....	22
3 Entwicklung des Leitfadens.....	25
3.1 Ziele und Prozess.....	25
3.2 Methodisches Vorgehen und Zwischenergebnisse.....	25
3.2.1 Leitfaden.....	25
3.2.2 Fünf Werkstätten zur Leitfadenentwicklung.....	26
3.2.3 Review-Workshop.....	27
3.2.4 Zwei Vernetzungsworkshops.....	28
3.2.5 Informationsveranstaltung für Mitarbeitende des Umweltressorts.....	31
3.2.6 Projektbeirat.....	32
3.2.7 Projekt-externe Veranstaltungen.....	34
3.3 Ergebnisse (Prinzipien, strategische Ziele, Handlungsfelder, Handlungsansätze).....	35
4 Evaluation.....	42
4.1 Hintergrund und Ziele.....	42
4.2 Evaluationskonzept und methodisches Vorgehen.....	42
4.2.1 Grundlegender Aufbau der Evaluation.....	42
4.2.2 Ableitung von Evaluationskriterien und Indikatoren.....	43
4.2.3 Erhebungsinstrumente und Datenerhebung.....	43
4.2.4 Auswertung und Berichterstattung.....	43
4.3 Ergebnisse.....	43
4.3.1 Erste Zwischenevaluation.....	43
4.3.2 Zweite Zwischenevaluation.....	45

4.3.3	Dritte Zwischenevaluation	47
4.3.4	Vierte Zwischenevaluation.....	50
4.3.5	Fünfte Zwischenevaluation.....	51
4.3.6	Abschlussevaluation und Schlussfolgerungen	52
5	Schluss und Ausblick.....	54
6	Quellenverzeichnis	55

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Prozess-Schritte und Outputs.....	18
Abbildung 2:	Werkstattprozess zur Erarbeitung des Leitfadens	25
Abbildung 3:	Vier strategische Prinzipien und sechs Handlungsfelder für eine souveräne Umweltpolitik	39
Abbildung 4:	Acht Handlungsansätze innerhalb der Handlungsfelder und Prinzipien	41

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Maßnahmen-Sammlung nach Literaturstandsanalyse.....	22
------------	---	----

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Erläuterung
BASE	Bundesamt für die Sicherheit der nuklearen Entsorgung
BMEL	Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft
BMUKN	Bundesministerium für Umwelt, Klimaschutz, Naturschutz und nukleare Sicherheit (seit Mai 2025)
BMUV	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (bis Mai 2025)
BMWK	Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz
BfN	Bundesamt für Naturschutz
CeMAS	Center für Monitoring, Analyse und Strategie
DPZ	Das Progressive Zentrum
FAQ	Frequently Asked Questions (Häufig gestellte Fragen)
MAXQDA	Software für qualitative Datenanalyse
PDF	Portable Document Format
Q&A	Questions and Answers (Fragen und Antworten)
SRU	Sachverständigenrat für Umweltfragen
UBA	Umweltbundesamt

Zusammenfassung

Zielsetzung und Kontext

Der Forschungsbericht untersucht, wie populistische Narrative und Interventionen die Umweltpolitik in Deutschland beeinflussen und welche Strategien Behörden entwickeln können, um diesen Herausforderungen wirksam und demokratisch zu begegnen. Ziel war die Entwicklung eines strategischen Leitfadens für Mitarbeitende im Umweltressort, der konkrete Handlungsansätze für Verwaltungspraxis und Kommunikation bietet.

Populismus wurde als dreidimensionales Phänomen verstanden – geprägt durch Anti-Elitismus, Anti-Pluralismus und Pro-Volkssouveränität – und im Kontext der Umweltpolitik als umweltregressiver Populismus definiert (Denk & Siebert 2024).

Methodischer Ansatz

Das Projekt kombinierte:

- ▶ eine systematische Literaturrecherche,
- ▶ qualitative Datenerhebung durch Fachdialoge, Fokusgruppen und Interviews,
- ▶ einen partizipativen Strategieprozess mit fünf ganztägigen Werkstätten, zwei digitalen Vernetzungsworkshops und einem Review-Workshop.

Ein interdisziplinär besetzter Projektbeirat begleitete das Vorhaben über die gesamte Laufzeit und brachte Impulse aus Wissenschaft, Praxis und Zivilgesellschaft ein.

Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis

a) Literaturrecherche

Die Recherche identifizierte sieben dominante populistische Narrative (vgl. Denk & Siebert 2024):

1. **„Der Klimawandel ist ein Schwindel“** – Das Narrativ einer inszenierten Klimakrise
2. **„Auf Kosten der Volkswirtschaft“** – Das Narrativ einer geplanten Deindustrialisierung
3. **„Zu Lasten des Volkes“** – Das Narrativ der beabsichtigten Benachteiligung
4. **„Drohende Ökodiktatur“** – Das Narrativ der **Freiheitsberaubung**
5. **„Wider gesunden Menschenverstand“** – Das Narrativ eines elitären Ideologieprojektes
6. **„Gelenkt durch globale Kräfte“** – Das Narrativ des bedrohten Nationalstaats
7. **„Bedrohte Kulturlandschaften“** – Das Narrativ der Natur- und Heimatzerstörung

Erklärungsansätze für die gesellschaftliche Anschlussfähigkeit dieser Narrative umfassen folgende Faktoren:

- ▶ ökonomische (z.B. Verteilungsfragen, tiefgreifende strukturelle Umbrüche, Angst vor sozialem Abstieg)
- ▶ ideologische (z.B. Überhöhung nationaler Interessen, Ablehnung internationaler Kompromisse)
- ▶ soziokulturelle (z.B. Polarisierung liberal-progressiver / konservativ-nationalistischer Milieus, Furcht vor Privilegien- und Statusverlust)

- ▶ politische (z.B. Wahrnehmung, Interessen nehmen in der Politik eine unzureichende Rolle ein)
- ▶ psychologische (z.B. Komplexität von Umweltwissenschaft und -politik erschwert es, politische Entscheidungen nachzuvollziehen, psychologische Reaktanz)

b) Praxisperspektiven

In Fokusgruppen und Interviews bestätigten Vertreter*innen aus Verwaltung und Zivilgesellschaft die Relevanz populistischer Herausforderungen. Sie betonten die Notwendigkeit von:

- ▶ dialogorientierten Ansätzen,
- ▶ strategischer Allianzbildung,
- ▶ sozialgerechter Ausgestaltung von Umweltpolitik,
- ▶ passgenauen Weiterbildungsangeboten (z. B. Resilienztrainings)

Strategieprozess und Leitfaden

Leitfaden

Der Leitfaden „Populismus erkennen – Umweltpolitik stärken“ wurde im September 2025 veröffentlicht (Hoffmann et al. 2025) und enthält:

- ▶ eine Einführung in das Phänomen des umweltregressiven Populismus,
- ▶ vier strategische Leitprinzipien,
- ▶ sechs zentrale Handlungsfelder,
- ▶ acht konkrete Maßnahmensteckbriefe.

Werkstätten

In fünf Werkstätten wurden gemeinsam mit Vertreter*innen aus Verwaltung und Zivilgesellschaft zentrale Inhalte des Leitfadens erarbeitet:

- ▶ Werkstatt 1: Leitbildentwicklung,
- ▶ Werkstatt 2: Interventionsformen und Akteur*innen,
- ▶ Werkstatt 3 & 4: Zielkonflikte und Maßnahmenentwicklung,
- ▶ Werkstatt 5: Institutionelle Resilienz und Allianzbildung.

Vernetzungsworkshops

Ziel war die Förderung des Austauschs und der Allianzbildung auch über den Umweltbereich hinaus. Teilnehmende betonten:

- ▶ die kommunikative Herausforderung progressiver Begriffe,
- ▶ die Notwendigkeit wertebasierter Kommunikation,
- ▶ die Bedeutung strategischer Bündnisse mit heterogenen Partnern.

Evaluation

Die begleitende Evaluation bewertete:

- ▶ die Qualität und Umsetzung des Strategieprozesses,
- ▶ die Beteiligung relevanter Zielgruppen,
- ▶ die Wirksamkeit der Formate und Methoden.

Zentrale Erkenntnisse:

- ▶ hohe Zufriedenheit mit Moderation und methodischer Vielfalt,
- ▶ Bedarf an klarer Zieldefinition und kompakter Materialaufbereitung,
- ▶ Wunsch nach Verstetigung des Dialogs und dauerhaften Implementierung der Strategie.

Empfehlungen:

- ▶ Priorisierung der Maßnahmen gegen populistische Interventionen,
- ▶ differenzierte Ansprache von Behörden und zivilgesellschaftlichen Organisationen,
- ▶ Aufbau einer permanenten Plattform für Austausch (innerbehördlich und zwischen Zivilgesellschaft und Behörden) und Weiterentwicklung des Leitfadens

Ergebnisse und Ausblick

Der strategische Leitfaden bietet acht praxisnahe Handlungsansätze:

- ▶ Soziale Folgenabschätzung verankern – Umweltpolitik sozial gerecht gestalten, um Polarisierung zu vermeiden.
- ▶ Positive Zukunftsnarrative entwickeln – emotionale Kommunikation stärken, um Vertrauen aufzubauen.
- ▶ Komplexe Inhalte bürgernah kommunizieren – Verständlichkeit fördern, um Anschlussfähigkeit zu erhöhen.
- ▶ Digitale und soziale Medienkompetenz stärken – Desinformation begegnen und Community-Management etablieren.
- ▶ Bürgerbeteiligung passgenau gestalten – Vertrauen und Teilhabe fördern, insbesondere in konfliktbeladenen Themenfeldern.
- ▶ Allianzbildung mit der Zivilgesellschaft stärken – gemeinsame Positionen sichtbar machen und institutionelle Resilienz fördern.
- ▶ Schulungs- und Beratungsangebote ausbauen – Mitarbeitende befähigen und schützen.
- ▶ Umwelt- und Demokratiebildung verzahnen – Resilienz durch Bildung fördern und langfristige Wirkung erzielen.

Der Leitfaden wurde als „Living Document“ aufgesetzt und kann fortlaufend weiterentwickelt werden und als Grundlage für eine widerstandsfähige Umweltpolitik dienen.

Summary

Objective and context

The research report examines how populist narratives and interventions influence environmental policy in Germany and what strategies government authorities can develop to address these challenges effectively and democratically. The aim was to develop a strategic guideline for employees in the environmental authorities that offers concrete approaches for administrative practice and communication.

Populism was understood as a three-dimensional phenomenon—characterized by anti-elitism, anti-pluralism, and pro-popular sovereignty—and defined in the context of environmental policy as environmentally regressive populism (Denk & Siebert 2024).

Methodological approach

The project combined:

- ▶ A systematic literature review,
- ▶ qualitative data collection through expert dialogues, focus groups, and interviews,
- ▶ a participatory strategy process with five full-day workshops, two digital networking workshops, and a review workshop.

An interdisciplinary project advisory board accompanied the project throughout its entire duration and contributed ideas from academia, practice, and civil society.

Findings from academia and practice

a) Literature review

The review identified seven dominant populist narratives (cf. Denk & Siebert 2024):

1. **“Climate change is a hoax”** – The narrative of a staged climate crisis
2. **“At the expense of the economy”** – The narrative of planned deindustrialization
3. **“At the expense of the people”** – The narrative of intentional discrimination
4. **“Impending eco-dictatorship”** – The narrative of deprivation of liberty
5. **“Contrary to common sense”** – The narrative of an elitist ideological project
6. **“Controlled by global forces”** – The narrative of the threatened nation state
7. **“Threatened cultural landscapes”** – The narrative of the destruction of nature and homeland

Explanations for the social relevance of these narratives include the following factors:

- ▶ economic (e.g., distribution issues, profound structural upheavals, fear of social decline),
- ▶ ideological (e.g., exaggeration of national interests, rejection of international compromises),
- ▶ sociocultural (e.g., polarization of liberal-progressive/conservative-nationalist milieus, fear of loss of privileges and status),
- ▶ political (e.g., perception that interests play an insufficient role in politics),

- ▶ psychological (e.g., complexity of environmental science and policy makes it difficult to understand political decisions, psychological reactance).

b) Practical perspectives

In focus groups and interviews, representatives from government and civil society confirmed the relevance of populist challenges. They emphasized the need for:

- ▶ Dialogue-oriented approaches,
- ▶ strategic alliance building,
- ▶ socially equitable environmental policy design,
- ▶ tailored training opportunities (e.g., resilience training).

Strategy process and guideline

Guideline

The guideline “Recognizing populism – strengthening environmental policy” was published in September 2025 (Hoffmann et al. 2025) and contains:

- ▶ An introduction to the phenomenon of environmentally regressive populism,
- ▶ four strategic guiding principles,
- ▶ six key areas of action,
- ▶ eight specific action profiles.

Workshops

The key content of the guideline was developed in five workshops together with representatives from government and civil society:

- ▶ Workshop 1: Developing a mission statement,
- ▶ Workshop 2: Forms of intervention and actors,
- ▶ Workshops 3 & 4: Conflicting goals and developing measures,
- ▶ Workshop 5: Institutional resilience and alliance building.

Networking Workshops

The aim was to promote exchange and alliance building beyond the environmental sector. Participants emphasized:

- ▶ the communicative challenge of progressive concepts,
- ▶ the need for value-based communication,
- ▶ the importance of strategic alliances with heterogeneous partners.

Evaluation

The accompanying evaluation assessed:

- ▶ The quality and implementation of the strategy process,
- ▶ the participation of relevant target groups,
- ▶ the effectiveness of the formats and methods.

Key findings

- ▶ High satisfaction with moderation and methodological diversity,
- ▶ need for clear goal definition and compact material preparation,
- ▶ desire for continued dialogue and permanent implementation of the strategy.

Recommendations

- ▶ Prioritization of measures against populist interventions,
- ▶ differentiated approach to authorities and civil society organizations,
- ▶ establishment of a permanent platform for exchange (within authorities and between civil society and authorities) and further development of the guidelines.

Results and outlook

The strategic guideline offers eight practical approaches:

- ▶ Anchor social impact assessments – design environmental policy in a socially equitable manner to avoid polarization.
- ▶ Develop positive narratives for the future – strengthen emotional communication to build trust.
- ▶ Communicate complex content in a citizen-friendly manner – promote comprehensibility to increase connectivity.
- ▶ Strengthen digital and social media literacy – counter disinformation and establish community management.
- ▶ Tailor citizen participation – promote trust and participation, especially in conflict-laden areas.
- ▶ Strengthen alliances with civil society – make common positions visible and promote institutional resilience.
- ▶ Expand training and counseling services – empower and protect employees.
- ▶ Integrate environmental and democracy education – promote resilience through education and achieve long-term impact.
- ▶ The guide was created as a “living document” and can be continuously developed and serve as the basis for a resilient environmental policy.

Einleitung

Unsere Gesellschaft steht vor einem enormen und wachsenden Transformationsbedarf. Es gibt eine Vielzahl globaler ökologischer Krisen wie die Klimakrise, das Artensterben oder die Erosion fruchtbarer Böden. Der erforderliche Wandel – vor allem in den Bereichen Mobilität, Wohnen, Ernährung, Arbeit und Freizeit – greift tief in wirtschaftliche Strukturen und das alltägliche Leben ein. Damit sind Verunsicherung, Ängste und Konflikte verbunden, die von Gegenspieler*innen der ökologischen Wende genutzt werden können. Deutschland steht somit vor der großen Herausforderung eines notwendigen Wandels, in dem mögliche Zielkonflikte (wie z.B. zwischen Energiewende und Umweltschutz) durch populistische Strömungen mobilisiert werden, um umwelt- und klimapolitische Bestrebungen abzuwerten (Reusswig et al. 2021).

Die sachliche Debatte über den Kurs der sozial-ökologischen Transformation gehört zur demokratischen Auseinandersetzung. Problematisch wird es, wenn Populismus genutzt wird, um evidenz-basiertes Handeln zu diskreditieren, Institutionen zu schwächen und Misstrauen gegenüber dem Staat zu schüren. Dann wird Populismus zur gesamtgesellschaftlichen Herausforderung.

Gleichzeitig ist oft unklar, was mit Populismus überhaupt gemeint ist. Der Begriff wird vielfältig verwendet – in Wissenschaft, Medien und Alltag –, häufig unscharf oder als politischer Kampfbegriff (Hoffmann et al. 2025, S. 6).

Dies führt zur Notwendigkeit, Orientierung zu bieten: Was ist Populismus? Wie wirkt er? Und welche Rolle spielt er in der Umweltpolitik? An dieser Stelle setzte das Projekt „Umweltpolitik und die populistische Herausforderung“ an, in dem ein Verständnis des Phänomens Populismus herausgearbeitet wurde.

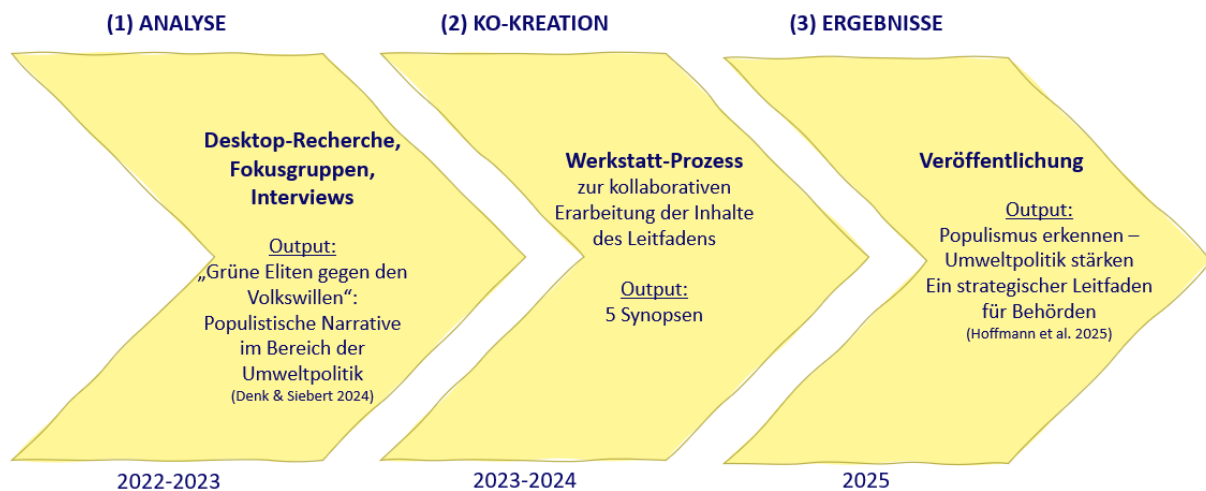
1.1 Ziel und Ansatz des Projektes

Das Vorhaben „Umweltpolitik und die populistische Herausforderung“ (Laufzeit August 2022 - Dezember 2025) hatte zum Ziel, praxistaugliche, wissenschaftliche Beratung zu geben, wie Umwelt- und Klimapolitik auf sogenannte populistische Interventionen seitens unterschiedlicher Akteur*innen effektiv reagieren kann. Hauptziel des Vorhabens war die Entwicklung einer Strategie bzw. Leitfadens zur Stärkung der Umweltpolitik gegen diese Herausforderungen. Dabei sollte auch Klarheit in die Debatte und ihre Begriffe gebracht werden.

In fünf Werkstätten erarbeiteten betroffene bzw. am Thema interessierte Akteur*innen gemeinsam Handlungsbedarfe und -möglichkeiten, Perspektiven und Ziele der Strategie bzw. des Leitfadens heraus.

Das Projekt wurde über die gesamte Laufzeit hinweg fachlich und strategisch von einem interdisziplinär zusammengesetzten Projektbeirat begleitet. Dieser brachte Impulse aus Wissenschaft und Praxis ein und lieferte kritische inhaltliche Rückmeldungen. Eine Evaluation diente der systematischen Erfassung und Reflexion der Projektprozesse sowie der fortlaufenden Bewertung des Werkstattprozesses, um Anpassungen zu ermöglichen und die Zielerreichung sicherzustellen. Sie erfolgte durch das Öko-Institut als eine unabhängige wissenschaftliche Institution.

Abbildung 1: Prozess-Schritte und Outputs



Quelle: eigene Darstellung (ifok GmbH)

1.2 Struktur des Abschlussberichtes

In dem vorliegenden Bericht werden die zentralen Ergebnisse und Erkenntnisse des Vorhabens zusammenfassend dargestellt. Der Abschlussbericht gliedert sich in vier Kapitel, die den Verlauf des Projekts, Hintergrund und Ziele, das methodische Vorgehen und die Ergebnisse darstellen. Nachdem in der Einleitung in den Kontext des Projektes eingeführt und der Ansatz vorgestellt wurde, wird in Kapitel zwei die Bestandsaufnahme aus Wissenschaft und Praxis dargestellt. Kapitel drei widmet sich dem Strategieprozess. Hier beschreibt der Bericht das zentrale Produkt, den Leitfaden „Populismus erkennen – Umweltpolitik stärken: Ein strategischer Leitfaden für Behörden“ (Hoffmann et al. 2025) sowie die partizipativen Formate, welche die Erarbeitung der Inhalte des Leitfadens maßgeblich unterstützt haben. Kapitel vier umfasst die Evaluation. Das gesamte Projekt wurde extern wissenschaftlich begleitet und umfasst neben der Erhebung von quantitativen und qualitativen Daten auch Handlungsempfehlungen auf Prozessebene. Der Bericht schließt mit Kapitel fünf ab. Hier geben die Autor*innen einen Ausblick, gehen auf aktuelle politische und gesellschaftliche Entwicklungen ein und identifizieren weiteren Forschungsbedarf.

2 Bestandsaufnahme aus Wissenschaft und Praxis

2.1 Hintergrund und Ziele

Spätestens seit dem Aufkommen der Klimabewegung rund um Fridays for Future im Jahr 2019 ist der Klima- und Umweltschutz in Deutschland wieder zu einem zentralen „Austragungsort gesellschaftlicher Polarisierungen“ (Reusswig et al. 2021a, S. 262) geworden. Während große Teile der Bevölkerung derzeitige umweltpolitische Bestrebungen als nicht ausreichend kritisieren, mobilisieren populistische Akteur*innen vermehrt gegen jegliche Umwelt-, Klima- und Nachhaltigkeitspolitik (Hagemeyer et al. 2024, S. 13). In der sogenannten „Mitte-Studie“ zu rechtsextremen und demokratiegefährdenden Einstellungen in Deutschland zeigen Reusswig et al. (2021a), wie die populistischen Erzählungen von einem „grünen Elitenprojekt“ gegen die „wahren“ Interessen des Volkes in der Gesellschaft verfangen.

Um der populistischen Herausforderung im Bereich der Umweltpolitik angemessen zu begegnen und Handlungsmaßnahmen für Behördenvertreter*innen und Institutionen zu entwickeln, stellte sich zunächst die Frage nach einer Definition des Begriffs „Populismus“, sowie inwiefern die deutsche Umweltpolitik mit populistischen Interventionen konfrontiert ist, wodurch sich diese auszeichnen und was bereits an strategischen Handlungsansätzen existiert. Um diese Fragen zu beantworten, führten die Auftragnehmerinnen eine systematische Literaturstandsanalyse und eine Datenerhebung im Bereich der umwelt- und demokratiepolitischen Praxis durch.

Im Folgenden wird das methodische Vorgehen geschildert sowie die Ergebnisse der einzelnen Erhebungsschritte dargelegt. Die aus der Forschung hervorgegangenen Erkenntnisse dienen als wissenschaftliche Grundlage für den in Kapitel 3 geschilderten Strategieprozess zur Erarbeitung auf die behördlichen Bedarfe zugeschnittener Handlungsansätze zum Umgang mit populistischen Interventionen in der Umweltpolitik. Da einige Ergebnisse bereits publiziert wurden (Denk & Siebert 2024; Hoffmann et al. 2025), werden diese im Folgenden lediglich zusammengefasst und an den entsprechenden Stellen auf die Publikationen verwiesen.

2.2 Methodisches Vorgehen

2.2.1 Systematische Literaturstandanalyse

Zu Beginn der Bestandsaufnahme wurde eine Analyse des Forschungsstands seit 2014 anhand einer systematischen Stichwort- und Überblicksartikelsuche auf Deutsch und Englisch durchgeführt. Ziel der Recherche war die Erhebung der Forschungsliteratur zu populistischen Interventionen in der Umweltpolitik, den dominanten Narrativen und Interventionsmitteln sowie ihrer Wirkungen auf Umweltpolitik. Darüber hinaus wurde der Stand der Forschung zu möglichen Umgangsstrategien und ihrer Wirksamkeit analysiert.

Das methodische Vorgehen bei der Literaturrecherche orientiert sich an den Arbeiten von Beelmann (2014), Deutsches Cochrane Zentrum (2013), Higgins & Green (2008), Kitchenham (2004) und Petticrew & Roberts (2006). Aus diesen Arbeiten leiteten wir sieben Schritte zur Durchführung einer systematischen Literaturrecherche ab: (1) Entwicklung einer Forschungsfrage, (2) Schlagwörter bestimmen, (3) für das Forschungsvorhaben relevante Datenbanken auswählen, (4) Eingrenzung von Zeitraum, Sprache und Art der Dokumente, (5) Entwicklung einer Recherchestrategie, (6) Analyse der Ergebnisse, (7) Herausarbeitung der Hauptkenntnisse.

Die Literaturrecherche untersuchte folgende Fragen:

1. Über welche zentralen Narrative wird die populistische Erzählung gegen umweltpolitische Akteur*innen, Maßnahmen und Institutionen mobilisiert?
2. Welche Wirkung/welchen Effekt haben populistische Interventionen auf umweltpolitische Akteur*innen, Maßnahmen und Institutionen?
3. Wie lässt sich das Erstarren populistischer Narrative und Interventionen im Bereich der Umweltpolitik erklären? Welche Ursachen liegen zugrunde?
4. Welche Maßnahmen im Umgang mit populistischen Interventionen wurden von welchen Akteur*innen bereits ergriffen und wie effektiv sind diese Maßnahmen?

Um diese Fragen beantworten zu können, wurden der Ausschreibung entsprechend Schlagwörter zum Forschungsgegenstand (Populismus, Antidemokratie), Feld (Klimapolitik, Umweltpolitik, Nachhaltigkeitspolitik), Ausprägungen (z. B. Ideologien, Strategien, Kommunikation) und Dimensionen (z. B. Elitenkritik, Antipluralismus, Volkssouveränität, Wissenschaftsskepsis) definiert und in eine Syntax für die Datenbanken überführt. Über einen Zeitraum von November 2022 bis Februar 2023 wurden mehrere Datenbanken (Bibliotheksportal Primo, Google Scholar, Scencedirect, Scopus, Web of Science) auf deutsch- und englischsprachige Veröffentlichungen seit 2014 durchsucht.

Deutsche Syntax für systematische Stichwortsuche

populis* OR antidemokrati* AND klima* OR nachhaltig* OR umwelt* AND ideologi* OR strategi* OR kommunikati* AND elitenkriti* OR antiplural* OR volksouver* OR wissenschaftsskep* OR legitimi*

Die Recherchestrategie der Überblickssuche umfasste ein mehrstufiges Verfahren. Zunächst wurde eine erste Quellenliste (136 Dokumente von deutscher und etwa 20.000 von englischer Syntax) erstellt. Anschließend wurde die englischsprachige Suche aufgrund der Größe des Datenkorpus auf Veröffentlichungen seit 2020 eingegrenzt und lediglich jene Artikel berücksichtigt, deren Abstract einen unmittelbaren Bezug zu Klima-, Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik aufwies. In einem nächsten Schritt wurden Duplikate entfernt, relevante Artikel durch ein Abstract-Screening identifiziert und die Dokumente katalogisiert. Die zusätzliche Überblicksartikelsuche beruhte auf Vorarbeiten der am Projektkonsortium beteiligten Organisationen wie etwa Fröhlich und Jürgensen (2022); Fröhlich et al. (2018), Jacob et al. (2020), Wolff et al. (2019), Quent, Richter und Salheiser (2022) sowie Sommer et al. (2022). Von diesen Veröffentlichungen ausgehend wurde nach einem Schneeballsystem weiterrecherchiert, sodass darin aufgeführte Quellen ebenfalls ausgewertet und bis zu einem Effekt der Sättigung weiterverfolgt wurden. So konnten nach denselben Ausschlusskriterien (Fragestellung, Zeit, Fokus) zusätzliche Dokumente in die Katalogisierung aufgenommen werden.

Der gesamte Datenkorpus der Literaturrecherche umfasste 332 Dokumente. Mittels der Stichwörter wurden 182 Dokumente (66 mit deutscher und 116 mit englischer Syntax) erfasst. Die restlichen Dokumente wurden ausgehend von Überblicksartikeln („Schneeball-System“), direkten Nennungen in den Gruppenerhebungen sowie Expert*innen-Hinweisen fortlaufend gesammelt. Aus dem Datenkorpus wurden zuvor 25 Duplikate entfernt. Während die Stichwortsuche ausschließlich akademische Beiträge beinhaltete, umfassten die zusätzlichen Ergebnisse auch graue Literatur wie Handreichungen oder Ministerialberichte.

Ergebnisse

Die Hauptkenntnisse der Literaturrecherche wurden in den UBA-Publikationen *„Grüne Eliten gegen den Volkswillen“: Populistische Narrative im Bereich der Umweltpolitik* (Denk & Siebert 2024) und *Populismus erkennen – Umweltpolitik stärken. Ein strategischer Leitfaden für Behörden*

(Hoffmann et al. 2025) veröffentlicht. Auf Basis der Forschungsliteratur wurde eine dreidimensionale Populismus-Definition herausgearbeitet, die die inhaltliche Grundlage des Projekts darstellte. Die Definition beruht auf den drei Merkmalen **Anti-Elitismus**, **Anti-Pluralismus** und **Pro-Volkssouveränität**. Anti-Elitismus meint eine pauschale, unbelegte Elitenkritik, die vermeintlichen Eliten böswilliges und ideologiegetriebenes Handeln unterstellt. Anti-Pluralismus bezeichnet die Vorstellung von einem homogenen Volk mit einem einheitlichen Volkswillen, welches der Elite antagonistisch gegenübersteht. Unter Pro-Volkssouveränität wird die Auffassung verstanden, dass ein vermeintlicher „Wille des Volkes“ möglichst direkt umgesetzt werden sollte, ohne parlamentarische Prozesse durchlaufen zu müssen. Die drei Merkmale können in unterschiedlicher Ausprägung vorliegen. Populismus sollte daher als eine Skala verstanden werden, nach der bestimmte Aussagen und Einstellungen als mehr oder weniger populistisch eingestuft werden können. Wird die populistische Metaerzählung einer ideologiegetriebenen Elite, die gegen die Interessen des Volkes und über den „wahren“ Volkswillen hinwegregiere, gegen umweltpolitisches Handeln mobilisiert, so sprechen wir von **umweltregressivem Populismus**. Im Rahmen der Literaturrecherche wurden insgesamt sieben dominante umweltregressive populistische Narrative herausgearbeitet (Denk & Siebert 2024), welche dazu dienen, das Vertrauen in umweltpolitische Akteur*innen und Institutionen zu untergraben und umweltpolitisches Handeln zu be- oder verhindern.

Die Erkenntnisse aus der Forschungsliteratur zu den **Erklärungsansätzen** für die Zunahme umweltregressiver populistischer Interventionen dienten ebenfalls im weiteren Projektverlauf als Ausgangspunkt zur Entwicklung des strategischen Leitfadens. Sie fanden nicht nur Eingang in den weiteren Strategieprozess, sondern sind auch in der zentralen Publikation des Projekts, dem Leitfaden (Hoffmann et al. 2025), zusammengefasst. Während umweltregressiver Populismus für populistisch intervenierende Akteur*innen oftmals eine politisch-strategische Funktion erfüllt und ihnen als Alleinstellungs- und Abgrenzungsmerkmal gegenüber anderen Akteur*innen dient, gibt es eine Vielzahl an Gründen, warum umweltregressiver Populismus in der Bevölkerung verfährt. Diese lassen sich in **ökonomische** (unter anderem Angst vor sozialem Abstieg und ungleiche Verteilungseffekte von Umweltpolitik), **ideologische** (zum Beispiel Nationalismus, Libertarismus), **soziokulturelle** (beispielsweise Ablehnung eines postmaterialistischen Wertewandels), **politische** (etwa fehlende Repräsentation) und **psychologische** Erklärungsansätze (unter anderem Reaktanz angesichts von empfundenen Freiheitseinschränkungen) unterteilen.

Die Erkenntnisse der Literaturrecherche zum möglichen Umgang mit populistischen Interventionen dienten im Strategieprozess als Arbeitsgrundlage. Sie wurden in präventiv-langfristige Ansätze, die die Ursachen von umweltregressivem Populismus adressieren, und reaktiv-kurzfristige Maßnahmen, welche dem Umgang mit akuten Interventionen und ihren Folgen dienen, unterteilt. Im weiteren Strategieprozess wurden die einzelnen Ansätze diskutiert, priorisiert und für die Zielgruppe der Umweltverwaltung aufbereitet. Das Ergebnis dieses Prozesses ist in Kapitel 3 zusammengefasst und im strategischen Leitfaden (Hoffmann et al. 2025) einsehbar.

Tabelle 1: Maßnahmen-Sammlung nach Literaturstandsanalyse

	Reaktiv	Präventiv
Langfristig	<ul style="list-style-type: none"> • Prebunking • Politische Bildung und Demokratieförderung 	<ul style="list-style-type: none"> • Sozialer Ausgleich und Verteilungsgerechtigkeit • Ausweitung von Partizipationsformaten • Umweltbildung und Wissensvermittlung • Politisierung von umweltpolitischer Umsetzung
Kurzfristig	<ul style="list-style-type: none"> • Austausch und Dialog vs. Abgrenzung/Ignorieren • Debunking und Faktencheck • Entwicklung von Gegenpositionen • Verteidigung demokratischer Grundwerte 	<ul style="list-style-type: none"> • Positive Zukunftsperspektiven aufzeigen • Transparente Kommunikation

Quelle: eigene Darstellung (Das Progressive Zentrum)

2.2.2 Datenerhebung

In Ergänzung zur Literaturanalyse wurden zwei Fachdialoge, drei Fokusgruppen und zwei Einzelinterviews im Zeitraum von Februar 2023 bis April 2023 durchgeführt (insgesamt 34 Personen), mit denen explorativ Erkenntnisse erhoben sowie exemplarisch die bisherigen Ergebnisse gegengeprüft und Leerstellen gefüllt wurden. Damit wurde insbesondere die Forschungslücke geschlossen, die die Betroffenheit staatlicher wie zivilgesellschaftlicher Umweltpolitik von populistischen Interventionen umfasst.

Fokusgruppen und Fachdialoge

Die Fachdialoge und Fokusgruppen umfassten jeweils 90 Minuten und wurden digital per Videokonferenz durchgeführt. Im Vergleich zu Einzelinterviews hat die Erhebung von Fokusgruppen den Vorteil einer Interaktion der Teilnehmenden untereinander, man erhält „Zugang zu geteilten Erfahrungen oder kollektiven Deutungsmustern von Menschen“ (Prainsack & Pot 2021, S. 119). An den zwei **Fachdialogen** im Februar 2023 nahmen insgesamt 18 Referent*innen sowie Referatsleiter*innen verschiedener Facheinheiten aus dem BMUV, dem UBA, dem BfN und dem BASE teil. Die **Fokusgruppen** fanden an drei Terminen im Februar und März 2023 statt und umfassten Stellvertreter*innen aus Umweltverbänden (4 Personen), von Organisationen der Demokratieförderung (6) und politischen Stiftungen (4).

Inhaltlich waren die Fachdialoge und Fokusgruppen auf zwei Schwerpunkte ausgelegt: Die zentralen Fragestellungen umfassten die beruflichen Erfahrungen der Teilnehmenden oder ihrer Kolleg*innen mit populistischen Interventionen im Bereich der Umweltpolitik sowie ihre Umgangsstrategien. Während der Diskussionen wurden möglichst wenig Stimuli gegeben, um eine offene, teilstrukturierte Diskussion zwischen den Teilnehmenden zu ermöglichen. Alle Gruppendiskussionen starteten mit einem Kurzeintrag zu wissenschaftlichen Sichtweisen auf Populismus durch das Forschungsteam begonnen, sodass die Befragten zum Thema hingeführt wurden. Zwei Personen des Projektteams moderierten, zwei weitere Personen unterstützten mit Beobachtungs- sowie Protokollnotizen.

Die Gesprächspartner*innen wurden im Vorfeld informiert, dass es sich um ein informelles Gespräch im Sinne der Chatham House Rule mit wissenschaftlicher Zielsetzung handelt. Dabei wurde den Teilnehmenden Anonymität sowie Einhaltung aller Datenschutzvorschriften zugesichert. Während Vertreter*innen der auftraggebenden Institutionen (UBA und BMUV) an den Fachdialogen teilgenommen und die Forschungsfragen mitentwickelt hatten, fanden die Fokusgruppen unter Ausschluss der Auftraggebenden statt.

Die Auswertung der Fachdialoge und Fokusgruppen erfolgte auf Basis detaillierter Verlaufsprotokolle, welche im Anschluss an die Veranstaltungen mithilfe von Videoaufnahmen vervollständigt wurden. Diese Verlaufsprotokolle bildeten die Grundlage für die inhaltliche Auswertung der Gruppendiskussionen basierend auf einer rekonstruktiv-hermeneutischen Analyse (Schulz et al. 2012), nach der die Protokolle mithilfe der Software MAXQDA induktiv codiert wurden.

Einzelinterviews

Ergänzend zu den Gruppendiskussionen wurden im April 2023 zwei **Einzelinterviews** mit jeweils einem Referent*iner Referentin aus dem BMWK und dem BMEL geführt. Beide Ressorts sind Ziel von populistischen Interventionen, die starke Überschneidungen zum Bereich der Umweltpolitik aufweisen. Die Interview-Leitfragen orientierten sich am Leitfaden der Fokusgruppen und Fachdialoge und fokussierten auf die beobachteten populistischen Interventionen, ihre Auswirkungen auf umweltpolitisches Handeln und mögliche Umgangsstrategien der Verwaltung. Mit diesen beiden Einzelinterviews wurden Erfahrungen zu und Reaktionen auf populistischen Interventionen in anderen Bundesressorts erhoben. Ziel war u. a., Erkenntnisse dazu zu sammeln, inwiefern Ressorts voneinander lernen und besser zusammenarbeiten können.

Ebenso wie die Auswertung der Gruppendiskussionen erfolgte die Analyse der Einzelinterviews entlang der auf der Forschungsliteratur basierenden Kategorisierung nach Akteur*innen, Politikfeldern, Legitimationsmustern/Narrativen, Interventionsmitteln, Ursachen und Umgangsstrategien.

Ergebnisse

Die Gruppendiskussionen und Einzelinterviews lieferten den Forschungsstand ergänzende Praxis-Perspektiven von Vertreter*innen staatlicher und zivilgesellschaftlicher Organisationen. Diese dienten im weiteren Projektverlauf als wichtige Ausgangsgrundlage für die Entwicklung strategischer Ansätze für die Umweltverwaltung im Umgang mit umweltregressivem Populismus. Alle Befragten bestätigten die Ausgangsannahme, dass Populismus im Bereich der Umweltpolitik eine zunehmende Herausforderung darstellt und benannten viele der auf Basis der Forschungsliteratur herausgearbeiteten Narrative und Interventionsstrategien. Ebenso spiegelten die in den Diskussionen geschilderten Erklärungsansätze in großen Teilen den Forschungsstand wider.

Auch die von den Teilnehmenden genannten Maßnahmen lassen sich entlang des oben aufgeführten Schemas in proaktiv-langfristige und reaktiv-kurzfristige Maßnahmen unterteilen. Für eine langfristige Umgangsstrategie wurde die Notwendigkeit eines dialog- und austauschorientierten Ansatzes betont sowie die strategische Allianzbildung, eine sozialgerechte Ausgestaltung umweltpolitischer Maßnahmen und der Ausbau von Beteiligungsformaten und Bildungsangeboten hervorgehoben. Gelte es kurzfristig auf bestehende Intervention zu reagieren, so gebe es unterschiedliche kommunikative Strategien: (1) Aufklären, (2) Dagegenhalten, (3) Ignorieren, über deren Einsatz im konkreten Einzelfall entschieden werden müsse.

Die Diskussion der Umgangsmaßnahmen lieferte über den Forschungsstand hinausgehend zusätzliche Hinweise speziell für verwaltungspolitisches Handeln. Es gab unterschiedliche Meinungen darüber, inwieweit Zeit und Ressourcen für die reaktive Auseinandersetzung mit populistischen Akteur*innen und Interventionen aufgewendet werden sollten oder ob es nicht erfolgsversprechender sei, die eigene Agenda proaktiv zu vertreten. Auch bestand Uneinigkeit darüber, inwiefern Mitarbeitende des Umweltressorts für zielgruppengerechte Kommunikation aktiver auf Social Media zurückgreifen sollten. Darüber hinaus wurde eine Stärkung der

Mitarbeitenden des Umweltressorts im direkten Umgang mit populistischen Interventionen durch passende Weiterbildungsprogramme (z. B. Resilienz-Trainings) für wichtig erachtet.

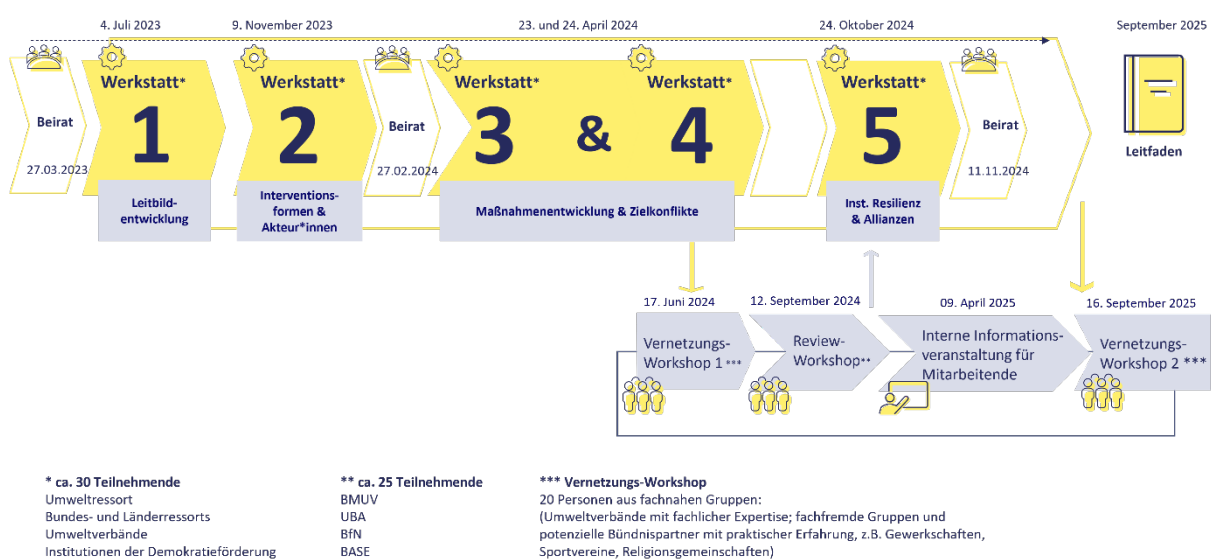
3 Entwicklung des Leitfadens

3.1 Ziele und Prozess

Ziel des Prozesses war es, einen wissenschaftlich fundierte und praxisnahen strategischen Leitfaden zu entwickeln, die Mitarbeitende des Umweltressorts befähigen, souverän mit populistischen Herausforderungen umzugehen. Im Zentrum des Projekts stand die Entwicklung eines strategischen Leitfadens mit konkreten Handlungsansätzen für Verwaltungspraxis und Kommunikation.

Der Strategieprozess wurde partizipativ gestaltet und durch verschiedene Formate begleitet, die in diesem Kapitel näher beschrieben sind: fünf ganztägige Strategiewerkstätten, zwei digitale Vernetzungsworkshops, ein Review-Workshop, eine Online-Informationsveranstaltung für Mitarbeitende des Umweltressorts sowie die kontinuierliche Einbindung eines interdisziplinär besetzten Projektbeirats (siehe Abb. 2). Die Ergebnisse dieser Formate mündeten in die Veröffentlichung des Leitfadens „Populismus erkennen – Umweltpolitik stärken“ (Hoffmann et al. 2025).

Abbildung 2: Werkstattprozess zur Erarbeitung des Leitfadens



Quelle: eigene Darstellung (ifok GmbH)

3.2 Methodisches Vorgehen und Zwischenergebnisse

3.2.1 Leitfaden

Die Publikation „Populismus erkennen – Umweltpolitik stärken: Ein strategischer Leitfaden für Behörden“ (Hoffmann et al. 2025) stellt das zentrale Ergebnis des Forschungsvorhabens dar. Er bündelt die wesentlichen Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen Bestandsaufnahme, den fünf Strategiewerkstätten, den Beiratssitzungen sowie weiteren Austauschformaten und überführt diese in konkrete, praxisorientierte Handlungsempfehlungen. Zielgruppe sind insbesondere die Mitarbeitenden des BMUKN und seines Geschäftsbereichs, aber auch andere Ministerien, die von populistischen Interventionen betroffen sind. Darüber hinaus ist der Leitfaden für zivilgesellschaftliche Organisationen und weitere Fachöffentlichkeiten von Relevanz, da sich

Übertragungspotenziale außerhalb der Behörden ergeben. Diese wurden insbesondere im zweiten Vernetzungsworkshop (siehe 3.2.4) diskutiert.

Ergebnisse

Der Leitfaden gliedert sich in zwei Hauptteile: einen analytischen Teil zur Einordnung des Phänomens Populismus im Kontext der Umweltpolitik und einen praxisorientierten Teil mit konkreten Handlungsempfehlungen. Der Leitfaden umfasst:

- ▶ eine Einführung in das Phänomen des umweltregressiven Populismus, einschließlich Definition, typischer populistischer umweltregressiver Narrative, rhetorischer Mittel, Wirkmechanismen und zentraler Erklärungsansätze,
- ▶ vier strategische Leitprinzipien für eine resiliente Umweltpolitik,
- ▶ sechs zentrale Handlungsfelder,
- ▶ acht Maßnahmensteckbriefe mit Empfehlungen für Verwaltungspraxis und Kommunikation.

Die Inhalte des Leitfadens wurden den Mitarbeitenden des Umweltressorts am 09.04.2025 in einer virtuellen Informationsveranstaltung (Kap. 3.2.5) vorgestellt. Am 16.09.2025 wurde der Leitfaden in einem zweiten Vernetzungswshops einer breiten Gruppe zivilgesellschaftlicher Akteur*innen (Kap. 3.2.4) vorgestellt.

3.2.2 Fünf Werkstätten zur Leitfadenentwicklung

Im Zentrum der Leitfadenentwicklung standen fünf ganztägige Werkstätten. Ziel war es, gemeinsam mit Vertreter*innen aus Verwaltung und Zivilgesellschaft konkrete Maßnahmen und Handlungsansätze für den Umgang mit populistischen Interventionen in der Umweltpolitik zu erarbeiten. Die Werkstätten bildeten die inhaltliche Grundlage für den Leitfaden.

Methodisches Vorgehen

Die Werkstätten fanden jeweils eintägig in Präsenz in Berlin statt und wurden durch das Projektteam vorbereitet, moderiert und dokumentiert. Jede Werkstatt setzte einen thematischen Schwerpunkt:

- ▶ Werkstatt 1 (04.07.2023): Leitbildentwicklung
- ▶ Werkstatt 2 (09.11.2023): Interventionsformen und Akteur*innen
- ▶ Werkstatt 3 & 4 (23. und 24.04.2024): Maßnahmenentwicklung & Zielkonflikte
- ▶ Werkstatt 5 (24.10.2024): Institutionelle Resilienz und Allianzbildung

Die durchschnittliche Teilnehmendenzahl lag bei rund 30 Personen pro Werkstatt. Eingeladen waren Vertreter*innen aus vier Bereichen:

- ▶ Bundesumweltministerium und nachgeordnete Umweltbehörden
- ▶ Weitere Bundes- und Landesministerien sowie Landesämter
- ▶ Zivilgesellschaftliche Organisationen für Natur- und Klimaschutz
- ▶ Organisationen der Demokratieförderung

Zur methodischen Gestaltung kamen verschiedene Formate zum Einsatz, darunter:

- ▶ Kurzvorträge von externen Gästen und aus dem Projektteam (ifok GmbH und Das Progressive Zentrum) mit anschließenden Q&A-Runden
- ▶ Kleingruppenarbeit und -diskussionen, u.a. im World Café oder Canvas-Arbeit
- ▶ Plenumsphasen zum gemeinsamen Austausch und zur Ergebniszusammenführung

Ergebnisse

Die Ergebnisse der Diskussionen wurden jeweils in Synopsen zusammengefasst und flossen in die Struktur und Inhalte des Leitfadens ein. Die Werkstätten lieferten hierfür wichtige inhaltliche Bausteine. Zu den wichtigsten Ergebnissen zählen:

- ▶ Leitbildentwicklung: In Werkstatt 1 wurde ein gemeinsames Verständnis von populistischen Herausforderungen und der Rolle der Umweltpolitik entwickelt.
- ▶ Analyse von Interventionsformen und Akteur*innen: In Werkstatt 2 wurden typische Strategien und Akteur*innen des Populismus sowie deren Wirkungsweisen im umweltpolitischen Kontext herausgearbeitet.
- ▶ Maßnahmenentwicklung und Zielkonflikte: In Werkstatt 3 und 4 wurden konkrete Handlungsansätze erarbeitet, Zielkonflikte diskutiert und Dilemmata benannt. Die Maßnahmen wurden in Steckbriefen strukturiert.
- ▶ Institutionelle Resilienz und Allianzbildung: Werkstatt 5 fokussierte auf die institutionelle Widerstandsfähigkeit gegenüber populistischen Interventionen und die Rolle von Allianzen mit zivilgesellschaftlichen Partnern. Dabei wurden Empfehlungen entwickelt, wie unterschiedliche Akteur*innen besser erreicht werden können.

Die Werkstätten trugen zur inhaltlichen Fundierung des strategischen Leitfadens bei. Sie ermöglichten eine praxisnahe Entwicklung des Leitfadens durch die breite Einbindung von Vertreter*innen des BMUV und seines Geschäftsbereichs sowie anderer Stakeholder.

3.2.3 Review-Workshop

Am 12. September 2024 wurde ein digitaler Review-Workshop durchgeführt. Ziel der Veranstaltung war die kritische Reflexion des bisherigen Strategieprozesses sowie der vorläufigen Ergebnisse. Die gezielte Einbindung der Leitungsebene sollte eine hohe Ownership des BMUV und seines Geschäftsbereichs bei der Umsetzung der Strategie fördern.

Methodisches Vorgehen

Der Workshop wurde als dreistündige Videokonferenz konzipiert und richtete sich an Vertreter*innen aus dem gesamten BMUKN-Geschäftsbereich. Eingeladen waren sowohl Personen aus der Leitungsebene (Referats- und Abteilungsleitungen) als auch aus der Arbeitsebene (Fachreferate) des BMUV, UBA, BfN und BASE. Insgesamt nahmen ca. 20 Personen am Workshop teil. Die Teilnehmenden erhielten im Vorfeld folgende Unterlagen:

- ▶ Gliederungsvorschlag des Leitfadens
- ▶ Kurzvorstellung von zwölf Maßnahmensteckbriefen, darunter zwei ausformulierte Maßnahmen (wertebasierte Kommunikation stärken & Kompetenzaufbau im Umgang mit populistischen Narrativen)

Die Veranstaltung wurde interaktiv gestaltet und beinhaltete zwei Kleingruppenphasen sowie eine Plenumsdiskussion. Die Teilnehmenden zeigten durchgehend hohes Interesse und beteiligten sich rege an den Diskussionen.

Ergebnisse

Die Diskussionen im Workshop führten zu folgenden zentralen Erkenntnissen:

- ▶ **Maßnahmenpriorisierung:** Die Auswahl und Priorisierung der Maßnahmen wurde als konsensfähig bewertet.
- ▶ **Institutionelle Resilienz:** Es wurde angeregt, diesen Aspekt stärker in der Strategie zu berücksichtigen.
- ▶ **Maßnahmenstruktur:** Einige Maßnahmen sollten zusammengelegt werden, um Redundanzen zu vermeiden.
- ▶ **Adressatenbezug:** Die Zielgruppen innerhalb des BMUKN-Geschäftsbereichs sollten klar benannt werden.
- ▶ **Leitfadenstruktur:** Der vorgeschlagene Aufbau fand breite Zustimmung.
- ▶ **Wertekompass:** Ein differenzierter Wertekompass bzw. eine Präambel mit Bezug zur freiheitlich-demokratischen Grundordnung wurde als sinnvoll erachtet.

Die Rückmeldungen aus dem Workshop wurden dokumentiert und flossen in die weitere Ausarbeitung des Leitfadens ein. Die Ergebnisse trugen wesentlich dazu bei, die Strategieinhalte mit den Bedarfen und Erwartungen des Umweltressorts abzugleichen und mögliche Lücken frühzeitig zu identifizieren.

3.2.4 Zwei Vernetzungsworkshops

In Ergänzung zum Werkstattprozess fanden zwei Vernetzungsworkshops statt. Sie dienten dazu, eine breitere Akteursgruppe auf das Projekt, seine Ziele und (Zwischen-)Ergebnisse aufmerksam zu machen sowie den Erfahrungsaustausch zum Umgang mit Populismus anzuregen und die Vernetzung der Akteur*innen untereinander zu fördern. Im Projektverlauf hatte sich – auch angesichts aktueller politischer Entwicklungen – herausgestellt, dass dafür ein großer Bedarf bestand. Die Workshops erfüllten somit eine Vernetzungs- und Austauschfunktion.

Die Workshops richteten sich nicht nur an Umweltverwaltung und Umweltverbände, sondern vor allem an Teile der Zivilgesellschaft, die nicht primär dem Umweltbereich zugeordnet sind. Dadurch sollte der Austausch zwischen unterschiedlichen Akteur*innen ermöglicht und heterogene Allianzen geschaffen werden. Daher erfolgte ein breiter Einladungsversand u.a. an Sozial- und Wohlfahrtsverbände, Kulturvereine, Religionsgemeinschaften, Sportvereine, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände, Träger*innen politischer Bildung, Bildungsvereine und Jugendverbände. Dabei richtete sich die Einladung vor allem an Vertreter*innen auf der Arbeits- und Referent*innenebene. Um auch eine regional möglichst diverse Zusammensetzung der Teilnehmenden zu gewährleisten und lange Anreisewege zu vermeiden, wurden die Workshops digital durchgeführt.

Im Nachgang der Vernetzungsworkshops erhielten die Teilnehmenden eine Zusammenfassung mit den wichtigen Diskussionsergebnissen.

Vernetzungsworkshop 1

Methodisches Vorgehen

Der erste Vernetzungsworkshop fand am 17.06.2024 von 14 bis 17 Uhr per Videokonferenz statt. Es nahmen 30 Personen teil, davon sieben aus der Umweltverwaltung, 23 aus verschiedenen Bereichen der Zivilgesellschaft. Vertreten waren u. a. Organisationen aus dem Natur- und Klimaschutz, der Demokratieförderung, aus der politischen Bildung, aus Jugendförderung, Wohlfahrtsverbände und Hilfswerke sowie Gewerkschaften.

Ziel des ersten Workshops war ein gemeinsames Kennenlernen, ein erster Austausch zu den Erfahrungen und dem Umgang der Teilnehmenden mit populistischen Interventionen und populistischen Narrativen sowie erste Überlegungen hinsichtlich der Bildung "ungewöhnlicher" Allianzen für eine Stärkung von Umweltpolitik und Demokratie.

Zu Beginn des Workshops wurden das Projekt sowie der aktuelle Stand des Werkstattprozesses zur Entwicklung des strategischen Leitfadens vorgestellt. Anschließend lernten sich die Teilnehmenden in Kleingruppen kennen und tauschten ihre Erfahrungen im Umgang mit Populismus aus, die anschließend im Plenum vertieft wurden. Darauf folgte die Vorstellung der in der ersten Projektphase identifizierten populistischen Narrative, die in Kleingruppen diskutiert und mit eigenen Praxiserfahrungen verknüpft wurden. Im zweiten Teil des Vernetzungswshops stand die Allianzbildung als Strategie gegen umweltregressiven Populismus im Mittelpunkt. Ausgehend von den Empfehlungen des strategischen Leitfadens wurde erörtert, welche Maßnahmen das BMUV zur Stärkung von Allianzen – auch mit ungewöhnlichen Partnern – ergreifen könnte, und welche konkreten Vernetzungsbedarfe und Wünsche die Teilnehmenden sahen.

Ergebnisse

Der erste Vernetzungsworkshop kam zu folgenden Ergebnissen:

- ▶ Im Austausch zu Erfahrungen mit Populismus wurde betont, dass populistische Interventionen insbesondere in Ostdeutschland zu einem prägenden Phänomen geworden seien, das lokale Initiativen erheblich belastet.
- ▶ Umweltorganisationen berichteten zudem, dass umweltpolitische Argumente zunehmend an Wirkung verlieren und deshalb verstärkt auf wirtschaftliche oder gesellschaftspolitische Begründungen für Umweltschutz zurückgegriffen werden müsse.
- ▶ Gleichzeitig erwiesen sich progressive Begriffe wie „sozial-ökologische Transformation“ als kommunikativ problematisch, da sie starke Abwehrreaktionen hervorriefen und von populistisch intervenierenden Akteuren vereinnahmt würden.
- ▶ Konsens bestand darin, die Kommunikation zielgruppengerecht und kontextsensibel zu gestalten, ohne sich an populistischen Argumenten abzuarbeiten. Stattdessen sei es wichtig, eigene Zielbilder klar zu formulieren und populistischen Positionen dadurch eine deutliche Alternative entgegenzustellen.
- ▶ Eine direkte Konfrontation mit populistischen Akteuren erwies sich nach den Erfahrungen der Teilnehmenden als kontraproduktiv, weshalb einige Organisationen diese bewusst von Dialogformaten ausschlossen.

In der Diskussion der populistischen Narrative zeigte sich, dass insbesondere die Darstellung von Klima- und Umweltschutz als Elitenprojekt sowie Narrative von Freiheitsberaubung oder wirtschaftlicher Bedrohung weit verbreitet sind, häufig auch in Kombination. Im Umgang damit betonten die Teilnehmenden die begrenzte Wirksamkeit faktenbasierter Gegenargumente und verwiesen stattdessen auf die Bedeutung wertebasierter Abgrenzung, vertrauensvoller

Beziehungsarbeit, ehrlicher Kommunikation und positiver Erzählungen. Schulungen und Allianzbildung wurden als unterstützende Maßnahmen hervorgehoben. Deutlich wurde zudem die hohe Wandlungsfähigkeit populistischer Narrative, die flexibel an aktuelle Debatten anschließen und sich zu einer übergreifenden Gesamterzählung verdichten. Beobachtet wurden auch zunehmende Anfeindungen gegenüber Bündnis 90/Die Grünen sowie eine wachsende Anschlussfähigkeit rechtspopulistischer Narrative in der Jugendkultur.

Grundsätzliche Einigkeit herrschte bzgl. des Werts von Bündnissen, insbesondere zwischen sehr unterschiedlichen Organisationen, da sie neue Zielgruppen erschließen, strategische Kommunikation stärken und gegenseitige Lernprozesse anstoßen könnten. Zugleich wurden Herausforderungen wie begrenzte Ressourcen, Koordinationsaufwand und Förderstrukturen genannt, die Allianzbildung erschweren. Erfolgreich seien Allianzen vor allem dann, wenn sie konkrete Vorhaben vorantrieben, etwa gemeinsame Kampagnen, Beratungsangebote oder Diskursmonitoring. Vom BMUV erwarteten die Teilnehmenden Unterstützung durch förderpolitische Anreize, Plattformen für Vernetzung sowie rechtliche und organisatorische Hilfen für engagierte Akteure. Neben neuen Bündnissen gelte es zudem, bestehende demokratiestärkende Strukturen zu schützen und zu stabilisieren.

Vernetzungsworkshop 2

Methodisches Vorgehen

Der zweite digitale Vernetzungsworkshop fand am 16.09.2025 von 10.00 bis 13.00 Uhr statt. Ziel war neben der Vorstellung des strategischen Leitfadens das Herausarbeiten von Übertragungspotenzialen der Handlungsansätze für den Arbeitskontext der Teilnehmenden. Zudem wurde die Rolle von Allianzbildung zur Stärkung institutioneller und zivilgesellschaftlicher Wehrhaftigkeit angesichts zunehmender antidemokratischer Interventionen diskutiert.

Nach einem Austausch in Kleingruppen zu Erfahrungen im Umgang mit Populismus wurde der strategische Leitfaden vorgestellt und Übertragungspotenziale in zivilgesellschaftliche Kontexte diskutiert. Hierbei wurden auch offene Bedarfe identifiziert. Im Anschluss wurde die institutionelle und zivilgesellschaftliche Wehrhaftigkeit in den Blick genommen. Dabei stand die Frage im Mittelpunkt, inwiefern Allianzbildung zur Stärkung der Resilienz beitragen kann und welche konkreten Vernetzungsbedarfe die Teilnehmenden diesbezüglich sehen.

Ergebnisse

Im Austausch zu Erfahrungen mit populistischen Interventionen und aktuellen Entwicklungen wurden folgende Aspekte hervorgehoben:

- ▶ Zunehmende populistische Interventionen erschweren die Arbeit von Verwaltung und Zivilgesellschaft.
- ▶ Besonders betroffen sind ländliche Regionen und Strukturwandelgebiete; Ehrenamt dominiert hier häufig die zivilgesellschaftliche Arbeit.
- ▶ Formen populistischer Interventionen: verbale Angriffe, persönliche Anfeindungen, mediale Kampagnen, Instrumentalisierung parlamentarischer Anfragen.
- ▶ Begriffe wie „Heimat“ oder „Wanderjugend“ werden völkisch-nationalistisch besetzt, insbesondere im ländlichen Raum und unter jungen Zielgruppen.

- ▶ Populistische Akteure nutzen gesellschaftliche Spannungsfelder aus: Klimaschutz vs. Naturschutz, soziale Gerechtigkeit vs. ökologische Transformation.

In Bezug auf Übertragungspotenziale und Bedarfe wurden folgende Punkte diskutiert:

- ▶ Leitfaden-Handlungsempfehlungen (Prävention, Kompetenzaufbau, Resilienztrainings, Zukunftsnarrative) sind auf zivilgesellschaftliche Praxis anwendbar und werden in Teilen bereits umgesetzt.
- ▶ Hoher Bedarf an: Schulungen für digitale Kompetenzen und Social Media, Entwicklung strategischer Kommunikationsformate und zielgruppengerechter Ansprache, Vernetzung (speziell mit konservativen Akteur*innen und Partner*innen aus der Wirtschaft), zentral koordinierten Unterstützungsangeboten für Betroffene.
- ▶ Kurzfristige Projektförderungen, fragmentierte Hilfsangebote, zeitliche und finanzielle Engpässe erschweren langfristige Strukturen.

Zur Rolle der Allianzbildung bei der Stärkung zivilgesellschaftlicher Resilienz standen folgende Aspekte im Mittelpunkt:

- ▶ Kooperationen innerhalb der Verwaltung und zwischen zivilgesellschaftlichen Organisationen zeigen erste Erfolge.
- ▶ Internationale Vernetzung liefert zusätzliche Impulse.
- ▶ Bisher wenig ausgeschöpftes Potenzial in Partnerschaften mit Wirtschaft und ungewöhnlichen Partner*innen.
- ▶ Kontinuierliche, mehrjährige Förderung notwendig, um Vertrauen aufzubauen und langfristige Kooperationen zu ermöglichen.

Insgesamt wurde der Workshop von den Teilnehmenden sehr positiv bewertet und weiterer Bedarf an Vernetzungsangeboten geäußert.

3.2.5 Informationsveranstaltung für Mitarbeitende des Umweltressorts

Die Informationsveranstaltung am 9. April 2025 stellte ein zentrales Element im letzten Projektabschnitt dar. Ziel war es, den im Projekt erarbeiteten strategischen Leitfaden den daran interessierten Mitarbeitenden des BMUV und seines Geschäftsbereichs vorzustellen, sie für die Herausforderungen durch populistische Interventionen in der Umweltpolitik zu sensibilisieren und zur Auseinandersetzung mit konkreten Handlungsansätzen im eigenen Arbeitskontext zu aktivieren.

Methodisches Vorgehen

Die Veranstaltung wurde durch das Projektteam in enger Abstimmung mit dem Auftraggeber konzipiert, vorbereitet und moderiert: als zweistündiges Online-Webinar, welches live aus dem Studio des BMUV-Medialabs in Berlin an den geschlossenen Teilnehmerkreis aus Mitarbeitenden des BMUV und seines Geschäftsbereichs per Videokonferenz übertragen wurde.

Die Teilnehmenden erhielten im Vorfeld folgende Unterlagen:

- ▶ die finalisierte Textfassung des Leitfadens,
- ▶ eine Übersicht der zwölf Maßnahmensteckbriefe,
- ▶ eine Präsentation zur Herleitung und Struktur des Leitfadens

- ▶ sowie Leitfragen zur Reflexion der Übertragbarkeit auf den eigenen Arbeitskontext.

Die Veranstaltung gliederte sich in drei Hauptabschnitte:

1. Begrüßung und Einführung

Nach einer kurzen Vorstellung des Projekts und der Zielsetzung der Veranstaltung folgten Begrüßungsstatements vom Staatssekretär sowie vom Leiter des UBA-Fachbereichs I. Beide betonten die strategische Bedeutung des Vorhabens für die Umweltpolitik und die Verwaltungspraxis betonten.

2. Thematische Inputs und Diskussion

Das Projektteam stellte Begriffsdefinition und Erklärungsansätze für populistische Interventionen in der Umweltpolitik dar. Ein Impulsvortrag des Projektbeiratsmitglieds Prof. Dr. Beate Küpper (Hochschule Niederrhein) thematisierte aktuelle Entwicklungen in Deutschland sowie Erkenntnisse aus der sog. „Mitte-Studie“ (Reusswig & Küpper 2023). In einer moderierten Diskussionsrunde wurden Fragen aus dem Publikum aufgegriffen und vertieft.

3. Vorstellung von Handlungsfeldern und Handlungsansätzen

Das Projektteam stellte die sechs Handlungsfelder des Leitfadens und exemplarisch drei Handlungsansätze (zu Narrativen und Kommunikation, Akteursallianzen und zum behördeninternen Kompetenzaufbau) vor.

Zur Aktivierung der Teilnehmenden wurde das Tool Slido eingesetzt. Über Live-Umfragen und Wortwolken konnten Rückmeldungen gegeben und Fragen gestellt werden. Die Moderation griff diese Beiträge auf und integrierte sie in die Diskussion. Fragen, die nicht live beantwortet wurden, wurden im Nachgang durch die Fachbegleiterinnen des Vorhabens (BMUV und UBA) gesichtet und zur weiteren Klärung aufgenommen.

Ergebnisse

Die Veranstaltung stieß auf großes Interesse: Über 700 Mitarbeitende aus dem BMUV und seines Geschäftsbereichs nahmen teil. Die Slido-Umfragen zeigten eine hohe Betroffenheit durch Populismus sowie ein starkes Bedürfnis nach Orientierung und konkreten Handlungsoptionen.

Zentrale Erkenntnisse waren:

- ▶ Die vorgestellten Handlungsansätze wurden als praxisnah und anschlussfähig an bestehende Prozesse bewertet.
- ▶ Die Veranstaltung trug zur Sensibilisierung für populistische Herausforderungen im Umweltressort bei.
- ▶ Die Teilnehmenden äußerten den Wunsch nach weiterführenden Formaten, insbesondere zu Schulungsangeboten und interner Vernetzung.
- ▶ Die Veranstaltung wurde als gelungener Auftakt für die Dissemination und Verankerung des Leitfadens im Umweltressort gewertet.

3.2.6 Projektbeirat

Der Projektbeirat begleitete das Vorhaben „Umweltpolitik und die populistische Herausforderung“ über die gesamte Laufzeit hinweg als fachlich-strategisches Beratungsgremium. Ziel war es, die Perspektiven von Wissenschaft, Praxis und Zivilgesellschaft in die Projektarbeit einzubinden, kritische Rückmeldungen zu erhalten.

Die Besetzung des Beirats erfolgte unter Berücksichtigung von Geschlechterparität, interdisziplinärer Vielfalt und der Einbindung von Vertreter*innen aus Wissenschaft und Praxis. Die Mitglieder deckten die Themenfelder Demokratie, Populismus, Umwelt- und Klimaforschung sowie zivilgesellschaftliches Engagement ab.

Mitglieder des Projektbeirats:

- ▶ Prof. Dr. Beate Küpper – Hochschule Niederrhein
- ▶ Prof. Dr. Matthias Quent – Hochschule Magdeburg-Stendal
- ▶ Dr. Nils C. Kumkar – SOCIUM, Universität Bremen
- ▶ Bianca Klose – Mobile Beratung gegen Rechtsextremismus Berlin / Verein für Demokratische Kultur in Berlin
- ▶ Lukas Nicolaisen – FARN – Fachstelle Radikalisierungsprävention und Engagement im Naturschutz
- ▶ Toralf Staud – Journalist, klimafakten.de
- ▶ Nils Meyer-Ohlendorf – Ecologic Institut
- ▶ Dr. Andrea Röper – Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen
- ▶ Pia Lamberty – CeMAS

Methodisches Vorgehen

Im Projektverlauf fanden drei reguläre Sitzungen sowie ein Ad-hoc-Treffen statt:

- ▶ Erste Sitzung am 27.03.2023 (konstituierend),
- ▶ Ad-hoc-Treffen am 06.06.2023 zur Diskussion der Populismusdefinition und populistischer Narrative,
- ▶ Zweite Sitzung am 27.02.2024 mit Fokus auf Zielkonflikte und Maßnahmenportfolio,
- ▶ Dritte Sitzung am 11.11.2024 zur Rückmeldung zum Strukturvorschlag des Leitfadens.
- ▶ Darüber hinaus hat der Beirat Entwürfe der beiden Projektpublikationen (Denk & Siebert 2024; Hoffmann et al. 2025) kommentiert.

Die Sitzungen wurden digital durchgeführt und durch das Projektteam vorbereitet und moderiert. Die Teilnehmenden erhielten jeweils vorab:

- ▶ thematische Input-Papiere,
- ▶ Entwürfe zur Kommentierung
- ▶ sowie Leitfragen zur Diskussion.

Die schriftlichen Beteiligungen erfolgten per E-Mail bzw. Online-Dokumenten zur kollaborativen Kommentierung und wurden durch das Projektteam gebündelt und ausgewertet. Die Rückmeldungen flossen direkt in die Weiterentwicklung der Inhalte ein.

Ergebnisse

Der Beirat hat das Projekt inhaltlich maßgeblich geprägt. Die wichtigsten Erkenntnisse und Empfehlungen aus den Sitzungen und schriftlichen Rückmeldungen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- ▶ Begriffsschärfung: Der Begriff „Populismus“ müsse differenziert und kontextsensibel verwendet werden. Es wurde empfohlen, sich stärker auf Inhalte und Wirkweisen populistischer Narrative zu konzentrieren statt auf deren Absender.
- ▶ Zielgruppenorientierung: Neben der Zielgruppe Mitarbeitende des Umweltressorts sollten auch die Landesebene sowie zivilgesellschaftliche Akteur*innen als Zielgruppe bedacht werden. Eine klare Kommunikation über Zielsetzung und Adressat*innen wurde empfohlen.
- ▶ Neutralitätsgebot: Der Beirat regte an, einen erläuternden Passus zum Neutralitätsgebot des BMUKN und seines Geschäftsbereichs aufzunehmen, um Missverständnissen vorzubeugen und die Handlungsspielräume der Verwaltung zu verdeutlichen.
- ▶ Kritikfähigkeit und Tonalität: Der Leitfaden solle nicht bevormundend oder pädagogisierend wirken, sondern sachlich und respektvoll formuliert sein. Legitime Kritik an Umweltpolitik müsse als solche erkennbar bleiben.
- ▶ Aktuelle politische Entwicklungen: Die Beiratsmitglieder wiesen auf Trends und wichtige Entwicklungen auf kommunaler bis internationaler Ebene hin.
- ▶ Strategische Empfehlungen: Der Beirat unterstützte die Auswahl der Handlungsfelder und Maßnahmen, regte aber an, bestehende Initiativen stärker zu berücksichtigen und den Leitfaden als Ergänzung zu bereits etablierten Formaten zu positionieren.

Die Rückmeldungen wurden durch das Projektteam systematisch ausgewertet und in die finalen Inhalte des Leitfadens integriert.

3.2.7 Projekt-externe Veranstaltungen

Im Rahmen des Projekts wurden externe Veranstaltungen genutzt, um die Inhalte auch außerhalb des unmittelbaren Projektkontexts sichtbar zu machen. Dabei sollte Populismus in der Umweltpolitik auch in anderen fachlichen und gesellschaftlichen Zusammenhängen zur Sprache kommen und durch den Austausch mit externen Akteur*innen neue Perspektiven und Anregungen gewonnen werden.

Methodisches Vorgehen

Im Berichtszeitraum wurden folgende externe Formate durch das Projektteam unterstützt oder mitgestaltet:

- ▶ Forum Nachhaltiger Konsum (24.01.2024)
Digitale Veranstaltung des Kompetenzzentrums Nachhaltiger Konsum. Eine Projektvertreterin stellte das Vorhaben vor und diskutierte mit einer Kleingruppe über Erfahrungen mit populistischen Narrativen und mögliche positive Narrative im Bereich Nachhaltigkeit.
- ▶ Demokratiefest „75 Jahre Grundgesetz“ (24.–26.05.2024)
Das Projektteam unterstützte bei der inhaltlichen Gestaltung des BMUV-Stands. Die Projektpublikation zu populistischen Narrativen (Denk & Siebert 2024) wurde hierfür interaktiv aufbereitet.

- ▶ Jugenddialogplattform Biodiversität 2024 des BfN (15.06.2024)
Vorstellung des Projekts durch eine Vertreterin des Projektteams im Rahmen der Tagung. Ziel war es, junge Teilnehmende für das Thema Populismus in der Umweltpolitik zu sensibilisieren.
- ▶ Sachverständigenrat für Umweltfragen (SRU) (09.09.2024)
Digitale Vorstellung des Projekts durch zwei Vertreterinnen des Projektteams. Die Inhalte wurden mit den Mitgliedern des SRU diskutiert und in den Kontext aktueller umweltpolitischer Herausforderungen eingeordnet.

Ergebnisse

Die Veranstaltungen boten Gelegenheit, das Projekt in andere fachliche Kontexte einzubringen. Dabei ergaben sich folgende Beobachtungen:

- ▶ Relevanz des Themas: Populismus wurde auch in diesen Veranstaltungen als relevantes Thema wahrgenommen, insbesondere im Hinblick auf Kommunikation und gesellschaftliche Polarisierung.
- ▶ Erste Rückmeldungen: Die Diskussionen lieferten einzelne Impulse, die in die weitere Ausarbeitung der Maßnahmen und Narrative einfließen.
- ▶ Sichtbarkeit des Projekts: Die Veranstaltungen trugen dazu bei, das Projekt in verschiedenen Fachöffentlichkeiten bekannt zu machen – insbesondere im Bereich Nachhaltigkeit, Jugendbeteiligung und wissenschaftlicher Politikberatung.

3.3 Ergebnisse (Prinzipien, strategische Ziele, Handlungsfelder, Handlungsansätze)

Der Leitfaden „Populismus erkennen – Umweltpolitik stärken: Ein strategischer Leitfaden für Behörden“ wurde im Rahmen des Forschungsvorhabens „Umweltpolitik und die populistische Herausforderung“ entwickelt und richtet sich primär an Mitarbeitende des Bundesministeriums für Umwelt, Klimaschutz, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMUKN) sowie seines Geschäftsbereichs. Ziel ist es, die Mitarbeitenden des Umweltressorts für populistische Interventionen zu sensibilisieren und ihnen konkrete Handlungsansätze für einen souveränen Umgang mit Populismus zu vermitteln. Der Leitfaden wurde im September 2025 als Endprodukt des Projekts veröffentlicht (Hoffmann et al. 2025). Nachfolgend werden die Kapitel des Leitfadens kurz vorgestellt

Kapitel 1 – Das Wichtigste auf einen Blick

Zunächst wird die Zielsetzung des strategischen Leitfadens erläutert. Der Leitfaden will den Mitarbeitenden des Umweltressorts und am Thema Interessierten Orientierung bieten. Erläutert wird, was Populismus ist, wie er wirkt und welche Rolle er in der Umweltpolitik spielt.

Populismus wird definiert als Metaerzählung, die auf drei zentralen Merkmalen beruht (Hoffmann et al. 2025, S. 13-14):

- ▶ Anti-Elitismus: pauschale, unbelegte Kritik an vermeintlich ideologiegetriebenen Eliten,
- ▶ Anti-Pluralismus: Vorstellung eines homogenen Volkswillens,
- ▶ Pro-Volkssouveränität: Forderung nach direkter Umsetzung dieses Willens ohne parlamentarische Prozesse.

Im Kontext der Umweltpolitik spricht der Leitfaden von **umweltregressivem Populismus**, wenn diese Erzählung gezielt gegen umweltpolitisches Handeln und Institutionen eingesetzt wird (Hoffmann et al. 2025, S. 13).

Kapitel 2 – Grundsätze des BMUKN und seines Geschäftsbereichs

Im zweiten Kapitel werden die Grundsätze des Umweltressorts kurz vorgestellt und dem Leitfaden zugrunde gelegt.

Das Umweltressort bekennt sich zur freiheitlich-demokratischen Grundordnung und ist dem Gemeinwohl verpflichtet. Die Umweltpolitik basiert auf rechtsstaatlichen Prinzipien, wissenschaftlicher Evidenz und dem Vorsorgeprinzip. Sie soll transparent, pluralistisch und gerecht gestaltet sein. Der Leitfaden betont die Bedeutung von Partizipation, Vielfalt, Verantwortung und intergenerationaler Gerechtigkeit als Leitwerte für eine resiliente Umweltpolitik (Hoffmann et al. 2025, S. 10-11).

Kapitel 3 – Populismus als Herausforderung für die Umweltpolitik

Populistische Interventionen zielen darauf ab, evidenzbasiertes Handeln zu diskreditieren und demokratische Institutionen zu schwächen. Der Leitfaden identifiziert sieben dominante populistische Narrative (Hoffmann et al. 2025, S. 15 und Denk & Siebert 2024):

1. **„Der Klimawandel ist ein Schwindel“** – Das Narrativ einer inszenierten Klimakrise
2. **„Auf Kosten der Volkswirtschaft“** – Das Narrativ einer geplanten Deindustrialisierung
3. **„Zu Lasten des Volkes“** – Das Narrativ der beabsichtigten Benachteiligung
4. **„Drohende Ökodiktatur“** – Das Narrativ der Freiheitsberaubung
5. **„Wider gesunden Menschenverstand“** – Das Narrativ eines elitären Ideologieprojektes
6. **„Gelenkt durch globale Kräfte“** – Das Narrativ des bedrohten Nationalstaats .
7. **„Bedrohte Kulturlandschaften“** – Das Narrativ der Natur- und Heimatzerstörung

Zur Erklärung der gesellschaftlichen Empfänglichkeit für diese Narrative werden fünf Erklärungsansätze oder Faktoren genannt (Hoffmann et al. 2025, S. 18-20):

- ▶ **Ökonomische Faktoren:** Die sozial-ökologische Transformation trifft auf eine von Ungleichheit und Strukturwandel geprägte Gesellschaft, was ökonomische Unsicherheit und Abstiegsängste verstärkt. Dies erhöht die Anfälligkeit für populistische Narrative und vertieft Konflikte zwischen Milieus: Während die gebildete (obere) Mittelschicht individuellen Verzicht betont, sieht die Arbeiterklasse Klimaschutz als Bedrohung ihres Lebensstandards. Regionale Unterschiede verschärfen die klimapolitische Polarisierung zusätzlich.
- ▶ **Ideologische Faktoren:** Autoritäre und nationalistische Haltungen führen zur Überhöhung nationaler Interessen und zur Ablehnung internationaler Kompromisse, etwa in der Klimapolitik. Libertäre und radikal marktliberale Positionen begünstigen hingegen die kategorische Ablehnung staatlicher Regulierung von Transformationsprozessen und internationaler Umweltauflagen.
- ▶ **Soziokulturelle Faktoren:** Die zunehmende Polarisierung zwischen liberal-progressiven und konservativ-nationalistischen Milieus sowie die Furcht vor Privilegien- und Statusverlust tragen zur Verfestigung bestimmter Narrative bei. Soziokulturelle Spannungen schaffen ein Klima, in dem einfache Erklärungen und klare Feindbilder attraktiv erscheinen.

- ▶ **Politische Faktoren:** Wenn Menschen den Eindruck haben, dass ihre Interessen in der Politik unzureichend berücksichtigt werden, steigt die Anfälligkeit für Narrative, die politische Eliten kritisieren. Dieses Gefühl der Entfremdung kann zu einer stärkeren Hinwendung zu populistischen oder radikalen Positionen führen.
- ▶ **Psychologische Faktoren:** Die Komplexität von Umweltwissenschaft und -politik erschwert es vielen, politische Entscheidungen nachzuvollziehen. Dies kann psychologische Reaktanz auslösen – also Widerstand gegen wahrgenommene Einschränkungen – und die Bereitschaft erhöhen, vereinfachende oder ablehnende Narrative zu übernehmen.

Kapitel 4 – Prinzipien und Handlungsfelder für eine souveräne Umweltpolitik

Aus der in Kapitel 3 beschriebenen Funktionsweise von umweltregressivem Populismus sowie den wissenschaftlichen Erklärungsansätzen leiten sich vier strategische Prinzipien für eine souveräne Umweltpolitik ab (Hoffmann et al. 2025, S. 22-24):

- ▶ **Polarisierung vermeiden:** Die ökologische Transformation schafft Konfliktpotenzial, das populistische Akteur*innen durch materielle Verteilungsfragen zusätzlich verschärfen. Umweltpolitik kann dem entgegenwirken, indem sie soziale Auswirkungen frühzeitig berücksichtigt, verständlich kommuniziert und Dialogräume für unterschiedliche Perspektiven eröffnet.
- ▶ **Nähe zwischen Umweltpolitik und Bürger*innen schaffen:** Populistische Akteur*innen stellen Umweltpolitik oft als „Politik von oben“ dar, was durch unzureichende Berücksichtigung sozialer Verteilungseffekte begünstigt wird. Um Vertrauen zu stärken und Angriffsflächen zu reduzieren, sollte Umweltpolitik soziale Fragen und die Interessen benachteiligter Gruppen in den Mittelpunkt rücken, transparent kommunizieren und Beteiligungsmöglichkeiten schaffen.
- ▶ **Selbstbewusst für den Schutz von Mensch und Umwelt eintreten:** Umweltpolitik sollte sich nicht von populistischen Angriffen verunsichern lassen, sondern klare Positionen vertreten und die Vorteile nachhaltiger Politik sichtbar machen. Eine enge Zusammenarbeit mit Wissenschaft, Zivilgesellschaft und Wirtschaft stärkt Glaubwürdigkeit und Widerstandsfähigkeit gegenüber populistischen Attacken.
- ▶ **Wissen über Populismus stärken:** Populismus nutzt Vereinfachungen und Schuldzuweisungen, um Umweltpolitik zu delegitimieren. Mitarbeitende sollten Strategien frühzeitig erkennen, Narrative entkräften und demokratische Mitbestimmung aktiv erfahrbar machen, um Widerstandsfähigkeit gegen Desinformation zu stärken.

Die folgenden sechs Handlungsfelder leiten sich aus den vier strategischen Prinzipien ab und setzen diese in konkrete Maßnahmen um. Jedes Handlungsfeld orientiert sich dabei an einem oder mehreren Prinzipien und macht sie für die Praxis anwendbar (Hoffmann et al. 2025, S. 24 – 29)

1. **Politikgestaltung: Verteilungskonflikte frühzeitig erkennen und vermeiden.** Populistische Akteur*innen nutzen soziale Ängste wie höhere Kosten oder ungerechte Lastenverteilung, um Umwelt- und Klimapolitik abzulehnen. Akzeptanz steigt, wenn Politik als gerecht empfunden wird – durch faire Kostenverteilung, Entlastung ärmerer Haushalte und stärkere Pflichten für Wohlhabende –, da Ignorieren sozialer Ungleichheit Spannungen verstärkt und das „Elitenprojekt“-Narrativ befeuert.
2. **Narrative und Kommunikation: Konstruktive Vision setzen und Verständlichkeit erhöhen.** Umwelt- und Klimapolitik gewinnt Akzeptanz durch positive Zukunftsnarrative,

verständliche Sprache und zielgruppengerechte Kommunikation, die Vorteile wie Gesundheit, Lebensqualität und Energieautarkie betont. Neben klarer Vermittlung sind Medien- und Digitalkompetenz entscheidend, um populistischen Deutungen und emotionalisierenden Dynamiken in sozialen Medien wirksam entgegenzutreten.

3. **Bürgerbeteiligung: Legitimität und Akzeptanz umweltpolitischer Maßnahmen erhöhen.** Verfahrensgerechtigkeit ist neben Verteilungsgerechtigkeit zentral für die Akzeptanz von Umweltpolitik: Beteiligung stärkt Vertrauen und Zustimmung, besonders durch begleitete Testphasen, die Anpassungen ermöglichen. Damit Beteiligung nicht von populistischen Akteur*innen instrumentalisiert wird, braucht es qualitativ hochwertige Verfahren mit klaren Zielen, transparenter Kommunikation und ernsthafter Berücksichtigung der Ergebnisse.
4. **Akteursallianzen: breite gesellschaftliche Unterstützung aufbauen.** Umweltpolitik braucht starke Allianzen zwischen Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft, um wirksame und alltagsnahe Maßnahmen umzusetzen. Strategische Bündnisse mit vertrauenswürdigen Akteur*innen erweitern die Reichweite, entkräften populistische Narrative und stärken die Zivilgesellschaft, die für Demokratie und Umweltschutz unverzichtbar ist.
5. **Behördeninterner Kompetenzaufbau: Weiterbildungen anbieten und Schutz Betroffener gewährleisten.** Populistische Angriffe gefährden Glaubwürdigkeit und Akzeptanz von Umweltpolitik, weshalb Mitarbeitende Kompetenzen zur Erkennung und souveränen Reaktion benötigen. Dazu gehören Kommunikations- und Dialogfähigkeiten, digitale Medienkompetenz sowie interne Unterstützungsstrukturen wie Schulungen und Beratungsangebote, um Wissen zu stärken und Stress abzufedern.
6. **Behördenexterne Bildungsmaßnahmen: Wissen und Kompetenzen vermitteln durch politische Bildung.** Umweltbildung muss über reine Wissensvermittlung hinausgehen und demokratiepolitische Inhalte integrieren, um antidemokratischen und umweltregressiven Tendenzen entgegenzuwirken. Dazu gehören die Förderung politischer Bildung, die Aufklärung über Populismus und Falschinformationen sowie die Vermittlung von Kompetenzen für eine nachhaltige und gerechte Gesellschaft.

Abbildung 3: Vier strategische Prinzipien und sechs Handlungsfelder für eine souveräne Umweltpolitik

So zahlen die sechs Handlungsfelder auf die Prinzipien ein



Basierend auf diesen vier strategischen Prinzipien haben wir sechs Handlungsfelder erarbeitet:

(1) Politikgestaltung 	(4) Akteursallianzen 
(2) Narrative und Kommunikation 	(5) Behördeninterner Kompetenzaufbau 
(3) Bürgerbeteiligung 	(6) Behördenexterne Bildungsmaßnahmen 



Quelle: eigene Darstellung (Ifok GmbH)

Kapitel 5 – Handlungsansätze

Die acht Handlungsansätze des Leitfadens sind praxisorientierte Empfehlungen, die sowohl proaktiv als auch reaktiv wirken (Hoffmann et al. 2025, S. 30-72):

1. **Soziale Folgenabschätzung in der Politikgestaltung verankern** – Umweltpolitik sozial gerecht gestalten, um Polarisierung zu vermeiden.
2. **Positive Zukunftsnarrative entwickeln** – emotionale Kommunikation stärken, um Vertrauen aufzubauen.
3. **Komplexe Inhalte bürgernah kommunizieren** – Verständlichkeit fördern, um Anschlussfähigkeit zu erhöhen.
4. **Digitale und soziale Medienkompetenz stärken** – Desinformation begegnen und Community-Management etablieren.
5. **Bürgerbeteiligung passgenau gestalten** – Vertrauen und Teilhabe fördern, insbesondere in konfliktbeladenen Themenfeldern.
6. **Allianzbildung mit der Zivilgesellschaft stärken** – gemeinsame Positionen sichtbar machen und institutionelle Resilienz fördern.
7. **Schulungs- und Beratungsangebote ausbauen** – Mitarbeitende befähigen und schützen
8. **Umwelt- und Demokratiebildung verzahnen** – Resilienz durch Bildung fördern und langfristige Wirkung erzielen.

Abbildung 4: Acht Handlungsansätze innerhalb der Handlungsfelder und Prinzipien

Handlungsansatz	Handlungsfeld	Pro-aktiv 	Re-aktiv 	Polarisierung vermeiden	Nähe zwischen Umweltpolitik und Bürger*innen schaffen	Selbstbewusstsein den Schutz von Mensch und Umwelt vorantreiben	Wissen über Populismus stärken
1 Soziale Folgenabschätzung in der Politikgestaltung verankern	Politikgestaltung	x					
2 Mithilfe emotionaler Erzählungen positive Zukunftsperspektiven vermitteln	Narrative und Kommunikation	x					
3 Komplexe Inhalte in bürgernahe Sprache kommunizieren		x					
4 Kompetenzen zu digitalen und sozialen Medien aufbauen und stärken; Desinformation durch Community-Management entgegenwirken				x			
5 Bürgerbeteiligung effektiv, verstärkt und passgenau für Umweltpolitik nutzen	Beteiligung	x					
6 Allianzbildung mit der Zivilgesellschaft stärken	Allianzen	x	x				
7 Schulungs- und Beratungsangebote aufbauen und stärken; Betroffene schützen	Kompetenzaufbau		x				
8 Demokratiepolitische Aspekte der Umweltpolitik stärken	Bildung	x	x				

Quelle: eigene Darstellung (ifok GmbH)

4 Evaluation

4.1 Hintergrund und Ziele

Im Rahmen des Projekts wurde eine begleitende Evaluation des Werkstattprozesses zur Entwicklung des strategischen Leitfadens sowie der Zusammenarbeit mit dem Projektbeirat durchgeführt. Ziel der Evaluation war es, die Umsetzung und Qualität der Projektprozesse systematisch zu erfassen, zu reflektieren und Impulse für deren kontinuierliche Verbesserung zu liefern. Im Zentrum stand die fortlaufende Bewertung des Werkstattprozesses, um sicherzustellen, dass einzelne Module bei Bedarf angepasst und die gesetzten Ziele erreicht werden konnten.

Die Evaluation trug dazu bei die Entwicklung des Leitfadens fachlich zu begleiten, zu optimieren und die Beteiligung relevanter Zielgruppen sicherzustellen.

Die Evaluation war als prozessbegleitende, formative Evaluation angelegt. Sie konzentrierte sich auf den Prozess der Leitfadententwicklung und die Interaktion mit dem Projektbeirat. Teilnehmende des Werkstattprozesses und Beiratsmitglieder konnten so Kritik und Vorschläge für den Prozess frühzeitig formulieren und einbringen.

Zentrale Leitfragen der Evaluation waren:

- ▶ Entspricht die praktische Umsetzung des Werkstattprozesses dem geplanten Konzept? Wo musste nachgesteuert werden?
- ▶ Werden die für die Strategieentwicklung definierten Zielgruppen erreicht und partizipieren diese aktiv?
- ▶ Gibt es Hindernisse oder Verbesserungsbedarfe, die im Verlauf des Projektes identifiziert wurden?

4.2 Evaluationskonzept und methodisches Vorgehen

4.2.1 Grundlegender Aufbau der Evaluation

Die Evaluation wurde im Projektverlauf vom Öko-Institut und unabhängig vom Hauptauftragnehmer und weiteren Unterauftragnehmern entwickelt, angepasst und durchgeführt. Die Evaluierenden waren in das operative Projektmanagement und die Erarbeitung der fachlichen Inhalte und Produkte nicht eingebunden. Das Öko-Institut agierte somit als unabhängiger externer Evaluationspartner und gewährleistete eine objektive und unparteiische Durchführung, was auch als Standard bei Evaluationen gilt (Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) 2016).

Die Umsetzung des Werkstattprozesses als auch die Zielerreichung wurde systematisch und nachvollziehbar evaluiert. Das Vorgehen orientierte sich an einer Wirkungslogik von eingesetzten Ressourcen (Inputs) über die Gestaltung und Durchführung der Aktivitäten und Prozesse bis zu den erzielten Ergebnissen und Wirkungen auf unterschiedlichen Ebenen (Outputs, Outcomes, Impact).

Zur Erfassung und Bewertung der Projektprozesse wurden überwiegend qualitative Methoden eingesetzt, ergänzt um ausgewählte standardisierte Online-Befragungen zur Reichweite und Zufriedenheit innerhalb der Zielgruppen.

4.2.2 Ableitung von Evaluationskriterien und Indikatoren

Die Evaluationskriterien ergingen aus den im Projekt definierten Zielen und Anforderungen hervor. Für die Strategieentwicklung und die Zusammenarbeit mit dem Projektbeirat wurden spezifische Merkmale und Indikatoren festgelegt, die die Zielerreichung greifbar und messbar machten. Diese beinhalteten unter anderem die Zusammensetzung und Beteiligung der Teilnehmenden, die Dokumentation der Diskussionen und Ergebnisse, die Qualität der Prozessgestaltung und die Umsetzung von Empfehlungen.

4.2.3 Erhebungsinstrumente und Datenerhebung

Für den Strategieprozess wurde eine teilnehmende Beobachtung in den Werkstätten und Workshops durchgeführt. Die Beobachtungen wurden mittels eines qualitativen Kriterienrasters dokumentiert. Ergänzend fanden nach den Sitzungen Interviews mit wechselnden Teilnehmenden statt, um vielfältige Sichtweisen im Projektverlauf einzubeziehen. Auch Online-Befragungen zu Zielgruppenerreichung und -feedback wurden durchgeführt.

Die Zusammenarbeit mit dem Projektbeirat wurde prozessbegleitend mittels teilnehmender Beobachtung und Kurzinterviews analysiert. Zusätzlich wurden Protokolle ausgewertet, um die Integration von Empfehlungen in den Strategieprozess nachvollziehbar zu machen.

Auch die Wahrnehmungen und Einschätzungen des Projektteams und Auftraggebers wurden fortlaufend erhoben und in die Bewertung einbezogen.

4.2.4 Auswertung und Berichterstattung

Die Zwischenergebnisse der Evaluation wurden in Form von Präsentationen zu definierten Meilensteinen (nach bestimmten Werkstätten und Beiratssitzungen) vorgestellt und in die Steuerung des Projektes eingespeist. Diese Zwischenberichte dienen als Grundlage für die weitere Gestaltung des Projekts. Die zentralen Erkenntnisse und Bewertungen werden im Folgenden dargestellt.

4.3 Ergebnisse

4.3.1 Erste Zwischenevaluation

Im Folgenden werden die zentralen Evaluationsergebnisse zur ersten Strategiewerkstatt vom 04.07.2023 zusammengefasst.

Planung und Zeithorizont

Der Gesamtzeitplan der Werkstatt wurde als realistisch und gut strukturiert beurteilt. Ausreichende Pausen sowie Flexibilität im Ablauf ermöglichten sowohl konzentrierte Arbeit als auch Vernetzung. Die Inhalte wurden rechtzeitig und in hoher Qualität zur Verfügung gestellt. Die Grundlagen waren fachlich fundiert und für die Zielgruppe verständlich aufbereitet. Inputs waren teilweise sehr umfangreich und sollten künftig noch stärker auf die Praxis der beteiligten Akteure zugeschnitten werden.

Abgeleitete Empfehlungen für den weiteren Prozess waren:

- ▶ Auswahl kürzerer Inputs mit klarem Praxisfokus,
- ▶ Engere Anbindung an die Bedarfe der Teilnehmenden und der adressierten Zielgruppen,

Raum und Ressourcen

Die räumlichen Rahmenbedingungen der ersten Werkstatt wurden insgesamt positiv bewertet, wenngleich sich auch relevante Kritikpunkte ergaben. Besonders die periphere Lage in Berlin-Dahlem und die unzureichende Anbindung an den öffentlichen Nahverkehr erschwerten den Zugang. Trotz dieser Einschränkungen ermöglichten die Räumlichkeiten konzentriertes Arbeiten und boten eine angemessene Ausstattung. Gleichwohl wurde auf Defizite bei der Akustik und die fehlende Mikrofontechnik hingewiesen.

Abgeleitete Empfehlungen für den weiteren Prozess waren:

- ▶ Wahl eines zentraleren Veranstaltungsortes,
- ▶ Frühzeitige Prüfung der Akustik und Einsatz von Mikrofonsystemen,
- ▶ Sicherstellung von Arbeitsräumen, die sowohl Austausch als auch Rückzug für Gruppenarbeiten ermöglichen.

Formate und Methoden

Die eingesetzten Workshopmethoden (u. a. Speed-Dating, Gruppenarbeiten, World-Cafés) förderten den Austausch, die Vernetzung und die Partizipation der Teilnehmenden untereinander. Allerdings wurde aus Sicht der Teilnehmenden ein Bedarf an klareren Zusammenfassungen sowie an der Definition von Fachtermini formuliert.

Abgeleitete Empfehlungen für den weiteren Prozess waren:

- ▶ Visualisierung und Rückkopplung zentraler Zwischenergebnisse,
- ▶ Klare Erläuterung von Fachbegriffen,
- ▶ Fokussierte Ergebnisbündelung.

Moderation

Die Moderation wurde als wertschätzend, aktivierend und ergebnisorientiert wahrgenommen. Sie ermöglichte eine konstruktive Arbeitsatmosphäre und eine transparente Steuerung des Prozesses. In der Evaluation wurde die Wahrnehmung geäußert, dass einzelne Teilnehmende einen möglicherweise zu dominanten Redeanteil beanspruchten und dass klarere Regeln zur Vertraulichkeit nicht von der Moderation vorgegeben worden sind.

Abgeleitete Empfehlungen für den weiteren Prozess waren:

- ▶ Verbindliche Etablierung von Chatham House Rules durch die Moderation vorgeben,
- ▶ Konsequente Sensibilisierung für Partizipation und Redeanteile, Sicherstellung einer inklusiven Moderationspraxis.

Programmtreue

Die Evaluation wies darauf hin, dass die Werkstatt lebhaftere Diskussionen erlaubte, die sich jedoch oftmals nur indirekt auf die definierten Leitfragen bezogen. So blieben zentrale Aspekte offen, wie die Identifizierung der Adressat*innen der Strategie, deren Handlungsebenen (Bund, Länder, Kommunen, Zivilgesellschaft) sowie die Frage nach konkreten Umsetzungsschritten. Im World-Café-Format war die Beteiligung intensiv, jedoch wurden häufig neue Fragestellungen parallel aufgeworfen, ohne dass eine systematische Ergebnissicherung erfolgen konnte.

Abgeleitete Empfehlungen für den weiteren Prozess waren:

- ▶ Spezifizierung und Fokussierung der Leitfragen künftiger Werkstätten,

- ▶ Strukturelle Ergebnissicherung mit klarer Visualisierung,
- ▶ Kontinuierliche Rückspiegelung von Zwischenergebnissen in den Prozess zur Förderung von Ownership unter den Teilnehmenden.

Teilnehmendenzufriedenheit

Die Zufriedenheit mit Ablauf und Arbeitsatmosphäre war insgesamt hoch. Wertgeschätzt wurde insbesondere die gute Organisation, die Vielfalt der Beiträge sowie die Mischung aus strukturierter Steuerung und Offenheit für kreative Prozesse. Kritische Anmerkungen betrafen die unklare Zieldefinition seitens der Auftraggeber, die unzureichende Einbeziehung jüngerer Generationen in der Auswahl der Teilnehmenden sowie den Wunsch nach einer zeitlichen Straffung der Projektabläufe, um frühzeitiger auf Zwischen- und Endergebnisse zugreifen zu können. Das Interesse der Beteiligten am Gesamtprozess wurde als insgesamt sehr hoch eingeschätzt.

Abgeleitete Empfehlungen für den weiteren Prozess waren:

- ▶ Klare Definition von Prozessschritten, Zwischenergebnissen und finalem Output,
- ▶ Frühzeitige Veröffentlichung von Zwischenergebnissen,
- ▶ Stärkere Integration junger Akteure zur Verbreiterung des Erfahrungs- und Perspektivenhorizonts.

Zusammenfassung und Ausblick

Die Zwischenevaluation bestätigte, dass der Werkstattprozess in seiner Grundstruktur gut angelegt war und bereits wesentliche Stärken aufwies, insbesondere in Bezug auf Moderation, methodische **Vielfalt** und Bereitschaft zur Partizipation. Gleichzeitig lassen sich klare Entwicklungsfelder benennen.

4.3.2 Zweite Zwischenevaluation

Die zweite Zwischenevaluation fand nach der zweiten Beiratssitzung vom 27.02.2024 statt. Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse der Evaluation der Beiratssitzung beschrieben.

Planung und Zeithorizont

Die Unterlagen wurden als gut strukturiert und verständlich beschrieben. Allerdings führten längere zeitliche Pausen zwischen Sitzungen zu Diskontinuität im Arbeitsfluss, zudem bestand punktuelle Unklarheit hinsichtlich spezifischer Arbeitsaufträge. Die Zusammensetzung des Beirats wurde überwiegend positiv bewertet. Jedoch zeigte sich eine Lücke an Expertise im Bereich Umweltgeschichte und Umweltsoziologie.

Abgeleitete Empfehlungen für den weiteren Prozess waren:

- ▶ Nachrekrutierung von Experten*Expertinnen mit fundierter Umwelt- und Zeitgeschichte-Kompetenz, um die thematische Breite des Beirats zu erweitern,
- ▶ Einrichtung einer digitalen Dokumentenplattform (z. B. Teams), um Unterlagen, Protokolle und Arbeitsaufträge für den Beirat zentral zugänglich zu machen,
- ▶ Straffung der Prozessarchitektur durch engere zeitliche Taktung der Sitzungen, um Diskontinuität zu vermeiden.

Raum und Ressourcen

Die Online-Durchführung der Sitzung erleichterte die Teilnahme und reduzierte logistische Hürden. Gleichwohl wurde eine unzureichende Ressourcenausstattung für zivilgesellschaftliche und freiberufliche Mitglieder als zentraler Hemmfaktor für eine breitere Partizipation gesehen.

Abgeleitete Empfehlungen für den weiteren Prozess waren:

- ▶ Beibehaltung der Online-Formate zur Förderung kontinuierlicher Beteiligung, ergänzt durch gezielte Vor-Ort-Sitzungen, wenn inhaltlich zwingend,
- ▶ Bereitstellung finanzieller Ressourcen (z. B. Aufwandsentschädigungen) für zivilgesellschaftliche und freiberufliche Mitglieder, um strukturelle Ausschlussmechanismen zu vermeiden.

Moderation

Die Moderation wurde als professionell und wertschätzend wahrgenommen. Verbesserungsbedarfe ergaben sich beim Umgang mit inhaltlichem Dissens innerhalb des Konsortiums, das stärker thematisiert und transparent hätte gemacht werden sollen. Darüber hinaus fehlte teilweise eine konkrete Rahmung der Diskussionen durch Zielsetzungen.

Die Gesprächsatmosphäre wurde als insgesamt konstruktiv wahrgenommen. Einzelne begriffliche Fragen (z. B. Populismus vs. Pluralismus) wurden mehrfach diskutiert, ohne abschließend geklärt zu werden, was zu Wiederholungen führte. Der Praxisbezug, insbesondere im Hinblick auf die Anwendungsrelevanz der Strategie und der Maßnahmen, wurde als zu gering wahrgenommen. Auch die Ergebnisse aus den Werkstätten fanden nach Ansicht der Interviewten zu wenig vertiefte Rückkopplung.

Abgeleitete Empfehlungen für den weiteren Beirats-Prozess waren:

- ▶ Inhaltlicher Dissens innerhalb des Projekt-Konsortiums sollte sichtbar gemacht und diskursiv in den Beirat eingebracht werden,
- ▶ Diskussionen stärker rahmen und klare Zielsetzungen vorab kommunizieren und während der Diskussion immer wieder auf diese Bezug nehmen,
- ▶ Praxisrelevanz erhöhen, indem strategische Diskussionen stärker mit konkreten Anwendungsbeispielen und Handlungspraxen verknüpft werden,
- ▶ Begriffliche Klärungen als Grundlage schaffen in dem Grundsatzfragen (z. B. Definition von Populismus) zu Beginn erörtert und in Arbeitsdokumenten verankert werden,
- ▶ Ergebnisse systematischer in Beiratssitzungen rückkoppeln, um Synergien zwischen Gremienarbeit und Praxisfeldern zu schaffen.

Einschätzung zu Wirkungen der Strategie

Das vorgestellte Maßnahmenpaket (die späteren Handlungsansätze des Leitfadens) wurde als ambitioniert, jedoch teilweise auch überbordend bewertet. Befürchtet wurde, dass Verantwortliche in Politik und Verwaltung durch die Vielzahl an Vorschlägen überfordert werden könnten. Kritisch gesehen wurde zudem eine tendenzielle Freund-Feind-Logik, die Risiken strategischer Engführungen bergen könnten. Erwartbare Gegenreaktionen müssten stärker in der Strategie berücksichtigt werden.

Abgeleitete Empfehlungen für den weiteren Werkstattprozess waren:

- ▶ Priorisierung und Konzentration auf weniger, aber klar operationalisierte Kernmaßnahmen,

- ▶ Durch Zielgruppenzuordnung klären, welche Akteursgruppen durch welche Maßnahmen adressiert werden sollen, um Überforderungen zu vermeiden und die Anwendungspraxis der Maßnahmen zu erhöhen,
- ▶ Vorschlag für ein gestuftes Vorgehen, besteht aus einer Kombination aus „Basisinstrumenten“ (Leitfäden, FAQs, Argumentationshilfen) und strategisch tiefergehenden Maßnahmen,
- ▶ Antizipation von Gegenreaktionen auf der Handlungsebene anlegen und Erarbeitung von Handlungsoptionen.

Zusammenfassung und Ausblick

Die Zwischenevaluation der zweiten Beiratssitzung verdeutlicht, dass der Werkstattprozess über eine tragfähige Grundstruktur und hohe inhaltliche Qualität verfügte, zugleich aber in zentralen Dimensionen weiterentwickelt werden sollte. Insbesondere sollte im weiteren Verlauf sichergestellt werden, dass die abgeleiteten Maßnahmen für die Zielgruppe eine hohe Anwendungsrelevanz aufweisen.

4.3.3 Dritte Zwischenevaluation

Folgend werden die Kernergebnisse der Evaluation der dritten und vierten Strategiewerkstatt vom 23. und 24.04.2024 beschrieben.

Wahrnehmungen aus den Werkstätten 3+4

Im Rahmen der dritten Zwischenevaluation wurde die Gesamtgestaltung der Werkstätten von den Teilnehmenden überwiegend positiv bewertet. Besonders hervorgehoben wurde die kontinuierliche Mitwirkung der Beteiligten, die über den gesamten Prozess hinweg ein hohes Maß an Engagement und Interesse zeigten. Zugleich wurde von Teilnehmenden wahrgenommen, dass die eigenen Beiträge im Verlauf der Werkstätten sichtbar aufgegriffen und berücksichtigt wurden, was den Eindruck stärkte, in dem Prozess gehört und einbezogen zu werden. Darüber hinaus gaben zahlreiche Teilnehmende an, persönlichen wie auch fachlich-inhaltlichen Nutzen aus den Werkstätten gezogen zu haben, da der Austausch sowohl zur Erweiterung individueller Expertise als auch zur Reflexion bestehender Arbeitsansätze beitrug.

Kritische Rückmeldungen bezogen sich im Wesentlichen auf drei Aspekte. Erstens zeigte sich, dass die Zielsetzungen einzelner Arbeitsphasen nicht immer klar vermittelt wurden, was dazu führte, dass Teilnehmende zeitweise Unsicherheiten im Hinblick auf die Erwartungen und Zielsetzungen hatten.

Außerdem wurde die Gestaltung der eingesetzten Materialien problematisiert, insbesondere die Nutzung komplexer und großflächiger Posterformate, die von manchen als zu anspruchsvoll und teilweise überfordernd wahrgenommen wurden.

Auch die Moderation selbst wurde punktuell kritisiert. Es wurde die Doppelbelastung durch die gleichzeitige Übernahme von Moderation und Protokollführung in den Arbeitsphasen problematisiert. Auch gelang es in den Diskussionen nicht immer, den weniger dominanten Stimmen in den Diskussionen einen ausreichenden Raum zu bieten, wodurch der Anspruch auf gleichberechtigte Teilhabe nicht vollständig eingelöst werden konnte.

Übertragbarkeit der Ergebnisse in Organisationen

Im Hinblick auf die Übertragbarkeit der Ergebnisse in die beteiligten Organisationen des Umweltressorts wurde klar formuliert, dass einige im Strategieprozess erarbeiteten Inhalte bereits in Teilen Anwendung gefunden haben und teilweise mit spezifischen Modifikationen

eingeführt wurden. Gleichzeitig zeigten die Aussagen der Teilnehmenden während der Evaluation, dass dieser Transfer keineswegs ein Selbstläufer ist, sondern einer gezielten Unterstützung und Rahmung bedarf. Ohne flankierende Maßnahmen bestehe die Gefahr, dass wichtige Erkenntnisse nicht in bestehende Strukturen und Routinen integriert und in Anwendung kommen können.

In den Werkstätten blieb für Teilnehmende zudem offen, in welchem Umfang die organisationsinterne Implementierung tatsächlich als primäres Projektziel definiert war. Diese Unschärfe führte zu einer gewissen Irritation bei den Beteiligten und verweist auf die Notwendigkeit einer transparenten Klärung der Zielstellungen des Projekts. Für die weitere Prozessgestaltung sei es daher wichtig, eindeutig zu kommunizieren, ob und in welchem Maß die Implementierung in den beteiligten Organisationen verbindlich verankert werden soll.

Darüber hinaus wurde deutlich, dass sich der Unterstützungsbedarf im Hinblick auf die Umsetzung zwischen Behörden und zivilgesellschaftlichen Organisationen grundlegend unterscheidet. Während Behörden stärker durch formale Abläufe, Hierarchien und politische Rahmenbedingungen geprägt sind, sehen sich zivilgesellschaftliche Akteur*innen häufig mit knappen Ressourcen und flexibleren Organisationsstrukturen konfrontiert. Diese Unterschiede bedürfen einer differenzierten Ansprache und maßgeschneiderter Unterstützungsangebote, um eine wirksame Implementierung zu gewährleisten.

Es wurde auch der Wunsch nach einer Verstetigung des geschaffenen Austauschprozesses über die Laufzeit des Projekts hinaus geäußert. Viele Teilnehmende betonten, dass die interorganisationalen Vernetzungen und die dort angestoßenen inhaltlichen Diskussionen auch künftig von hoher Relevanz seien und dauerhaft gepflegt werden sollten, um den begonnenen Prozess langfristig zu verstetigen.

Handlungsempfehlungen für weitere Werkstätten

Als konkrete Handlungsempfehlungen für die künftige Gestaltung der Werkstätten war eine klarere Formulierung der inhaltlichen Ziele zu nennen. In sämtlichen Arbeitsphasen sollten die angestrebten Ergebnisse sowie die Erwartungen an die Beiträge der Teilnehmenden eindeutiger formuliert und zu Beginn transparenter kommuniziert werden. Auf diese Weise kann Unsicherheiten vorgebeugt und die Effizienz des Arbeitsprozesses gesteigert werden.

Darüber hinaus könnte eine Vereinfachung der eingesetzten Materialien die Ergebnisse verbessern. Insbesondere Visualisierungen und großformatige Arbeitsvorlagen sollten stärker verdichtet und auf die wesentlichen Punkte konzentriert werden. Dies würde helfen Überforderungen zu vermeiden und die Verständlichkeit des Arbeitsauftrags zu verbessern. Die Reduktion auf zentrale Aspekte unterstützt zugleich die Fokussierung und Beteiligung in den Diskussionen und erleichtert die Nachnutzung der Materialien für die Ergebnissicherung.

Schließlich wurde als weiterer Optimierungsbedarf die Rollenklärung in der Moderation identifiziert. Künftig sollte eine klare Trennung zwischen Moderation und Protokollführung erfolgen, um Überlastungen zu vermeiden und die Qualität beider Aufgabenbereiche zu sichern.

Handlungsempfehlungen zur Stärkung des Ergebnistransfers in andere Organisationen

Zur Sicherung der Anschlussfähigkeit der im Strategieprozess entwickelten Inhalte erscheint es wesentlich, den Ergebnistransfer in die beteiligten Organisationen gezielt zu stärken. Eine zentrale Voraussetzung hierfür ist die eindeutige Klärung des Projektziels. Es sollte transparent kommuniziert werden, welchen Stellenwert die Implementation der Strategieinhalte in den jeweiligen Organisationen tatsächlich für das Gesamtprojekt einnimmt. Sollte die organisationsinterne Übernahme der Ergebnisse als verbindlicher Bestandteil des

Projektdesigns verstanden werden, sollten geeignete Unterstützungsinstrumente abgeleitet werden.

Darüber hinaus wäre eine präzise Erhebung der organisationsspezifischen Bedarfe notwendig. Die Evaluationsergebnisse legen nahe, dass ein bloßes Bereitstellen von Ergebnissen nicht ausreichen würde, um eine dauerhafte Implementierung zu gewährleisten. Vielmehr sollte gezielt ermittelt werden, welche konkreten Hilfen – etwa in Form von praxisnahen Leitfäden, begleitenden Trainings oder moderierten Austauschformaten – die einzelnen Organisationen benötigen, um die Ergebnisse eigenständig adaptieren und in ihren jeweiligen Strukturen verankern zu können.

Schließlich sollte der Transferprozess nach Zielgruppen differenziert gestaltet werden. Während Behörden, insbesondere auf Landesebene, in formalisierten Strukturen mit klaren Zuständigkeiten agieren, zeigen sich in zivilgesellschaftlichen Organisationen häufig prekäre Rahmenbedingungen und eine stärkere Ressourcenknappheit. Für eine wirksame Implementierungsstrategie bedeutet dies, dass Unterstützungsangebote differenziert zugeschnitten werden müssen: behördliche Akteure benötigen eher systematische Einbindung in bestehende Ablauforganisation und rechtliche Vorgaben, wohingegen zivilgesellschaftliche Akteure stärker von entlastenden und pragmatisch ausgerichteten Unterstützungsmaterialien profitieren. Hierbei wären auch finanzielle Förderungen und Programme nötig, um die Implementierung der Strategieinhalte für die zivilgesellschaftlichen Akteure zu verbessern.

Handlungsempfehlungen zur Verstetigung und Anschlussfähigkeit

Für die langfristige Wirksamkeit des Strategieprozesses wäre es wünschenswert, den initiierten Austausch nicht mit dem Projektende auslaufen zu lassen, sondern ihn institutionell zu verstetigen. Eine zentrale Empfehlung besteht daher im Aufbau einer dauerhaften Plattform oder eines kontinuierlich arbeitenden Netzwerks, das seine Funktion als Ort des Wissenstransfers und der interorganisationalen Vernetzung auch über die Projektlaufzeit hinaus erfüllt. Eine solche Institutionalisierung des Austauschs kann sicherstellen, dass nicht nur die während des Projekts generierten Inhalte weiter entwickelt werden könnten, sondern auch künftige Fragestellungen gemeinsam aufgegriffen und bearbeitet werden könnten. Hier schließen sich allerdings weitere Fragen nach der institutionellen Aufhängung und Finanzierung an, die nicht Teil des Untersuchungsgegenstandes sind.

Nach dem Projektende könnten beispielsweise spezifische Follow-up-Formate etabliert werden. Hierzu zählen insbesondere Nachbereitungs- und Transferworkshops, die den beteiligten Organisationen eine strukturierte Gelegenheit bieten, die Implementierungserfahrungen zu reflektieren, offene Fragen zu klären und gemeinsam Strategien für eine dauerhafte Verankerung der entwickelten Inhalte zu entwerfen. Diese Anschlussworkshops dienen zugleich der Schaffung von Verbindlichkeit und unterstützen den Übergang von der Projektarbeit in die eigenständige Umsetzung vor Ort.

Ergänzend hierzu wird eine mittelfristige Evaluation empfohlen, die nach Projektabschluss die tatsächliche Wirkung des Leitfadens überprüft. Eine solche Wirkungsanalyse sollte sich sowohl auf die faktische Anwendung der Inhalte in den beteiligten Organisationen beziehen als auch prüfen, in welchem Maße die intendierten Ziele, wie etwa die Stärkung von Handlungssicherheit im Umgang mit populistischen Narrativen, erreicht wurden.

Zusammenfassung und Ausblick

Die dritte Zwischenevaluation zeigte, dass eine hohe Akzeptanz und fortlaufende Motivation der Teilnehmenden im Strategieprozess nach wie vor bestanden. Gleichzeitig wurde deutlich, dass eine stärkere Strukturierung der Werkstätten, eine effizientere Moderation und eine explizite

Klärung von Projektzielen notwendig waren. Sollte die Implementierung in Organisationen als zentrales Projektziel definiert werden, muss diese Dimension proaktiv durch spezifische Unterstützungsangebote flankiert werden. Eine dauerhafte Wirkung des Projekts wird zudem wesentlich davon abhängen, ob es gelingt, den mit dem Projekt gestarteten Austauschprozess zwischen Behörden und zivilgesellschaftlichen Organisationen institutionell zu verstetigen.

4.3.4 Vierte Zwischenevaluation

Die vierte Zwischenevaluation umfasste den ersten Vernetzungsworkshop sowie den Review-Workshop. Ihre Ergebnisse sind im Folgenden zusammengefasst.

Die Ergebnisse zeigten insgesamt ein positives Bild bezüglich der Teilnehmendenauswahl, Durchführung und inhaltlichen Resonanz. So waren etwa beim **Review-Workshop** alle relevanten Behörden des Geschäftsbereichs vertreten. Die Mischung der Teilnehmenden umfasste dabei verschiedene Ebenen, Referate und Aufgabenbereiche, wodurch eine Vielfalt unterschiedlicher Perspektiven auf das Thema vertreten war. Wie auch schon im bisherigen Projektverlauf sind die gute Kommunikation und die frühzeitige Versendung der Unterlagen, die eine strukturierte Vorbereitung der Teilnehmenden unterstützten, hervorzuheben. Die No-Show-Rate beim Review-Workshop lag bei rund einem Drittel, im Gegensatz zum Vernetzungsworkshop, bei dem eine relativ geringe Ausfallquote vorlag.

Die Gestaltung beider Veranstaltungen zeichnete sich durch abwechslungsreiche, interaktive Elemente aus, etwa die Aufteilung in zwei Kleingruppen, wodurch intensive Dialoge ermöglicht wurden. Die Moderation wurde als wertschätzend, aktivierend und ergebnisorientiert wahrgenommen. Die Beteiligung in Kleingruppen und im Plenum war breit, wenn auch in einigen Fällen die Berichterstattung aus Kleingruppen eher zurückhaltend verlief. Positiv wurde registriert, dass die Teilnehmenden auch nach Pausen durchgängig anwesend blieben, was für ein anhaltendes Interesse spricht.

Die ergänzende Befragung zum Review-Workshop zeigte hohe Zustimmungswerte hinsichtlich der Klarheit der Workshopziele, der Programmstruktur und der Qualität der vorbereiteten Materialien. Das Einbringen persönlicher Erfahrungen und Einschätzungen wurde hervorgehoben, ebenso wie die Vielzahl an inhaltlichen Anregungen, die für die weitere Strategieerarbeitung von Bedeutung waren. Zugleich wurde eine hohe Relevanz der Workshops für die individuellen Arbeitsinhalte der Teilnehmenden gesehen und vielfach angegeben, neue Erkenntnisse gewonnen zu haben.

In Bezug auf den **Vernetzungsworkshop** ergaben sich differenziertere Rückmeldungen zur persönlichen Nutzbarkeit. 35 % der Befragten bewerteten den Nutzen als hoch, demgegenüber entsprach rund die Hälfte der Antworten einer mittleren Bewertung. Eine kritische Anmerkung einer teilnehmenden Person war, dass es sich bei der Veranstaltung um einen weiteren Austausch ohne konkreten Inhalt gehandelt habe. Der Wunsch nach inhaltlicher Klarheit und nach einer stärkeren Haltung insbesondere seitens der Ministerien wurde formuliert.

Es zeigte sich zudem eine deutliche Bereitschaft zur Teilnahme am zweiten Vernetzungsworkshop, allerdings äußerten Teilnehmende Wünsche nach mehr Möglichkeiten zur Vernetzung, etwa durch Speeddating oder Roulette-Formate, und eine stärkere institutionelle und fachliche Durchmischung in Kleingruppen. Eine Anregung war zudem, Begleitmaterialien im Vorfeld bereitzustellen, beispielsweise als Podcasts oder Videos, um eine vertiefte Vorbereitung zu ermöglichen und Zeit in der Veranstaltung zu sparen. Hinsichtlich des Formats eines weiteren Vernetzungswshops war die Meinung geteilt zwischen einer digitalen Durchführung oder einer Präsenzveranstaltung.

4.3.5 Fünfte Zwischenevaluation

Die fünfte Zwischenevaluation umfasste zum einen die Analyse der fünften Strategiewerkstatt und der dritten Sitzung des Projektbeirats. Zum anderen umfasste sie Feedback der Teilnehmenden bzw. eines Beiratsmitglieds zum gesamten Werkstattprozess bzw. zur Beiratsarbeit allgemein und zum Entwurf des Leitfadens.

Die Planung und Durchführung der fünften Werkstatt stießen durchweg auf positive Resonanz bei den Teilnehmenden. Besonders hervorgehoben wurden die ausgewogene Mischung von Organisationen, Aufgabenbereichen und Ebenen, welche zu einer Vielfalt an Perspektiven beitrugen. Die frühzeitige Kommunikation sowie die rechtzeitige Versendung der Veranstaltungsunterlagen unterstützten eine effektive Teilnahme und zeugten von einer professionellen Vorbereitung.

In den Rückmeldungen wurde die Entwicklung eines konkreten Leitfadens als besonders wertvoll angesehen und die Notwendigkeit der kontinuierlichen Vernetzung betont. Die Teilnehmenden nahmen Erfahrungen aus unterschiedlichen politischen Kontexten, wie etwa der Umgang mit Populismus in anderen Ländern, als wichtige Impulse für die Projektarbeit wahr. Ebenso wurde die institutionelle Bedeutung der öffentlichen Verwaltung für die Verteidigung demokratischer Prinzipien explizit herausgestellt. Eine stärkere Integration dieser Aspekte in bestehende Schulungs- und Fortbildungsformate wurde angeregt.

Auch die dritte Beiratssitzung wurde vom Evaluationsteam als strukturiert, gut moderiert und förderlich für das Projekt wahrgenommen. Kleinere Kritikpunkte betrafen die ausnahmsweise etwas kurzfristige Versendung von Unterlagen und der etwas zu lange Rückblick am Anfang auf vergangene Veranstaltungen, dessen Zeit für Diskussionslots besser nutzbar gewesen wäre.

Abschließende Befragungen zum Gesamtverlauf des Projekts

Die Erhebungen adressierten auch den Gesamtverlauf des Werkstattprozesses. Die methodische Vielfalt, die abwechslungsreiche Gestaltung von Kleingruppen- und Plenumsphasen und die intensive Beteiligung der Teilnehmenden spiegelten sich in einem hohen Maß an Engagement und in vielfältigen inhaltlichen **Impulsen** für die Strategieentwicklung wider. Die Atmosphäre der Veranstaltungen wurde als offen und vertrauensvoll empfunden, die Qualität der Organisation und Moderation habe die produktive Arbeit erheblich unterstützt. Die Teilnehmenden bewerteten die Gesamtatmosphäre der Werkstätten als förderlich für vertrauensvolle und kreative Arbeitsprozesse, nannten aber vereinzelt auch Entwicklungspotenziale in der systematischen Verknüpfung und vertieften inhaltlichen Auseinandersetzung mit den vielfältigen Beiträgen aus den Werkstattgesprächen.

Im Hinblick auf den auf der letzten Werkstatt vorgestellten Strategiepapier-Entwurf zeigte sich, dass alle (neun) Teilnehmende, die den Fragebogen ausfüllten, der Aussage zustimmten, dass das Konzept die für das BMUV und seinen Geschäftsbereich wichtigsten Handlungsansätze im Umgang mit Populismus beinhaltet. Allerdings wünschten sich einzelne Teilnehmende kürzere, kompakte Empfehlungen mit praxistauglichen Beispielen und eine konkrete Operationalisierung sowie Priorisierung der Maßnahmen. Auch wurde der Wunsch geäußert, die entwickelte Strategie auch auf die Ebene Bundesländer zu tragen.

Schließlich wurde die Offenheit für den kontinuierlichen Dialog als expliziter Mehrwert des Projekts bewertet. Die Bereitschaft, weiterhin offene Fragen zuzulassen und unbeantwortete Diskussionen in den Prozess zu integrieren, wurde als notwendiger Beitrag zu einer lernenden und adaptiven Strategieentwicklung hervorgehoben.

Auch zur Einbindung und Arbeit des Beirats gab es vom interviewten Beiratsmitglied, das an allen drei Beiratssitzungen teilgenommen hatte, insgesamt sehr positives Feedback. Die

Projektarbeit von den ersten Analysen bis zu den Handlungsempfehlungen, die Vorbereitung und Moderation der Sitzungen sowie die breite Einbindung der Anmerkungen und Erfahrungen der Mitglieder wurden positiv bewertet. Einzelne Anregungen bezogen sich auf die Diversität der Beiratsbesetzung, die Klarheit der Adressierung und Zielgruppenorientierung der Strategie sowie die stärkere Integration verschiedener Veranstaltungsformate.

4.3.6 Abschlussevaluation und Schlussfolgerungen

Die Evaluation hat gezeigt, dass der Strategieprozess in seiner Struktur und Durchführung maßgeblich von einem hohen Maß an Offenheit, methodischer Vielfalt und einer durchwegs professionellen Moderation geprägt war. Die Rückmeldungen aus den Werkstätten zeigten eine durchweg hohe Zufriedenheit und Engagement der Teilnehmenden. Die zeigte sich auch in der hohen Teilnehmendenbeteiligung. Die Teilnehmenden nahmen teils lange Anfahrtswege mit Übernachtung in Kauf und drei Viertel der Teilnehmenden nahmen an 3 von 4 Strategiewerkstätten¹ kontinuierlich teil. Besonders hervorgehoben wurde das wertschätzende und partizipative Klima, das unterschiedliche gesellschaftliche Akteure, Ebenen und Aufgabenbereiche einbezog und eine breite Perspektivenvielfalt sicherstellte.

Die Evaluationsrunden machten im Projektverlauf wiederholt deutlich, dass eindeutige Zieldefinitionen, kompakte und verständlich aufbereitete Materialien sowie eine klare Rollenverteilung in Moderation und Protokollführung wesentliche Bedingungen für einen zielgerichteten und transparenten Strategieprozess sind. Die Erkenntnisse aus der Evaluation und Rückmeldungen der Teilnehmenden wurden vom Projektteam reflektiert und aufgegriffen. Dies zeigte sich zum Beispiel in der fortlaufenden Verbesserung der Kommunikation im Projektverlauf, dem Wechsel des Veranstaltungsortes näher ins Zentrum Berlins und der Straffung von Abläufen.

Von Anfang an bestand der Eindruck, dass die Projektdurchführenden großes Augenmerk und Ressourcen auf innovative Formate und interessante Impulsvorträge aus der Praxis gelegt hatten, um die Teilnehmenden auch für kommende Veranstaltungen motivieren zu können. Auch inhaltlich wurde versucht, Bedarfe und Interessen der Teilnehmenden zu adressieren und die Inputs aus den Werkstätten im Arbeitsprozess widerzuspiegeln, was auch in den verschiedenen Evaluationsschritten der Teilnehmenden immer wieder positiv attestiert werden konnte.

Mit zunehmender Laufzeit des Projekts wurde sichtbar, wie bedeutend die systematische Verankerung, Priorisierung und Adressatengerechtigkeit der entwickelten Maßnahmen für deren praktische Anwendung ist. Teilnehmende äußerten den Wunsch nach kompakten, handlungsorientierten Produkten, regelmäßiger Rückkopplung und transparenter Integration ihrer Empfehlungen in die Strategieentwicklung. Die Differenzierung der Unterstützungsbedarfe zwischen Behörden und zivilgesellschaftlichen Organisationen wurde sukzessive deutlicher herausgearbeitet und im Projektkontext adressiert.

Die Abschlussevaluation zeigt, dass der Strategieprozess nicht nur fachlich und methodisch, sondern auch im Hinblick auf seine Steuerungswirkung weiterentwickelt werden konnte. Das Projektteam hat auf wiederkehrende Empfehlungen zu mehr Klarheit, Praxisnähe und Transparenz reagiert und die Gestaltungsmöglichkeiten produktiv genutzt.

Für die zukünftige Ausrichtung vergleichbarer Strategieprozesse werden folgende Empfehlungen abgeleitet:

¹ Die zusammengelegte dritte und vierte Werkstatt zählt hier als eine Werkstatt.

- ▶ Zu Beginn des Strategieprozesses müssen Zielstellung und Adressaten klar festgelegt werden. Nur dann können die Elemente, Formate und anvisierten Zwischenergebnisse des Strategieprozesses zielsicher und aufeinander aufbauend erarbeitet werden.
- ▶ Die übergeordnete Zielstellung des Strategieprozesses sowie die Ziele sämtlicher Arbeitsphasen und die erwarteten Ergebnisse sollten zu jedem Zeitpunkt klar formuliert und kommuniziert werden. Dies erhöht die Effizienz und fördert die Eigenverantwortung sowie die aktive Beteiligung der Akteur*innen.
- ▶ Die eingesetzten Methoden sollten abwechslungsreich und aktivierend gestaltet werden, Materialien fokussiert und verständlich aufbereitet sowie die Rollen der Moderation und Protokollführung klar voneinander getrennt werden, um Qualität und Beteiligung zu sichern.
- ▶ Unterstützungsangebote sollten gezielt an die spezifischen Bedarfe von Behörden und zivilgesellschaftlichen Akteuren angepasst und durch finanzielle Förderungen und Programme flankiert werden.
- ▶ Die angestoßenen Vernetzungen sowie begonnene Austauschformate sollten über das Projektende hinaus verstetigt werden. Der Aufbau einer dauerhaften Plattform, ergänzt durch Follow-up-Formate, kann die Umsetzung der Handlungsempfehlungen und die Weiterentwicklung des Leitfadens langfristig stärken.
- ▶ Eine Mischung aus Praxis- und Theorie-Perspektiven im Projektbeirat hat sich bewährt. Wichtig ist eine umfassende thematische Besetzung, um eine möglichst hohe Beratungsqualität zu sichern und blinde Flecken zu vermeiden. Die Einbindung eines Beirats zu Beginn eines Prozesses zur Klärung von Zielen und Adressaten sowie bei wichtigen Meilensteinen (z.B. vor Veröffentlichungen) ist empfehlenswert.
- ▶ Ein produktiver Umgang mit Differenzen und offenen Fragen stellt ein Qualitätsmerkmal eines Strategieprozesses dar. Die Bereitschaft zum gesellschaftlichen Diskurs sollte jeweils etabliert werden und als integraler Bestandteil einer strategischen Projektarbeit verstanden werden.
- ▶ Die Evaluation hat gezeigt, dass die fortlaufende Integration von Rückmeldungen in den Prozess eine wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung und Anpassung wirksamer Strategien ist. Welche Aspekte integriert und welche eventuell aus welchen Gründen nicht berücksichtigt wurde, sollte möglichst transparent gemacht werden. Dieses lernende und adaptive Management sollte als Standard für vergleichbare Projekte etabliert werden.

5 Schluss und Ausblick

Den Mitarbeitenden des BMUKN und seines Geschäftsbereichs Orientierung für den Umgang mit populistischen Herausforderungen in der Umweltpolitik geben - darum ging es im Projekt „Umweltpolitik und die populistische Herausforderung“ und im daraus entstandenen Leitfaden „Populismus erkennen – Umweltpolitik stärken“ (Hoffmann et al. 2025).

Ein lebendiges Dokument kontinuierlich weiterentwickeln

Populistische Diskurse und gesellschaftliche Haltungen verändern sich fortlaufend. Damit (umwelt-)politische Strategien wirksam bleiben, müssen sie regelmäßig überprüft und angepasst werden. Der entwickelte Leitfaden mit seinen Bausteinen – von sozial gerechter Politikgestaltung über vorausschauende Kommunikation, partizipative Verfahren und strategische Allianzen bis hin zu behördeninternem Kompetenzaufbau und Bildungsmaßnahmen – fordert deshalb zu fortwährendem Beobachten, kritischer Selbstreflexion, ständigem Lernen und kooperativem Austausch, sowohl innerhalb der Behörden als auch mit zivilgesellschaftlichen Akteur*innen, auf, um das Vorgehen kontinuierlich auf Aktualität und Praxistauglichkeit zu überprüfen.

Ausblick: Institutionelle Resilienz stärken

Damit öffnet das Projekt Perspektiven auf das Thema institutionelle Resilienz, welches an Relevanz gewinnt: Umweltpolitik wird nicht nur kommunikativ, sondern auch grundsätzlich in Frage gestellt und gerät dadurch unter Rechtfertigungsdruck. Internationale Beispiele verdeutlichen die Risiken: In den USA stehen Umweltbehörden wie die Environmental Protection Agency (EPA) erheblich unter politischem Druck durch finanzielle Kürzungen oder politische Einflussnahme (Politico 2025). In Ungarn sind zivilgesellschaftliche Organisationen durch das „Lex NGO“ besonders verwundbar, da sie häufig auf ausländische Finanzierung angewiesen sind (Dieringer et al. 2024). Diese Entwicklungen zeigen, wie wichtig robuste Strukturen und Schutzmechanismen sind, um die Handlungsfähigkeit von Umweltakteur*innen langfristig zu sichern.

Um solchem Druck zu begegnen, müssen Umweltpolitik und ihre Institutionen sowohl nach außen als auch nach innen abgesichert sein. Zur Stärkung der institutionellen Resilienz sind belastbare Verwaltungsstrukturen, eine werteorientierte Organisationskultur und klar definierte Krisen- und Reaktionsmechanismen entscheidend. Dazu gehört der Ausbau rechtlicher Expertise und transparenter Prozesse, die eine verlässliche und handlungsfähige Verwaltung sicherstellen. Ebenso wichtig ist die Entwicklung eines verbindlichen Wertekompasses sowie die Förderung einer dialogorientierten Arbeitsweise, um populistischen Narrativen aktiv entgegenzutreten. Ergänzend sollten klare Handlungsabläufe für den Umgang mit Interventionen etabliert und durch Resilienz-Trainings sowie strategische Kommunikationsleitfäden unterstützt werden. Dazu leistet dieser Leitfaden einen Beitrag.

Darüber hinaus bedarf die Weiterentwicklung institutioneller Resilienz im Umweltbereich vertiefter wissenschaftlicher Analysen, um geeignete Schutzmechanismen, organisatorische Voraussetzungen und rechtliche Rahmenbedingungen systematisch zu identifizieren und daraus konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten.

6 Quellenverzeichnis

- Beelmann, A. (2014): Möglichkeiten und Grenzen systematischer Evidenzkumulation durch Forschungssynthesen in der Bildungsforschung. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, 17(4), S. 55–78. <https://doi.org/10.1007/s11618-014-0509-2>
- Denk, A., & Siebert, J. (2024): „Grüne Eliten gegen den Volkswillen“: Populistische Narrative im Bereich der Umweltpolitik. Umweltbundesamt, Dessau-Roßlau. https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/11850/publikationen/populismus_factsheet_v2.pdf (15.10.2025)
- Deutsches Cochrane Zentrum (2013): Manual systematische Literaturrecherche für die Erstellung von Leitlinien. https://www.researchgate.net/publication/293568565_Manual_Systematische_Literaturrecherche_fur_die_Erstellung_von_Leitlinien (24.10.2025)
- Dieringer, J.; Mikola, B.; Guasti, P. (2024): Hungary Report: Sustainable Governance Indicators. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh. <https://doi.org/10.11586/2024128>
- Fröhlich, P. & Jürgensen, P. (2022): Allianzen des Fortschritts – Zur Rolle und Funktion zivilgesellschaftlicher Bündnisarbeit in der pluralen Demokratie. Bonn, Friedrich-Ebert-Stiftung. <https://library.fes.de/pdf-files/pbud/19258.pdf> (24.10.2025)
- Fröhlich, P.; Niggemeier, J.; Prinz, J. (2018): Countering Populism in Public Space: Nichtregierungsorganisationen. Berlin, Das Progressive Zentrum. https://www.progressives-zentrum.org/wp-content/uploads/2022/04/Countering-Populism_Umgang-von-Nichtregierungsorganisationen-mit-demokratiefeindlichem-Populismus-bei-oeffentlich.pdf (24.10.2025)
- Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) (2016): Standards für Evaluation. DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. <https://www.degeval.org/degeval-standards/> (24.10.2025)
- Hagemeyer, L.; Faus, R.; Bernhard, L. (2024). Vertrauensfrage Klimaschutz – Mehrheiten für eine ambitionierte Klimapolitik gewinnen. In: FES Diskurs, Januar 2024. <https://www.fes.de/vertrauensfrage-klimaschutz> (19.05.2025)
- Hoffmann, J.; Siebert, J.; Tran-Karcher, H.; Hellmonds, S. (2025): Populismus erkennen – Umweltpolitik stärken. Ein strategischer Leitfaden für Behörden. Umweltbundesamt, Dessau-Roßlau. https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/479/publikationen/uba_populismus_erkennen.pdf (15.10.2025)
- Higgins, J. P. T. & Green, S. (2008): Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions (2nd ed.). Wiley Cochrane Series, Hoboken, John Wiley & Sons Ltd.
- Jacob, K.; Schaller, S.; Carius, A. (2020): Populismus und Klimapolitik in Europa. In: Kaeding, M.; Müller, M.; Schmälter, J. [Hrsg.]: Die Europawahl 2019 – Ringen um die Zukunft Europas. Springer VS, Wiesbaden, S. 301–311
- Kitchenham, B. (2004): Procedures for performing systematic reviews. Keele University Technical Report TR/SE-0401. Keele, Keele University and National ICT Australia Ltd.
- Petticrew, M. & Roberts, H. (2006): Systematic reviews in the social sciences. A practical guide. Malden, Blackwell.
- Politico (2025): EPA reorganization sparks fears of ‘political interference’. <https://www.politico.com/news/2025/09/22/epa-reorganization-political-interference-00574943> (24.10.2025)
- Prainsack, B. & Pot, M. (2021): Qualitative und interpretative Methoden in der Politikwissenschaft. Stuttgart, UTB.
- Quent, M.; Richter, C.; Salheiser, A. (2022): Klimarassismus. Der Kampf der Rechten gegen die ökologische Wende. München, Piper.

Reusswig, F. & Küpper, B. (2023): Klimapolitische Einstellungen im Kontext des Krieges gegen die Ukraine. In: Zick, A.; Küpper, B.; Mokros, N. [Hrsg.]: Die Distanzierte Mitte – Rechtsextreme und demokratiegefährdende Einstellungen in Deutschland 2022/2023. Bonn, Friedrich-Ebert-Stiftung, S. 289-314.
<https://www.fes.de/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=91776&token=3821fe2a05aff649791e9e7ebdb18eabdae3e0fd> (24.10.2025)

Reusswig, F., Küpper, B., & Rump, M. (2021). Propagandafeld. Klima. In: Zick, A.; Küpper, B. [Hrsg.]: Die geforderte Mitte – Rechtsextreme und demokratiegefährdende Einstellungen in Deutschland 2020/21. Dietz Verlag, Bonn, S. 262–282. <https://www.fes.de/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=78925&token=eb588a6bb6d9b528b8f13b53c5f3642cf896db55> (24.10.2025)

Schulz, M.; Mack, B.; Renn, O.(2012): Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft. Von der Konzeption bis zur Auswertung. Wiesbaden, Springer VS.

Sommer, B.; Schad, M.; Kadelke, P.; Humpert, F. und Möstl, C. (2022): Rechtspopulismus vs. Klimaschutz? Positionen, Einstellungen, Erklärungsansätze. München, oekom.

Wolff, F.; Brohmann, B.; Fischer, C.; Griebhammer, R.; Gsell, M.; Heyen, D. A.; Jacob, K.; Graaf, L.; Pregernig, M.; Espinosa, C.; Potthast, T.; Meisch, S.; Kerr, M.; Richerzhagen, C. & Bauer, S. (2019): Perspektiven für Umweltpolitik – Ansätze zum Umgang mit neuartigen Herausforderungen. Dessau-Roßlau, Umweltbundesamt.
https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/2019-08-15_texte_83-2019_upol-21-synthesebericht_0.pdf (24.10.2025)