SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Evaluation der Umweltberatungsprojekte des Bundesumweltministeriums und des Umweltbundesamtes

Meyer, Wolfgang; Jacoby, Klaus-Peter; Stockmann, Reinhard

Preprint / Preprint
Arbeitspapier / working paper

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Meyer, W., Jacoby, K.-P., & Stockmann, R. (2002). *Evaluation der Umweltberatungsprojekte des Bundesumweltministeriums und des Umweltbundesamtes.* (CEval-Arbeitspapier, 7). Saarbrücken: Universität des Saarlandes, Fak. 05 Empirische Humanwissenschaften, CEval - Centrum für Evaluation. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-113456

Nutzungsbedingungen:
Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:
This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.
By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

gesis Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Centrum für Evaluation
CEval
Center for Evaluation
ARBEITSPAPIERE 7
CENTRUM FÜR EVALUATION – UNIVERSITÄT DES SAARLANDES

Evaluation der Umweltberatungsprojekte des Bundesumweltministeriums und des Umweltbundesamtes

Evaluation of Environmental Consulting Projects sponsored by BMU and UBA

Wolfgang Meyer
Klaus-Peter Jacoby
Reinhard Stockmann

2002

Meyer, Wolfgang/Jacoby, Klaus-Peter, Stockmann, Reinhard: Evaluation der Umweltberatungsprojekte des Bundesumweltministeriums und des Umweltbundesamtes – Evaluation of Environmental Consulting Projects sponsored by BMU and UBA

Saarbrücken: Centrum für Evaluation, 2002

(CEval-Arbeitspapiere; 7)

NICHT IM BUCHHANDEL ERHÄLTLICH

SCHUTZGEBÜHR: 5 €

BEZUG: Centrum für Evaluation (CEval)
Universität des Saarlandes
Postfach 15 11 50
D-66041 Saarbrücken
info@ceval.de

oder kostenfrei zum Download:
http://www.ceval.de

LAYOUT + SATZ: Alexandra Caspari

INHALT

BERICHTSKENNBLATT 2

1 ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE 3

1.1 Projektverlauf 3
1.1.1 Projektplanung 3
1.1.2 Projektsteuerung 3
1.1.3 Förderende und Projektfortführung 4

1.2 Interne Wirkungsfelder 5
1.2.1 Zielkonzeption, Zielerreichung, Zielakzeptanz 5
1.2.2 Organisatorische Ressourcen 6
1.2.3 Innovationspotential des Beratungskonzepts 8

1.3 Externe Wirkungsfelder 8
1.3.1 Diffusion innerhalb der Zielgruppe 8
1.3.2 Diffusion innerhalb des Gesamtverbands 8
1.3.3 Diffusion außerhalb des Gesamtverbands 9

1.4 Wirkungsanalysen 9

2 SUMMARY OF THE RESULTS 16

2.1 Project development 16
2.1.1 Project planning 16
2.1.2 Project monitoring 16
2.1.3 End of sponsorship and project continuation 17

2.2 Internal efficiency fields 18
2.2.1 Target conception, target achievement, target acceptance 18
2.2.2 Organizational resources 19
2.2.3 Innovation potential of the consulting concept 20

2.3 External efficiency fields 21
2.3.1 Diffusion effects among the target group 21
2.3.2 Diffusion effects inside the associations 21
2.3.3 Diffusion effects outside the associations 21

2.4 Analysis of causes and effects 21

Dieses Arbeitspapier enthält die deutsche und englische Zusammenfassung des Forschungsberichtes, der in der UBA-Texte Reihe als Langfassung in deutscher Sprache veröffentlicht wurde (Meyer, W., Jacoby, K.P. & Stockmann, R. 2002: Evaluation der Umweltberatungsprojekte des Bundesumweltministeriums und des Umweltbundesamtes. Nachhaltige Wirkungen der Förderung von Bundesverbänden, Berlin: Umweltbundesamt, UBA-Texte 02-36, 266 S). Dieser Text kann direkt über das Umweltbundesamt zum Preis von 10,- € bezogen werden (www.umweltbundesamt.de).

BERICHTSKENNBLATT

1. Berichtsnummer UBA-FB	2.	3.
4.Titel des Berichts Evaluation der Umweltberatungsprojekte des Bundesumweltministeriums und des Umweltbundesamtes Band 1: Forschungsbericht		
5.Autor(en), Name(n), Vorname(n) Meyer, Wolfgang Jacoby, Klaus-Peter Stockmann, Reinhard		8. Abschlussdatum 30.11.2000
		9. Veröffentlichungsdatum
		10. UFOPLAN – Nr. 298 94 306
6. Durchführende Institution (Name und Anschrift) Universität des Saarlandes Lehrstuhl für Soziologie Postfach 151 150 66041 Saarbrücken		11. Seitenzahl 269
		12. Literaturangaben 37
7. Fördernde Institution (Name, Anschrift) Umweltbundesamt, Bismarckplatz 1, 14193 Berlin		13. Tabellen und Diagramme 7
		14. Abbildungen 9
15. Zusätzliche Angaben		
16. Kurzfassung Seit 1989 wurden durch das Bundesumweltministerium und das Umweltbundesamt mehr als 100 Umweltberatungsprojekte unter der Trägerschaft von etwa ebenso vielen Bundes - und Dachverbänden gefördert. Im Rahmen der vorliegenden Evaluationsstudie sind stellvertretend für das Gesamtprogramm 32 dieser Vorhaben unter Beteiligung von 27 unterschiedlichen Verbänden auf ihre Wirkungen hin untersucht und einer vergleichenden Bewertung unterzogen worden. Insbesondere geht es dabei um die Frage, inwieweit die geförderten Aktivitäten zur dauerhaften Etablierung des Umweltthemas und konkreter Umweltberatungsleistungen innerhalb der Verbandsstruktur beigetragen haben (interne Nachhaltigkeit) und inwieweit sich Projektwirkungen auch über die Verbandsstrukturen hinaus, d.h. unter den Zielgruppen oder anderen Projektbeteiligten verbreitet haben (externe Nachhaltigkeit). Auf der Grundlage einer theoriegeleiteten Evaluationskonzeption sind mehr als 60 qualitative Interviews mit Verbandsmitarbeitern und Projektbeteiligten durchgeführt und die schriftlichen Projektmaterialien ausgewertet worden. Die Ergebnisse der Studie belegen, dass das Förderprogramm hinsichtlich der Etablierung von Umweltberatungsstrukturen ausgesprochen erfolgreich gewesen ist, wenngleich es noch nicht in allen Verbänden gelungen ist, diese Strukturen finanziell dauerhaft abzusichern. Auf der Grundlage einer empirisch begründeten Typenbildung konnten die untersuchten Verbände fünf verschiedenen Typen zugeordnet und differenzierte Empfehlungen für die weitere Förderpraxis abgeleitet werden. Valide Aussagen über die externe Nachhaltigkeit sind wegen der Vernachlässigung der Wirkungskontrolle bei der Projektdurchführung nicht möglich. Nach Auffassung der Forschungs7nehmer könnte der Aufbau geeigneter Qualitätsmanagementsystem und die Einrichtung eines kontinuierlichen Wirkungsmonitorings zu einer Verbesserung der Beratungsleistungen und damit auch zur Steigerung der Umwelteffekte des Förderprogramms führen.		
17. Schlagwörter Umweltberatung, Verbände, Evaluation, Nachhaltigkeit		
18. Preis	19.	20.

1 ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE

1.1 Projektverlauf

1.1.1 Projektplanung

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

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

1.1.2 Projektsteuerung

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

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

bandsarbeit zu integrieren. Aus der Sicht der Bundesverbände ist deshalb die Vergabe von Aufträgen an Dritte nicht nur im Umweltbereich die Regel.

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

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

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

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

1.1.3 Förderende und Projektfortführung

Kritisch festzuhalten ist auch, dass das *Förderende* nur selten rechtzeitig vorbereitet und Zielsetzungen für die Nachförderphase entwickelt wurden. Obwohl die bereitgestellten Mittel als Anschubfinanzierung verstanden werden und in dem Merkblatt zur Antragstellung auch

eine Erklärung zur Projektweiterführung nach Förderende vorgesehen ist, wird während der Förderphase vielfach weder von den Verbänden noch von BMU/UBA auf die Entwicklung geeigneter Zielsysteme für die Nachförderphase und entsprechender Maßnahmen zur Vorbereitung des Förderendes gedrungen. Aus diesem Grund ist es in einigen Fällen nicht gelungen, die in den meisten Verbänden durch die Projekte ausgelöste umweltpolitische Dynamik dauerhaft abzusichern.

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

1.2 Interne Wirkungsfelder

1.2.1 Zielkonzeption, Zielerreichung, Zielakzeptanz

Insgesamt beschränkten sich die *Zielsetzungen* der Projekte weitgehend auf die konkreten, während der Förderlaufzeit durchzuführenden Maßnahmen. Weiterführende umweltpolitische Zielsetzungen wurden in den Anträgen nur sehr allgemein formuliert. Konkrete Messvorgaben, z.B. hinsichtlich des Umfangs der zu erreichenden Zielgruppen oder des Ausmaßes zu erreichender Reduktionen der Umweltentlastungen, wurden nur selten gemacht. Als Begründung wurden dabei die zu erwartenden Messprobleme angegeben, wobei diese Argumentation aber keineswegs davon entbindet, zumindest „Proxy-Indikatoren“ (Näherungsmaße, die indirekte Aussagen über nicht direkt messbare Effekte ermöglichen) zu entwickeln und entsprechende Daten zu erheben. In einigen – durchaus auch kleineren - Verbänden sind in dieser Hinsicht bemerkenswerte Anstrengungen unternommen worden und mit relativ geringem Aufwand interessante Informationen gewonnen worden.

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

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

Generell stellen die fehlenden Informationen zu den Maßnahmenwirkungen das größte Problem für die Weiterentwicklung der Umweltberatung in den Verbänden dar. Dies bezieht sich nicht nur auf die umweltpolitisch gewünschten ökologischen Effekte, sondern auch auf die Legitimation der Umweltberatung innerhalb der Verbandsstruktur. Letztlich stehen aufgrund der begrenzten Haushalte der Verbände sämtliche Abteilungen und Verbandsleistungen un-

ter einem hohen Erwartungsdruck, der den Beleg von Erfolgen und erzielten Wirkungen der erbrachten Arbeiten notwendig macht. Insofern relativiert die unzureichende Dokumentation der auch verbandspolitisch in vielen Fällen hoch bewerteten Projektwirkungen den bereits erreichten Erfolg der institutionellen Verankerung von Umweltberatung.

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

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

1.2.2 Organisatorische Ressourcen

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

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

Besonders positiv hervorzuheben sind die Erfolge des Förderprogramms hinsichtlich des Aufbaus von *Netzwerken* und *Kooperationen*. Die unmittelbar aus den Projektaktivitäten her-

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

Aufgrund knapper *Finanzmittel* bei den Verbänden, zunehmender Sparzwänge beim Fördermittelgeber und zu hoher inhaltlicher Anforderungen waren die Projekte im Durchschnitt unterfinanziert. Dies belastete insbesondere die finanzschwachen Verbände. Die finanziellen Engpässe wurden zumeist von den Verbänden selbst durch zusätzliche Eigenleistungen ausgeglichen, die z.T. deutlich höher waren als zu Projektbeginn vereinbart. Selbstfinanzierungskonzepte zum Ausgleich der Defizite und zur nachhaltigen Absicherung der Projektleistungen wurden, mit wenigen Ausnahmen, nicht entwickelt. Aus diesem Grund bleiben die meisten Verbände zur Weiterentwicklung und Aktualisierung der Projektergebnisse weiterhin auf die finanzielle Unterstützung durch Fördermittelgeber angewiesen.

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

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

1.2.3 Innovationspotential des Beratungskonzepts

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

1.3 Externe Wirkungsfelder

1.3.1 Diffusion innerhalb der Zielgruppe

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

1.3.2 Diffusion innerhalb des Gesamtverbands

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

1.3.3 Diffusion außerhalb des Gesamtverbands

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

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

1.4 Wirkungsanalysen

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

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

Zum anderen liegen die Ursachen für die geringen Unterschiede hinsichtlich der Zielerreichung zwischen den Verbänden aber auch in dem uneinheitlichen Anspruchsniveaus der Zielkonzeptionen. Wurden in vielen Projekten nur die mit BMU/UBA vereinbarten Maßnahmen als Zielvorgaben genannt und keine präzisen Zielwerte formuliert, stellten auf der ande-

ren Seite besonders leistungsfähige Umweltverbände die Projektmaßnahmen in den Kontext langfristiger Verbandsziele, deren vollständige Erreichung innerhalb des Projektzeitraums weder beabsichtigt noch möglich war.

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

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

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

Für die *interne Nachhaltigkeit*, also die über die Projektmaßnahmen erzielten Veränderungen innerhalb der Verbandsstrukturen, gilt, dass vor allem bei relativ leistungsstarken Verbänden, die zu Projektbeginn noch keine Umweltberatungsleistungen innerhalb der Verbandsstruktur implementiert hatten, sehr positive Wirkungen erzielt werden konnten (Typ 4). Häufig stellten die von BMU und UBA geförderten Maßnahmen die ersten Aktivitäten im Umweltschutzbereich dar und bildeten den Anstoß für weitere Initiativen, insbesondere in Richtung des Aufbaus einer Umweltberatungsinfrastruktur innerhalb des Verbandes. Häufig wurden die Projekte bereits mit der Absicht, eine solche Institutionalisierung vorzubereiten, begonnen.

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

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

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

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

Insgesamt ist festzuhalten, dass die Umweltberatungsinfrastruktur vieler Bundesverbände sich nicht durch professionelle Spezialisierung auszeichnet. Beratungsleistungen werden in

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

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

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

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

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

Positive Effekte hinsichtlich der externen Nachhaltigkeit konnten vor allem dann erzielt werden, wenn es im Projektverlauf zu einer starken verbandsinternen Mobilisierung der Mitglieder und Teilverbände kam. Dies gelang vor allem in Verbänden, bei denen zu Projektbeginn zwar eine Reihe auf lokaler Ebene vorhandener, auf Bundesebene aber noch nicht institutionalisierter Aktivitäten zu verzeichnen waren. Hier folgten die Bundesverbände mit den geförderten Projektmaßnahmen in einem „Bottom-Up“-Prozeß dem Trend an der Basis und konn-

ten die zunächst vereinzelten Anstrengungen bündeln, koordinieren und weiter verbreiten (Typ 4). Gleichzeitig wurden entsprechende organisatorische Einheiten zur dauerhaften Sicherung dieser Funktionen aufgebaut. In diesen Verbänden konnten die geförderten Projektmaßnahmen vor allem zu Beginn der 90er Jahre große und nachhaltige Wirkungen entfalten. In den ressourcenstarken Verbänden wurden die Projektmaßnahmen aus Eigenmitteln weiterentwickelt und das Leistungsspektrum z.T. erheblich erweitert.

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

Bemerkenswert wenig Einfluss sowohl auf die interne als auch die externe Nachhaltigkeit hatten Art und Umfang der geförderten Maßnahmen sowie die ökologischen, politischen, ökonomischen, sozialen und kommunikativen Rahmenbedingungen. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass die geförderten Projektmaßnahmen insbesondere von den erfolgreichen Verbänden nur als ein Element des eigenen Leistungsangebots aufgefasst und eine Reihe weiterer Maßnahmen – z.T. ebenfalls von BMU/UBA unterstützt – durchgeführt wurden. Gegenüber Veränderungen in den Rahmenbedingungen reagierten diese Verbände sehr sensibel und berücksichtigten sie bei der Konzeption neuer Vorhaben.

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

English Summary

Identification Sheet

1. Report No. UBA-FB	2.	3.
4. Report Title Evaluation of Environmental Consulting Projects sponsored by BMU and UBA Volume 1: Research Report		
5. Author(s), Family Name(s), First Name(s) Meyer, Wolfgang Jacoby, Klaus-Peter Stockmann, Reinhard		8. Report Date 30.11.2000
		9. Publication Date
		10. UFOPLAN – No. 298 94 306
6. Performing Organisation (Name, Address) University of The Saarland Department for Sociology Box 151 150 66041 Saarbrücken		11. No. of Pages 269
		12. No. of References 37
7. Sponsoring Agency (Name, Address) Umweltbundesamt, Bismarckplatz 1, 14193 Berlin		13. No. of Tables, Diagrams
		14. No. of Figures
15. Supplementary Notes		

16. Abstract

Since 1989 more than 100 ecological consultancy projects were supported by the Federal Environment Ministry and the Federal Environmental Agency and run by almost the same number of federal associations. The following evaluation study investigated the effects of 32 of these projects with participation of 27 different associations. The study answers the question, whether the project activities had led to a sustainable institutionalization of environmental topics and concrete ecological consultancy within the associations system (internal sustainability) and to what extent project effects are spread outside the associations system (external sustainability). On the basis of a theory-driven evaluation concept, more than 60 in-depth interviews were realized with association members and former project employees and the written project material was completely analysed. The result of the study show the success of the program in supporting the institutionalization of structures for ecological consultancy, although these structures are not sustainable financed in each association. Five empirical types could be created to show the differences and give advices for further promotion strategies. Valid statements on the aspects of external sustainability are not possible, because only few efforts on monitoring project effects were done by the associations. The research team is of the opinion that the implementation of practicable quality management systems and continuous effect monitoring could lead to further progress of consultancy results and therefore to increasing environmental effects of the whole program.

17. Keywords
ecological consultancy, associations, evaluation, sustainability

18. Price	19.	20.

2 SUMMARY OF THE RESULTS

2.1 Project development

2.1.1 Project planning

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

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

2.1.2 Project monitoring

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

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

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

The main monitoring tasks were often taken over by the project advisers. Many times controversial questions could be clarified in the project advisory committees. In case of a difficult decision one could reach consensus-oriented decisions. In some projects the contributions were of great importance for the acceptance of the measurements. The contributions represented an important transfer stage for the flow of information and the communication about the project contents within the associations (by integrating partial associations in the project advisory committees) as well as between different associations and between the association and the UBA. Besides, it has to be stresses, that as a result, several projects developed project-oriented co-operations and permanent network structures. Especially for the development of in-house environmental consulting structures the advisory committees were of great importance.

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

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

2.1.3 End of sponsorship and project continuation

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

why no success was achieved to permanently ensure the continuation of the political ecological dynamic that was initiated by the projects in most of the associations.

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

2.2 Internal efficiency fields

2.2.1 Target conception, target achievement, target acceptance

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

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

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

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

The target acceptance within the federal associations is assessed very positive as well, especially with the project coordinators. The high identification of the project participants with

the contents and goals was often expressed by extremely high personal commitment. Noteworthy target conflicts did not occur in the mostly small offices of the federal associations.

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

2.2.2 Organizational resources

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

Most of the associations feature a strong decentralized structure, in which the partial associations are weight stronger than the federal association. Especially the direct contact to the association members is not usually provided by the federal association. Accordingly, not the organizational inclusion of the projects into the federal association was a problem, but the motivation of the partial associations to participate in the project implementations. In some cases the integration of the partial associations into the project work was not succeeded completely and surface covering despite the intense efforts of the federal associations.

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

and projects. Likewise, the contact between the associations and single sub-companies has been deepened and enhanced.

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

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

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

2.2.3 Innovation potential of the consulting concept

All in all the innovation potential of the assisted consulting concepts was very different. Mostly new ways of consulting or of information carriers were developed for the association work. Some projects entered "virgin soil". In some cases these projects were even the first technical input for the establishment of innovations. Yet most of the associations had already had similar experiences with other topics. Altogether, the big differences regarding the aspect of newness of the measurements for the association had very little influence on the process of the project. This is led back to the fact that very innovative concepts were prepared and observed a lot more cautiously when there was a danger of not expected resistance envisaged.

2.3 External efficiency fields

2.3.1 Diffusion effects among the target group

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

2.3.2 Diffusion effects inside the associations

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

2.3.3 Diffusion effects outside the associations

The external presentation of the projects and their results (e.g. public relations work) was of great importance for the federal associations. But even this political significant aspect is only covered by weak data. In some cases, project results were explicitly used for lobbying. Self-commitments and environmental declarations of some federal associations were more or less influenced by project activities. There are also some effects on the private ecological consultancy market, especially for the sub employees. Another extremely positive outcome to be mentioned here is that other federal associations not evolved into the program adopted some of the project results.

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

2.4 Analysis of causes and effects

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

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

Another important reason for the very small differences in goal-attainment is the highly unequal and incomparable target levels. Some projects limited their aims solely on the measures and activities that had been contractually agreed with BMU/UBA, and did not develop explicit indicators for the measurement of project impacts. On the other hand, some very strong environmental associations defined project goals in the context of long-term organizational strategies, in a way that complete goal-attainment during project implementation was not possible, nor expected.

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

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

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

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

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

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

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

This is also the case for associations without general environmental aims but with an elaborated infrastructure for environmental consultancy before the beginning of the project. Most of the associations of this type belong to economic sectors, where members might have some image or financial benefits from taking environmental actions. In spite of this incentive, the interest of the members remains low, environmental subjects are placed into internal politics by a „top-down"-process. Internal sustainability of the projects has been low because they achieved only small effects on the already existing and generally well-functioning internal infrastructure.

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

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

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

get groups, the transfer has been managed in a very experienced and professional way, so that the presupposition might be justified.

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

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

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

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

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

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

CEval-ARBEITSPAPIERE:

Nr. 0 Selbstdarstellung des CEval (Reinhard Stockmann)

Nr. 1 Evaluation als integriertes Lehr- und Forschungsprogramm (Reinhard Stockmann)

Nr. 2 Soziologie im Abwärtstrend – Eine empirische Untersuchung zur Situation der Soziologie an den bundesdeutschen Hochschulen (Thomas Knoll, Wolfgang Meyer, Reinhard Stockmann)

Nr. 3 Qualitätsmanagement und Evaluation – Konkurrierende oder sich ergänzende Konzepte? (Reinhard Stockmann)

Nr. 4 Konzept zur Evaluation von E-Learning Angeboten im Rahmen von VISU (Virtuelle Saar-Universität) (Reinhard Stockmann, Erik Schäffer)

Nr. 5 Was ist Evaluation? (Wolfgang Meyer)

Nr. 6 Sociological Theory and Evaluation Research. An Application and its Usability for Evaluating Sustainable Development (Wolfgang Meyer)

Nr. 7 Evaluation der Umweltberatungsprojekte des Bundesumweltministeriums und des Umweltbundesamtes / Evaluation of Environmental Consulting Projects sponsored by BMU and UBA (Wolfgang Meyer, Klaus-Peter Jacoby, Reinhard Stockmann)

Nr. 8 Measuring the Impact of Vocational Training Projects – An Evaluation Method and its Theoretical Foundations (Reinhard Stockmann, Wolfgang Meyer)

Centrum für Evaluation (CEval)
Universität des Saarlandes
Philosophische Fakultät III
Empirische Humanwissenschaften
Lehrstuhl für Soziologie

Postfach 15 11 50
66041 Saarbrücken

info@ceval.de
www.ceval.de

LEITUNG:

Prof. Dr. Reinhard Stockmann
Tel.: +49 (0)681 – 302 3372
Fax: +49 (0)681 – 302 3899
Email: r.stockmann@mx.uni-saarland.de

BEREICHSKOORDINATION ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT + BILDUNG:

Dipl.-Soz. Stefanie Krapp
Tel.: +49 (0)681 – 302 4509
Fax: +49 (0)681 – 302 3899
Email: s.krapp@ceval.de

BEREICHSKOORDINATION UMWELT:

Dr. Wolfgang Meyer
Tel.: +49 (0)681 – 302 4358
Fax: +49 (0)681 – 302 3899
Email: w.meyer@mx.uni-saarland.de