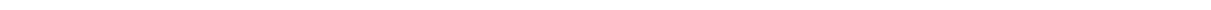


# **Evaluation und perspektivische Ausrichtung der DBU**



---

## IMPRESSUM

Herausgeber: Deutsche Bundesstiftung Umwelt

Verfasser: Prof. Dr. Markus Große Ophoff, Dr. Thomas Pyhel, Dr. Jörg Lefèvre, Dr. Volker Berding, Holger Finkemeyer, Felix Gruber, Dr. Holger N. Wurl

Verantwortlicher Redakteur: Dr. Christian Schopf

Erscheinungsjahr: 2015

---

# INHALTSVERZEICHNIS

IMPRESSUM .....	I
INHALTSVERZEICHNIS .....	I
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....	III
VORBEMERKUNG.....	V
<b>1 VORSTELLUNG DER ARBEIT UND STRUKTUR DER DBU .....</b>	<b>1</b>
<b>2 ZIELSETZUNG UND METHODIK.....</b>	<b>6</b>
2.1 AUSGANGSLAGE UND ANLASS DER UNTERSUCHUNG .....	6
2.2 GEGENSTAND UND HAUPTZIELE DER EVALUATION .....	7
<b>3 UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE .....</b>	<b>11</b>
3.1 ZUSAMMENFASSUNG BISHERIGER EVALUATIONEN .....	11
3.1.1 <i>Bisherige Evaluationen der letzten 10 Jahre</i> .....	12
3.1.2 <i>Herausforderungen</i> .....	24
3.2 STATISTISCHE ANALYSE DER PROJEKTFÖRDERUNG.....	26
3.2.1 <i>Rahmen</i> .....	26
3.2.2 <i>Definitionen und Begriffe</i> .....	28
3.2.3 <i>Regionale Verteilung der Förderprojekte</i> .....	37
3.2.4 <i>Anzahl geförderter Projekte</i> .....	39
3.2.5 <i>Bewilligungssummen</i> .....	42
3.2.6 <i>Projektergebnisqualität</i> .....	44
3.2.7 <i>Mittleres Projektvolumen</i> .....	48
3.2.8 <i>Förderquote</i> .....	50
3.2.9 <i>Erfolgsquote der Förderanfragen</i> .....	52
3.2.10 <i>Dauer der Entscheidungsfindung und Projektlaufzeiten</i> .....	55
3.2.11 <i>Nominelle und tatsächliche Projektlaufzeit</i> .....	57
3.2.12 <i>Mittelstandsförderung und Mittelstandsquote</i> .....	60
3.2.13 <i>Internationale Projekte</i> .....	65
3.2.14 <i>Weitere Auswertungen</i> .....	68
3.2.15 <i>Zusammenfassung der Folgerungen</i> .....	69
3.3 ONLINEBEFRAGUNG.....	71
3.3.1 <i>Zweck und Aufbau der Onlinebefragung</i> .....	71
3.3.2 <i>Wie informieren sich Interessenten über die DBU?</i> .....	72
3.3.3 <i>Einordnung der DBU im Förderumfeld</i> .....	75
3.3.4 <i>Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit der DBU</i> .....	84
3.3.5 <i>Empfehlungen für die künftige Ausrichtung der DBU</i> .....	90
3.3.6 <i>Zusammenfassung</i> .....	93
3.4 BESCHREIBUNG OPERATIVER STIFTUNGSAUFGABEN.....	95
3.4.1 <i>Stipendienprogramme</i> .....	95
3.4.2 <i>DBU Deutscher Umweltpreis</i> .....	100
3.4.3 <i>Woche der Umwelt</i> .....	106
3.4.4 <i>Presse- und Öffentlichkeitsarbeit</i> .....	107
3.4.5 <i>DBU Naturerbe</i> .....	129

<b>4 SWOT-ANALYSE UND AUDIT .....</b>	<b>135</b>
4.1 STÄRKEN, SCHWÄCHEN, CHANCEN UND RISIKEN (SWOT-ANALYSE) .....	135
4.2 ERGEBNISSE DES AUDITS ZUR EVALUATION UND PERSPEKTIVISCHEN AUSRICHTUNG DER DBU .....	137
4.2.1 <i>Das Audit</i> .....	137
4.2.2 <i>Ergebnisse des Audits</i> .....	138
LITERATUR .....	148

---

**ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

Abt.	Abteilung
AiF	Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen
AMEC	International Association for Measurement and Evaluation of Communication
AZ	Aktenzeichen
BfN	Bundesamt für Naturschutz
BImA	Bundesanstalt für Immobilienaufgaben
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMF	Bundesministerium der Finanzen
BMUB	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
BNE	Bildung für nachhaltige Entwicklung
CSI	Centrum für soziale Investitionen und Innovationen
DBU	Deutsche Bundesstiftung Umwelt
DECHEMA	DECHEMA Gesellschaft für Chemische Technik und Biotechnologie e.V.
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft e.V.
dpa	dpa Deutsche Presse-Agentur GmbH
FB	Förderbereich(e)
FONA	Forschung für Nachhaltige Entwicklung
FuE	Forschung und Entwicklung
FuEuI	Forschung und Entwicklung und Innovation
GDCh	Gesellschaft Deutscher Chemiker e.V.
GS	Generalsekretär
HSP	Kampagne „Haus sanieren - profitieren“
ICCO	International Communications Consultancy Organisation
IPR	Institute for Public Relations
KEA	kumulierter Energieaufwand
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MOE	Mittel- und Osteuropa

NGO	Nichtregierungsorganisation(en)
NKI	Nationale Klimainitiative
ÖA	Öffentlichkeitsarbeit
PRSA	Public Relations Society of America
TMR	Total Material Requirement
UIP	Umweltinnovationsprogramm
UWP	DBU Deutscher Umweltpreis
VCI	Verband der Chemischen Industrie e.V.
VMB	vorzeitiger Maßnahmebeginn
WdU	Woche der Umwelt
ZIM	Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand
ZUK	DBU Zentrum für Umweltkommunikation

---

## VORBEMERKUNG

Am 11.06.2014 fasste das Kuratorium der DBU in seiner 92. Sitzung den Beschluss, die Arbeit der Geschäftsstelle in den vergangenen 10 Jahren einer Evaluation zu unterziehen und eine perspektivische Ausrichtung der Stiftung zu erarbeiten. Dabei sollten interne und externe Evaluationselemente integriert, ein externes Audit durchgeführt sowie verschiedene Methoden kombiniert werden. Der hier vorliegende Evaluationsbericht stellt die Methoden (Kapitel 2), Ergebnisse (Kapitel 3) und Ergebnisse des Audits zur Evaluation und perspektivischen Ausrichtung der DBU (Kapitel 4) dieser Evaluation dar.

Neben der Rückschau durch die Evaluation wurde im Zuge des Beschlusses zur perspektivischen Ausrichtung der Stiftung ebenfalls entschieden, ein Leitbild der DBU zu entwickeln, das einerseits Außenstehende über die DBU informieren und andererseits nach innen Orientierung im täglichen Handeln der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geben soll. Im März 2015 wurde das neue Leitbild der DBU im Kuratorium beschlossen.

Der hier vorliegende Evaluationsbericht wurde durch eine DBU-interne Arbeitsgruppe erarbeitet und stützt sich auf den oben genannten Beschluss des Kuratoriums der DBU. In der interdisziplinär besetzten Arbeitsgruppe sind die Stabs-Abteilung, die Abteilung „Finanzen und Verwaltung“ und die Fachabteilungen „Umwelttechnik“, „Umweltforschung und Naturschutz“, „Umweltkommunikation und Kulturgüterschutz“ sowie das DBU Zentrum für Umweltkommunikation vertreten. In der Arbeitsgruppe haben mitgewirkt:

Dr. Volker Berding

Holger Finkemeyer

Prof. Dr. Markus Große Ophoff

Felix Gruber

Dr. Jörg Lefèvre

Dr. Thomas Pyhel

Dr. Christian Schopf

Dr. Holger N. Wurl

# 1 VORSTELLUNG DER ARBEIT UND STRUKTUR DER DBU

Mit dem Gesetz zur Errichtung der „Deutsche Bundesstiftung Umwelt“ vom 18. Juli 1990<sup>1</sup> errichtete der Bund eine rechtsfähige Stiftung bürgerlichen Rechts, deren Aufgabe es ist, Vorhaben zum Schutz der Umwelt unter besonderer Berücksichtigung der mittelständischen Wirtschaft zu fördern.

Auf der Grundlage dieses Gesetzes soll die Fördertätigkeit der Stiftung insbesondere folgende Bereiche umfassen:

- Forschung, Entwicklung und Innovation im Bereich umwelt- und gesundheitsfreundlicher Verfahren und Produkte unter besonderer Berücksichtigung kleiner und mittlerer Unternehmen;
- Austausch von Wissen über die Umwelt zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und anderen öffentlichen und privaten Stellen; Vorhaben zur Vermittlung von Wissen über die Umwelt;
- innerdeutsche Kooperationsvorhaben in der Anwendung von Umwelttechnik vorwiegend durch mittelständische Unternehmen, einschließlich Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen;
- Bewahrung und Sicherung national wertvoller Kulturgüter im Hinblick auf schädliche Umwelteinflüsse.

Zusätzlich soll die Stiftung jährlich einen Umweltpreis vergeben.

Die Satzung der Deutsche Bundesstiftung Umwelt (DBU), die am 9. August 1990 beschlossen wurde, unterlag hinsichtlich der Aufgaben der Stiftung Änderungen durch Beschlüsse des Kuratoriums mit Zustimmung des Bundesministeriums der Finanzen (BMF) und des Haushaltsausschusses des Deutschen Bundestages. Dadurch werden innerdeutsche Kooperationsvorhaben als Stiftungszweck nicht mehr explizit genannt, und die Bewahrung und Wiederherstellung des Nationalen Naturerbes (Vorhaben mit gesamtstaatlicher Bedeutung) wurde 2001 als neue Aufgabe aufgenommen.

Neben den Aufgaben der DBU regelt die Satzung auch die Struktur der Stiftung, den Verfahrensablauf und die Vermögensverwaltung. Vorstand der DBU ist das Kuratorium, das aus 16 Mitgliedern besteht und den Generalsekretär beruft. Zu den Aufgaben des Generalsekretärs gehören die Vertretung des Kuratoriums in den laufenden Geschäften und die Leitung der Geschäftsstelle.

Ein besonderes Alleinstellungsmerkmal der DBU ist, dass sie außerhalb staatlicher Programme tätig ist und als Stiftung bürgerlichen Rechts entsprechenden Freiraum bei der Gestaltung von Projekten hat. Durch die intensive fachliche Beratung der Antragsteller – die für staatliche Institutionen so nicht möglich ist – kann die DBU in besonderem Maße zu einer Qualifizierung und Optimierung der Projekte beitragen. Die zuständigen DBU-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter werden in diesem Sinne zu einem Teil des Projektes.

Um den oben genannten Aufgaben noch besser nachzukommen, gründete die DBU zwei Tochtergesellschaften. Die DBU Zentrum für Umweltkommunikation gGmbH, gegründet 1999, unterstützt die Arbeit der DBU durch zielgruppenspezifische Kommunikation und

---

<sup>1</sup> Bundesgesetzblatt, Jahrgang 1990, Teil I, S. 1448



## 1 Vorstellung der Arbeit und Struktur der DBU

---

fachbezogene Öffentlichkeitsarbeit, begleitet Umweltprojekte oder führt sie selbst durch und ermöglicht durch attraktive Veranstaltungs- und Ausstellungsräume umweltbezogene Tagungen und Kongresse.

Die im Juni 2007 gegründete DBU Naturerbe GmbH verfolgt als Hauptziel die aktive Sicherung und Betreuung von rund 60.000 Hektar ihr anvertrauter bundesweiter Flächen des Nationalen Naturerbes.

Die Strukturen dieser drei Organisationen werden in ihren Organigrammen in Abbildung 1 bis Abbildung 3 dargestellt.

**Deutsche Bundesstiftung Umwelt**  
 Postanschrift : Postfach 1705, 49007 Osnabrück  
 Hausanschrift : An der Bornau 2, 49090 Osnabrück  
 Rufnummer : (0541) 9633-0 (Durchwahl)  
 Telefax : (0541) 9633-190

Organisationsübersicht - (Stand: 1. Mai 2015)

**Generalsekretär**  
 Dr. Heinrich Bottermann (501)  
 V: Prof. Dr. Werner Wahmhoff (301)

**Abteilung Stab**  
 Josef Feldmann (531)  
 V: Franz-Georg Eipers (521)

Justizariat  
 Josef Feldmann (531)  
 V: Marion Elleremann (531)

Umweltinformatik  
 Dr. Volker Berding (511)

Presse  
 Franz-Georg Eipers (521)

Controlling  
 Thomas Buschmeyer (540)

**Projekt**  
 Interdisziplinäre Förderschwerpunkte  
 Dr. Maximilian Hempel (310)  
 V: Franz-Peter Heidenreich (230)  
 Dr.-Ing. Roland Digel (243)  
 Dr. Christian Schaefer (321)  
 Dirk Schötz (243)

**Abteilung 1**  
 Finanzen und Verwaltung  
 Michael Dittich (101)  
 V: Holger Finkemeyer (110)

**Abteilung 2**  
 Umwelttechnik  
 Dr. Wulf Grimm (201)  
 V: Dr. Michael Schwake (213)

**Abteilung 3**  
 Umweltforschung und Naturschutz  
 Prof. Dr. Werner Wahmhoff (301)  
 V: Dr. Reinhard Stock (331)

**Abteilung 4**  
 Umweltkommunikation und Kulturgüterschutz  
 Dr. Ulrich Witte (401)  
 V: Dr. Thomas Pyhel (402)

Referat 11  
 Rechnungswesen und Interne Dienste  
 Holger Finkemeyer (110)

Referat 21  
 Umwelt- und gesundheitsfreundliche Verfahren und Produkte  
 Dr.-Ing. Jörg R. Lefèvre (211)  
 Dr. Michael Schwake, Dipl.-Chem. (213)

Referat 31  
 Umweltchemie  
 Dr. Maximilian Hempel, Dipl.-Geol. (311)

Referat 41  
 Umweltinformationsvermittlung  
 Ulrike Peters, Dipl.-Biol. (410)

Referat 12  
 Personal  
 Christiane Lückemeyer (120)

Referat 22  
 Emissionsminderung und Ressourceneffizienz  
 Dr.-Ing. Jörg R. Lefèvre (211)  
 Dr.-Ing. Roland Digel (243)

Referat 32  
 Biotechnologie  
 Dr. Hans-Christian Schaefer, Dipl.-Biol. (321)

Referat 42  
 Deutscher Umweltpreis  
 Felix Gruber, Dipl.-Ing. (422)

Referat 13  
 IT - Informationstechnologie  
 Dr. Roman Moyzes (130)

Referat 23  
 Wasserwirtschaft und Bodenschutz  
 Franz-Peter Heidenreich, Dipl.-Ing. (231)

Referat 33  
 Naturschutz  
 Dr. Reinhard Stock (331)  
 Dr. Volker Wachendörfer, Dipl.-Biol. (333)

Referat 43  
 Umweltbildung  
 Dr. Thomas Pyhel, Dipl. Geogr. (402)  
 Dr. Alexander Bittner, Dipl.-Forstw., MA (431)

Referat 14  
 Finanzielles Projektcontrolling  
 Bernhard Hanke (140)

Referat 24  
 Klimaschutz und Energie  
 Dirk Schötz, Dipl.-Ing. (243)  
 Dr.-Ing. Roland Digel (243)

Referat 34  
 Umweltgerechte Landnutzung  
 Nachhaltige Rohstoffe  
 Dr. Holger N. Wurt, Dipl.-Ing.agr. (341)

Referat 44  
 Umweltkommunikation in der mittelständischen Wirtschaft  
 Verena Exner, Dipl.-Kff. (441)

Referat 15  
 Vermögensanlage  
 Thomas Hey (150)  
 V: Rainer Königs (154)

Referat 25  
 Architektur und Bauwesen  
 Sabine Djahanschah, Dipl.-Ing. (201)

Referat 35  
 Stipendienprogramme  
 Dr. Hedda Schlegel-Starmann, Dipl.-Biol. (353)  
 Dr. Nicole Freyer-Wille, Dipl.-Geogr. (302)  
 Christiane Grimm, Dipl.-Ing.agr. (350)

Referat 45  
 Umwelt und Kulturgüter  
 Dr. Paul Bellendorf, Dipl.-Ing., M.A. (451)

Internet-Adresse: <http://www.dbu.de>  
<http://www.umweltstiftung.de>

Internationale Kontakte:  
 Dr. Ulrich Witte (401)

Abbildung 1: Organigramm der DBU (Stand: 01.09.2014)

## DBU Zentrum für Umweltkommunikation

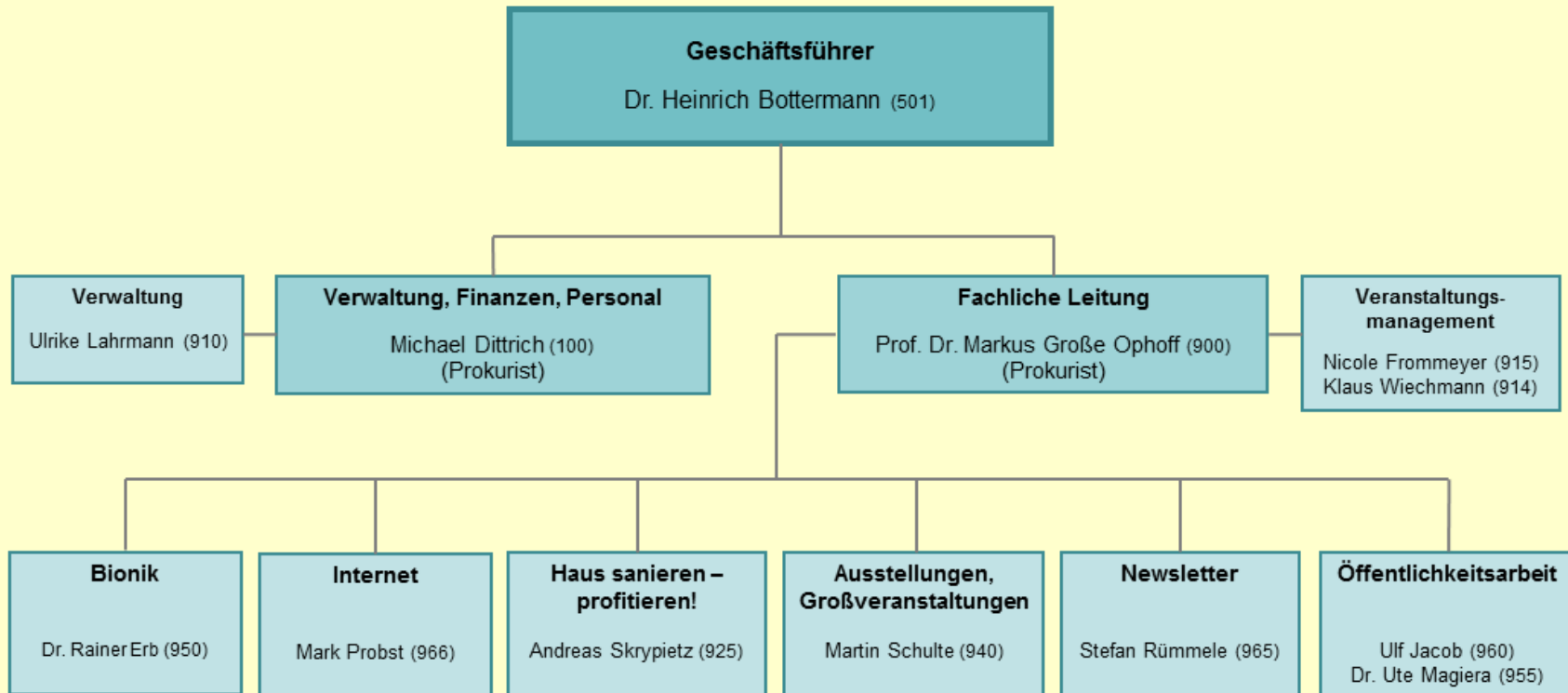


Abbildung 2: Organigramm des DBU Zentrums für Umweltkommunikation (Stand: 23.04.2015)

**DBU Naturerbe GmbH**

Postanschrift: Postfach 1705, 49007 Osnabrück  
Hausanschrift: An der Bornau 2, 49090 Osnabrück  
Rufnummer: +49 541/9633-601  
Telefax: +49 541/9633-690  
Internet: <http://www.dbu.de/naturerbe>

Organisationsübersicht - Stand: Mai 2015

**DBU Naturerbe GmbH**

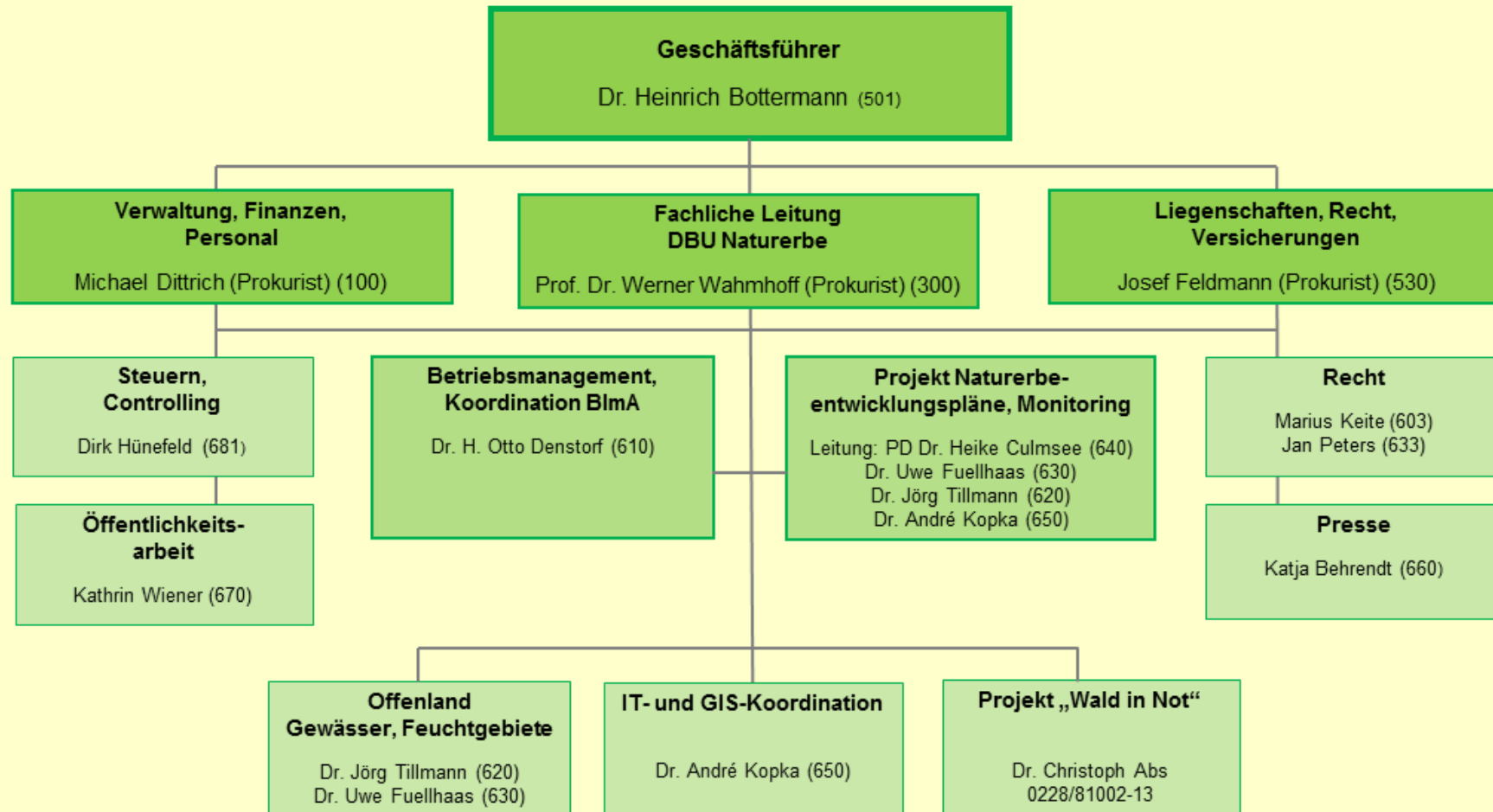


Abbildung 3: Organigramm der DBU Naturerbe GmbH (Stand: 05.05.2014)

---

## 2 ZIELSETZUNG UND METHODIK

### 2.1 AUSGANGSLAGE UND ANLASS DER UNTERSUCHUNG

Eine Aussage über die Wirksamkeit von Stiftungshandeln und dessen Legitimität zu treffen und Verbesserungsspielräume zu identifizieren, setzt eine (selbst)kritische und konsequente Analyse des eigenen Handelns voraus. Dabei ist es nicht nur das Interesse der breiten Öffentlichkeit, sondern auch der genuine Wunsch des Stifters, gemäß den Grundsätzen guter Stiftungspraxis<sup>2</sup> zu erfahren, ob das eingesetzte Vermögen wirksam und im Sinne der Stiftung eingesetzt wird. Evaluationen und insbesondere Wirkungsmessungen gehören mittlerweile auch im Stiftungsbereich zu den etablierten Mitteln, über qualitative und quantitative Indikatoren die Leistungen, Erfolge und Bedarfe zu ermitteln<sup>3</sup>.

Die Deutsche Bundesstiftung Umwelt blickt auf eine über zwanzigjährige Fördertätigkeit zurück. Bereits zum zehnjährigen Bestehen der Stiftung wurde die Arbeit der Stiftung von 1991 bis 2001 begutachtet. Der Wechsel in der Leitung der Geschäftsstelle durch die Berufung von Herrn Dr. Heinrich Bottermann zum Generalsekretär der Stiftung sowie die Neubesetzung des Kuratoriums wurden zum Anlass genommen, die Arbeit der Geschäftsstelle einer Evaluation zu unterziehen und insbesondere die perspektivische Ausrichtung der zukünftigen Arbeit in den Blick zu nehmen. Der vorliegende Evaluationsbericht stellt die verschiedenen Aspekte der Evaluation und die jeweiligen Ergebnisse dar.

Um eine hohe Qualität der Evaluation zu gewährleisten, wurden die Standards für Evaluation<sup>4</sup>, die von der Gesellschaft für Evaluation verabschiedet wurden, als Orientierungsgrundlage genutzt. Diese Standards gliedern sich in vier grundlegende Eigenschaften, die Evaluationen aufweisen sollten und die im Folgenden genauer dargestellt werden:

- Nützlichkeit  
Die Nützlichkeitsstandards sollen sicherstellen, dass die Evaluation sich an den geklärten Evaluationszwecken sowie am Informationsbedarf der vorgesehenen Nutzer ausrichtet. Sie umfassen:
  - Identifizierung der Beteiligten und Betroffenen
  - Klärung der Evaluationszwecke
  - Glaubwürdigkeit und Kompetenz des Evaluators / der Evaluatorin
  - Auswahl und Umfang der Informationen
  - Transparenz von Werten
  - Vollständigkeit und Klarheit der Berichterstattung
  - Rechtzeitigkeit der Evaluation
  - Nutzung und Nutzen der Evaluation

---

<sup>2</sup> Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.) (2013): Grundsätze guter Stiftungspraxis. S. 10 & 27

<sup>3</sup> Saß, U. (2014): Wir wollen es wissen! Warum Stiftungen fragen (sollten), wie sie wirken. In: Stiftung & Sponsoring 4/2014, S. 18 – 27

<sup>4</sup> Gesellschaft für Evaluation (2008): Standards für Evaluation.

- **Durchführbarkeit**  
Die Durchführbarkeitsstandards sollen sicherstellen, dass eine Evaluation realistisch, gut durchdacht, diplomatisch und kostenbewusst geplant und ausgeführt wird. Sie umfassen:
  - Angemessene Verfahren
  - Diplomatisches Vorgehen
  - Effizienz von Evaluation
  
- **Fairness**  
Die Fairnessstandards sollen sicherstellen, dass in einer Evaluation respektvoll und fair mit den betroffenen Personen und Gruppen umgegangen wird. Sie umfassen:
  - Formale Vereinbarungen
  - Schutz individueller Rechte
  - Vollständige und faire Überprüfung
  - Unparteiische Durchführung und Berichterstattung
  - Offenlegung der Ergebnisse
  
- **Genauigkeit**  
Die Genauigkeitsstandards sollen sicherstellen, dass eine Evaluation gültige Informationen und Ergebnisse zu dem jeweiligen Evaluationsgegenstand und den Evaluationsfragestellungen hervorbringt und vermittelt. Sie umfassen:
  - Beschreibung des Evaluationsgegenstandes
  - Kontextanalyse
  - Beschreibung von Zwecken und Vorgehen
  - Angabe von Informationsquellen
  - Valide und reliable Informationen
  - Systematische Fehlerprüfung
  - Analyse qualitativer und quantitativer Informationen
  - Begründete Schlussfolgerungen
  - Meta-Evaluation

## 2.2 GEGENSTAND UND HAUPTZIELE DER EVALUATION

Gegenstand der Evaluation war eine umfassende Analyse und Auswertung der bisherigen Arbeit der Deutschen Bundesstiftung Umwelt in einem Referenzzeitraum von 2004 bis 2013. Der Untersuchungsgegenstand erstreckte sich dabei auf unterschiedliche Arbeits- und Strukturbereiche der Stiftung und umfasste sowohl alle Förderbereiche, Förderschwerpunkte und operative Arbeitsfelder wie den DBU Deutschen Umweltpreis, die Woche der Umwelt, die DBU-Veranstaltungen, das Stipendienprogramm und die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, als auch generelle Arbeitsabläufe, die nach innen und außen gerichtete Arbeitsweise und nicht zuletzt die Zusammenarbeit zwischen der DBU und den Tochtergesellschaften DBU Zentrum für Umweltkommunikation gGmbH und DBU Naturerbe GmbH. Dabei lag der Fokus auf der Arbeit der drei Fachabteilungen („Umwelttechnik“, „Umweltforschung und Naturschutz“ und „Umweltkommunikation und Kulturgüterschutz“), der Abteilung Stab sowie der Tochtergesellschaften. Abteilung 1 „Finanzen und Verwaltung“ wurden in dieser Evaluation nicht betrachtet, da ihre Tätigkeit jährlich im Rahmen der Jahresabschlussprüfung durch eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft geprüft wird. Das Prüfungsergebnis ist im Prüfungsbericht der

Wirtschaftsprüfer dokumentiert. Wesentliche Daten zur Vermögens- und Ertragslage werden darüber hinaus im Jahresbericht der DBU veröffentlicht. Zudem unterliegt die Haushalts- und Wirtschaftsführung der DBU der besonderen Kontrolle durch den Vermögensanlage- und den Wirtschaftsausschuss des Kuratoriums sowie - gemäß §12(2) der Satzung der DBU - der Prüfung durch den Bundesrechnungshof.

Die vier Hauptpunkte der Evaluation waren folgende:

- Zusammenfassung bisheriger Evaluationen
- Zusammenfassende Betrachtung von geförderten Projekten
- Analyse der Arbeitsweise
- Analyse des Förderumfelds

Aus der Ex-post-Analyse sollte eine Bilanzierung und Bewertung der intendierten und nicht-intendierten Wirkungen ermöglicht werden mit dem Ziel, einerseits Defizite und Schwachstellen aufzudecken, andererseits Entwicklungspotenziale zu identifizieren, Prozessabläufe zu optimieren und insgesamt eine Qualitätsverbesserung der gesamten Arbeit zu erreichen. Die zentralen Ergebnisse wurden in einer SWOT-Analyse zusammengefasst.

Aufgrund des komplexen Evaluationsgegenstands wurden zur Datengenerierung und -aufbereitung sowie in der Analyse und Bewertung sowohl der verfügbare interne Sachverstand als auch externe Experten herangezogen. Dabei wurden quantitative und qualitative empirische Methoden der Evaluation kombiniert. Folgende Methoden kamen für die Evaluation zum Einsatz:

- a. Auswertung bisheriger Evaluationsergebnisse
- b. Statistische Analyse der DBU-Projektdatenbank
- c. Interne Fragebogenerhebung zur Fördertätigkeit und Leitbildentwicklung
- d. Onlinebefragung der Projektpartner
- e. Leitfadengestützte Expertengespräche mit anderen Förderinstitutionen
- f. SWOT-Analyse

Zu a. Auswertung bisheriger Evaluationsergebnisse

Die DBU führt regelmäßig Evaluationen von Einzelprojekten oder von Gruppen von Projekten wie beispielsweise Förderschwerpunkten durch. Durch die Auswertung der vorliegenden Evaluationsstudien sollte erarbeitet werden, ob es generalisierbare Aussagen zum Erfolg von Projekten oder von Förderschwerpunkten gibt (Ergebnisse siehe Kapitel 3.1).

Weiterhin sind im Kapitel 3.4 auf der Basis vorliegender Evaluationen die operativen Stiftungsaufgaben bewertet worden.

Zu b. Statistische Datenbankanalyse

Die in der Projektdatenbank vorhandenen Daten zu den Förderprojekten wurden nach verschiedenen Kriterien ausgewertet. Durch diese Auswertung sollte ermittelt werden, ob sich bestimmte Trends oder Optimierungspotenziale ableiten lassen (Ergebnisse siehe Kapitel 3.2).

Zu c. Interne Fragebogenerhebung zur Fördertätigkeit und Leitbildentwicklung

Ziel der von Prof. Dr. Klaußner (externer Berater) bei den DBU-Fachreferentinnen und -referenten durchgeführten Fragebogenerhebung und der in diesem Kontext geführten qualitativen Interviews war es, die Vielfalt existierender und in der jeweiligen

Fördertätigkeit bewährter Kriterien zu erfassen. Das heißt, es sollten die individuellen Kriterien ermittelt werden, die bei der Projektbeurteilung im Rahmen der Projektakquisition, Projektentwicklung, Antragstellung, bei der Projektbetreuung, der Projekterfolgsbeurteilung beim Projektabschluss und bei der Definition von Förderschwerpunkten zugrunde gelegt werden. Basis der Projektbeurteilung sind zwar die Förderleitlinien, jedoch gibt es je nach Thema und Betrachtungsweise unterschiedliche Vorgehensweisen, wie man zu einer Priorisierung von Projekten und zu einer Förderentscheidung gelangt. Diese Unterschiede sollten in der Befragung herausgearbeitet werden und zu einer Diskussion in der Stiftung führen, ob Entscheidungs- und Beurteilungskriterien angepasst werden müssen. Da dieser Teil der Evaluation vertrauliche und personenbezogene Daten enthält, ist er in dieser öffentlich zugänglichen Fassung des Evaluationsberichtes nicht enthalten.

Das Leitbild der DBU soll zwei Funktionen erfüllen: Einerseits sollen Außenstehende über die DBU informiert werden und andererseits soll das Leitbild nach innen Orientierung im täglichen Handeln der Mitarbeiter geben. Das Leitbild wurde in einem moderierten „Bottom-up“-Prozess unter Beteiligung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erarbeitet. Das so entwickelte und beschlossene Leitbild ist im Internet (<https://www.dbu.de/2413.html>) veröffentlicht.

Zu d. Onlinebefragung der Projektpartner

Durch einen Onlinefragebogen wurden die Antragsteller von bewilligten und von abgelehnten Projektanträgen in zwei getrennten Stichproben befragt. Ziel der Befragung war es herauszufinden, welche Kriterien den Antragstellern für die Wahl des Fördermittelgebers besonders wichtig sind. Zudem wurde danach gefragt, was beim DBU-Verfahren besonders gut und was verbesserungswürdig ist, um daraus Optimierungsansätze zu erarbeiten. Weiterhin wurde nach künftigen Förderthemen, den Rahmenbedingungen der Förderung, dem Aufwand für die Antragstellung sowie der Einschätzung der DBU im Vergleich mit anderen Fördermittelgebern gefragt. Zudem wurde im Hinblick auf die Öffentlichkeitsarbeit der DBU danach gefragt, wie die Antragsteller auf die DBU aufmerksam geworden sind und was an der Öffentlichkeitsarbeit verbesserungswürdig ist. Insgesamt sollten durch diese Befragung Optimierungsansätze für die inhaltliche Ausrichtung der DBU, den Verfahrensweg und die Kommunikation der DBU ermittelt werden (Ergebnisse siehe Kapitel 3.3).

Zu e. Leitfadengestützte Expertengespräche mit anderen Förderinstitutionen

Verantwortliche von anderen Förderinstitutionen, die in ähnlichen Themenfeldern wie die DBU tätig sind, wurden anhand eines leitfadengestützten Experteninterviews nach der eigenen Vorgehensweise bei der Projektförderung befragt. Aus der Analyse der Ergebnisse wurden für die DBU mögliche neue Handlungsfelder und Vorgehensweisen bei der Projektbearbeitung ermittelt und bewertet. Weiterhin waren die Art und der Umfang der Projektevaluation der jeweiligen Einrichtung Ziel des Gespräches, wobei mögliche Optimierungsvorschläge für die DBU entwickelt wurden. Die Expertengespräche wurden im Rahmen von persönlichen Besuchen oder von Telefonaten geführt. Da dieser Teil der Evaluation vertrauliche und personenbezogene Daten enthält, ist er in dieser öffentlich zugänglichen Fassung des Evaluationsberichtes nicht enthalten.

Zu f. SWOT-Analyse

Die Ergebnisse der vorangegangenen Methoden flossen auch in die SWOT-Analyse (engl. Akronym für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Gefahren/Risiken)) ein. Dabei erfolgte eine interne Analyse, d. h. eine Analyse der „Stiftungsinnenwelt“ für die Stärken und Schwächen und eine externe



Analyse („Stiftungsumwelt“) für die Chancen und Risiken. Für die Analysen wurden ergänzend Expertengespräche zu sinnvoll ausgewählten fachlichen Clustern durchgeführt, durch die ermittelt werden sollte, in welchen Bereichen die DBU besonders erfolgreich Akzente setzen konnte oder in welchen Bereichen weniger Erfolge zu verbuchen waren. Weiterhin sollte erarbeitet werden, welche Schwerpunktsetzungen für die DBU sinnvoll waren und sind und welche Zukunftsthemen für die DBU besondere Relevanz haben (Ergebnisse siehe Kapitel 4.1).

Die generierten Daten und Auswertungen der Analyse der Aktivitäten, Erfolge und Ziele der DBU wurden durch externe Experten auditiert (Kapitel 4.2). Aufgabe der Auditorinnen und Auditoren war es, die Evaluation der DBU unter besonderer Berücksichtigung der gewonnenen Erkenntnisse und der SWOT-Analyse (Kapitel 4.1) zu bewerten, zu kommentieren und gegebenenfalls zu ergänzen. Auf der Grundlage der Ergebnisse der Evaluation – insbesondere der in der SWOT-Analyse beschriebenen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken – und der Empfehlungen der Auditorinnen und Auditoren im Rahmen des externen Audits wurden für die weitere Ausrichtung der Stiftung von der Geschäftsstelle Schlussfolgerungen gezogen und entsprechende Maßnahmen vorgeschlagen.

Der Prozess der Evaluation und perspektivischen Ausrichtung der DBU ist in Abbildung 4 veranschaulicht.

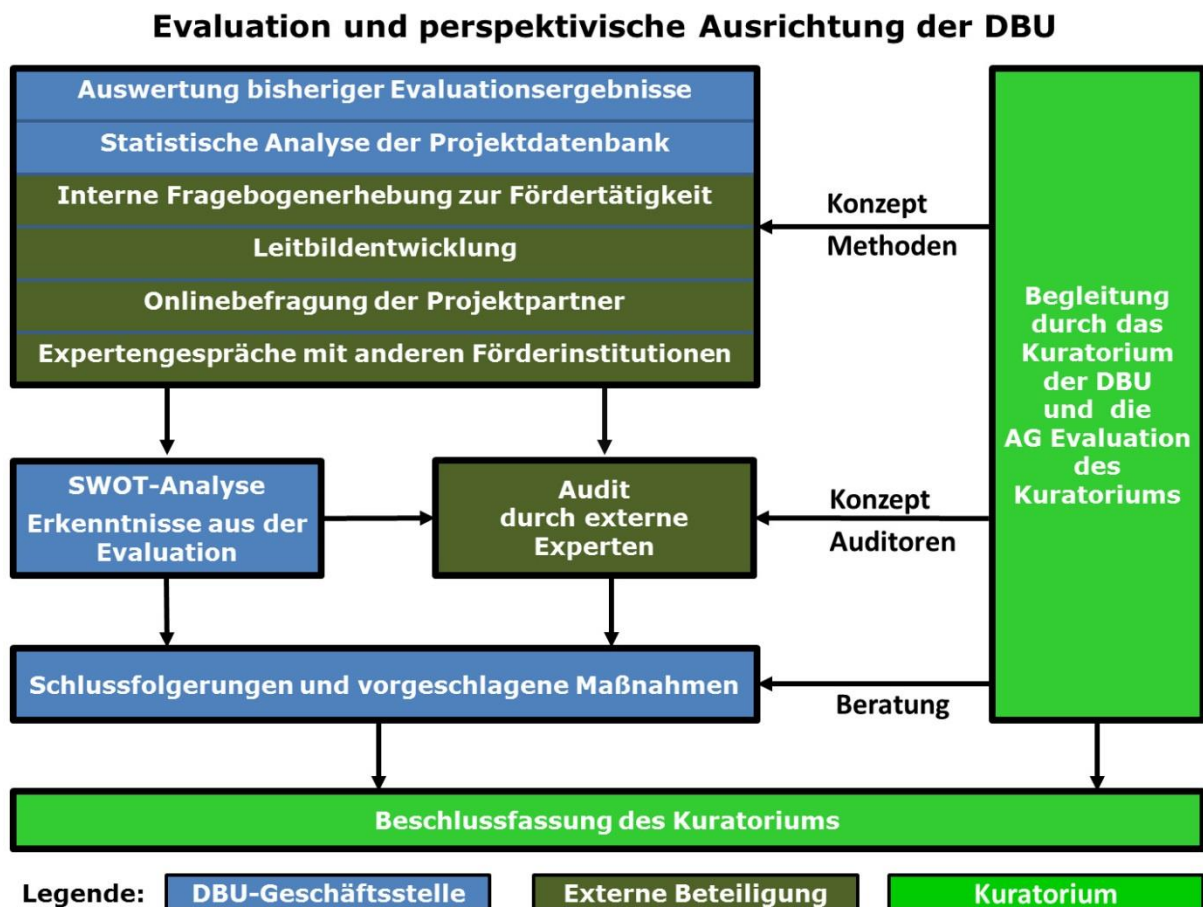


Abbildung 4: Überblick über den Prozess der Evaluation und perspektivischen Ausrichtung der DBU

## 3 UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE

### 3.1 ZUSAMMENFASSUNG BISHERIGER EVALUATIONEN

Jedes abgeschlossene Projekt wird DBU-intern hinsichtlich seiner Ergebnisqualität beurteilt (vgl. 3.2.2.6 Projektergebnisqualität). In den Abschnitten 3.2.2.6 und 3.2.6 wird diese Form der Projektbeurteilung und ihre Auswertung detailliert beschrieben. Darüber hinaus werden einzelne Förderprojekte, Themenschwerpunkte oder operative Projekte auch in unterschiedlichem Umfang separat evaluiert. Solche Evaluationen können projektbegleitend sein bzw. direkt nach Projektabschluss oder auch nach größerem zeitlichem Abstand zum Projektabschluss durchgeführt werden. Je nach Themenbereich und Projekthalt werden unterschiedliche Aspekte und Kriterien evaluiert, wodurch auch unterschiedliche Methoden zum Einsatz kommen. Häufig eingesetzte Methoden sind Expertengespräche, Befragungen (z. B. Fragebögen oder Onlineumfragen), Zwischen-, Abschluss- oder Ergebnisberichte, Statusseminare unter Einbeziehung eines Beirats oder von Gutachterinnen und Gutachtern, statistische Auswertungen oder Tiefenrecherchen.

Eine genaue Aussage darüber, wie viele Projekte bereits vollständig oder teilweise von einer Evaluation erfasst wurden, kann nicht getroffen werden, da Einzelprojekte im Rahmen von unterschiedlichen Evaluationen (z. B. unterschiedliche Themenschwerpunkte, Einzelevaluation) betrachtet worden sein können. In einigen Fällen wurden nur bestimmte Einzelaspekte eines Projektes untersucht, wie z. B. bei:

- Langzeit-Evaluation von abgeschlossenen großen Förderprojekten der DBU insbesondere hinsichtlich der Darstellung der Förderung durch die Projektpartner (2005).
- Auszeichnung von DBU-Projekten als sogenannte Dekade-Projekte im Rahmen der UN-Dekade Bildung für nachhaltige Entwicklung (2004 – 2014).
- Das Medium Internet als Instrument zur Durchführung von Kinder- und Jugendwettbewerben (Bachelorarbeit, N. M. Junghof, 2011).

In diesem Kapitel werden die im Betrachtungszeitraum durchgeführten Evaluationen dargestellt und in vier Tabellen aufgelistet. Angegeben ist jeweils, in welchen der vier Themenbereiche Kommunikation, Forschung, Naturschutz sowie Technik der Evaluationsgegenstand eingeordnet werden kann. Diese Themenbereiche sind nicht zwingend deckungsgleich mit den Fachabteilungen der DBU. Zusätzlich wird dargestellt, ob die Evaluation projektbegleitend, direkt nach Projektabschluss oder nach größerem zeitlichen Abstand zum Projektabschluss durchgeführt wurde. In Tabelle 1 sind die Evaluationen einzelner Förderprojekte zusammengefasst. Tabelle 2 stellt Evaluationen von Themenschwerpunkten dar. Das können zum einen konkrete Förderschwerpunkte sein, zum anderen aber auch Gruppen von thematisch zusammenpassenden Einzelprojekten, die en bloc evaluiert wurden.

Evaluationen operativer Projekte sind in Tabelle 3 aufgelistet und Tabelle 4 enthält die sonstigen Evaluationen, die keinem konkreten Projekt zugeordnet werden wie zum Beispiel die Medienresonanzanalyse.

Zur Veranschaulichung der vielfältigen Unterschiede in den Methoden, dem Umfang, dem Gegenstand und der Erfolgsdefinition der im Untersuchungszeitraum durchgeführten Evaluationen werden nachfolgend zu den jeweiligen Tabellen exemplarisch einige der Evaluationen zusammengefasst dargestellt.

## 3.1.1 BISHERIGE EVALUATIONEN DER LETZTEN 10 JAHRE

Tabelle 1: Evaluationen einzelner Förderprojekte

Evaluation	Themenbereich				Durchführung		
	Kommunikation	Forschung	Naturschutz	Technik	projektbegleitend	direkt nach Projektabschluss	nach größerem zeitlichen Abstand zum Projektabschluss
Auszeichnung von DBU-Projekten als „Dekade-Projekte“ im Rahmen der UN-Dekade Bildung für nachhaltige Entwicklung (2004 – 2014)	X				X		
Evaluierung des Projekts „Umwelt baut Brücken“ Projektjahre 2011/2012 & 2013/2014	X				X		
Evaluation des Ausstellungsbereichs „Ostsee“ im Ozeaneum Stralsund	X				X		
Nachhaltige Chemie – Projektbegleitung durch Statusseminare unter Beteiligung eines Projektbeirats		X		X	X		
Förderbereich 4 – Angewandte Umweltforschung/Nachhaltige Chemie – Projektbegleitung durch Statusseminare unter Beteiligung von Gutachterinnen und Gutachtern		X		X	X		
Einzelvorhaben mit verschiedenen Schwerpunkten, Begleitung durch Gutachterinnen und Gutachter und Beiräte	X	X	X	X	X		
Naturschutz in einem Betriebsmanagementsystem für die Landwirtschaft – Projektbegleitung: durch Statusseminare unter Beteiligung von Gutachterinnen und Gutachtern (2006, 2007)			X		X		
Begleitende Evaluation – Naturegio – Naturschutz-Trainees für Mittel- und Osteuropa			X		X		
Statusseminare zu Gruppen von Projekten	X	X	X	X	X		
Evaluierung von Einzelvorhaben im Bereich Nachhaltige Chemie		X		X			X
Nachbetrachtung/Evaluierung zu ausgewählten DBU-Projekten in Mittel- und Osteuropa (2008 – 2009)	X	X	X	X			X

## a. Evaluierung des Projekts „Umwelt baut Brücken“ Projektjahr 2011/2012

Das dritte Projektjahr (2011/2012) des Projektes Umwelt baut Brücken wurde von GfK Enigma (Wiesbaden) evaluiert. Dabei sollten das Umweltkommunikationskonzept reflektiert und die Projektziele überprüft werden. Zu verschiedenen Zeitpunkten während des Projektes wurden Fragebogenerhebungen durchgeführt.

Im Anschluss an das Projekt geben etwa zwei Drittel der Schülerinnen und Schüler spontan an, dass das Projekt ihr Umweltbewusstsein weiter verbessert hat. 51 % setzen sich nach der Teilnahme am Projekt intensiver mit dem Thema „Umweltschutz“ auseinander. Die Lehrkräfte bestätigen dies. Die Schülerinnen und Schüler haben ihre Kenntnisse und Vorstellungen über das Partnerland stark erweitert. Insgesamt hat das Projekt zu einem positiveren Bild des Partnerlandes beigetragen. Insbesondere die Kenntnisse der Schülerinnen und Schüler über Umweltprobleme des Partnerlandes konnten durch das Projekt enorm gesteigert werden. Die Lehrkräfte sehen zudem bei den Schülerinnen und Schülern einen Zuwachs an Gestaltungskompetenzen im Sinne einer Bildung für nachhaltige Entwicklung. Das Wissen der Schülerinnen und Schüler über Zeitungskunde und journalistische Arbeit ist nach Durchführung des Projekts signifikant

verbessert worden, auch die Kenntnisse des journalistischen Handwerks konnten deutlich erweitert werden. Die Mediennutzung der Schülerinnen und Schüler aus Deutschland und den Partnerländern ist vergleichbar und unterscheidet sich generell nicht von anderen Jugendlichen gleichen Alters.

Als Optimierungspotenziale wurden von GfK Enigma generell die Bereitstellung von mehr Hintergrundinformationen für die Schülerinnen und Schüler, eine stärkere interne Kommunikation der Projektziele, die verbesserte Kommunikation über die Möglichkeit an den Schulen, kostenlose Zeitungen mitzunehmen, eine stärkere Einbindung der Schülerinnen und Schüler in die Auswahl des eigenen Recherchethemas sowie eine schülergerechtere Gestaltung der Unterlagen identifiziert. Die Optimierungspotenziale wurden im Nachfolgeprojekt umgesetzt und der Erfolg dieser Maßnahmen erneut evaluiert.

#### **b. Einzelvorhaben mit verschiedenen naturschutzfachlichen Schwerpunkten, Begleitung durch Gutachterinnen, Gutachter und Beiräte**

Die Begutachtung der einzelnen Vorhaben (18 Projekte inkl. 2 Nachbewilligungen) wurde von verschiedenen Experten durchgeführt, wobei einige Gutachterinnen und Gutachter mehrere Vorhaben prüften. Im Rahmen der Untersuchungen wurden die Fortschritte und Ergebnisse in den jeweiligen Projekten intensiv geprüft und die weiteren Vorgehensweisen diskutiert. Die Projekte behandelten verschiedene Naturschutzthemen, in der Regel Methoden- und Maßnahmenentwicklung aber auch Artenschutzprojekte oder die beispielhafte Umsetzung von Maßnahmen. Die Begutachtungen ergaben überwiegend gute bis sehr gute Ergebnisse.

#### **c. Nachbetrachtung/Evaluierung zu ausgewählten DBU-Projekten in Mittel- und Osteuropa (2008–2009)**

Bei dieser Evaluation, die von der Arbeit und Leben gGmbH (Leipzig, Bereich Bildungsförderarbeit) durchgeführt wurde, erfolgte eine Auswertung von abgeschlossenen und zum Teil bereits vor mehreren Jahren beendeten internationalen Projekten in Mittel- und Osteuropa (MOE) in den Jahren 2008–2009. Insgesamt wurden 30 DBU-Projekte evaluiert, bei 22 davon erfolgte ein direkter Besuch vor Ort.

Die erfolgreiche Umsetzung der Projekte wurde in Gesprächen vor Ort bestätigt bzw. verifiziert. In den Evaluationsgesprächen entwickelten sich neue Projektideen für die DBU. Auch Projektträger aus den Anfangsjahren der DBU ließen sich noch problemlos erreichen und die Mehrzahl der Projektpartner steht nach wie vor in Kontakt. Die Kontaktaufnahme durch die DBU im Rahmen der Evaluation wurde generell begrüßt.

**Tabelle 2: Evaluationen von Themenschwerpunkten**

Evaluation	Themenbereich				Durchführung		
	Kommunikation	Forschung	Naturschutz	Technik	projektbegleitend	direkt nach Projektabschluss	nach größerem zeitlichen Abstand zum Projektabschluss
Mobiles, ortsbezogenes Lernen in der Umweltbildung und Bildung für nachhaltige Entwicklung	X				X		
Bildung für Nachhaltige Entwicklung in außerschulischen Einrichtungen (veröffentlicht in der Publikation: Außerschulische Bildung für nachhaltige Entwicklung)	X				X		
Ergebnisbericht der Evaluation der Kurse zur integrativen Umweltbildung der Umweltstation Rothsee des Landesbund für Vogelschutz in Bayern e. V.	X				X		
Förderinitiative Aquakultur: Wissenschaftliche Begleitung und Nachhaltigkeitsbewertung von Forschungs- und Entwicklungsvorhaben im Rahmen der DBU-Förderinitiative „Nachhaltige Aquakultur“		X		X	X		
Prozessintensivierung in der chemischen Industrie – Novel Process Windows – Projektbegleitung durch Statusseminare und Abschlussseminare unter Beteiligung eines Projektbeirats		X		X	X		
Vorbeugender Hochwasser- und Naturschutz – Projektbegleitung: durch Statusseminare (2005, 2006) mit Gutachterinnen und Gutachtern		X	X		X		
Biomasse und Naturschutz – Projektbegleitung: durch Statusseminare unter Beteiligung eines Projektbeirats (2007 bzw. 2008)			X		X		
Naturschutz in intensiv genutzten Agrarlandschaften – Projektbegleitung: durch Statusseminare unter Beteiligung von Gutachterinnen und Gutachtern (2003 und 2005)		X	X		X		
Evaluation von Fließgewässer-Revitalisierungsprojekten als Modell für ein bundesweites Verfahren zur Umsetzung effizienten Fließgewässerschutzes (2009)			X		X		
Evaluation der Förderung der DBU im Naturschutz (2000-2004) – Bilanz und Perspektiven	X		X		X		
Landesweite Initiative der Tiergärten Mecklenburg-Vorpommerns, nachhaltig und energiebewusst				X		X	
Evaluierung des Förderschwerpunkts ‚Holz‘ – Teilbereich Holzschutz (2000-2004)		X		X		X	
Evaluation abgeschlossener Projekte der DBU in Polen	X	X	X	X			X
Bericht zur Tätigkeit der Sonderbeauftragten für Mittel- und Osteuropa	X	X	X	X			X
Analyse der Energie- und Ressourceneffizienzpotenziale in ausgewählten Branchen der mittelständischen niedersächsischen Wirtschaft				X			X
Evaluation der Biotechnologieförderung durch die Deutsche Bundesstiftung Umwelt 1997-2008		X		X			X
Evaluation der Förderung der Umwelttechnik durch die Deutsche Bundesstiftung Umwelt 2002		X		X			X
Evaluierung von Förderaktivitäten der Deutschen Bundesstiftung Umwelt zur Entwicklung neuartiger Analysenverfahren für den Zeitraum 1999 – 2004		X		X			X
Evaluation urbaner Fließgewässerprojekte	X	X	X				X
Evaluation von Projekten der Umweltkommunikation im Handwerk unter besonderer Berücksichtigung des Förderschwerpunktes der Umweltzentren des Handwerks (2005)	X						X

---

**d. Prozessintensivierung in der chemischen Industrie – Novel Process Windows – Projektbegleitung durch Statusseminare und Abschlussseminare unter Beteiligung eines Projektbeirats (2009-2011)**

An der Evaluation dieses Schwerpunktes waren folgende Personen beteiligt: Prof. Dr. Thomas Turek (TU Clausthal), Prof. Dr. Marcel Liauw (RWTH Aachen), Dr. Stefan Löbbecke (Fraunhofer-Institut für Chemische Technologie), Prof. Dr. Elias Klemm (TU Chemnitz), Ute Ackermann (VDI/VDE Innovation + Technik GmbH), Dr. Uwe Budde (Bayer Schering Pharma AG) und Johannes Drotleff (UBA). Ziele waren die gemeinsame Prüfung der Fortschritte und Ergebnisse in den Projekten und die Diskussion der weiteren Vorgehensweise.

Der Cluster umfasste insgesamt acht Projekte, die im November 2007 bzw. im November 2008 bewilligt wurden. Vorrangig zielten die Projekte darauf ab, industrierelevante chemische Prozesse zu entwickeln, die sich durch hohe Energieeffizienz, Minimierung des Abfallaufkommens, reine und inhärent sichere Produkte, sichere, emissionsfreie und -arme Synthese sowie die Erhöhung der Raum-Zeit-Ausbeute auszeichnen. Durch die Verbundstruktur im Forschungscluster war gewährleistet, dass ein intensiver Austausch unter den geförderten Projekten stattfand. Durch die gemeinsamen Auftritte der Projektpartner im Rahmen von Fachveranstaltungen wie z. B. des DBU-Workshops „Novel Process Windows and Chemical Engineering“ am 10.12.2009 in Osnabrück und der Jahrestagung der ProcessNet Fachveranstaltung im September 2010 in Aachen wurde das Netzwerk einem breiten Publikum vorgestellt und erhielt entsprechende Aufmerksamkeit. Zur Abschlussveranstaltung im April 2011 zogen alle Gutachterinnen und Gutachter eine positive Bilanz. Es wurde angeführt, dass durch die regelmäßigen Projekttreffen der Austausch gefördert wurde. Dies sei besonders wichtig, da unterschiedliche Fachdisziplinen aus der Verfahrenstechnik, der Chemietechnik, der Chemie und der Biotechnologie sowie der Ökobilanzierung an den Vorhaben beteiligt waren. Durch die Aktivitäten des Forschungsclusters sei es auch gelungen, viel Aufmerksamkeit auf die noch junge Technik der Mikroverfahrenstechnik in Industrie und Forschung zu lenken. Gerade die heterogene Zusammensetzung der Projekte wurde als äußerst fruchtbar für die Beteiligten angesehen. Ferner wurde die Empfehlung ausgesprochen, das Thema Prozessintensivierung von Seiten der DBU weiterzuverfolgen. Es wurde zudem angeregt, bei der Reaktionstechnik häufiger Modellierungsansätze im Projekt mitzuverfolgen. Kritisch wurde angemerkt, dass nicht alle Projekte eine entsprechende Industrienähe und Industriebeteiligung aufwiesen, die eine zeitnahe Überführung in die Praxis ermögliche.

**e. Biomasse und Naturschutz – Projektbegleitung: durch Statusseminare unter Beteiligung eines Projektbeirats (2007 & 2008)**

Für diese Evaluation wurde ein Projektbeirat mit folgenden Teilnehmerinnen und Teilnehmern gebildet: Frau Neumann (FZ Jülich), Herr Weber (FZ Jülich), Herr Schöne (NABU, Berlin), Herr Stolte (FNR, Gülzow), Herr Pinggen (Deutscher Bauernverband, Berlin), Frau Schelkmann (Ministerium für Inneres und Sport RP, Mainz), Herr Lamp (Bundesverband BioEnergie, Bonn) und Herr Bräuer (BMUB). Es wurden fünf Projekte untersucht, die mit rund 1,1 Mio. € gefördert worden waren.

Ziel war die gemeinsame Prüfung der Fortschritte und Ergebnisse in den Projekten und die Diskussion der weiteren Vorgehensweise.

Das übergeordnete Ziel der untersuchten Projekte war es, die Entwicklung eines verstärkten Biomasseanbaus aus Umweltsicht zu prüfen. Betrachtungsebenen waren sowohl Landkreise als auch Betriebe und Landschaftsausschnitte. In den Vorhaben konnten Methoden der naturschutzfachlichen Bewertung eines verstärkten Anbaus entwickelt werden. In Kartenform und in 3-D-Darstellungen wurden Auswirkungen eines verstärkten Biomasseanbaus aufgezeigt. Die Ziele der Vorhaben wurden vollständig erreicht.

#### **f. Analyse der Energie- und Ressourceneffizienzpotenziale in ausgewählten Branchen der mittelständischen niedersächsischen Wirtschaft (2010)**

Diese Untersuchung wurde von der Fachhochschule Osnabrück durchgeführt und betrachtete die Energie- und Ressourceneffizienz als wichtige Kenngrößen zur Beurteilung technischer Entwicklungen, Produkte und Verfahren hinsichtlich ihres Einflusses auf die Umwelt. Die DBU hat bisher mehrere tausend Projekte zu den o. g. Kenngrößen gefördert und verfügt so über eine große Datenbasis. Diese soll genutzt werden, Aussagen zu Effizienzsteigerungspotenzialen zu finden. Das Ziel dieses Vorhabens war es, fundierte, summarische und quantifizierte Aussagen über erzielte Umweltentlastungen zu erhalten. Ferner sollte abgeschätzt werden, welche Multiplikationseffekte bei einer flächendeckenden Einführung der untersuchten Projektgegenstände möglich sind.

Die Analyse der DBU-Mittelstandsprojekte erfolgte durch eine Analyse der Datenbanken, der Entscheidungsvorlagen und der Projektabschlussberichte. Aus diesen Quellen wurden quantifizierte Ergebnisse der Projekte ermittelt. In einem zweiten großen Arbeitspaket erfolgte die Erhebung ergänzender Informationen. Hier bestand die Aufgabe darin, weitere Sachverhalte durch Interviews mit den Projektnehmern zu klären. 62 umgesetzte Projekte wurden hinsichtlich der Steigerung der Energie- und Ressourceneffizienz detailliert analysiert.

Ein direkter Vorher-Nachher-Vergleich der individuellen Technologieinnovation zeigt eine Effizienzsteigerungsbandbreite zwischen 15 und 85 %, typisch 35 bis 55 %. Solche Effizienzsteigerungen sind typisch für den energetisch determinierten Bereich, in Einzelfällen werden aber auch bei der Materialeffizienzsteigerung gut 85 % erreicht, z. B. bei neuen ziegeleitechnischen Herstellungsverfahren für keramische Winkelriemenchen.

Mit der Projektstudie, die die DBU und die niedersächsische Landesregierung gemeinsam förderten, sollte einerseits nachvollzogen werden, inwieweit die landläufig bekannten „Studien zu Effizienzsteigerungspotenzialen in der produzierenden Wirtschaft“ von ihren Abschätzungen her zu den Erfahrungen aus der FuEuI-Förderung passen. Andererseits galt es Überlegungen anzustellen, welche Möglichkeiten es geben mag, das sehr heterogene Feld der unterschiedlichsten Arten von Nachhaltigkeits- und Umwelteffekten innerhalb der Projekte so aufzuarbeiten, dass deren positive ökologische Auswirkungen saldierbar werden.

Aus dem Instrumentarium der Ökobilanzwerkzeuge wurden mehrere Kenngrößen hinsichtlich ihrer Eignung betrachtet und der KEA sowie das TMR (kumulierter Energieaufwand, Total Material Requirement) für die weitere Untersuchung herangezogen.

Insgesamt ist einzuschätzen, dass diese Aufgabe prinzipbedingt mit quantifizierenden Methoden nicht umfassend lösbar ist, da z. T. physikalisch, insbesondere aber auch gesellschaftlich-normativ in dieser Hinsicht inkompatible Größen und Werte in gewichtende Relation zueinander gesetzt werden müssten – eine Aufgabe, an der auch die Ökobilanzforschung noch scheitert. Andererseits leiten sich aus dem Projekt Ansätze ab, die eine bessere Quantifizierung und Summierbarkeit zumindest der Umweltleistung in einzelnen Kompartimenten ermöglicht. Ziel ist es, diesen Weg seitens der DBU in künftigen Projekten begleitend weiterzuentwickeln. Insgesamt waren die Ergebnisse zufriedenstellend, eine aus dem Projekt entstandene Masterarbeit wurde an der Hochschule Osnabrück mit „gut bis sehr gut“ beurteilt.

### **g. Evaluation der Biotechnologieförderung durch die Deutsche Bundesstiftung Umwelt 1997-2008**

Diese Evaluation wurde von Dr. Bärbel Hüsing, Dr. Sibylle Gaisser und Juliane Hartig vom Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung, Karlsruhe, durchgeführt. Zur Bewertung der Ergebnisse und zur Ableitung von Handlungsempfehlungen wurde ergänzend ein wissenschaftlicher Beirat eingesetzt. Aus dem Zeitraum 1997-2008 wurden insgesamt 210 Projekte betrachtet, die mit insgesamt 56,5 Mio. € gefördert wurden. Darunter sind ebenfalls Verbünde bzw. Initiativen wie Bewachsene Bodenfilter, Sensorik, Biokatalyse, BIOL und ChemBioTec.

Es handelt sich um eine Ex-post-Evaluation der geförderten Schwerpunktthemen, die die Einordnung in den Förderkontext, die Bedeutung der Biotechnologie für eine nachhaltige Entwicklung und die Identifikation einer geeigneten zukünftigen Förderstrategie und thematischen Ausrichtung untersuchte. Dazu erfolgten eine Auswertung der DBU-Datenbank, 51 Kurzinterviews mit Geförderten, Tiefeninterviews mit Schlüsselpersonen (z. B. Verbundkoordinatoren), Expertengespräche mit Fachleuten außerhalb der DBU-Förderung sowie Diskussionen mit dem wissenschaftlichen Beirat.

Von den 210 Projekten waren etwa 50 % einzelne Verbundprojekte zwischen Forschungseinrichtungen und KMU. Ebenfalls etwa 50 % der Projekte waren in verschiedene Verbünde und Initiativen zu einer Schwerpunktthematik mit gemeinsamer Koordination eingebunden. Interne Bewertung der Projekte: 9,5 % hervorragend, 47,1 % überdurchschnittlich, 26,7 % solide, 4,3 % Projektziele überwiegend erreicht, 1,9 % Projektziele überwiegend nicht erreicht, 1,0 % keine Bewertung, 9,5 % noch nicht abgeschlossen.

Die SWOT-Analyse ergab als besondere Stärke die aktive Nutzung der „strategischen Intelligenz“ des selbst aufgebauten, kontinuierlich gepflegten, diversen Netzwerks ausgewiesener Kompetenzträger aus Wissenschaft, Unternehmen und Politik für strategische Entscheidungen. Als weitere Stärke wurde unter anderem die hohe Qualität der Forschungsprojekte und der Prozesse zur Projektauswahl und ihres operativen Managements genannt. Die Nutzung der erwiesenen Stärken der DBU zum proaktiven Aufbau eines neuen Förderschwerpunkts, der ein klares Profil und Alleinstellungsmerkmal gegenüber anderen Förderinstitutionen erlaubt, wurde als eine der Chancen identifiziert. Ermittelte Schwächen sind unter anderem die geringen finanziellen Spielräume für die Stiftungstätigkeit, die aus Zielgruppensicht unattraktiven Förderkonditionen und die geringe internationale Sichtbarkeit trotz des hohen internationalen Interesses (DBU-Internationalisierungsstrategie weitgehend auf Osteuropa beschränkt). Als Risiken wurde



die Gefahr der Marginalisierung im Förderkontext (finanziell, Attraktivität als Förderinstitution/Förderkonditionen, Internationalisierung), der Verlust wichtiger Kompetenzträger sowie die starke Abhängigkeit der Biotechnologieaktivitäten der DBU von einer Person identifiziert. Es wurde darauf hingewiesen, dass der Fokus auf Nachhaltigkeitspotenziale der industriellen Biotechnologie nicht für ein einzigartiges Profil ausreicht, das auch im Außenraum als differenzierend von anderen Förderinstitutionen wahrgenommen werde.

**Tabelle 3: Evaluationen von operativen Projekten**

Evaluation	Themenbereich				Durchführung		
	Kommunikation	Forschung	Naturschutz	Technik	projektbegleitend	direkt nach Projektabschluss	nach größerem zeitlichen Abstand zum Projektabschluss
Evaluation zur Ausstellung „T-Shirts, Tüten und Tenside“ in Verbindung mit dem pädagogischen Programm	X				X		
Möglichkeiten des Einsatzes von Facebook, Twitter und Co. am Beispiel des Jugendkongresses 2014 (Bachelorarbeit, E. Becker, 2014)	X				X		
Umfrage Newsletter „DBU aktuell“ (2010)	X				X		
Abschlussbericht zur Projektevaluation „Informationsangebot Energie“ (Ausstellung Energie@home)	X				X		
Klimawerkstatt – Umweltexperimente für Zukunftsforscher – Erfolgsfaktoren von Umweltausstellungen (Magisterarbeit, C. Stier, 2011)	X				X		
Evaluation der Ausstellung WasserWissen, 2010 (Diplomarbeit, A.-C. Meyer zu Holte)	X				X		
Das Medium Internet als Instrument zur Durchführung von Kinder- und Jugendwettbewerben (Bachelorarbeit, N. M. Junghof, 2011)	X				X		
Promotionsstipendienprogramm		X	X		X		
Statistik zum MOE-Austauschstipendienprogramm		X	X		X		
Haus sanieren – profitieren! (2008, 2009, 2010, 2011)	X			X	X		
Empirische Analyse ausgewählter Einflussfaktoren für das energetische Sanierungsverhalten von Hausbesitzern (Bachelorarbeit, J.-M. Döring, 2011)	X			X	X		
Evaluation von Marketing-Maßnahmen im Handwerk (Bachelorarbeit, C. Frenzel, 2012)	X			X	X		
Teilnehmerbefragung zum Abschluss des Jugendkongresses Biodiversität (2011) und Teilnehmerbefragungen zu 3 Follow-up-Workshops	X					X	
Umweltfreundliche Durchführung des Deutschen Umweltpreises – Evaluierung und konzeptionelle Ansätze (Bachelorarbeit, C. C. Klapper, 2011)	X	X	X	X		X	
Woche der Umwelt – Organisationskonzept und Evaluation (Bachelorarbeit, A. Biebert, 2012)	X	X	X	X		X	
Medieninitiative „Graslöwe“ Studie Produkt und Markt	X						
Clippingauswertung bei „Haus sanieren - profitieren“	X			X			
Analyse der Medienresonanz DBU Deutscher Umweltpreis (jährliche Auswertung durch das Pressereferat der DBU)	X	X	X	X	X		
Optimierung der Marketinginstrumente im Rahmen der Kampagne „Haus sanieren – profitieren“ (Bachelorarbeit, B. Höpfner, 2009)	X			X	X		
Marketing und PR für fachbezogene Großveranstaltungen am Beispiel der „Plaza der Vielfalt“ (Diplomarbeit, S. Hörmanns, 2008)	X						
Erarbeitung eines Konzepts zur Bewältigung logistischer Anforderungen von Outdoor-Großveranstaltungen für die Deutsche Bundesstiftung Umwelt (Diplomarbeit, I. Müller, 2008)	X	X					
Empirische Analyse und Auswertung einer Zufriedenheitsmessung – Am Beispiel des Deutschen Umweltpreises der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (Diplomarbeit, A. Kuhl, 2007)	X	X	X	X			
Marketingkooperationen von Nonprofit Organisationen am Beispiel der Marketingkooperation „3 Berge“. Erfolgsfaktoren und Empfehlungen, (Diplomarbeit, J. Grönefeld, 2007)	X						

### **h. Evaluation zur Ausstellung „T-Shirts, Tüten und Tenside“ in Verbindung mit dem pädagogischen Programm**

Diese Evaluation wurde von Eva Siekierski (Ausstellungsberatung & Evaluation, Brietlingen) und Monika Weyer (Ausstellungsmacherin, Münster) mittels Fragebogenerhebung durchgeführt. Es handelte sich um eine Weiterentwicklungsevaluierung mit summativem Charakter im Hinblick auf die Konzeption weiterer DBU-Wanderausstellungen.

Beide pädagogischen Programme werden sowohl von Schülerinnen und Schülern als auch von Lehrerinnen und Lehrern ausnehmend gut bewertet. „Dass man in so wenig Zeit so viel lernen konnte!“, lautete das Fazit eines Schülers, der am Expertenpuzzle teilgenommen hatte, und brachte damit auf den Punkt, was beide Programme auszeichnet. Besonders das Planspiel hinterlässt bei den Schülerinnen und Schülern bemerkenswerte Eindrücke. Durch kleine Anpassungen, insbesondere durch eine Straffung der auszuwertenden Informationen, ließen sich die Zufriedenheit der Schülerinnen und Schüler und auch die gute Bewertung des Programms noch weiter verbessern.

Angesichts der besonderen Besuchsumstände im Rahmen der pädagogischen Programme nehmen Schülerinnen und Schüler und Lehrerinnen und Lehrer nur einen – mehrheitlich guten – Eindruck von der Ausstellung mit. Für eine Beurteilung der Zufriedenheit weiterer Besucherinnen und Besucher wäre eine Befragung außerhalb von pädagogischen Programmen nötig.

### **i. „Ihre Meinung ist uns wichtig“, Umfrage Newsletter „DBU aktuell“ (2010)**

Die DBU-interne Redaktion des Newsletters „DBU aktuell“ führte diese Evaluation durch. Den Lesern der Dezember-Ausgabe 2010 des Newsletters wurden folgende Fragen gestellt:

- Wie bewerten Sie den Umfang des Newsletters?
- Ist der Newsletter für Sie informativ?
- Sind die Beiträge gut verständlich?
- Wünschen Sie sich zusätzliche Themen/Inhalte?

Die Ergebnisse sind durchweg positiv. Außergewöhnlich war insbesondere die hohe Rücklaufquote von annähernd 12 %: Über 1.000 Abonnenten der Print-Ausgabe des Infodienstes haben den Fragebogen per Fax, Post oder E-Mail ausgefüllt zurückgesandt. Dies unterstreicht die hohe Bindung der Leser an den DBU-Newsletter. Von diesen hat über die Hälfte von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, in Zukunft den ressourcenschonenden Bezug des E-Mail-Newsletters zu wählen.

Als klare Bestätigung der redaktionellen Arbeit sind die Reaktionen der Leserschaft auf die Fragen nach dem Umfang des Newsletters und der Artikellänge zu werten: Jeweils 91 % bezeichnen diese beiden Kriterien als „genau richtig“. Besonders wichtig: 99 % der Leser halten die in „DBU aktuell“ veröffentlichten Beiträge für „gut verständlich“.

Am heterogensten waren die Antworten auf die Frage „Ist der Newsletter für Sie informativ?“: 28 % gaben hier zu Protokoll, dass nur einzelne Beiträge von Interesse sind. Knapp ein Drittel der Leser beantwortete die Frage mit „Ja“. Für 41 % ist der

Newsletter überwiegend informativ. Dieses Ergebnis spiegelt die breitgefächerte Leserschaft von „DBU aktuell“ wider und kommt auch in der Antwort auf weitere Themenwünsche zum Ausdruck: Hier werden viele Einzel- und Spezialthemen in geringer Fallzahl genannt. Zunächst aber bleibt in diesem Zusammenhang festzuhalten, dass rund zwei Drittel der Leser keine weiteren Themenwünsche äußern. Abgesehen von der geringeren Rücklaufquote („nur“ 4 %) weichen die Angaben der E-Mail-Newsletter-Bezieher übrigens kaum von denjenigen der Print-Abonnenten ab: Ein Ergebnis, das ebenfalls interessante Aufschlüsse für die weitere Arbeit liefert.

#### **j. Statistik zum Promotionsstipendienprogramm**

Seit 2004 liegt keine explizite Evaluierung vor, jedoch wird eine fortlaufende Statistik geführt und zweimal im Jahr DBU-intern für den Bericht an das Auswahlgremium, den wissenschaftlichen Beirat des Promotionsstipendienprogramms, ausgewertet. Diese Auswertung sowie weitere Daten und Informationen, beispielsweise aus Umfragen an die aktuellen Stipendiatinnen, Stipendiaten und Alumni des Programms, gehen in den Kurzbericht an das Kuratorium im Zusammenhang mit der jährlichen Entscheidungsvorlage zur Mittelbewilligung für das Promotionsstipendienprogramm ein.

Daten, die erhoben werden, sind:

- Anzahl Bewerbungen und Bewilligungen über die letzten Jahre,
- Entscheidung über die einzelnen Anträge in den letzten Bewerbungsrunden im Vergleich,
- aktuelle Zahlen bezüglich Bewilligungen, abgeschlossener Vorhaben, vorliegender Dissertationen, Ausländeranteil, Frauenanteil, Alter der Stipendiatinnen und Stipendiaten bei Förderbeginn, Abbrecherquote, Erfolgsquote, Promotionsdauer, Note der Dissertation, Fachrichtungen der Stipendiatinnen und Stipendiaten,
- Verbleib der Stipendiatinnen und Stipendiaten bzw. Alumni.

#### **k. Woche der Umwelt – Organisationskonzept und Evaluation (Bachelorarbeit, A. Biebert 2012)**

Im Rahmen ihrer Bachelorarbeit im Studiengang Betriebswirtschaft und Management an der Hochschule Osnabrück fertigte Anneke Biebert diese Evaluation im Jahr 2012 an. Fragestellungen waren:

- Sind Umweltschutz und Nachhaltigkeit mit der Organisation und Durchführung von Großveranstaltungen wie die Woche der Umwelt miteinander vereinbar?
- Wie beurteilen die Aussteller die technischen und organisatorischen Leistungen der DBU als Veranstalter im Verhältnis zu den Kostenbeiträgen der Aussteller?
- Wie zufrieden waren die Aussteller mit der Gesamtorganisation und der Resonanz der Besucherinnen und Besucher?

Durch das Mobilitätskonzept mit klimafreundlicher Anreise, die Wiederverwendbarkeit der im Zeltbau zum Einsatz gekommenen Materialien (inkl. Teppichfliesen) und einer konsequent energiesparenden Beleuchtungstechnik im Zelt- und Bühnenbau, das Catering aus biologischem Anbau und fairem Handel sowie die Abfallvermeidung und -trennung z. B. durch die Verwendung von Großgebinden sowie der

Präsentationstafeln, die der Wiederverwertung zugeführt wurden, ist es gelungen, die mit 12.000 Besucherinnen und Besuchern frequentierte Veranstaltung umweltfreundlich auszurichten.

Das Preis-Leistungs-Verhältnis wurde von den Ausstellern mit der Note 2,4 und damit positiv bewertet. Die Organisation vor und während der Veranstaltung wurde ebenfalls gut bewertet. Vor allem der Ausstellungsbereich und das Fachprogramm wurden gut bewertet. Kritik gab es zu den Themen Catering, Auf- und Abbauzeiten sowie den Öffnungszeiten. Insgesamt haben die Aussteller die Veranstaltung mit der Note 1,9 bewertet und 91,7 % der befragten Aussteller würden an einer weiteren Woche der Umwelt teilnehmen wollen.

Tabelle 4: Sonstige Evaluationen

Evaluation	Themenbereich				Durchführung		
	Kommunikation	Forschung	Naturschutz	Technik	projektbegleitend	direkt nach Projektabschluss	nach größerem zeitlichen Abstand zum Projektabschluss
Langzeit-Evaluation von abgeschlossenen großen Förderprojekten der DBU insbesondere hinsichtlich der Darstellung der Förderung durch die Projektpartner	X	X	X	X			X
Nachbetrachtung ausgewählter abgeschlossener Förderprojekte der DBU	X	X	X	X			X
Learning Sustainability - UN Decade of Education for Sustainable Development (2005–2014) - Stakeholders and Projects in Germany	X						
FAIR HANDELN, FAIR ÄNDERN - Umweltbildung für junge Menschen (Orientierung für soziale Investoren im Bereich Umweltbildung)	X						
Onlineumfrage zur Förderarbeit der DBU / 12.2008 – 01.2009	X	X	X	X			
Möglichkeiten und Grenzen der Bewertung von Internetauftritten – Meta-Evaluation am Beispiel der Studie „Internetaanwendungen im Natur- und Umweltschutz“ (Diplomarbeit, J. Schaper, 2005)	X						
Onlinebefragung zur Evaluierung des UN-Dekade-Fotowettbewerbs „Klick in die Vielfalt 2012“	X		X			X	
Evaluierung der Pressearbeit zur UN-Dekade Biologische Vielfalt von Juni 2012 bis Juli 2013	X		X		X		
Evaluierung der Online-Bewerbung zum UN-Dekade-Biologische-Vielfalt-Wettbewerb, 2012 und 2013	X		X		X		
Evaluierung der Webseite der UN-Dekade Biologische Vielfalt von Januar 2012 bis Oktober 2013	X		X		X		
Medienresonanzanalysen (2004 & 2005)	X	X	X	X			
Medienclippings	X	X	X	X			
Die praktische Umsetzung von Green Meeting Konzepten und ihre Optimierung am Beispiel des Zentrums für Umweltkommunikation der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (Diplomarbeit, N. Herfurth, 2011)	X				X		
Grün tagen Osnabrück – Auswertung und Empfehlungen für andere regionale Netzwerke (Bachelorarbeit, R. Ehrich, 2012)	X				X		
Ansatzpunkte einer Sensibilisierung von Veranstaltungsteilnehmern im ZUK bezüglich des Anspruchs an umweltfreundliche Veranstaltungen (Bachelorarbeit, J. Alpert, 2012)	X				X		
Green Meetings und Events im Zentrum für Umweltkommunikation, (Bachelorarbeit, C. Breithaupt, 2011)	X						
Messeerfolgskontrolle am Beispiel der Messebeteiligung der DBU an der IFAT 2014 (Bachelorarbeit, M. Wiebe, 2014)	X				X		
Evaluation von Veranstaltungen im Zentrum für Umweltkommunikation der DBU (Diplomarbeit, K. Kohoutek, 2005)	X						
Jährliche Auswertung der Pressearbeit der DBU							
„Erfolgreiche Umweltkommunikation im Internet“ Veröffentlichung der Ergebnisse der Studie: Internetaanwendungen im Natur- und Umweltschutz 2005 Erich-Schmidt-Verlag	X						
Evaluation der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit des DBU Zentrums für Umweltkommunikation für die UN-Dekade Biologische Vielfalt (Bachelorarbeit, N. Tutzer, 2014)	X				X		

### **I. Onlineumfrage zur Förderarbeit der DBU (2008/2009)**

Das DBU Zentrum für Umweltkommunikation führte diese Umfrage mit Hilfe der DBU-Website und per Mailing durch. Im Fokus der Untersuchung stand die Frage, wie die Förderarbeit der DBU von Projektpartnern beurteilt wird. An der Umfrage beteiligten sich insgesamt 968 Teilnehmerinnen und Teilnehmer (u. a. Unternehmen: 328; Hochschule: 237; Verein/Verband: 274), von denen etwa zwei Drittel DBU-Bewilligungsempfänger waren.

Mehr als ein Drittel der Befragten sind durch Kontakte Dritter auf die DBU aufmerksam geworden. Ein weiteres wichtiges Medium ist das Internet. Förderdatenbanken und Stiftungsverzeichnisse werden dabei kaum als Quelle genannt. Durch den hohen Bekanntheitsgrad der DBU sowie durch die Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation der DBU sind insgesamt ein Drittel der Umfrageteilnehmerinnen und -teilnehmer aufmerksam geworden.

Mehr als ein Viertel sehen in der flexiblen, unbürokratischen und einfachen Projektabwicklung einen Vorteil der DBU. 17 % der Befragten finden Beratung, Betreuung und Kommunikation im Vergleich gut.

Als verbesserungswürdig wurden die Regelungen zur Höhe der Fördermittel bzw. zur Höhe des Eigenanteils, schnellere Entscheidungen und Rückmeldungen sowie die Projektabwicklung (je rund 11 %) genannt.

#### **3.1.2 HERAUSFORDERUNGEN**

In Verbindung mit der Zusammenfassung der bisherigen Evaluationen in den Jahren 2004-2013 treten mehrere wichtige Punkte hervor. Einerseits wird deutlich, dass in allen Bereichen der Fördertätigkeit der DBU Evaluationen stattfanden und weiterhin stattfinden. Andererseits erfolgen diese Evaluationen oft eher punktuell und weniger systematisch und sind oft nicht vergleichbar, was zum einen an den thematischen Unterschieden der Projekte liegt, zum anderen daran, dass selbst bei vergleichbaren Themen unterschiedliche Methoden für die Evaluation genutzt wurden. Ein weiterer Grund für die erschwerte Vergleichbarkeit der einzelnen Evaluationen ist das Fehlen einer einheitlichen bzw. standardisierten Dokumentation der Evaluationsergebnisse. Zusätzlich führt dies dazu, dass die jeweiligen Ergebnisse und Untersuchungen schwer zugänglich sind. Ein weiteres Problem ist die langfristige Erfolgsbeurteilung (weit) nach Projektende, die bisher kaum erfolgt.

Aus diesen Punkten ergeben sich mehrere Herausforderungen für die zukünftige Evaluationsarbeit der DBU.

Im Rahmen des Auditprozesses sollte diskutiert werden, ob und gegebenenfalls wie Evaluationsinstrumente entwickelt oder genutzt werden können, die gut in die alltägliche Förderarbeit integrierbar sind. Dabei wäre zu beachten, dass gegebenenfalls vergleichbare Themen mit vergleichbaren Methoden evaluiert werden. In einer Methodensammlung bzw. einem -baukasten könnte methodisches Wissen aus dem Haus oder von externen Quellen gesammelt werden. Anhand definierter Kriterien böte eine solche Sammlung Projekten oder Schwerpunkten die für sie passenden Evaluationswerkzeuge.

Zu klären wäre ferner, ob und wie die Dokumentation der Evaluationsergebnisse möglichst einheitlich und standardisiert erfolgen und im Haus frei verfügbar sein soll und kann. Einerseits, um den gegenseitigen Erfahrungsaustausch zu verbessern und

andererseits, um eine einfachere Auswertung aller erfolgter Evaluationen zu ermöglichen. Eine solche Auswertung sollte dann gegebenenfalls regelmäßig stattfinden, um Trends und Entwicklungen in der Förderprojektarbeit erkennen und notfalls korrigieren zu können.

Zu überlegen wäre ferner, inwieweit sich ein regelmäßiger Austausch mit anderen Institutionen anbietet, um eine geeignete Methode für die langfristige Erfolgsbeurteilung von Projekten zu entwickeln.



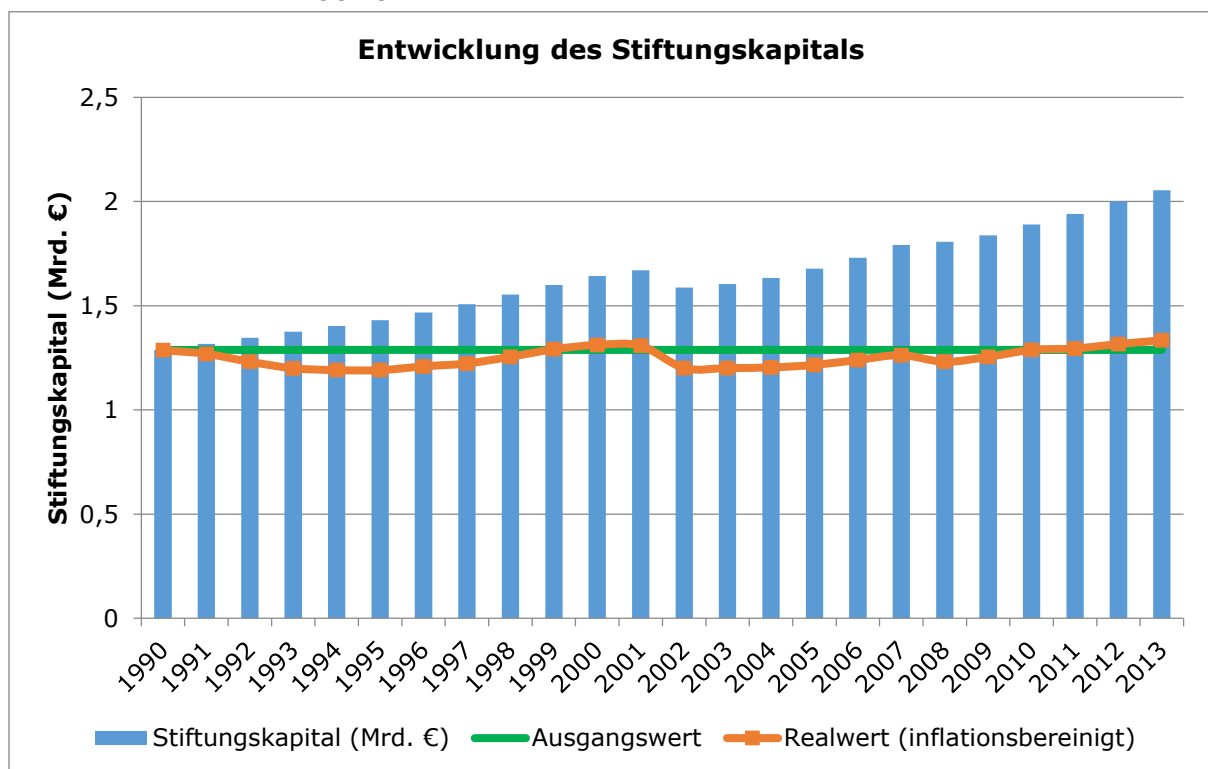
## 3.2 STATISTISCHE ANALYSE DER PROJEKTFÖRDERUNG

### 3.2.1 RAHMEN

Zur Erfüllung der satzungsgemäßen Aufgaben stehen der DBU Erträge aus ihrem Stiftungskapital zur Verfügung.

Die DBU ist gemeinnützig, ihre Förderung ist seitens der EU notifiziert. Entsprechend den Vorgaben der FuEuI-Richtlinie fördert die DBU im vorwettbewerblichen Bereich anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung.

#### 3.2.1.1 ENTWICKLUNG DES STIFTUNGSKAPITALS UND UMFANG DER BEWILLIGUNGEN



**Abbildung 5**

Die DBU bewirtschaftet ihr Stiftungskapital von rund 2,1 Mrd. € selbständig. Die Ziele der Vermögensanlage sind dabei zum einen die Erwirtschaftung von Erträgen zur Finanzierung der Förderprojekte und zum anderen der reale, d. h. inflationsbereinigte Erhalt des Stiftungskapitals. Der Kapitalerhalt erfolgt durch die Bildung von Rücklagen, die in der Bilanz als sonstiges Stiftungskapital abgebildet werden.

Die mittlere jährliche Stiftungskapitalerhöhung seit Stiftungserrichtung beträgt rund 2 % p. a. Das Stiftungskapital wuchs von rund 1,3 Mrd. € auf rund 2,1 Mrd. €.

Abbildung 5 zeigt, dass der angestrebte reale Erhalt des Stiftungskapitals durch eine kontinuierliche Erhöhung der Kapitalrücklage erreicht wurde. Der Stiftungskapitalrückgang des Jahres 2002 als Folge der damaligen weltweiten Finanzkrise wurde bis zum Jahr 2007 real ausgeglichen.

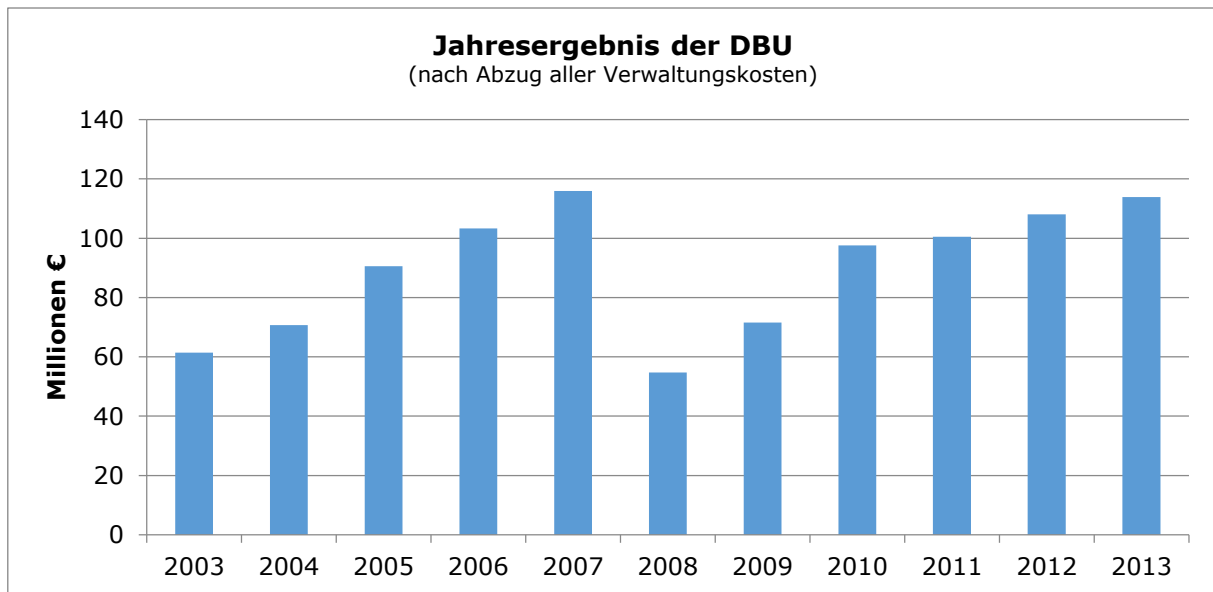
**Abbildung 6**

Abbildung 6 zeigt die Entwicklung des Jahresergebnisses der DBU (nach Abzug aller Verwaltungskosten).

Das Ziel der Stiftung, starke Schwankungen in den jährlichen Fördermittelbudgets zu vermeiden und gleichzeitig den Realwerterhalt des Stiftungskapitals zu sichern, wurde im Betrachtungszeitraum erreicht.

### 3.2.1.2 FÖRDERAUFGABE DER DBU

Leitbild der Fördertätigkeit der DBU im Betrachtungszeitraum ist die nachhaltige Entwicklung. Das Konzept der nachhaltigen Entwicklung fordert im Sinne einer Umweltvorsorge Nutzungsstrategien, die dauerhaft fortgeführt werden können, indem

- die Verbrauchsdaten erschöpflicher Ressourcen durch Steigerung der Effizienz, Substitution erschöpflicher durch erneuerbare Ressourcen und durch Recycling minimiert werden;
- die Verbrauchsrate erneuerbarer Stoffe und Energien deren gegebene Reproduktionsrate nicht übersteigt;
- die Emissionen die Aufnahme- und Regenerationsfähigkeit von Umweltmedien und Lebewesen nicht übersteigt.

Auf der Grundlage dieses Leitbildes und innerhalb der subventionsrechtlichen Vorgaben sind Vorhaben förderfähig, die

- sich klar vom gegenwärtigen fachlichen oder wissenschaftlichen Sachstand abgrenzen und eine Weiterentwicklung darstellen (**Innovation**),
- für eine breite Anwendung geeignet sind und sich zeitnah umsetzen lassen (**Modellcharakter**),
- neue ergänzende Umweltentlastungspotenziale erschließen (**Umweltentlastung**).

### 3.2.1.3 AUSGANGSSITUATION UND BASISDATEN

Die Förderentscheidungen der DBU werden anhand eindeutiger Aktenzeichen in einem Datenbanksystem verwaltet.

Betrachtungszeitraum ist die Zeitspanne vom 01.01.2004 bis zum 31.12.2013 (10 Jahre).

Im Betrachtungszeitraum sind:

- 10.740 Entscheidungsvorgänge bei der DBU eingegangen, erfasst und bearbeitet worden,
- 3.384 Förderentscheidungen (einschließlich Nachbewilligungen) in 3.296 Projekten getroffen und dafür rund 494 Mio. € Fördersumme bewilligt worden. 205 der im Betrachtungszeitraum entschiedenen Projekte wurden außerhalb des zehnjährigen Untersuchungszeitraumes, d. h. vor 2004 eingereicht. Sie sind bei der Analyse der Förderentscheidungen berücksichtigt.
- 3.663 Projekte abgeschlossen worden. Hiervon wurden 1.120 Projekte bereits vor 2004 bewilligt. Sie sind in der Analyse der Projektergebnisse enthalten.

Je nach Sachbezug fokussiert die Betrachtung Förderprojekte ohne stiftungseigene Projekte, Stipendienprogramme usw.

Bei der Interpretation der Daten ist generell zu beachten, dass die für die DBU typische intensive Antragstellerberatung im direkten Gespräch, per Telefon oder E-Mail schon weit vor einer Datenbankerfassung beginnt. Diese Stärke und besondere Serviceleistung der DBU führt statistisch zu einer gewissen Unschärfe. So finden beispielsweise zahlreiche Projektvorschläge mit konkretem Verweis auf ein geeigneteres Förderprogramm anderer Förderinstitutionen keinen Eingang in das Datenbanksystem der DBU. Eine detaillierte Abschätzung ist mangels verfügbarer Daten nicht möglich, wird aber bezogen auf die Anzahl der jährlich datenbankerfassten Projektskizzen zwischenzeitlich etwa die Hälfte aller Fördernachfragen bei der DBU betreffen.

### 3.2.2 DEFINITIONEN UND BEGRIFFE

Nachstehend sind die zum Berichtsverständnis notwendigen Begriffe definiert.

#### 3.2.2.1 G-PROJEKT, K-PROJEKT

Grundsätzlich trifft die Entscheidung über die Bewilligung von DBU-Fördermitteln das Kuratorium. Einen Teil seiner Entscheidungskompetenz hat das Kuratorium an den Generalsekretär delegiert.

In der DBU werden zwei verschiedene Projektgrößenklassen unterschieden:

G-Projekte (auch als „GS“-Projekte bezeichnet) werden durch den Generalsekretär der DBU (GS) entschieden. Die Fördersumme von G-Projekten beträgt maximal 125.000 €.

K-Projekte werden durch das Kuratorium in meist quartalsweisen Kuratoriumssitzungen oder einem schriftlichen Umlaufverfahren entschieden.

#### 3.2.2.2 ENTSCHEIDUNGSARTEN

Die DBU unterscheidet 15 Arten zustimmender Entscheidungen, drei ablehnende Entscheidungsarten sowie drei Arten offener Entscheidungen.

Nach Anzahl und Umfang wesentlich sind K- und GS-Entscheidungen für Einzelprojekte und Teilprojekte.

Ablehnungen durch Kuratorium und Generalsekretär beziehen sich auf Förderanfragen in „Antragsqualität“. Im Rahmen einer Ersteinschätzung durch die Geschäftsstelle (Fachabteilungen und Fachreferate) können „negative Bewertungen“ erfolgen. Ablehnungen von Anträgen durch die Geschäftsstelle unterliegen der regelmäßigen Überprüfung durch einen Ausschuss des Kuratoriums.

### 3.2.2.3 ABTEILUNGSBEZOGENE AUSWERTUNG

**Tabelle 5: DBU Fachabteilungen**

Fachabteilungen der DBU (Förderabteilungen)	
Abt. 1	Verwaltung
Abt. 2	Umwelttechnik
Abt. 3	Umweltforschung und Naturschutz
Abt. 4	Umweltkommunikation und Kulturgüterschutz
Abt. 5	Stabsabteilung

Die Verwaltungsabteilung und die Stabsabteilung bearbeiten im Einzelfall ebenfalls Projekte, insbesondere solche mit stiftungseigenem oder operativem DBU-Bezug.

Die wesentliche Förderarbeit (Akquise, Antragsbearbeitung, Projektbegleitung, Projektabschluss, Projektnachverfolgung) obliegt den drei Fachabteilungen (Tabelle 5).

### 3.2.2.4 FÖRDERBEREICHE

Die Förderbereiche der DBU wurden wiederholt umbenannt und inhaltlich verändert und teilweise geschlossen. Um die Stiftungstätigkeit sachlich richtig förderbereichsweise auswerten zu können, war es erforderlich, die Förderbereichszuordnung aller Datensätze systematisch zu überprüfen.

Die vorliegende Untersuchung basiert auf den aktuellen neun Förderbereichen (siehe Tabelle 6), denen die Projekte aus früheren anderen Förderbereichen zugeordnet wurden. Über die Förderbereiche hinaus gibt es stiftungseigene und operative Stiftungsprojekte:

- Stipendienprogramme („Stip“) und Stiftungsprofessuren der DBU (Anzahl Vorgänge 96, davon 20 im Betrachtungszeitraum),
- DBU Zentrum für Umweltkommunikation gGmbH („ZUK“) (Anzahl Vorgänge 20, davon 14 im Betrachtungszeitraum),
- DBU Naturerbe GmbH („Naturerbe“) (Anzahl Vorgänge 5, alle 5 im Betrachtungszeitraum),
- Entscheidungen rund um den DBU Deutschen Umweltpreis („UWP“) (Anzahl Vorgänge 39, davon 30 im Betrachtungszeitraum),
- weitere stiftungseigene Projekte („DBU“) (Anzahl Vorgänge 795, davon 515 im Betrachtungszeitraum) und
- Projekte im ehemaligen Förderbereich „Umwelt und Verkehr“ („Verkehr“) (Anzahl Vorgänge 411, davon keine im Betrachtungszeitraum).

Im früheren Förderbereich „Umwelt und Verkehr“ wurden seinerzeit innerhalb elf Jahren insgesamt 64 Projekte bewilligt. Auf Beschluss des Kuratoriums wurde er wegen zu geringer Nachfrage geschlossen. Diese Projekte wurden in einer umfassenden Be-

standsaufnahme (DBU-Themenblattprozess) erfasst. Mobilitätsbezogene Projekte werden heute in die bestehenden neun Förderbereiche integriert. Seit Gründung der Stiftung gab es 144 Mobilitätsprojekte.

Die der Analyse zugrunde liegenden Förderbereiche sind wie folgt strukturiert:

**Tabelle 6: Förderbereiche der DBU mit jeweiligen Förderthemen**

Förderbereich <sup>5</sup>		Förderthemen in den Förderbereichen	
FB I	Umwelt- und gesundheitsfreundliche Verfahren und Produkte	I.1.1	Umwelt- und gesundheitsfreundliche Produkte
		I.1.2	Umwelt- und gesundheitsfreundliche Verfahren
FB II	Klimaschutz und Energie	I.2.1	Klimaschutz
		I.2.2	Energieeffizienz und erneuerbare Energien
FB III	Architektur und Bauwesen	I.3.1	Integrale Planung und Flächenschonung
		I.3.2	Ressourcenschonende Bauweisen und -produkte
FB IV	Angewandte Umweltforschung	II.4.1	Stipendienprogramme
		II.4.2	Nachhaltige Chemie – Verfahren und Produkte
		II.4.3	Biotechnologische Verfahren und Produkte
FB V	Umweltgerechte Landnutzung	II.5.1	Landwirtschaftliche Produktionsverfahren und Produkte
		II.5.2	Nachhaltige Waldnutzung
		II.5.3	Nachwachsende Rohstoffe
FB VI	Naturschutz	II.6.1	Naturschutz in genutzten Landschaften
		II.6.2	Entwicklung degradierter Lebensräume
		II.6.3	Naturschutz in besiedelten Räumen
		II.6.4	Naturschutz in Naturlandschaften und Schutzgebieten
FB VII	Umweltinformationsvermittlung	III.7.1	Methoden und Instrumente
		III.7.2	Erprobung und Einsatz neuer Medienformate
		III.7.3	Elektronische Medien
		III.7.4	Umweltmanagementsysteme für KMU
FB VIII	Umweltbildung	III.8.1	Interdisziplinärer Austausch und Vermittlung von Wissen zu Umwelt und Natur
		III.8.2	Bildung für Nachhaltigkeit
		III.8.3	Berufliche Umweltbildung und Umweltberatung
FB IX	Umwelt und Kulturgüterschutz	III.9.1	Erhalt von Kulturgütern unter Umweltaspekten
		III.9.2	Erhalt von historischen Kulturlandschaften und national bedeutsamen Gartenanlagen
		III.9.3	Kooperation von Kulturgüter- und Naturschutz

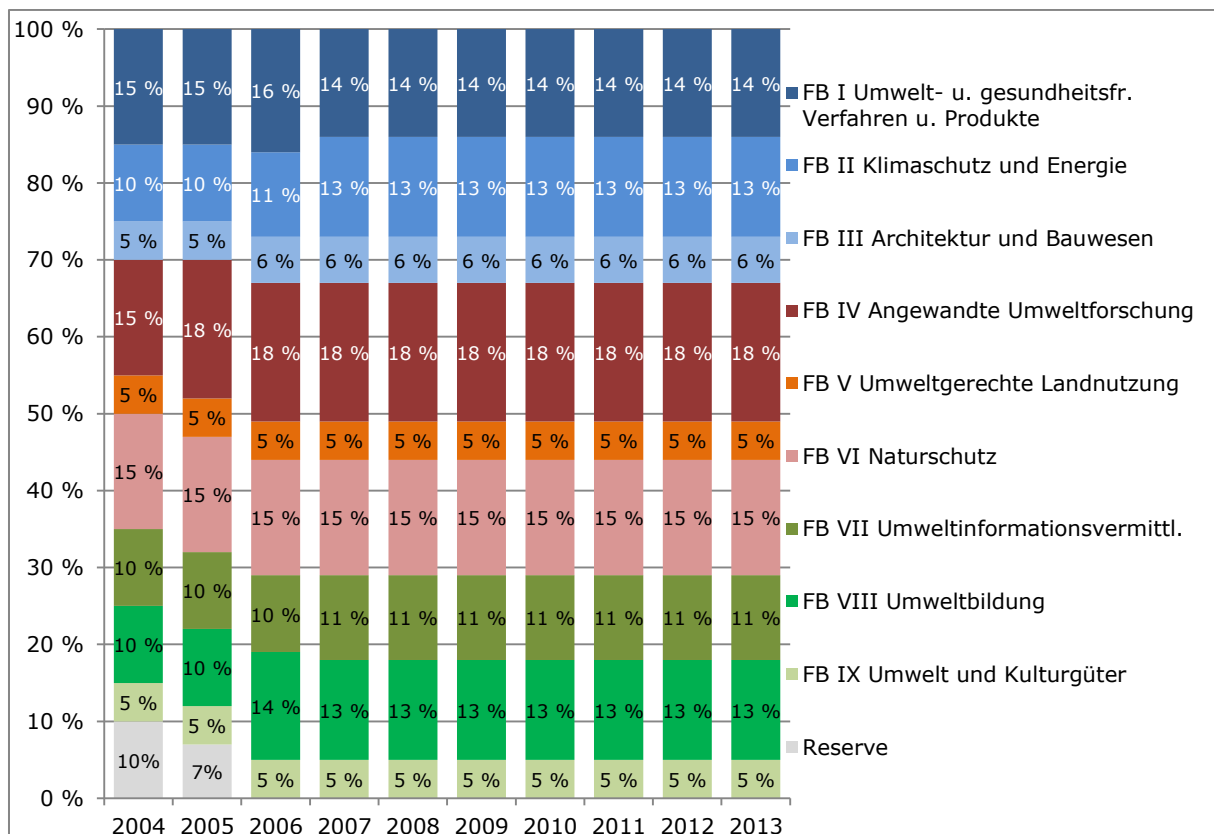
<sup>5</sup> Deutsche Bundesstiftung Umwelt (Hrsg.) (2014): Förderleitlinien

Die Förderbereiche (FB) I bis III werden mehrheitlich, aber nicht ausschließlich von Abteilung 2 (Umwelttechnik) bearbeitet (Anzahl Vorgänge 13.149, davon 3.726 im Betrachtungszeitraum).

Die FB IV bis VI werden mehrheitlich, aber nicht ausschließlich von Abteilung 3 (Umweltforschung und Naturschutz) bearbeitet (Anzahl Vorgänge 7.773, davon 2.308 im Betrachtungszeitraum).

Die FB VII bis IX werden mehrheitlich, aber nicht ausschließlich von Abteilung 4 (Umweltkommunikation und Kulturgüterschutz) bearbeitet (Anzahl Vorgänge 12.060, davon 4.173 im Betrachtungszeitraum).

### 3.2.2.5 ENTWICKLUNG DER BUDGETVORGABEN 2004 - 2013



**Abbildung 7: Entwicklung der Budgetvorgaben im Untersuchungszeitraum**

Das Kuratorium legt für alle Förderbereiche Jahresbudgetvorgaben fest. Die Budgetaufteilung wurde zuletzt 2007 geändert (Abbildung 7). Vorgaben für die Projektanzahl pro Jahr und Förderbereich gibt es nicht.

### 3.2.2.6 PROJEKTERGEBNISQUALITÄT

Die Projektergebnisqualität wird DBU-intern zum Zeitpunkt des Projektabschlusses anhand folgender Kategorien beurteilt:

**Tabelle 7: Kategorien der DBU-internen Beurteilung der Projektergebnisqualität**

Interne Bewertung der Projektergebnisqualität	
*	Ein herausragendes Projekt, welches in Fachkreisen bzw. der Öffentlichkeit eine besondere Wirkung entfaltet und seine Zielsetzung einschließlich der zeitnahen Umsetzungsperspektive in jeder Hinsicht erreicht hat.
++	Ein überdurchschnittliches Projekt sowohl hinsichtlich der Zielerreichung, der Multiplikatorwirkung und der Umweltentlastung mit einer zeitnahen Umsetzungsperspektive in der Praxis.
+	Ein solides Projekt, das die mit der Bewilligung gesteckten Ziele erreicht sowie eine dem Projektumfang angemessene Multiplikatorwirkung und Umsetzung erzielt hat.
-	Ein Projekt, das trotz einiger Mängel das gesetzte Ziel überwiegend noch erreicht hat.
--	Die Projektziele werden überwiegend nicht erreicht, oder das Projekt musste abgebrochen werden. Es wurde kein umweltrelevanter Erkenntnisgewinn erzielt.

Datensätze zu stiftungseigenen und operativen DBU-Projekten (Definition siehe 3.2.2.8), wie z. B. die Stipendienprogramme, enthalten keine Bewertung der Projektergebnisqualität (keine Selbstbewertungen). Diese Projekte sind nicht Bestandteil der Charts, die über die Projektergebnisqualität informieren.

Insgesamt liegen für 7.593 Projekte Ergebnisbewertungen (-- bis \*) vor. 3.103 der Projektergebnisbewertungen entfallen auf den Betrachtungszeitraum.

### 3.2.2.7 ART DES ANTRAGSTELLERS/BEWILLIGUNGSEMPFÄNGERS

Die Bewilligungsempfänger der DBU sind nach Zugehörigkeit zu bestimmten gesellschaftlichen Gruppierungen charakterisiert. Es gilt folgende Zuordnung:

**Tabelle 8: Gruppierungen von Antragstellern**

Art des Antragstellers/Bewilligungsempfängers	
0	Sonstige
1	Unternehmen, Erfinder, Ingenieur-/Planungsbüro, Unternehmensgründer
2 und 3	nicht vergeben
4	Einrichtung des Bundes oder der Länder
5	Kommune
6	Verband, öffentliche Körperschaft
7	Forschungsinstitut, Universität
8	Verein, gemeinnützige Einrichtung
9	kirchliche Institution



### 3.2.2.8 STIFTUNGSEIGENE UND OPERATIVE PROJEKTE DER DBU

Stiftungseigene Projekte sind Projekte, mit denen die Stiftung sich selbst oder Dritte beauftragt.

Stiftungseigene Projekte dienen u. a. zur objektiven Klärung von Sachverhalten, die die Förderarbeit der Stiftung einzelprojektübergreifend betreffen, wie etwa Experten-Fachgespräche zur Vorbereitung künftiger Förderaktivitäten.

Große operative Projekte betreffen die Finanzierung der DBU Zentrum für Umweltkommunikation gGmbH, der DBU Naturerbe GmbH, Stipendienprogramme oder den DBU Deutschen Umweltpreis.

Damit ist die DBU nicht nur fördernd, sondern auch operativ tätig.

### 3.2.2.9 MITTELSTAND, KLEINE UND MITTLERE UNTERNEHMEN

Die DBU legt ihrer Unternehmensförderung den Mittelstandsbegriff und gleichzeitig den Begriff für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) zugrunde. Die Einordnung der Projekte folgt nachstehenden Definitionen:

Die Zugehörigkeit zur unternehmerischen Förderzielgruppe stellt die DBU anhand des Mittelstandsbegriffs fest (Definition des BMWi / Institutes für Mittelstandsforschung, Bonn<sup>6</sup>; Tabelle 9).

**Tabelle 9: Mittelstandsbegriff**

Mittelstandsbegriff (bezieht sich auf die Rechtsperson des Antragstellers)		
Unternehmen	Anzahl Beschäftigte unter	Umsatz unter
Kleines	10	1 Mio. €
Mittelstand	500	50 Mio. €

Der Mittelstandsbegriff beschreibt die unternehmerische DBU-Zielgruppe zutreffender als die europarechtlich orientierte KMU-Definition, denn Umweltpioniere mit innovativen Ideen sind in Deutschland sehr häufig Eigentümer geführte Unternehmen und Familienunternehmen. Die Einheit von Eigentum, Leitung und unternehmerischem Risiko ist oftmals kennzeichnender als die reine Unternehmensgröße.

Die Bemessung der zulässigen Förderquoten hat unter Beachtung der europarechtlichen Vorgaben der „KMU-Definition“ zu erfolgen. KMU definieren sich laut EU grob wie folgt:

**Tabelle 10: KMU-Definition**

<sup>6</sup> Institut für Mittelstandsforschung (IfM Bonn) (2015): KMU-Definition des IfM Bonn.

<sup>7</sup> Vortrag zur Studie Prof. Welter, Präsidentin des IfM, Bonn, 03.06.2014 DBU

KMU-Definition (Unternehmen inkl. verbundene und Partnerunternehmen)				
Unternehmen	Anzahl Beschäftigte unter	Umsatz unter	Bilanzsumme unter	Fremd- beteiligung unter
Kleinst-	10	2 Mio. €	2 Mio. €	25 %
kleines	50	10 Mio. €	10 Mio. €	25 %
mittleres	250	50 Mio. €	43 Mio. €	25 %

### 3.2.2.10 MITTELSTANDSQUOTE

Kleine und mittelständische Unternehmen sind nach Stiftungsgesetz und Satzung der DBU Kernzielgruppe. Die regelmäßige Kontrolle der Einhaltung der satzungsgemäßen Vorgaben und damit des Stiftungszwecks der DBU obliegt entsprechend dem Stiftungsgesetz dem Bundesrechnungshof, der das Recht hat, die Haushalts- und Wirtschaftsführung der DBU zu prüfen. Die Einhaltung der Vorgaben des Bundesrechnungshofs zur Erreichung der Zielgruppenpriorität für die mittelständische Wirtschaft wird jährlich anhand der Mittelstandsquote nachgewiesen und überwacht:

Die Mittelstandsquote bezeichnet den prozentualen Anteil an den jährlichen Gesamtfördermitteln, der der Kernzielgruppe Mittelstand zugutekommt. Die DBU unterscheidet die unmittelbare und die mittelbare Mittelstandsquote.

Die unmittelbare Mittelstandsquote umfasst alle Fördermittelbewilligungen an Unternehmen, auf die der Mittelstandsbegriff zutrifft (max. 500 Beschäftigte, max. 50 Mio. € Umsatz). Weiterhin umfasst die unmittelbare Mittelstandsquote alle Bewilligungsanteile, die bei nicht-unternehmerischen oder größeren unternehmerischen Bewilligungsempfängern einem Kooperationspartner zugewendet werden, auf den der Mittelstandsbegriff zutrifft.

Die mittelbare Mittelstandsquote beinhaltet alle Fördermittel bzw. Bewilligungsanteile, die dem Mittelstand indirekt oder mittelbar zuzurechnen sind.

Fördermittel, die nicht zur mittelbaren oder unmittelbaren Mittelstandsquote zählen, subsummiert die DBU als „sonstige Förderung“.

In Abstimmung mit dem Bundesrechnungshof wurde festgelegt, dass das satzungsgemäße Ziel der Mittelstandspriorität dann eingehalten ist, wenn die verwirklichte Mittelstandsquote (mittelbar + unmittelbar) jährlich mindestens 50 % beträgt.

### 3.2.2.11 ZULÄSSIGE HÖCHSTFÖRDERQUOTE

Die Förderquote bezeichnet den prozentualen Anteil an den Gesamtkosten eines Projektes, der von der DBU bereitgestellt wird. Fördermittelanteil und der vom Fördermittelempfänger erbrachte Eigenanteil ergeben in der Summe die Gesamtkosten. Für die Förderquote bestehen gemäß europäischem Subventionsrecht Rechtsgrenzen. Die für die DBU-Förderung zulässigen Höchstförderquoten werden in Tabelle 11 dargestellt.

<sup>8</sup> Europäische Kommission (2003): Amtsblatt der Europäischen Union L 124/36 vom 20.05.2003

**Tabelle 11: Überblick über die zulässige Höchstförderquote verschiedener Antragsteller**

Art des Antragstellers	Gegenstand der Fördermaßnahme <sup>9</sup>			
	Grundlagenforschung	Industrielle Forschung	Vorwettbewerbliche Entwicklung	Kooperationsbonus
Institute Ausgabenbasis	(100 %)	Max. 100 %	Max. 100 %	-
Institute Kostenbasis	(Offen)	Offen <sup>*)</sup>	Offen <sup>*)</sup>	-
Kleine Unternehmen	(Offen)	Max. 70 %	Max. 45 %	+ 10 %
KMU	(Offen)	Max. 60 %	Max. 35 %	+ 10 %
Mittelstand	(Offen)	Max. 50 %	Max. 25 %	+ 10 %
Große Unternehmen	(Offen)	Max. 50 %	Max. 25 %	+ 10 %

Grün = Zielfokus der DBU-Förderung; Rot = Förderausschluss  
<sup>\*)</sup>: nur insofern nicht wettbewerbsrelevant

<sup>9</sup> Gemeinschaftsrahmen der EU für FuEuI-Beihilfen (2007); am 21.5.14 ersetzt.

## 3.2.3 REGIONALE VERTEILUNG DER FÖRDERPROJEKTE

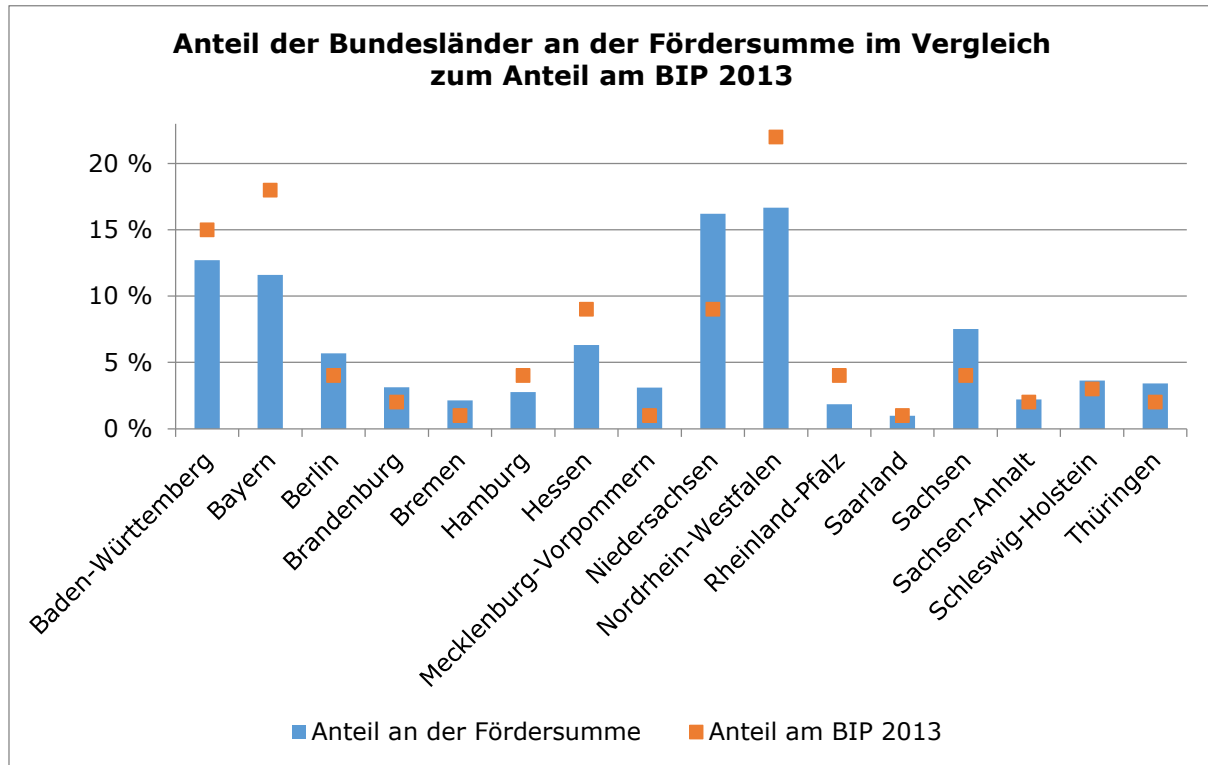
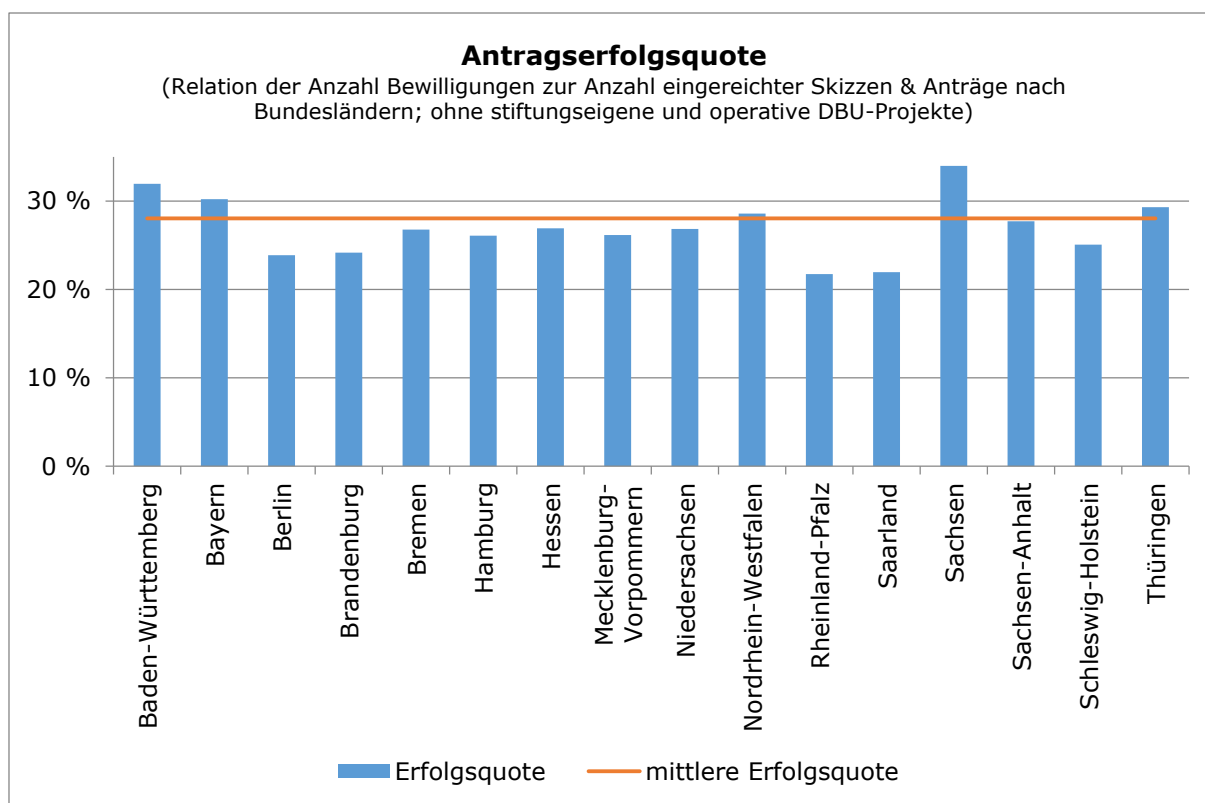
**Abbildung 8**

Abbildung 8 beinhaltet nur Förderprojekte der Förderbereiche I bis IX ohne stiftungseigene Projekte, operative Projekte und länderübergreifende Projekte. Im Betrachtungszeitraum sind dies 2.865 Projekte mit einer Gesamtfördersumme von 369.059.686,77 €.

Das Land Nordrhein-Westfalen hat im Betrachtungszeitraum mit rund 62 Mio. € (432 Projekte) die meisten Fördermittel erhalten, gefolgt von Niedersachsen mit rund 60 Mio. € (520 Projekte). Baden-Württemberg belegt Platz 3 (rund 47 Mio. €, 347 Projekte) vor Bayern (rund 43 Mio. €, 336 Projekte).

Die vier Bundesländer Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen, Bayern und Baden-Württemberg haben zusammen 57 % der Fördermittel erhalten. Diese vier genannten Bundesländer vereinen 64 % des Bruttoinlandsproduktes auf sich.

Die Ost-Bundesländer einschließlich Berlin haben zusammen 25 % der Fördermittel erhalten. Ihr Anteil am Bruttoinlandsprodukt beträgt 15 %.

**Abbildung 9**

Das Ranking der erfolgreichsten Antragsteller definiert sich als Verhältnis der Anzahl der Bewilligungen zur Anzahl eingereicherter Skizzen & Anträge (Abbildung 9).

Die mittlere Erfolgsquote als Verhältnis aller bewilligten Anträge relativ zur Gesamtzahl aller erfassten Förderanfragen (Skizzen, Anträge) liegt bei 28,1 %.

Auf der Ebene der Städte und Landkreise waren im Betrachtungszeitraum Anträge von Projektpartnern, die in 360 verschiedenen Gebietskörperschaften angesiedelt sind, erfolgreich. Die geografische Durchdringung entspricht damit weit über 80 % aller Städte und Landkreise in Deutschland.

Berlin (Ost plus West) führt das Ranking mit 167 Projekten und 20 Mio. € Fördersumme an (Antragserfolgsquote 23,9 %), gefolgt von Osnabrück (Stadt plus Landkreis) mit 161 Projekten und 13,7 Mio. € Fördersumme. Die Antragserfolgsquote (nur FB I bis IX, d. h. ohne stiftungseigene und operative DBU-Projekte) belief sich in Osnabrück auf 39,8 %.

In acht weiteren Städten (Bonn, Dresden, Frankfurt, Freiburg, Hamburg, Hannover, Leipzig, München) wurden jeweils 50 oder mehr Projekte gefördert. Im Mittel entfielen auf Projekte aus diesen Gebietskörperschaften je 7,5 Mio. €.

Eine Zahl zwischen 10 und 49 Projekten wurde in 57 Gebietskörperschaften gefördert bei im Mittel je 2,6 Mio. € Fördersumme.

Aus 78 Gebietskörperschaften konnte jeweils nur ein Projekt platziert werden.

## 3.2.4 ANZAHL GEFÖRDERTER PROJEKTE

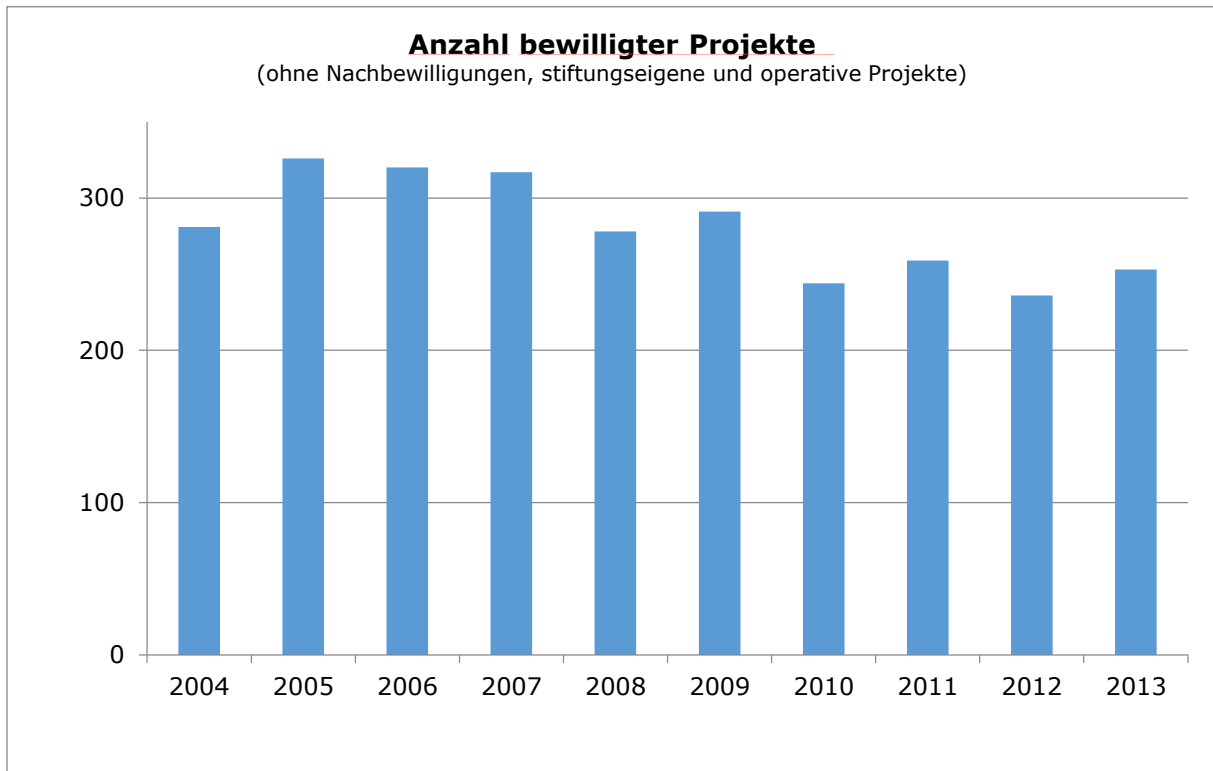


Abbildung 10

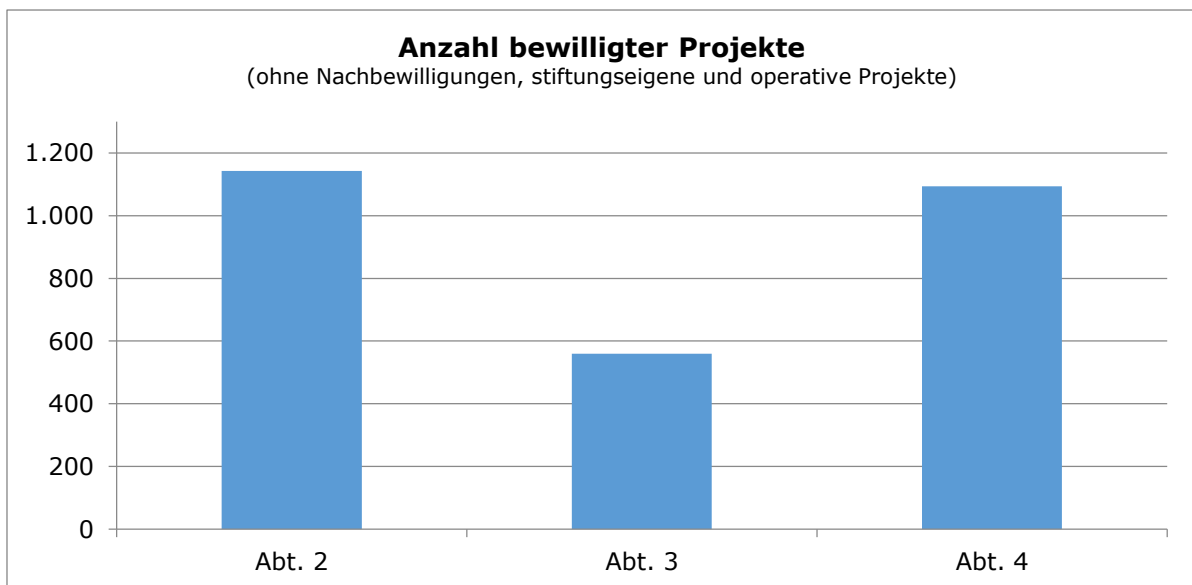
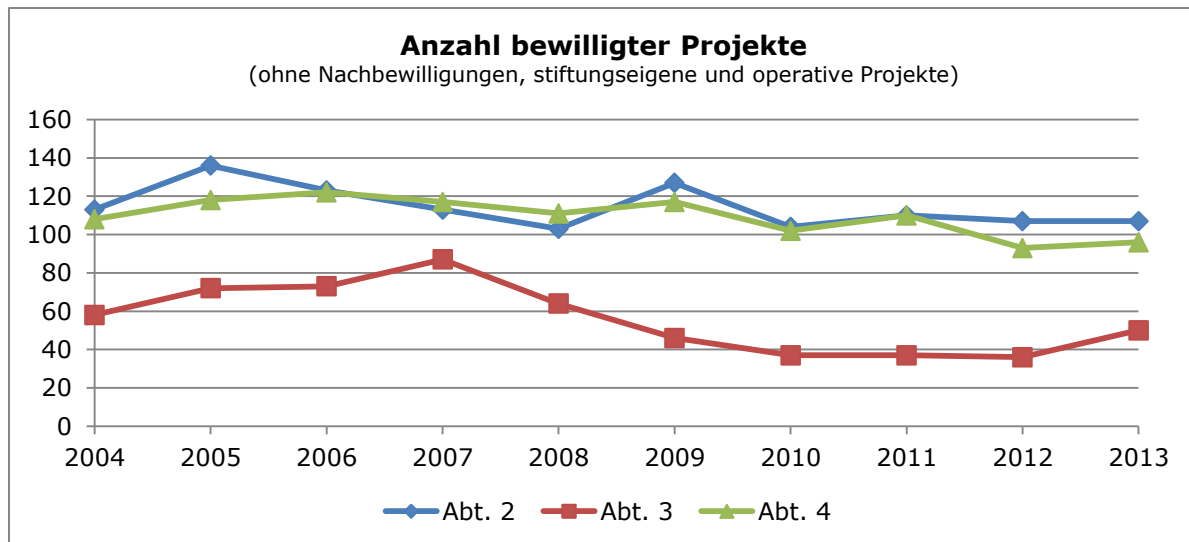


Abbildung 11

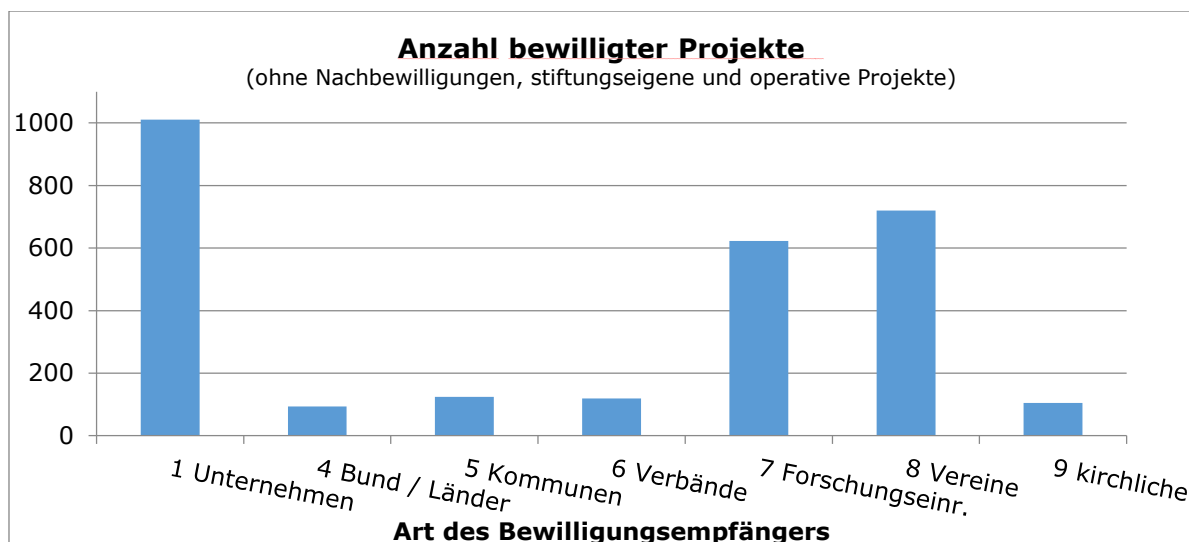
In Abteilung 2 wurden seit 2004 gegenüber Abteilung 3 mehr als die doppelte Anzahl Projekte gefördert (Abteilung 3 ohne Stipendien; Abbildung 11).

Auf Abteilung 2 entfallen rund 41 % der Anzahl der geförderten Projekte, auf Abteilung 3 entfallen 20 % und auf Abteilung 4 entfallen 39 % der Projektgesamtanzahl.

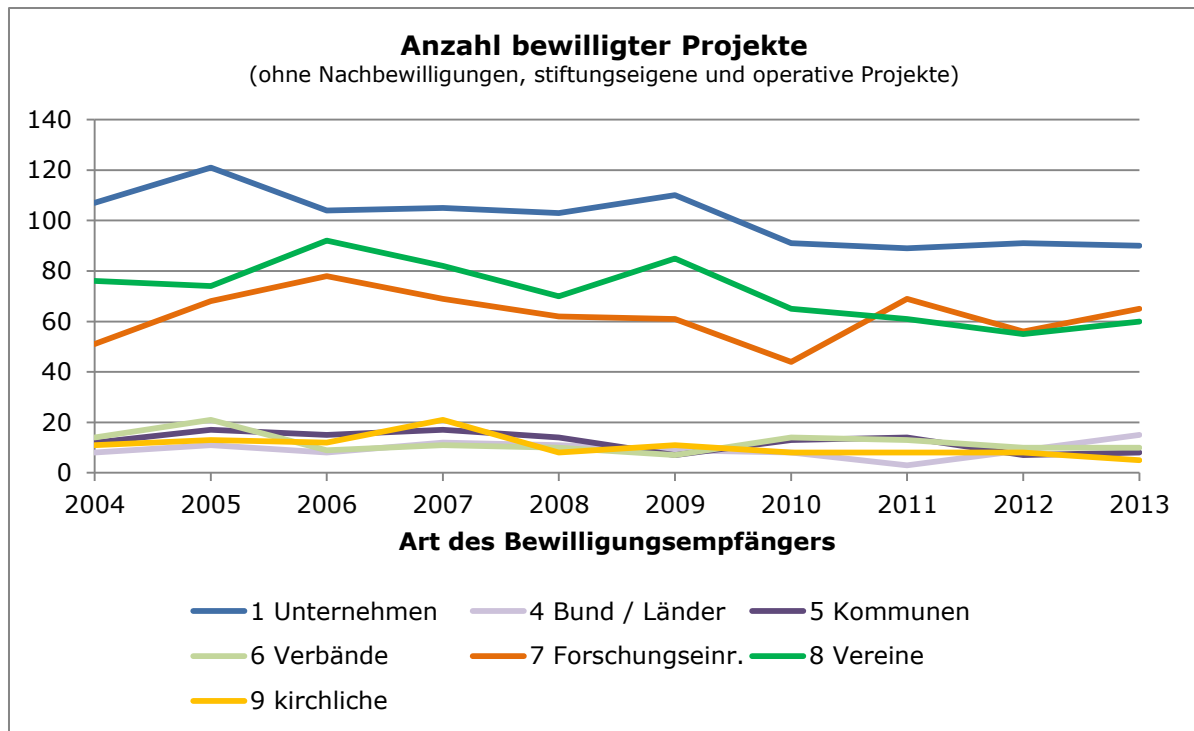
**Abbildung 12**

Hinsichtlich der Projektanzahl zeigen die Abteilungen 2 und 4 ein relativ konstantes Niveau von im Schnitt 114 bzw. 109 neuen Projekten pro Jahr (Abbildung 12). Abteilung 3 zeigt zwischen 2004 und 2008 ein Mittel von 71 Projekten pro Jahr und einen Rückgang dieser Zahl zwischen 2009 und 2013 auf durchschnittlich 41 Projekte pro Jahr. Letzteres ist wesentlich auf den Rückgang der Projektzahlen im Förderbereich VI (Naturschutz) zurückzuführen.

Die nach Projektanzahl stärksten Förderbereiche sind Umweltkommunikation, Umwelt- und gesundheitsfreundliche Verfahren und Produkte sowie Klimaschutz und Energie. Die Anzahl der (externen) Projekte im Förderbereich Naturschutz (VI) wurde mit Beginn der Übernahme und des Managements stiftungseigener Naturerbestände reduziert und hinsichtlich Förderung und Personalkapazität auf diese neuen internen Aufgaben der DBU Naturerbe GmbH konzentriert.

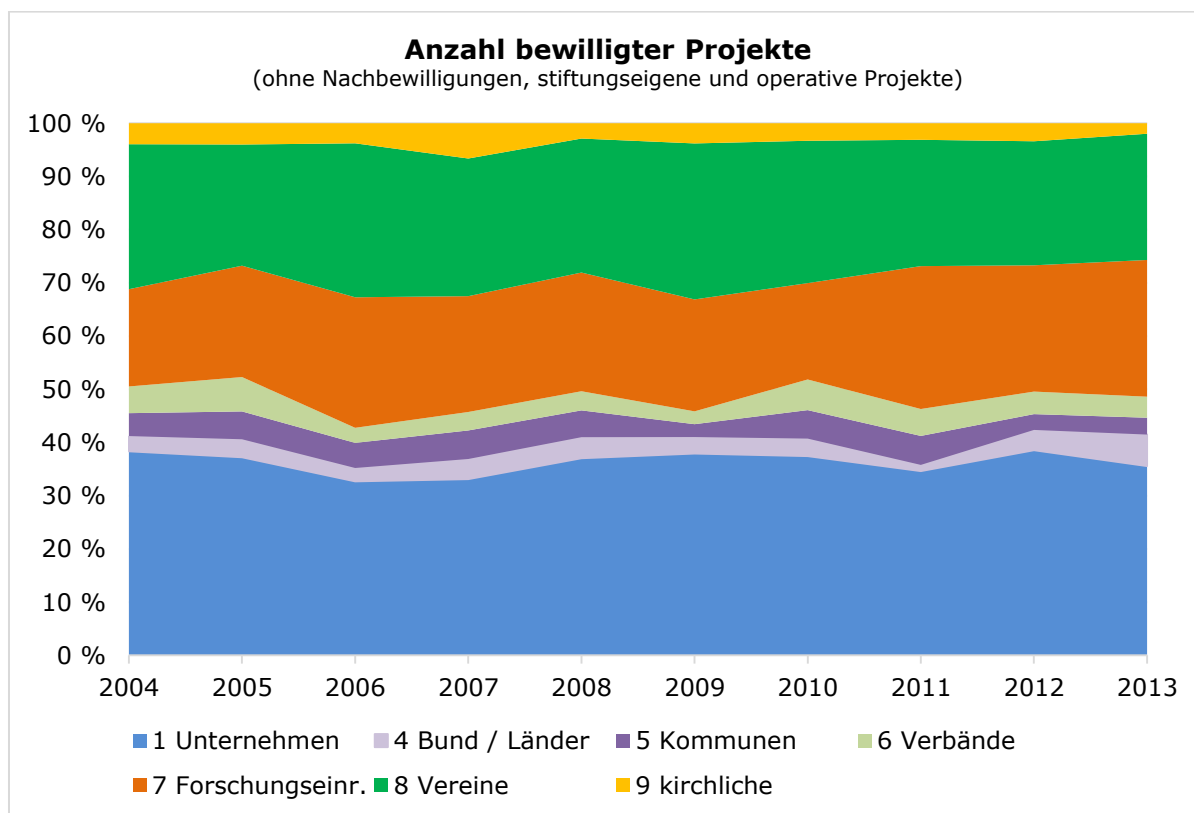
**Abbildung 13**

Forschungseinrichtungen (Art 7), gemeinnützige Vereine (Art 8) sowie insbesondere Unternehmen (Art 1) sind die anzahlmäßig wichtigsten Projektnehmer (Abbildung 13).



**Abbildung 14**

Die zahlenmäßig stärksten Projektnehmer (Art 1 Unternehmen und Art 8 Vereine) sind von der Projektzahl her über die betrachteten 10 Jahre rückläufig (Abbildung 14).

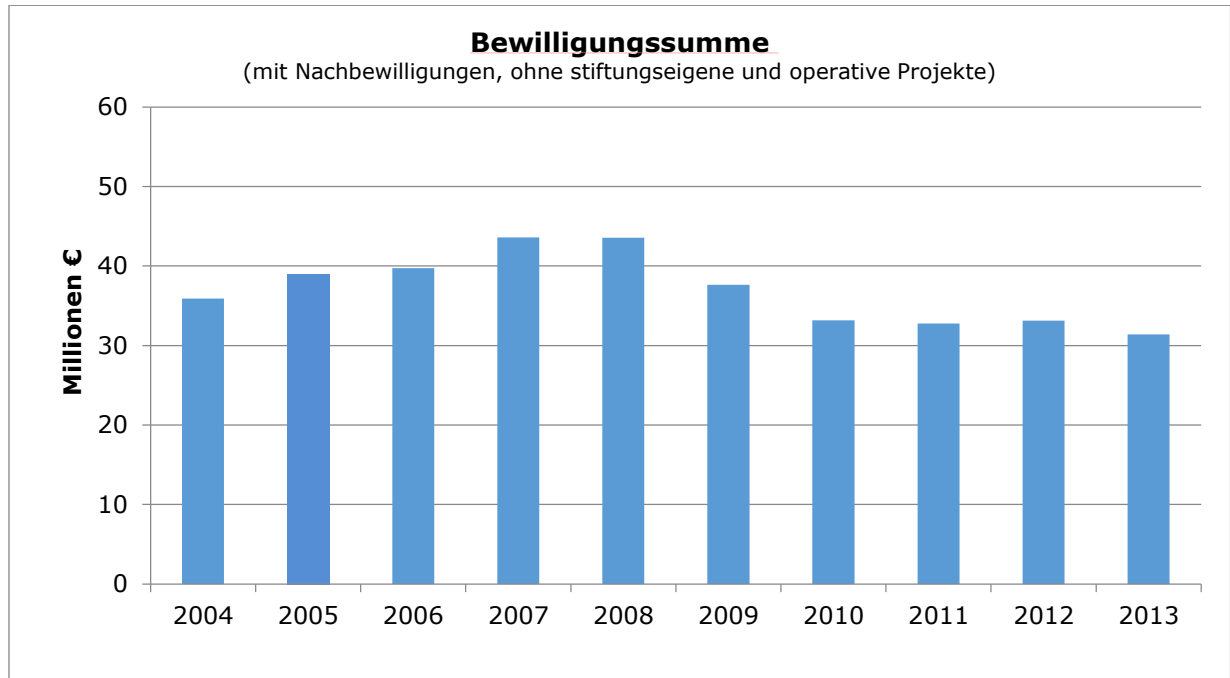


**Abbildung 15**



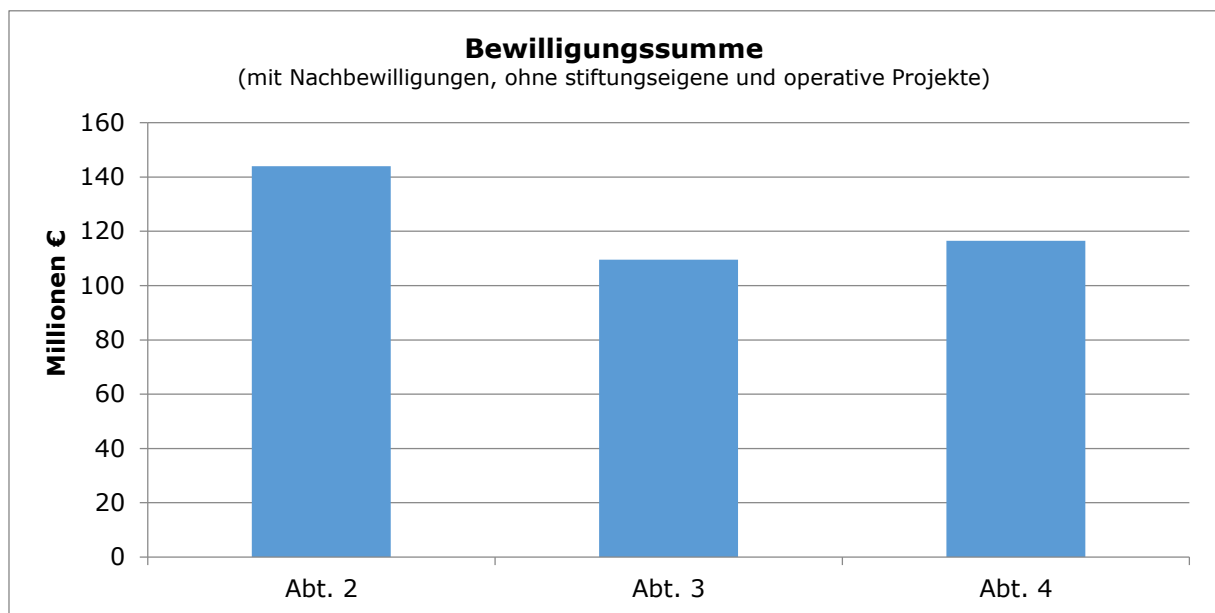
Hinsichtlich der Verteilung sind seit 2010 nur eine leichte relative Zunahme der Förderprojekte für Forschungseinrichtungen (Art 7) und eine Abnahme bei Vereinen (Art 8) erkennbar (Abbildung 15).

### 3.2.5 BEWILLIGUNGSSUMMEN



**Abbildung 16**

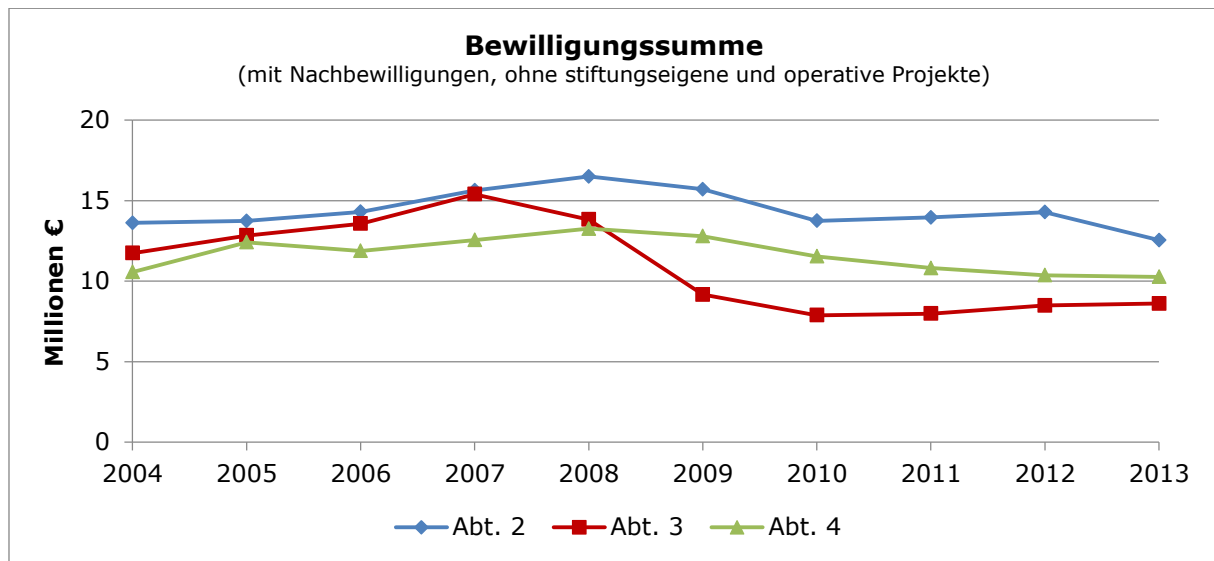
Die Bewilligungssumme zeigt beginnend mit dem Jahr 2009 eine rückläufige Tendenz (Abbildung 16).



**Abbildung 17**

Die weitere Betrachtung in diesem Kapitel bezieht sich auf Projekte mit externen Bewilligungsempfängern. Nachbewilligungen wurden bei der Bewilligungssumme

einbezogen, bei den Projektanzahlen jedoch nicht doppelt gezählt, sondern dem jeweiligen Hauptprojekt zugeordnet.



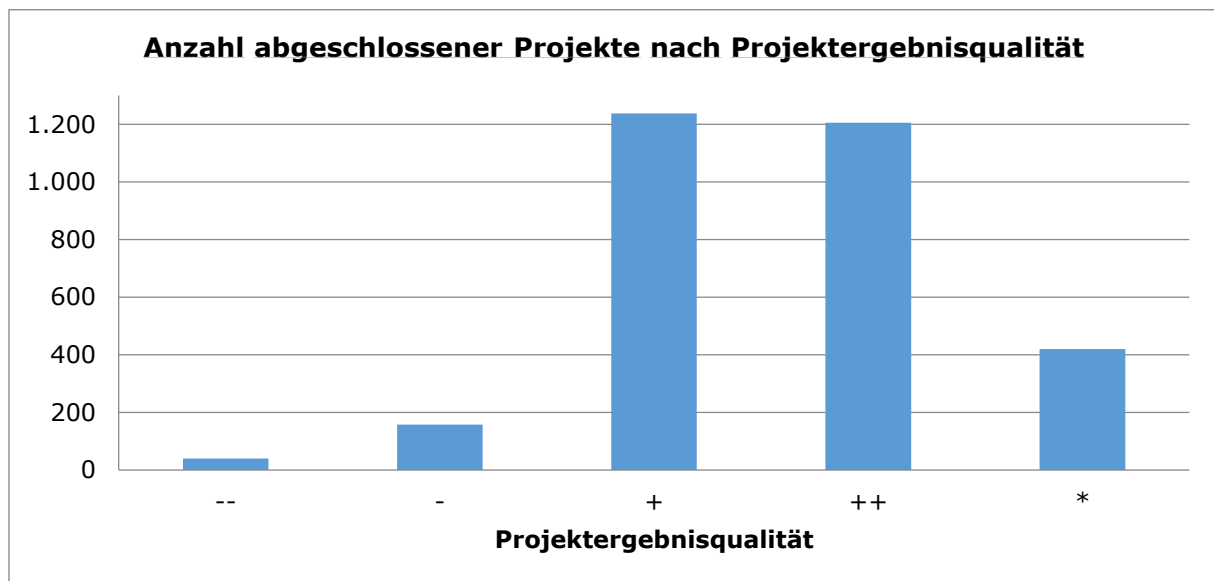
**Abbildung 18**

Der Trend bei Abteilung 3 (Abbildung 18) ist zurückzuführen auf die Verlagerung der Förderarbeit im Naturschutz von externen auf interne operative bzw. stiftungseigene Projekte ab dem Jahr 2009 (DBU Naturerbe GmbH). Die internen Projekte sind nicht dargestellt.

Die externen Ausgaben für die DBU Stipendienprogramme sind Bestandteil des 18-prozentigen Anteils des Förderbereichs IV am Jahresförderbudget der DBU.

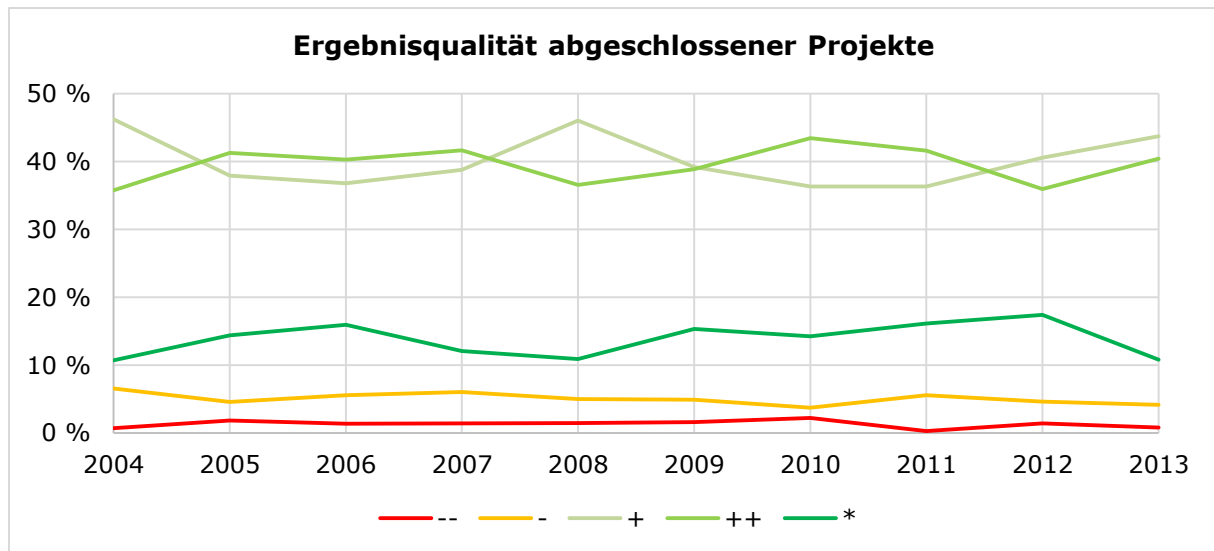
Die Anzahl der externen Projekte im Förderbereich VI (Naturschutz) hat sich mit Beginn der Übernahme und des Managements von stiftungseigenen Naturerbeflächen reduziert. Der bereits an der Projektanzahl ablesbare Trend zeigt sich in gleicher Weise auch bei der Bewilligungssumme für verbleibende externe Projekte.

## 3.2.6 PROJEKTERGEBNISQUALITÄT

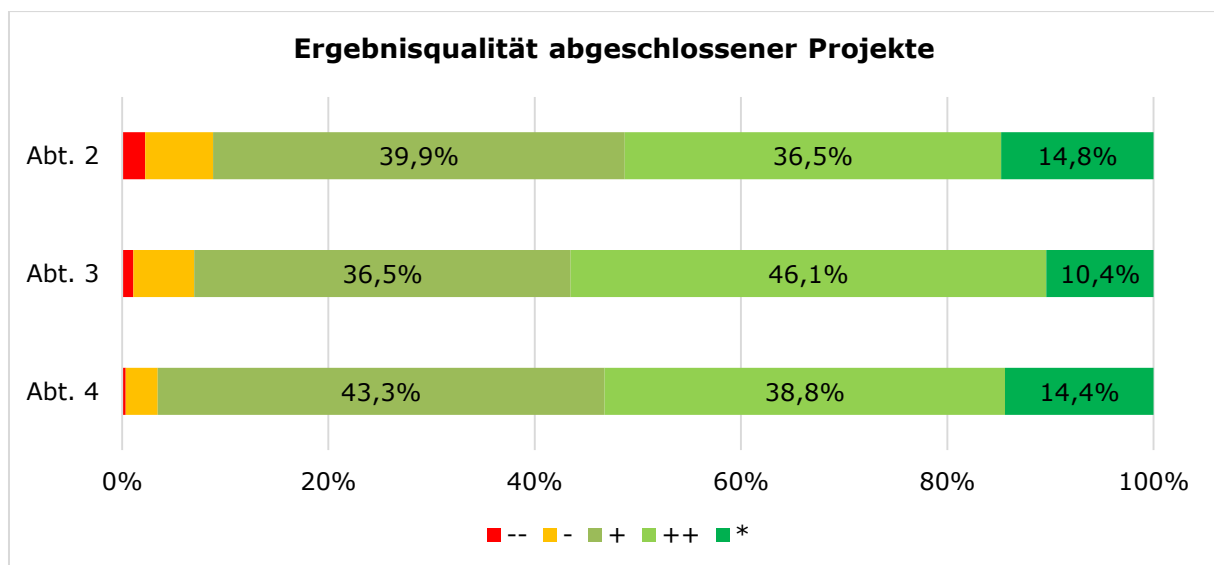
**Abbildung 19**

6,5 % der Anzahl der geförderten Projekte erreichen ihr Projektziel nicht oder nur unvollständig (interne Bewertungen - und --; Abbildung 19). Dies waren in Summe 198 Projekte, d. h. im Mittel 20 Projekte pro Jahr. Die Totalausfallquote (--) liegt DBU-weit im Schnitt bei 4 Projekten pro Jahr und somit bei 1,3 %. 93,5 % der Projekte erreichen die bewilligungsempfängerseitig geschuldeten Projektergebnisse (interne Bewertungen +, ++ und \*). Dies waren in Summe 2.864 Projekte, d. h. im Mittel 286 Projekte pro Jahr. Näherungsweise 14 % der Projekte erreichen ihre Ziele mit herausragendem Ergebnis (interne Bewertung \*). Dies entspricht im Durchschnitt 42 Projekten pro Jahr.

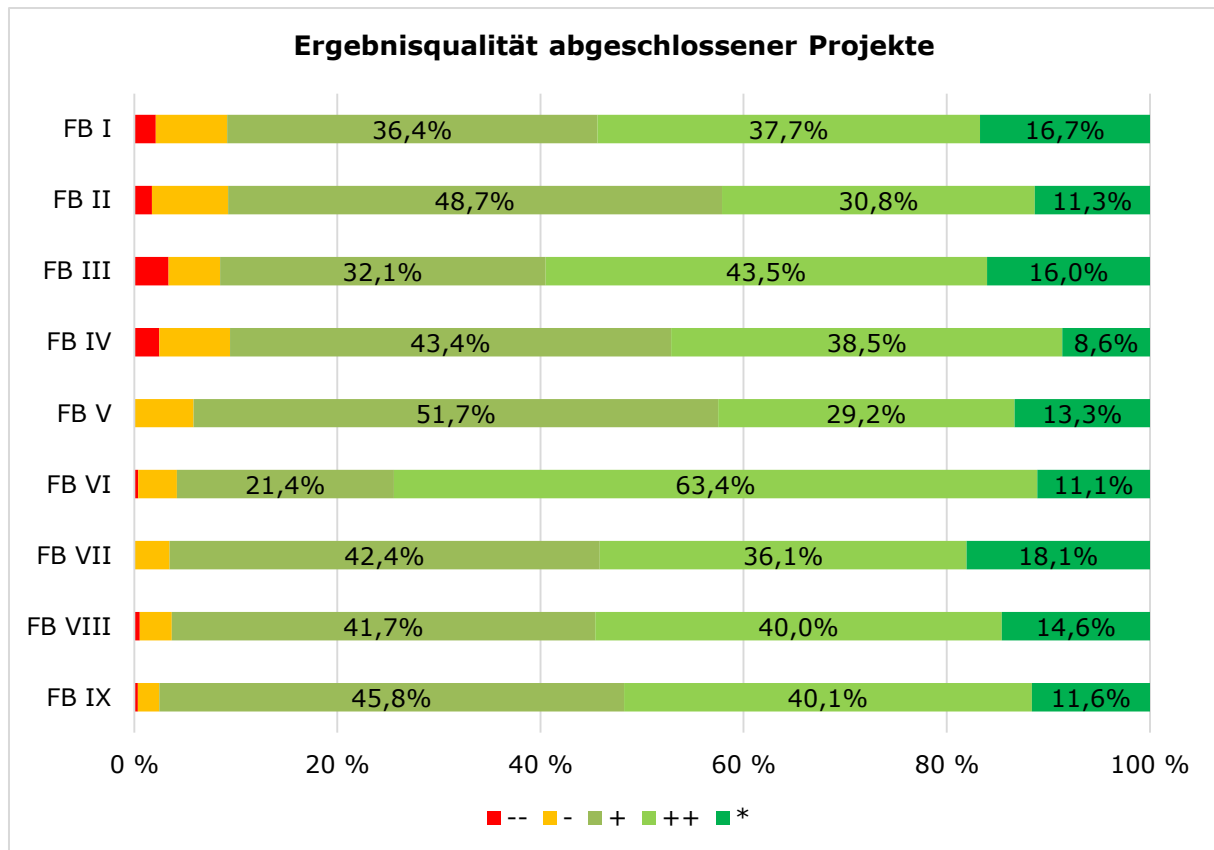
Ein Vergleich zu einer externen Evaluation durch das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI aus dem Jahr 2002 zeigt, dass gegenüber dem Zeitraum vor 2002 die interne Projektbewertung seitens der DBU heute deutlich näher bei den Maßstäben liegt, die seinerzeit von Fraunhofer ISI in deren Evaluationsstudie als objektiv herangezogen bzw. vorgeschlagen wurden. Die Verteilung blieb bei insgesamt etwas positiverer Ergebnistendenz ähnlich.

**Abbildung 20**

Eine Analyse des Zeitverlaufs der Ergebnisbewertungspraxis in der DBU zeigt geringe Schwankungen und deutet auf Kontinuität der Bewertungsmaßstäbe in zeitlicher Hinsicht hin (Abbildung 20). Über die Homogenität der Anwendung gleicher Bewertungsmaßstäbe zwischen den Abteilungen oder den Förderbereichen liefert die Grafik keine Aussage.

**Abbildung 21**

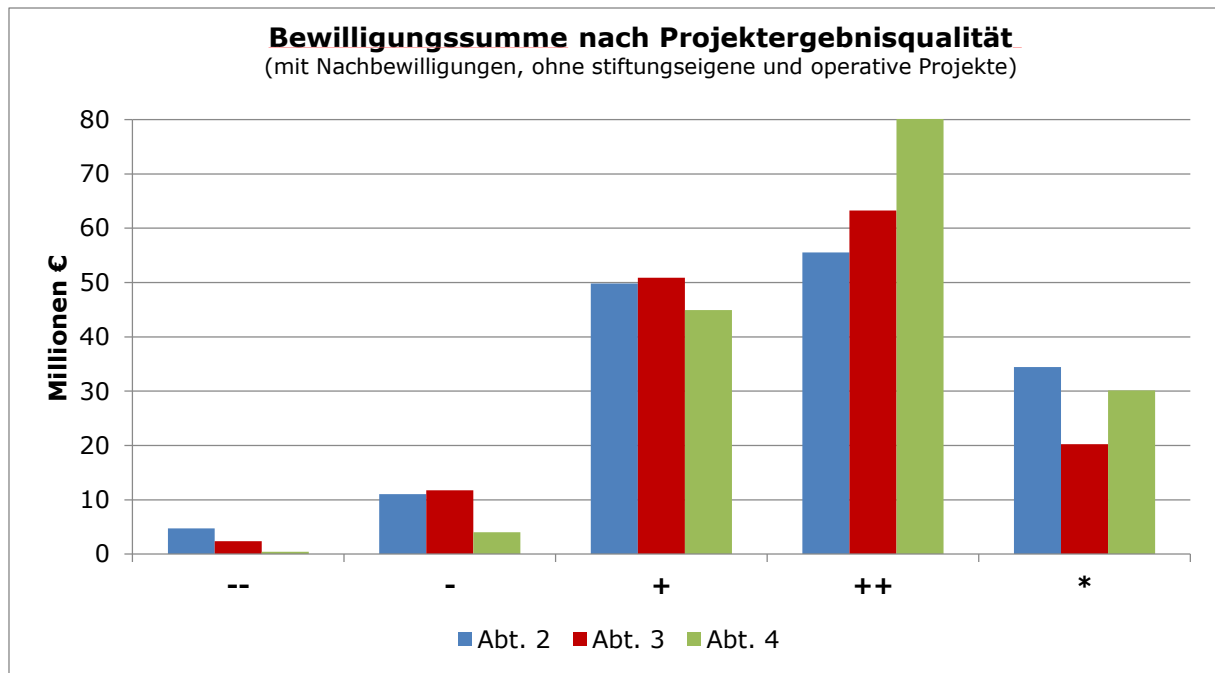
In den Abteilungen 3 und 4 zusammen wurden im Betrachtungszeitraum durchschnittlich nur 1,1 Komplettausfälle pro Jahr gezählt. Die statistische Vergleichsfähigkeit der Zahlen zu mit - - bewerteten Projekte zwischen den Abteilungen ist daher eingeschränkt.

**Abbildung 22**

In Abteilung 2 liegt der Anteil der Projekte, die die antragsgemäßen Ziele erreichen oder übererfüllen, bei 91,2 %, in Abteilung 3 bei 93 % und in Abteilung 4 bei 96,5 % (Abbildung 21).

Top-Bewertungen sind in den Förderbereichen IV seltener, im Förderbereich VII mehr als doppelt so häufig (Abbildung 22).

Projekte, die ihre Ziele nicht oder nicht vollständig erreichen (- und --), wurden im stiftungsweiten Vergleich vorrangig in den Förderbereichen I bis IV detektiert. Aufgrund der Struktur der Bewilligungsempfänger in Abteilung 2 muss dort die statistische Quote der Komplettausfälle (z. B. Insolvenzen) höher sein.

**Abbildung 23**

Bewilligungen von in Summe rund 7,5 Mio. € (1,6 % der Fördermittel) erreichten die antragsgemäßen Projektziele bei Projektabschluss nicht (Bewertung - -; Abbildung 23). Im Betrachtungszeitraum abgeschlossene Projekte im Fördermittelumfang von rund 26,8 Mio. € (5,8 % der Fördermittel) erreichten ihre Ziele nur teilweise.

Mit 92,6 % der Fördermittel bzw. rund 430 Mio. € wurden innerhalb der zehn Jahre Projekte finanziert, die ihre Ziele vollumfänglich, sehr gut oder hervorragend erreichten.

## 3.2.7 MITTLERES PROJEKTVOLUMEN

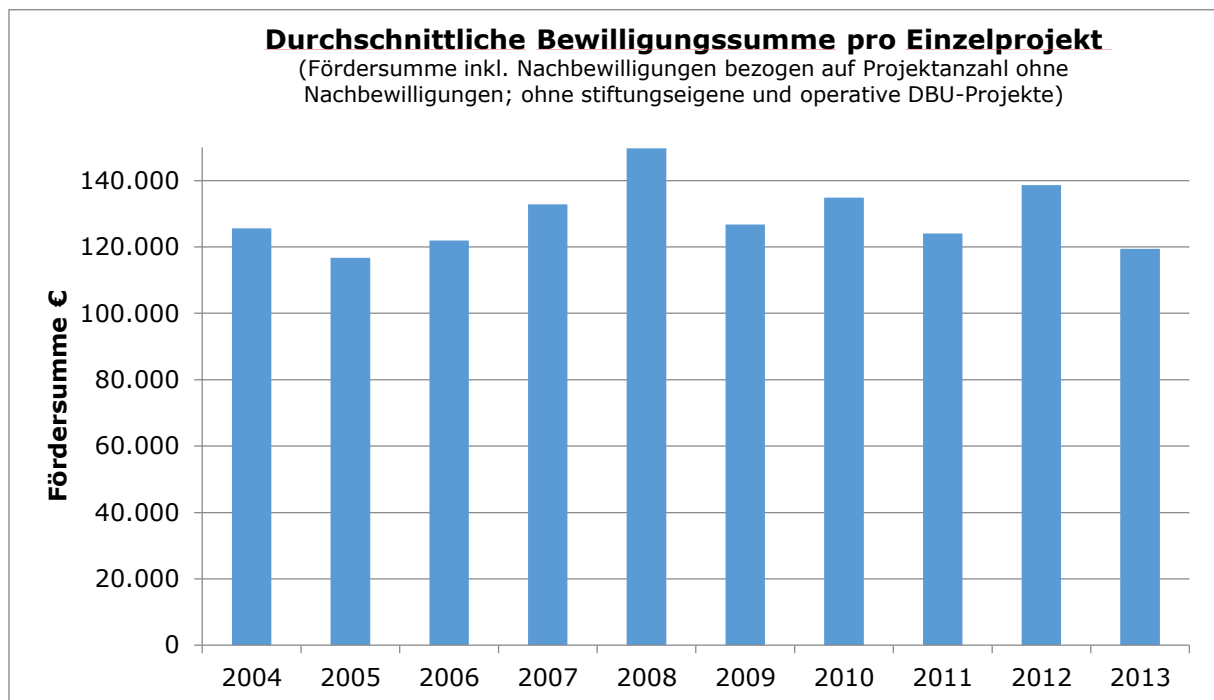


Abbildung 24

Die nachstehenden Grafiken (Abbildung 25 & Abbildung 26) weisen aus, dass die Maxima der mittleren Projektsumme in den Jahren 2008 und 2012 (Abbildung 24) maßgeblich auf große Schwankungen der Durchschnittsfördersumme pro Projekt in den Förderbereichen IV, V und VI zurückgehen. Dies geht auf einzelne Bewilligungen großer Projekte zurück.

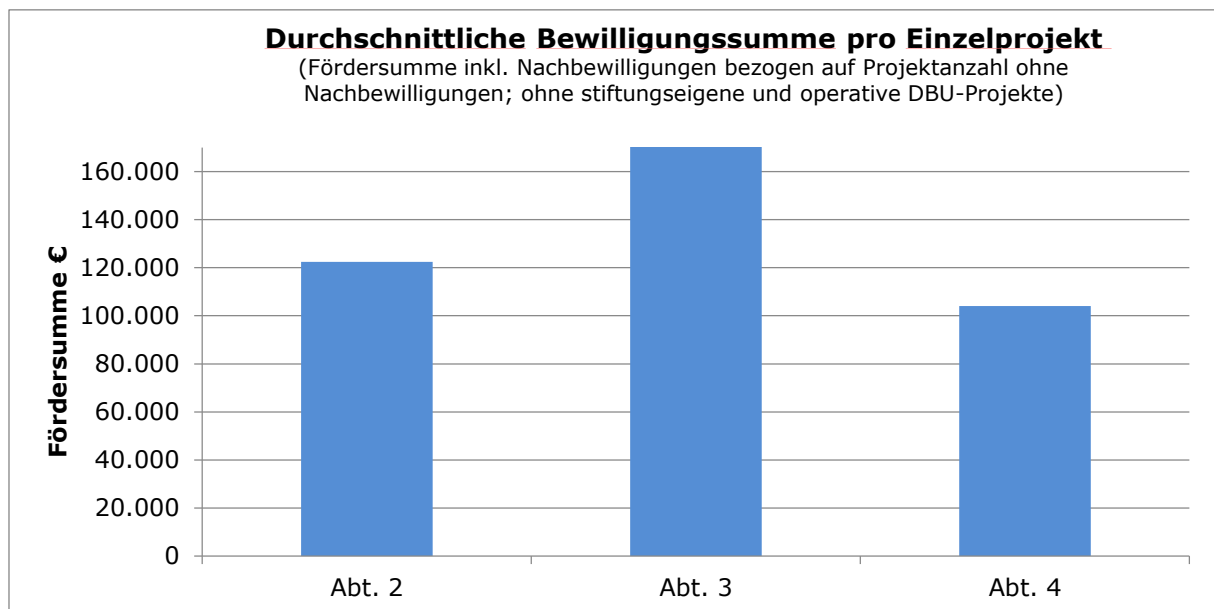


Abbildung 25

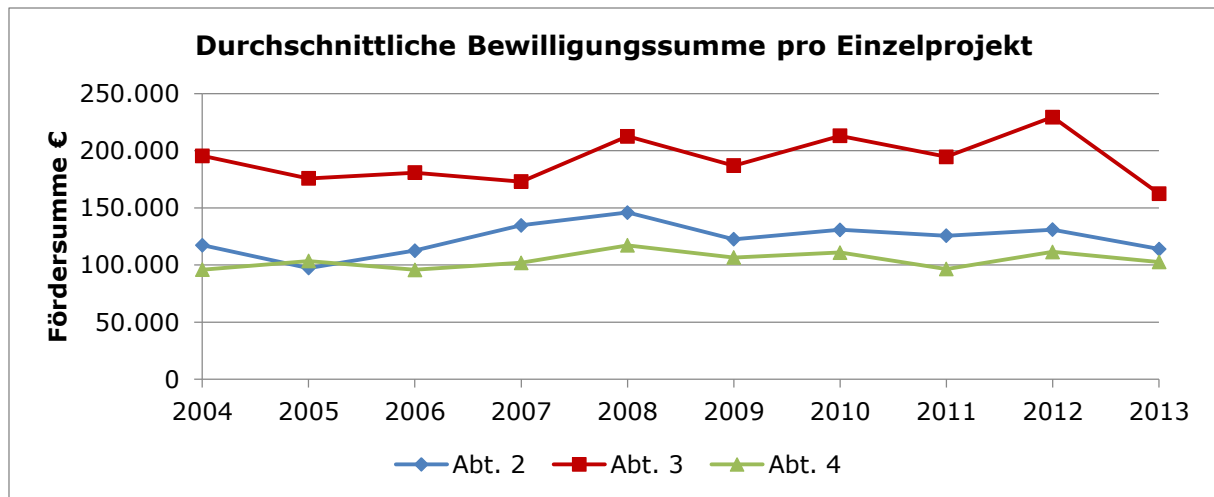


Abbildung 26

Generell liegt der Fördermitteleinsatz pro Projekt in Abteilung 3 im Durchschnitt um 67 % über dem Durchschnitt der Abteilungen 2 und 4 (Abbildung 25 & Abbildung 26).

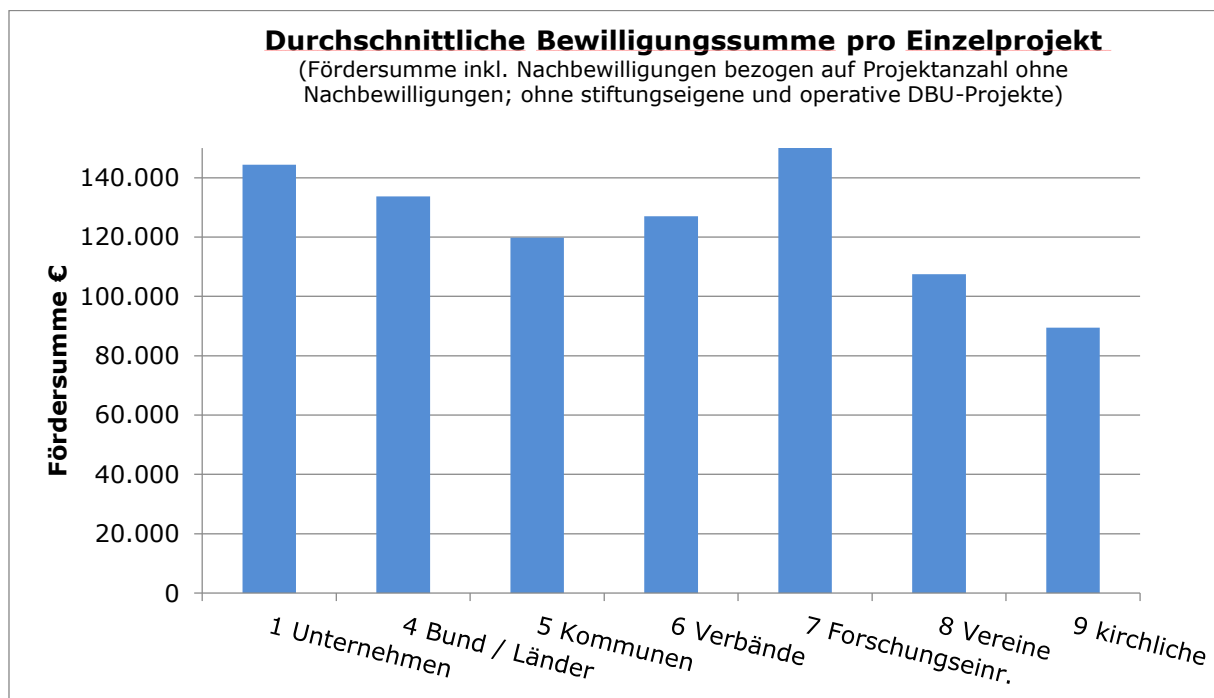


Abbildung 27

Der zeitliche Verlauf zeigt eine hohe Konstanz der mittleren Fördermitteldimension der Projekte in den Förderbereichen I, II, III, VII, VIII und IX. Die Bandbreite der Fördersumme pro Projekt ist groß. Die kleinsten 10 % der Projekte haben eine mittlere Fördersumme von 12.000 €, die größten 10 % von 350.000 €.

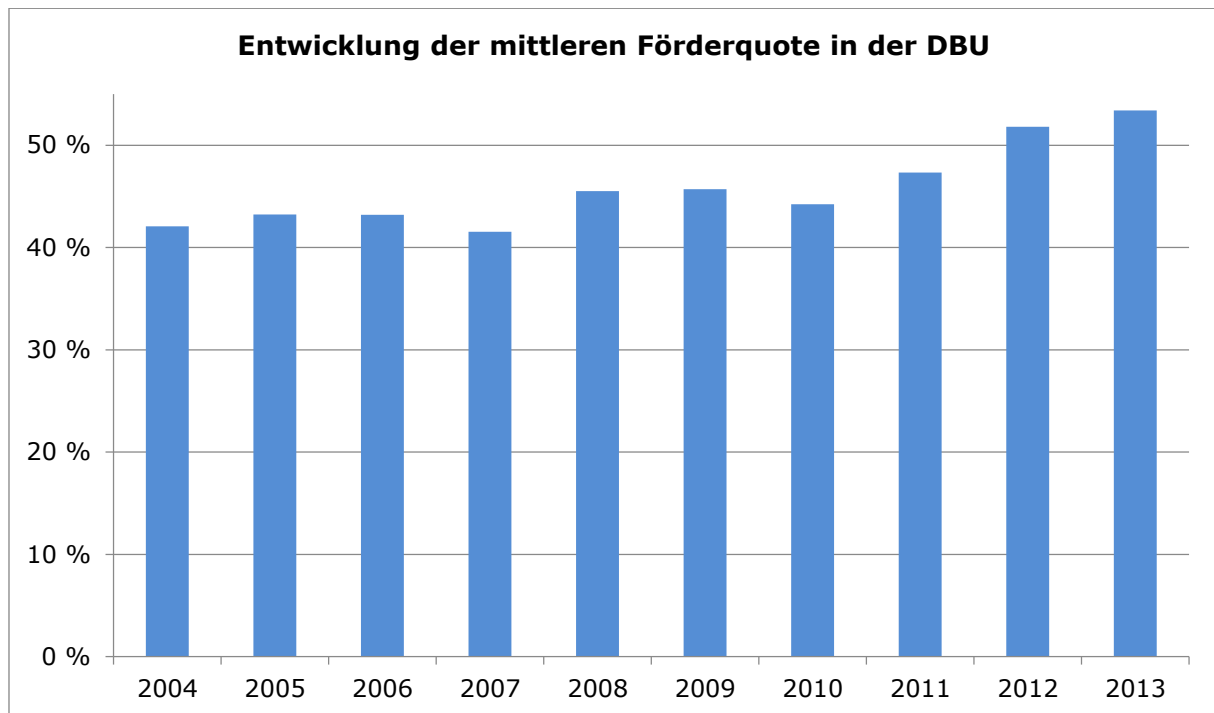
In den drei Fachabteilungen gibt es (unter Berücksichtigung der statistischen Stichprobengröße) gleichermaßen die Tendenz: Je besser der Projekterfolg bewertet wurde, umso höher war die im Mittel eingesetzte Fördersumme pro Projekt.

Den umgekehrten Effekt gibt es bei Projekten, die ihr Ziel nicht oder nicht vollständig erreichen. Zwar sind Projekte ohne positives Ergebnis (- -) statistisch relativ selten und



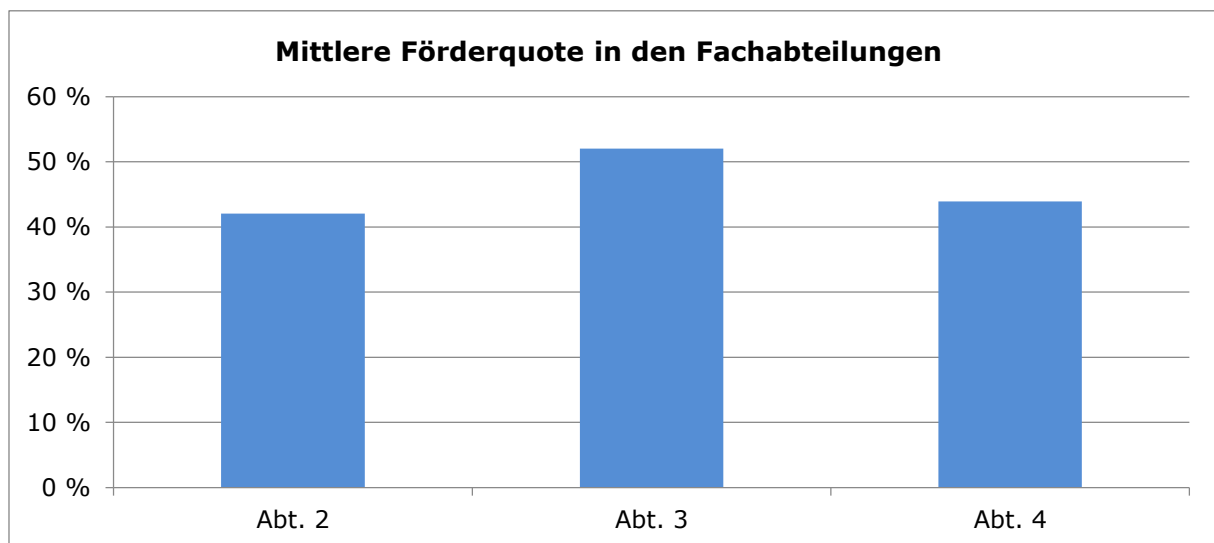
die Aussagekraft damit begrenzt, aber das durchschnittlich eingesetzte Fördergeld pro Projekt ist vergleichsweise höher als bei Projekten, die ihre Ziele nur teilweise nicht erreichen.

### 3.2.8 FÖRDERQUOTE



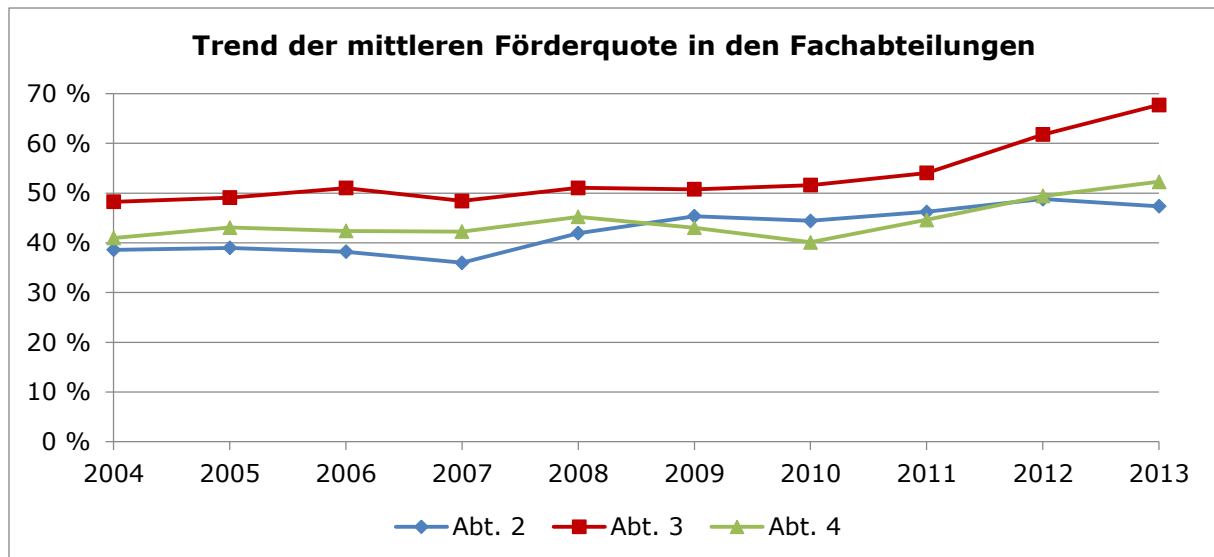
**Abbildung 28**

Die mittlere Förderquote zeigt insgesamt und seit 2011 zunehmend eine steigende Tendenz (Abbildung 28).



**Abbildung 29**

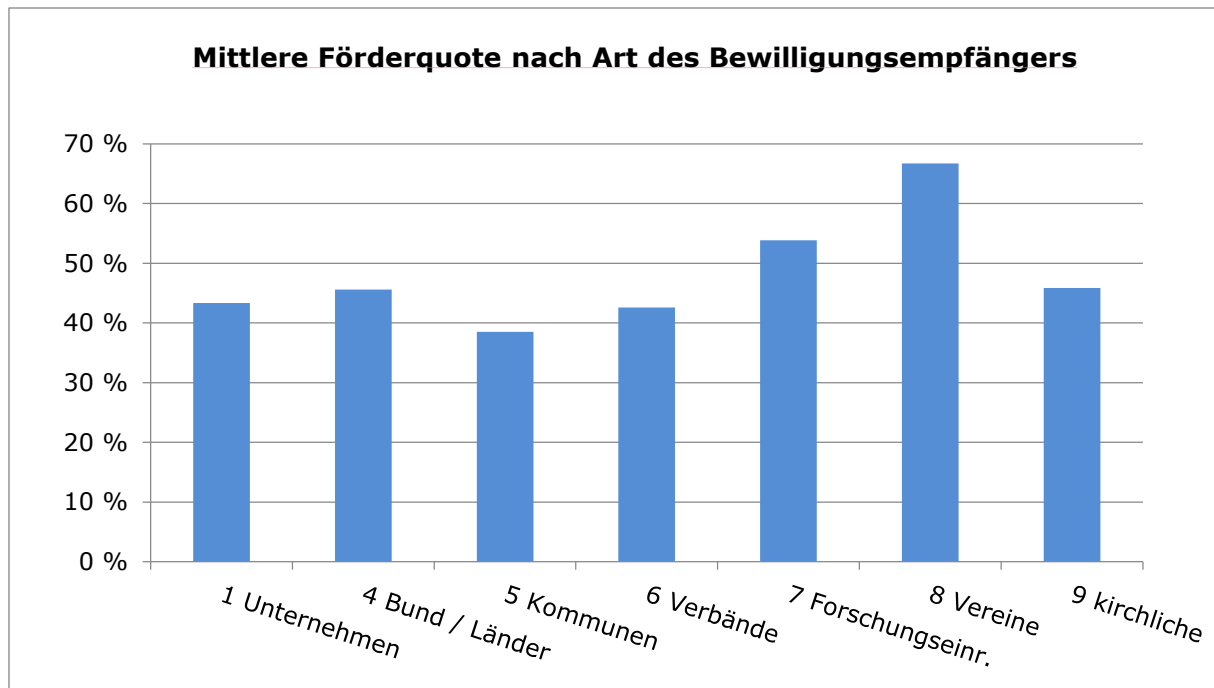
Trotz der Unterschiedlichkeit der Zielgruppen ist die mittlere Förderquote in den Abteilungen 2 und 4 auf vergleichbarem Niveau. In Abteilung 3 liegt sie substantiell höher (Abbildung 29).

**Abbildung 30**

Der Trend der letzten Jahre zeigt, dass in allen drei Fachabteilungen die mittlere Förderquote angestiegen ist (Abbildung 30). Erheblich ist der Anstieg in den Abteilungen 3 und 4 seit 2012. Ein Teil dieses Trends kann durch die Einführung der Projektförderung auf Ausgabenbasis erklärt werden. Dort zeigt sich der vorbeschriebene Trend zur Förderung auf Ausgabenbasis am Beispiel des Förderbereichs V besonders deutlich.

Zur Förderung auf Ausgabenbasis zählen in der Regel die Projekte, bei denen kein Eigenanteil zu erbringen ist (die Fördersumme entspricht den Gesamtkosten, die Förderquote beträgt also 100 %). Solche Projekte können in der Datenbankstruktur schon heute ermittelt werden. Nicht möglich ist zurzeit die Erfassung von Förderungen auf Ausgabenbasis, wenn die Förderquote dabei weniger als 100 % beträgt oder – und das ist ein häufiger Fall – wenn es sich um ein Kooperationsprojekt handelt, bei dem zwar mindestens ein Projektpartner einen Eigenanteil einbringt, gleichzeitig aber einer oder mehrere Partner auf Ausgabenbasis gefördert werden. Es ist bekannt, dass die Anzahl solcher Projekte groß ist, dennoch sind die für eine vollständige Auswertung erforderlichen Daten im hier möglichen Rahmen nicht zugänglich.

Mit negativem Ergebnis abgeschlossene Projekte liegen in der Förderquote rund 10 % niedriger als erfolgreiche Projekte. Gleichzeitig ist die Fördersumme im Mittel aber ebenfalls hoch. D. h. Projekte mit negativem Ergebnis haben häufiger überproportional hohe Eigenanteile.

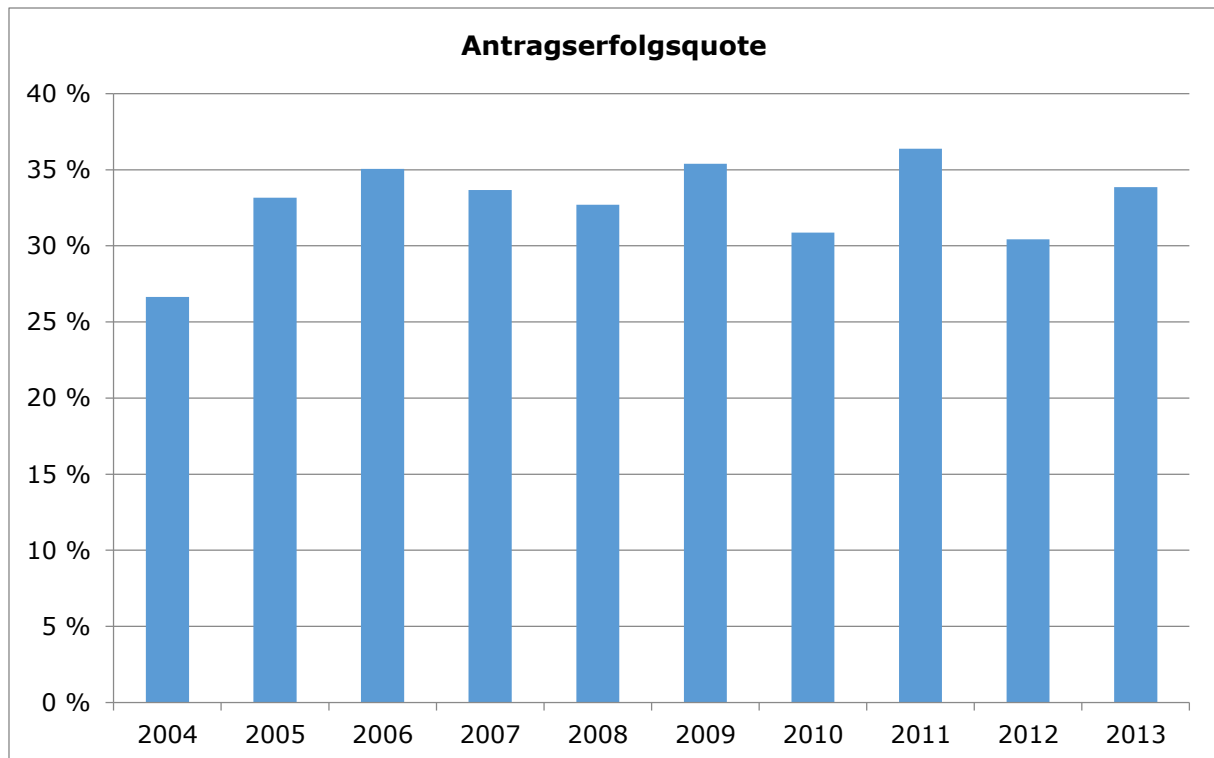
**Abbildung 31**

### 3.2.9 ERFOLGSQUOTE DER FÖRDERANFRAGEN

Die Antragserfolgsquote wird definiert als Quotient der Anzahl der Projekte, die innerhalb des Betrachtungszeitraums bewilligt wurden, bezogen auf die Zahl der im Betrachtungszeitraum in den drei Fachabteilungen mit Zuordnung zu den neun Förderbereichen eingereichten Skizzen und Anträge. Sie beinhaltet also auch Nachbewilligungsentscheidungen, nicht aber stiftungseigene und operative Projekte.

Die sich so errechnende Gesamt-Antragserfolgsquote beträgt im Mittel über den 10-jährigen Betrachtungszeitraum 32,7 %.

Abbildung 32 zeigt im Verlauf der Jahre eine Schwankungsbreite von bis zu knapp 10 Prozentpunkten.

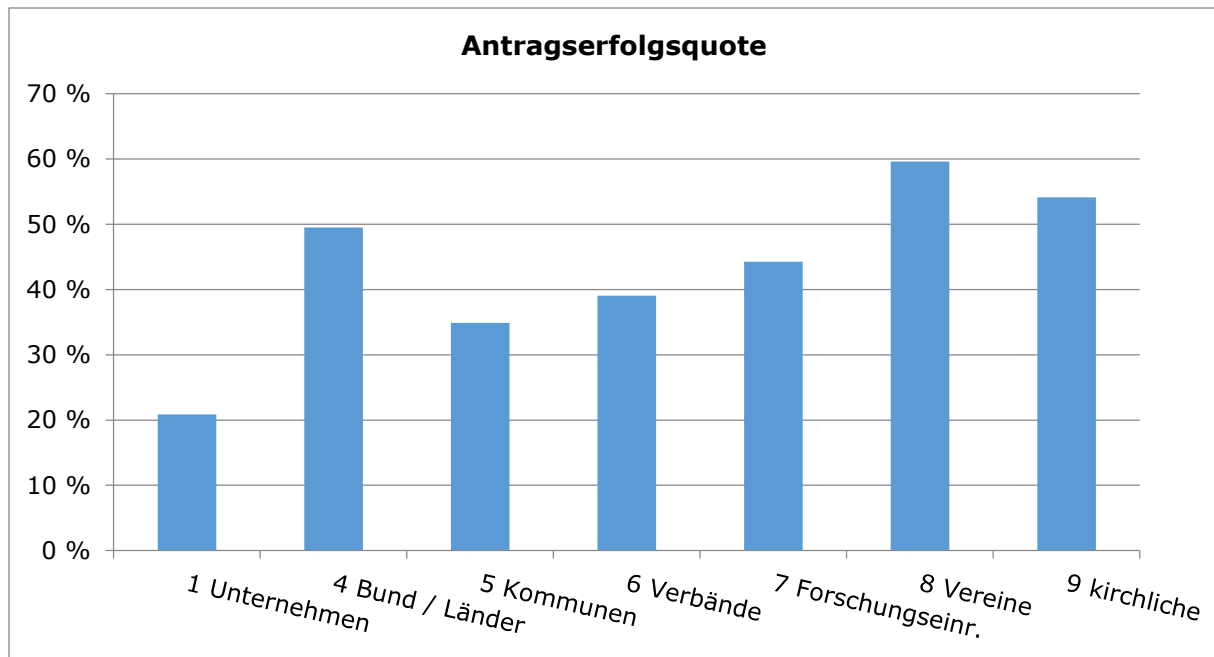


**Abbildung 32**

Der Mittelwert der Antragserfolgsquote über 10 Jahre unterscheidet sich nicht wesentlich zwischen den drei Fachabteilungen.

In Abteilung 2 wird seit 2009 eine im Schnitt um 6 Prozentpunkte höhere Antragserfolgsquote erreicht, Abteilung 3 zeigt von den Jahren 2007 und 2008 auf die Jahre 2009 und 2010 einen Rückgang der Antragserfolgsquote von mehr als 10 %, die sich erst in den Folgejahren wieder auf minus 4 % gegenüber den ersten fünf Jahren angleicht. Abteilung 4 zeigt nur geringe Schwankungen.

Die Analyse nach Förderbereichen zeigt erhebliche Unterschiede. Hervorzuheben bleibt Förderbereich V. Dieser zeigt mit knapp 14 % eine durchgängig sehr niedrige Antragserfolgsquote. Dies liegt darin begründet, dass Förderbereich V mit 5 % über ein relativ kleines Förderbudget verfügt, gleichzeitig aber die Nachfrage mit durchschnittlich 9 % aller Skizzen und Anträgen im Zehnjahresmittel deutlich über den Budgetvorgaben rangiert. Eine ähnliche Situation ist sonst nur noch in den Förderbereichen I und VIII gegeben. Auch hier übersteigt der Anteil der eingegangenen neuen Skizzen und Anträge die zur Verfügung stehenden Budgetzuteilungen. Dies wird in den Förderbereichen I und VIII durch im Schnitt deutlich kleinere Fördervolumina pro Projekt kompensiert, im Förderbereich V durch eine in Relation geringere Anzahl an Bewilligungen.

**Abbildung 33**

Erhebliche Unterschiede in der Antragserfolgsquote zeigen sich auch nach Art der Bewilligungsempfänger (Abbildung 33). Die geringste Erfolgsquote haben Unternehmen. Hier führt nur rund jede fünfte Förderanfrage zu einer Bewilligung von Fördermitteln. Kirchliche Einrichtungen und Vereine erzielen Erfolgsquoten zwischen 54 und 60 %.

Die zeitliche Analyse zeigt, dass die unternehmerische Antragserfolgsquote seit 2011 kontinuierlich ansteigt.

Hinsichtlich der Bewertung der Antragserfolgsquote ist auch folgender Sachverhalt zu berücksichtigen:

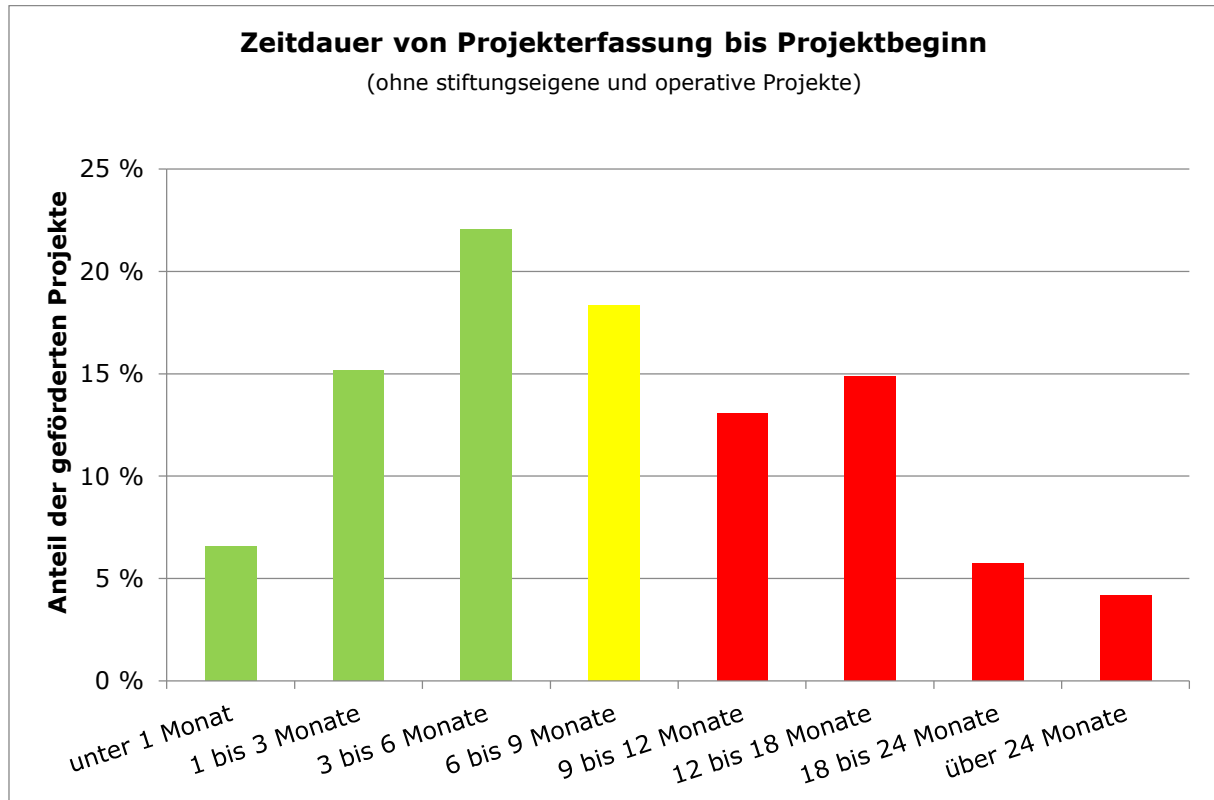
Es wird abgeschätzt, dass rund die Hälfte aller formlosen Anfragen (Telefon, E-Mail) schon beim Erstkontakt und vor jeder Erfassung in der Datenbank abschließend behandelt werden. Per E-Mail und Telefon kann diese Empfehlung (auf eine Antragstellung bei der DBU zu verzichten) in der Regel für den Anfragenden gut nachvollziehbar erläutert werden. Typische Gründe sind:

- Das Projekt ist nicht innovativ oder wenig umweltentlastend.
- Das Projekt dient der Erfüllung gesetzlicher Pflichtaufgaben.
- Das Projekt ist mit dem Beihilferecht unvereinbar.
- Das Projekt zielt auf institutionelle Förderung.
- Es gibt zur Projektidee ein aktuelles staatliches Programm.
- Es handelt sich um ein reines Investitionsvorhaben.
- Es handelt sich um die Aufstockung anderer Förderungen.
- Es handelt sich um eine Studie ohne konkreten Umsetzungsbezug.
- Es handelt sich um ein Monitoringprojekt.
- Das Projekt beschränkt sich auf Grundlagenforschung.
- Das Projekt dient der Markteinführung bereits fertiger Entwicklungen.
- Das Projekt wurde bereits begonnen.

Die verbleibenden Förderanfragen werden mit Aktenzeichen in der Datenbank erfasst. Mit der Antragserfolgsquote im Bereich um 30 % teilt die DBU seit Jahren überwiegend gute

Erfahrungen mit anderen Förderinstitutionen. So kann im Prüfungsprozess ein ausreichender Qualitätswettbewerb sichergestellt werden. Zum final förderentscheidungsfähigen Antrag werden dann die Projekte entwickelt, für die auch inhaltlich und förderbudgetseitig gute Aussichten bestehen, bewilligt zu werden.

### 3.2.10 DAUER DER ENTSCHEIDUNGSFINDUNG UND PROJEKTLAUFZEITEN

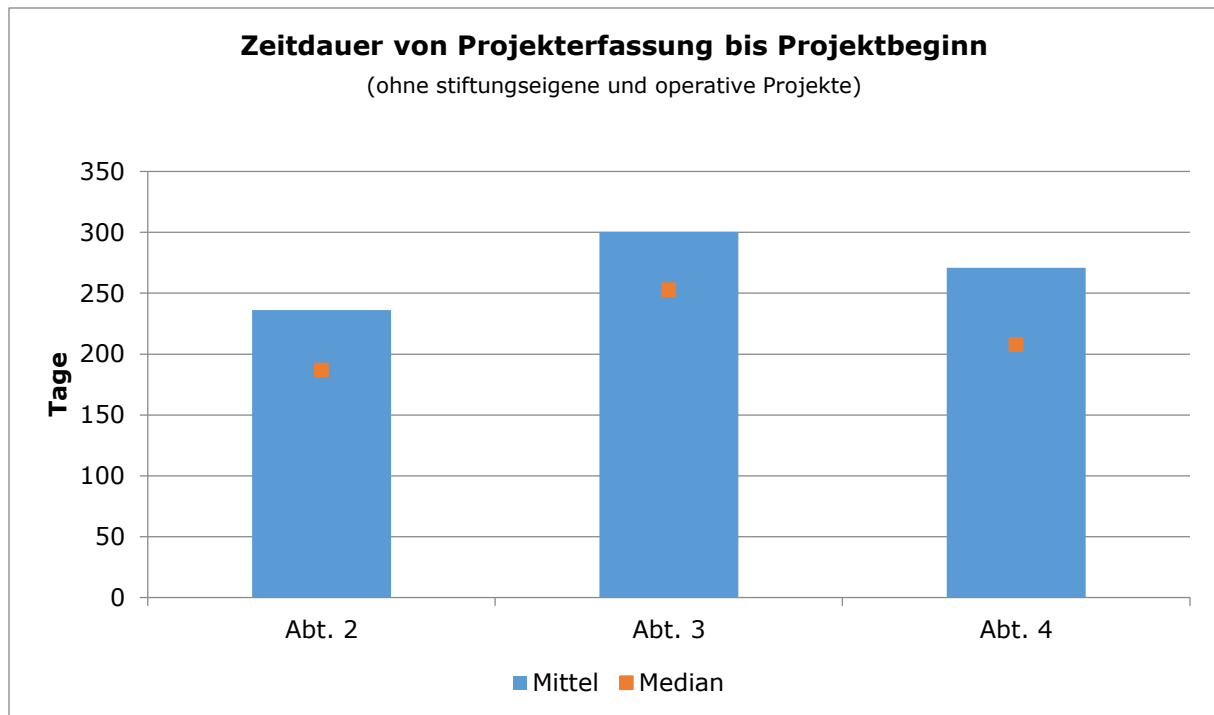


**Abbildung 34**

Die typische Zeitachse zwischen der Projekterfassung (Erstkontakt mit der DBU) und dem Projektbeginn durch den Bewilligungsempfänger (nach Antragsausarbeitung, Antragseinreichung, Antragsprüfung inklusive Begutachtung und Förderentscheidung) liegt bei 3 bis 6 Monaten. Die grünen Balken in Abbildung 34 gelten im Fördergeschäft als „schnell“ und werden seitens der Antragsteller mit Attributen wie „effizient und unbürokratisch“ honoriert. Die roten Balken zeigen tendenziell als zu lang wahrgenommene Zeitachsen.

Hinsichtlich der Zeitdauer, die von der Erfassung eines neuen Antrages oder einer neuen Skizze bis zum Projektbeginn im Falle einer Bewilligung vergeht, zeigen die Fachabteilungen deutliche Unterschiede.

Rund 9 % aller DBU-Projekte brauchen länger als 18 Monate bis zum Projektbeginn. Nach 9 Monaten sind zwei Drittel aller Projekte begonnen. Die Hälfte der Projekte benötigt nicht mehr als 6 Monate bis zum Projektbeginn.

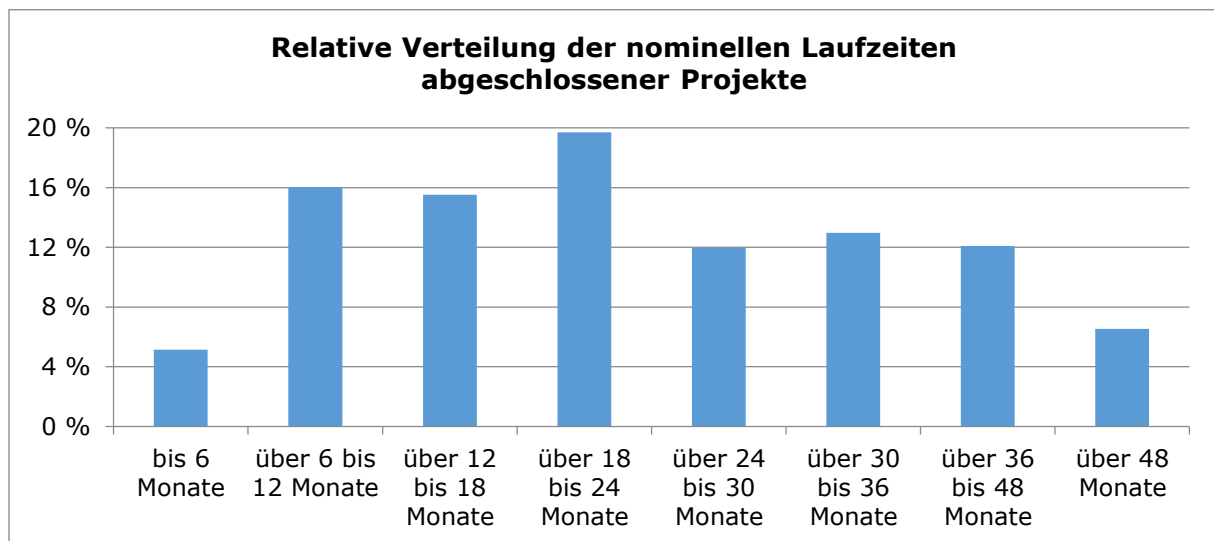
**Abbildung 35**

Bezogen auf den 10-Jahres-Mittelwert ist die Dauer bis zum Projektbeginn in Abteilung 4 um knapp 10 % und in Abteilung 2 um etwas über 20 % schneller als in Abteilung 3 (Abbildung 35). Der Median zeigt einen äquivalenten Verlauf zwischen den Abteilungen. Er liegt für die Abteilungen 2 und 3 um ca. 7 Wochen unter dem Mittelwert, für Abteilung 4 sogar um 9 Wochen. Dies bedeutet, dass die Mittelwerte bei allen drei Abteilungen in ähnlicher Weise durch relativ wenige Projekte mit individuell vergleichsweise sehr langen Antragsphasen beeinflusst sind. Im Betrachtungszeitraum gibt es drei Fälle, in denen die Antragsphase mehr als vier Jahre dauerte.

Aufgelöst nach Fachabteilungen hat die Entscheidungsgeschwindigkeit in den Abteilungen 2 und 4 einen leicht zunehmenden Trend, in Abteilung 3 einen leicht abnehmenden Trend. Nach Förderbereichen betrachtet zeigen sich deutliche Differenzierungen. Beispielsweise zeigt sich die mittlere Dauer bis zum Projektstart im Förderbereich V auf Basis der Datenlage um mehr als doppelt so lang wie in Förderbereich III. Die zeitlichen Trends unterscheiden sich förderbereichsweise ebenfalls deutlich.

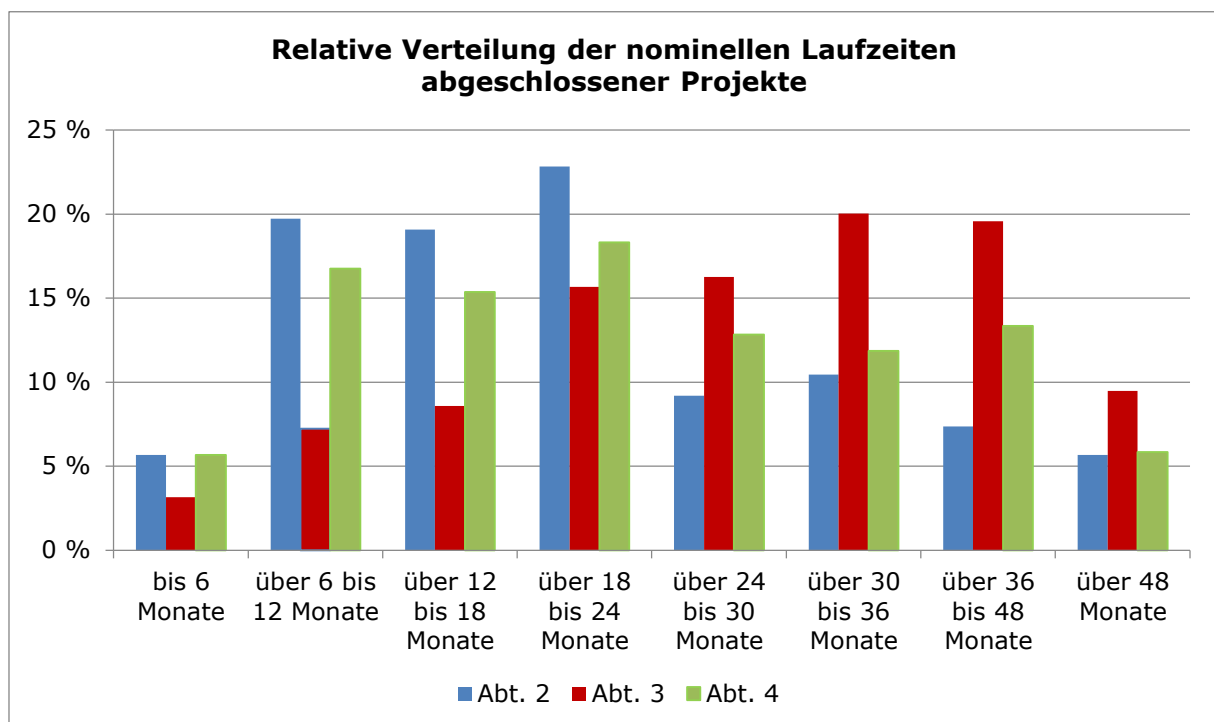
Die Untersuchung nach Art des Antragstellers zeigt keine besondere Spezifik. Die Bandbreite geht von 240 Tagen bis 290 Tagen Mittelwert. Ebenso zeigen sich auch bei Betrachtung der Teilmenge der bereits abgeschlossenen und bewerteten Projekte keine sichtbaren Abhängigkeiten von der Projektentscheidungsdauer.

## 3.2.11 NOMINELLE UND TATSÄCHLICHE PROJEKTLAUFZEIT

**Abbildung 36**

Das „typische DBU-Projekt“ hat nominell mehrheitlich eine Laufzeit von 18 bis 24 Monaten (Abbildung 36).

Die nominelle Projektlaufzeit entspricht der bewilligten Projektlaufzeit. Der Zeitpunkt ihres Beginns ist im Regelfall der Bewilligungszeitpunkt, kann aber in Absprache mit der DBU auch auf einen späteren Zeitpunkt gelegt werden.

**Abbildung 37**

In Abteilung 2 sind Projekte mit 18 bis 24 Monaten Laufzeit am häufigsten (Abbildung 37). Für Abteilung 3 sind 36-Monats-Projekte das vorrangige Fördermodell. In



Abteilung 4 ist ähnlich wie in Abteilung 2 eine größere Breite an unterschiedlichen Projektlaufzeiten gegeben, in der Tendenz etwas länger als in Abteilung 2.

Die tatsächliche Projektlaufzeit ist die Anzahl an Tagen zwischen dem oben definierten Projektbeginn (nomineller gleich tatsächlicher Projektbeginn) und dem fachlichen Abschluss per Projektabschlussvermerk.

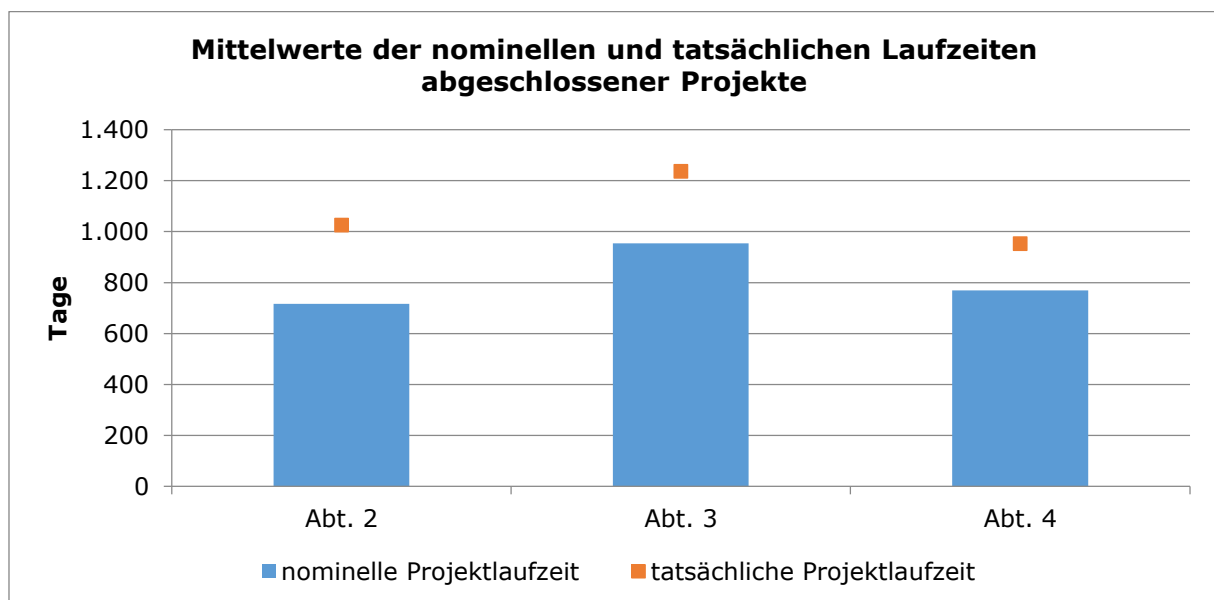
Der Zeitpunkt des verwendungsprüfungsseitigen Abschlusses kann auch vor oder nach diesem Datum liegen und ist hier unberücksichtigt.

Beim Vergleich von nomineller und tatsächlicher Projektlaufzeit sind folgende mögliche Einflussfaktoren zu berücksichtigen:

1. Projektverlängerungen. Die kostenneutrale Verlängerung der nominellen Projektlaufzeit um bis zu 12 Monate obliegt den Fachreferaten. Darüber hinausgehende Verlängerungen billigt der Generalsekretär.
2. Nach Ende der nominellen Projektlaufzeit zuzüglich Verlängerungen hat der Bewilligungsempfänger drei Monate Zeit, bei der DBU die Schlussabrechnung und den Abschlussbericht einzureichen.
3. Nachbesserungen und Nachfragen zum Abschlussbericht.
4. Mögliche externe Begutachtung der Projektergebnisse anhand des Abschlussberichtes.
5. Verfassung des Abschlussvermerks und Umlauf.

Es ist davon auszugehen, dass die Punkte 2 bis 5 einen Zeitraum von vier bis fünf Monaten umspannen. Darüber hinausgehende Unterschiede zwischen nomineller und tatsächlicher Projektlaufzeit werden überwiegend kostenneutralen Projektlaufzeitverlängerungen zuzurechnen sein.

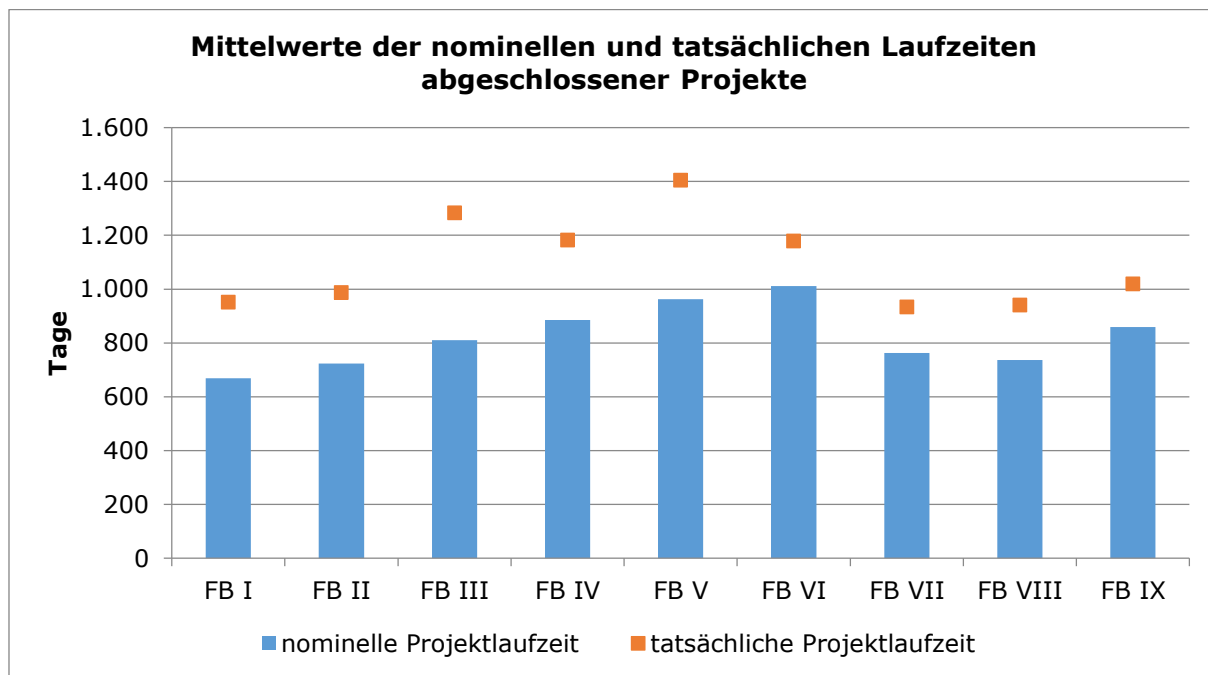
Weder die nominelle noch die tatsächliche Laufzeit der mehr als dreitausend untersuchten abgeschlossenen Projekte zeigt besondere zeitliche Sensitivitäten.



**Abbildung 38**

Die mittlere nominelle Projektlaufzeit in Abteilung 2 beträgt rund zwei Jahre, die in Abteilung 4 knapp 2 Monate mehr und in Abteilung 3 rund 8 Monate mehr (Abbildung 38).

Bis zum tatsächlichen fachlichen Abschluss per Abschlussvermerk vergehen in Abteilung 4 einschließlich kostenneutraler Projektverlängerungen durchschnittlich sechs Monate, in den Abteilungen 3 und 2 neun bzw. zehn Monate.



**Abbildung 39**

Förderbereich VI weist die längsten mittleren nominellen Projektlaufzeiten aus, Förderbereich I die kürzesten (Abbildung 39).

Bei den tatsächlichen Laufzeiten sind die Förderbereiche I, II, VII, VIII und IX vergleichbar, sowie die Förderbereiche III, IV und VI. Förderbereich V hat im Mittel die längsten tatsächlichen Projektlaufzeiten.

Kirchliche Einrichtungen und Unternehmen haben im Mittel tendenziell kürzere Projektlaufzeiten als Forschungseinrichtungen und Projekte des Bundes und der Länder. Die Unterschiede nach Antragstellerart bleiben allerdings klein.

Unter der Annahme, dass sich die formalen Projektabschlussarbeiten bei DBU und Bewilligungsempfänger über alle Bereiche nicht signifikant unterscheiden, ergäbe sich entsprechend Tabelle 12 so etwas wie eine „charakteristische mittlere projektkostenneutrale Projektlaufzeitverlängerung“ nach Art der Bewilligungsempfänger:

**Tabelle 12**

	Unternehmen	Bund/ Länder	Kommunen	Verbände	Forschungs- einrichtungen	Vereine	kirchliche
Typische Verlängerung (Monate)	4	3	6	2	5	4	2

### 3.2.12 MITTELSTANDSFÖRDERUNG UND MITTELSTANDSQUOTE

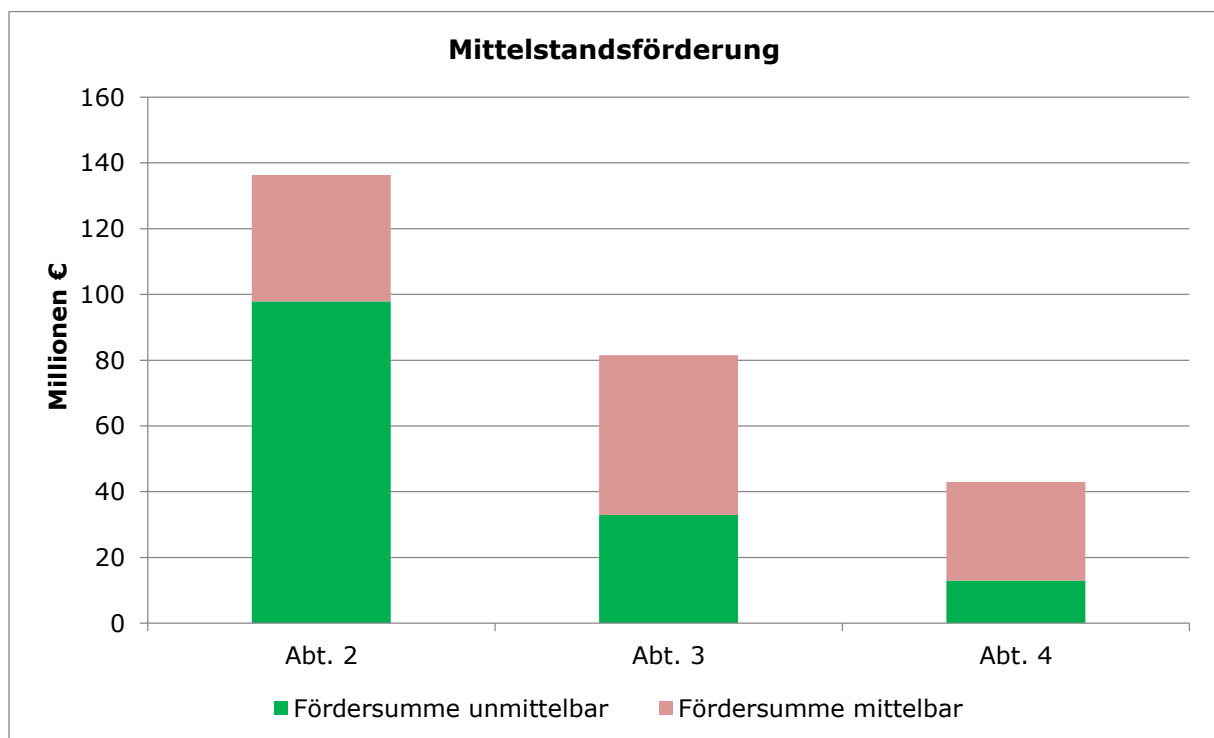
Im Betrachtungszeitraum beläuft sich die Mittelstandsförderung der DBU auf einen Gesamtbetrag von 274.875.822,27 € (55,7 % der Gesamtfördersumme).

Der Fördermittelbetrag, der der mittelständischen Wirtschaft direkt zur Verfügung gestellt wurde (unmittelbare Mittelstandsförderung), beträgt 152.961.017,12 € (31,0 % der Gesamtfördersumme).

Der Differenzbetrag betrifft die mittelbare Mittelstandsförderung in Höhe von 121.914.805,14 € (24,7 % der Gesamtfördersumme). Sie kommt dem Mittelstand indirekt zugute.

Weitere 218.653.739,53 € (44,3 % der Gesamtfördersumme) sind sonstige Förderungen ohne Mittelstandsbezug.

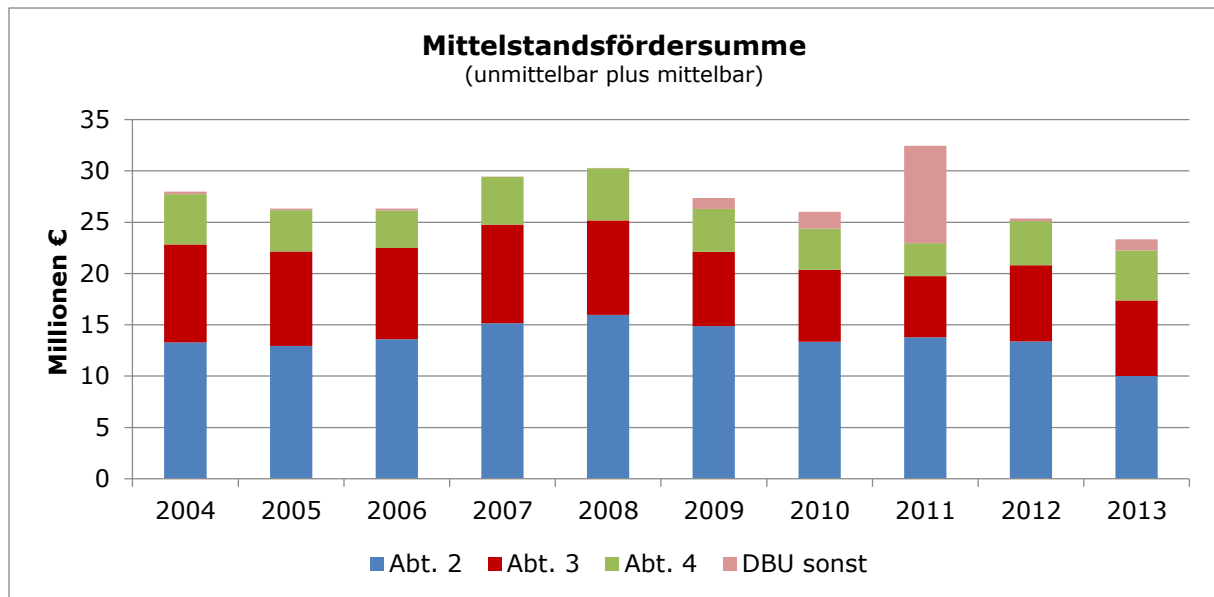
Der Anteil der drei Fachabteilungen an der Mittelstandsquote beläuft sich auf 260.725.303,32 € und gliedert sich wie folgt:



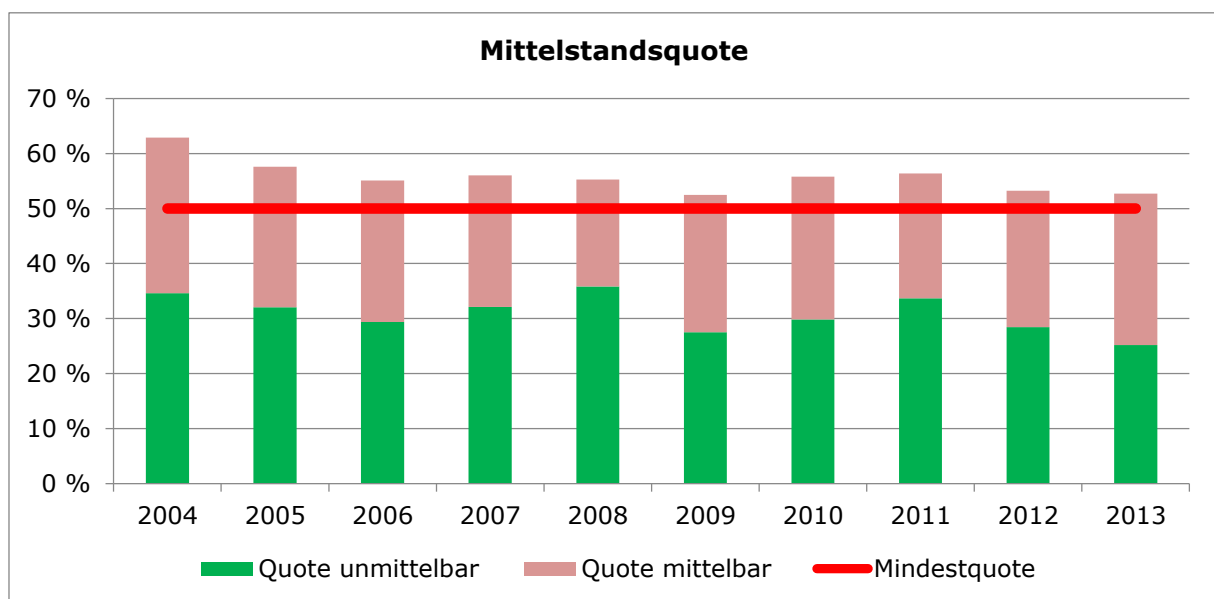
**Abbildung 40**

Die Abteilungen 3 und 4 erbringen zusammen eine Mittelstandsförderleistung, die in Summe um rund 10 % unterhalb der von Abteilung 2 liegt (Abbildung 40).

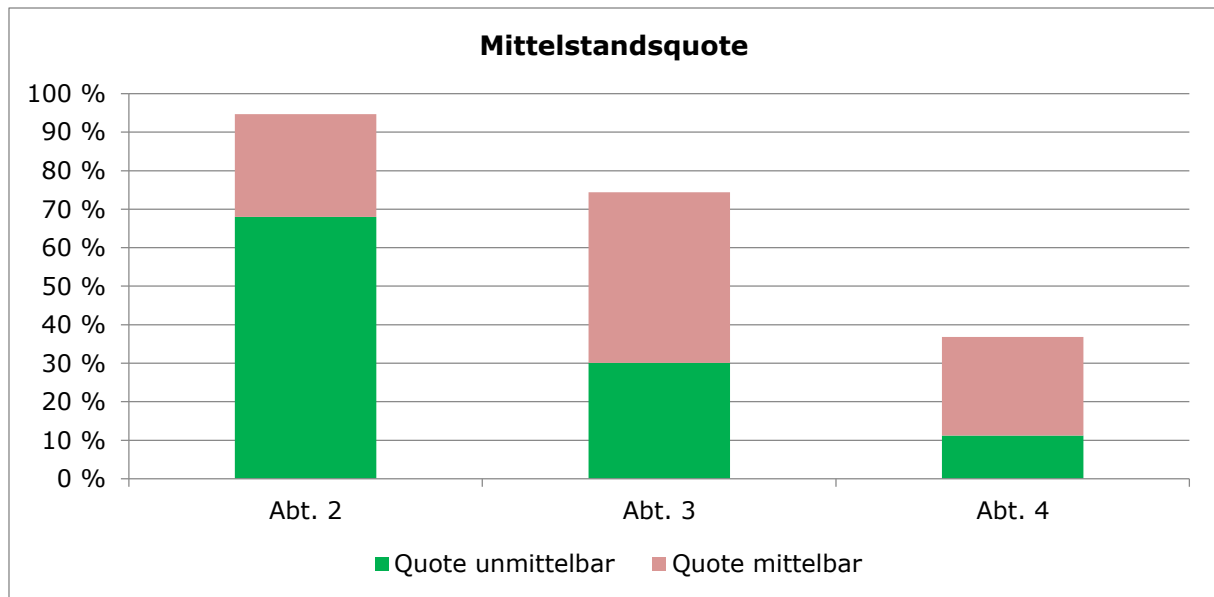
Bezogen auf die unmittelbare Mittelstandsförderleistung liegt die für Abteilung 2 bewilligte Fördersumme um den Faktor 2,1 über der Summe aus den beiden anderen Förderabteilungen.

**Abbildung 41**

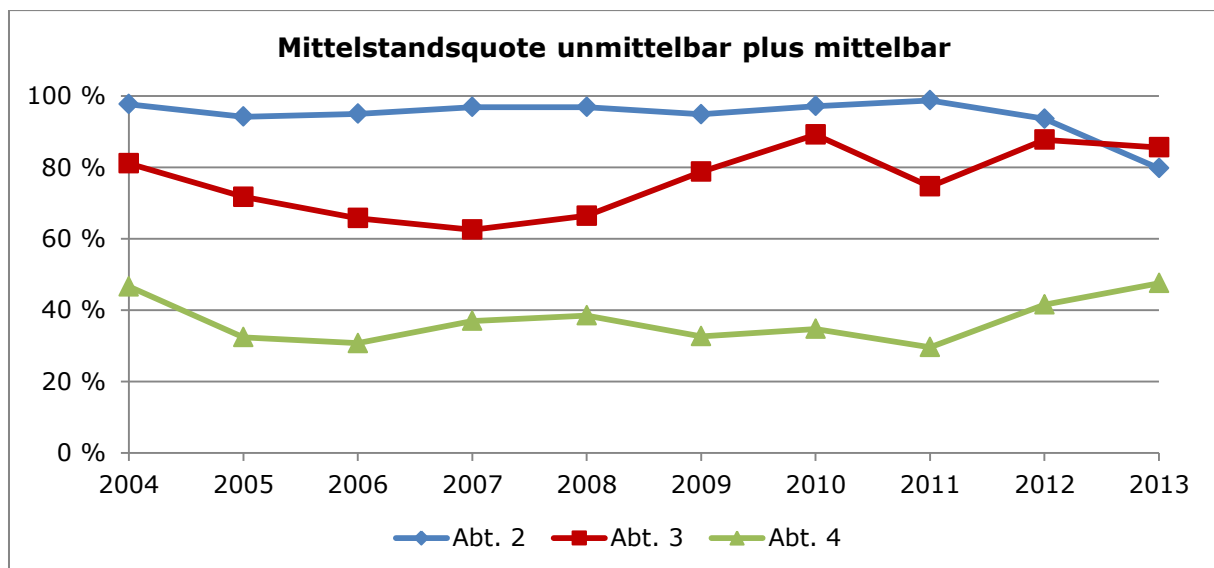
Ohne die Einberechnung von Sonderprojekten außerhalb der drei Fachabteilungen ist die an den Mittelstand ausgereichte Fördersumme seit Mitte des Betrachtungszeitraumes rückläufig (Abbildung 41).

**Abbildung 42**

Die DBU erreicht die geforderte Mindest-Mittelstandsquote von 50 % knapp (Abbildung 42). Die Fördermittel der mittelbaren Mittelstandsquote erreichen den Mittelstand nicht als Geldbetrag, sondern als positive Wirkung auf die mittelständische Wirtschaft.

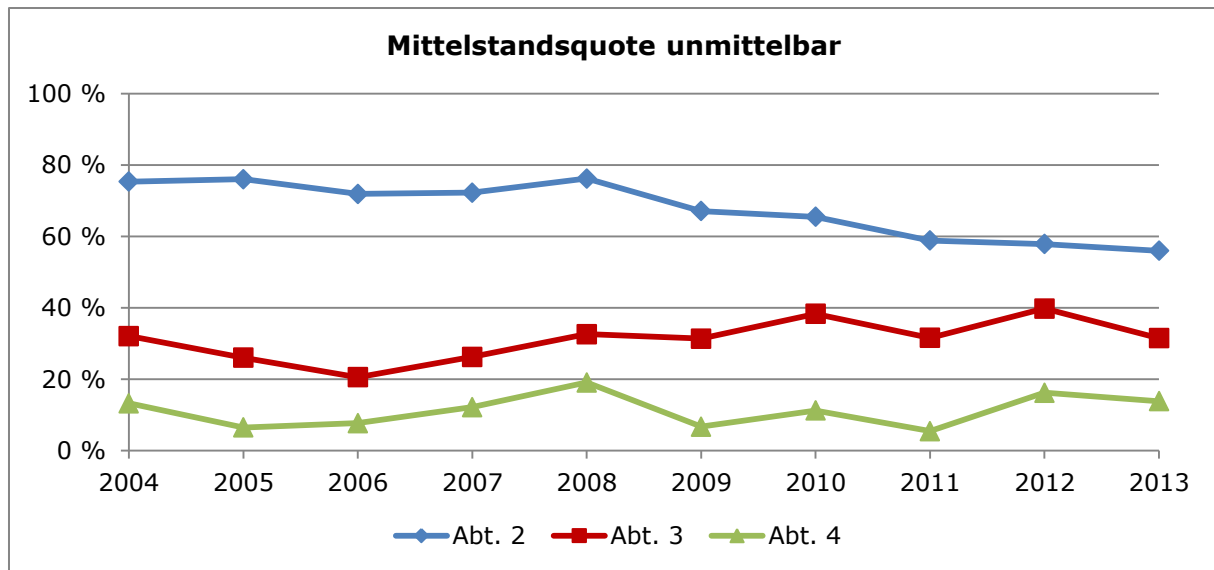
**Abbildung 43**

In Abteilung 2 kamen im Betrachtungszeitraum 94,7 % aller Fördermittel dem Mittelstand zugute, davon der weit überwiegende Teil (68 %) unmittelbar (Abbildung 43). In den Abteilungen 3 und 4 summiert sich die Mittelstandsförderquote auf 74,4 % bzw. 36,9 %. Deren unmittelbare Beiträge liegen bei 30,1 % bzw. 11,2 %.

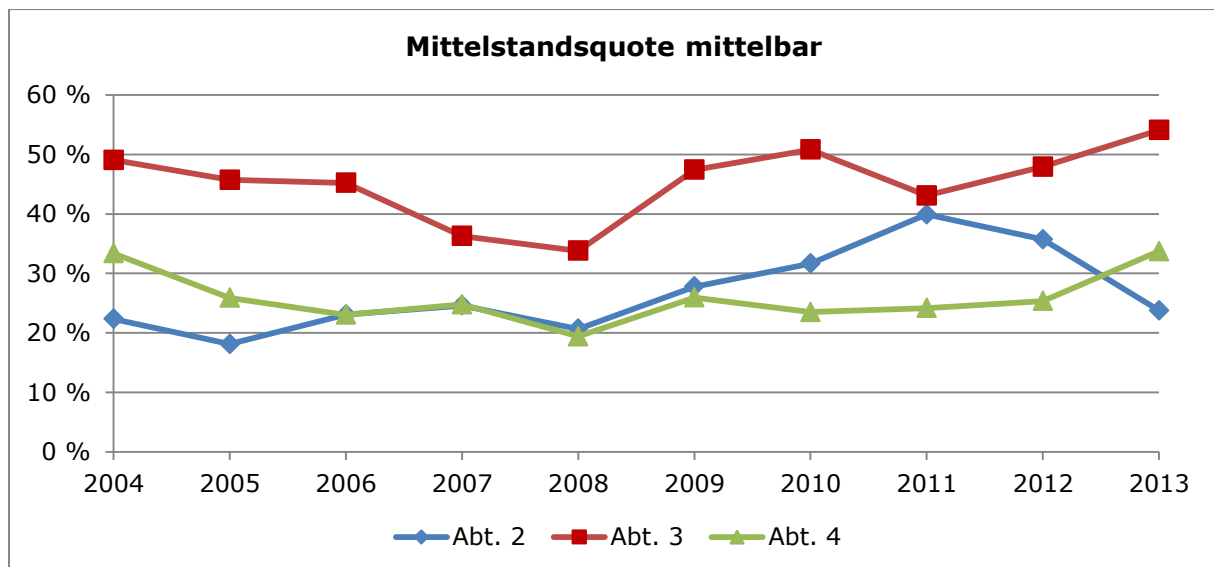
**Abbildung 44**

Mit Einführung der Projektförderung auf Ausgabenbasis zeigt sich in Abteilung 2 eine signifikante Absenkung der Mittelstandsquote (Abbildung 44), bedingt durch einen Rückgang insbesondere bei der mittelbaren Mittelstandsförderung (vgl. Abbildung 46).

Die Abteilungen 3 und 4 zeigen eine leicht steigende Tendenz hinsichtlich der Mittelstandsförderung.

**Abbildung 45**

Bei der unmittelbaren Mittelstandsquote zeigt Abteilung 2 einen kontinuierlichen Rückgang der Quote über 10 Jahre (Abbildung 45), der weiter unten detaillierter untersucht wird. Abteilung 4 zeigt einen schwach, Abteilung 3 einen stärker steigenden Trend.

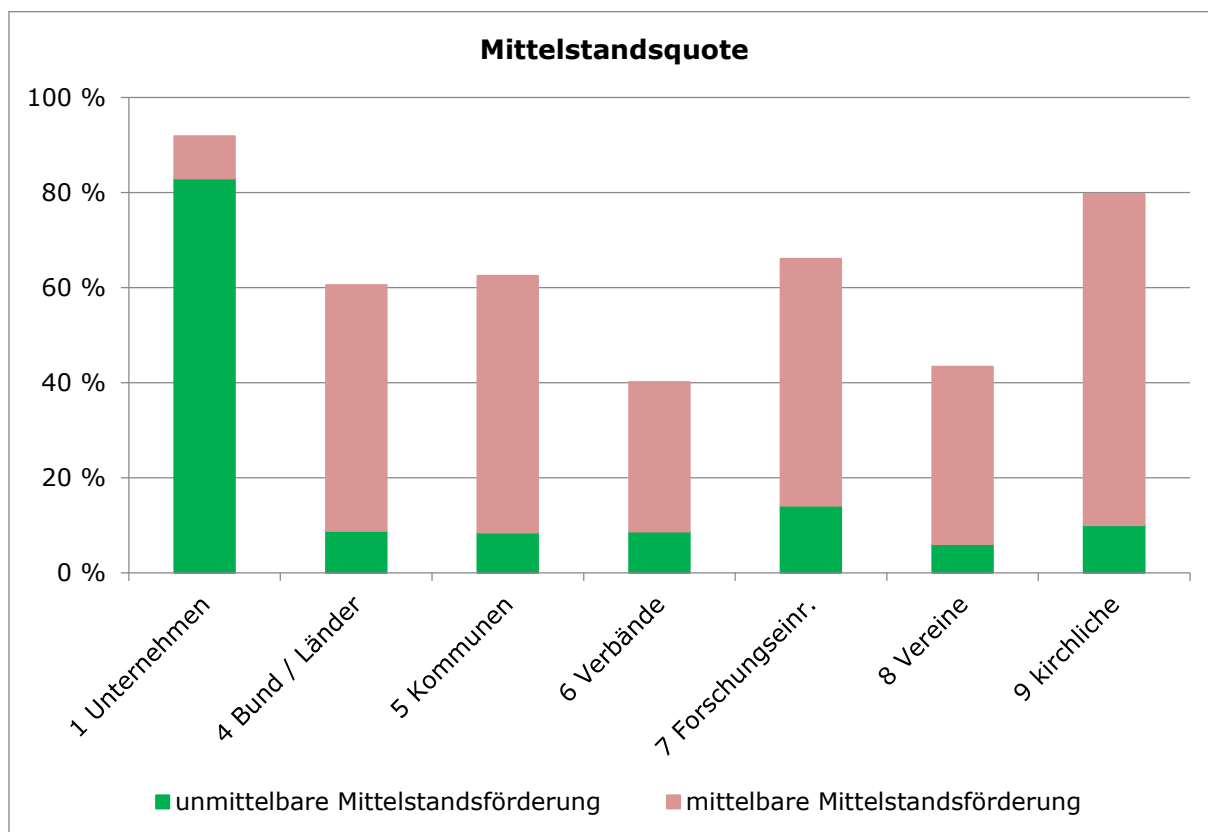
**Abbildung 46**

Bis einschließlich 2011 wurde der Rückgang in der unmittelbaren Mittelstandsquote in Abteilung 2 durch einen Anstieg der mittelbaren Quote ausgeglichen (Abbildung 46), sodass die Mittelstandsquote (Summe mittelbar plus unmittelbar) bis dorthin nahe 100 % betrug. In Abteilung 3 gab es ebenfalls einen steigenden Trend der mittelbaren Mittelstandsquote, die einen zusätzlichen Beitrag zum Aufwärtstrend der Mittelstandsquote in Abteilung 3 liefert.

Die Förderbereiche I bis III zeigen alle im Jahr 2013 einen deutlichen Rückgang der Mittelstandsquote.

Der Abteilung 3 zugeordnete Förderbereich VI leistet zur Mittelstandsquote insgesamt einen geringen Beitrag. Die unmittelbare Mittelstandsquote in Förderbereich VI liegt im 10-Jahresdurchschnitt bei 10,6 % der im Förderbereich bewilligten Mittel.

Förderbereich IX zeigt seit dem Jahr 2009 einen signifikanten Rückgang der Mittelstandsquote. Die Förderbereiche VIII und IX liegen im Schnitt der letzten fünf Jahre in ihrer unmittelbaren Mittelstandsquote deutlich unter 10 %. Die Förderbereiche VII und VIII zeigen bei der Summe aus mittelbarer und unmittelbarer Mittelstandsquote in den letzten Jahren eine wachsende Tendenz.



**Abbildung 47**

Bei allen Arten von Bewilligungsempfängern außer Unternehmen gehen nur ca. 10 % der Fördermittel an den Mittelstand (Abbildung 47). Hierunter fallen insbesondere Fördermittel, die vom Bewilligungsempfänger (Nicht-Unternehmen) an seine Kooperationspartner (Mittelstandsunternehmen) durchgereicht werden.

Anders ist die Situation bei den Unternehmen. Die Differenz von 92 % zu 100 % lässt sich auf die Förderung von Unternehmen zurückführen, die definitionsgemäß nicht mehr den KMU zuzurechnen sind. Solche Unternehmen zählen ebenso zu den Förderzielgruppen der DBU wie alle anderen Zielgruppen in den Fachabteilungen, die nicht mittelständische Wirtschaft sind.

Die Unternehmensprojekte, die mittelbaren Mittelstandsbezug aufweisen (8,9 %), betreffen entsprechende Projektinhalte bei unternehmerischen Bewilligungsempfängern, die nicht dem Mittelstand zuzurechnen sind. Dies kann die Projekte ganz oder teilweise betreffen.

Wesentlich bei der Interpretation der Mittelstandsquote ist, dass bei Projekten, deren Bewilligungsempfänger keine Mittelständler sind, jede von dort durchgeleitete Geldleistung an die mittelständische Wirtschaft (z. B. kooperierende KMU) zur unmittelbaren Mittelstandsquote zählt. Jede enthaltene Projektleistung, die dem Mittelstand zugutekommen soll (indirekt, nicht-finanziell), zählt zur mittelbaren Mittelstandsquote.

### 3.2.13 INTERNATIONALE PROJEKTE

Im Betrachtungszeitraum wurden in 52 unterschiedlichen Staaten insgesamt 324 Projekte mit Gesamtkosten von 61,5 Mio. € und einer Gesamtfördersumme von 31,6 Mio. € gefördert.

Die Hälfte der benannten 52 Länder partizipierten je nur an einem oder zwei der Förderprojekte, 18 Länder partizipierten an fünf oder mehr Projekten (Abbildung 48).

Länder aus Mittel- und Osteuropa (MOE) waren in 440 Fällen an diesen Projekten beteiligt. In 47 Fällen waren weitere EU-Länder an diesen Projekten beteiligt und in 70 Fällen weitere sonstige Staaten.

Bei Betrachtung von Fördermittelvolumen und Anzahl der internationalen Projekte ist zu berücksichtigen, dass die Zuordnung eines Projekts zu bestimmten Ländern (bei multinationalen Vorhaben) und Inkonsequenzen bei Datenbankeinträgen zu Fehlinterpretationen führen könnten und insofern eine differenzierte Betrachtung des Datenmaterials erforderlich ist.

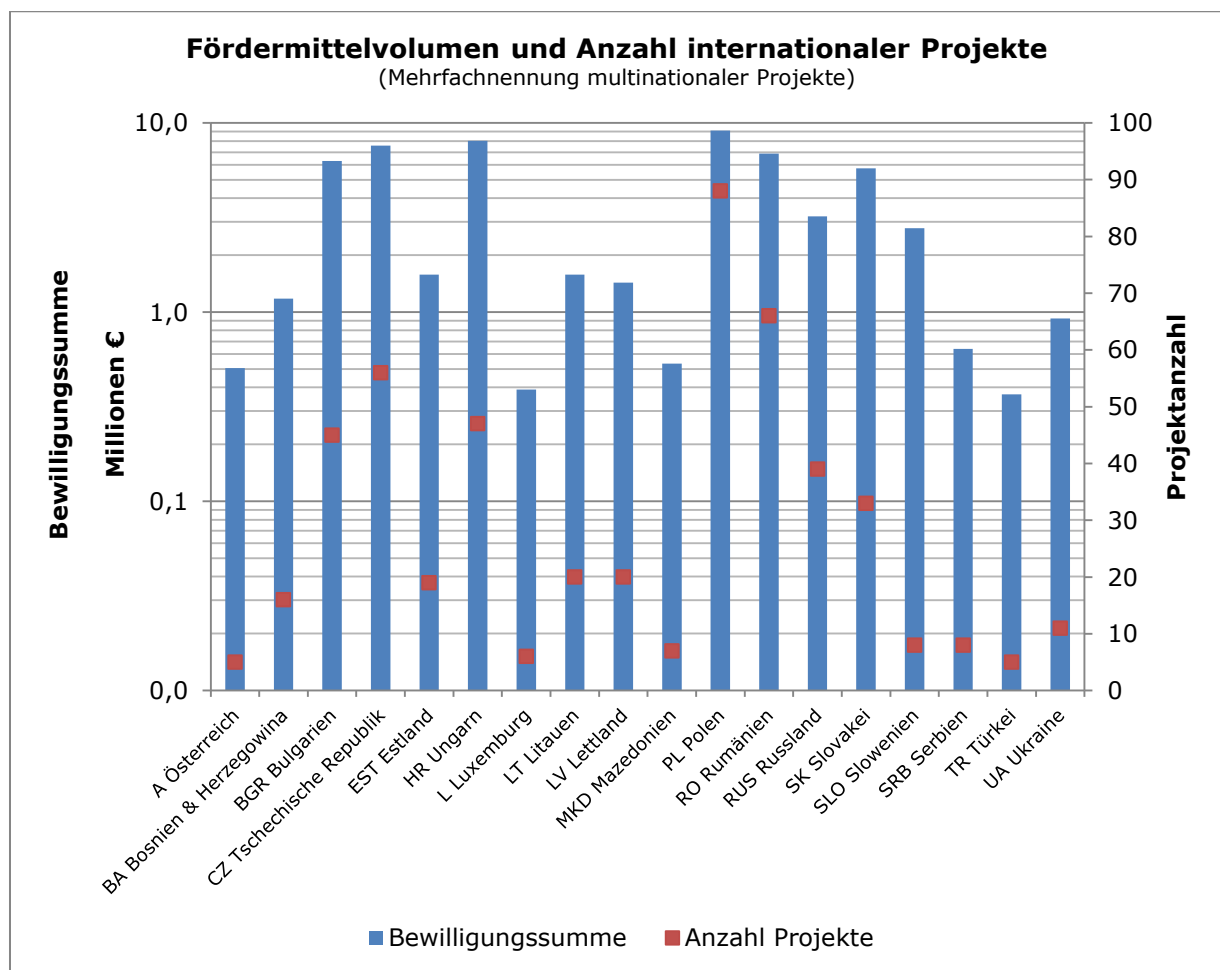
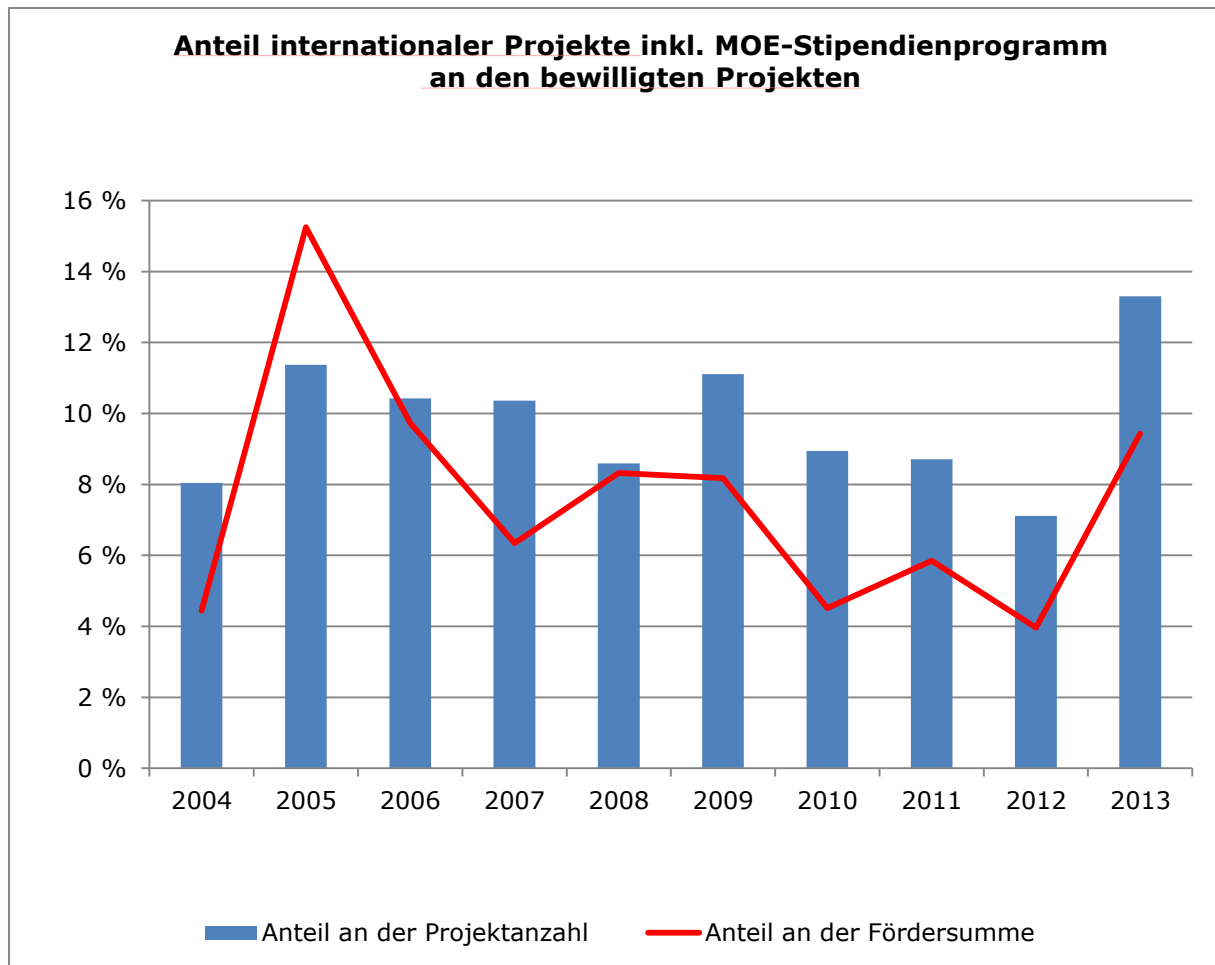


Abbildung 48

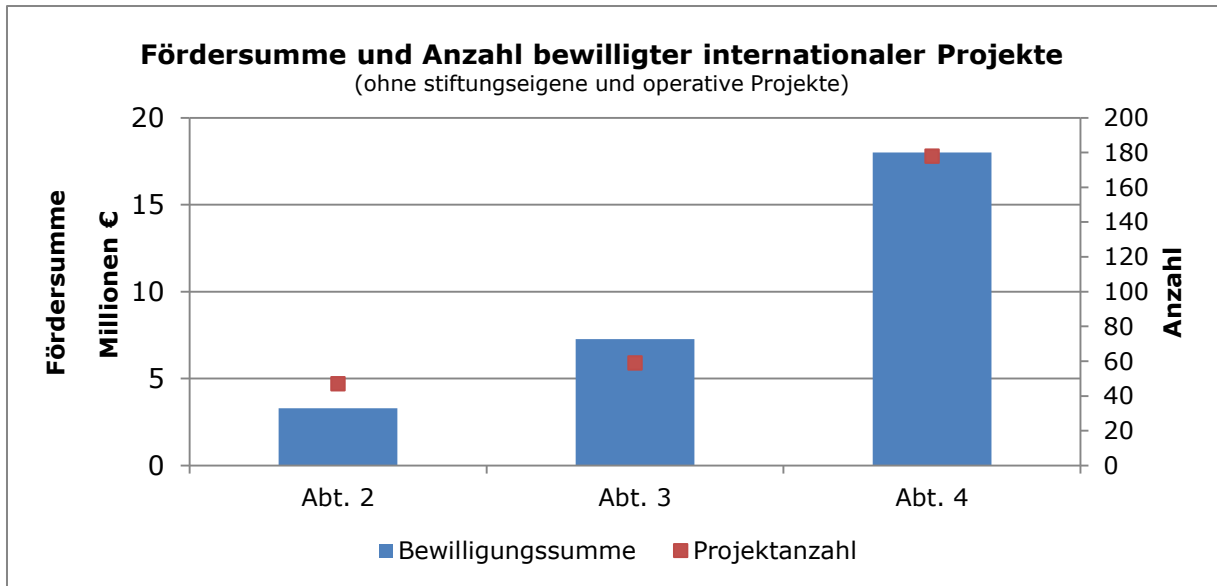


**Abbildung 49**

Aus förderinternen Zuordnungsgründen sind die MOE-Stipendienprogramme ab 2007 in der Projektdatenbank nicht mehr als internationale Projekte geführt. Dies betrifft 15 Projekte mit einem Gesamtfördervolumen von 7.593.221,40 € bei einem jährlichen Fördervolumen von durchschnittlich 980.000 €. Die entspräche einer Erhöhung der Balken in Abbildung 49 um ca. zwei Prozentpunkte seit 2007.

Bezieht man im Betrachtungszeitraum das MOE-Stipendienprogramm mit ein, belief sich der Anteil internationaler Projekte im Mittel nach Anzahl auf 9,7 % und nach Bewilligungssumme auf 7,7 %. Bezieht man nur Projekte aus den Förderbereichen I bis IX (klassische Förderprojekte externer Projektnehmer) in die Betrachtung internationaler Projekte ein, beläuft sich deren Anteil an der Förderung insgesamt nach Anzahl auf 8,5 % und nach Fördersumme auf 5,8 %.

Im zeitlichen Verlauf zeigt sich die Zahl der internationalen Projekte heterogen. Dies ist aufgrund der kleinen statistischen Stichprobenzahl pro Jahr kaum interpretationsfähig.



**Abbildung 50**

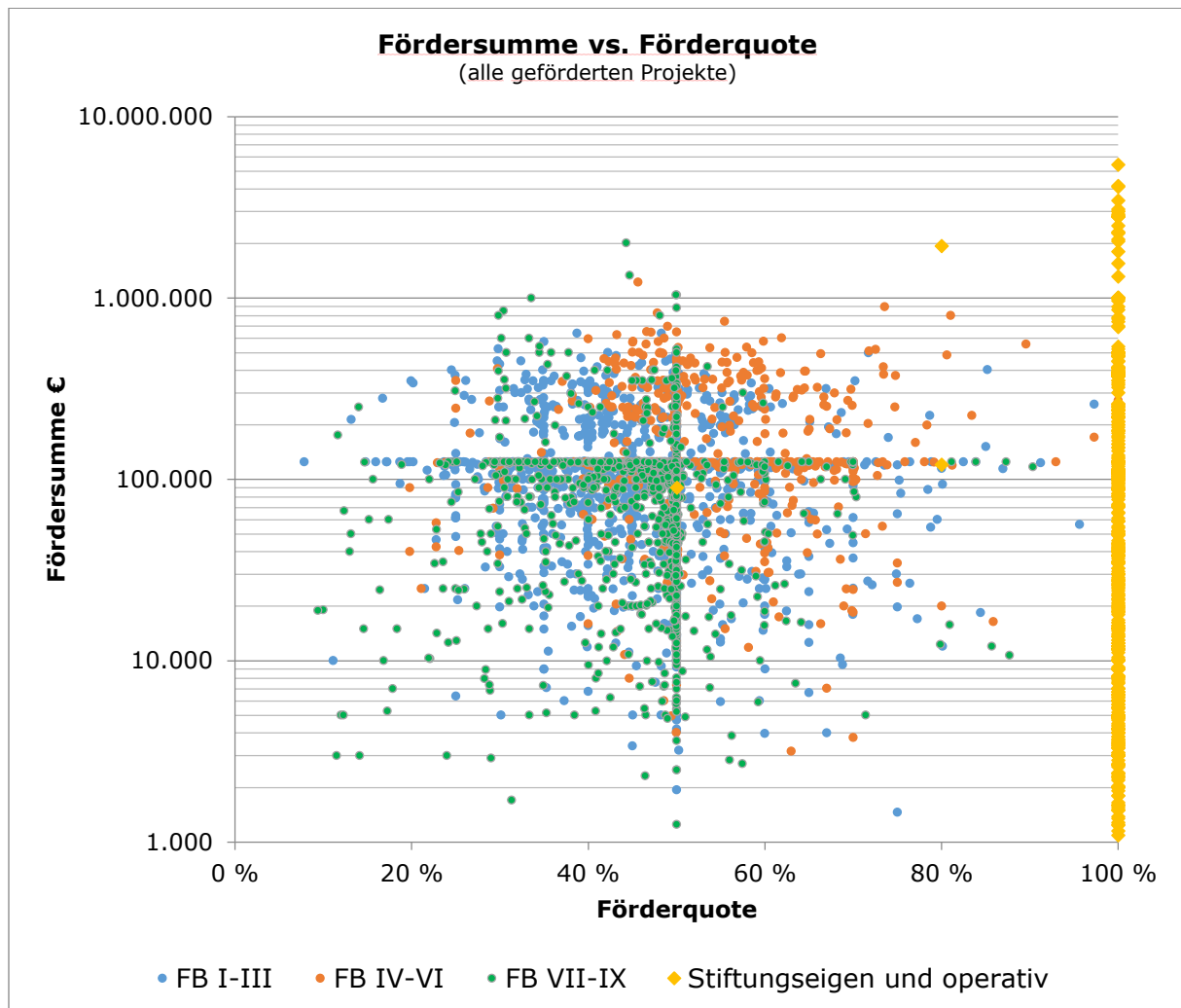
Abbildung 50 zeigt, dass die Nachfrage umwelttechnischer Projekte aus MOE gering ist.

Die mittlere Projekterfolgsquote bei internationalen Projekten liegt mit 95,9 % innerhalb des Streubereichs der deutschen Projekte der Projekterfolgsquoten der drei Fachabteilungen (91,2 bis 96,5 %, siehe Kapitel 3.2.6).

## 3.2.14 WEITERE AUSWERTUNGEN

## 3.2.14.1 RELATION ZWISCHEN FÖRDERSUMME UND FÖRDERQUOTE

Abbildung 51 zeigt den Zusammenhang zwischen Fördersumme und Förderquote als Punktwolke. Sie fasst nochmals zusammen, in welchen finanziellen Rahmen die DBU fördert:



**Abbildung 51**

Projekte der Förderbereiche VII bis IX sind grün dargestellt. Dahinter sind in orange die Projekte aus den Förderbereichen IV bis VI abgebildet. Die technischen Projekte der Förderbereiche I bis III sind blau, stiftungseigene und operative Projekte sind als gelbe Punkte dargestellt.

Stiftungseigene Projekte haben die größte finanzielle Bandbreite und zumeist eine Förderquote von 100 %.

Das „typische DBU-Projekt“ hat knapp 50 % Förderquote oder knapp 125.000 € Fördersumme – oder beides gleichzeitig.

In Förderbereich I bis III zeichnen sich die Förderquoten von 50 %, 45 %, 40 %, 35 % und latent 30 % und 25 % als senkrechte Linien im Diagramm erwartungsgemäß klar ab. Sie zeigen die EU-rechtlichen Entscheidungsschwellwerte aus dem FuEuI-Rahmen.

Dominant ist ebenso die GS-Grenze als waagerechte Häufung bei 125.000 € Fördersumme. Projekte mit 100 % Förderquote liegen im Fördervolumenbereich von 23.084 € bis 199.792 €. Sie sind der Förderung auf Ausgabenbasis zuzurechnen.

In den Förderbereichen IV bis VI ist die senkrechte Häufung bei 100 % Förderquote auf Projekte mit Förderung auf Ausgabenbasis zurückzuführen. Die relative Häufung solcher Projekte ist ungefähr doppelt so hoch wie in den Förderbereichen I bis III. Darüber hinaus erstreckt sich die Häufung bei 50 % Förderquote über einen größeren Bewilligungssummenbereich auch hin zu größeren Bewilligungssummen. Kleine Förderquoten sind deutlich seltener vertreten als in den Förderbereichen I bis III.

In den Förderbereichen VII bis IX liegt ein deutlicher Schwerpunkt bei Projekten bis 125.000 € Fördersumme und/oder bis 50 % Förderquote. Gleichzeitig gibt es Tendenzen zu sehr fördermittelintensiven Projekten. Soweit nicht 50 % Förderquote bewilligt wurden, zeigt die Förderquote abnehmende Tendenz bei zunehmender Fördermittelhöhe.

### 3.2.15 ZUSAMMENFASSUNG DER FOLGERUNGEN

- a) Die Vermögensanlage der Stiftung dient zum einen der Erwirtschaftung von Erträgen zur Unterstützung der Förderarbeit der DBU und zum anderen dem realen, d. h. inflationsbereinigten Erhalt des Stiftungskapitals. Dabei sollen starke Schwankungen der jährlichen Fördermittelbudgets vermieden werden, was bei zunehmend volatilen Kapitalmärkten schwieriger werden kann. Diese Aufgaben wurden im Betrachtungszeitraum erfüllt. Um auch künftig eine kontinuierliche Erfüllung der Stiftungsaufgaben sicherzustellen, sollte diese umsichtige Anlagestrategie der DBU fortgesetzt werden.
- b) Die DBU hat ihre Arbeit und ihre Fördertätigkeit im Betrachtungszeitraum am Leitbild der nachhaltigen Entwicklung ausgerichtet (UN Konferenz über Umwelt und Entwicklung, 1992 in Rio de Janeiro). Im März 2015 hat sich die DBU ein eigenes Leitbild erarbeitet, das vom Kuratorium verabschiedet wurde.
- c) Für die Arbeit der DBU sind folgende zentralen Förderkriterien von Bedeutung und werden bei der Stiftungsarbeit berücksichtigt:
  - Projekte müssen sich klar vom gegenwärtigen fachlichen oder wissenschaftlichen Sachstand abgrenzen und eine Weiterentwicklung darstellen (**Innovation**).
  - Die Ergebnisse sollen für eine breite Anwendung geeignet sein und sich zeitnah umsetzen lassen (**Modellcharakter**).
  - Durch die Vorhaben müssen sich neue ergänzende Umweltentlastungspotenziale erschließen lassen (**Umweltentlastung**).
- d) Um die Stiftungstätigkeit für den Berichtszeitraum sachlich richtig auswerten zu können, war es erforderlich, alle 34.233 Datensätze systematisch zu überprüfen und die Datenkonsistenz anhand projektindividueller inhaltlicher Kriterien zu verbessern. Um solche Auswertungen künftig mit geringerem Überprüfungsaufwand (im Rahmen der geplanten kontinuierlichen Evaluierung) durchführen zu können, kommt einer systematischen und guten Dateneingabe und Pflege der Datenbank durch alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine große Bedeutung zu.

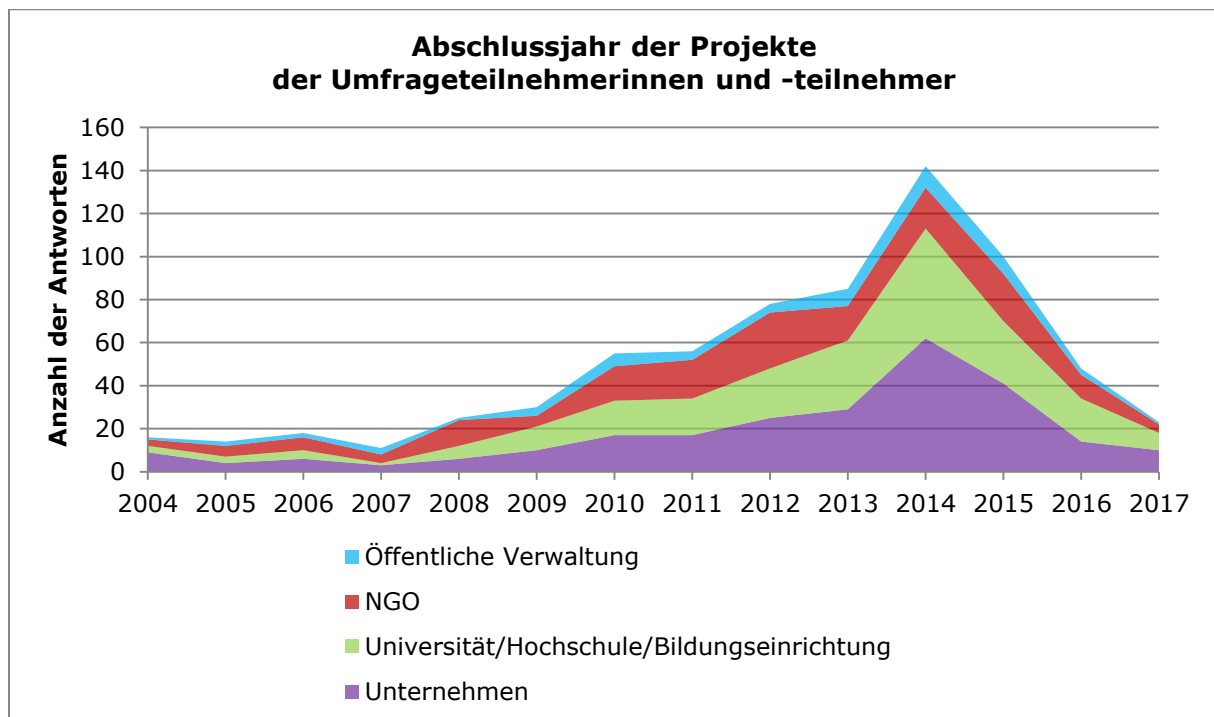
- e) Bei der Interpretation der Daten ist generell zu beachten, dass die für die DBU typische intensive Beratung der Antragsteller im direkten Gespräch, per Telefon oder E-Mail schon weit vor dem Zeitpunkt einer Datenbankerfassung beginnt. Diese besondere Serviceleistungsfähigkeit der DBU sollte künftig weiter ausgebaut und in der Arbeitsbewertung entsprechend berücksichtigt werden.
- f) Die DBU konnte im Betrachtungszeitraum durchschnittlich 330 Bewilligungen pro Jahr aussprechen (Tendenz leicht sinkend). Dieser Zahl stehen rund 1.000 bis 1.200 Skizzen und Anträge pro Jahr gegenüber, sodass die Antragserfolgsquote bei durchschnittlich 25 – 30 % liegt.
- g) 93,5 % der Projekte erreichen oder übererfüllen die antragsgemäßen Projektergebnisse (interne Bewertungen +, ++ und \*). Dies waren in Summe 2.864 Projekte, d. h. im Mittel 286 Projekte pro Jahr. 42 Projekte (14 %) erreichten jährlich ihre Ziele mit herausragendem Ergebnis (interne Bewertung \*). Eine systematische Strukturierung und Erfassung der Umweltwirkungen einschließlich der Multiplikatorwirkungen über alle Projekte wird als wichtig angesehen.
- h) Es existieren unterschiedliche Antragserfolgsquoten für unterschiedliche Gruppen von Antragstellern. Die Ursachen dafür sollten untersucht werden.
- i) Die Zeitdauer von der Projekterfassung bis zum Projektstart ist sehr heterogen. Die Ursachen sollten untersucht werden.
- j) Die DBU erreicht die satzungsgemäße Mittelstandsquote von 50 % nur noch knapp. Die Gründe dafür sind zu untersuchen und geeignete Maßnahmen zu prüfen.

### 3.3 ONLINEBEFRAGUNG

#### 3.3.1 ZWECK UND AUFBAU DER ONLINEBEFRAGUNG

Es wurde ein gemeinsamer elektronischer Fragebogen sowohl für die geförderten als auch die nicht geförderten Antragsteller entwickelt, der sich schwerpunktmäßig um Fragen der Einordnung der DBU und das Beantragungsverfahren dreht. Für den Adressatenkreis der geförderten Antragsteller (Bewilligungsempfänger) wurden weitere auf die Projektdurchführung bezogene Fragen integriert.

Die Umfrage begann am 19.12.2014 und wurde am 16.01.2015 abgeschlossen. Mit Abschluss der Fragebogenaktion lagen 947 beantwortete Fragebögen vor. Die Rücklaufquote beträgt damit mehr als 20 %.



**Abbildung 52**

Abbildung 52 zeigt die zeitliche Verteilung der Projektabschlussjahre der Bewilligungsempfänger.

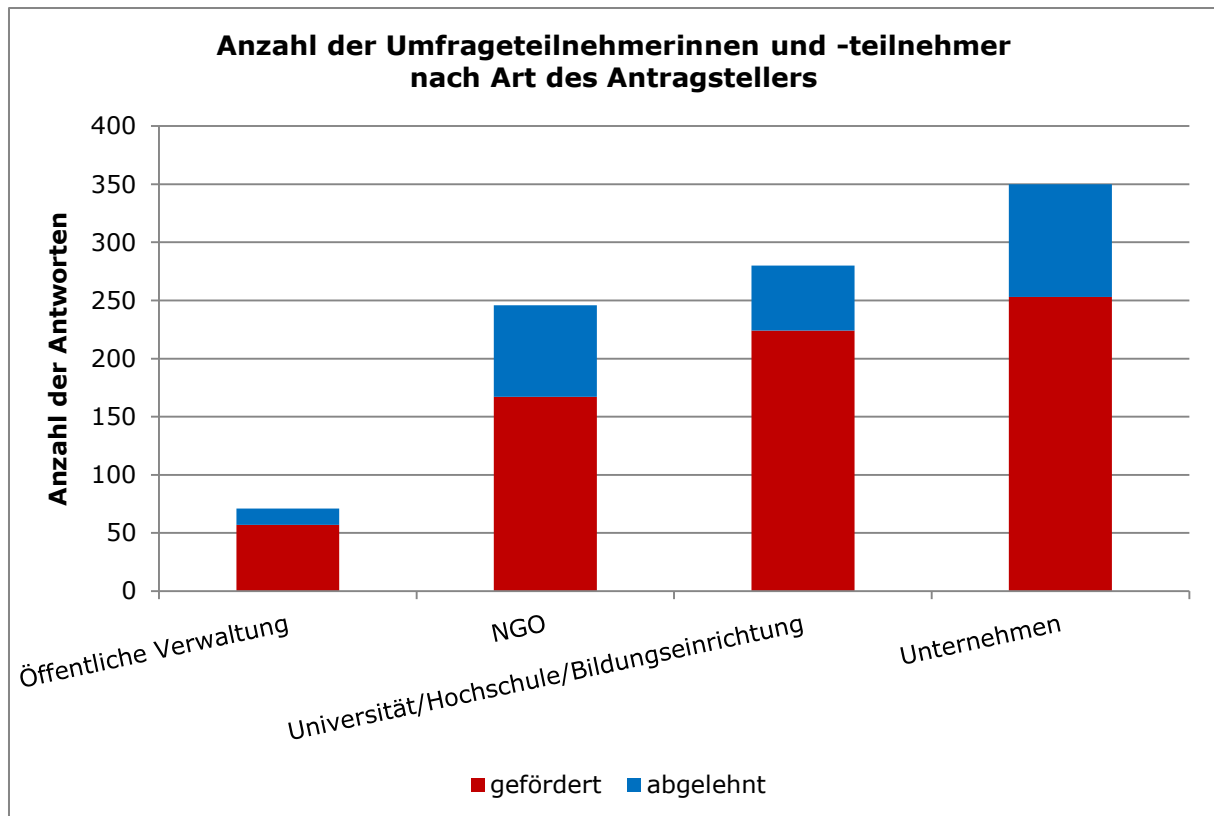
Für die Auswertung dieser Studie wurden innerhalb des Betrachtungszeitraums drei Zeitbereiche zusammengefasst:

Frühe Projekte: 5 Jahre von 2004 bis 2008 mit 84 Bewilligungsempfängern, die an der Umfrage teilgenommen haben.

Späte Projekte: 5 Jahre von 2009 bis 2013 mit 304 Bewilligungsempfängern.

Noch nicht abgeschlossene Projekte: 4 Jahre von 2014 bis 2017 (planmäßiges Abschlussjahr) mit 313 Bewilligungsempfängern.

Weitere 247 Umfrageteilnehmerinnen und -teilnehmer wurden nicht gefördert – entsprechend gibt es keine Projekte, die einem Abschlussjahr zugeordnet werden könnten.

**Abbildung 53**

Die Auswertungen erfolgen weiterhin antragstellergruppenspezifisch (Abbildung 53). Folgende wichtige Förderzielgruppen wurden differenziert:

- Öffentliche Verwaltungen,
- Universitäten (aus Universitäten, Hochschulen und sonstige Bildungseinrichtungen),
- NGO (aus Umweltorganisationen und sonstigen NGO),
- Unternehmen.

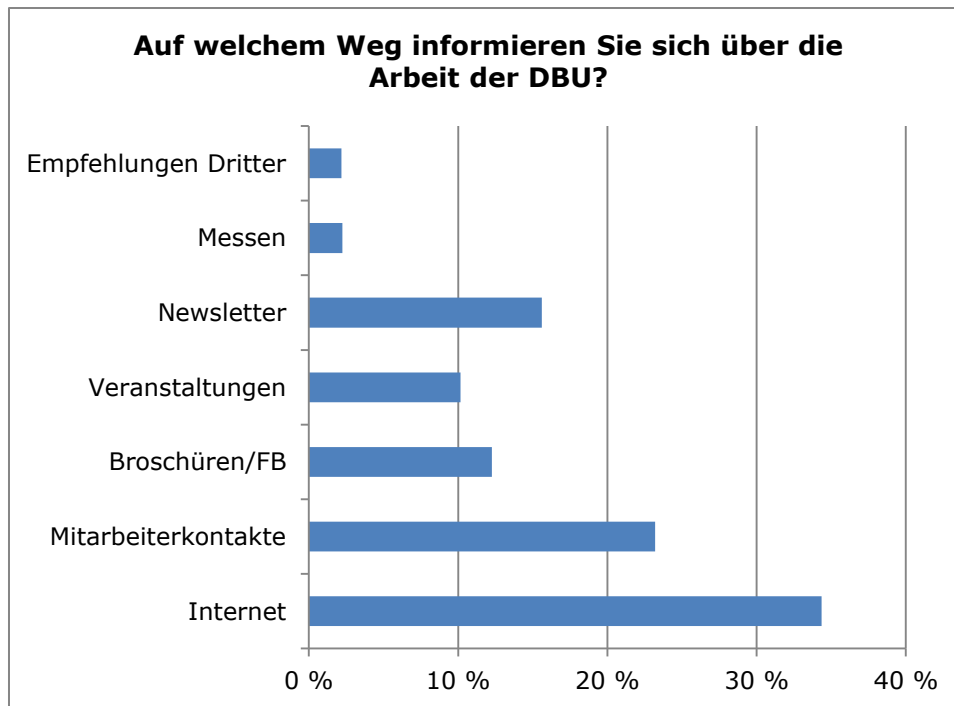
In Einzelfällen der Betrachtung wurden die Gruppen weiter differenziert, z. B. nach Unternehmensgrößenklassen.

Anmerkung:

Die Onlineumfrage beinhaltete auch Fragen über den DBU Deutschen Umweltpreis. Die Ergebnisse der zugehörigen Auswertungen sind nicht in diesem Kapitel, sondern in Kapitel 3.4.2 „DBU Deutscher Umweltpreis,“ zusammengefasst.

### 3.3.2 WIE INFORMIEREN SICH INTERESSENTEN ÜBER DIE DBU?

Die erste Frage der Online-Erhebung zielte darauf ab zu erfahren, auf welchem Weg sich die Antragsteller über die Arbeit der DBU informieren. Die Frage bestand aus einer Kombination aus geschlossener und freier Antwortmöglichkeit (Liste mit Ergänzungsoption). Aus der offenen Antwortmöglichkeit kristallisierten sich als einzige wesentliche Ergänzung (5,2 % aller Nennungen) die „Empfehlung durch Dritte“ heraus.



**Abbildung 54**

Das Internet stellt für DBU-Antragsteller neben dem direkten Kontakt zu den DBU-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern die wichtigste Informationsquelle dar. Dabei sind Printartikel für geförderte Antragsteller wesentlich wichtiger als für nicht geförderte. Bei nicht geförderten Antragstellern spielen Messen und Empfehlungen eine größere Rolle (vgl. Abbildung 54).

Empfehlungen Dritter kann die DBU direkt nur wenig beeinflussen. Es wird aber deutlich, dass der Auftritt und die Präsenz auf Messen im Bereich der Einwerbung neuer Projekte eine wichtige Rolle spielt.

In der zeitlichen Entwicklung über den Betrachtungszeitraum ergibt die Umfrage bei Bedeutung von Broschüren und Falblättern für die Antragsteller eine leicht rückläufige Tendenz, die Bedeutung der direkten Kontakte zu den DBU-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern nimmt zu.

Die Umfrageteilnehmerinnen und -teilnehmer wurden darüber befragt, in welchen Bereichen die DBU ihre Öffentlichkeitsarbeit verstärken soll (Abbildung 55).

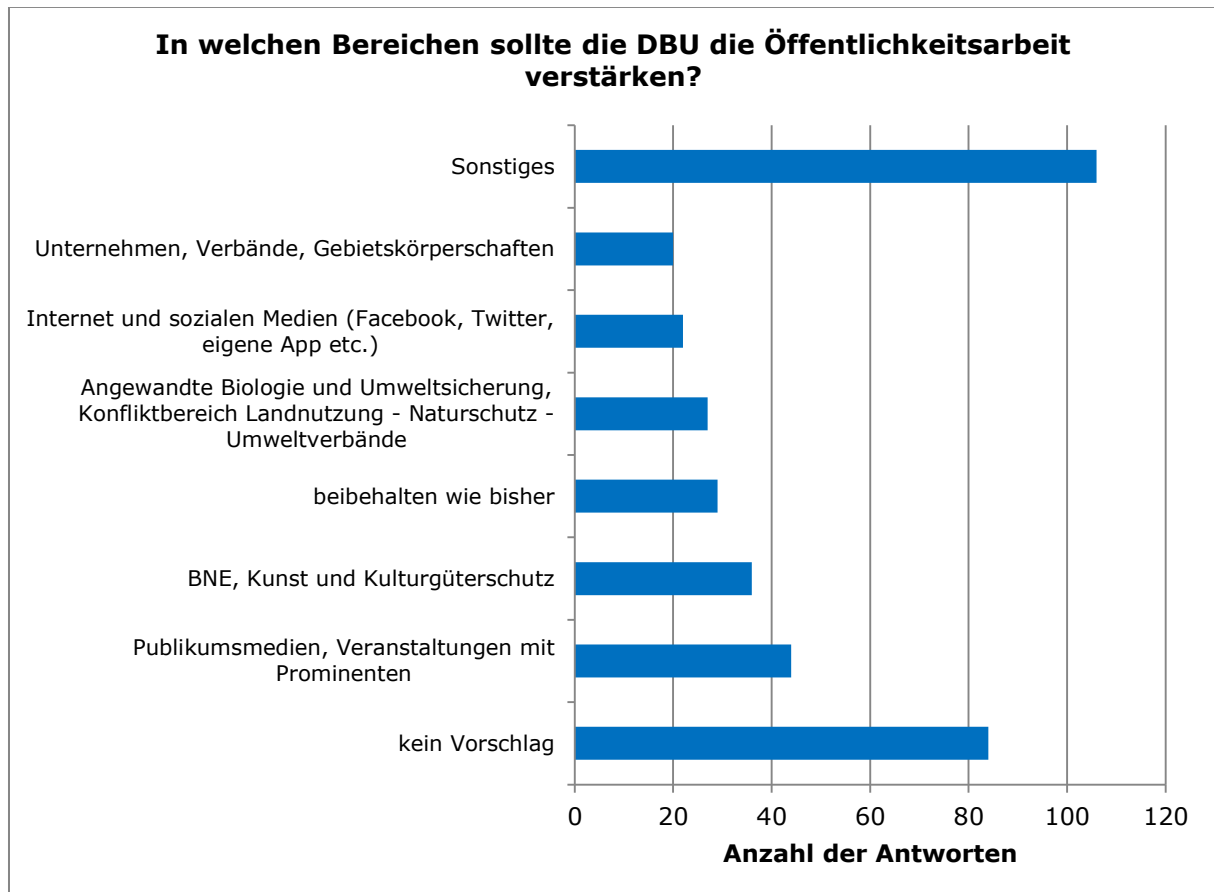
308 Freitextantworten gab es zu dieser Frage, die thematisch zusammengefasst wurden. Acht Kategorien bündelten jeweils mehr als 20 Nennungen. Hiervon waren fünf Kategorien inhaltlicher Art; eine Kategorie empfiehlt die Öffentlichkeitsarbeit so beizubehalten wie gehabt, eine weitere Kategorie erfasst alle sonstigen Nennungen und eine letzte Kategorie sagt explizit „Keine Verbesserungsvorschläge“. Zumindest anteilig müssten zur letztgenannten Kategorie auch die 639 Umfrageteilnehmerinnen und -teilnehmer gezählt werden, die diese Frage nicht explizit beantwortet haben.

Folgende inhaltliche Kategorien wurden gefunden (jeweils mehr als 20 Nennungen):

- Mehr Öffentlichkeitsarbeit in regionalen und nationalen Medien für die breite Öffentlichkeit (Publikumsmedien, Veranstaltungen mit Prominenten).



- Mehr Öffentlichkeitsarbeit für Bildung zur Nachhaltigkeit sowie für Kunst und Kulturgüterschutz.
- Mehr Öffentlichkeitsarbeit zu angewandter Biologie und Umweltsicherung sowie zum Konfliktbereich Landnutzung/Naturschutz/Natureerbe/Umweltverbände.
- Neben der Homepage sollte die DBU auch in neuen sozialen Medien (Facebook, Twitter, eigene App etc.) präsenter sein.
- Mehr Öffentlichkeitsarbeit über Projektergebnisse bei Unternehmen, Verbänden und Gebietskörperschaften.



**Abbildung 55**

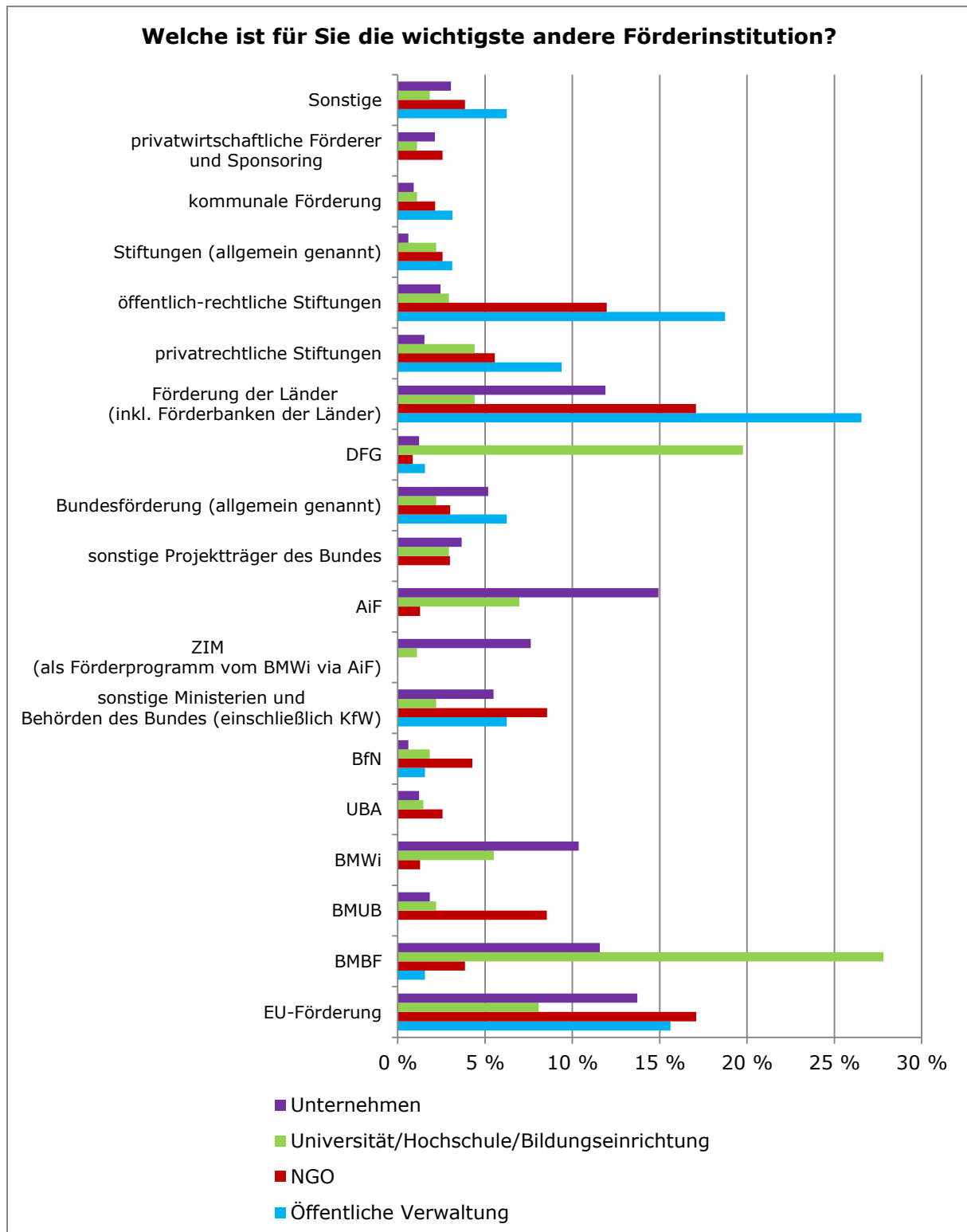
Geförderte Antragsteller wünschen sich tendenziell mehr publikumswirksame Veranstaltungen mit Prominenten, mehr elektronische Medien, sehen vergleichsweise aber seltener Ausbaubedarf in der Öffentlichkeitsarbeit. Nicht geförderte Antragsteller haben diversifiziertere Vorschläge und wünschen sich mehr Öffentlichkeitsarbeit über Projektergebnisse bei Unternehmen, zu Verbänden und Gebietskörperschaften.

Aktuelle Bewilligungsempfänger sehen ebenfalls mehr Bedarf hinsichtlich Kommunikation im Unternehmensbereich und in modernen elektronischen Medien. Auch aus dieser Zielgruppe gibt es besonders viele individuelle Einzelvorschläge. Erwartungsgemäß wünschen sich die verschiedenen Antragstellergruppen ergänzende Öffentlichkeitsarbeit insbesondere im eigenen Themenumfeld. Der Anteil der Nennungen, der explizit keine Änderungsvorschläge formuliert, ist bei allen vier Antragstellergruppen zwischen 25 und 30 %.

### 3.3.3 EINORDNUNG DER DBU IM FÖRDERUMFELD

In Frage zwei wurde mit offener Antwortmöglichkeit gefragt, mit welchen anderen Förderinstitutionen die DBU-Antragsteller ebenfalls Erfahrung haben. Insgesamt dokumentierten 88,6 % (839 von 947 Personen) der Antragsteller solche Erfahrungen.

Dabei ist auffällig, dass DBU-geförderte Antragsteller die Förderung durch die EU, durch die Bundesländer, durch das BMBF und durch die AiF sehr viel häufiger benennen, als nicht geförderte DBU-Antragsteller. Weiterhin ist innerhalb des Berichtszeitraumes eine deutliche Verschiebung der Bedeutung zwischen den Förderinstitutionen sichtbar. Die Bedeutung der Förderung durch die Bundesländer und von (anderen) Stiftungen hat für die Antwortenden relativ abgenommen, die von ZIM/AiF/BMWi und BMBF ist gewachsen.

**Abbildung 56**

Für Universitäten, Hochschulen und Bildungseinrichtungen sind BMBF und DFG die mit Abstand wichtigsten anderen Förderinstitutionen (Abbildung 56). Bei öffentlichen Verwaltungen und für NGO ragen die Länder, öffentlich rechtliche Stiftungen und die EU als maßgebliche Nennung heraus. Für Unternehmen spielt die Förderung durch die AiF die wichtigste Rolle, gefolgt von EU, den Bundesländer, BMBF und BMWi.

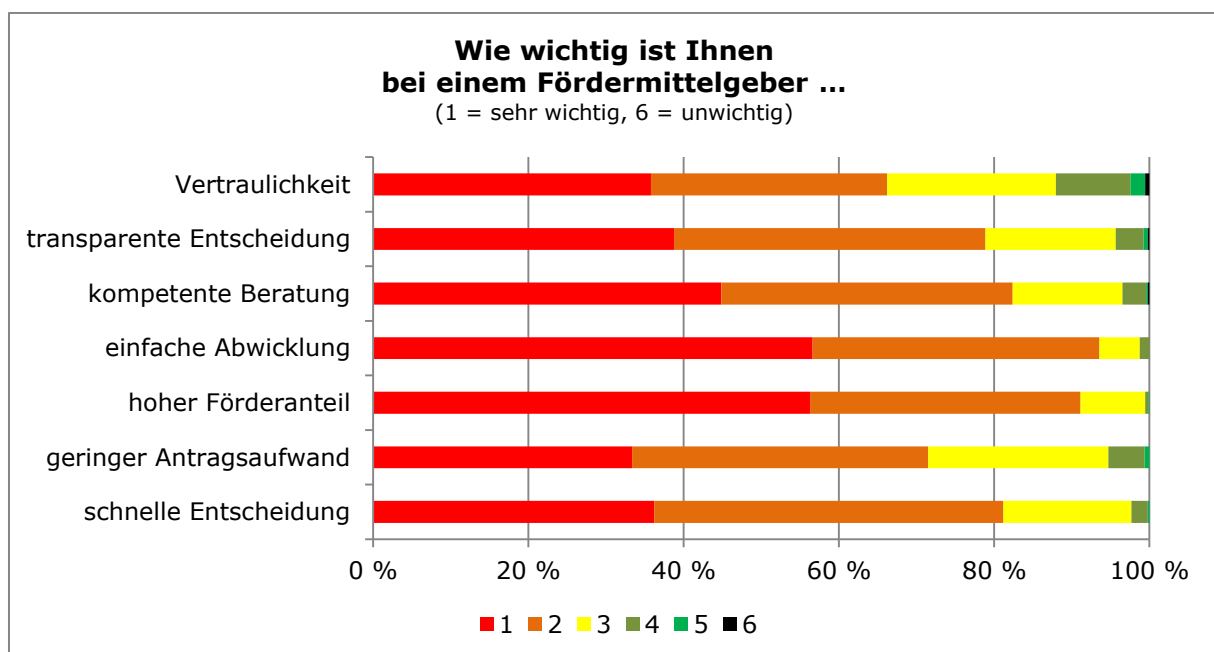
Die folgenden Fragen befassten sich dann intensiv mit den Erwartungen und vergleichenden Beurteilungen durch die Antragsteller sowie ihren Erfahrungen mit der DBU. Hierzu einleitend wurde die Frage gestellt, welche Eigenschaften eines Fördergebers für einen Antragsteller besonders wichtig sind.

Dabei zeigt sich deutlich, dass die Schnelligkeit im Antrags- bzw. Entscheidungsprozess für unternehmerische Antragsteller eine erwartungsgemäß bedeutende Rolle spielt. Für Universitäten spielt der Aufwand für die Beantragung eine weitaus geringere Rolle als für Unternehmen und öffentliche Verwaltungen. Dafür ist die Höhe des Förderanteils an den Gesamtkosten für Universitäten, Hochschulen und Bildungseinrichtungen wesentlich als für NGO oder Unternehmen. Dieser Punkt ist insgesamt, neben der einfachen und flexiblen Projektabwicklung, die wichtigste Eigenschaft, die sich Antragsteller von einem Zuwendungsgeber wünschen.

Die einfache und flexible Projektabwicklung ist für Antragsteller aus öffentlichen Verwaltungen von herausragender Bedeutung. Dass dieser Punkt für geförderte Antragsteller eine wesentlich größere Rolle spielt, als für nicht geförderte Antragsteller lässt darauf schließen, dass hier die Antragstellererwartungen seitens der DBU möglicherweise nicht vollständig erfüllt sind.

Die fachkompetente, persönliche Beratung gerät erst durch die Erfahrung der DBU-Förderung stärker in den Antragstellerfokus. Demgegenüber wird die Bedeutung der Transparenz der Entscheidungen von nicht geförderten Antragstellern wesentlich höher bewertet, als von der Gruppe der geförderten.

Die Frage nach der Vertraulichkeit spielt eine kleine Rolle. Sie ist nur für Unternehmen, Universitäten, Hochschulen und Bildungseinrichtungen von Bedeutung.



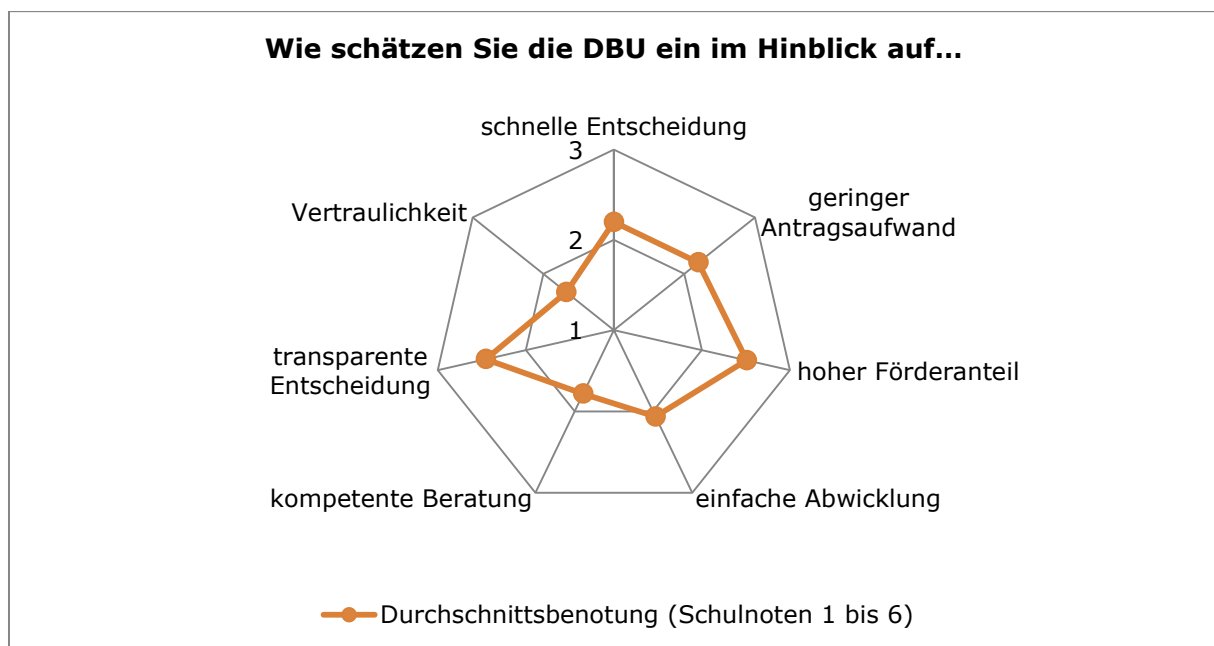
**Abbildung 57**

Abbildung 57 zeigt im Vergleich von sieben Kriterien, dass Antragstellern bei einem Fördermittelgeber der hohe Förderanteil und die einfache Abwicklung am wichtigsten sind. Eine kompetente Beratung wird als drittwichtigste Anforderung an den Fördergeber gesehen, noch vor einer transparenten und schnellen Entscheidungsfindung.

Die gleiche Frage wurde den DBU-Antragstellern in einer früheren Umfrage bereits im Jahr 2008/2009 gestellt (vgl. Kapitel 3.1.1 S. 19 „Onlineumfrage zur Förderarbeit der DBU (2008/2009)“). Damals gab es 968 Umfrageteilnehmerinnen und -teilnehmer, die sich äußerten.

Der Vergleich der Ergebnisse der beiden Umfragen zeigt nur marginale Unterschiede in den Anforderungen, die die Antragsteller an eine Förderinstitution haben. In keinem Kriterium unterscheidet sich die hier 2008/2009 vergebene Schulnote um mehr als zwei Zehntel Noten vom aktuellen Umfrageergebnis.

Die nächste Frage bezog sich auf die antragstellerseitige Beurteilung der DBU nach genau den gleichen Kriterien wie in Abbildung 57. Hier konnten die DBU mit Schulnoten von 1 bis 6 beurteilt werden. Die Analyse zeigt folgendes Ergebnis:



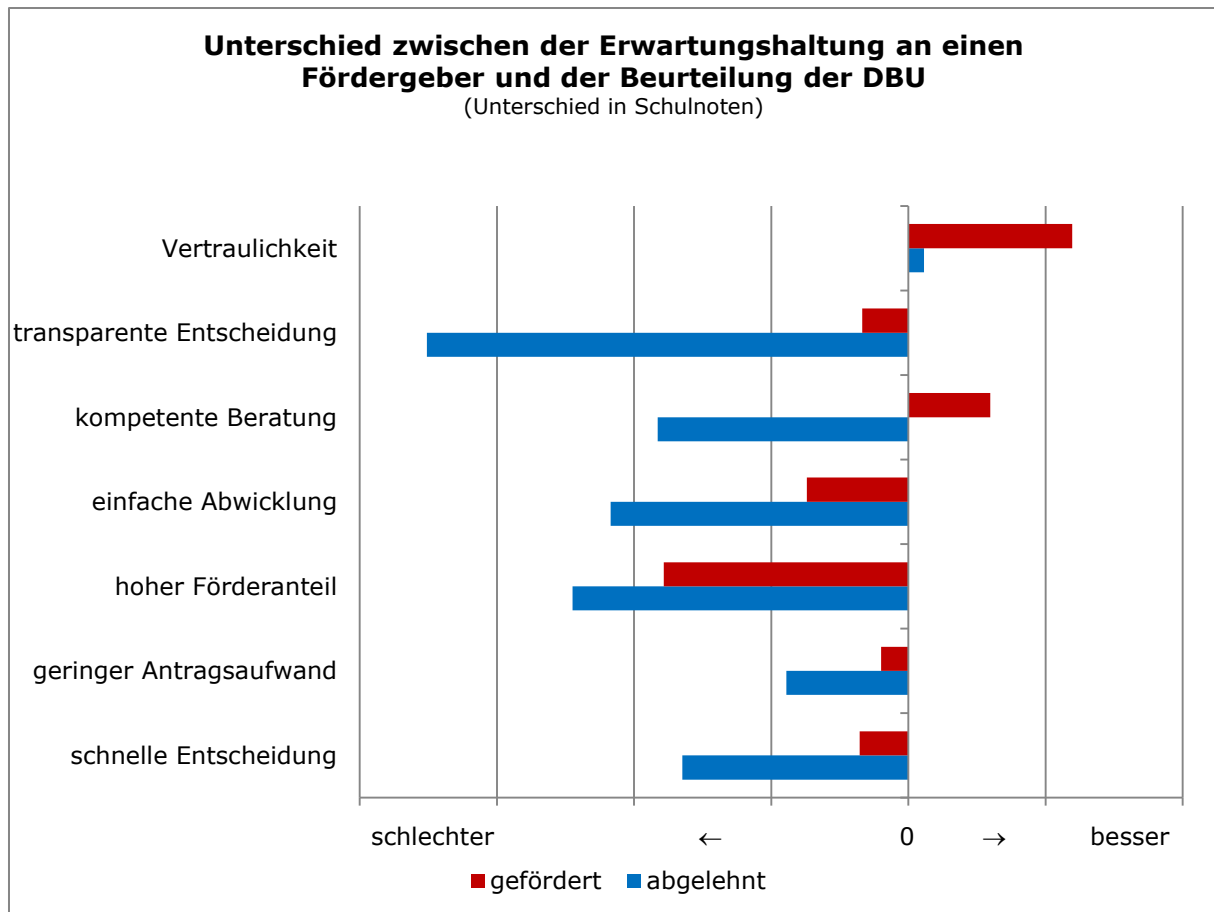
**Abbildung 58**

Bezüglich der Höhe der Förderanteile und hinsichtlich der Transparenz der Entscheidungen ist eine deutlich schlechtere Bewertung als in den anderen Kategorien sichtbar. Beratungskompetenz und Vertraulichkeit werden unter den Kategorien am besten bewertet.

Bei Abbildung 58 bietet sich ein Quervergleich zu den Ergebnissen in Abbildung 57 an, in welcher die antragstellerseitigen Erwartungen an einen Fördergeber eingeordnet wurden.

Der Unterschied zwischen der Erwartungshaltung (Abbildung 57) und der Einschätzung der DBU (Abbildung 58) lässt sich tendenziell als Benotungsunterschied darstellen und interpretieren.

In Relation zur Erwartungshaltung der Antragsteller schneidet die DBU nur im Punkt Vertraulichkeit besser ab. Hinsichtlich der Beratungskompetenz erfüllt die DBU insgesamt den Grad der Erwartungen. Massiv unterhalb der Wünsche liegt die Höhe des Förderanteils sowie die Einfachheit und Transparenz der Abläufe.

**Abbildung 59**

Differenziert man die Erwartungshaltung zwischen geförderten und nicht geförderten Antragstellern (vgl. Abbildung 59) zeigen sich drastische Unterschiede. Bei Geförderten liegt die Einschätzung von Vertraulichkeit und Beratungskompetenz wesentlich oberhalb der Erwartungen der mit vielen verschiedenen Förderinstitutionen antragserfahrenen Antragsteller. Von den nicht geförderten Antragstellern wird die Beratungskompetenz mehr als eine ganze Note schlechter beurteilt, als von den geförderten Antragstellern. Am wenigsten erreicht die DBU bei den nicht geförderten Antragstellern die gewünschte Transparenz. Auch die Abwicklung geförderter Projekte und die Höhe des Förderanteils verfehlen die Ansprüche deutlich.

Nach Antragstellerart unterschieden zeigt sich, dass NGO einen höheren Förderanteil wünschen. Dieser Punkt stellt allerdings für alle Antragstellergruppen gleichermaßen ein Defizit dar. Die Vertraulichkeit wird von allen Gruppen als besser als die Erwartung beurteilt. Das festgestellte Defizit bei der Transparenz der Entscheidungen und der Einfachheit der Abwicklung von in Förderung befindlicher Projekte zeigt sich in der Beurteilung durch alle vier Antragstellergruppen. Die Beratungskompetenz wird von den Universitäten tendenziell stärker gelobt, der Antragsaufwand als positiver bewertet. Das Entscheidungstempo halten insbesondere Unternehmen und NGO für steigerungswürdig.

Über den Betrachtungszeitraum zeigen die Mehrzahl der Beurteilungskriterien aus Antragstellersicht Verbesserungstendenzen. Explizit wird hier insbesondere von Universitäten und grundfinanzierten Forschungseinrichtungen die seit 2012 neu geschaffene Beantragungsmöglichkeit auf Ausgabenbasis positiv hervorgehoben. Bewegung in Richtung der besseren Erfüllung der Kundenwünsche zeigt sich über die

---

Jahre deutlich in der Transparenzfrage, in der Beratungskompetenz und bei der Höhe der Förderanteile, aber tendenziell auch beim Beantragungsaufwand und in der Projektabwicklung.

Ein ganzer Fragenkomplex befasste sich mit der Positionierung der DBU im Feld der Fördereinrichtungen.

Vor- und Nachteile der DBU-Förderung gegenüber anderen Förderinstitutionen wurden getrennt nach Vorteilen und nach Nachteilen in zwei mit Freitext beantwortbaren Frageteilen abgefragt. 700 Antworten dokumentierten Aspekte, die Vorteile der DBU gegenüber anderen Förderinstitutionen darstellen, 501 Antworten identifizierten Nachteile der DBU. Die Freitextantworten wurden zur Auswertung in inhaltliche Blöcke geclustert. Themen, die in weniger als 5 % der Antworten benannt waren, sind in der Auswertung dieser Frage unberücksichtigt.

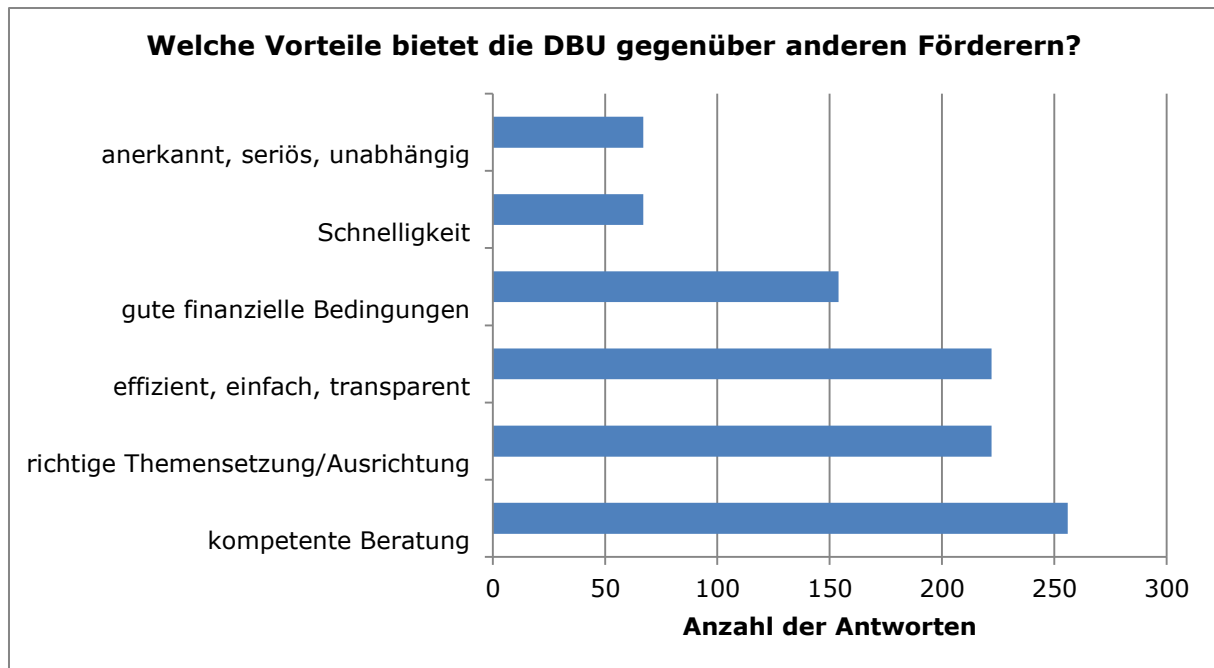
In systematisch gleicher Weise wurden auch nach den Nachteilen der DBU im Feld der Förderinstitutionen gefragt.

Etwa die Hälfte derselben Antwortenden, die die DBU positiv hervorheben, führen in anderen Antworten aus, dass die DBU hinsichtlich der finanziellen Bedingungen relativ zu anderen Förderinstitutionen durchaus Nachteile hat, rund ein Viertel sagt aus, dass es Förderinstitutionen gibt, bei denen das Antragsverfahren weniger aufwändig und transparenter sei. Insoweit dürften solche positiven Zitate aus der Umfrage in gewisser Hinsicht nicht als reine Lobreden zu verstehen sein, sondern tendenziell als durchaus abgewogen zu bewerten.

Von 947 Antworten insgesamt testieren 700 (73,9 %) Vorteile gegenüber anderen Förderinstitutionen.

Die Ergebnisse zu dieser Frage wurden mit denen der früheren Antragsteller-Umfrage aus dem Jahr 2008/2009 verglichen (vgl. Kapitel 3.1.1 „Onlineumfrage zur Förderarbeit der DBU (2008/2009)“). Beide Umfragen sehen Projektabwicklung und Beratungskompetenz bei der DBU als größten Vorteil gegenüber anderen Förderinstitutionen. Die aktuelle Umfrage belegt für die DBU hinsichtlich Themenspektrum, Fördervolumen und Transparenz bessere Werte als 2008/2009.

Bei den nicht geförderten Antragstellern geben von 245 Antwortenden insgesamt immerhin 130 Antworten (53,1 %), die Vorteile der DBU gegenüber anderen Förderinstitutionen sehen. Dieser Anteil ist deutlich höher als der Anteil der Antwortenden, die Nachteile gegenüber anderen Förderinstitutionen lokalisieren.

**Abbildung 60**

Besonderes Lob findet erneut die Beratungskompetenz der DBU (vgl. Abbildung 60). Ebenso ist bemerkenswert, dass 26 der nicht geförderten Antwortenden trotz der erhaltenen Ablehnung die DBU-Beratungskompetenz als Vorteil gegenüber anderen Förderinstitutionen hervorheben.

In Abbildung 59 wird aufgezeigt, dass nicht alle Bereiche, die Antragsteller bei einer Förderinstitution für wichtig erachten, bei der DBU erfüllt sind (Transparenz, Antragsaufwand, Förderanteil).

Abbildung 60 zeigt die Beurteilung in Relation zu anderen Förderinstitutionen.

Transparenz und Effizienz werden in 222 Antworten positiv hervorgehoben. Unter den Antwortenden, die die Transparenz schlechter als bei anderen Förderinstitutionen beurteilen, sehen Universitäten ein geringeres Manko als öffentliche Verwaltungen und Unternehmen.

30 der nicht geförderten Antwortenden konstatieren der DBU trotz der erhaltenen Ablehnung eine im Vergleich der Förderinstitutionen höhere Effizienz und Transparenz. Dennoch wird die Transparenz durch 40,9 % der nicht geförderten Antragsteller als schlechter bewertet als bei anderen Förderinstitutionen. Von den geförderten Antragstellern sehen dies immerhin noch 19,4 % so. Hinsichtlich Effizienz und Transparenz zeigt die DBU relativ zu anderen Förderinstitutionen jedoch Fortschritte in der Beurteilung durch die Antragsteller.

Die finanziellen Bedingungen der DBU-Förderung wurden immerhin in 154 Antworten als vergleichsweise positiver als bei anderen Förderinstitutionen benannt (vgl. Abbildung 60). Diese guten finanziellen Bedingungen werden von öffentlichen Verwaltungen deutlich höher gelobt als von Universitäten. Bei letzteren attestieren aber immer noch 30 Nennungen der DBU Vorteile im Feld der Förderinstitutionen. Universitäten beurteilen die Geldausstattung der DBU-Projekte vergleichsweise als schlechter. Interessant ist auch hier die Zusammenschau beider Abbildungen: NGO und Unternehmen zeigen gleichzeitig ausgeprägte positive und negative Peaks – vermutlich ein Hinweis auf eine durch größere

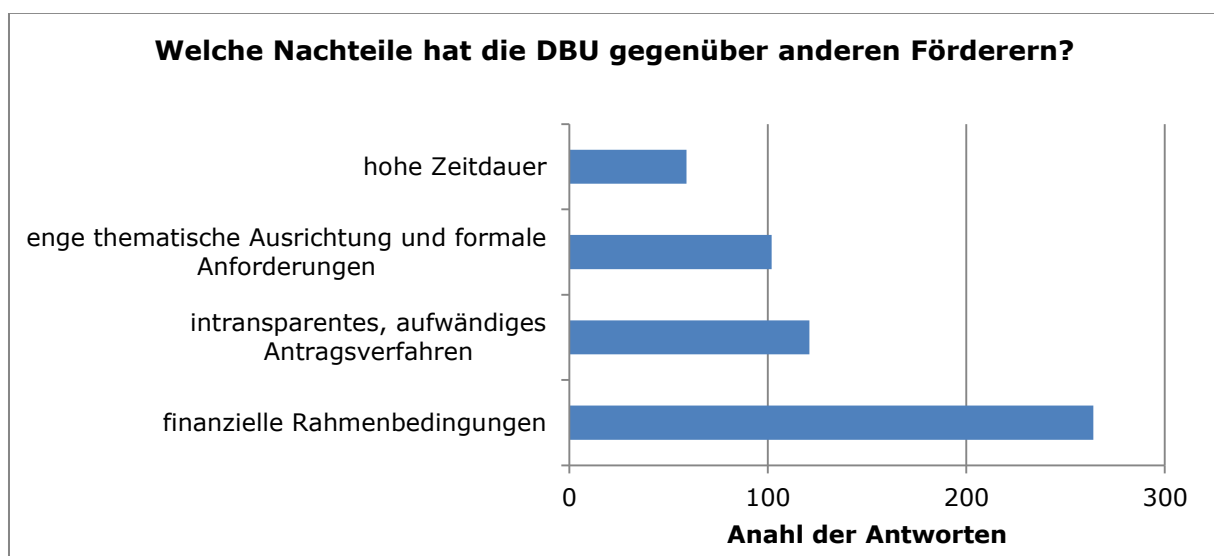


Heterogenität der beiden Antragstellergruppen verursachte größere Streubreite. Der Effekt ist im Rahmen dieser Studie jedoch nicht genauer analysiert.

Die finanziellen Rahmenbedingungen, die die DBU setzt, werden interessanterweise gerade von den geförderten DBU-Partnern als schwächer als bei anderen Förderinstitutionen beurteilt. Nichtgeförderte sehen die DBU positiver.

Verglichen mit anderen Förderinstitutionen ist mit Blick auf die zeitliche Entwicklung insgesamt eine tendenziell leichte Verschlechterung der Beurteilung der finanziellen Rahmenbedingungen bei der DBU erkennbar. Die Beurteilung der Finanzausstattung universitärer DBU-Projekte zeigt eine Verbesserung der Beurteilung seit der Einführung der Projektkalkulation auf Ausgabenbasis.

Abbildung 60 zeigt, dass 222 Antworten der DBU, relativ zu anderen Förderinstitutionen, durch die Besetzung „der richtigen Themen“, die richtigere fachlich-inhaltliche Ausrichtung der Förderung bestätigen. Ungewöhnlich ist, dass dieser Aspekt von der Gruppe der nicht geförderten Antragsteller, bei der DBU relativ zu anderen Förderinstitutionen besser bewertet wird, als das die DBU-geförderten Antragsteller tun.



**Abbildung 61**

Demgegenüber stehen 102 Antworten, die die thematische Ausrichtung als vergleichsweise zu eng und die formalen Anforderungen als zu hoch in Relation zu anderen Förderinstitutionen kritisieren (Abbildung 61). Interessant ist hier die Schnittmenge: Dieselben 35 Antwortenden formulieren einerseits, dass die thematische Ausrichtung zwar enger sei, als bei manchen anderen Förderinstitutionen, gleichzeitig sei sie aber auch richtiger.

Die richtige Themensetzung und die gute Beratungsleistung werden dauerhaft über den gesamten Betrachtungszeitraum als großer Vorteil zu anderen Förderinstitutionen bewertet.

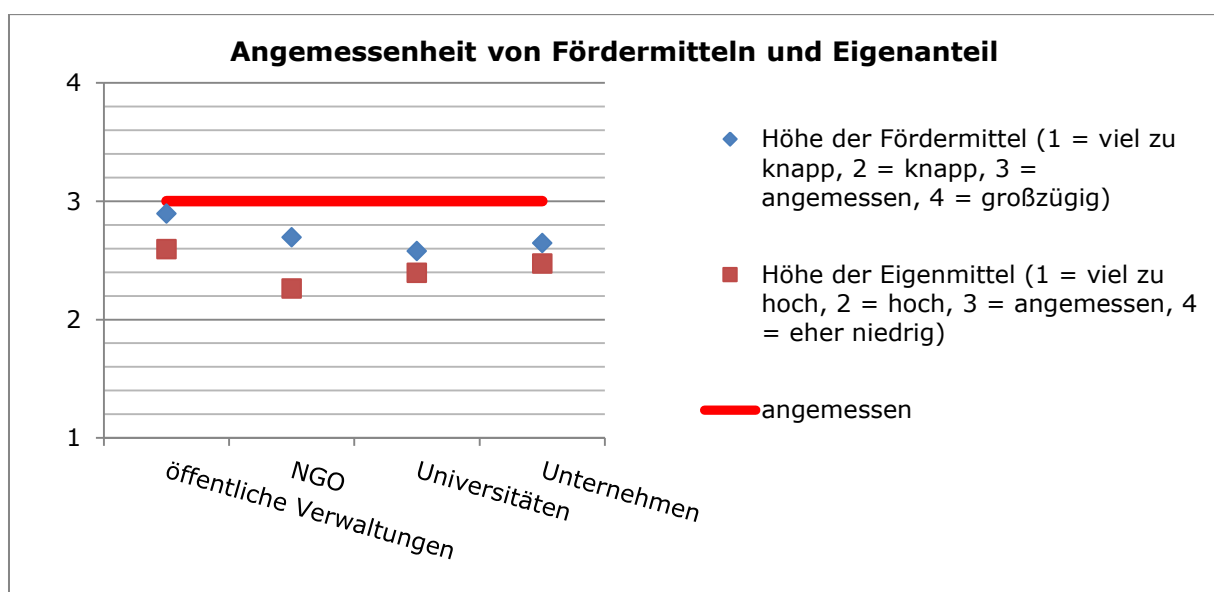
Nach Antragstellerart differenziert sehen 30,8 % der Unternehmen und 40,6 % der Universitäten, Hochschulen und Bildungseinrichtungen die thematische Ausrichtung der

DBU als besonders positives Differenzierungsmerkmal im Förderumfeld, vor 23,5 % bei NGO und 25,9 % seitens der öffentlichen Verwaltungen.

Die Antragsteller, die hinsichtlich enger thematischer Ausrichtung und hoher formaler Anforderungen im Vergleich der Förderinstitutionen Nachteile bei der DBU bemängeln, zeichnen diesbezüglich eine positive Entwicklung der DBU über den Analysezeitraum dieser Studie.

Die Analyse der Beurteilung der Höhe der Fördermittel und der Beurteilung der Höhe der geforderten Eigenanteile zeigt, dass die Bewilligungsempfänger die Höhe der gewährten Projektfördermittel insgesamt als knapp angemessen einschätzen. Die Höhe des zu leistenden Eigenanteils wird als tendenziell zu hoch bewertet.

Abbildung 62 vergleicht die Bewertung der Angemessenheit von Fördermitteln und Eigenanteil nach Bewilligungsempfängergruppen.



**Abbildung 62**

Die Abbildung legt nahe, dass bei NGO weniger die Höhe der Förderung, als das Aufbringen der geforderten Eigenbeteiligung eine Limitation darstellt. Universitäten und Unternehmen zeigen eine stärkere Tendenz, die Fördermittel als zu niedrig und die Eigenanteile als zu hoch zu sehen als öffentliche Verwaltungen.

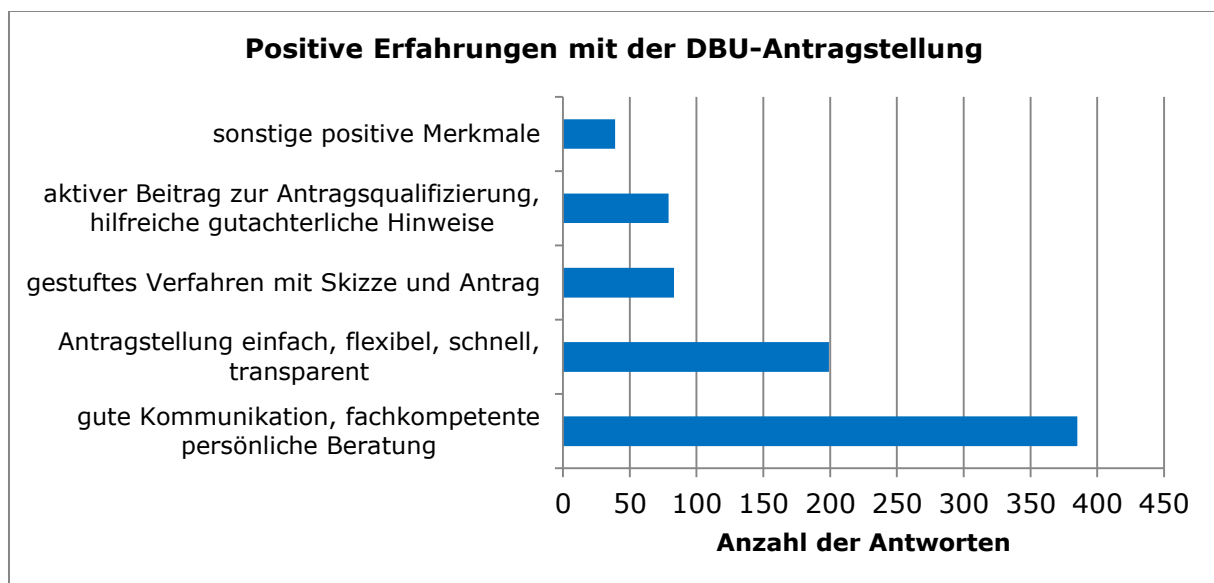
Ein interessantes Ergebnis zeigt die Detailbetrachtung der Unternehmen. Betrachtet wurden drei mittelständische Unternehmensgruppen (unter 50, 50 bis 250 und über 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter). Je kleiner ein Unternehmen, desto schwieriger ist es, den geforderten Eigenanteil aufzubringen. Größeren Mittelstandsunternehmen macht dies weniger Probleme, sie haben aber die Tendenz, die Höhe der Fördermittel als vergleichsweise knapper zu bewerten.

### 3.3.4 ERFAHRUNGEN AUS DER ZUSAMMENARBEIT MIT DER DBU

#### 3.3.4.1 ANTRAGSPHASE

Im nächsten Fragekomplex befasste sich die Umfrage mit den positiven und negativen Erfahrungen, die die Umfrageteilnehmerinnen und -teilnehmer mit der DBU-Antragstellung gemacht haben.

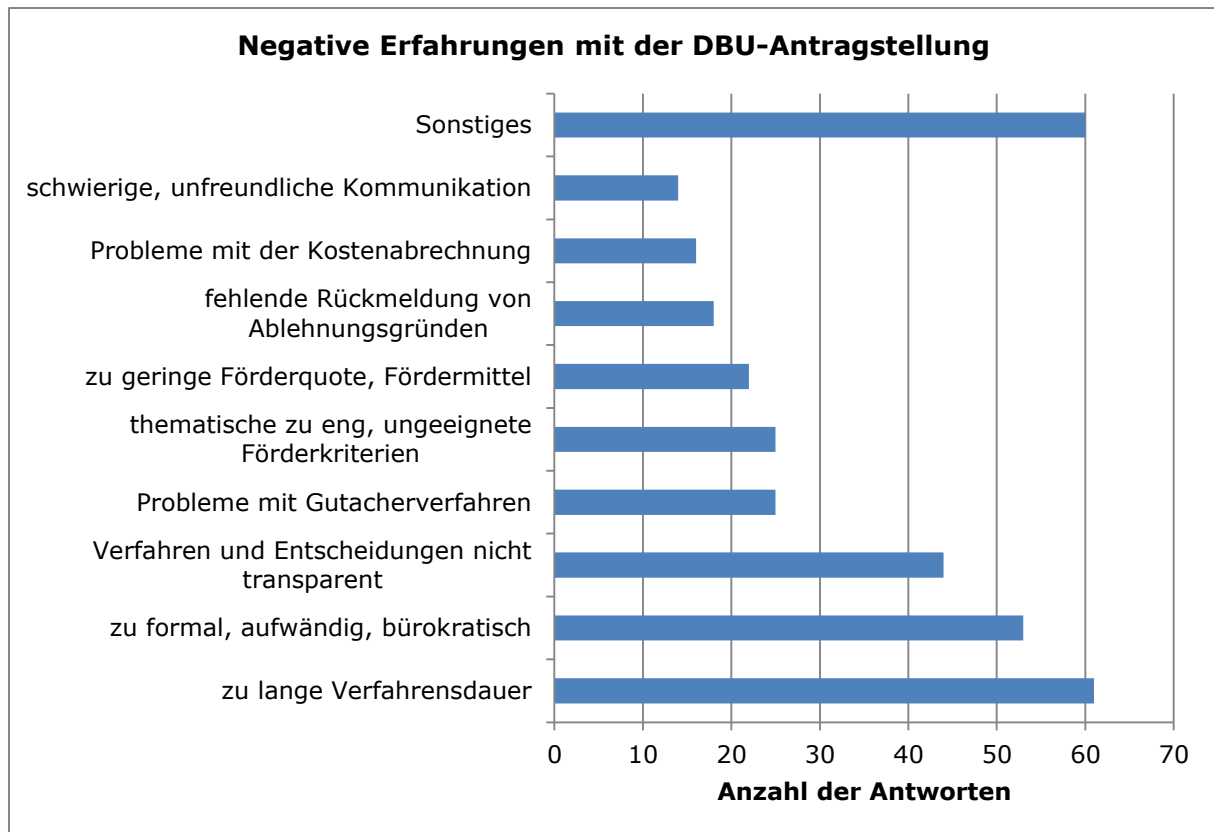
In Teil a der Frage beschrieben 662 Umfrageteilnehmerinnen und -teilnehmer ihre positiven Erfahrungen mit der DBU in der Antragsphase. In Teil b sind es 282 Umfrageteilnehmerinnen und -teilnehmer, die ihre negativen Erfahrungen formulieren. Die Schnittmenge von positiven und negativen Antwortenden beträgt 227, d. h. 435 Umfrageteilnehmerinnen und -teilnehmer äußerten sich ausschließlich positiv, 55 Teilnehmerinnen und Teilnehmer äußerten sich ausschließlich negativ und 227 sowohl zu positiven als auch zu negativen Erfahrungen mit der DBU-Antragstellung.



**Abbildung 63**

385 der 662 positiven Einzelantworten stellen als besonders positive Erfahrung eine gute Kommunikation und die fachkompetente persönliche Beratung heraus (Abbildung 63). Der aktive Beitrag der DBU-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter zur Antragsqualifizierung und hilfreiche gutachterliche Hinweise werden von einer namhaften Zahl der Umfrageteilnehmerinnen und -teilnehmer ebenso positiv hervorgehoben wie die Vorteile des zweistufigen Antragsverfahrens mit Skizze und Antrag.

Alle konkret benannten positiven Erfahrungen mit der DBU treten in der jüngeren Vergangenheit häufiger auf, als in der Zeit vor 2008.

**Abbildung 64**

Den 199 Umfrageteilnehmerinnen und -teilnehmern, die die einfache, flexible, schnelle und transparente Antragstellung bei der DBU explizit als positive Erfahrung benennen (Abbildung 63), stehen 61 Antragsteller, für die die lange Verfahrensdauer eine Negativerfahrung war, 53 Teilnehmerinnen und Teilnehmer, denen das Verfahren zu formal, aufwändig und bürokratisch war und 44 Personen, die die Transparenz von Verfahren und Entscheidungswegen kritisieren, gegenüber (Abbildung 64). Die aussagefähigen Freitextantworten beinhalten hierbei die Möglichkeit der gleichzeitigen Nennung mehrerer Aspekte (Mehrfachnennungen).

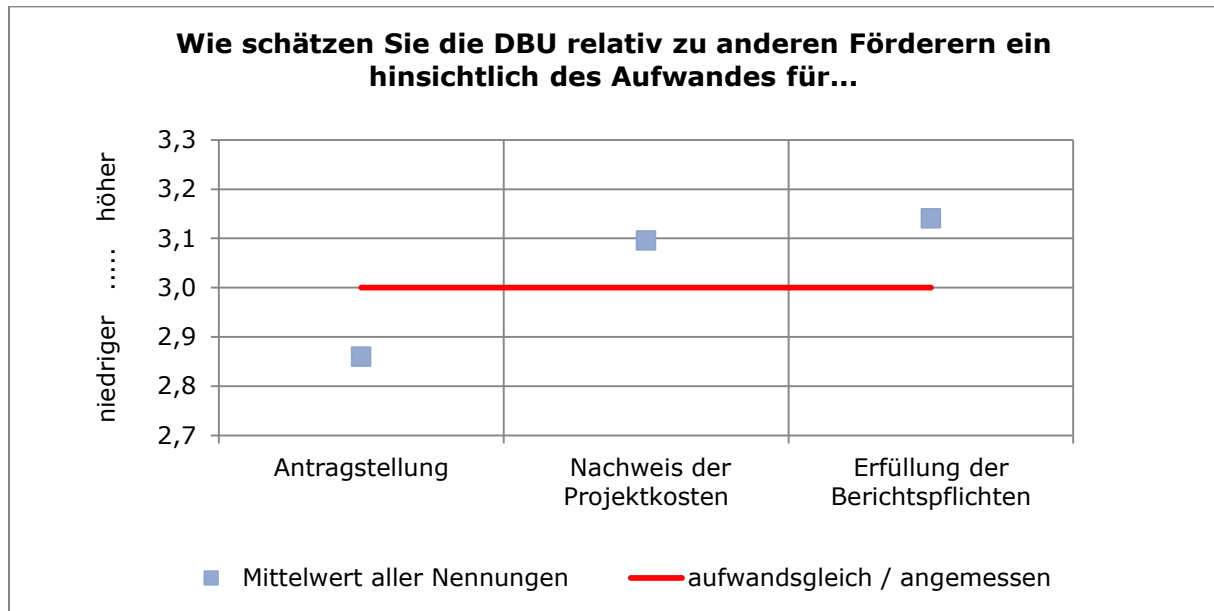
Eine schwierige und unfreundliche Kommunikation wird in der Teilmenge der geförderten Antragsteller insgesamt in zwei Fällen detektiert. In weiteren 12 Fällen stammt diese Kritik von Antragstellern, die nicht gefördert wurden. Mängel in der Transparenz der DBU-Verfahrensabläufe stellen für die Gruppe der nicht geförderten Antragsteller die häufigste Negativerfahrung dar (21 Nennungen). Die fehlende Rückmeldung von Ablehnungsgründen zählt für 18 der nicht geförderten Antragsteller zu den Negativerfahrungen.

Für öffentliche Verwaltungen stellen Aufwand, formale und bürokratische Randbedingungen bei der DBU-Antragstellung das größte Ärgernis dar. Für Unternehmen zählt eine zu lange Verfahrensdauer als negativste DBU-Erfahrung. Dieser Punkt wird von Unternehmen auch stärker problematisiert als von anderen Antragstellergruppen.

#### 3.3.4.2 PROJEKTDURCHFÜHRUNG UND PROJEKTABSCHLUSS

Dieser Fragenkomplex befasst sich mit den Erfahrungen, die die Bewilligungsempfänger bei der Abwicklung ihres DBU-Projektes gemacht haben.

In drei Fragen wurde die Bewertung der Antragsteller und Bewilligungsempfänger hinsichtlich der Einordnung des Aufwandes mit der DBU in Relation zu anderen Förderinstitutionen abgefragt. Blickpunkt dabei waren der Aufwand für die Antragstellung, der Aufwand für den Verwendungsnachweis und der Aufwand für das Berichtswesen. Die Beantwortung dieser Fragen erfolgte auf einer vorgegebenen Skala und konnte nicht übersprungen werden.



**Abbildung 65**

Im Mittel wurde der Aufwand für die Antragstellung bei der DBU als geringfügig kleiner als bei anderen Förderinstitutionen eingestuft (Abbildung 65). 49 Umfrageteilnehmerinnen und -teilnehmer (5,2 %) bewerteten den Aufwand für eine DBU-Antragstellung als vergleichsweise viel höher, 29 (3,1 %) als viel niedriger.

Der Aufwand für die Fördermittelabrechnung (Verwendungsnachweis) bei der DBU im Mittel als geringfügig aufwändiger als bei anderen Förderinstitutionen eingestuft. 27 Teilnehmerinnen und Teilnehmer (3,9 % aus der Gruppe der Bewilligungsempfänger) bewerteten den Aufwand für den Verwendungsnachweis bei der DBU als vergleichsweise sehr hoch, 13 (1,9 %) als sehr gering.

In Sachen Berichtswesen wurde der Aufwand als sichtbar aufwändiger, als bei anderen Förderinstitutionen eingestuft. 25 Teilnehmerinnen und Teilnehmer (3,6 % aus der Gruppe der Bewilligungsempfänger) bewerteten den Aufwand für das Berichtswesen bei der DBU als vergleichsweise sehr hoch, 4 (0,6 %) als sehr gering.

Wertet man die Entwicklung des Aufwandes mit der DBU über den Betrachtungszeitraum dieser Studie aus zeigt, sich, dass der Aufwand für die Antragstellung sichtbar abgenommen hat und zu einem noch stärkeren Differenzierungsmerkmal gegenüber anderen Förderinstitutionen geworden ist. Der Aufwand für den Verwendungsnachweis hat gegenüber dem Beginn des Betrachtungszeitraums ebenfalls abgenommen, wird aber immer noch als höher gegenüber anderen Förderinstitutionen wahrgenommen. Hinsichtlich der Berichtspflichten, die die DBU ihren Bewilligungsempfängern abfordert, zeigen sich umgekehrte Tendenzen. Lag der Aufwand für Berichte bei Projekten, die vor 2009 abgeschlossen wurden noch dicht am Aufwand, wie er für andere Förderinstitutionen zu betreiben ist, so stellt sich dies bei den später abgeschlossenen

und insbesondere bei den aktuell in Förderung befindlichen Bewilligungsempfängern als zunehmend aufwändiger dar.

Bei der nach Antragstellergruppen differenzierten Erhebungen zum Aufwand mit der DBU ergeben sich keine überraschenden Erkenntnisse: Kleinstunternehmen, öffentliche Verwaltungen und NGO empfinden den Antragsaufwand als tendenziell höher, Universitäten und größere Unternehmen als messbar geringer. Alle Antragstellergruppen zeigen sich darin einig, dass das Berichtswesen bei der DBU aufwändiger ausfällt als bei anderen Förderinstitutionen.

Auf die Frage nach Vorschlägen, wie der Aufwand für die Antragstellung reduziert werden könnte, haben 392 Umfrageteilnehmerinnen und -teilnehmer geantwortet. Die bei weitem größte Gruppe hiervon (155 Nennungen) teilt mit, dass sie keine solchen Vorschläge haben. Dies darf zumindest anteilig auch den 555 Umfrageteilnehmerinnen und -teilnehmern unterstellt werden, die diese Frage nicht beantworteten. Der einzige größere Themenblock mit 32 Nennungen (3,4 %) empfiehlt mehr und bessere Antrags- und Kostenkalkulationsformulare zu entwickeln. Ende 2014 wurde die Onlineantragstellung eingeführt, die einigen dieser Nennungen bereits begegnet.

Ihre Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit der DBU während der Projektdurchführung konnten die Umfrageteilnehmerinnen und -teilnehmer mit Freitext beantworten. Einerseits wurde gefragt „Was finden Sie besonders gut?“ andererseits „Was finden Sie besonders schlecht?“.

Auf den ersten Frageteil dieser Frage erhielt die DBU 507 positive Antworten, in Teil zwei 112 negative Antworten. Die positiven Antworten ließen sich in 13 Kategorien bündeln. Die negativen Aussagen konnten in neun Kategorien unter denselben Überschriften geclustert werden (vgl. Abbildung 66).

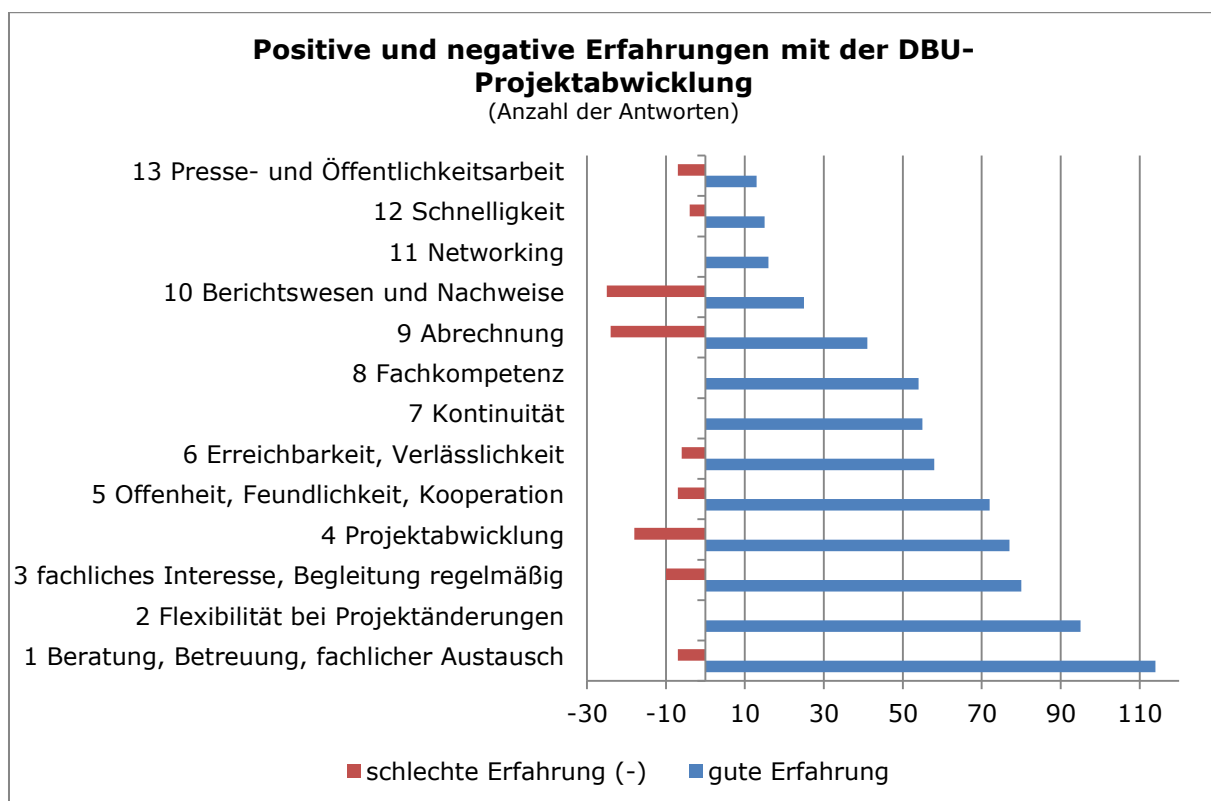


Abbildung 66

Insgesamt äußerten sich 14 % der geförderten öffentlichen Verwaltungen, 15 % der geförderten Unternehmen und je 17 % der geförderten Universitäten und NGO zu Negativerfahrungen in der Projektabwicklung. Explizit positive Erfahrungen formulierten aus allen vier untersuchten Antragstellergruppen über 70 % aller an der Befragung teilnehmenden Bewilligungsempfänger. 82 % aller Bewilligungsempfänger, die negative Aspekte aus der Projektabwicklung mitteilten, formulierten im Teil „Was finden Sie besonders gut?“ derselben Frage gleichzeitig positive Erfahrungen.

In einer weiteren Frage zu diesem Themenkomplex bestätigten 661 Umfrageteilnehmerinnen und -teilnehmer mit „ja“ (95 %), dass die DBU-Förderung alle wesentlichen Schritte und Inhalte umfasst, die für einen Projekterfolg als erforderlich angesehen werden. 39 Teilnehmerinnen und Teilnehmer beantworteten diese Frage mit „nein“ (5 %). Neben dem geschlossenen Antwortteil, der mit „ja“ oder „nein“ beantwortet werden konnte, gab es eine Freitextmöglichkeit, der die ja/nein-Antwort erläutern sollte. Die Beantwortung des geschlossenen Frageteils erhielt 700 Antworten, der offene 385 Freitextantworten.

Mit „nein“ antworteten insbesondere Unternehmen (19 Nennungen) und Hochschulen (15 Nennungen).

Die häufigsten Freitextantworten lassen sich zu folgenden Aussagen bündeln:

- Positiv hervorgehoben werden die an den Bedürfnissen der Antragsteller ausgerichtete, zielgerichtete persönliche Beratung vom Projektantrag bis zum Projektabschluss. Insbesondere die fachlich kompetente Hilfe bei der Projektqualifizierung im Rahmen der Antragstellung sowie die kritische Projektbegleitung nach Bewilligung werden als wesentlich für den Projekterfolg genannt. Wichtig für den Projekterfolg: klare Vorgaben, inhaltliche Freiheit, Unterstützung des Projektmanagements.
- Positiv hervorgehoben werden das für den Projekterfolg ausreichende, Risiko mindernde und zielgerichtet verwendbare Fördermittelvolumen, die Flexibilität in der Projektfinanzierung (Kooperationen, Co-Finanzierungen und Phasenfinanzierungen etc.) sowie die geförderten Kostenarten (57 Nennungen).
- Positiv hervorgehoben wird die Flexibilität der DBU in allen Projektphasen. Das Förderverfahren der DBU wird als flexibel, unbürokratisch, praxisnah, pragmatisch, transparent und an den Bedürfnissen der Bewilligungsempfänger ausgerichtet beurteilt (44 Nennungen).
- Positiv hervorgehoben werden die eindeutigen Rahmenbedingungen der Förderung, wie z. B. Förderleitlinien, Inhalte des Projektantrags, Definition eindeutiger Projektziele und -inhalte, Projekt- und Finanzplan, Zwischen- und Abschlussberichte. Diese erlauben ein erfolgreiches Projektmanagement (41 Nennungen).
- Positiv hervorgehoben werden der umfassende Förderansatz sowie der konkrete Anwendungs- bzw. Umsetzungsbezug (32 Nennungen).
- Kritisiert werden fehlende Anschlussfinanzierungsmöglichkeiten (z. B. für Evaluierungen, Monitoring), die fehlende Förderung der Markteinführung entwickelter Produkte sowie nicht mögliche Nachfinanzierungen von Projektschritten während der Projektlaufzeit (19 Nennungen).
- Kritisiert werden ein zu hoher Eigenanteil, ein nicht bedarfsgerechter Fördermittelumfang und nicht bedarfsgerechte förderbare Kostenarten (19 Nennungen).
- In 11 Nennungen wird ein zu enges förderbares Themenspektrum sowie insbesondere die fehlende Förderung von Grundlagenforschung kritisiert.

### 3.3.4.3 EFFEKTE DER DBU-FÖRDERUNG ÜBER DEN FINANZIELLEN ZUSCHUSS HINAUS

414 Antworten (von 43,7 % aller Bewilligungsempfänger) erhielt die DBU auf die Frage, ob mit dem Projekt weitere positive oder negative Effekte verbunden waren. Die Freitextantworten wurden systematisch nach Kategorien zusammengefasst. Die Nennungen waren zu 91 % positiv (376 Nennungen). 3 % der Antworten enthielten Negativpunkte (11 Nennungen) mit diversen Beanstandungen zu Antragsverfahren, Begutachtungen, Ablehnungen, Förderhöhe, Projektverlauf, Vorabveröffentlichungen etc. Die verbleibenden rund 7 % teilten mit, dass weder ein positiver noch ein negativer Effekt beobachtet worden sei (27 Nennungen).

Die zwei neben dem Fördergeld selbst als mit Abstand am wichtigsten benannten Effekte der Projektförderung für Projektempfänger sind erstens die Kontaktvermittlung zu Geschäfts- und Forschungspartnern zusammen mit der Entstehung und Fortführung von Netzwerken und Kooperationen. Zweitens ist es die Wirkung der Förderung als Referenz: Wen die DBU fördert, der gewinnt in seinem Umfeld an Glaubwürdigkeit, Wertschätzung, Respekt und Prestige. Die DBU-Förderung gilt als ein „ökologisches Gütesiegel“, das für die Qualität der Sache und die Seriosität des Geförderten steht. Der hohe Werbeeffekt wird durch eine Steigerung der Bekanntheit des Bewilligungsempfängers in seiner Branche bzw. seiner Community zusätzlich gesteigert.

Der beschriebene Effekt ist mit vergleichsweise kleinen Schwankungen über den kompletten Betrachtungszeitraum zu beobachten. Dabei zeigt sich, dass der Effekt der Netzwerkbildung und Partnergewinnung insbesondere bei den Universitäten, aber auch von rund einem Drittel der Unternehmen und einem Viertel der NGO besonders hervorgehoben wurde. Der Aspekt der Erleichterung der weiteren Finanzakquise als positiven Nebeneffekt der Förderung wird seltener von Universitäten und Unternehmen, als bevorzugt von NGO und öffentlichen Verwaltungen hervorgehoben. Die DBU-Förderung als Referenz und Gütesiegel spielt bei den öffentlichen Verwaltungen und NGO die wichtigste Rolle unter allen Nebenwirkungen, ist aber auch für Unternehmen der zweitwichtigste Zusatznutzen nach Netzwerken und Kooperationen.

### 3.3.4.4 WEITERENTWICKLUNG NACH ENDE DER FÖRDERUNG

Für die DBU ist es ein wesentliches Anliegen, mit den Förderprojekten nachhaltige Entwicklungen mit hoher Reichweite und Modellhaftigkeit anzustoßen. Aus diesem Grund wurde eigens gefragt, wie sich das Projekt nach Ende der Förderung weiterentwickelt hat.

Die Frage war in einem ersten Teil mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten obligatorisch von allen Bewilligungsempfängern zu beantworten, die an der Umfrage teilnahmen.



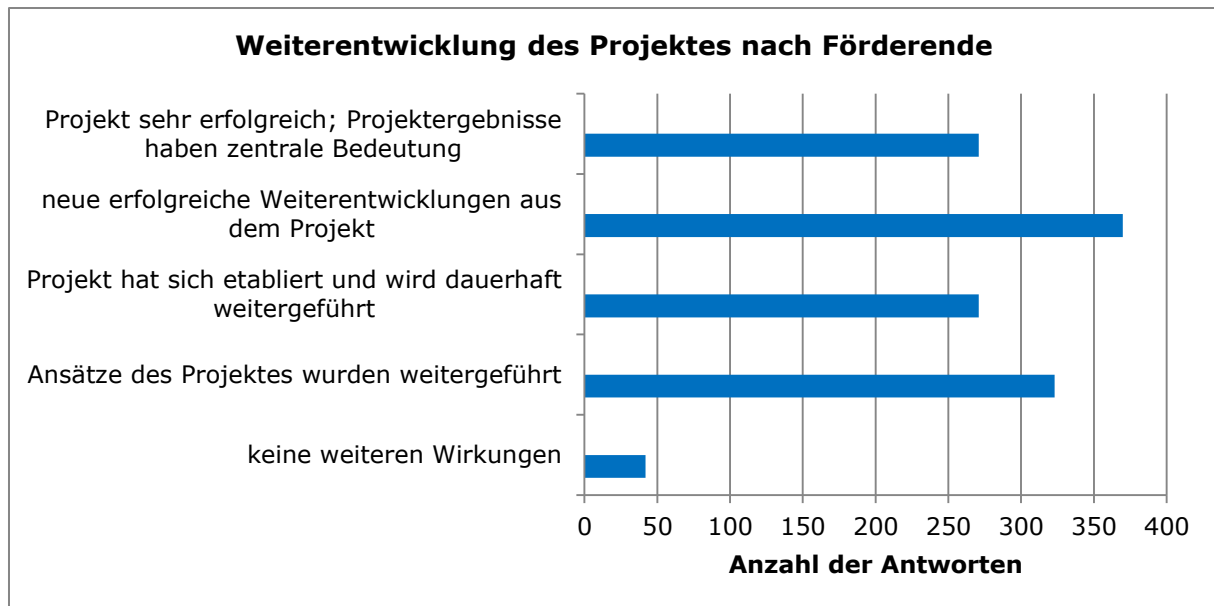
**Abbildung 67**

Abbildung 67 zeigt die Verteilung der Antworten. Nur 42 Umfrageteilnehmerinnen und -teilnehmer (6 %) führen aus, dass das Projekt keine weitere Wirkung gehabt habe. 323 Teilnehmerinnen und Teilnehmer geben an, dass sie die Ansätze des Projektes weitergeführt haben. 271 führen aus, dass sich das Projekt etabliert hat und dauerhaft weitergeführt wird. In 370 Fällen gab es erfolgreiche Weiterentwicklungen des Projektes. 271 (39 %) Umfrageteilnehmerinnen und -teilnehmer geben an, dass für sie die Projektergebnisse so erfolgreich waren, dass sie heute von zentraler Bedeutung für den Bewilligungsempfänger sind. Förderzielgruppenbezogen weichen die Universitäten etwas vom Trend der anderen drei untersuchten Bewilligungsempfängergruppen ab: Bei Universitäten werden die Projektansätze häufiger weitergeführt, besonders häufig sind neue erfolgreiche Weiterentwicklungen, dagegen ist es tendenziell seltener, dass etablierte Projekte dauerhaft weitergeführt werden.

Ein zweiter Frageteil mit der Möglichkeit von Freitextergänzungen wurde in 153 Fällen beantwortet. Über die bereits beschriebene Weiterentwicklung der Förderinhalte und die Zitate hinaus liefert er wenig neue Erkenntnisse, zeigte aber, dass es für viele Projekte die noch laufen zu früh ist, eine solide Abschätzung zu geben.

### 3.3.5 EMPFEHLUNGEN FÜR DIE KÜNFTIGE AUSRICHTUNG DER DBU

Die nachfolgende Erörterung greift nochmals die Frage nach der thematischen Ausrichtung der DBU auf. Sie beschreibt die Empfehlungen an die DBU seitens aktueller und früherer Bewilligungsempfänger. Dies ist bei der Beurteilung zu berücksichtigen. Die bisher behandelten Themen werden durch eine solche Umfrage besonders stark gewichtet, da die Bewilligungsempfänger sicherlich bevorzugt die von ihnen behandelten Themen nennen werden. Die Ergebnisse dieser Umfrage geben also weniger eine Auskunft über zukünftig interessante Förderthemen der DBU, sondern eher über den aktuellen Markenkern der DBU.

644 Umfrageteilnehmerinnen und -teilnehmer (68 %) beantworteten die offene Frage per Freitext.

Es wurde bereits ausgeführt, dass 222 Umfrageteilnehmerinnen und -teilnehmer der DBU schon heute eine gute inhaltliche Ausrichtung und richtige Themensetzung anrechnen

(vgl. Abbildung 60). Allerdings gab es auch 102 Antworten mit Hinweis auf eine zu enge thematische Ausrichtung in Kombination mit zu hohen Anforderungen (vgl. Abbildung 61).

Die dezidierte Nachfrage zu Empfehlungen bei den Umfrageteilnehmerinnen und -teilnehmern zeigt folgendes Ergebnis:



**Abbildung 68**

Unter „Sonstige Hinweise & Vorschläge für Förderthemen“ wurden in Abbildung 68 alle die Vorschläge subsummiert, die weniger als 3 %, d. h. weniger als 20 Nennungen betrafen und somit in der Bedeutung eher nachrangig eingestuft wurden. Hierzu zählten u. a. folgende Vorschläge:

- Grundlagenforschungsprojekte zulassen (18 Nennungen),
- mehr internationale Projekte (17 Nennungen),
- mehr Projekte zu Ehrenamt, Zivilgesellschaft und Citizen Science (17 Nennungen),
- mehr Projekte zu sozialen und kulturellen Aspekten der Energiewende, zu Akzeptanz und Beteiligung (12 Nennungen),
- Mobilität & Verkehr (12 Nennungen),
- mehr Projekte zu Regionalentwicklung, in Kommunen (9 Nennungen),
- mehr Projekte zur Biotechnologie (4 Nennungen).

(alle häufigeren Nennungen sind in Abbildung 68 explizit benannt)

Da die Kategorien nicht scharf trennbar sind, ergeben sich Mehrfachzählungen. Ehrenamt, Zivilgesellschaft und Citizen Science subsumieren anteilig auch schon unter „Umweltbildung, Umweltkommunikation ...“; die geringe Anzahl von nur 12 Empfehlungen, mehr Mobilitätsprojekte zu fördern doppelten sich unter „Energiewende“, die Biotechnologieempfehlungen sind auch Bestandteil unter „Ressourceneffizienz“.

Interessant ist, dass es einen erheblichen Unterschied bei der Förderthemenempfehlung zwischen geförderten und nichtgeförderten Antragstellern gibt. Beispielsweise empfehlen elfmal mehr Umfrageteilnehmerinnen und -teilnehmer aus der Gruppe der geförderten Antragsteller künftig stärker in Artenschutz, Biodiversität, Naturschutz und Kulturlandschaft zu fördern als aus der Gruppe der nicht geförderten Antragsteller. Bei allen anderen Kategorien sind diese Unterschiede wesentlich kleiner.

Naturgemäß spielt bei solchen Empfehlungen die Zielgruppenzugehörigkeit der Umfrageteilnehmerin oder des -teilnehmers eine gewichtige Rolle. Nachstehend sind die Top 3 Empfehlungen der vier untersuchten Zielgruppen gelistet:

**Tabelle 13: Top 3 Empfehlungen der DBU-Bewilligungsempfänger für die künftige Ausrichtung der DBU-Förderung (in Klammern: Rang von 9 Rängen).** Die Einordnung der Ränge erfolgte anhand der Anzahl der Nennungen. Die gleiche Anzahl von Nennungen war möglich.

	Universitäten, Hochschulen, Bildungseinrichtungen	NGO	Öffentliche Verwaltungen	Unternehmen
mehr Umweltbildung, Umweltkommunikation, Transfer von Wissen, Umweltmanagement, BNE	2	1	1	3
mehr produktionsintegrierter Umweltschutz, Ressourceneffizienz, neue Materialien, Industrie 4.0, Ökobilanzen, IT	1	(6)	(9)	1
mehr technische Emissionsminderung, regenerative Energien, Energiewende /-effizienz, Klimaschutz	2	(4)	2	2
mehr Transformationsforschung, Nachhaltigkeit, Interdisziplinarität, Kulturgüterschutz	2	3	(4)	(6)
mehr Artenschutz, Biodiversität, Naturschutz, Kulturlandschaft	(7)	2	2	(9)

Das Förderziel Umweltbildung, Umweltkommunikation, Transfer von Wissen, Umweltmanagement und BNE wird von allen Antragstellergruppen innerhalb der Top 3 gesehen. Die umwelttechnischen FuE-Projekte aus den Bereichen produktionsintegrierter Umweltschutz, Ressourceneffizienz, neue Materialien, Industrie 4.0, Ökobilanzen, IT, technische Emissionsminderung, regenerative Energien, Energiewende, Energieeffizienz und Klimaschutz spielen erwartungsgemäß für Unternehmen und die Wissenschaft eine zentrale Rolle, für öffentliche Verwaltungen dagegen nur zum Teil. Naturschutz, Biodiversität, Artenschutz, Kulturlandschaft, Transformationsforschung, Nachhaltigkeit, Interdisziplinarität und Kulturgüterschutz haben ebenso eher eine Teilgruppenbedeutung, stehen aber bei keiner Bewilligungsempfängergruppe an erster Stelle der Empfehlungen.

---

### 3.3.6 ZUSAMMENFASSUNG

Allgemeine Aspekte:

- Internet und der direkte Kontakt zu den DBU-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern sind für Antragsteller die wichtigste Informationsquelle über die DBU.
- Zur Gewinnung neuer Antragsteller spielt die Präsenz der DBU auf Messen und Tagungen eine wichtige Rolle.
- Kernbotschaft zur Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit: mehr prominente Veranstaltungen, Aggregation der Erkenntnisse aus Projekten, sonst keine umfassenden Verbesserungsvorschläge.

DBU Kernkompetenzen und Stärken:

- 95 % der Umfrageteilnehmerinnen und -teilnehmer sagen aus, dass die DBU-Förderung alle wesentlichen Schritte und Inhalte umfasst, die für einen Projekterfolg als erforderlich angesehen werden.
- Positiv hervorgehoben werden die an den Bedürfnissen der Antragsteller ausgerichtete, zielgerichtete persönliche Beratung vom Projektantrag bis zum Projektabschluss. Insbesondere die fachlich kompetente Hilfe bei der Projektqualifizierung im Rahmen der Antragstellung sowie die kritische Projektbegleitung nach Bewilligung werden als wesentlich für den Projekterfolg genannt.
- Eine weitere Kernkompetenz der DBU ist neben der hohen Beratungsleistung die hohe Bandbreite an Förderthemen und der Mut zu Projekten, die ein Risiko bergen und bei anderen Förderinstitutionen nicht gefördert werden.
- Positiv hervorgehoben wird die Flexibilität der DBU in allen Projektphasen. Das Förderverfahren der DBU wird als flexibel, unbürokratisch, praxisnah, pragmatisch, transparent und an den Bedürfnissen der Bewilligungsempfänger ausgerichtet beurteilt.
- Weitere Kernkompetenz ist, dass die geförderten Projekte einen Beitrag leisten, damit Umweltprobleme gelöst oder mindestens gelindert werden.
- Die Setzung der richtigen (Förder-) Themen und die gute Beratungsleistung werden durchgängig als großer Vorteil zu anderen Förderinstitutionen bewertet.
- Positiv bewertet wird, dass durch das Einreichen der Projektskizze ein Dialog mit der DBU eröffnet wird. Für die Projektpartner ergibt sich dadurch die Möglichkeit, das Projekt substantiell zu verbessern.
- Die Vertraulichkeit wird von allen Gruppen als besser als die Erwartung beurteilt.
- Grundfinanzierte Forschungseinrichtungen schätzen die neu geschaffene Beantragungsmöglichkeit auf Ausgabenbasis.
- Die zwei neben dem Fördergeld selbst als mit Abstand am wichtigsten benannten Effekte der Projektförderung für Projektempfänger sind erstens die Kontaktvermittlung zu Geschäfts- und Forschungspartnern zusammen mit der Entstehung und Fortführung von Netzwerken und Kooperationen. Zweitens ist es die Wirkung der Förderung als Referenz: Wen die DBU fördert, der gewinnt in seinem Umfeld an Glaubwürdigkeit, Wertschätzung, Respekt und Prestige. Die DBU-Förderung gilt als ein „ökologisches Gütesiegel“, das für die Qualität der Sache und die Seriosität des Geförderten steht. Der hohe Werbeeffekt wird durch eine Steigerung der Bekanntheit des Bewilligungsempfängers in seiner Branche bzw. seiner Community zusätzlich gesteigert.

- Fast 40 % der Umfrageteilnehmerinnen und -teilnehmer geben an, dass für sie die Projektergebnisse so erfolgreich waren, dass sie heute von zentraler Bedeutung für den Bewilligungsempfänger sind.

Kritikpunkte, Verbesserungsvorschläge:

- Die drei wichtigsten Wünsche an die DBU sind Schnelligkeit im Antrags- bzw. Entscheidungsprozess, einfache und flexible Projektabwicklung sowie die kompetente Beratung.
- Der Aufwand für die Fördermittelabrechnung gilt als vergleichsweise hoch.
- Das Berichtswesen ist sichtbar aufwändiger, als bei anderen Förderinstitutionen.
- Die DBU muss sich zielgruppenspezifisch mit unterschiedlichen anderen Förderinstitutionen vergleichen. Die Reihenfolge der wichtigsten Förderinstitutionen: EU, Bundesländer, BMBF, AiF. Für Universitäten, Hochschulen und Bildungseinrichtungen ist ergänzend die DFG maßgeblich, bei öffentlichen Verwaltungen und NGO zusätzlich die öffentlich-rechtlichen Stiftungen. Für Unternehmen zählt zu den wichtigsten Förderinstitutionen neben den genannten noch das BMWi. Antragsteller fordern eine höhere Kompatibilität der Formvorgaben zwischen den Förderinstitutionen.
- Hinsichtlich der Beratungskompetenz erfüllt die DBU insgesamt die Erwartungen. Massiv unterhalb der Wünsche liegt die Höhe des Förderanteils sowie die Einfachheit und Transparenz der Abläufe.
- Höhere Anforderungen an die antragstellerseitig gewünschte Transparenz der Abläufe der DBU gibt es hauptsächlich im Zusammenhang mit negativen Bewertungen und Antragsablehnungen. Erwünscht sind von vornherein klare Informationen, z. B. dass negative Bewertungen nicht begründet werden. Erwünscht ist aber auch zum Zwecke der Verbesserung des Projektansatzes die Gründe der Ablehnung zu erfahren.
- Kritik gibt es für die Anerkennung der entstehenden Kosten bei der Bewilligung und eine dadurch verursachte geringere Förderquote.
- Relativ zu anderen Förderinstitutionen besetzt die DBU aus Antragstellersicht „die richtigen Themen“. Der richtigeren fachlich-inhaltlichen Ausrichtung der Förderung steht aber als Kritik eine zu enge Auslegung derselben verbunden mit zu hohen formalen Anforderungen in Relation zu anderen Förderinstitutionen gegenüber.
- Wo die Zielgruppe der Universitäten und Unternehmen tendenziell die Höhe der Fördermittel als zu niedrig ansehen, stellt bei NGO weniger die Höhe der Förderung, als das Aufbringen der geforderten Eigenbeteiligung eine Limitation dar.
- Für öffentliche Verwaltungen stellen Aufwand, formale und bürokratische Randbedingungen bei der DBU-Antragstellung das größte Ärgernis dar.
- Der hohe Eigenanteil wird insbesondere von NGO und von besonders kleinen Unternehmen problematisiert.
- Kritisiert werden fehlende Anschlussfinanzierungsmöglichkeiten (z. B. für Evaluierungen, Monitoring), die fehlende Förderung der Markteinführung entwickelter Produkte sowie nicht mögliche Nachfinanzierungen von Projektschritten während der Projektlaufzeit.
- Empfehlung für künftige Förderung: Umweltbildung, Umweltkommunikation, Transfer von Wissen, Umweltmanagement, BNE und produktionsintegrierter Umweltschutz, Ressourceneffizienz, neue Materialien sowie technische Emissionsminderung, regenerative Energien, Energiewende/-effizienz, Klimaschutz werden besonders häufig als wichtige künftige Förderthemen genannt.

### 3.4 BESCHREIBUNG OPERATIVER STIFTUNGSAUFGABEN

Dieser Abschnitt behandelt die wichtigsten operativen Aufgaben der DBU. Dargestellt werden die Stipendienprogramme, der DBU Deutsche Umweltpreis, die Woche der Umwelt, die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und das DBU Naturerbe. Da bisher nicht zu jedem Bereich systematische Untersuchungen vorliegen, werden die jeweiligen operativen Aufgaben und die dazugehörigen Evaluationen im Überblick dargestellt.

#### 3.4.1 STIPENDIENPROGRAMME

Das Promotionsstipendienprogramm und das MOE-Austauschstipendienprogramm sind voneinander unabhängig organisierte und agierende Teams in Abteilung 3 der DBU.

##### 3.4.1.1 PROMOTIONSSTIPENDIENPROGRAMM

Im Promotionsstipendienprogramm werden hochqualifizierte Hochschulabsolventinnen und -absolventen aller Fachrichtungen mit ihren Promotionsvorhaben an deutschen Hochschulen gefördert, die aktuelle Umweltfragen aufgreifen und einen lösungsorientierten Beitrag leisten wollen. Die Förderung erfolgt unabhängig von der Staatsangehörigkeit.

Im Untersuchungszeitraum 2004 bis 2013 gingen im Promotionsstipendienprogramm 2.647 Anträge ein und es wurden 583 Stipendien bewilligt. Der Frauenanteil beträgt rund 52 % (Juni 2014).

Im Jahr 2010 hat eine Befragung unter den ehemaligen Stipendiatinnen und Stipendiaten (Alumni), insbesondere bezüglich ihrer weiteren fachlichen und beruflichen Entwicklung, stattgefunden; die Rücklaufquote betrug 43 %. In der Auswertung ist zusammenfassend festzustellen, dass sich die DBU-Stipendiatinnen und -Stipendiaten im Anschluss an ihre Förderung vor allem in Forschung und Wirtschaft beruflich gut etablieren in einer Reihe von Branchen ganz überwiegend mit Umweltbezug. Zumeist arbeiten sie im Angestelltenverhältnis, aber auch Selbständige sind vertreten (11 %). Überwiegend wird eine Tätigkeit in Deutschland ausgeübt (78 %), knapp ein Viertel ist ganz oder teilweise im Ausland tätig. Als Teilergebnis der Umfrage hat die DBU eine Anzahl ehemaliger Stipendiatinnen und Stipendiaten mit interessanten beruflichen Positionen identifiziert, welche verstärkt in die Alumni-Arbeit eingebunden wurden. Dazu gehören z. B. Begegnungsabende zwischen aktuellen und ehemaligen Stipendiatinnen und Stipendiaten im Rahmen von Seminaren, Jahrestreffen aller Stipendiatinnen und Stipendiaten im Vorfeld der Umweltpreisverleihung oder die Einbeziehung der Alumni in die Stiftungsarbeit, beispielsweise als Fachgutachterin bzw. Fachgutachter. Aufgrund der Umfrageergebnisse sollten die Aktivitäten im Bereich der Alumni-Arbeit der DBU verstärkt werden, aus Gründen der Kostenminimierung überwiegend aufbauend auf bereits vorhandenen Strukturen (Seminare oder Treffen der Stipendiatinnen und Stipendiaten).

Im Februar und März 2014 führte der Alumni-Beirat der DBU eine Onlinebefragung aktueller und ehemaliger Stipendiatinnen und Stipendiaten durch. Der auswertende Bericht dazu trägt den Titel „Promotion und danach – Daten und Sichtweisen von Stipendiaten und Alumni der Deutschen Bundesstiftung Umwelt“. Befragungsziel war es, etwas über die Faktoren zu erfahren, die zum Gelingen der Promotion beitragen sowie über den Gesamteindruck der DBU-Promotionsstipendienförderung, das Alumni-Netzwerk und die berufliche Situation nach der Förderung.

Die Onlinebefragung wurde an 1.065 Stipendiatinnen und Stipendiaten und Alumni (504 weiblich, 561 männlich) gesendet. Insgesamt nahmen an der Befragung 283 Personen in einem Zeitraum von 4 Wochen teil. Die große Zahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer spiegelt sowohl das Interesse an der Umfragethematik als auch die Verbundenheit zur DBU wider.

Die Teilnahme an der Befragung erfolgte anonym; die Ergebnisse sind zusammenfassend dargestellt, sodass die Identifikation einzelner Personen nicht möglich ist. Den Teilnehmenden war es freigestellt, Fragen nicht zu beantworten und zu überspringen. Der Fragebogen enthielt Filterfragen, da manche Fragen nur für bestimmte Personengruppen zutreffend waren; die Anzahl der Antworten variierte daher.

Die Ergebnisse wurden rein deskriptiv anhand von Häufigkeiten dargestellt. Zu vielen Fragen konnten Kommentare geschrieben werden, die in redigierter Form jeweils zitiert oder zusammenfassend wiedergegeben wurden.

Es wurden zwei offene Fragen gestellt, eine zum Gelingen der Promotion und eine zum DBU-Stipendienprogramm. Die Ergebnisse stellen keinen allgemeingültigen Kriterienkatalog für gute Promotionsbedingungen dar. Sie sollen zur Reflexion und zum Austausch innerhalb des Promotionsstipendienprogramms anregen.

Die Zusammenfassung der Studie konstatiert, dass sich für Stipendiatinnen und Stipendiaten und Alumni des Promotionsstipendienprogramms der DBU vielfältige Möglichkeiten für die wissenschaftliche und persönliche Entwicklung bieten. Das Stipendium gewährt viel Freiheit, die eigenverantwortlich strukturiert werden muss. Eine Promotion ist, bezogen auf Machbarkeit, wissenschaftlichen Ertrag und persönlichen Lebensentwurf, mit Ungewissheiten verbunden. Anregungen für die unterstützende Strukturierung sind in den Umfrageteilen reichlich genannt worden, in welchen Erfahrungen und Ereignisse, positiver oder negativer Art, besonders hervorgehoben bzw. Anregungen und Wünsche für eine gelingende Gesamtsituation während und nach der Promotion genannt werden konnten. Diese stehen zum großen Teil bereits im Rahmen des DBU-Promotionsstipendienprogramms zur Verfügung. Die verbindliche Struktur und die zahlreichen Begleitangebote des Stipendienprogramms werden von den Befragten mehrheitlich sehr positiv bewertet. Interesse an weiteren Angeboten scheint vorhanden; inwiefern sie genutzt werden, kann nur ein Praxistest zeigen.

Bezogen auf die Machbarkeit der Forschungsprojekte fällt auf, dass die Zeit- und Arbeitspläne, welche mit der Stipendienbewerbung eingereicht wurden, von 80 % der Befragten verfehlt werden; 60 % benötigen mehr als 3,5 Jahre vom Beginn der Förderung bis zum Einreichen der Dissertation. In den Förderleitlinien zum Promotionsstipendienprogramm heißt es: „Die DBU legt großen Wert auf einen nachvollziehbaren Arbeits- und Zeitplan, der mit der Stellungnahme des Hochschulbetreuers deutlich macht, dass die Arbeit in einem Zeitraum von bis zu drei Jahren abgeschlossen werden kann.“ Die Gründe für eine längere Promotionsdauer können vielfältig sein: Antragstellern fehlt die Erfahrung für eine realistische Einschätzung der Zeit- und Arbeitspläne; mit möglichst anspruchsvollen Projekten soll die Chance auf eine Förderung erhöht werden und letztlich ist es ein zu wenig thematisiertes, aber offenes Geheimnis, dass im Durchschnitt länger als drei Jahre promoviert wird. Da die Stipendiatinnen und Stipendiaten, die betreuenden Hochschullehrerinnen und -lehrer und die DBU-Referentinnen und -Referenten das Ziel teilen, die jeweiligen Projekte zum Abschluss zu bringen, sollte diese Schwierigkeit mit der nötigen Offenheit behandelt werden.

Einen Beitrag dazu soll die Auswertung der Befragung „Promotion und danach“ leisten. Sie bietet durch die vielen O-Töne einen facettenreichen Einblick in die Sichtweisen der Stipendiatinnen und Stipendiaten und Alumni. Sie liefert Anregungen, welche von den Stipendiatinnen und Stipendiaten und Alumni selbst aufgegriffen werden können – z. B. durch die Nutzung der Online-Plattform zur Vernetzung mit Gleichgesinnten – und in die Arbeit von DBU-Alumni.de einfließen können.

DBU-Alumni.de hat mit dem Fachkolloquium „Möglichkeiten und Hindernisse für Frauen in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik“ im Januar 2014 die Thematik des Übergangs von der Promotion in den Beruf aufgegriffen. Bereits 2007 fand ein erstes Fachkolloquium mit dem Titel „DBU-Stipendiatinnen machen Karriere – Aufbau eines Karrierenetzwerks von und für Frauen“ statt, in dessen Anschluss ein umfangreicher Leitfaden mit vielen Hinweisen und Kontakten zu den Themen Mentoring, Networking und Promovieren mit Kind entstand. Dieser Leitfaden wurde 2013 überarbeitet und enthält u. a. aktuelle Informationen zu den Regelungen im DBU-Promotionsstipendienprogramm für Promovierende mit Kind. Im Fachkolloquium 2014 wurden mit den Teilnehmerinnen Unterstützungsbedarf und Ideen für das Gelingen der Promotions- und Übergangsphase erarbeitet. Die Mitglieder des Alumni-Beirats werden die Ergebnisse des Fachkolloquiums und die Ergebnisse der Befragung diskutieren und sie, soweit machbar, in die Erstellung eines Ideenpapiers für die Arbeit von DBU-Alumni.de einfließen lassen. Zum Gelingen der Promotion kann es bereits beitragen, sich die aufgeworfenen Aspekte der Auswertung bewusst zu machen und im Sinne eines Selbstcoachings zu reflektieren. Hierzu wurde im Anhang der Umfrage ein Leitfaden erstellt.

Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des DBU-Promotionsstipendienprogramms können die Ergebnisse der Befragung eine Anregung sein, sich den Themen Prekariat und Übergang in die Nachförderphase noch stärker zuzuwenden. Darüber hinaus wurden sehr konkrete Wünsche, wie eine Blaupause für das Durchführen von Fachkolloquien und mehr Informationen zum Stipendiatinnen- bzw. Stipendiatenstatus, geäußert, denen leicht entsprochen werden kann.

#### 3.4.1.2 MOE-AUSTAUSCHSTIPENDIENPROGRAMM

Im MOE-Austauschstipendienprogramm werden qualifizierte Hochschulabsolventinnen und -absolventen umweltwissenschaftlicher Studiengänge aus 18 Ländern bzw. Regionen Mittel- und Osteuropas (Bulgarien, Polen, Rumänien, Ungarn, Tschechien, Slowakei, Estland, Lettland, Litauen, Kaliningrader Gebiet, Slowenien, Kroatien, Bosnien und Herzegowina, Albanien, Serbien, Montenegro, Mazedonien, Kosovo) durch Forschungsaufenthalte an wissenschaftlichen Institutionen, Verwaltungen oder Unternehmen in Deutschland gefördert.

Im Untersuchungszeitraum 2004 bis 2013 wurden im MOE-Austauschstipendienprogramm 611 Stipendien bewilligt. Der Frauenanteil beträgt rund 62 % (Februar 2015).

Im Austauschstipendienprogramm finden regelmäßig drei Arten von Evaluierungen durch Fragebogenaktionen (Papierform) statt betreffend Statusseminare (s. 3.4.1.3) sowie das Stipendium aus Sicht der Stipendiatin bzw. des Stipendiaten und aus Sicht des Betreuers.

Bei Beendigung des Praktikums füllen die Stipendiatinnen und Stipendiaten einen Evaluationsfragebogen aus, in welchem sie ihren Forschungsaufenthalt bewerten:

- Sprachkenntnisse (Gab es Verständigungsprobleme? In welcher Sprache wurde hauptsächlich kommuniziert? Wurde in Deutschland ein Sprachkurs belegt?),



- 
- Betreuung in der Praktikumsinstitution (Kommunikationsdaten zum Betrieb oder Institut; Bewertung der Betreuungsqualität),
  - Tätigkeit in der Praktikumsinstitution (selbständiges Arbeiten, hohe fachliche Anforderung, klarer Bezug zu Umweltthemen, Bezug zum Studium, Bedeutung der Praktikumsresultate für die eigene Arbeit im Heimatland),
  - Unterkunft (Art und Qualität),
  - Betreuung/Organisation durch die DBU (Hat das Einführungsseminar gut auf den Aufenthalt in Deutschland vorbereitet? Wenn ja, aufgrund Informationen über die DBU oder aufgrund persönlicher Kontakte zu anderen Stipendiatinnen und Stipendiaten? Gibt es Vorschläge zur Verbesserung des Einführungsseminars? Qualitative Bewertung der Betreuung und Organisation durch die DBU.),
  - Verbesserungsvorschläge bezüglich der Organisation des Stipendiaufenthaltes (für die betreuende Institution im Heimatland, für den Betreuer im Praktikumsbetrieb, für die DBU. Zufriedenheit mit dem Aufenthalt in Deutschland in beruflicher sowie privater Hinsicht).

Im Evaluationsbogen zum Stipendium aus Sicht des Betreuers werden folgende Bereiche abgefragt:

- Betreuung der Stipendiatin bzw. des Stipendiaten (Betreuungsaufwand von nicht notwendig bis sehr umfangreich),
- Sprachkenntnisse (Gab es im Betrieb Verständigungsprobleme für die Stipendiatin bzw. den Stipendiaten? Wurde hauptsächlich auf Deutsch oder Englisch kommuniziert?),
- Tätigkeit in der Institution (War das Praktikum gekennzeichnet durch selbständiges Arbeiten, hohe fachliche Anforderungen, klaren Bezug zu Umweltthemen, zum Studium der Stipendiatin bzw. des Stipendiaten? Sind die Praktikumsresultate für die Arbeit im Heimatland von Bedeutung? Hat die Arbeit der Stipendiatin bzw. des Stipendiaten für den Betrieb praxisrelevante Ergebnisse erbracht?)
- Verbesserungsvorschläge bezüglich der Organisation des Stipendiaufenthaltes (für die betreuende Institution im Ausland; für die DBU. Würde die betreuende Institution noch einmal eine Stipendiatin bzw. einen Stipendiaten des MOE-Stipendienprogramms beschäftigen?).

Bei den Evaluationsbögen zum Förderende im MOE-Austauschstipendienprogramm sind die Antworten sehr divers; daher wird keine Auswertung von Bögen eines ganzen „Jahrganges“ vorgenommen. Vielmehr wird mit einzelnen Stipendiatinnen und Stipendiaten bei Problemen oder Verbesserungsvorschlägen persönlich Rücksprache gehalten. Darüber hinaus erstreckt sich der Zeitraum des Rücklaufes für einen Stipendiatenjahrgang über bis zu zwölf Monate, bedingt durch die verschiedenen Termine für den Stipendienbeginn und die Möglichkeit zur Verlängerung.

Für die ehemaligen Stipendiatinnen und Stipendiaten aus dem MOE-Austauschstipendienprogramm wurde in den Jahren 2008 und 2009 versucht, eine Umfrage durchzuführen. Wesentliche Positionen dabei bezogen sich auf Angaben zur aktuellen Beschäftigung, ob sich das Stipendium positiv auf die berufliche Entwicklung ausgeübt habe und ob gegenwärtig eine Tätigkeit im Bereich Umwelt- und Naturschutz ausgeübt werde. Weiter wurden Auskünfte erbeten, in welchem Tätigkeitsbereich und in welchem Land die Geförderten ihre berufliche Zukunft sehen. Ergänzt wurde diese durch DBU-bezogene Fragen bezüglich regelmäßig erhaltener Informationen von der DBU sowie zur Mitgliedschaft in einem DBU-Alumni-Netzwerk (Regelmäßige Teilnahme an Veranstaltungen? Aktive Mitgliedschaft in einem Netzwerk?). Die Rücklaufquote lag

unterhalb 10 %; die Antworten waren daher nicht repräsentativ und wurden nicht ausgewertet. Ursachen für den geringen Rücklauf waren zu dieser Zeit insbesondere nicht mehr aktuelle E-Mail-Adressen. Seit 2009/2010 wurde die Alumni-Arbeit im MOE-Programm stark intensiviert, sodass über die gegründeten Alumni-Vereinigungen in Polen, Ungarn, Bulgarien, Rumänien, Tschechien, Slowakei, Estland, Lettland, Litauen und Serbien die Kontakte zu ehemaligen Stipendiatinnen und Stipendiaten wieder vertieft werden konnten. Auf dieser Grundlage wäre eine erneute Alumni-Umfrage in Zukunft möglich.

#### 3.4.1.3 SEMINARE FÜR STIPENDIATINNEN UND STIPENDIATEN

Im Promotionsstipendienprogramm werden jährlich zwei Einführungsseminare am Standort der DBU-Geschäftsstelle in Osnabrück für neu bewilligte Stipendiatinnen und Stipendiaten sowie weitere sechs Seminare für laufende Stipendiatinnen und Stipendiaten durchgeführt. Um die Angebote der Seminare anhand konstruktiver Kritik und Anregungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer noch interessanter und attraktiver gestalten zu können, werden regelmäßig Evaluationen dieser angebotenen Veranstaltungen durchgeführt. Die Bewertung erfolgt jeweils mittels Fragebögen (Papierform) mit Bewertung nach dem Schulnotensystem (von 1 bis 5).

Für die Einführungsseminare werden folgende Bereiche abgefragt:

- Übernachtung, Verpflegung (Hotelzimmer, Essen in der DBU und in den besuchten Restaurants),
- Seminar (zeitliche Strukturierung, Organisation, Seminarleitung),
- Rahmenprogramm (Führung durch die DBU und die Osnabrücker Altstadt, Urkundenverleihung, Begegnungsabend, Exkursion in den Stipendiatenpark),
- Soft Skills Training (z. B. „erfolgreich argumentieren“; Stimme und Sprechstil; Selbst- und Zeitmanagement; Networking für Wissenschaftler; Recherchetechniken; „effektiver lesen – die Informationsflut besser bewältigen“; Strategien der Planung und Werkzeuge zur Umsetzung von wissenschaftlichen (Schreib-)Projekten).

Die Seminare für laufende Stipendiatinnen und Stipendiaten mit jeweils ca. 25 Teilnehmerinnen und Teilnehmern dienen dem fachlichen Austausch der Stipendiatinnen und Stipendiaten untereinander und mit der DBU, darüber hinaus auch dem persönlichen Kontakt und Gedankenaustausch sowie der Horizonterweiterung durch das Kennenlernen wechselnder Seminarorte mit ihren Besonderheiten und gegebenenfalls Stiftungsprojekten, Stiftungspartnern und Alumni des Programms.

Für diese Seminare werden folgende Bereiche abgefragt:

- Tagungshaus (Räumlichkeiten, Verpflegung, Umgebung, technische Ausstattung etc.),
- Seminar (Zeitstrukturierung, Organisation, Seminarleitung, Vortragsmoderation),
- Rahmenprogramm (Exkursionen, Abendvortrag, Rhetorikkurs),
- generelles Fazit (z. B. fachliches Niveau, Präsentationen und Diskussionen, Austausch mit anderen Stipendiatinnen und Stipendiaten, Netzwerkbildung, Betreuung durch die DBU, Freizeit).

Im MOE-Austauschstipendienprogramm finden jährlich drei Einführungsseminare (Februar, März, September) und vier Statusseminare mit je ca. 25 Teilnehmerinnen und Teilnehmern statt. Davon werden die Statusseminare evaluiert, wobei die gleichen Bereiche wie im Promotionsstipendienprogramm (s. o.) abgefragt werden.

---

### 3.4.2 DBU DEUTSCHER UMWELTPREIS

#### 3.4.2.1 DAS VERFAHREN

Die DBU vergibt gemäß Gesetz und Satzung seit 1993 jährlich den DBU-Deutschen Umweltpreis. Die mit 500.000 € dotierte Auszeichnung wendet sich an Personen, deren innovative Produkte und technische Prozessverbesserungen, erfolgreiche Forschungsergebnisse oder Lebensleistungen im Zeichen eines nachhaltigen Umweltschutzes stehen. Der Preis wird jährlich vergeben und kann zwischen mehreren Preisträgerinnen und Preisträgern aufgeteilt werden.

Mit der Vergabe des Deutschen Umweltpreises werden Einsatz und Leistungen ausgezeichnet, die jetzt und zukünftig entscheidend und in vorbildhafter Weise zum Schutz und zur Erhaltung unserer Umwelt beitragen.

Die Kandidatinnen und Kandidaten für den Deutschen Umweltpreis werden von den zurzeit rund 180 der DBU gegenüber vorschlagsberechtigten Institutionen und Personen vorgeschlagen. Die Vorschlagsberechtigten sind Vertreter aus Arbeitgeber- und Branchenverbänden, Forschungseinrichtungen und Wissenschaftsgremien, Gewerkschaften und kommunalen Spitzenverbänden, Glaubensgemeinschaften und Umweltschutzverbänden, Medien sowie aus dem Kreis der Preisträgerinnen und Preisträger des Deutschen Umweltpreises und des Kuratoriums.

Durch diese qualifizierten Vorschläge der Vorschlagsberechtigten wird das bewährte, insgesamt vierstufige Auswahl- und Bewertungsverfahren in Gang gesetzt.

Die Nominierten unterliegen Prüfkriterien, die sich an den Förderkriterien der DBU orientieren. Folgende Kriterien charakterisieren die Leitidee des Preises:

- Die ausgezeichnete Leistung sollte in erster Linie Vorbildfunktion für andere Personen, Unternehmen und Organisationen besitzen.
- Die zu prämierende Leistung sollte dazu beitragen, Umweltprobleme rechtzeitig zu erkennen und mit Hilfe geeigneter Vorsorge- und Umsetzungsstrategien zu entschärfen.
- Die Verdienste sollten derart überzeugend sein, dass ein Nachahmungseffekt erzielt wird. Entsprechend sollten der Modellcharakter und die praktische Umsetzbarkeit im Vordergrund stehen.
- Innovative, vernetzte ganzheitliche Lösungsansätze werden besonders berücksichtigt. Dabei werden kooperationsstiftende Leistungen mit interdisziplinärer Ausprägung vorrangig bewertet.

In den vergangenen Jahren erreichten rund 80 Vorschläge (Tendenz abnehmend) jährlich die DBU. Diese bekommen bis zur Preisverleihung im Herbst viele Augenpaare zu sehen. Dem zugrunde liegt ein bewährtes vierstufiges Auswahl- und Bewertungsverfahren, das Neutralität und die fachliche Qualität bei der Auswahl der Preisträgerinnen und Preisträger sicherstellt.

Im November des jeweiligen Vorjahres beginnt das vierstufige Auswahl- und Bewertungsverfahren (Abbildung 69), dass durch zahlreiche (externe) Experten größtmögliche Neutralität und Qualität gewährleistet. Die Vorschlagsberechtigten werden durch die Geschäftsstelle der DBU zur Vorschlagsabgabe aufgefordert.



**Abbildung 69: Das vierstufige Auswahl- und Bewertungsverfahren des Deutschen Umweltpreises**

#### 1. Stufe

Bis Mitte Februar haben die Vorschlagsberechtigten zur Abgabe ihrer Nominierungen Zeit. Die vorschlagsberechtigten Institutionen und Personen orientieren sich mit ihrem Vorschlag an den Prüfkriterien der DBU und gewährleisten so eine erste Qualifizierung.

#### 2. Stufe

Die Geschäftsstelle prüft und bewertet unter Einbindung externer Gutachterinnen und Gutachter die Vorschläge. In einer Klausurtagung findet eine erste Beurteilung und Kategorisierung der Vorschläge statt. Die Beurteilung der Geschäftsstelle wird der Jury für ihren Entscheidungsprozess vorgelegt.

#### 3. Stufe

Die Jury des Deutschen Umweltpreises setzt sich aus 16 hochkarätigen Vertretern der Wirtschaft, Wissenschaft, Gesellschaft und Medien zusammen. Nach einem intensiven Diskussions- und Beratungsprozess unterbreitet die Jury dem Kuratorium ihre Empfehlungen.

#### 4. Stufe

Das 16-köpfige Kuratorium der DBU trifft im September auf Grundlage der Juryempfehlung die endgültige Entscheidung.

Bisher haben 58 Personen den Deutschen Umweltpreis erhalten (30 Unternehmer, 22 Wissenschaftler und 6 Sonstige), zusätzlich wurden 4 Ehrenpreise vergeben. Besonders zu erwähnen ist Umweltpreisträger Prof. em. Dr. Dr. h. c. Paul J. Crutzen, der ein Jahr nach seiner Auszeichnung mit dem Deutschen Umweltpreis den Nobelpreis für Chemie verliehen bekam.

Die DBU pflegt einen engen und intensiven Kontakt zu ihren Preisträgerinnen und Preisträgern. So werden alle Preisträgerinnen und Preisträger früherer Jahre regelmäßig zur Festveranstaltung eingeladen. Am Vorabend der Preisverleihung gibt die/der Kuratoriumsvorsitzende ein festliches Abendessen, zu dem ebenfalls alle Preisträgerinnen und Preisträger eingeladen werden, um den Kontakt zwischen den Preisträgerinnen und Preisträgern zu stärken und zu fördern.

Die DBU bindet ihre Preisträgerinnen und Preisträger auch in viele weitere Veranstaltungen und Aktivitäten der Stiftung aktiv ein, um deren großes und sehr vielfältiges Fachwissen für die DBU-Arbeit zu nutzen. Dies umfasst z. B. die Mitwirkung bei Sommerakademien und anderen regelmäßig stattfindenden DBU-Ereignissen. Seit 2008 gibt es zudem einen Zusammenschluss besonders aktiver Preisträgerinnen und Preisträger, die sich in einem Rat zusammengeschlossen haben, der beispielsweise in Zusammenarbeit mit der DBU-Geschäftsstelle regelmäßig ein wissenschaftliches Symposium anlässlich der jährlichen Verleihung des Deutschen Umweltpreises durchführt. Die DBU stellt regelmäßig Kontakte zwischen den Preisträgerinnen und Preisträgern und den DBU-Stipendiatinnen und -Stipendiaten und Alumni her, damit auch darüber vom Wissen und der Expertise der Preisträgerinnen und Preisträger profitiert werden kann und ein fruchtbarer Fachaustausch möglich ist.

#### 3.4.2.2 DIE FESTVERANSTALTUNG

Seit 1999 überreicht der Bundespräsident den Preis. Die Verleihung findet im Rahmen eines Festaktes mit 1.200 bis 1.500 geladenen Gästen, darunter der/dem amtierende/n Bundesumweltminister/in, Ministerpräsidenten/in, etc. statt. Das DBU-Kuratorium hat sich bewusst gegen einen festen Veranstaltungsort ausgesprochen. Stattdessen wird der Deutsche Umweltpreis jedes Jahr in einer anderen Stadt vergeben, um so die Verbundenheit der DBU mit ihren über ganz Deutschland verteilten (Projekt)partnern auszudrücken. Bis 2008 wurde die Preisverleihung live von 3sat übertragen, ab 2009 wurde die Übertragung aus Kostengründen vom ZDF eingestellt. Seitdem wird die Festveranstaltung inklusive Bühnenprogramm unter Einbindung professioneller Bühnen- und Technikfirmen/Agenturen umgesetzt und durch die DBU selbst konzipiert, koordiniert und finanziert. Es besteht weiterhin eine Kooperation mit ZDF/3sat hinsichtlich der Produktion der filmischen Portraits der Preisträgerinnen und Preisträger, die in einer nano-spezial-Sendung „Deutscher Umweltpreis“ meist am Tag der Preisverleihung ebenfalls auf 3sat ausgestrahlt werden.

Im Jahr 2011 wurde im Rahmen einer Bachelorarbeit untersucht, in welchem Maße eine nachhaltige Veranstaltungsdurchführung (Green Meeting) von den relevanten Beteiligten/Akteuren im Kultur- und Kongresszentrum Liederhalle in Stuttgart (Veranstaltungsort 2011) berücksichtigt wurde und in welchen Bereichen die Gäste diese Maßnahmen wahrnehmen<sup>10</sup>.

Die Bachelorarbeit fasst die Ergebnisse wie folgt zusammen:

- Bereits mit den ersten Gesprächen zwischen DBU und Auftragnehmer/Kooperationspartner wurde deutlich, dass der DBU eine umweltfreundliche Durchführung der Verleihung des Deutschen Umweltpreises wichtig ist.
- Firmen, die bereits länger mit der DBU zusammenarbeiten, haben sich darauf eingestellt und bieten z. B. energieeffiziente Beleuchtungstechnik und

---

<sup>10</sup> Klapper, C. C. (2011): Umweltfreundliche Durchführung des Deutschen Umweltpreises – Evaluierung und konzeptionelle Ansätze. Bachelorarbeit

---

wiederverwertbare Materialien an (Bühnenbild und Teppichfliesen befinden sich im Besitz der DBU).

- Die ökologischen Maßnahmen wie das klimafreundliche Veranstaltungsticket und Catering mit überwiegend Produkten aus der Region und aus dem Biolandbau sind von den meisten Gästen wahrgenommen worden.
- 53,8 % der Gäste sind mit der Bahn und dem ÖPNV angereist.

2015 wurde erneut eine Bachelor-Arbeit vergeben, in der die angemeldeten Gäste im Vorfeld der Veranstaltung zu ihren Kenntnissen über den Preis sowie die Erwartungen an die Veranstaltung befragt wurden (Onlinebefragung)<sup>11</sup>. Zudem wurden die Gäste dann unmittelbar nach der Veranstaltung dazu befragt, ob sich die Erwartungen erfüllt haben und wie die Veranstaltung bewertet wurde (schriftlicher Fragebogen).

Die Arbeit kommt zu folgenden Ergebnissen:

- Die Ergebnisse der beiden Befragungen zeigen deutlich, dass die Erwartungen und Zufriedenheit der Gäste überaus positiv sind und zu einem großen Teil miteinander übereinstimmen.
- Dem Deutschen Umweltpreis wird ein hohes Renommee im Vergleich zu anderen Preisen zugesprochen.

Es wurden auch folgende Verbesserungsvorschläge gemacht, die allerdings keine einschränkende Wirkung auf das positive Gesamturteil haben:

- Es sollten mehr junge Leute mit der Veranstaltung (als Preisträgerinnen und Preisträger und auch als Veranstaltungsgäste) erreicht werden.
- Die Onlinebefragung sowie die schriftliche Befragung machten deutlich, dass der Moderation große Bedeutung für die Veranstaltung beigemessen wird. Insgesamt erfuhr dieses Veranstaltungselement eine sehr gute Bewertung, auch wenn die Art der Moderation nicht bei allen Gästen gleich gut ankam.
- Des Weiteren sollte der Programmablauf früher bekannt gegeben werden, damit für die Gäste eine bessere Planung der An- und Abreise möglich ist.
- Die Ergebnisse der Befragungen machen deutlich, dass beim Catering der Festveranstaltung des Deutschen Umweltpreises 2014 noch Handlungsbedarf besteht, was präzisere Informationen über die Herkunft der Speisen und den Bioaspekt angeht.
- Auch das Symposium am Vortag besitzt ebenfalls Verbesserungspotenzial, insbesondere was die Struktur der Veranstaltung und eine geregelte Moderation sowie kleine Pausen, die von einigen Teilnehmerinnen und Teilnehmern ausdrücklich gewünscht wurden, angeht.
- Das Anmeldeverfahren insgesamt wurde positiv bewertet, auch wenn in einzelnen Punkten noch kleine Verbesserungen möglich sind. Gleiches gilt für die Namensschilder, die jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer (aus Sicherheitsgründen) tragen muss. Künftig sollte der Name der jeweiligen Firma und Institution, für die die Gäste tätig sind, besser zu erkennen sein, weil dadurch das Networking besser ermöglicht wird.
- Die Ergebnisse der schriftlichen Befragung machten deutlich, dass das von der DBU angebotene Veranstaltungsticket noch zu wenig genutzt wird.
- Die Öffentlichkeitsarbeit bzw. die Medienpräsenz des Deutschen Umweltpreises wird als zu gering erachtet (vgl. 3.4.4.1).

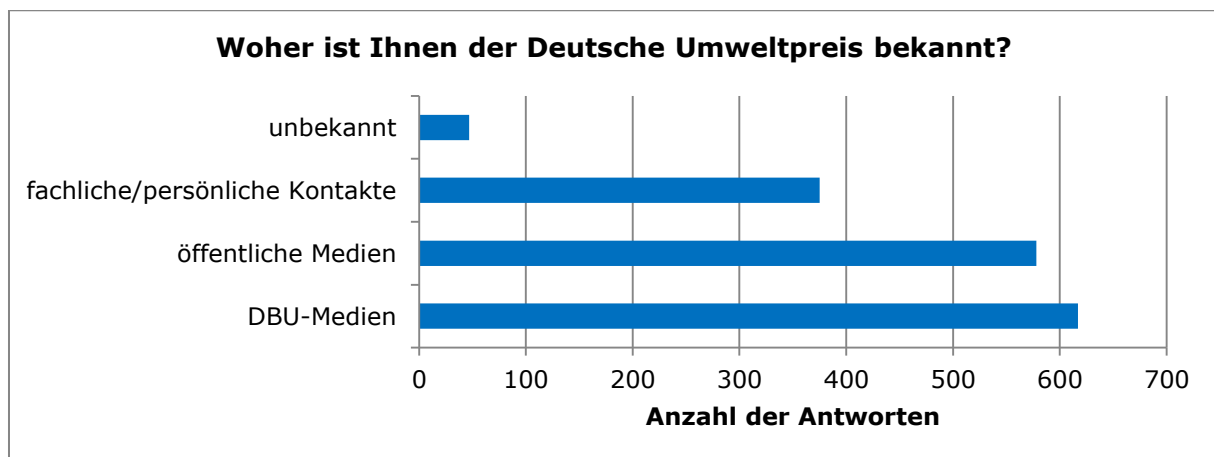
---

<sup>11</sup> Alm, F. (2015): Deutscher Umweltpreis: Untersuchung zur Erwartungshaltung und anschließende Zufriedenheitsanalyse der Teilnehmer. Bachelorarbeit

Nicht nur gegenüber den Gästen der Preisverleihung, sondern auch gegenüber der Veranstaltungs- und Kongressbranche in Deutschland möchte die DBU ein klares Signal senden, dass Nachhaltigkeit ein wichtiges Entscheidungskriterium für eine Veranstaltungshalle/Location ist. Daher hat sie 2014 einen Wettbewerb zur nachhaltigen Ausrichtung der Umweltpreisverleihungen für die Jahre 2018 bis 2022 ausgerufen und potenzielle Austragungsorte aufgefordert, für die Verleihung des Deutschen Umweltpreises deutliche Akzente für das Thema Green Meetings zu setzen. Im Rahmen des Wettbewerbs waren neben den technischen und organisatorischen Grundvoraussetzungen alle relevanten Nachhaltigkeitskriterien (Energie, Ressourcen, Mobilität, Management, Ausbildung, Kommunikation) von Bedeutung.

Der Deutsche Umweltpreis war auch Gegenstand bei der Onlinebefragung der DBU-Projektpartner. Die Ergebnisse der Befragung sind im Folgenden zusammengefasst.

In einem ersten Frageteil der Onlineumfrage sollte beantwortet werden: „Woher ist Ihnen der Deutsche Umweltpreis bekannt?“ Zu dieser Frage waren nur vorgegebene Antworten auswählbar, die von allen Umfrageteilnehmerinnen und -teilnehmern beantwortet wurde.



**Abbildung 70**

Die Auswertung zeigt, dass nur wenige DBU-Antragsteller den Deutschen Umweltpreis nicht kennen (5 %). Durch ergänzende Analyse wurde festgestellt, dass 7 % der Antwortenden den Deutschen Umweltpreis ausschließlich aus direkten Kontakten und nicht aus den Medien kennen. 18 % der Antwortenden kennen den Deutschen Umweltpreis ausschließlich über „DBU-Medien“. 17 % der Antwortenden geben an, den Deutschen Umweltpreis ausschließlich aus den öffentlichen Medien zu kennen. Für 21 % der Antwortenden ist der Preis aus den Medien (DBU + öffentliche) bekannt, nicht aber aus direkten Kontakten. Hieraus lässt sich ableiten, dass in der Zielgruppe „Antragsteller“ – also im direkten Zugriff der DBU – noch mehr für die Bekanntheit des Deutschen Umweltpreises getan werden kann.

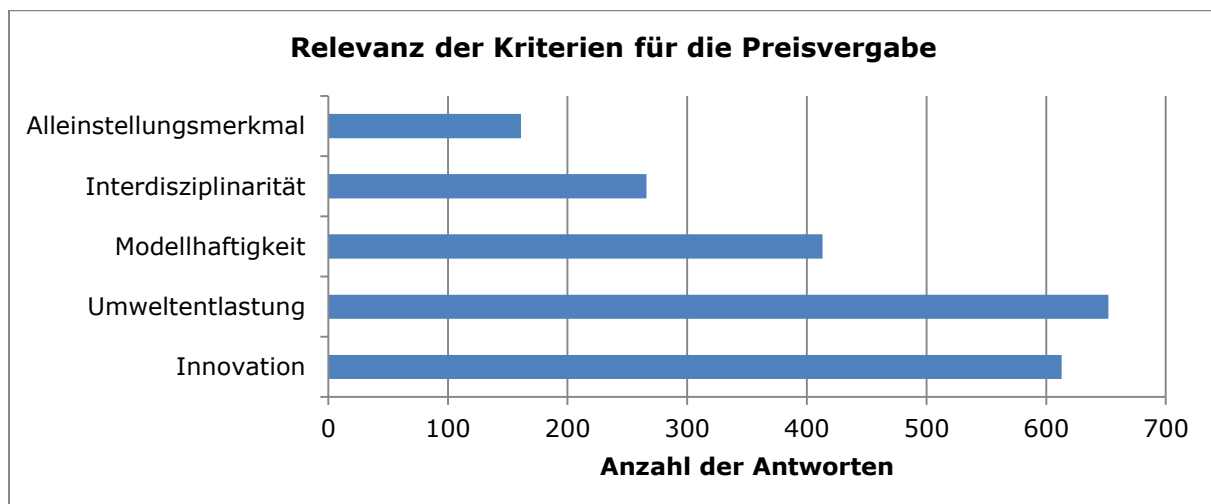
Generell ist der Deutsche Umweltpreis bei geförderten Antragstellern deutlich bekannter, als bei nicht geförderten. Geförderte geben zu 97,4 % an, den Deutschen Umweltpreis zu kennen. Nicht Geförderte kennen ihn nur zu 88,2 %. Nicht überraschend ist, dass DBU-Medien und direkte Kontakte bei den geförderten Antragstellern eine höhere Rolle spielen. Die DBU-Medien nehmen dabei die überragende Rolle ein. Für nicht geförderte Antragsteller ergeben sich Kenntnisse über den Deutschen Umweltpreis maßgeblich aus

den öffentlichen Medien. Allerdings spielen die DBU-Medien auch für diese Gruppe eine wesentliche Rolle: Von 245 Antworten geben 114 an, den Deutschen Umweltpreis u. a. auch aus den DBU-Medien zu kennen, 40 von ihnen geben an, den Preis ausschließlich aus DBU-Medien zu kennen.

Eine zeitliche Entwicklung hinsichtlich der Bekanntheit des Deutschen Umweltpreises ist nicht sichtbar.

Signifikante Unterschiede bei den untersuchten Antragstellergruppen aus der Umfrage sind kaum gegeben. Es gibt deutlich weniger Antwortende aus dem Bereich der Universitäten (1,8 %) und öffentlichen Verwaltungen (2,8 %), die den Deutschen Umweltpreis nicht kannten, als aus dem Bereich der NGO (6,5 %) und Unternehmen (6,9 %). Für Unternehmen spielen persönliche Kontakte in diesem Punkt tendenziell eine kleinere Rolle.

Weiter wurde in der Onlineerhebung gefragt: „*Welche Kriterien für die Preisvergabe halten Sie für besonders relevant?*“. Die Kriterien sind durch das Kuratorium der DBU vorgegeben. Diese geschlossene Frage wurde von 900 Umfrageteilnehmerinnen und -teilnehmern beantwortet.



**Abbildung 71**

Das Umfrageergebnis zeigt deutlich, dass für den Deutschen Umweltpreis Alleinstellungsmerkmal und Interdisziplinarität als wesentlich weniger relevant eingestuft werden, als die Innovation und die Umweltentlastung (Abbildung 71). Bezogen auf die Gesamtzahl der Antworten zu dieser Frage kann man sagen, dass die Kriterien Umweltentlastung und Innovation als dreimal so relevant eingestuft werden, wie die Kriterien Alleinstellung und Interdisziplinarität.

Der beschriebene Trend zeigt sich für geförderte wie für nicht geförderte Antragsteller in gleicher Weise. Tendenziell sind bei den geförderten Antragstellern Innovation, Umweltentlastung und Modellhaftigkeit wichtiger. Bei den nicht geförderten das Alleinstellungsmerkmal und die Interdisziplinarität.

Die Relevanz von Innovation und Modellhaftigkeit für den Deutschen Umweltpreis zeigt in ihrer Entwicklung über den Betrachtungszeitraum eine Abnahmetendenz. Die anderen Kriterien zeigen relativ hohe Zeitkonstanz.



Antragstellergruppenbezogen unterscheidet sich die Relevanz der Umweltpreiskriterien wenig. Alleinstellung ist im Bereich der Universitäten etwas relevanter, Interdisziplinarität bei NGO, beide zugleich aber unterdurchschnittlich wichtig. Für Universitäten und Unternehmen ist die Modellhaftigkeit als Kriterium für den Deutschen Umweltpreis deutlich weniger entscheidend als für NGO und öffentliche Verwaltungen. Innovation und Umweltentlastung zählen für alle Antragstellergruppen zu den maßgeblichen Preiskriterien.

### 3.4.3 WOCHE DER UMWELT

In den Jahren 2002, 2004, 2007 und 2012 wurde in Zusammenarbeit mit dem Bundespräsidialamt jeweils um den „Tag der Umwelt“ (5. Juni) eine sogenannte „Woche der Umwelt“ im Park von Schloss Bellevue in Berlin bzw. im Park der Villa Hammerschmidt in Bonn mit großem Erfolg durchgeführt. Weitergehende Informationen zu Veranstaltungsinhalten sowie umfangreiches Bildmaterial zu den Großveranstaltungen mit bis zu 15.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmern finden sich im Internet unter <https://www.woche-der-umwelt.de>.

Die Woche der Umwelt setzt sich aus einem hochkarätigen Ausstellungs- und Veranstaltungsprogramm zusammen. Die thematischen Schwerpunkte liegen sowohl auf umwelttechnischen und -forschungsbezogenen Projekten, sowie auf neuen Vorhaben und Ansätzen im Naturschutz und decken somit ein breites Tätigkeitsspektrum der DBU ab:

- Innovative Umwelttechnik (Verfahren, Produkte),
- Energieeffizienz und Ressourcenschutz,
- Klimaschutz, Mobilität (Energiewende),
- Naturschutz, Freizeit, Tourismus,
- Gewässerschutz, Bodenschutz, Flächenverbrauch.

Als Querschnittsthemen über diese Schwerpunkte werden die Themen bürgerliches Engagement/Ehrenamt, Umweltbildung/Umweltkommunikation, Wirtschaften in einer globalen Welt, nachhaltige Finanzwirtschaft, internationale Kooperation gelegt. Zudem besteht immer die Möglichkeit, aktuelle umweltpolitische Ereignisse und Entwicklungen zeitnah in das Veranstaltungsprogramm zu integrieren und damit die erforderliche Aktualität der Themen und Diskussionen zu gewährleisten.

Alle großen Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen, alle relevanten Industrie- und Branchenverbände, alle bedeutenden NGO und Umwelt- und Naturschutzverbände, die relevanten Ministerien bzw. obersten Bundes- und Landesbehörden sowie Universitäten und Schulen werden angeschrieben und über die Woche der Umwelt und insbesondere über die Möglichkeit der Bewerbung einer Projektpräsentation, aber auch die Möglichkeit zur Einladung eigener Gäste informiert. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen, Kooperationsprojekte mit Forschungs- und Wissenschaftseinrichtungen oder NGO, Umwelt- und Naturschutzverbände werden gezielt eingeladen. Auch die Medien als Multiplikatoren für die breite Öffentlichkeit werden gezielt angesprochen und eingeladen.

Im Rahmen einer Bachelorarbeit<sup>12</sup> wurde untersucht in welchem Maße Umweltschutz und Nachhaltigkeit mit der Organisation und Durchführung der Woche der Umwelt vereinbar sind. Weiterhin wurde im Rahmen der Arbeit untersucht, wie die Aussteller die technischen und organisatorischen Leistungen der DBU als Veranstalter im Verhältnis zu

<sup>12</sup> Biebert, A. (2012): Woche der Umwelt – Organisationskonzept und Evaluation. Bachelorarbeit

den Kostenbeiträgen für die Aussteller beurteilen und wie zufrieden die Aussteller mit der Gesamtorganisation und der Resonanz der Besucherinnen und Besucher waren.

Die Arbeit kam zu folgenden Ergebnissen:

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es gelungen ist, die mit insgesamt 15.000 Besucherinnen und Besuchern frequentierte Veranstaltung umweltfreundlich auszurichten. Insgesamt haben die Aussteller die Veranstaltung mit der Note 1,9 bewertet. 91,7 % der befragten Aussteller gaben an, wieder an einer Woche der Umwelt teilnehmen zu wollen.

In der Befragung wurden folgende Einzelaspekte von den Ausstellern und Gästen genannt:

- gutes Mobilitätskonzept zur klimafreundlichen Anreise;
- Lob für Einsatz von wiederverwendbaren Materialien im Zelt- und Ausstellungsbau;
- positive Bewertung der konsequenten Verwendung energiesparender Beleuchtungstechnik im Zelt- und Bühnenbau;
- Kritik an Catering (zu wenig erkennbare Angebote aus biologischem Anbau und fairem Handel), den vorgegebenen Auf- und Abbauzeiten für die Aussteller sowie den Öffnungszeiten der Veranstaltung;
- positive Bewertung der Abfallvermeidung z. B. durch die Verwendung von Großbinden sowie der Präsentationstafeln, die der stofflichen Wiederverwertung zugefügt wurden, getrennte Abfallerfassung;
- das Preis-Leistungs-Verhältnis (Standgebühren/m<sup>2</sup>) wurde von den Ausstellern mit der Note 2,4 und damit insgesamt angemessen bewertet;
- die Messeorganisation und die aufgrund der Sicherheitsanforderungen sehr aufwändige Betreuung der Projektpartner vor und während der Veranstaltung wurden ebenfalls mit gut bewertet;
- vor allem der Ausstellungsbereich (Themenbereiche) und das Fachprogramm (inhaltliche Breite) wurden gut bewertet.

2016 wird die fünfte Woche der Umwelt in Berlin stattfinden. Die aus der Evaluation gewonnenen Ergebnisse und Optimierungsmöglichkeiten werden bei der Planung und Umsetzung in Abstimmung mit dem Bundespräsidialamt berücksichtigt.

#### 3.4.4 PRESSE- UND ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

Die Aufgabenfelder der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit werden innerhalb der DBU von verschiedenen Arbeitsbereichen bearbeitet. Einerseits vom Pressereferat der Abteilung Stab, andererseits vom DBU Zentrum für Umweltkommunikation (ZUK).

##### 3.4.4.1 PRESSEARBEIT

###### **a. Vorbemerkung**

„Medienevaluation erfordert Quantität *und* Qualität, Clippings allein reichen nicht aus“ – Das ist *ein* Prinzip zur Wertmessung von Public Relations, wie sie 2010 in Barcelona von der europäischen Association for the Measurement and Evaluation of Communication (AMEC) unter Beteiligung der Global Alliance für PR und Kommunikationsmanagement, der ICCO (International Communications Consultancy Organisation), des IPR (Institute

for Public Relations) und der PRSA (Public Relations Society of America) verabschiedet wurden.

Pressearbeit ist ein Kernpunkt der Public Relations. Redakteure der Tages- und Fachpresse, von Rundfunk, Fernsehen und – zunehmend – Onlinemedien sind auf Informationen für ihre redaktionelle Arbeit angewiesen. Pressearbeit geht weit über das reine Verfassen von Pressemitteilungen hinaus. Ziel ist es, Sympathien und Vertrauen zu gewinnen. Sie verfolgt langfristige Ziele, will das Image fördern, Meinungen bilden, Krisen zu meistern helfen (nicht – wie über Werbung – ein Produkt, eine Dienstleistung verkaufen). Pressearbeit ist die beste Art der „Werbung“, weil ein positiv gestimmter redaktioneller Beitrag in der Regel glaubwürdiger wirkt als eine bezahlte Anzeige. Pressearbeit ist eine langfristige Sache, Image- und Meinungsbildung brauchen Zeit. Wichtig sind solide und möglichst persönliche Medienkontakte. Verlässlichkeit, Zuverlässigkeit, Seriosität, Aktualität und Serviceorientiertheit sind einige der wesentlichen Charakteristika guter Presse(stellen)arbeit.

Pressemitteilungen und -einladungen werden bei der DBU auf der Basis journalistischer Grundsätze und Prinzipien und im Wissen um die Anforderungen in den Redaktionen erstellt und publiziert. Entsprechend werden die Verteiler zielgruppengenau nach aktuellen und Fachmedien unterschieden und aufgebaut. Jede Pressemitteilung/-einladung geht an einen exakt auf die jeweiligen Inhalte generierten Verteiler aus Fach- und aktuellen Medien, der aus einer rund 40.000 Kontakte umfassenden speziellen Mediendatenbank (STAMM-Verlag, Essen) generiert wird.

#### **b. Auswertungsgrundsätze Clippings**

„Clippings allein reichen nicht aus“ – gleichwohl ist es interessant, sich quantitativ mit der Resonanz der Pressearbeit auseinanderzusetzen. Die DBU beschäftigt aktuell als Dienstleister im Bereich Medienmonitoring „Landau Media“. Das Unternehmen bietet mit 46.000 verarbeiteten Printmedien das volle Programm der Medienbeobachtung. In über 6.500 Publikationen wird recherchiert und ausgewertet, darunter über 1.300 Tageszeitungen, über 1.600 Publikumszeitschriften/Wochenzeitungen, über 2.200 Fachzeitschriften und Supplemente sowie 2.000 Anzeigenblätter. Die Clippings werden wöchentlich geliefert und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über die DBU-Projekt Datenbank zur Verfügung gestellt. Ausgesuchte Clippings werden auf der DBU-Homepage verlinkt. Über zusätzlich eingerichtete Google Alerts werden aktuelle Clippings angezeigt und für die Pressearbeit ausgewertet. Die DBU verfügt über einen Zugang zum Nachrichtenticker der führenden deutschen Nachrichtenagentur, der Deutschen Presse-Agentur (dpa), über die tagesaktuell DBU-spezifische Nachrichten selektiert und verarbeitet werden können.

#### **c. Clippings allgemeine Pressearbeit**

Die DBU analysiert exakt die mediale Resonanz. Aus Kostengründen wurde bisher auf eine umfassende Erfassung der Onlineresonanz verzichtet. Mit Blick auf den Evaluationszeitraum von 2004 bis 2013 ergibt sich folgendes Bild:

**Tabelle 14: Jährliche Resonanz der DBU in den Bereichen Print, Radio und TV**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Print</b>	10.294	5.279	6.488	6.984	8.586	9.330	11.984	10.555	7.527	10.294
<b>Radio</b>	680	437	255	448	224	427	601	387	414	680
<b>TV</b>	128	162	183	178	199	371	353	131	112	128
<b>Summe</b>	11.102	5.878	6.926	7.610	9.009	10.128	12.938	11.073	8.053	11.102

**Tabelle 15: Summierte Resonanz der DBU in den Bereichen Print, Radio und TV**

Gesamt Print 2004 - 2013	87.321
Gesamt Radio 2004 - 2013	4.553
Gesamt TV 2004 - 2013	1.945
Gesamt Medien 2004 - 2013	93.819
<b>Durchschnitt/Jahr 2004 - 2013</b>	<b>9.382</b>
<b>Durchschnitt/Tag 2004 - 2013</b>	<b>25,7</b>

Im Klartext heißt das, dass in der relevanten Dekade jährlich durchschnittlich über 9.300 Clippings pro Jahr angefallen sind, täglich über 25.

#### d. Clippings Deutscher Umweltpreis

Neben den Clippings zu DBU-Projekten und zur DBU insgesamt wird jährlich auch die Medienresonanz auf die Verleihung des Deutschen Umweltpreises der DBU vom Pressereferat analysiert. Dabei wird differenziert zwischen den Clippings, die bis zum jeweiligen Festakt angefallen sind, und jenen, die über die Veranstaltung selbst generiert werden. Das ist wichtig, weil der erste Wert etwas über die Nachrichtenakzeptanz der Preisträgerinnen und Preisträger eines jeweiligen Jahres aussagt, während in der medialen Berichterstattung über den Festakt erfahrungsgemäß die Tatsache, dass der Bundespräsident den Preis überreicht und was er zum Thema Umwelt ausführt, im Blickpunkt der Berichterstattung stehen. Danach ergibt sich für den Evaluationszeitraum von 2004 bis 2013 folgendes Gesamtbild:

**Tabelle 16: Jährliche Medienresonanz auf die Verleihung des Deutschen Umweltpreises**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Print Clippings</b>	218	343	215	323	252	203	241	165	193	350
<b>Print Auflage/ Mio.</b>	36,8	64,9	30,2	52,6	29,3	25,2	31,5	15,6	13,9	108,1
<b>online Clippings</b>	49	57	70	94	83	94	88	235	170	621

<b>TV Zeiten</b>	2:35:33	6:07:51	3:03:20	4:56:56	4:26:42	6:47:03	4:30:56	1:44:52	1:06:51	3:05:27
<b>Radio Zeiten</b>	3:16:34	4:13:44	3:42:29	5:32:20	3:50:41	4:23:04	5:54:13	5:32:19	5:35:51	8:53:32

Die Zahlen werden dem Kuratorium jährlich zur Verfügung gestellt. Aus einer auch inhaltlichen Bewertung des Materials im Vergleich zu den Vorjahren werden für die Geschäftsführung Empfehlungen für das weitere – auch mediale – Vorgehen gegeben.

#### e. Clippings „Wochen der Umwelt“

Im Evaluationszeitraum von 2004 bis 2013 wurden drei „Wochen der Umwelt“ mit dem jeweiligen Bundespräsidenten im Park des Schlosses Bellevue in Berlin bzw. an der Villa Hammerschmidt in Bonn durchgeführt: 2004, 2007, 2012 (s. 3.4.3). Die Zuständigkeit für die Pressearbeit anlässlich dieser Großveranstaltungen wurde in Abstimmung mit dem Bundespräsidialamt vom DBU-Pressereferat wahrgenommen. Im Anschluss an die jeweiligen Veranstaltungen wurde die Resonanz durch das DBU-Pressereferat analysiert:

**Tabelle 17: Medienresonanz auf die Woche der Umwelt**

	<b>2004</b>	<b>2007</b>	<b>2012</b>
<b>Print Clipping</b>	40	108	96
<b>Print Auflage/Mio.</b>	2,6	13,6	6,1
<b>TV Zeiten</b>	0:16:03	1:08:50	1:46:41
<b>TV Beiträge</b>	12	19	36
<b>Radio Zeiten</b>	1:29:55	1:46:50	4:12:36
<b>Radio Beiträge</b>	9	37	167

Auch hier wurde die jeweilige Analyse dem Kuratorium im Nachgang zur Veranstaltung zur Verfügung gestellt, konnten in der Geschäftsführung und auf allen Arbeitsebenen des Hauses entsprechend qualifizierte Rückschlüsse gezogen werden.

#### f. Resonanz qualitativ

Neben den quantitativen, zum Teil qualitativen Analysen gelten für das Pressereferat intern auch und gerade die Reaktionen beteiligter Projektpartner, bei den „Wochen der Umwelt“ des Bundespräsidialamtes und beim Deutschen Umweltpreis der Preisträgerinnen und Preisträger mit ihrer hohen Reputation in Forschung und Technik, als wichtiger Gradmesser.

#### g. Fazit

Die unterschiedlichen Analysen zu den unterschiedlichen Anlässen ermöglichen nicht nur quantitative Bewertungen der Arbeit der Stiftung generell wie der Pressearbeit speziell, sie lassen auch Rückschlüsse zu, die für die zukünftige Arbeit auf allen DBU-Ebenen

genutzt werden können. Sie machen deutlich, was quantitative Medienresonanzanalysen leisten können, aber auch, wo ihre Grenzen liegen: Es werden keine Aussagen über Inhalte gemacht, es wird nur ein rein quantitativer – gleichwohl instruktiver – Überblick vermittelt. Auf der Basis der „Barcelona-Prinzipien“ (s. Abschnitt a. Vorbemerkung) könnten allerdings stärkere inhaltliche Bewertungen tiefere Einblicke in die qualitative Resonanz auf die Arbeit der DBU ermöglichen. Hilfreich könnten auch vergleichende Analysen sein, die ein Einordnen des eigenen Tuns (und seiner medialen Resonanz) im Vergleich zu anderen Akteuren aus der Umweltbranche leichter machten. Mit „Bordmitteln“ sind solche Aufgaben nicht zu leisten. Abzuwägen gilt, ob die doch beträchtlichen Kosten eine signifikante Wirkung für die Arbeit der DBU und ihre Presse- und Öffentlichkeitsarbeit hätten. Zielführend ist das, wenn der gegebenenfalls erzielte Erkenntnisgewinn für die praktische Arbeit konsequent genutzt werden soll.

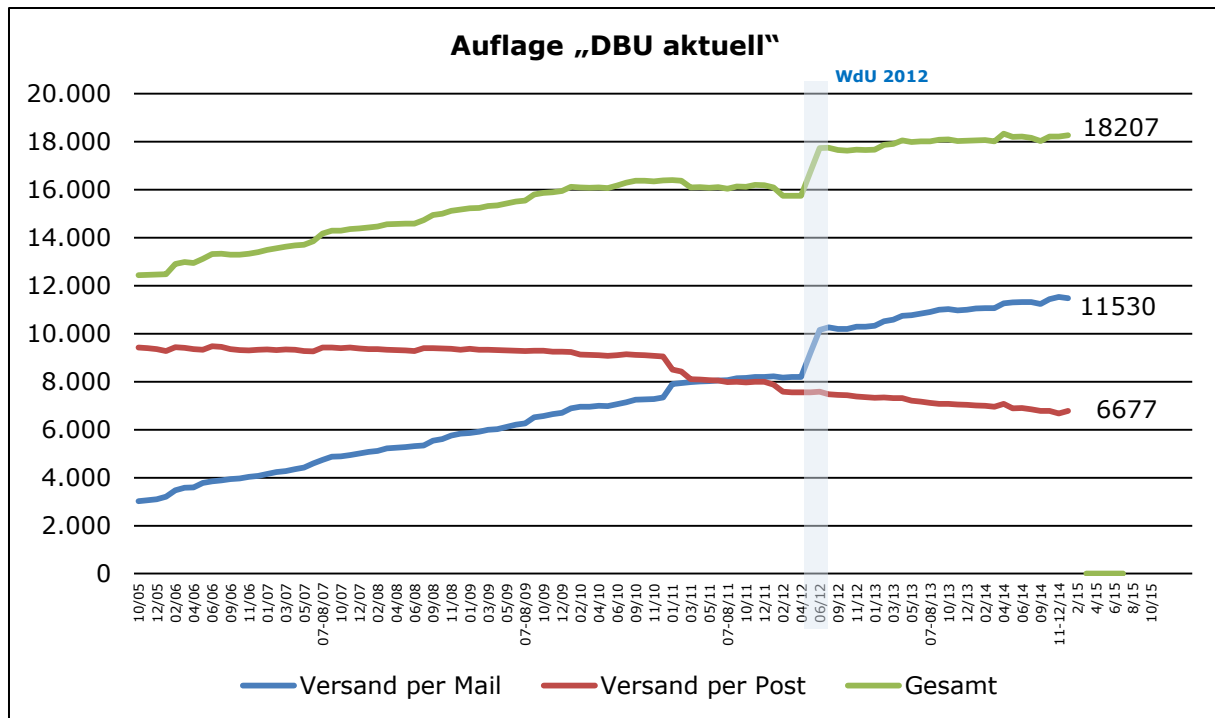
#### 3.4.4.2 ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

Für den Bereich der Öffentlichkeitsarbeit der DBU wurde in der 44. Sitzung des Kuratoriums der DBU ein „Konzept für eine zielgruppenorientierte Vermittlung von Projektergebnissen und die Kommunikation der Ziele der Deutschen Bundesstiftung Umwelt“ beschlossen. Derzeit arbeitet eine Arbeitsgruppe innerhalb der DBU an einer Weiterentwicklung dieses Konzeptes. Die Entscheidungen des Kuratoriums zum neuen Leitbild und zu den neuen Förderleitlinien sollen in das Konzept einfließen. Anfang des Jahres 2016 soll dem Kuratorium ein entsprechend überarbeitetes Konzept vorgelegt werden.

Für die Öffentlichkeitsarbeit der Deutschen Bundesstiftung Umwelt wurden verschiedene Teilbereiche in einzelnen Untersuchungen evaluiert. Einige übergeordnete Fragen wurden auch bei der Befragung der Projektpartner der DBU (siehe Kapitel 3.3) untersucht und ausgewertet.

##### **a. Newsletter „DBU aktuell“**

Regelmäßig wertet die Redaktion die Auflagenentwicklung der Print- und Online-Ausgabe von „DBU aktuell“ aus (Abbildung 72). Der Effekt einer fallenden Print- und einer steigenden Online-Auflage ist dabei unter Umweltgesichtspunkten durchaus als erwünscht anzusehen.



**Abbildung 72: Entwicklung der Auflage des Newsletters „DBU aktuell“**

Um die Zufriedenheit der Leserschaft mit dem DBU-Newsletter „DBU aktuell“ zu ermitteln, wurden in den Jahren 2010 und 2014 Leserbefragungen durchgeführt. In beiden Fällen konnte die Befragung sowohl in Papierform (Fragebogen lag dem Newsletter/Printauflage bei) oder online per Internet erfolgen.

Die Inhalte der Fragebögen ergeben sich aus der nachfolgend wiedergegebenen Ergebnisdarstellung. Die Teilnahme an der Aktion lag 2010 bei 1.072 Teilnehmerinnen und Teilnehmern (Print) und 324 (online). Beide Gruppen wurden getrennt ausgewertet. Bei einer erneuten Befragung im Jahr 2014 betrug die Zahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer insgesamt  $N = 135$ . Eine Erklärung für die relativ geringe Rücklaufquote sind mehrere Umfragen, die von der DBU in diesem Zeitraum durchgeführt wurden. Beiden Gruppen (Print/online) wurden in diesem Fall gemeinsam ausgewertet.

Speziell im Fall der ersten Befragung wurde versucht, Leserwünsche hinsichtlich bestimmter Wunschthemen im Nachgang der Fragebogenaktion zu berücksichtigen, soweit dies mit dem Kanon des DBU-Förderspektrums vereinbar war.

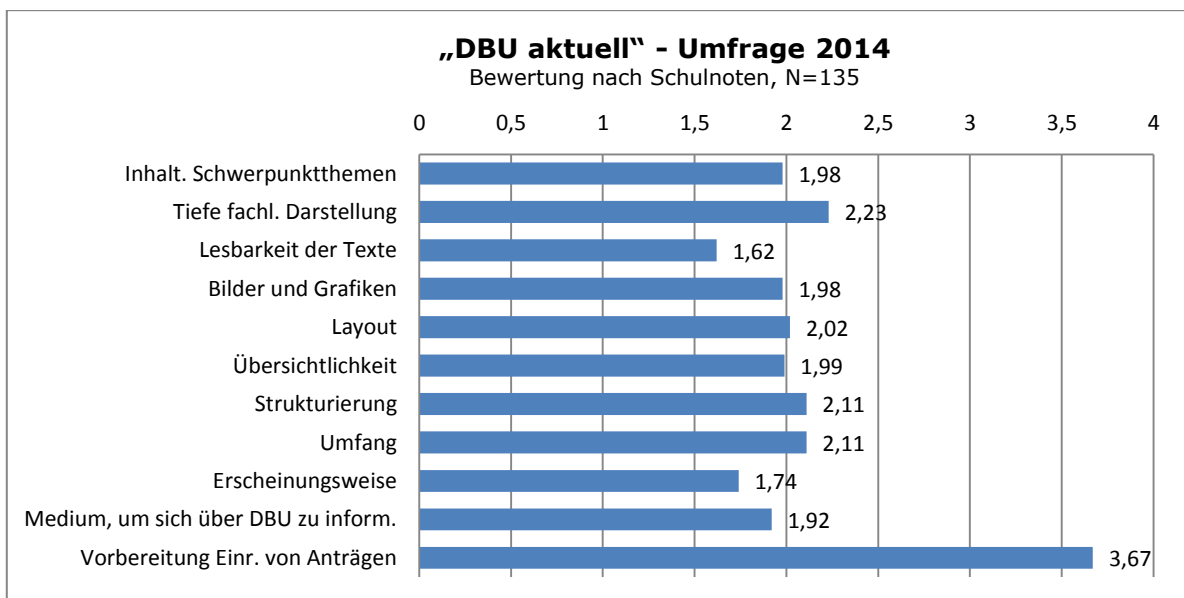
Die Ergebnisse der Befragung des Jahres 2010 lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Länge der Artikel:
  - Print: 91 % der Antwortenden bewerten die Länge der Artikel als genau richtig (7 % als zu kurz, 2 % als zu lang).
  - online: 85 % der Antwortenden bewerten die Länge der Artikel als genau richtig (12 % als zu kurz, 3 % als zu lang).
- Ist der Newsletter informativ?
  - Print: Für insgesamt 72 % der Antwortenden ist der Newsletter informativ bis überwiegend informativ (für 28 % nur einzelne Beiträge, für 1 % nicht informativ).
  - online: Für insgesamt 73 % der Antwortenden ist der Newsletter informativ

bis überwiegend informativ (für 26 % nur einzelne Beiträge, für 1 % nicht informativ).

- Verständlichkeit der Beiträge:
  - Print: Für 99 % der Antwortenden sind die Beiträge gut verständlich (1 % weiß es nicht).
  - online: Für 96 % der Antwortenden sind die Beiträge gut verständlich (für 2 % nicht, 2 % wissen es nicht).
- Umfang des Newsletter:
  - Print: 91 % der Antwortenden bewerten den Umfang des Newsletters als genau richtig (8 % als zu kurz, 1 % als zu lang).
  - online: 90 % der Antwortenden bewerten den Umfang des Newsletters als genau richtig (6 % als zu kurz, 4 % als zu lang).
- Zusätzliche Themen/Inhalte:
  - Print: 59 % der Antwortenden wünschen sich keine zusätzlichen Themen/Inhalte (30 % wünschen sie sich, 11 % machen keine Angabe).
  - online: Die Frage wurde offen formuliert. Eine systematische Auswertung der Antworten liegt nicht vor.

Die Ergebnisse der im Jahr 2014 durchgeführten Befragung sind in Abbildung 73 dargestellt.



**Abbildung 73**

Aufbauend auf den Befragungsergebnissen und den Ergebnissen hausinterner Diskussionsprozesse wurde beim Newsletter die Setzung von Schwerpunktthemen deutlich verstärkt. Zudem wurde ein neues Print- und Online-Produkt mit dem Namen „DBU-Fachinformation“ entwickelt, das derzeit eingeführt wird um spezielle Fachinhalte vertiefend zu behandeln.

#### **b. Erfolgskontrolle DBU-Messeauftritte**



Die Messebeteiligungen als wichtiger Baustein der DBU-Fachöffentlichkeitsarbeit waren im Jahr 2014 Gegenstand einer Evaluation, die anhand von Standbesucher-, Mitaussteller- und Standpersonalbefragungen durch eine Bachelorarbeit an der Hochschule Osnabrück durchgeführt wurde<sup>13</sup>.

Ziele waren die Erfolgskontrolle, die Überprüfung der Zielerreichung sowie die Ableitung von Handlungsempfehlungen für die weitere Messekonzeption. Die Ergebnisse können hilfreich sein, um den Messeerfolg zu steigern und die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von weiteren Messen zu optimieren.

### **b.1 Baustein Messen - Fachöffentlichkeitsarbeit**

Wesentliches Ziel der DBU-Öffentlichkeitsarbeit ist es, die positiven Ergebnisse aus den Projekten der DBU zu verbreiten, um deren Umsetzung, insbesondere in kleinen und mittelständischen Unternehmen, zu fördern und damit den Umweltschutz in Deutschland zu stärken. Darüber hinaus wird durch die Qualität vorgestellter Projekte ein Maßstab gesetzt, der dazu beiträgt, in Zukunft Projektanträge zu erhalten, die im besonderen Maße der Zielstellung der DBU entsprechen.

Durch die Vermittlung der Projektergebnisse sollen – insbesondere durch die Kooperation mit Fachgesellschaften und die Nutzung von deren Medien und Verteilern – Kommunikationswege zu bestimmten Zielgruppen und Branchen eröffnet und möglichst ein kontinuierlicher Kontakt zu einem interessierten Fachpublikum aufgebaut werden. Ein wichtiger Baustein für die Zielgruppenansprache sind Beteiligungen an Fachmessen.

Auf Messen verfolgt die DBU das Ziel, geförderten Unternehmen und Institutionen eine Plattform zu bieten, auf der sie ihre entwickelten Projekte und Innovationen präsentieren sowie die Markteinführung unterstützen. Die DBU bietet damit insbesondere auch Projektpartnern, die sich einen eigenen Messeauftritt nicht leisten können, die Möglichkeit sich auf Messen zu präsentieren.

### **b.2 Messeerfolgskontrolle auf der IFAT 2014 (Standbesucherbefragung)**

Zur Messeerfolgskontrolle der Deutschen Bundesstiftung Umwelt wurden auf der IFAT vom 5. - 9. Mai 2014 Standbesucher-, Aussteller- sowie Standpersonalbefragungen durchgeführt. Auf dieser Messe hat sich die Deutsche Bundesstiftung Umwelt mit sechs Mitausstellern präsentiert. Die Interviews fanden als Einzelinterviews auf dem Messestand mit Hilfe eines Fragebogens statt. Den Hauptteil der Befragung bilden Sachfragen, welche sich im Wesentlichen auf den Untersuchungsgegenstand beziehen. Am Ende des Fragebogens werden der Standbesucherin bzw. dem Standbesucher Fragen zu ihrer bzw. seiner Person gestellt, um soziodemographische Ausprägungen der Befragten zu erfassen.

### **b.3 Ergebnisse**

Im Allgemeinen zeigt die Messeerfolgskontrolle auf der IFAT 2014, dass sich die Deutsche Bundesstiftung Umwelt erfolgreich auf der Messe präsentiert hat. Sowohl die Mitaussteller als auch das Standpersonal waren mit dem Messeauftritt zufrieden bis sehr zufrieden. Die Standbesucherbefragung ergab, dass die Befragten im Allgemeinen mit der Standoptik und der Qualität der Beratung zufrieden sind (Abbildung 74). Optimierungsmöglichkeiten des Standes bestehen hinsichtlich der Messetafeln und Texte.

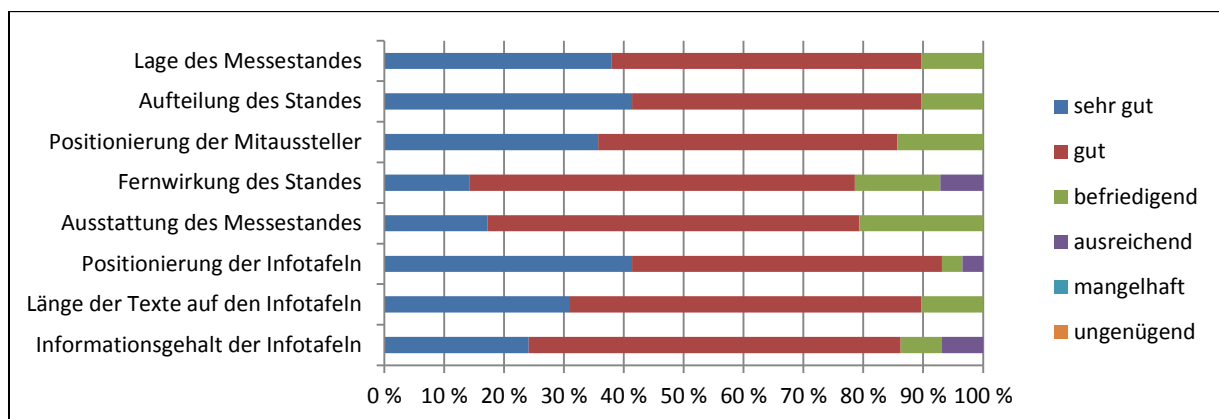
---

<sup>13</sup> Wiebe, M. (2014): Messeerfolgskontrolle am Beispiel der Messebeteiligung der DBU an der IFAT 2014. Bachelorarbeit

Außerdem wird deutlich, dass die Mitaussteller für den Messeerfolg sehr wichtig sind und daher während der Messezeit immer präsent sein sollten.

Die Auswertung der Mitausstellerbefragung hat ergeben, dass die Zielgruppen der Mitaussteller noch besser erreicht werden könnte, der Messestand hinsichtlich des Gesamteindrucks, der Ausstellerplatzierung sowie der Sitzgelegenheiten optimiert werden kann. Insgesamt fanden die Befragten die Messeteilnahme gut bis sehr gut.

Die Auswertung der Standpersonalbefragung hat ergeben, dass mehr Fachreferentinnen und -referenten der DBU während der Messe anwesend sein sollten, die Absprachen mit den Mitausstellern bezüglich ihrer Anwesenheit verbessert werden müssten und mehr interaktive Exponate gezeigt werden sollten. Des Weiteren sollen die Texte auf den Messetafeln gekürzt oder stichpunktartig dargestellt werden.



**Abbildung 74: Ergebnisse der Befragung der Standbesucher zur Optik und zum Aufbau des DBU-Messestandes**

#### b.4 Handlungsempfehlungen und Umsetzung

Die Untersuchung zeigte Optimierungsmöglichkeiten auf, die in der Messevor- und -nachbereitung sowie der Durchführung liegen. Überwiegend sind die Handlungsempfehlungen nicht mit besonders hohen Kosten oder Aufwänden verbunden.

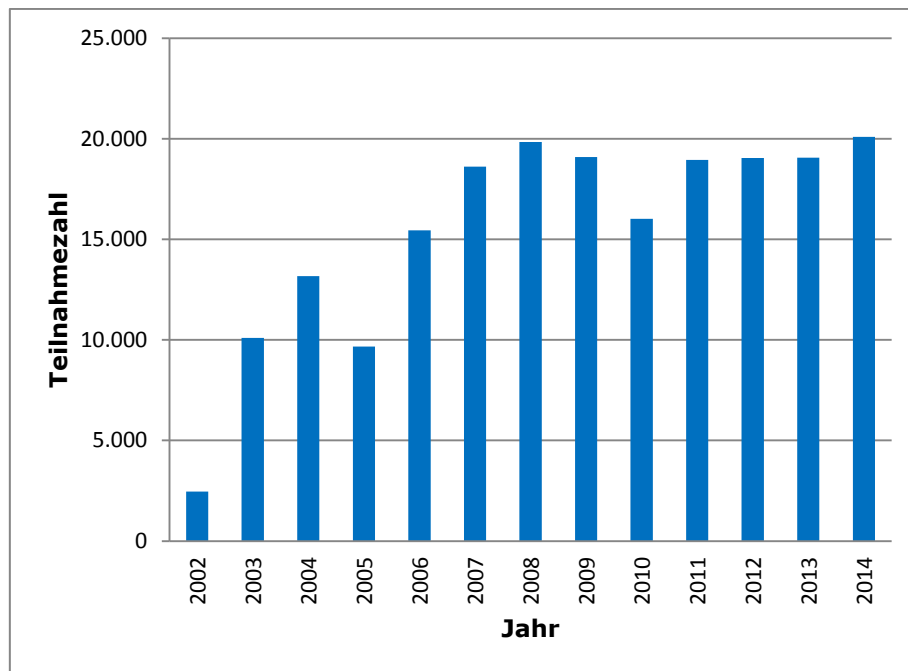
Die gewonnenen Erkenntnisse boten gute Anhaltspunkte für Optimierungsmöglichkeiten, die insbesondere im Rahmen der Überarbeitung des Messestandkonzeptes 2014/2015 aufgegriffen werden konnten.

Folgende Empfehlungen wurden genannt und sind z. T. bereits umgesetzt:

- bestehende Checkliste zur Messevorbereitung aktiver nutzen (erfolgt),
- Marketingkonzept überarbeiten und ausbauen (teilweise erfolgt),
- Mitaussteller und DBU-Projektpartner (Datenbank) wie auch DBU-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter bei der Messebewerbung stärker – etwa mit gezielten Mailings – einbinden (teilweise erfolgt),
- Gestaltung Messestand und Platzierung Informationen anpassen (umgesetzt im Rahmen „Re-Design“),
- Auswahl und Anordnung der Exponate im Vorfeld noch besser organisieren (umgesetzt),
- aktive Teilnahme und Präsenz Projektpartner und DBU-Fachreferate während der Messe auf dem Stand (z. T. umgesetzt)

### c. Veranstaltungen im DBU Zentrum für Umweltkommunikation

Seit der Eröffnung des DBU Zentrums für Umweltkommunikation (ZUK) im Jahr 2002 werden regelmäßig die Zahl der Veranstaltungen und die Teilnahmezahlen ermittelt. Bis zum Jahr 2007 war der Aufbau des Veranstaltungsangebots abgeschlossen. Seit dem stagnieren die Zahlen auf hohem Niveau. Jedes Jahr finden rund 120 – 140 Veranstaltungen an bis zu 170 Veranstaltungstagen statt. Die jährlichen Teilnahmezahlen liegen zwischen 16.000 und 20.000 Besucherinnen und Besuchern (Abbildung 75). Im Jahr 2014 wurden mit 20.099 Besucherinnen und Besuchern erstmals mehr als 20.000 Besucherinnen und Besucher gezählt.



**Abbildung 75: Teilnahmezahlen im DBU Zentrum für Umweltkommunikation**

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Veranstaltungen im DBU Zentrum für Umweltkommunikation werden regelmäßig in Stichproben befragt. Der Fragebogen dazu wurde im Rahmen einer Diplomarbeit entwickelt<sup>14</sup>. Abgefragt werden insbesondere von der Einzelveranstaltung unabhängige Kriterien, wie die Qualität der Räumlichkeiten, der Organisation oder des Essens. Die Ergebnisse der Befragungen werden regelmäßig reflektiert und zur Optimierung verwendet.

Im Jahr 2011 wurde im Rahmen von mehreren Bachelorarbeiten das Konzept zum nachhaltigen Veranstaltungsmanagement des Zentrums für Umweltkommunikation überarbeitet und optimiert<sup>15 16</sup>. Das ZUK wurde aufgrund dieses Konzeptes vom Europäischen Verband der Veranstaltungs-Centren mit dem Sonderpreis des „EVVC-Award“ für Corporate Social Responsibility/Ökologie ausgezeichnet. Das ZUK sei ein „Referenzobjekt für ein ökologisches Gesamtkonzept mit hervorragender Ökobilanz und Nachhaltigkeit bei einer außerordentlich günstigen Kosten-Nutzen-Relation. Alle Veranstaltungen im ZUK sind ‚Green Meetings‘. In dem Konzept ist erstmalig für

<sup>14</sup> Kohoutek, K. (2005): Evaluation von Veranstaltungen im Zentrum für Umweltkommunikation der DBU. Diplomarbeit

<sup>15</sup> Breithaupt, C. (2011): Green Meetings und Events im Zentrum für Umweltkommunikation. Bachelorarbeit

<sup>16</sup> Herfurth, N. (2011): Die praktische Umsetzung von Green Meeting Konzepten und ihre Optimierung am Beispiel des Zentrums für Umweltkommunikation der Deutschen Bundesstiftung Umwelt. Diplomarbeit

Deutschland ein ökologisches Gesamtkonzept mit höchsten inhaltlichen Ansprüchen für alle Veranstaltungen in einem Tagungszentrum realisiert worden.“

#### **d. Evaluation Internet**

Die Internetseiten der DBU werden permanent durch entsprechende Programme analysiert. War es vor zehn Jahren noch üblich, die Dateiaufrufe auf dem Webserver zu zählen, so werden nun die Seitenaufrufe durch Javascript-Programme gezählt. Diese Art der Analyse ist wesentlich genauer als die zuvor beschriebene. Zudem können wesentlich mehr Informationen über die Besucherin bzw. den Besucher, wie ihre bzw. seine Klickpfade und technische Details ermittelt werden.

Nachteilig an der modernen Website-Analyse ist, dass immer mehr Menschen - dem Datenschutz-Gedanken folgend - Programme installieren, die das Benutzer-Tracking verhindern, indem sie die Ausführung solcher Programme verhindern. Aktuell wird damit gerechnet, dass durch diese Verfahren ca. 20 % der Besucherinnen und Besucher nicht erfasst werden können.

##### **d.1 Aktuell verwendete Analyse-Technik**

Aktuell wird Google Analytics für die Website-Analyse benutzt. Google Analytics ist das Standardprogramm der Website-Analyse. Es wird auf 90 % aller Websites benutzt. Damit es dem deutschen Datenschutz genügt, wird es bei der DBU so betrieben, dass die IP-Adressen der Benutzer nicht erfasst werden können.

Neben eigenen Webseiten betreibt die DBU auch:

- Facebook-Seiten,
- Twitter-Accounts,
- Google-Plus-Seiten,
- einen YouTube-Kanal,
- eine umfassende Fotosammlung bei flickr.

Die Analyse verläuft hier in der Regel nicht über Google Analytics sondern über den entsprechenden Anbieter.

##### **d.2 Besucher-Entwicklungen der letzten Jahre auf den Internet-Angeboten**

Die Zugriffszahlen der DBU-Website entwickelten sich in den Nuller Jahren (ab 2000) mit sehr großen Zuwächsen. Grund hierfür waren mehrere Maßnahmen:

- Einführung eines Content-Management-Systems, welches es einem Team von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglichte, Inhalte einfach einzustellen.
- Das Angebot verschiedener DBU-Datenbanken in suchmaschinen-optimierter Form. Dadurch können auf einmal mehrere Tausend DBU-Projekte, Stipendiatinnen und Stipendiaten, usw. bei Suchmaschinen gefunden werden.
- Bereitstellung aller aktuellen Informationen (wie z. B. Termine, Pressemeldungen, Newsletter) im Internet.
- Bereitstellung diverser Onlineanmelde- und -bewerbungsverfahren (Vorschläge zum Umweltpreis, Onlineantragstellung, Anmeldung zur Woche der Umwelt, etc.).

Aktuell stagnieren die Zugriffszahlen der DBU. In den letzten 12 Monaten verzeichnete die DBU-Website über 482.000 Besuche/Sitzungen und fast 1,4 Mio. Seitenzugriffe (Vorjahr: 500.000 / 1,6 Mio.).

Betrachtet man, dass in der Zwischenzeit (seit 2000) das Angebot im Internet wesentlich größer geworden ist und dass viele Menschen - wie oben beschrieben - Werbeblocker verwenden und deshalb nicht mitgezählt werden, so ist die aktuelle Stagnation der Besucherzahlen eigentlich eher positiv einzuschätzen.

### **d.3 Entwicklung in den sozialen Netzwerken**

In den relativ jungen sozialen Netzwerken/Diensten kann man über die Jahre hinweg eine ähnliche Entwicklung beobachten. Zunächst sind Dienste (wie Facebook) modern und angesagt, die DBU betritt diesen neuen Kanal der Öffentlichkeitsarbeit.

Die Zugriffszahlen in diesen Bereichen wachsen dann in den ersten Jahren exponentiell, welches sich in den Folgejahren jedoch wieder deutlich abschwächt.

In den sozialen Netzwerken hat die DBU mittlerweile über 2.705 (Vorjahr: 2.000) Abonnenten bei Facebook und mehr als 4.600 (Vorjahr: 3.500) Abonnenten bei Twitter.

Auf YouTube wurden unsere Videos mittlerweile fast 350.000 (Vorjahr: 275.000) mal aufgerufen. Unsere Bilder bei flickr verzeichneten 1.243.000 (Vorjahr: 863.000) Aufrufe.

### **d.4 Ausblick**

Die aktuellen Entwicklungen zeigen, dass die Internetnutzung immer mobiler wird. Die DBU Website wird deshalb zurzeit auf diesen „Mobile First“-Ansatz vorbereitet. Alle Seiten werden „responsive“ angeboten und können dann sowohl auf Smartphones als auch auf LCD-TV-Geräten sehr gut betrachtet werden.

Weiterhin ergibt sich die Anforderung, dass alle Aspekte der Stiftungstätigkeiten online angeboten werden sollten. Ein erster Schritt war die Online-Antragstellung. Weitere Schritte - wie die Erstellung von Projektkennblättern - werden folgen.

Unter den sozialen Angeboten sticht unser YouTube-Kanal heraus, dessen Bedeutung auch in Zukunft wohl eher wachsen wird.

### **e. DBU-eigene Wanderausstellungen**

Seit 2002 realisiert das DBU Zentrum für Umweltkommunikation in enger Zusammenarbeit mit den Fachreferaten der DBU Wanderausstellungen. Im Dezember 2015 wurde die neunte Ausstellung „Zukunftsprojekt Energiewende“ eröffnet. Die Wanderausstellungen stehen in der Regel 1,5 Jahre im DBU Zentrum für Umweltkommunikation, bevor sie dann für einen Zeitraum von etwa fünf Jahren auf Wanderschaft durch Deutschland gehen. Einige Ausstellungen, wie z. B. die „Energie@home“, oder die Bionik-Ausstellung sind darüber hinaus auch in anderen deutschsprachigen Ländern, wie der Schweiz und Österreich präsentiert worden. Teile der „WasserWissen“ und der „Energie@home“ sind von der Deutsch-Kasachischen Universität in die russische Sprache übersetzt und nachgebaut worden. Der Nachbau der DBU-Ausstellungen wanderte mehrere Jahre in Kasachstan.

Entleiher der DBU-eigenen Ausstellungen sind sowohl Naturkundemuseen wie das Museum Alexander König in Bonn (Bionik-Ausstellung) oder das Deutsche Museum in München („WasserWissen“) als auch Technikmuseen wie das Heinz-Nixdorf-Forum („Klimawerkstatt“) oder das Deutsche Technikmuseum in Berlin („Energie@home“). Weitere Entleiher sind Science Center und Experimentallabore wie das Universum Bremen (Nachhaltige Chemie) und das X-Lab in Göttingen (Biotechnologie).

Die DBU-eigenen Wanderausstellungen sind mittlerweile von mehr als 1,7 Mio. Besucherinnen und Besuchern besucht worden. Darüber hinaus sind sie auf Fachveranstaltungen, wie z. B. der ACHEMA (Chemieausstellung), der IFAT (Wasserausstellung), der BUGA (Naturschutzausstellung) und der Woche der Umwelt präsentiert worden. Während solcher Veranstaltungen sind die DBU-Ausstellungen zusätzlich von mehr als 500.000 Besucherinnen und Besuchern gesehen worden.

Zu jeder DBU-Ausstellung erstellt das DBU Zentrum für Umweltkommunikation Flyer, Broschüren, einen Internetauftritt, ein Veranstaltungskonzept mit Fachbeiträgen zum aktuellen Ausstellungsthema während der Standzeit in Osnabrück sowie pädagogische Begleitmaterialien, mit denen Schulklassen und andere Gruppen durch die Ausstellung geführt werden. Um die pädagogischen Angebote an den Bedarf der Lehrkräfte zu orientieren, hat das Ausstellungsteam vor mehr als zehn Jahren einen Lehrerbeirat einberufen. Vor Realisierung jeder Ausstellung wird den Lehrkräften des Lehrerbeirates das Grobkonzept der aktuell in Planung befindlichen Ausstellung präsentiert. Aufgrund der engen Rückkopplung mit den Lehrkräften können unterrichtsrelevante Aspekte in den Ausstellungen und zielgruppengerechte Strategien für die Bewerbung der Ausstellungen bei den Lehrkräften berücksichtigt werden. Für alle Ausstellungen werden die Teilnahmezahlen kontinuierlich erfasst.

Folgende Ausstellungen sind im Rahmen von extern vergebenen Studien oder Bachelor-, Master- oder Diplomarbeiten evaluiert worden.

### **e.1 „Energie@home - die Ausstellung für zukunftsfähige Energietechnik“**

Die Ausstellung ist zusammen mit der Deutschen Energie-Agentur (dena) erstellt worden. In der Ausstellung geht es um effiziente und umweltverträgliche Technologien im Haushalt zu den Themen Heizen, Lüften, elektrische Energie und energetische Sanierung von Gebäuden. 2006 hat die dena das Institut für Kommunikations-Analyse und Evaluation (Com X) beauftragt, die Ausstellung mit folgender Fragestellung zu evaluieren:

Sind die folgenden, in dem Konzept für die Wanderausstellung „Energie@home“ formulierten Kommunikationsziele erreicht?

- Information unter Anknüpfung von alltagsrelevante Themen vermitteln:
  - Energieeffizienz in Gebäude und Haushalt,
  - regenerative Energien und
  - Energiebereitstellung im Verbund
- Konkrete Handlungs- und Verhaltensoptionen für den Hausbauer bzw. Haus- und Wohnungseigentümer aufzeigen

Das Institut kam zu folgenden Ergebnissen:

Die Ausstellung erreicht bei den Einzelbesucherinnen und -besuchern vor allem die oben beschriebene Gruppe der Hausbauer bzw. Haus- und Wohnungseigentümer, die in der Regel mit sehr konkretem Interesse die Ausstellung besuchen.

„Das didaktische Konzept der Ausstellung geht – unterstützt durch die gute Qualität der Exponate in Design und Funktionalität – insofern auf, als es gelingt, Zugangsmöglichkeiten für erwachsene Laien, Fachleute und Schülerinnen und Schüler gleichermaßen zu schaffen und die Besucherinnen und Besucher in ihrer Alltagswelt abzuholen.“

„Es gelingt Energie@home, den Besucherinnen und Besuchern eine klare Handlungsorientierung in der Ausstellung selbst (Aktions-Elemente) und durch konkrete Tipps und Handreichungen zu geben.“

Ausschlaggebend für den „Erfolg“ der Wanderausstellung ist das Engagement und das Begleitprogramm an den Standorten: attraktives Vortragsprogramm, Verknüpfung mit regionalen Akteuren (Verbraucherzentralen, Stadtwerke/Energiedienstleister Umweltämter etc.) aber auch konkrete Angebote zu Fördermaßnahmen und Finanzierung sowie Medienkooperationen für eine entsprechende Bewerbung.

Aus den Ergebnissen wurde folgende Optimierung abgeleitet:

Um die Entleiher darin zu unterstützen, ein attraktives Begleitprogramm sowie eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit am Ausstellungsort umzusetzen, stellt die DBU allen Entleihern sowohl Flyer und Broschüren als auch die pädagogischen Materialien als offene Dateien zur Verfügung. Mittlerweile übernehmen fast alle Entleiher die von der DBU entwickelten pädagogischen Programme und führen diese an den Ausstellungsorten mit eigenem Personal durch (z. T. durch DBU-Mitarbeiterinnen oder -Mitarbeiter geschult). Positiver „Nebeneffekt“: Durch die offenen Dateien wird häufig das DBU-Design übernommen, sodass bereits beim ersten Blick auf die Materialien deutlich wird, dass es sich um ein DBU-Produkt handelt und das DBU-Logo auch bei den Entleihern in der Regel prominent abgedruckt wird.

## **e.2 „WasserWissen – die wunderbare Welt des Wassers“**

Die „WasserWissen“ ist gemeinsam mit der Deutschen Vereinigung für Wasserwirtschaft, Abwasser und Abfall (DWA) realisiert worden. In der interaktiven Ausstellung geht es um Themen wie das weltweite Wasservorkommen, die Bedeutung und Funktion von Wasser und Gewässern sowie um die Förderung, Nutzung und Reinigung von Wasser.

Im Rahmen einer Diplomarbeit<sup>17</sup> wurden Lehrerinnen und Lehrer, Schülerinnen und Schüler sowie Einzelbesucherinnen und -besucher zu den pädagogischen Programmen, den Inhalten und dem Aufbau der Ausstellung sowie zur wahrgenommenen Öffentlichkeitsarbeit befragt.

Wesentliche Ergebnisse:

- Lehrerinnen und Lehrer beurteilten die Ausstellung überwiegend mit der Note gut bis sehr gut. Einzelnen Lehrerinnen und Lehrern erschien die Zeit für das umfangreiche Programm zu knapp bemessen.
- Schülerinnen und Schüler beurteilten die Ausstellung überwiegend mit gut. Einzelne Oberstufenschülerinnen und -schüler wünschten auch weitergehende Informationen.
- Einzelbesucherinnen und -besucher haben einen „Materialientisch“ mit weiteren Informationen zu den Themen gewünscht. Vor allem ältere Menschen aber auch Kinder und Jugendliche wünschten Sitzmöglichkeiten in der Ausstellung.

Aus den Ergebnissen wurden folgende Optimierungen abgeleitet:

Einfach umzusetzende Vorschläge, wie Beschaffung von Sitzmöglichkeiten, wurden zeitnah umgesetzt. Da die Zeiten für den Unterrichtsbesuch so geplant sind, dass Schülerinnen und Schüler aus Osnabrück die Ausstellung in der Regel in zwei Schulstunden inklusive zwei großer Pausen besuchen können und diese zeitliche Vorgabe

---

<sup>17</sup> Meyer zu Holte, A.-C. (2010): Evaluation der Ausstellung WasserWissen. Diplomarbeit

auf Ratschlag des Lehrerbeirats auch beibehalten werden sollte, ist das Programm etwas reduziert worden. Für alle Besucherinnen und Besucher werden zusätzliche Materialien in Form von Flyern, Broschüren, aber auch pädagogische Materialien für die Lehrkräfte in einen separaten Prospektständer bereitgehalten.

### **e.3 „Klimawerkstatt – Umweltexperimente für Klimaforscher“**

Die Ausstellung informiert über Ursachen und Folgen des Klimawandels. Im Rahmen einer Magisterarbeit<sup>18</sup> wurden Erfolgsfaktoren von Umweltausstellungen am Beispiel der Klimawerkstatt untersucht. Ziel der Arbeit war es,

- die Langzeitauswirkungen von Ausstellung und pädagogischem Programm zu untersuchen (dazu gab es vier Wochen nach Ausstellungsbesuch eine zweite Befragung) und
- allgemeingültige Erfolgsfaktoren für Umweltausstellungen am Beispiel der „Klimawerkstatt“ zu generieren.

Ihre wesentlichen Ergebnisse waren:

- Inhalte, bei denen ein Vergleich zum eigenen Verhalten möglich war, wurden besonders gut angenommen (z. B. das Modul „klimafreundlicher Einkauf“).
- Vor allem interaktive Module wie „Leben auf großem Fuß“, bei dem man in Schuhe verschiedener Länder schlüpft und dabei Informationen über CO<sub>2</sub>-Emissionen der Länder erhält, kommen gut an.
- Das pädagogische Begleitprogramm wird insgesamt als gut bewertet; manchmal wünschen sich die Schülerinnen und Schüler noch mehr Zeit zum Spielen in den Stationen.
- Ein Lerneffekt war mit konkreten Nachfragen nachweisbar.
- Der Gesamteindruck und der Wissenszuwachs waren unmittelbar nach dem Ausstellungsbesuch positiver als vier Wochen nach dem Ausstellungsbesuch.
- Bei einigen Schülerinnen und Schülern war der Ausstellungsbesuch so emotional ansprechend, dass sie selber etwas zum Schutz des Klimas unternehmen wollten und eine AG gegründet haben.

Aus den Ergebnissen wurden folgende Optimierungen vorgenommen:

Seitdem die Ergebnisse der Evaluation vorliegen, erhalten die Schulklassen mehr Zeit, die Ausstellung selbständig zu entdecken.

### **e.4 „T-Shirts, Tüten und Tenside – Die Ausstellung zur Nachhaltigen Chemie“**

Die Ausstellung ist mit der Gesellschaft Deutscher Chemiker (GDCh), dem Verband der Chemischen Industrie (VCI) und der Gesellschaft für Chemische Technik und Biotechnologie e.V. (DECHEMA) realisiert worden. Sie zeigt mit 18 interaktiven Mitmachmodulen an verbrauchernahen Themen die Potenziale der Chemie für eine zukunftsfähige Entwicklung unserer Gesellschaft. Die Ausstellung bietet Lösungsansätze für eine ressourcenschonende Wirtschaft und das eigene Handeln.

Im Rahmen einer Auftragsarbeit haben Eva Siekierski (Ausstellungsberatung & Evaluation) und die Ausstellungsmacherin Monika Weyer 2013 die Wirkung der Wanderausstellung in Kombination mit dem pädagogischen Programm untersucht<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> Stier, C. (2011): Klimawerkstatt – Umweltexperimente für Zukunftsforscher – Erfolgsfaktoren von Umweltausstellungen. Magisterarbeit



Das pädagogische Angebot „Expertenpuzzle“ (für Klasse 5 bis 10) ist aus Sicht von Lehrkräften und Schülerinnen und Schülern ein „sehr lohnendes Programm“. Einige ältere Schülerinnen und Schüler der 10. Klasse eines Gymnasiums äußerten sich insgesamt positiv, obwohl zumindest einige äußerten, dass sie sich unterfordert fühlten. Für jüngere Schülerinnen und Schüler regten die Lehrerinnen und Lehrer an, das Programm zu vereinfachen. Der gelungene Alltagsbezug der Inhalte in den Programmen wurde vor allem von den Lehrkräften positiv herausgestellt. Viele Schülerinnen und Schüler äußerten sich positiv, „etwas Neues gelernt zu haben“. Das Expertenpuzzle kam auch aufgrund der verschiedenen Arbeitsphasen (Gruppenarbeit, Versuche durchführen, Präsentation etc.) bei Schülerinnen und Schülern sowie Lehrerinnen und Lehrern gut an. Vereinzelt nannten die Schülerinnen und Schüler Schwierigkeiten bei der Gruppeneinteilung, mit den Arbeitsblättern und beim Zeitmanagement.

Das pädagogische Angebot „Planspiel“ (für Klasse 10 bis 13) gefiel sowohl Schülerinnen und Schülern als auch Lehrerinnen und Lehrern sehr gut. Vor allen Dingen die Diskussion in den verschiedenen Rollen, aber auch das Suchen nach Lösungen, das Arbeiten in Kleingruppen und das selbstständige Erarbeiten der Positionen kamen bei den Schülerinnen und Schülern gut an. Die Evaluatorinnen schließen aus den Antworten der Schülerinnen und Schüler, dass sich bei den meisten Schülerinnen und Schülern über die intensive Auseinandersetzung mit ihrer Rolle und dem Thema selbst ihre Einstellung zumindest kurzfristig geändert hat.

An der Ausstellung gefällt vor allem den Schülerinnen und Schülern der Mitmachcharakter mit den vielen interaktiven Modulen. Vor allem bei größeren Klassen ist ein Platzmangel empfunden worden.

Optimierungen:

Aufgrund der Rückmeldungen der Schülerinnen und Schüler ist ein weiteres, etwas anspruchsvolleres pädagogisches Programm speziell für die Klassen 9 bis 11 entwickelt worden: das Future-Lab. Durch den Umzug in das DBU Naturerbe-Zentrum wird deutlich mehr Platz für die Gruppen sein.

### **e.5 Eigene Besuchererhebungen**

Kontinuierlich ermittelt das Ausstellungsteam nicht nur Daten über die Anzahl der Besucherinnen und Besucher in den Ausstellungen, sondern auch über die Herkunft der Besucherinnen und Besucher (Entfernung vom Ausstellungsort in Osnabrück) und kann die Besuchergruppen nach Schularten differenzieren (Abbildung 76). Zusätzlich werden auch Daten zu den Quellen, über die die Besuchergruppen von der Ausstellung erfahren haben erhoben (Abbildung 77). Die hier präsentierten Daten beziehen sich auf die Ausstellung „T-Shirts, Tüten und Tenside – Die Ausstellung zur Nachhaltigen Chemie“. Von 158 bei dieser Ausstellung erfassten Gruppen kamen 61 % aus Schulen, 35 % aus sonstigen Bildungseinrichtungen und 4 % waren sonstige Besucherinnen und Besucher. Über die Hälfte der Gruppen aus Schulen kamen aus Gymnasien (Abbildung 76).

---

<sup>19</sup> Siekierski, E. & Weyer, M. (2013): Evaluation zur Ausstellung „T-Shirts, Tüten und Tenside“ in Verbindung mit dem pädagogischen Programm des Zentrums für Umweltkommunikation der DBU.

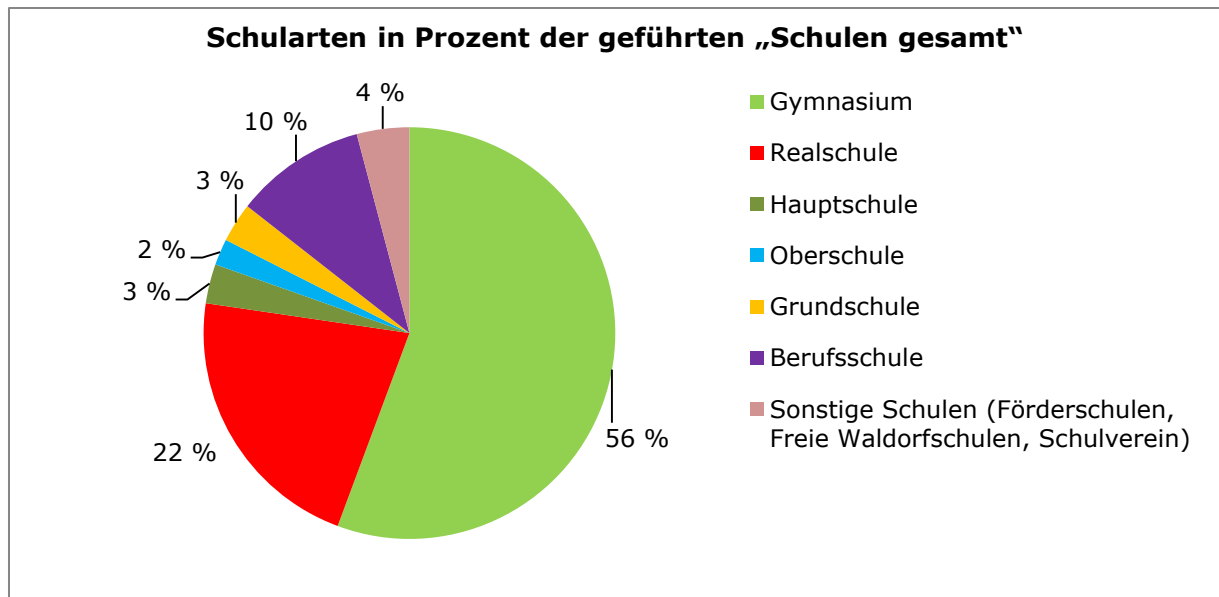


Abbildung 76

Die 158 erfassten Gruppen kamen zum Großteil aus Osnabrück (46 %), 11 % kamen aus dem Landkreis (<20 km), 17 % aus dem Umkreis (<60 km) von Osnabrück und etwa ein Viertel legten mehr als 60 km zurück. Abbildung 77 stellt die Informationsquellen der erfassten Gruppen dar. Den größten Teil machen dabei DBU-Quellen aus, wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, vorherige Ausstellungen, Flyer oder Informationen über das Internet. Vor allem die Analyse der Informationsquellen ermöglicht Rückschlüsse auf die Strategie für die Öffentlichkeitsarbeit und die Bewerbung der Ausstellung.

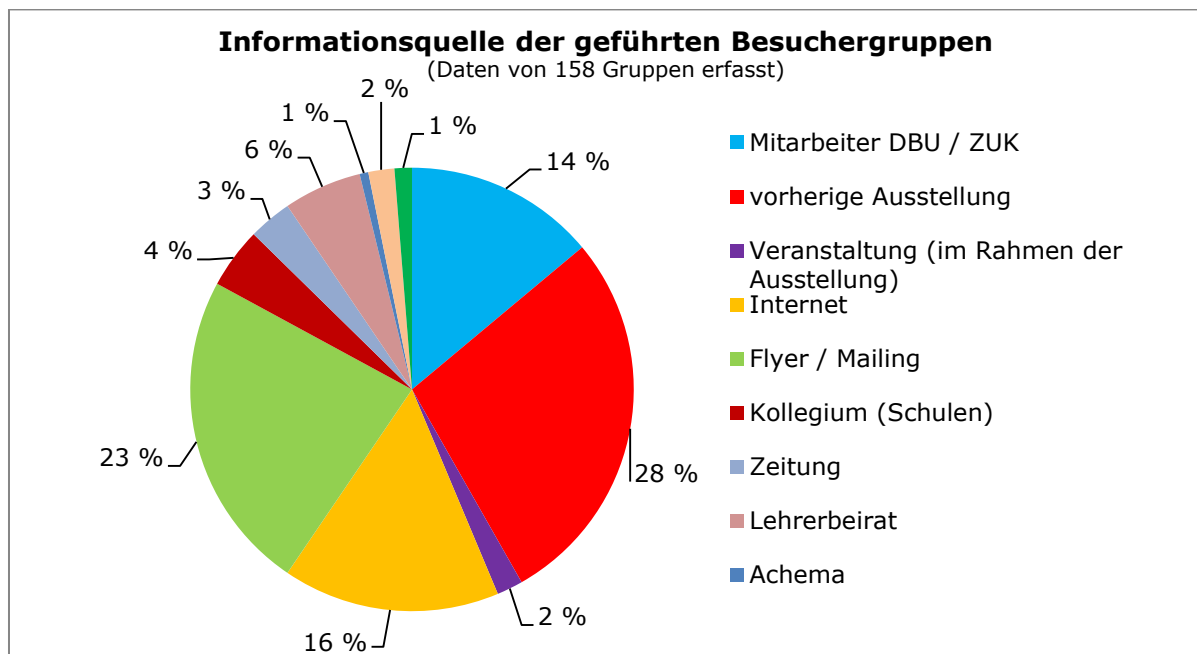


Abbildung 77

### **f. Kongress: Jugend, Zukunft, Vielfalt - Jugendkongress Biodiversität 2011**

In Abstimmung mit dem Bundesamt für Naturschutz (BfN), dem Bundesumweltministerium (BMUB) sowie der DBU hat das DBU Zentrum für Umweltkommunikation einen Jugendkongress zum Thema Biodiversität geplant und umgesetzt.

Ziel des Jugendkongresses war es, den engagierten Jugendlichen eine Plattform für ihre Projekte und Ideen zu bieten. Sie sollten die Möglichkeit haben, ihre Projekte untereinander, aber auch politischen Entscheidungsträgern, wie dem Bundesumweltminister, der BfN-Präsidentin und dem DBU-Generalsekretär zu präsentieren und in Gesprächen weiterzuentwickeln. Mit dem Wettbewerbscharakter bei der Bewerbung sollte auch so etwas wie eine Auszeichnung des besonderen Engagements der Jugendlichen erfolgen, die mit der Teilnahme am Kongress und dem direkten Gespräch mit den oben genannten Persönlichkeiten honoriert wurden. Der Jugendkongress fand in der Zeit von Freitag, 6. Mai bis Sonntag, 8. Mai 2011 mit knapp 200 Jugendlichen im DBU Zentrum für Umweltkommunikation statt.

Das Vorbereitungsteam hat eine Evaluation in Form einer Befragung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Jugendkongresses durchgeführt. Die wesentlichen Ergebnisse waren:

- mehr Zeit für die Diskussionen gewünscht;
- mehr fachlicher Input von Experten gewünscht;
- die Podiumsdiskussion mit Umweltminister, BfN-Präsidentin und DBU-Generalsekretär sollte direkter zwischen den Jugendlichen und den Diskutanten auf dem Podium geführt werden;
- intensivere Beteiligung von Jugendlichen bei der Planung des Kongresses gewünscht;
- die Jugendlichen wollten nach dem Jugendkongress weiterarbeiten und das Thema Biodiversität in Form von eigenen Projekten voranbringen;
- die Förderstatuten der DBU erschienen den Jugendlichen für die Förderung von Kleinprojekten zu umfangreich, sodass trotz gutem Willen auf beiden Seiten kaum Kleinprojekte gefördert werden konnten;
- stärkere Qualifizierung von Jugendlichen in den Bereichen Projektmanagement, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und Finanzmittelakquise für Projekte, die Jugendliche im Nachgang des Kongresses selber durchführen.

Aufgrund des Bedarfs der im letzten Spiegelstrich genannten Qualifikationen hat das BfN das DBU Zentrum für Umweltkommunikation mit einem Follow-up-Prozess im Anschluss an den Jugendkongress beauftragt. Das DBU Zentrum für Umweltkommunikation hat drei Workshops mit Fachreferentinnen und -referenten zu den oben genannten Themen organisiert.

Im Auftrag von BfN, BMUB und DBU folgte ein weiterer Jugendkongress Biodiversität vom 18. bis 21. September 2014 im Naturerbe Zentrum RÜGEN. Dort sind die Ergebnisse aus der Evaluation wie folgt berücksichtigt worden:

- Das Vorbereitungsteam bestand neben den hauptamtlich tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von DBU und BfN aus ca. einem Dutzend engagierten Jugendlichen. Mit ihnen wurde die organisatorische Struktur, die Inhalte sowie das Exkursions- und Freizeitprogramm an zwei Wochenenden geplant.
- Der Jugendkongress begann bereits am Donnerstagabend, sodass insgesamt mehr Zeit zur Verfügung stand.

- Zu jedem der Workshops gab es einen Experten, der für den fachlichen Input verantwortlich war.
- Für die Entwicklung von Kleinprojekten, die die Jugendlichen im Nachgang des Kongresses durchführen können, ist ein Tag Zeit gegeben worden. Experten standen den Jugendlichen für Themen wie Projektmanagement, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie Fördermittelakquise zur Verfügung, so dass 14 Projekte generiert werden konnten, die mit einem überschaubaren Verfahren über ein Jahr vom DBU Zentrum für Umweltkommunikation fachlich begleitet und finanziert werden.

## **g. Klimaschutz- und Infokampagne „Haus sanieren – profitieren!“**

### **g.1 Prozessbegleitende Evaluation (extern)**

Im Rahmen der prozessbegleitenden Evaluation der Kampagne „Haus sanieren – profitieren!“ (HSP) wurde das Marktforschungsinstitut „produkt + markt“ damit beauftragt, folgende Fragestellungen zu bearbeiten:

- Wie hoch liegt der Bekanntheitsgrad der DBU und der Kampagne?
- Wie bewerten die Energie-Checker (Handwerker, Architekten, Bauingenieure) den kostenlosen DBU-Energie-Check?
- Wie zufrieden sind die Hausbesitzer mit dem Energie-Check?
- Wie häufig führt der Energie-Check zu einer kostenpflichtigen Energieberatung?
- Wie häufig führt der Energie-Check zur Durchführung energetischer Sanierungsmaßnahmen?

Das Untersuchungsdesign sah drei telefonische Befragungswellen in der Zeit von 2008 bis 2011 vor, in denen sowohl Hausbesitzer, bei denen ein Energie-Check durchgeführt wurde (Testgruppe), als auch Hausbesitzer, bei denen keiner durchgeführt wurde (Kontrollgruppe), befragt wurden. Ebenfalls befragt wurden die Handwerker, Architekten und Bauingenieure, die die Checks durchgeführt haben.

Die Befragung der Hausbesitzer ergab, dass über 90 % der Hausbesitzer mit dem Energie-Check zufrieden oder sehr zufrieden sind und 92 % der Hausbesitzer den Energie-Check als Beratungsgespräch (und nicht als Verkaufsgespräch) empfinden. 82 % der Hausbesitzer würden anderen Hausbesitzern den Energie-Check auf jeden Fall weiterempfehlen. Rund jeder zweite Hausbesitzer, der einen Energie-Check hat machen lassen, investiert anschließend rund 25.000 € in die energetische Gebäudesanierung. Jeder dritte Hausbesitzer gibt an, dass dies direkt auf den Energie-Check von „Haus sanieren – profitieren!“ zurückzuführen sei. Bezogen auf die Gesamtlaufzeit der Kampagne haben Hausbesitzer mit Energie-Check damit ein Investitionsvolumen von rund 6 Mrd. € und jährliche CO<sub>2</sub>-Einsparungen in Höhe von 785.000 Tonnen ausgelöst. Hausbesitzer, die keinen Check haben machen lassen, sanieren hingegen deutlich seltener und investieren weniger: nur etwa 20 % gaben an, dass sie saniert haben oder sanieren wollen. Für energetische Maßnahmen gab diese Gruppe rund 18.500 € aus.

Die Befragung der Energie-Checker hat ergeben, dass jeder dritte Kampagnenpartner mit Hilfe des Energie-Checks zusätzliche (Sanierungs-)Aufträge für seine Firma generieren konnte. Der Großteil der Kampagnenpartner erhält verstärkt Kundennachfragen zum Thema energetische Gebäudesanierung.

## **g.2 Evaluation der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit**

Das Kampagnen-Team dokumentiert und evaluiert kontinuierlich die eigene Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Die hohe bundesweite Medienpräsenz unterstützt dabei die Informationstätigkeit der Energie-Checker vor Ort und trägt zu einem erhöhten Bekanntheitsgrad von „Haus sanieren-profitieren!“ und der DBU bei.

Pressearbeit:

Seit Beginn der Kampagnen-Laufzeit wurden durchschnittlich jährlich 32 Pressemitteilungen und 94 Terminhinweise veröffentlicht. Das führte zu einer durchschnittlichen Anzahl von 1.105 Clippings (Artikel, in denen „Haus sanieren – profitieren!“ erwähnt wird), die pro Jahr erschienen. Hinsichtlich der Medienresonanz war 2013 das erfolgreichste Jahr mit insgesamt 2.232 veröffentlichten Texten mit inhaltlichem Bezug zur Kampagne (mindestens 33 Millionen erreichte Leser). Besonders erfolgreich lief 2013 eine Pressemitteilungs-Serie zum energiebewussten Verhalten („Wohlfühlen im Haus – Tipps zum Sparen und Selber machen“), deren 5 Texte allein 634 Clippings generierten.

Bei der inhaltlichen Analyse der Presse-Clippings konnte festgestellt werden, dass insbesondere Informationstexte zu verbrauchernahen Sanierungsthemen auf eine große Resonanz stoßen. Dieses Format wird daher verstärkt bedient.

Öffentlichkeitsarbeit:

Die Kampagnenpartner (Handwerksorganisationen und -betriebe, Energieberater, Architekten, Bildungseinrichtungen etc.) werden mit Hilfe kostenloser Kampagnenmaterialien, konzeptioneller und organisatorischer Vorarbeit sowie begleitender Pressearbeit bei ihrer Öffentlichkeitsarbeit vor Ort unterstützt. Seit 2008 führten die Partner der Kampagne jährlich durchschnittlich 313 regionale Aktionen wie Messen, Tage der offenen Tür oder Vortragsveranstaltungen durch.

Die Webseite sanieren-profitieren.de wird jährlich durchschnittlich von 140.000 Besucherinnen und Besuchern aufgerufen, die auf mehr als 520.000 einzelne Seiten klicken. Damit werden täglich durchschnittlich rund 390 Besucherinnen und Besucher gezählt. Die meisten Klickzahlen verzeichnete die Kampagne im Jahr 2009: 236.869 Besucherinnen und Besuchern sahen sich in diesem Jahr 958.908 Seiten an. In dieser Einführungsphase der Kampagne gab es zahlreiche Eröffnungsveranstaltungen mit Landes- und Bundesministern, die zu einer erhöhten Resonanz führten.

Die neun YouTube-Videos zu HSP (sechs Eigenproduktionen und drei Fremdproduktionen) wurden bis dato insgesamt 11.278 Mal angesehen. In den sozialen Netzwerken, die die Kampagne als eine Art Testballon für neue Formen der Zielgruppenansprache nutzt, beläuft sich die Zahl der Facebook-„Fans“ auf 486, bei Twitter hat die Kampagne derzeit 398 Follower (Stand: 11.02.2015).

## **g.3 Evaluation von Marketing-Maßnahmen im Handwerk**

Im Rahmen einer Bachelorarbeit wurden bei der Zielgruppe Handwerksunternehmen (Partner von „Haus sanieren – profitieren!“) die folgenden Fragen untersucht<sup>20</sup>:

- Wurde die Relevanz von Marketing erkannt?

---

<sup>20</sup> Frenzel, C. (2012): Evaluation von Marketing-Maßnahmen im Handwerk. Bachelorarbeit

- Welche Marketing-Maßnahmen werden in den Betrieben eingesetzt?
- Welche Instrumente der Kampagne werden genutzt?
- Ist den Handwerkern die Bedeutung von Umwelt- und Klimaschutz bewusst?

Als wichtigste Ergebnisse lassen sich festhalten, dass die befragten Handwerksbetriebe über ein gewisses Marketingwissen verfügen und die Relevanz von Marketing erkannt haben. Konstatiert wird jedoch, dass die Eigeninitiative noch erhöht werden müsste, um erfolgreicher am Markt zu agieren. Der Nutzen der Marketinginstrumente der Kampagne wurde häufig nicht sofort, sondern erst nach einem längeren Zeitraum erkannt.

#### **g.4 Einflussfaktoren für das energetische Sanierungsverhalten von Hausbesitzern**

Im Rahmen einer weiteren Bachelorarbeit wurden ausgewählte Einflussgrößen für das energetische Sanierungsverhalten von Hauseigentümern untersucht<sup>21</sup>.

Als wichtigste Ergebnisse lassen sich festhalten, dass das allgemeine Umweltbewusstsein der Hauseigentümer keinen Einfluss auf das Sanierungsverhalten hat und die fehlende Kenntnis über die Konsequenzen des eigenen Verhaltens ein Hemmnis für Sanierungen darstellt. Kosten-/Nutzenabwägungen sind bei der Entscheidung für oder gegen eine Sanierung wichtig, aber nicht allein entscheidend – ebenso wichtig sind weiche Faktoren. Neutrale und umfangreiche Informationen für den Hausbesitzer sind von zentraler Wichtigkeit für eine Sanierungsentscheidung und insbesondere die Steigerung des Wohnkomforts ist ein zentraler Punkt bei der Abwägung pro oder contra Sanierung.

#### **h. Umwelt baut Brücken**

„Umwelt baut Brücken – Çevrecilik Kurulan Köprüler“ ist ein internationales Umweltbildungs- und Medienprojekt der DBU. Schirmherr ist der deutsche Bundespräsident Joachim Gauck (<https://www.umwelt-baut-bruecken.de>).

Insgesamt etwa 1.200 Schülerinnen und Schüler aus Deutschland und der Türkei aus bis zu zehn bilateralen Schulpartnerschaften besuchen sich gegenseitig und recherchieren genauso wie Journalistinnen und Journalisten aktuelle Umweltthemen sowie interkulturelle Fallbeispiele in der Region der gastgebenden Schule. Die Schüler-Journalistinnen und -Journalisten schreiben über die recherchierten Umweltthemen und veröffentlichen die Beiträge in namhaften Tageszeitungen sowie im Internet.

Hauptziele des Projektes sind die Heranführung von Jugendlichen an aktuelle Umweltthemen, die Schärfung des Umweltbewusstseins, die Förderung der sogenannten Gestaltungskompetenz, die Stärkung der interkulturellen Kompetenz und die Stärkung der Medienkompetenz und Leseförderung.

#### **h.1 Evaluation des Vorgängerprojektes für Optimierung genutzt**

Das aktuell laufende Projekt basiert auf einer detaillierten Evaluation des letzten Kooperationsprojektes „Umwelt baut Brücken – Junge Europäer im Dialog“ unter Teilnahme von 20 deutschen Schulen und je 5 Schulen aus Rumänien, Bulgarien, Ungarn und Kroatien. Dieses wurde im letzten Projektjahr 2011/2012 mit besonderem Blick auf die Projektziele von der GfK Enigma GmbH, Wiesbaden, eingehend evaluiert. Zu diesem

---

<sup>21</sup> Döring, J.-M. (2011): Empirische Analyse ausgewählter Einflussfaktoren für das energetische Sanierungsverhalten von Hausbesitzern. Bachelorarbeit

Zweck wurden insgesamt 393 Schülerinnen und Schüler sowie 43 Lehrkräfte des Projekts zu Beginn des Projektjahres sowie nach Beendigung des Projektes vergleichend befragt.

Die wichtigsten Ergebnisse der Evaluation sind zusammengefasst: Im Anschluss an das Projekt geben etwa zwei Drittel der Schülerinnen und Schüler spontan an, dass das Projekt ihr Umweltbewusstsein weiter verbessert hat. 51 % setzen sich nach der Teilnahme am Projekt intensiver mit dem Thema „Umweltschutz“ auseinander. Die Lehrkräfte bestätigen dies. Die Schülerinnen und Schüler haben ihre Kenntnisse und Vorstellungen über das Partnerland stark erweitert. Insgesamt hat das Projekt zu einem positiveren Bild des Partnerlandes beigetragen. Insbesondere die Kenntnisse der Schülerinnen und Schüler über Umweltprobleme des Partnerlandes konnten durch das Projekt enorm gesteigert werden. Die Lehrkräfte sehen zudem bei den Schülerinnen und Schülern einen Zuwachs an Gestaltungskompetenzen im Sinne einer Bildung für nachhaltige Entwicklung. Das Wissen der Schülerinnen und Schüler über Zeitungskunde und journalistische Arbeit ist nach Durchführung des Projekts signifikant verbessert worden, auch die Kenntnisse des journalistischen Handwerks konnten deutlich erweitert werden. Die Mediennutzung der Schülerinnen und Schüler aus Deutschland und den Partnerländern ist vergleichbar und unterscheidet sich generell nicht von anderen Jugendlichen gleichen Alters.

Als Optimierungspotenziale wurden von der GfK Enigma generell die Bereitstellung von mehr Hintergrundinformationen für die Schülerinnen und Schüler, eine stärkere interne Kommunikation der Projektziele, die verbesserte Kommunikation über die Möglichkeit an den Schulen, kostenlose Zeitungen mitzunehmen, eine stärkere Einbindung der Schülerinnen und Schüler in die Auswahl des eigenen Recherchethemas sowie eine schülergerechtere Gestaltung der Unterlagen identifiziert.

## **h.2 Evaluation des aktuellen Projektes**

Die GfK Enigma GmbH hat die Wirkungen des aktuellen Projekts in Bezug auf die Projektziele analysiert. Die Evaluation erfolgte mit Papierfragebögen zum Selbstausfüllen. Die Nullmessung fand im Zeitraum August 2013 bis April 2014 statt, die Postmessung zwischen März 2014 und Juni 2014.

Das Projekt hat den Schülerinnen und Schülern das Thema Umwelt näher gebracht und ihr Umweltbewusstsein gefördert. Dies belegen folgende wesentliche Ergebnisse:

Fast drei Viertel der Schülerinnen und Schüler berichten von Lernerfolgen durch das Projekt im Bereich Umweltbewusstsein und Umweltschutz. 71 % setzen sich jetzt intensiver mit dem Thema Umwelt auseinander, 65 % verhalten sich umweltbewusster und 59 % meinen, einen Beitrag zur Verbreitung des Nachhaltigkeitsprinzips geleistet zu haben. Bei der Bearbeitung des Umwelt-Themas für Zeitungsartikel und den Blog hat eine deutliche Mehrheit viel Neues erfahren (77 %) und erlebte das Thema als aktuell (83 %), interessant (76 %) und wichtig (76 %). Die Mehrheit der Schülerinnen und Schüler gibt nach dem Projekt an, gute oder sehr gute Kenntnisse über die Umweltprobleme in ihrem Partnerland zu haben.

Durch das Projekt haben die meisten Schülerinnen und Schüler ihr Partnerland besser kennengelernt (91 %) und neue, internationale Freundschaften geschlossen (80 %). 76 % geben an, dass das Projekt ihnen geholfen hat, Vorurteile gegenüber dem Partnerland abzubauen. Das Wissen der Schülerinnen und Schüler über Zeitungskunde und journalistischer Arbeit ist nach Durchführung des Projekts signifikant verbessert

worden; zwei Drittel der Teilnehmenden geben an, dass sie jetzt Beiträge in den Medien besser bewerten können.

Aus der Sicht der Lehrerinnen und Lehrer haben die Schülerinnen und Schüler Lernzuwächse hinsichtlich zahlreicher Gestaltungskompetenzen erzielt. Besonders stark ist der Zuwachs hinsichtlich „An kollektiven Entscheidungsprozessen teilhaben können“, „Weltoffen und neue Perspektiven integrierend Wissen aufbauen“ und „Gemeinsam mit anderen planen und handeln können“.

Es konnte festgestellt werden, dass die Optimierungsvorschläge aus dem Vorgängerprojekt weitgehend erfolgreich waren. Weiterhin hat GfK Enigma Handlungsempfehlungen zur Optimierung einzelner Maßnahmen, wie z. B. des Newsletters und der Themenauswahl gegeben. Ein wesentlicher Punkt war dabei verstärkte Einbeziehung der Schülerinnen und Schüler. Insbesondere bei der Rückkopplung eventueller Änderungen der Schülerartikel durch die Zeitungsredaktionen wurde Verbesserungspotenzial gesehen. Die Empfehlungen werden im weiteren Projektverlauf berücksichtigt (das Projekt läuft bis 2016).

### 3.4.5 DBU NATURERBE

#### 3.4.5.1 NATIONALES NATURERBE

Zum deutschen Naturerbe zählen neben naturnahen Gebieten, wie ausgedehnten Buchenwäldern, Flüssen und Seen, Mooren, Küsten und Gebirgen, auch vom Menschen umgestaltete Landschaftsräume, die sich zu wertvollen Lebensräumen für wild lebende Tiere und Pflanzen entwickelt haben. Zur Bewahrung des Nationalen Naturerbes vereinbarten die Bundesregierungen der 16. und 17. Legislaturperiode gesamtstaatlich repräsentative Naturschutzflächen von bis zu 125.000 ha aus Bundeseigentum an die Länder, die Deutsche Bundesstiftung Umwelt und andere Naturschutzträger zu übertragen, um sie eigentumsrechtlich dauerhaft für Naturschutzzwecke zu sichern. Die Naturerbeflächen sind von herausragender Bedeutung für die Erhaltung und Entwicklung von naturnahen Wäldern und Feuchtgebieten sowie für die Erhaltung, Entwicklung sowie Pflege gefährdeter und geschützter Offenlandökosysteme. 75 % dieser Flächen sind mit Wald bedeckt.

Die DBU Naturerbe GmbH als gemeinnützige Tochter der Deutschen Bundesstiftung Umwelt ist mit insgesamt rund 60.000 ha auf 47 Einzelflächen größte Flächeneigentümerin.

#### 3.4.5.2 DBU NATURERBE GMBH

Die DBU Naturerbe GmbH wurde 2007 als gemeinnützige Tochtergesellschaft der DBU für die naturschutzgerechte Betreuung der ihr vom Bund übertragenen Naturerbeflächen gegründet.

Geschäftsführer der DBU Naturerbe GmbH ist der DBU-Generalsekretär Dr. Heinrich Bottermann (Abbildung 3). Insgesamt sind bei der DBU Naturerbe GmbH etwa 15 Personen beschäftigt. Außerdem hat das Unternehmen einen Dienstleistungsvertrag mit der Bundesanstalt für Immobilienaufgaben (BImA) unterzeichnet. Mit der Betreuung der DBU Naturerbeflächen vor Ort sind zurzeit rund 150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bundesforst beauftragt.



#### 3.4.5.3 DBU-NATURERBEFLÄCHEN

Bei den DBU-Naturerbeflächen handelt es sich überwiegend um vormals militärisch genutzte Liegenschaften. Der besondere Naturschutzwert dieser Gebiete liegt vor allem in ihrer Großräumigkeit, Unzerschnittenheit und relativen Störungsarmut sowie in der oft hohen Vielfalt an Standorten, Strukturen, Tier- und Pflanzenarten. Der überwiegende Flächenanteil (78 % des DBU-Naturerbes) ist in relativ naturnahe Wald-, Küsten- und Gewässerlandschaften eingebettet.

Die rund 60.000 ha Naturerbeflächen der DBU verteilen sich auf 47 Liegenschaften in 9 Bundesländern, wobei der weit überwiegende Teil der Flächen (31 Liegenschaften mit einer Gesamtfläche von rund 48.300 ha) in den ostdeutschen Bundesländern liegt (Abbildung 78). Rund 48.700 ha sind von Wald bedeckt. Rund 16.000 ha der Waldbestände werden als so naturnah eingestuft, dass sie bereits dem Prozessschutz, d. h. sich selbst überlassen werden. Dies betrifft vor allem naturnahe Buchen- und Bruchwälder.

Die Liegenschaftskarte in Abbildung 78 zeigt die Verteilung der DBU-Naturerbeflächen.



Leitbildern orientiert sich die konkrete Maßnahmenplanung, die in Entwicklungsplänen festgelegt wird und im zehnjährigen Turnus fortgeschrieben werden soll. Um den Erfolg der Maßnahmen des Naturschutzes beobachten, bewerten und optimieren zu können, soll ein leitbildorientiertes Monitoring für das Nationale Naturerbe entwickelt und etabliert werden. Das Monitoring soll somit die Erreichung der mit den Leitbildern normativ festgelegten und mit den Naturerbe-Entwicklungsplänen zu spezifizierenden Ziele des Naturschutzes kontrollieren.

Die ortskundigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bundesforst, einer in der Naturschutzpraxis erfahrenen Abteilung der BImA, führen im Auftrag der DBU Naturerbe GmbH die Aufgaben vor Ort aus. Grundlage für diese lokale Betreuung der DBU-Naturerbeflächen sind die in den Leitbildern festgelegten Naturschutzziele. Zu den Tätigkeiten der Revierleiter gehören die Flächenverwaltung und die Umsetzung von Naturschutzmaßnahmen, wie Waldumbau, Offenlandpflege, Feuchtgebietsschutz und Wildbestandsregulierung, sowie die Verkehrssicherung und zukünftig auch Rangerdienste. Die Durchführung erfolgt stets in enger Abstimmung mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der DBU Naturerbe GmbH.

Die DBU Naturerbe GmbH will außerdem durch lokale Umweltbildungsangebote zu einem gestärkten Naturbewusstsein innerhalb der Bevölkerung beitragen. Auf wenigen, ausgewählten DBU-Naturerbeflächen sollen daher Einwohner und Besucher langfristig durch interaktive Umweltbildungsangebote über die Natur vor Ort informiert werden. Dabei soll Naturschutz positiv vermittelt und für eine nachhaltige Bewahrung und Nutzung unserer natürlichen Lebensgrundlagen geworben werden.

Zudem ist geplant, zukünftig auf allen DBU-Naturerbeflächen sichere Bereiche naturverträglich für Einheimische und Besucherinnen und Besucher zu öffnen, um die Schönheit und Besonderheiten der Natur erlebbar zu machen. Attraktive Beobachtungspunkte sollen möglichst durch anregende Naturerlebnispfade bzw. Rundwege verbunden und durch geeignete Informationssysteme wie Tafeln und interaktive Angebote bereichert werden. Durch diese Besucherkonzepte werden zugleich sensible Naturbereiche beziehungsweise Rückzugsräume für empfindliche Arten vor Störungen bewahrt und Einheimische sowie Besucherinnen und Besucher vor potenziellen Gefahren geschützt.

#### 3.4.5.5 NATURSCHUTZZIELE AUF DEN DBU-NATURERBEFLÄCHEN

Die betreuten Gebiete sollen zur Nationalen Strategie der Biologischen Vielfalt beitragen und seltenen Arten als Rückzugsräume dienen.

Die DBU-Tochter verfolgt dazu zwei Naturschutzstrategien:

##### **a. Dynamischer Naturschutz**

Wald- und Feuchtgebiete sollen wieder in einen möglichst naturnahen Zustand gebracht werden, um sich dann ungestört natürlich weiter zu entwickeln. Naturnahe Laubmischwälder können so ohne Einfluss des Menschen zu neuer Wildnis werden. Artenarme Nadelholzforste werden dafür zunächst schrittweise in naturnahe Wälder überführt. Feuchtgebiete werden durch die Wiederherstellung des natürlichen Wasserhaushaltes ökologisch aufgewertet und bewahrt.

## **b. Bewahrender Naturschutz**

Die durch menschliche, insbesondere militärische Nutzung entstanden Offenflächen sollen durch eine dauerhafte Pflege als Rückzugsgebiete für viele bedrohte Tier- und Pflanzenarten erhalten werden.

Durch die Kombination beider Schutzformen entstehen vielfältige und äußerst artenreiche Naturräume, die auch als Erholungsgebiete einen besonderen Reiz haben.

### **3.4.5.6 FINANZIERUNG**

Die DBU Naturerbe GmbH finanziert sich zu einem wesentlichen Teil durch Einnahmen, die sie auf ihren Flächen erzielt (Holzverkäufe, Pachteinahmen, Einnahmen aus Ausgleich- und Ersatzmaßnahmen etc.). Darüber hinaus stellt die DBU für nicht durch Einnahmen gedeckte Ausgaben gemäß Beschluss des Kuratoriums Fördermittel von bis zu 5,0 Mio. € jährlich zur Verfügung. Im Betrachtungszeitraum (seit Gründung der DBU Naturerbe GmbH im Jahr 2007 bis zum 31.12.2013) wurden hiervon rund 10,4 Mio. € zur Kostendeckung benötigt. Die nicht in Anspruch genommenen Fördermittel wurden gemäß Kuratoriumsbeschluss in Höhe von rund 7,8 Mio. € genutzt, um Fördermittelrücklagen für künftige Vorhaben der DBU Naturerbe GmbH (u. a. für Altlastensanierungen, Rückbaumaßnahmen, Naturentwicklungspläne und Kartierungen) zu bilden. Für die operative Tätigkeit der DBU Naturerbe GmbH wurden somit rund 18,2 Mio. € an Fördermitteln bereit gestellt. Weitere rund 8,0 Mio. € nicht in Anspruch genommener Fördermittel wurden zur Finanzierung des Naturerbe Zentrums RÜGEN (s. u.) verwendet.

Im Jahr 2009 wurde der DBU das Kapital der aufgelösten Stiftung Wald in Not übertragen. Die DBU führt die Tätigkeit der ehemaligen Stiftung innerhalb der DBU Naturerbe GmbH als Projekt „Wald in Not“ fort. Das Projekt finanziert sich zu 100 % aus dem übernommenen Kapital (rund 0,52 Mio. €) und zweckgebundenen Spendeneingängen (im Betrachtungszeitraum rund 0,51 Mio. €).

### **3.4.5.7 DBU NATURERBE PRORA**

Die DBU Naturerbefläche Prora auf Rügen war im Herbst 2008 die erste Naturerbefläche, welche die DBU Naturerbe GmbH vom Bund übernommen hat. Das Gebiet umfasst unter anderem den Großteil der Landzunge Schmale Heide, in der naturnahe Dünen, Heidemoore, Erlenbrüche und Uferröhrichte einen Lebensraum für seltene Tier- und Pflanzenarten bieten. Drei Viertel des Naturerbegebietes sind bewaldet. Eine geologische Attraktion sind die teilweise mit Wacholder- und Heideinseln bewachsenen Feuersteinfelder. Der einzigartige Charakter dieser halboffenen Landschaft, die vor ca. 4.000 Jahren durch Brandungsablagerung entstanden ist, kann nur durch dauerhafte Pflege wie zum Beispiel Gehölzentfernung erhalten bleiben.

Im Jahr 2013 eröffnete auf der DBU Naturerbefläche Prora das zusammen mit der Erlebnis Akademie AG als Partner konzipierte Naturerbe Zentrum RÜGEN, in das rund 16,5 Mio. € (brutto) investiert wurden. Das Zentrum wurde von der DBU mit 11,2 Mio. € gefördert und langfristig an die Erlebnis Akademie AG verpachtet. Die Pachteinahmen stehen der DBU Naturerbe GmbH zur Erfüllung ihrer Aufgaben zur Verfügung. Im Naturerbe Zentrum RÜGEN können Besucherinnen und Besucher in einer Erlebnisausstellung an themenorientierten Bausteinen die Besonderheiten der Naturerbefläche Prora und verschiedene Naturschutzstrategien kennenlernen. Attraktion ist der 1.250 m lange Baumwipfelpfad mit interaktiven Stationen und einem 40 m hohen Aussichtsturm in Form eines Adlerhorsts. Darüber hinaus laden zertifizierte Natur- und Landschaftsführer zu Themenführungen über die DBU Naturerbefläche Prora ein. Als

Wechselausstellung wird derzeit die vom DBU Zentrum für Umweltkommunikation entwickelte Ausstellung „KonsumKompass“ gezeigt. In den ersten zwei Jahren nach der Eröffnung verzeichnete das Naturerbe Zentrum RÜGEN rund 500.000 Besucherinnen und Besucher.

## 4 SWOT-ANALYSE UND AUDIT

Durch die AG Evaluation der Geschäftsstelle der DBU und die Geschäftsführung wurden die wesentlichen Ergebnisse der Evaluation in einer SWOT-Analyse zur Arbeit der DBU sowie in Form von Ergebnislisten und Vorschlägen zusammengefasst. Diese wurden den Auditorinnen und Auditoren (siehe Kapitel 4.2) als Grundlage für Ihre Beratung zur Verfügung gestellt.

### 4.1 STÄRKEN, SCHWÄCHEN, CHANCEN UND RISIKEN (SWOT-ANALYSE)

#### **Stärken:**

- Alleinstellungsmerkmal: intensive, kompetente und individuelle Beratung
- Hochqualifiziertes, interdisziplinär zusammengesetztes Team
- Ergebnisorientierte Qualifizierung der Projekte
- Direkter fachlicher Zugang zu den Zielgruppen
- Kommunikation mit den Projektpartnern auf Augenhöhe
- Zielgruppen- und themenoffen im Vergleich zu anderen Förderinstitutionen
- Setzen der richtigen Themen einschl. interdisziplinär breit getragener Ausgestaltung (Förderschwerpunkte, Themenblattprozess, Positionspapiere)
- Flexible Reaktion auf Projekterfordernisse
- Schnelle Anpassung der Förderung an dynamische Entwicklungen z. B. durch Schwerpunkte
- Leitbild mit interner und externer Ausrichtung
- Verbindung von Forschung, Technik, Bildung und Kommunikation
- Die Möglichkeit, fördernde und operative Maßnahmen sinnvoll zu kombinieren
- Überparteilichkeit und finanzielle Unabhängigkeit
- Die DBU ist finanziell gut aufgestellt
- Lernen aus Evaluationen

#### **Schwächen:**

- Wenig interne Koordination von Verfahrensweisen im Hinblick auf unterschiedliche Themen und Zielgruppen
- Bisher kaum realisierte systematisierte langfristige Nachbetrachtung des Projekterfolgs in großem zeitlichen Abstand zum Projekt
- Keine systematische kontinuierliche Evaluation
- Mittelstandsquote wird nur knapp erreicht
- Strategieentwicklungsprozesse für die DBU insgesamt waren wenig systematisiert; zu wenige Themenverbindungen zwischen den einzelnen Arbeitseinheiten der DBU
- Die internationale Vernetzung ist auf die Förderarbeit beschränkt.
- Förderquote bzw. Fördersumme oft niedriger als bei anderen Förderinstitutionen

#### **Chancen:**

- DBU als neutraler und unabhängiger Moderator, der bei relevanten gesellschaftlichen Gruppen geschätzt und akzeptiert ist
- DBU-Netzwerk, das als „Kompass“ zur Themenfindung und Themeneinordnung genutzt werden kann
- Nutzung von Präsentations- und Kommunikationsformaten, die anderen verschlossen sind (z. B. Woche der Umwelt)

## 4 SWOT-Analyse und Audit

### 4.1 Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT-Analyse)

---

- Aktives Aufgreifen und Unterstützen von besonders risikobehafteten Innovationsansätzen
- Erhöhung der Multiplikatorwirkung durch gezielte Weiterentwicklung der operativen DBU-Tätigkeit

#### **Risiken:**

- Verfahren der DBU sind im Vergleich zu anderen Förderinstitutionen nicht mehr wesentlich einfacher, schneller oder unbürokratischer
- Langfristig niedriges Zinsniveau und Kapitalmarktrisiken
- Vielfältige Zielgruppen machen Kommunikation schwieriger
- Der Deutsche Umweltpreis verliert im Vergleich zu anderen Umweltauszeichnungen an Bedeutung
- Nicht adäquate Reaktion auf Veränderungen im Förderumfeld

## 4.2 ERGEBNISSE DES AUDITS ZUR EVALUATION UND PERSPEKTIVISCHEN AUSRICHTUNG DER DBU

Am 21. April 2015 wurde in der Geschäftsstelle der DBU ein externes Audit zum Evaluationsbericht durchgeführt.

### 4.2.1 DAS AUDIT

Die von der Arbeitsgruppe „Evaluation“ des Kuratoriums ausgewählten Auditorinnen und Auditoren erhielten drei Wochen vor dem Termin des Audits den Evaluationsbericht mit den bis dahin fertig gestellten Teilen

- Zielsetzung und Methodik,
- Untersuchungsergebnisse sowie
- die gesamten Anhänge zum Evaluationsbericht.

Der Teil Untersuchungsergebnisse des Evaluationsberichtes enthielt die Bestandteile:

- Metaanalyse bereits durchgeführter Evaluationsstudien,
- Statistische Analyse der Projektförderung der DBU,
- Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Projektförderung,
- Online-Befragung der Antragsteller der DBU sowie
- Expertengespräche mit Verantwortlichen von Organisationen mit ähnlichen Aufgabenstellungen.

Weiterhin wurde den Auditorinnen und Auditoren eine Präsentation mit einer Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT-Analyse, Kapitel 4.1) zur Arbeit der DBU sowie den Erkenntnissen der AG Evaluation der Geschäftsstelle der DBU und der Geschäftsführung aus der Evaluation und zu den strategischen Zielen vorgelegt. Dieser Teil gliederte sich in die folgenden Abschnitte:

1. Positionierung und strategische Ziele der DBU
2. Kompetenzen der DBU
3. Kontinuierliche Evaluation und Nachverfolgung
4. Mittelstand
5. Verbesserung der Kundenzufriedenheit
6. Öffentlichkeitsarbeit
7. Deutscher Umweltpreis

Aufgabe der Auditorinnen und Auditoren war es, den Evaluationsbericht der DBU unter besonderer Berücksichtigung dieser Erkenntnisse und der SWOT-Analyse zu bewerten, zu kommentieren und gegebenenfalls zu ergänzen. Dazu wurden den Auditorinnen und Auditoren entsprechende Fragen gestellt. Die Ergebnisse des Auditierungsprozesses sind im Folgenden dargestellt. Der Auditierungsprozess diente zur Validierung der im Evaluationsprozess erzielten Ergebnisse und zur Weitung der Perspektive durch die



## 4 SWOT-Analyse und Audit

### 4.2 Ergebnisse des Audits zur Evaluation und perspektivischen Ausrichtung der DBU

---

Einbeziehung externer Auditorinnen und Auditoren im Hinblick auf die Wirkung und Wahrnehmung der DBU.

Folgende Auditorinnen und Auditoren haben in Abstimmung mit dem Kuratorium der DBU an dem Audit mitgewirkt:

- Prof. Dr. Inka Bormann, Professorin für Allgemeine Erziehungswissenschaft an der Freien Universität Berlin
- Prof. Dr.-Ing. Otto Carlowitz, Institut für Umweltwissenschaften TU Clausthal
- Dr. Michael Hanssler, Vorsitzender des Vorstands der Gerda Henkel Stiftung
- Dr. Hermann Hühwels, Bereichsleiter Umwelt, Energie, Rohstoffe beim DIHK
- Dr. Inge Paulini, Generalsekretärin Wissenschaftlicher Beirat Globale Umweltveränderungen (WBGU)
- Prof. Dr. Uwe Schneidewind, Präsident des Wuppertal Instituts
- Prof. Dr. Angelika Zahrt, Ehrenvorsitzende des Bundes für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND), Trägerin des Deutschen Umweltpreises

Das Audit am 21. April 2015 gliederte sich in folgende Abschnitte:

1. Einführung durch den Generalsekretär Dr. Heinrich Bottermann
2. Vorstellung der Arbeitsbereiche durch die zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der DBU an Thementischen
3. Diskussion mit den Abteilungsleitern
4. Moderierte Diskussion zu den Fragen an die Auditorinnen und Auditoren entsprechend den o.g. Abschnitten
5. Abschlussrunde und Danksagung

Der dritte und vierte Teil wurde durch Prof. Dr. Stefan Klaußner, Universität Kassel, moderiert.

Die Auditorinnen und Auditoren äußerten sich ausschließlich mündlich, am 21. April 2015, vor Ort in Osnabrück im Rahmen der allgemeinen und moderierten Diskussionen und der Abschlussrunde. Darüber führte die DBU-Geschäftsstelle Protokoll und stimmte dieses Kapitel „Ergebnisse des Audits zur Evaluation und perspektivischen Ausrichtung des DBU“ mit den Auditorinnen und Auditoren ab. Darüber hinaus gab es keine schriftlichen Beiträge der Auditorinnen und Auditoren, die in diesen Prozess einfließen.

#### 4.2.2 ERGEBNISSE DES AUDITS

Die Auditorinnen und Auditoren führten aus, dass der Evaluationsbericht klar und transparent gestaltet sei und alle Problemlagen klar und mit großer Offenheit angesprochen würden. Für die Lesbarkeit des Berichtes sei es aber sehr hilfreich, wenn ein einleitender Abschnitt eingefügt würde, der die Aufgaben und Strukturen der DBU beschreibe und dadurch eine deutlich bessere Orientierung im Bericht ermögliche.

---

Aus diesem Grund ist der aktuell vorliegende Evaluationsbericht um das neue einleitende Kapitel „Vorstellung der Arbeit und Struktur der Deutschen Bundesstiftung Umwelt“ (Kapitel 1) ergänzt worden. Dort werden auch aktuell bereits eingeleitete und umgesetzte Maßnahmen thematisiert.

Insgesamt wird der besondere Förderansatz der DBU, bei dem die Projektpartner durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der DBU von der Antragstellung über die Durchführung des Projektes bis zum Abschluss intensiv beraten werden, als ein herausragendes Alleinstellungsmerkmal der DBU angesehen. In der Diskussion wurde, insbesondere auch als Ergebnis der Gespräche der Auditorinnen und Auditoren mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an den Thematischen festgestellt, dass die DBU-Beschäftigten einen sehr kompetenten und engagierten Eindruck machen. Auch schienen sie in der Lage und geübt, übergreifend zu denken und die von ihnen bearbeiteten Themen in größere Zusammenhänge einzuordnen und dabei unaufgefordert sowohl DBU-intern, auch abteilungsübergreifend, wie auch in Netzwerken interdisziplinär zu kooperieren; die Auditorinnen und Auditoren begrüßten dies ausdrücklich und unterstrichen die Notwendigkeit, diese Arbeitsweise zu pflegen und gegebenenfalls weiter auszubauen. Es wurde thematisiert, dass eine solche Arbeitsweise einen angemessenen Freiraum für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfordere; gleichzeitig müsse aber außer Frage stehen, dass die relevanten Förderentscheidungen durch das Kuratorium bzw. den Generalsekretär getroffen würden. Die Auditorinnen und Auditoren regten an, dass die DBU selbstbewusst und unabhängig agieren solle. Sie sollte sich dabei nicht zu eng an die Regularien der öffentlichen Hand binden, der etwa bei der Vergabe von Fördermitteln Beratung durch die betreuenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht erlaubt sei, und die DBU sollte ihre Stärken als privatrechtliche Stiftung und dieses Alleinstellungsmerkmal der Beratung nutzen.

Die Rahmensetzung mit entsprechenden Freiräumen unter Berücksichtigung des Themenblattprozesses (der derzeit noch in der Bearbeitung ist) und die Entwicklung neuer Förderleitlinien seien von besonderer Bedeutung. Die Auditorinnen und Auditoren begrüßen es, dass die Themenblätter in einer interdisziplinären und abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit entwickelt werden. Um zu abgestimmten Hausmeinungen in relevanten Themenbereichen zu gelangen, müsse aber die Verabschiedung der Themenblätter durch die Abteilungsleiterrunde erfolgen. Es sei wichtig, diese klaren Verantwortlichkeiten beizubehalten. Die Themenblätter seien nicht statisch zu sehen, sondern müssten kontinuierlich an die aktuellen Entwicklungen angepasst werden. Neben den fachlichen Aspekten/Fragen werden in den Themenblättern auch Zielgruppen definiert und potenzielle Multiplikatoren und Partner benannt.

Durch das Projekt „Interdisziplinäre Förderschwerpunkte“ sei neben der vertikalen Struktur eine zusätzliche horizontale interdisziplinäre Struktur in der DBU-Organisation geschaffen worden. Dieses Projekt bildet einen Modellansatz, um die Struktur der DBU zu einer Matrixstruktur weiterzuentwickeln. Neben der guten und wertschätzenden internen Kommunikation ist in dieser Beziehung insbesondere auch der fachliche Austausch mit den externen Netzwerken der DBU von zentraler Bedeutung.

Hinsichtlich der Personalstruktur bei der DBU wurden auch die Themen Gleichstellung, und die Frage von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund angesprochen. Die Auditorinnen und Auditoren sprachen sich für verstärkte Entwicklungschancen für Frauen in der Geschäftsstelle aus; dies schiene angesichts des gegebenen Geschlechterverhältnisses in (besonders hohen) Führungspositionen sehr

---

geboten. Seitens der Geschäftsstelle wurde in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen, dass durch die flachen Hierarchien bei der DBU in Verbindung mit der niedrigen Fluktuationsrate und der Altersstruktur die aktuellen Handlungsmöglichkeiten begrenzt seien. Die meisten Personen, die als Referentin oder Referent beginnen würden, dürfen damit rechnen, dass sie bis zum Ende ihres Berufslebens Referentin oder Referent blieben. Darüber hinaus habe die DBU schon zahlreiche Maßnahmen für einen familienfreundlichen Betrieb und zur Chancengleichheit ergriffen und diese Anforderung auch in ihrem Leitbild formuliert.

Das Setzen thematischer Schwerpunkte und die aktive, fokussierte Kommunikation ausgesuchter Themen wurden als wichtige Ansatzpunkte zur Erhöhung der Wahrnehmbarkeit der DBU und der Ergebnisse ihrer Projekte gesehen. Schwerpunkte seien insbesondere dort sinnvoll, wo die DBU mit ihren spezifischen Voraussetzungen eine große Hebelwirkung erzielen könne. Gleichzeitig betonten die Auditorinnen und Auditoren das Alleinstellungsmerkmal der DBU, mit erheblichem Anteil an der Förderarbeit, dass auch innovative Ideen außerhalb von Schwerpunkten sowie sogenannte Risikoprojekte gefördert werden können. Bei der Bearbeitung der Projekte sei daher eine Flexibilisierung der Projektauswahl und der Budgetzuweisung erforderlich.

#### 4.2.2.1 POSITIONIERUNG UND STRATEGISCHE ZIELE DER DBU

Zum Themenbereich „Positionierung und strategische Ziele der DBU“ wurden folgende Fragen an die Auditorinnen und Auditoren gerichtet:

- Wie entwickelt sich das Förderumfeld und was bedeutet das für die DBU?
- Was sind die Themen der Zukunft und wie soll die DBU diese angehen und umsetzen (fördernd und operativ)?
- Wie kann die DBU bei ihren Zielgruppen größtmögliche Wirkung in der Praxis erzielen?

Die Auditorinnen und Auditoren kamen bei der Diskussion dieses Themas zu den folgenden Ergebnissen:

Die Auditorinnen und Auditoren verwiesen darauf, dass im Bereich der Förderung von Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen mehrere Fördereinrichtungen, die über größere Budgets als die DBU verfügen, aktiv seien. So sei beispielsweise am Tag des Audits bekanntgegeben worden, dass das BMBF in den nächsten fünf Jahren im Programm Forschung für Nachhaltige Entwicklung (FONA) 1,5 Mrd. € investieren werde. Als weitere große Programme wurden die Nationale Klimainitiative (NKI) des BMUB und das Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM) genannt. Der DBU wird empfohlen, sich in diesem Umfeld auf ihre eigenen Stärken zu konzentrieren und dadurch Akzente zu setzen. Insbesondere die Beratung der Projektpartner durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der DBU sei hier ein besonderes Alleinstellungsmerkmal. Zudem würden durch die großen Programme NGO und kleine Unternehmen nur teilweise adressiert, sodass bei diesen Zielgruppen Lücken entstünden, die die DBU füllen könne. Auch bei den Hochschulen, die einem zunehmenden Drittmitteldruck ausgesetzt sind, werde die Beratung durch die DBU positiv gesehen.

Die Themenoffenheit der DBU-Förderung solle nach Ansicht der Auditorinnen und Auditoren beibehalten werden. Diese themenoffene Förderung ist insbesondere auch für den Mittelstand von besonderer Bedeutung. Gleichzeitig sollten aber auch durch das Setzen von Schwerpunkten besondere Themen adressiert werden. Dadurch könnten Projekte teilweise besser platziert und die Sichtbarkeit der Projektergebnisse verbessert

werden. Zudem könnte so in bestimmten Bereichen ein umweltrelevantes Themengebiet umfassend abgearbeitet werden. Ziel sollte eine ausgewogene Balance zwischen themenoffener Förderung und dem Setzen von Schwerpunkten sein.

Wissenschaftlich-technische Themen der DBU-Arbeit sollten künftig verstärkt im Kontext entsprechender gesellschaftlicher Entwicklungen präsentiert werden. Wenn beispielsweise die „Technische Anleitung Luft“ mit neuen Anforderungen novelliert werde, dann eigne sich ein solcher Zeitpunkt ganz besonders, um Projektergebnisse zu Themen der Luftreinhaltung in die Öffentlichkeit(sarbeit) zu tragen.

Im Bereich technischer Vorhaben und Projekte sei häufig auch die Neukombination bereits grundsätzlich vorhandener Technologiebausteine zu neuen Systemen als eine Innovation für die DBU-Arbeit anzusehen.

Die DBU solle auch bewusst Projekte, die ein hohes Innovationspotenzial böten, aber gleichzeitig mit einem höheren Risiko verbunden seien, angehen. Innovation setze in gewissem Maße auch eine erhöhte Risikobereitschaft voraus. Auch hier läge ein Alleinstellungsmerkmal der DBU vor, das noch stärker ausgebaut werden sollte.

Die Auditorinnen und Auditoren verglichen die DBU mit anderen Stiftungen, die sich teilweise ganz bewusst auf einige wenige Themen beschränkten. Diese Themen würden in der Regel sehr eng mit diesen Stiftungen in Verbindung gebracht und durchaus zu deren Profilierung beitragen. Im Gegensatz zu diesen Stiftungen wird die DBU ihrem gesetzlichen Auftrag entsprechend eher als ein „Portfoliobetrieb“ gesehen, der in einem breiten Bereich tätig ist. Innerhalb dieses Bereiches könne sich aber durch besondere sichtbare „Inseln“ und durch deren Vernetzung ein stimmiges und strukturiertes Gesamtbild ergeben. Zudem kann durch die Verknüpfung der Bereiche Unternehmen, Wissenschaft und Bildung oft mehr und effektiver zur Lösung von Umweltproblemen beigetragen werden, als durch eine Einzelbetrachtung.

Als mögliche Überbegriffe für eine perspektivische Themenausrichtung werden „urbane Zukunftsprojekte“ (soziale Experimentierfelder), „prozessorientierte Umwelttechnik“ und „nachhaltige Produktions- und Lebensformen“ genannt. Auch das Thema „Citizen Science“ sollte in laufende Projekte integriert werden. Der Themenblattprozess sei naturwissenschaftlich-technisch ausgerichtet und sollte deutlich durch eigenständige Bildungsthemen ergänzt werden. Die gesamte inhaltliche Arbeit der Stiftung müsse nach Ansicht der Auditorinnen und Auditoren deutlich stärker als bisher in den gesamtgesellschaftlichen Kontext gestellt werden.

Eine Chance sehen die Auditorinnen und Auditoren auch darin, dass die DBU „Innovationen von unten“ vorantreibt und fördert. Überlegenswert sei etwa die Schaffung eines „zivilgesellschaftlichen Forschungsfonds“, durch den Fragestellungen aus der Zivilgesellschaft an die Forschung herangetragen würden. Solch ein Fonds wäre neu und einzigartig in der Stiftungslandschaft. So könnten fundierte Lösungsstrategien entwickelt und Diskussionen auf eine fachliche fundierte Basis gestellt werden.

Darüber hinaus wurde auf die Bedeutung des Transfers von Projektergebnissen hingewiesen, der von Förderbeginn an systematisch berücksichtigt werden sollte. Für die Ansprache neuer Zielgruppen wurde angeregt zu prüfen, ob und inwiefern neue Projektpartner, die von anderen Förderinstitutionen finanzierte Projekte im Umwelt- und Nachhaltigkeitsbereich durchführen, gezielt angesprochen und in die Kooperation mit

---

DBU-Projekten eingebunden werden können, um so neue Zielgruppen für DBU-Themen zu erschließen und Synergieeffekte beispielsweise hinsichtlich des Transfers zu erzielen.

#### 4.2.2.2 KOMPETENZEN DER DBU

Zum Themenbereich „Kompetenzen der DBU“ wurden folgende Fragen an die Auditorinnen und Auditoren gerichtet:

- Welche Kompetenzen sollte die DBU in Zukunft ausbauen?
- Welche Anforderungen ergeben sich hieraus an die Organisationsstruktur, die Prozesse und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der DBU?
- Wie können die Beurteilungskriterien für die Förderentscheidung weiterentwickelt werden?

Die Auditorinnen und Auditoren kamen bei der Diskussion dieses Themas zu den folgenden Ergebnissen:

Die DBU wurde durch die Auditorinnen und Auditoren als eine Institution wahrgenommen, die sowohl durch die Breite ihrer Aufgaben als auch durch die Kompetenzen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besonders geeignet ist, komplexe und vernetzte Fragestellungen zu behandeln. Diese Kompetenzen gilt es zu stärken und auszubauen. Aufbauend auf den vorhandenen fachlichen Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird dabei insbesondere der Ausbau von Moderations- und Kommunikationskompetenzen durch entsprechende Weiterbildungsangebote als wichtig angesehen.

Die DBU sollte dazu ihre Fördertätigkeit in die Transformationsprozesse einordnen und dabei analysieren, wo sie einen besonderen Hebel ansetzen kann. Im Bereich des Nationalen Naturerbes habe sich die DBU besondere Kompetenzen erarbeitet. Es wird angeregt zu prüfen, ob diese Kompetenzen auch für das Management von urbanen (Natur)Flächen genutzt werden können.

Das systemische Denken und Herangehen an Problemlagen sollte gefördert werden. Dazu werden die bereits verfolgten Ansätze der DBU zur Weiterentwicklung in Hinblick auf eine Matrixstruktur positiv bewertet. Auch die interdisziplinäre Zusammenarbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Themenblättern wird positiv gesehen, um das systemische Denken weiter zu entwickeln und zu schulen.

Neben den wissenschaftlichen Qualifikationen werden auch die eigenen Erfahrungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als relevant angesehen. Dabei sei es zielführend, wenn künftig verstärkt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingestellt würden, die Erfahrungen in anderen Einrichtungen wie Unternehmen oder NGO gesammelt haben. Hierdurch könne das Verständnis für die Bedürfnisse der Zielgruppen deutlich verbessert werden. Im Mittelstand fänden derzeit viele Unternehmensgründungen auch im technisch-wissenschaftlichen Bereich durch Menschen mit Migrationshintergrund statt. Auch für diesen Bereich sei es hilfreich, auf entsprechende Erfahrungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder auch von Stipendiatinnen und Stipendiaten, die zu rund 10 % aus diesem Bereich stammen, zurückzugreifen.

Die Entwicklung der Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter könne auch durch einen Perspektivenwechsel gefördert werden. Ansatzpunkte dazu sind der Wechsel von Aufgaben innerhalb der Organisation ebenso wie der Austausch mit Partnerorganisationen. Da viele Umweltprobleme globale Fragestellungen betreffen, sollte

auch der internationale Austausch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefördert werden. Grundsätzlich sollte eine systematische Personalentwicklung, auch angesichts der sehr geringen Fluktuationsrate, ins Auge gefasst werden. Auch Fachkompetenzen zur qualitativen Bewertung von Projekten seien wichtig.

#### 4.2.2.3 KONTINUIERLICHE EVALUATION UND NACHVERFOLGUNG

Zum Themenbereich „Kontinuierliche Evaluation und Nachverfolgung“ wurden folgende Fragen an die Auditorinnen und Auditoren gerichtet:

- Wie kann ein systematisches Evaluationsinstrumentarium für die DBU geschaffen werden (kontinuierlich, mit angemessenem Aufwand)?
- Wie kann der Erfolg von Projekten – auch langfristig – beurteilt werden?

Die Auditorinnen und Auditoren kamen bei der Diskussion dieses Themas zu den folgenden Ergebnissen:

Der Erfolg von Projekten sollte sehr differenziert bewertet werden. Durch die Auditorinnen und Auditoren wird von Projekten berichtet, die auf den Einzelfall bezogen zwar nur einen mäßigen Erfolg gehabt hätten, durch die aber gleichzeitig der Aufbruch einer ganzen Branche angestoßen worden sei, was mittelbar zu erheblichen Umweltentlastungen geführt hätte. Viele Erfolge von Projekten ließen sich daher erst nach einem längeren Zeitraum nach Abschluss des Projektes ermitteln. Die breite Umsetzung von Innovationen in der Praxis erfordere oft Zeiträume von 5 – 10 Jahren. Daher komme der langfristigen Nachbetrachtung der Ergebnisse von Projekten eine besondere Bedeutung zu. Es wird begrüßt, dass die DBU hierzu den Dialog zu anderen Partnern suchen will, um nach Möglichkeit eine Methodik und praktikable Umsetzungsansätze zu entwickeln. Zu prüfen sei, ob gegebenenfalls ein verpflichtendes „Verlaufsinfo“ der Projektpartner zu den Ergebnissen nach Abschluss des Projektes möglich sei. Gleichzeitig wurde aber auch darauf hingewiesen, dass der bürokratische Aufwand für das Berichtswesen sowohl für die Projektträger als auch für die Geschäftsstelle nicht zu hoch getrieben werden dürfe. Gerade Unternehmen seien kaum in der Lage dazu, noch über viele Jahre nach Projektabschluss Berichte zu liefern. Daher sei es gegebenenfalls auch sinnvoller, über Umfragen in definierten Abständen zum Projektende nachzudenken. Wichtig sei, aus den Ergebnissen dieser langfristigen Nachbetrachtung für die Entscheidung von neuen Projektanträgen zu lernen. Hierzu müssten entsprechende Methoden entwickelt und erprobt werden.

Es wird grundsätzlich als sinnvoll angesehen, dass in einer (kleinen) zentralen Organisationseinheit die Kompetenzen zur Evaluation und langfristigen Nachverfolgung der Projekte gebündelt werden. Neben einer entsprechenden Methodenkompetenz sollten dort auch die Ergebnisse der Evaluation zusammengeführt werden. In die Projektbearbeitung sollten Evaluationsansätze unter Berücksichtigung des Aufwandes eingebracht werden.

Weiterhin wäre es aus Sicht der Auditorinnen und Auditoren wichtig, Daten zu Projekten, Evaluationen und Themen über eine flexible Datenbank für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abrufbar und nutzbar zu machen. Dabei sollten auch graue Literatur und Erfahrungswissen aus den Projekten zugänglich gemacht werden. Das von der Geschäftsstelle zwischenzeitlich eingerichtete Referat für Umweltinformatik, das sich um diese Fragen kümmern soll, wird von den Auditorinnen und Auditoren begrüßt. Grundsätzlich sollte aus Effizienzgründen versucht werden, Evaluierungsprozesse und das Berichtswesen miteinander zu verbinden.

---

Auch eine stiftungsübergreifende Zusammenarbeit bei der Evaluation wird begrüßt. Dazu wird insbesondere auch das Projekt „Learning from Partners“, in dem mehrere große Stiftungen ihre Projektpartner regelmäßig durch das Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (CSI) online befragen lassen, angesprochen. Neben ähnlichen Rückschlüssen, wie aus der durch die DBU durchgeführten Onlinebefragung, werde dadurch auch ein Vergleich untereinander möglich. Eine Beteiligung der DBU an dem Projekt wird begrüßt.

#### 4.2.2.4 MITTELSTAND

Zum Themenbereich „Mittelstand“ wurden folgende Fragen an die Auditorinnen und Auditoren gerichtet:

- In welchen (Wirtschafts-)Bereichen kann der Mittelstand Innovationen für die Umwelt erzielen?
- Können die Ansprachewege und die Verfahren für den Mittelstand optimiert werden?
- Ist der für die DBU geltende Mittelstandsbegriff noch aktuell?

Die Auditorinnen und Auditoren kamen bei der Diskussion dieses Themas zu den folgenden Ergebnissen:

Für den Mittelstand wird auf die sehr dynamische Struktur dieser Unternehmen hingewiesen. Ein Unternehmen existiere aktuell durchschnittlich sieben Jahre. Bei jungen Unternehmen entwickelten sich teilweise ganz neue Arbeitsmodelle, bei denen beispielsweise alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von zu Hause aus arbeiteten. Eine zentrale Eigenschaft des Mittelstandes sei es, dass das Unternehmen durch eine Eigentümerin oder einen Eigentümer geführt wird. Für die DBU sei es wichtig, die Entwicklung der Struktur des Mittelstandes im Auge zu behalten und dabei auch neue Unternehmenstypen wie z. B. Social Entrepreneurs und Start-Ups sowie neue Themenfelder, die für die Umsetzung ihrer Aufgaben interessant werden können, wie beispielsweise EDV und Dienstleistungen, zu beobachten.

Für die DBU ist es nach Ansicht der Auditorinnen und Auditoren von besonderer Bedeutung, zu ermitteln, in welchen Bereichen der Mittelstand ein besonderer Treiber von Innovationen ist.

Für die Ansprache des Mittelstandes wird empfohlen, auch in die Regionen zu gehen. Neben der Darstellung der DBU durch deren eigene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird bei der Ansprache neuer Zielgruppen insbesondere die Beteiligung von erfolgreichen und herausragenden Projektpartnern der DBU, die von ihren Erfahrungen berichten, als erfolgversprechend angesehen. Weiterhin könnten auch Beratungsunternehmen als Multiplikatoren eine Rolle spielen.

Neben der regionalen Ansprache sei insbesondere die branchenspezifische Ansprache der Unternehmen erfolgversprechend. Diese könne gegebenenfalls auf Grundlage einer Analyse, was im Bereich der jeweiligen Branche bereits gefördert wurde, insbesondere durch die Kooperation mit Branchenverbänden und Fachzeitschriften erfolgen. Die DBU solle dabei Mut machen, Neues zu entwickeln und innovative Wege zu gehen.

Neben dem Mittelstandsbegriff sind auch die EU-rechtlichen Rahmenbedingungen für die Förderung zu beachten. Social Entrepreneurs werden ebenfalls als eine mögliche Zielgruppe für die Förderung gesehen.

---

#### 4.2.2.5 VERBESSERUNG DER KUNDENZUFRIEDENHEIT

Zum Themenbereich „Verbesserung der Kundenzufriedenheit“ wurden folgende Fragen an die Auditorinnen und Auditoren gerichtet:

- Wie können die Verfahren weiter optimiert und transparent gestaltet werden?
- Welche zielgruppenspezifischen Förderquoten und Förderhöhen halten Sie für angemessen?
- Welcher Aufwand ist für ein gutes Berichtswesen angemessen?

Die Auditorinnen und Auditoren kamen bei der Diskussion dieses Themas zu den folgenden Ergebnissen:

Die Auditorinnen und Auditoren empfehlen der DBU-Geschäftsstelle, mehr Zutrauen zur eigenen Fach- und Entscheidungskompetenz zu haben. Gutachten seien nicht automatisch notwendig. Vielmehr solle das Einholen von Gutachten auf die Bereiche beschränkt werden, in denen eine fachliche Unsicherheit in den jeweiligen Abteilungen vorliege. Hierzu wurde auch geäußert, dass für das Einholen der Gutachten klare Kriterien existieren sollten. Auch die Einbeziehung der Bundesressorts solle keinen Automatismus darstellen, sondern von der Frage geleitet sein, ob die dort vorhandene Expertise zur Qualität der Entscheidung und zur Optimierung des Projektes beitragen könne. Bei der Begutachtung wird der Beitrag der Gutachten zur Optimierung des Projektes als mindestens ebenso bedeutend wie der Beitrag zur Entscheidungsfindung angesehen.

Aus Sicht der Auditorinnen und Auditoren wäre die Beratung eingehender Projektskizzen in den jeweiligen Abteilungsrunden eine Möglichkeit, den fachlichen Austausch untereinander zu fördern und einen Beitrag zur Qualitätssicherung zu leisten. Zusätzlich wurde angeregt, Skizzen auch abteilungsübergreifend zu besprechen, um beispielsweise Gesichtspunkte des Transfers und der Umweltkommunikation sowie der Umweltbildung / Lernen für Nachhaltigkeit frühzeitig und systematisch bei der Projektqualifizierung zu berücksichtigen.

Die Funktion der Eigenbeteiligung der Projektpartner wurde diskutiert. Die Eigenbeteiligung diene dazu, Mitnahmeeffekte zu vermeiden und den wirklichen Willen des Projektpartners zur Projektdurchführung abzu prüfen. Aufgrund der Rahmenbedingungen in den Hochschulen hat die DBU für diesen Bereich die 100 %-Förderung auf Ausgabenbasis eingeführt. Dieses Vorgehen wird begrüßt.

Im Bereich des Mittelstandes erscheinen die Höhen der Eigenbeteiligung meist angemessen. Insbesondere für junge, kleine Unternehmen sollte es eine Flexibilität bei den Eigenanteilen geben. Vorgaben durch das EU-Beihilferecht müssen eingehalten werden.

Für den Bereich der NGO wurde diskutiert, auf einen Eigenanteil zu verzichten. Aufgrund möglicher, nicht erwünschter Mitnahmeeffekte wurde dies aber als problematisch angesehen. Die Höhe der Eigenanteile im Bereich der NGO sollte jedoch überdacht werden.

Für die Zwischenberichte wird eine kurze Rückmeldung auf Grundlage eines knappen Fragerasters als angemessen angesehen. Die Abschlussberichte sollen schlank und fokussiert sein. Das Berichtswesen der DBU wird aktuell nicht als überfordernd angesehen.



Es wird empfohlen die Verfahren zur Entscheidungsfindung transparent zu kommunizieren. Dafür wäre es hilfreich, wenn diese Verfahren im Sinne einer Qualitätssicherung beschrieben würden. Die Kommunikation von negativen Entscheidungen erscheint auch bei anderen Förderinstitutionen als eine schwierige Fragestellung. Im Laufe der Diskussion kommen die Auditorinnen und Auditoren zu der Einschätzung, dass das von der DBU praktizierte Verfahren einer schriftlichen Ablehnung ohne eine inhaltliche Begründung in Kombination mit einer telefonischen Erläuterung der Gründe auf Nachfrage beibehalten werden sollte.

Bei der Weiterentwicklung der Verfahren sollte die DBU beachten, dass für viele Antragsteller schnelle Entscheidungsprozesse weiterhin eine hohe Bedeutung haben.

#### 4.2.2.6 ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

Zum Themenbereich „Öffentlichkeitsarbeit“ wurden folgende Fragen an die Auditorinnen und Auditoren gerichtet:

- Werden alle relevanten Zielgruppen ausreichend angesprochen?
- Wie kann die Kommunikation der DBU weiterentwickelt und optimiert werden?

Die Auditorinnen und Auditoren kamen bei der Diskussion dieses Themas zu den folgenden Ergebnissen:

Für die Kommunikation der Ergebnisse der Fördertätigkeit ist es besonders wichtig, inwieweit die DBU zu aktuellen Themen Stellung beziehen will und kann. Die Voraussetzung dazu ist die Formulierung von Positionen zu Themenbereichen, wie es derzeit im Rahmen des Themenblattprozesses angegangen wird. Für die DBU sei es wichtig, dass die Argumentation immer gut begründet und fundiert erfolge. Die Auditorinnen und Auditoren begrüßen es, wenn die DBU in den Themenbereichen mit ihren besonderen Kompetenzen die Kommunikation in diesem Sinne vorantreibt. Da der Auftrag der DBU die Erzielung einer Umweltentlastung sei, gehöre die Kommunikation der Ergebnisse zwangsläufig dazu.

Neben der Kommunikation über die Medien sei es wichtig, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch für Vorträge, Diskussionen und Interviews in der Öffentlichkeit trainiert seien. Die Auditorinnen und Auditoren begrüßen, dass entsprechende Fortbildungen DBU-intern bereits angeboten werden.

Die Auditorinnen und Auditoren heben die wichtige Funktion des DBU-Newsletters für die Kommunikation der DBU hervor. Es wird angeregt, dieses Instrument durch eine zusätzliche „DBU-Fachinformation“, in der vertiefend fachliche Inhalte auf wenigen Seiten für bestimmte Zielgruppen aufbereitet werden, zu ergänzen.

Die Bedeutung des Internets und der sozialen Medien für die Kommunikation, insbesondere auch für junge Zielgruppen, wird betont. Hier sollte die Stiftung auch Möglichkeiten im Rahmen von Förderprojekten prüfen.

#### 4.2.2.7 DEUTSCHER UMWELTPREIS

Zum Themenbereich „Deutscher Umweltpreis“ wurden folgende Fragen an die Auditorinnen und Auditoren gerichtet:

- Wie ist der Deutsche Umweltpreis im Vergleich zu anderen Umweltpreisen einzuordnen?
- Wie kann die Sichtbarkeit erhöht werden?

- Kann das Vorschlagsverfahren optimiert werden?

Die Auditorinnen und Auditoren kamen bei der Diskussion dieses Themas zu den folgenden Ergebnissen:

Der Deutsche Umweltpreis wird von den Auditorinnen und Auditoren sehr deutlich mit einem bundesweiten Alleinstellungsmerkmal wahrgenommen. Andere Preise, die eher ein breites Portfolio bedienen, wie beispielsweise der Deutsche Nachhaltigkeitspreis, werden nicht als Konkurrenz angesehen. Der Deutsche Umweltpreis werde auch in der Umweltszene als der zentrale Preis in Deutschland wahrgenommen.

Die Auditorinnen und Auditoren betonen, dass die Beteiligung des Bundespräsidenten an der Preisverleihung eine zentrale Bedeutung für die Sichtbarkeit des Preises habe. Die Empfehlung lautet, das vorhandene Profil nicht aufzuweichen, sondern eher zu schärfen. So könne zur Schärfung des Profils beispielsweise über eine einzige Preisträgerin oder einen einzigen Preisträger nachgedacht werden. Damit würden nur noch eine thematische Botschaft und eine Person im Vordergrund stehen.

Die Qualität der Preisträger und der Veranstaltung seien die entscheidenden Kriterien für den Deutschen Umweltpreis.

Aus dem Bereich der Unternehmen wurde berichtet, dass der Preis dort vielfach als Wissenschaftspreis wahrgenommen werde, der sich nicht an Unternehmen richte. Es wird empfohlen, die Kommunikation diesbezüglich zu optimieren, denn in den letzten Jahren wurden ja sehr wohl immer auch Unternehmen ausgezeichnet.

Zur Fortentwicklung wurde weiterhin thematisiert, ob der Preis internationalisiert werden könne und ob neben Einzelpersonen gegebenenfalls auch Gruppen oder Netzwerke mit besonderen Leistungen im Umweltschutz im Rahmen des Deutschen Umweltpreises berücksichtigt werden könnten, um auch hier dem gesellschaftlichen Wandel stärker Rechnung zu tragen.

#### 4.2.2.8 ABSCHLUSSBETRACHTUNG DES AUDITS

Die Auditorinnen und Auditoren schätzten das Audit als ein methodisch und didaktisch gelungenes Konzept ein. Die Aussagen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Thementischen seien sehr informativ gewesen und würden die im Evaluationsbericht niedergelegten Informationen substanziell ergänzen, besonders auch im Hinblick auf die Kompetenzen der DBU. Gleichzeitig sei zu spüren, dass der Leitbildprozess, der Themenblattprozess und die Einrichtung des Projektes „Interdisziplinäre Förderschwerpunkte“ bereits zu deutlichen Wirkungen geführt hätten. Gleichwohl sei in Einzelgesprächen auch eine gewisse Diskrepanz zwischen der Papierlage und den mündlichen Statements feststellbar gewesen. Die zentralen Aussagen der Evaluation seien in der SWOT-Analyse sehr gut kondensiert worden.

Wichtig für die weitere Arbeit sei die Einordnung der Arbeit in die gesellschaftlichen Zusammenhänge. Im Mittelpunkt würden dabei die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen, die systemisch und übergreifend denken.

Den Auditorinnen und Auditoren wurde für die geleistete Arbeit und die Unterstützung und Reflexion bei der Evaluation gedankt.

## LITERATUR

- Alm, F. (2015): Deutscher Umweltpreis: Untersuchung zur Erwartungshaltung und anschließende Zufriedenheitsanalyse der Teilnehmer. Bachelorarbeit
- Alpert, J. (2012): Ansatzpunkte einer Sensibilisierung von Veranstaltungsteilnehmern im ZUK bezüglich des Anspruchs an umweltfreundliche Veranstaltungen. Bachelorarbeit
- Becker, E. (2014): Möglichkeiten des Einsatzes von Facebook, Twitter und Co. am Beispiel des Jugendkongresses 2014. Bachelorarbeit
- Biebert, A. (2012): Woche der Umwelt – Organisationskonzept und Evaluation. Bachelorarbeit
- Breithaupt, C. (2011): Green Meetings und Events im Zentrum für Umweltkommunikation. Bachelorarbeit
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.) (2013): Grundsätze guter Stiftungspraxis. S. 10 & 27, verfügbar unter:  
[http://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Publikationen/Downloads/BvDS\\_Gru ndsaetze\\_2013.pdf](http://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Publikationen/Downloads/BvDS_Gru ndsaetze_2013.pdf)
- Deutsche Bundesstiftung Umwelt (Hrsg.) (2014): Förderleitlinien. Verfügbar unter:  
<https://www.dbu.de/phpTemplates/publikationen/pdf/1901151152066air.pdf>
- Döring, J.-M. (2011): Empirische Analyse ausgewählter Einflussfaktoren für das energetische Sanierungsverhalten von Hausbesitzern. Bachelorarbeit
- Ehrich, R. (2012): Grün tagen Osnabrück – Auswertung und Empfehlungen für andere regionale Netzwerke. Bachelorarbeit
- Europäische Kommission (2003): Amtsblatt der Europäischen Union L 124/36 vom 20.05.2003
- Frenzel, C. (2012): Evaluation von Marketing-Maßnahmen im Handwerk. Bachelorarbeit
- Gesellschaft für Evaluation (2008): Standards für Evaluation. Verfügbar unter:  
[http://www.degeval.de/fileadmin/user\\_upload/Sonstiges/STANDARDS\\_2008-12.pdf](http://www.degeval.de/fileadmin/user_upload/Sonstiges/STANDARDS_2008-12.pdf)
- Gesetz zur Errichtung einer Stiftung "Deutsche Bundesstiftung Umwelt" vom 18. Juli 1990: Bundesgesetzblatt, Jahrgang 1990, Teil I, S. 1448
- Grönefeld, J. (2007): Marketingkooperationen von Nonprofit Organisationen am Beispiel der Marketingkooperation „3 Berge“. Erfolgsfaktoren und Empfehlungen. Diplomarbeit
- Herfurth, N. (2011): Die praktische Umsetzung von Green Meeting Konzepten und ihre Optimierung am Beispiel des Zentrums für Umweltkommunikation der Deutschen Bundesstiftung Umwelt. Diplomarbeit
- Höpfner, B. (2009): Optimierung der Marketinginstrumente im Rahmen der Kampagne „Haus sanieren – profitieren“. Bachelorarbeit

Hörmanns, S. (2008): Marketing und PR für fachbezogene Großveranstaltungen am Beispiel der „Plaza der Vielfalt“. Diplomarbeit

Institut für Mittelstandsforschung (IfM Bonn) (2015): KMU-Definition des IfM Bonn. Verfügbar unter: <http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/definition-kmu-des-ifm-bonn/>

Junghof, N. M. (2011): Das Medium Internet als Instrument zur Durchführung von Kinder- und Jugendwettbewerben. Bachelorarbeit

Klapper, C. C. (2011): Umweltfreundliche Durchführung des Deutschen Umweltpreises – Evaluierung und konzeptionelle Ansätze. Bachelorarbeit

Kohoutek, K. (2005): Evaluation von Veranstaltungen im Zentrum für Umweltkommunikation der DBU. Diplomarbeit

Kuhl, A. (2007): Empirische Analyse und Auswertung einer Zufriedenheitsmessung – Am Beispiel des Deutschen Umweltpreises der Deutschen Bundesstiftung Umwelt. Diplomarbeit

Meyer-Kramer, F., Schön, M., Gruber, E., Angerer, G., Böde, U., Böhm, E., Hiessl, H., Roser, A. & Behnke, L. (2002): Evaluation der Förderung der Umwelttechnik durch die Deutsche Bundesstiftung Umwelt

Meyer zu Holte, A.-C. (2010): Evaluation der Ausstellung WasserWissen. Diplomarbeit

Müller, I. (2008): Erarbeitung eines Konzepts zur Bewältigung logistischer Anforderungen von Outdoor-Großveranstaltungen für die Deutsche Bundesstiftung Umwelt. Diplomarbeit

Saß, U. (2014): Wir wollen es wissen! Warum Stiftungen fragen (sollten), wie sie wirken. In: Stiftung & Sponsoring 4/2014, S. 18 – 27

Schaper, J. (2005): Möglichkeiten und Grenzen der Bewertung von Internetauftritten – Meta-Evaluation am Beispiel der Studie „Internetanwendungen im Natur- und Umweltschutz“. Diplomarbeit

Siekierski, E. & Weyer, M. (2013): Evaluation zur Ausstellung „T-Shirts, Tüten und Tenside“ in Verbindung mit dem pädagogischen Programm des Zentrums für Umweltkommunikation der DBU.

Stier, C. (2011): Klimawerkstatt – Umweltexperimente für Zukunftsforscher – Erfolgsfaktoren von Umweltausstellungen. Magisterarbeit

Tutzer, N. (2014): Evaluation der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit des DBU-Zentrums für Umweltkommunikation für die UN-Dekade Biologische Vielfalt. Bachelorarbeit

Wiebe, M. (2014): Messeerfolgskontrolle am Beispiel der Messebeteiligung der DBU an der IFAT 2014. Bachelorarbeit

<https://www.dbu.de/2413.html>

<https://www.sanieren-profitieren.de/>

<https://www.umwelt-baut-bruecken.de>

<https://www.woche-der-umwelt.de>