

**Zwischenevaluation
Dienstleistungszentrum
für innovative und nachhaltige
Mobilität des UVEK**

Schlussbericht

Christian Rüefli

Eveline Hügli

Bern, 30. September 2008

Zusammenfassung – wichtigste Befunde

Fragestellungen und Vorgehen

Das Dienstleistungszentrum für innovative und nachhaltige Mobilität (DZM) des UVEK besteht seit 2006 als befristeter Pilotversuch und wird vom Bundesamt für Raumentwicklung (ARE), dem Bundesamt für Umwelt (BAFU) und dem Bundesamt für Energie (BFE) gemeinsam getragen und finanziert. Seine Ziele sind einerseits neue, zukunftsweisende Mobilitätsprojekte an den Schnittstellen verschiedener Verkehrsträger zu ermöglichen, andererseits die entsprechenden Förderaktivitäten innerhalb des UVEK zu bündeln und die Effizienz des Mitteleinsatzes zu erhöhen. Das DZM ist als so genannter One-Stop-Shop konzipiert, d.h. es bildet eine einzige Ansprechstelle für Fragen zur Förderung der innovativen Mobilität. Neben der Projektförderung und dem One-Stop-Shop war als weitere Leistung die Vermittlung von Informationen und Erfahrungen vorgesehen. Die interne Organisation gliedert sich in einen Direktionsausschuss und in eine Steuerungsgruppe mit jeweils einem Mitglied der drei tragenden Ämter und die beim ARE angesiedelte Programmleitung. Die anderen UVEK-Verkehrsämter (ASTRA, BAV und BAZL) haben die Möglichkeit, je eine Mitarbeiterin bzw. einen Mitarbeiter mit beratender Funktion in die Steuerungsgruppe zu entsenden. Diese Möglichkeit wurde durch das BAV und das BAZL wahrgenommen. Das ASTRA hingegen wird auf informeller Ebene bei Bedarf einbezogen.

Die Aufgabe der durchgeführten Evaluation war es, die Konzeption, die Umsetzung und die Wirkungen des DZM zu untersuchen und daraus eine Zwischenbilanz des auf zwei Jahre befristeten Pilotversuchs zu ziehen. Das empirische Vorgehen umfasste die Analyse verschiedener Dokumente, Interviews mit 9 am Betrieb des DZM beteiligten Personen aus dem UVEK und mit 5 bundesexternen Mobilitätsexperten sowie eine standardisierte Befragung aller Projektnehmenden, der abgelehnten Gesuchstellenden und potenziellen AdressatInnen der Leistungen des DZM (Kantone, Gemeinden, Organisationen). Von den 187 versandten Fragebögen wurden 79 retourniert.

Konzeption des DZM

Das DZM ist als Programm grundsätzlich gut konzipiert und mit seinen übergeordneten Zielen kohärent. Die Themenbereiche der Projektförderung werden zumeist als relevant bezeichnet und entsprechen den aus Expertensicht prioritären Handlungsfeldern der Förderung innovativer Mobilität. Experten bemängeln allerdings, dass die Förderthemen vor allem auf die Gestaltung des Mobilitätsangebots und weniger auf Veränderungen des Mobilitätsverhaltens (Nachfrageseite) ausgerichtet sind. Von der Projektförderung explizit ausgeschlossen sind Kommunikationsmassnahmen. Kommunikation wird jedoch von vielen AkteurInnen als eine der wirksamsten Massnahmen zur Erreichung der letztlich vom DZM angestrebten Verhaltensänderungen betrachtet.

Der inhaltlich-strategischen Ausrichtung der Projektförderung des DZM sind verschiedene Zielkonflikte und Schwierigkeiten inhärent. So geht der Anspruch an den Innovationsgehalt von Projekten mit einem ungewissen Marktvolumen, einem hohen Risiko und schwer abschätzbaren

Wirkungen einher. Die Erwartung, dass bei der Gesuchstellung plausible Aussagen zur Marktfähigkeit und zu den Wirkungen innovativer Projekte gemacht werden können, ist daher zu einem gewissen Grad unrealistisch. Dieses Dilemma wird teilweise aufgefangen, indem für die Gesuchstellung nur die Abschätzung des Wirkungspotenzials verlangt wird und dem Zielkonflikt bei der Gesuchsbeurteilung Rechnung getragen wird. Es ist aber nicht auszuschliessen, dass von den relativ hohen Anforderungen an die Wirkungsabschätzung ein gewisser Abschreckungseffekt auf potenzielle Gesuchstellende ausging. Die Modalitäten der Projektförderung werden mehrheitlich als angemessen beurteilt, wobei sich abgelehnte Gesuchstellende und die externen Experten tendenziell kritischer äusserten als die unterstützten Projektnehmenden.

Das DZM verfügt über einen relativ bescheidenen Budgetumfang und konzentriert sich daher auf ein bestimmtes Segment des Projektmarktes: Die Projektakquirierungskraft des DZM erstreckt sich bisher vor allem auf Projekte, die lokal innovativ sind und nicht bereits durch andere Finanzierungsquellen abgedeckt werden. Ein gewichtiger Faktor, der damit zusammenhängen dürfte, ist der bisher noch beschränkte Bekanntheitsgrad des DZM ausserhalb der bereits vorher bestehenden ‚Klientele‘ der beteiligten Bundesämter. Des Weiteren gibt es Hinweise darauf, dass es insbesondere auf kantonaler oder kommunaler Ebene andere Finanzierungskanäle gibt, die für konzeptionell und finanziell vergleichbare Projekte tiefere Zugangshürden ansetzen. Dass innovative Projekte, insbesondere wenn sie kommerziellen Erfolg versprechen, andere –darunter auch nicht-staatliche – Finanzierungsquellen mit höheren Fördermitteln erschliessen können, dürfte die Nachfrage nach Projektförderung durch das DZM hemmen.

Eine weitere Schwierigkeit ergibt sich aus dem Umstand, dass die Umsetzung intermodaler Mobilitätsprojekte häufig den Einbezug, die Koordination und damit die Kooperationsbereitschaft einer Vielzahl von heterogenen AkteurInnen erfordert. Dies hat sich fallweise als (zu) grosse Hürde für die Umsetzung bestimmter Projekte herausgestellt.

Umsetzungsorganisation – Strukturen und Prozesse

Die pragmatische Kern-Schalen-Konstruktion mit den drei tragenden Ämtern als Kern und den beisitzenden Ämtern BAV und BAZL als Schale sowie die dezentrale Ausgestaltung der Finanzierung des DZM haben sich in der bisherigen Umsetzung bewährt. Die flexible Ausgestaltung der Zusammenarbeit zwischen ARE, BAFU und BFE verlief unkompliziert und problemlos. Auch der Einbezug der weiteren UVEK-Verkehrsämter funktionierte auf operativer Ebene ohne Probleme. Die Kooperationsmechanismen zwischen den Kernämtern und den assoziierten Ämtern sind kollegial und konfliktfrei. Das Kern-Schalen-Modell ist allerdings operativ eher umständlich und führt zu zusätzlichem Koordinationsaufwand, weshalb ein voller Einbezug insbesondere des BAV und des ASTRA sinnvoll scheint.

Die Aufgaben- und Kompetenzverteilung zwischen Steuerungsgruppe, Direktionsausschuss und Programmleitung ist transparent geregelt, angemessen und zweckmässig aufgeteilt. Die Zusammenarbeit weist einen kollegialen und unbürokratischen Charakter auf. Die beteiligten ProgrammakteurInnen haben sich untereinander gut vernetzt, bei Bedarf auch informelle Informations- und Kommunikationskanäle zueinander erschlossen und damit zur Effizienz und Effektivität

tät der Umsetzungsstrukturen beigetragen. Bei der Umsetzung bezog die Steuerungsgruppe den Direktionsausschuss stärker in die Projektvergabe und das Projektmonitoring ein als ursprünglich vorgesehen. Diese Delegation der Kompetenzen und Verantwortung nach oben war jedoch durchaus gewollt und wird nicht als problematisch wahrgenommen.

Der Aufwand für die Tätigkeiten im Rahmen des Direktionsausschusses und der Steuerungsgruppe wird unter Berücksichtigung der administrativen Vorarbeiten der Programmleitung insgesamt als angemessen beurteilt. Die Programmleitung verfügte über ausreichende Ressourcen, um die Projektförderung angemessen zu betreuen. Für weiterführende Aufgaben im Rahmen der Programmadministration, wie die Aufbereitung und Diffusion der Projekterfahrungen oder für fachliche Grundlagenarbeit, waren jedoch keine Mittel vorhanden. Diese Situation hat sich dadurch verschärft, dass der Programmleiter im Frühling 2008 aus dem ARE ausschied und seine Stelle bisher nicht wieder besetzt wurde. Dieser Umstand ist mit Blick auf den Fortbestand des DZM als kritisch zu bezeichnen.

Leistungen und Wirkungen des DZM

Obwohl das DZM ausserhalb des bereits vorher von der Mobilitätsförderung des Bundes profitierenden Akteurfeldes kaum bekannt ist, ist durchaus ein Interesse an seinen Leistungen, vor allem an Projektfördermitteln, vorhanden. In den drei Ausschreibungsrunden während des Pilotversuchs gingen 64 Projektgesuche beim DZM ein, von denen 17 bewilligt und 16 realisiert wurden. Die hohe Ablehnungsquote von rund 75% geht mit einer Ausschöpfung von lediglich 75% der verfügbaren Projektförderungsmittel einher. Hauptgrund dafür ist, dass nur eine Minderheit der eingereichten Projekte den Förderkriterien des DZM entsprach.

Der Bedarf an einem One-Stop-Shop ist gegen aussen vorhanden, ob er aber bisher zu einer Reduktion der Such- und Transaktionskosten für die interessierten AdressatInnen geführt hat, kann nicht abschliessend beurteilt werden. Ein Teil der interessierten AdressatInnen sieht einen Nachteil des One-Stop-Shop darin, dass sich durch ihn die Zahl möglicher Anlaufstellen für die Förderung von Projekten reduziert hat. Eine weitere Leistung des One-Stop-Shop ist die Informationsvermittlung zu Fördermöglichkeiten beim Bund im Bereich der nachhaltigen Mobilität. Diese wurde von den AdressatInnen jedoch nur vereinzelt nachgefragt.

Ursprünglich waren weitere Informations- und Vermittlungsleistungen vorgesehen, die über die Informationsvermittlung zur Projektförderung hinausgehen sollten. So sollte das DZM als eine Art Kompetenzzentrum Informationen im Bereich der nachhaltigen Mobilität bereitstellen, vermitteln und vernetzen. Aus Ressourcengründen wurde diese Leistung jedoch nicht aufgebaut. Die befragten Experten sind sich uneinig, ob es ausserhalb der bereits bestehenden bundesexternen Angebote einen Bedarf an dieser Leistung gibt. Handlungsbedarf besteht hingegen hinsichtlich der Projektaufbereitung: Die Verbreitung von Ergebnissen, Erfahrungen und Erkenntnissen aus den unterstützten Projekten fand bisher aus Ressourcengründen nicht statt.

Die Hauptwirkung des DZM gegen aussen ist die Realisierung von Initiativen mit Wirkungen in lokalem oder regionalem Kontext, die als Pilotprojekte mit Vorbildcharakter betrachtet werden

können. Gemäss Experten ist hingegen das langfristige Innovations- und Wirkungspotenzial des DZM tief, weil seine Hebelwirkung aufgrund der geringen Ressourcen beschränkt ist und ungünstige Rahmenbedingungen herrschen: Zum einen bestehen infolge der bereits gut ausgebauten Verkehrsinfrastruktur, insbesondere des relativ kostengünstigen und bequemen motorisierten Individualverkehrs, kaum Anreize zur Entwicklung von innovativen Mobilitätsprojekten und zur Änderung des Mobilitätsverhaltens. Zum anderen bilden die Raumordnungs- und die Infrastrukturpolitik wichtige Determinanten der Mobilitätspolitik, welche die Lenkung des Systems in Richtung höherer Nachhaltigkeit erschweren.

Inwiefern das Ziel, die Zusammenarbeit mit den Bundesbehörden zu vereinfachen, erreicht wurde, kann aufgrund der divergierenden Einschätzungen der befragten Projektnehmenden und Gestaltstellenden nicht eindeutig beurteilt werden.

Während die Wirkungen gegen aussen ambivalent sind, sind die Innenwirkungen eindeutig positiv: Einerseits hat das DZM die einzelnen beteiligten Ämter und das UVEK-Generalsekretariat durch die Bündelung und Kanalisierung der Projektgesuche entlastet. Durch die Strukturierung und Bündelung der eingehenden Gesuche reduzierte sich der Koordinationsaufwand zwischen den beteiligten Ämtern. Die Projektförderung wurde daher effizienter. Andererseits sind aufgrund der Schaffung eines Gesuchswettbewerbs im Rahmen eines strukturierten Ausschreibungsverfahrens die Qualität und die Professionalität der Projektförderung gestiegen. Das Konzept des One-Stop-Shop hat sich damit für die beteiligten Ämter bewährt. Durch den Einbezug aller relevanten UVEK-Ämter könnte der Informations- und Abstimmungsaufwand allerdings weiter verringert und der One-Stop-Shop optimiert werden.

Empfehlungen

Anhand der Befunde wurden verschiedene Empfehlungen zur Weiterführung und der strategischen Ausrichtung, zur Art der zu unterstützenden Projekte sowie zur Organisation des DZM formuliert.

Eine erste, grundsätzliche Empfehlung ist, das ***DZM weiterzuführen und nach Ablauf des Pilotversuchs eine auf mehrere Jahre befristete Konsolidierungsphase vorzusehen***. Für die Konsolidierungsphase werden Anpassungen der Konzeption des DZM empfohlen, um den zwei grössten strategischen Herausforderungen in Bezug auf die Erreichung der übergeordneten und substanziellen Ziele beizukommen:

Erstens müssen die Dienstleistungen des DZM und die vorhandene Nachfrage besser aufeinander abgestimmt werden. Konkret wird empfohlen, den bisher verfolgten ***bottom-up-Ansatz mit einem top-down-Modul zu ergänzen***. So fungiert das DZM weiterhin als Ansprechstelle für verschiedenste Projekte im Bereich der nachhaltigen Mobilität, kann aber gleichzeitig Projekte in zuvor ermittelten Bereichen mit grossem Handlungsbedarf oder mit hohem Wirkungspotenzial selber initiieren. Um für die Gestaltsteller das Verhältnis zwischen Aufwand und Ergebnissicherheit bei der Erarbeitung eines Projektgesuchs an das DZM zu verbessern, sollte die Möglichkeit einer ***Vorprüfung von Projektskizzen*** in Betracht gezogen werden. Aufgrund der schwierigen

Rahmenbedingungen empfiehlt es sich zudem, die ***Erwartungen an den Innovationscharakter der Projekte sowie hinsichtlich der Programmwirkungen zu redimensionieren und die Förderkriterien entsprechend anzupassen.***

Zweitens ist die Positionierung des DZM im Akteursfeld zu verbessern. Um den Bekanntheitsgrad des DZM zu erhöhen wird empfohlen, eine ***aktivere und zielgerichtete Kommunikation*** über die Existenz und den Nutzen des DZM durchzuführen, um bisher nicht erreichte Zielgruppen zu erschliessen. Ausserdem soll die bisher nicht erfolgte Synthese- und Diffusionsarbeit aufgenommen werden und die vom DZM unterstützten Projekte aufbereitet und die ***Projektergebnisse und -erfahrungen gezielt verbreitet werden.*** Um die Positionierung des DZM im Akteursfeld zu verbessern, ist es von Vorteil, das ***Profil des DZM als One-Stop-Shop zu schärfen***, damit das DZM von aussen klar als primäre oder sogar einzige Anlaufstelle des Bundes für Fragen im Zusammenhang mit innovativer und nachhaltiger Mobilität wahrgenommen wird. Um dies zu erreichen, ist es unerlässlich, dass das ASTRA und das BAV den One-Stop-Shop mindestens kommunikativ mittragen.

Um eine grosse Breite an Initiativen aus der Mobilitätsszene reflektieren zu können, soll die ***thematische Breite beibehalten*** werden. Die Ergänzung des bottom-up-Ansatzes mit einem top-down-Modul führt aber dazu, dass die thematische Breite ***punktuell mit einem Fokusthema ergänzt*** werden soll. Damit sich der Aufwand der Gesuchsprüfung und jener der Gesuchstellung rechtfertigt, empfiehlt sich, ***eine Mindestgrösse für Projekte beizubehalten***, aber ***weiterhin offen zu sein für grosse Projekte.*** Dieser Umstand sollte in den Ausschreibungen kommuniziert werden. Weiterhin wird empfohlen, Antragsstellende mit erfolgversprechenden Projekten ***bei Bedarf bei der Bildung von Kooperationen mit AkteurInnen, die die Realisierung und die Nachhaltigkeit der Projekte sicherstellen können, aktiv zu unterstützen.***

In Bezug auf die Organisation des DZM wird empfohlen, eine ***mit ausreichenden personellen Ressourcen dotierte hauptamtliche Programmleitung einzusetzen***, die das DZM physisch verkörpert und als Ansprechperson gegen innen und aussen fungiert. Des Weiteren empfiehlt sich, bei der Planung der künftigen Aktivitäten nicht alle Ressourcen für die eigentliche Projektförderung einzusetzen, sondern auch ***Mittel für begleitende Aktivitäten*** (Kommunikation, Vernetzung, Aufarbeitung und Diffusion von Projektergebnissen) ***vorzusehen.*** In Bezug auf die Zusammenarbeit zwischen den UVEK-Verkehrsämtern gilt es, die ***amtsübergreifende Struktur in der bisherigen Form beizubehalten und nach Möglichkeit mit dem ASTRA und dem BAV zu ergänzen.*** Dies hätte eine Erweiterung des mobilitätsspezifischen Know-hows des DZM zur Folge, würde das Verfolgen einer übergeordneten (UVEK-)Mobilitätsstrategie ermöglichen und die Förderung intermodaler Projekte erleichtern sowie die Kohärenz und die strategische Position des One-Stop-Shop verbessern.

Résumé – les résultats les plus importants

Questions de recherche et procédés

Le Centre de services pour une mobilité innovatrice et durable (CSM) du DETEC existe depuis 2006 en tant qu'essai pilote limité dans le temps. Il est pris en charge et financé en commun par l'Office fédéral du développement territorial (ARE), l'Office fédéral de l'environnement (OFEV) et l'Office fédéral de l'énergie (OFEN). Ses objectifs consistent d'une part à rendre possible la réalisation de projets de mobilité prometteurs aux interfaces de différents modes de transports et d'autre part à regrouper les activités promotionnelles correspondantes au sein du DETEC et d'augmenter l'efficacité des moyens employés. Le CSM est conçu comme « one-stop-shop », c'est-à-dire qu'il constitue le centre de contacts unique pour les questions concernant les mesures de soutien à la mobilité innovatrice. Parallèlement au soutien des projets et au « one-stop-shop » était prévu comme autre services la divulgation d'informations et de connaissances. L'organisation interne se compose d'un comité de direction et d'un groupe de pilotage, chacun composé de trois membres représentant les trois offices impliqué, ainsi que de la direction du programme attachée à l'ARE. Les offices du DETEC restants du domaine du transport (OFROU, OFT et OFAC) ont la possibilité d'envoyer chacun un collaborateur ou une collaboratrice ayant une fonction de conseil dans le groupe de pilotage. Cette possibilité a été utilisée par l'OFT et l'OFAC. L'OFROU, en revanche, participe de façon informelle, si besoin est.

La tâche de l'évaluation effectuée consistait à examiner la conception, la réalisation et les effets du CSM et de dresser un bilan intermédiaire de l'essai pilote, limité à deux ans. La méthode empirique comprenait l'analyse de différents documents, neuf interviews de personnes participant au CSM et appartenant au DETEC, cinq interviews d'experts en mobilité externes à l'administration fédérale, ainsi qu'un questionnaire standardisé adressé à tous les participants des projets acceptés, aux candidats non retenus et aux destinataires potentiels des prestations du CSM (cantons, communes, organisations). Des 187 questionnaires envoyés, 79 ont été retournés.

Conception du CSM

Le CSM est fondamentalement bien conçu en tant que programme et cohérent avec ses objectifs majeurs. Les domaines des thèmes des projets sont, pour la plupart d'entre eux, considérés comme pertinents et correspondent, aux yeux des experts, aux champs d'action prioritaires en matière de promotion d'une mobilité innovatrice. Des experts regrettent toutefois que les thèmes s'orientent surtout vers la réalisation d'offres de mobilité et moins vers des changements de comportements de mobilité (côté de la demande). Les mesures de communication sont clairement exclues des soutiens de projets. Beaucoup d'acteurs considèrent néanmoins la communication comme un des outils les plus efficaces pour atteindre les changements de comportements qui sont recherchés par le CSM en fin de compte.

Diverses difficultés et dilemmes au niveau des objectifs sont inhérents à l'orientation du contenu et de la stratégie du soutien de projets du CSM. Ainsi, l'aspiration à un contenu novateur de pro-

jet va de pair avec un volume de marché incertain, un risque élevé et des effets difficiles à estimer. Attendre des candidats aux projets novateurs qu'ils estiment lors de la requête une aptitude au marché plausible et en prévoient les effets, semble donc jusqu'à un certain point irréaliste. Ce dilemme se trouve amoindri par le fait que seule l'estimation des effets potentiels est exigée dans la candidature et que l'on prend en considération ce conflit dans l'examen de la demande. Mais il n'est pas à exclure qu'un certain effet de dissuasion se fait ressentir au niveau des requérants potentiels en regard des exigences relativement élevées, quant à l'estimation des effets. Les modalités des soutiens de projets sont jugées en majorité comme appropriées, tandis que les candidats refusés et les experts internes se sont en général déclarés de façon plus critique que les personnes dont les projets ont été retenus.

Les moyens budgétaires du CSM étant relativement modestes, il se concentre sur un segment spécifique du marché de projets. Jusqu'à présent, la force d'acquisition de projets du CSM couvre surtout des projets innovateurs sur le plan local et qui ne reçoivent pas d'autres sources de financement. Un facteur significatif lié sans doute à cette situation est le degré encore limité de notoriété du CSM en dehors des 'clientèles' déjà existantes des offices fédéraux concernés. Il y a en outre d'autres indications qui montrent que, surtout aux niveaux cantonal et communal, d'autres canaux de financement existent qui, pour des projets comparables, tant dans la conception que le financement, mettent la barre moins haut. Le fait que des projets innovateurs, spécialement lorsqu'ils sont prometteurs de succès commercial, obtiennent des soutiens plus conséquents provenant d'autres sources de financement, dont quelques-unes non-fédérales, pourrait brider la demande de soutiens de projets par le canal du CSM.

Une difficulté supplémentaire découle du fait que la réalisation de projets intermodaux exige la participation, la coordination et donc la volonté de coopération d'un grand nombre d'acteurs hétérogènes. Cela s'est avéré en partie comme étant une (trop) haute barrière dans l'implémentation de certains projets.

Organisation d'implémentation – structures et procédés

La construction pragmatique « noyau-enveloppe » composée des trois offices responsables comme noyau et des offices assessesurs OFT et OFAC comme enveloppe, ainsi que le financement décentralisé du CSM ont jusqu'à présent fait sa preuve dans l'implémentation. L'aménagement flexible de la coopération entre l'ARE, l'OFEV et l'OFEN s'est déroulé sans complications ni problèmes. La participation des autres offices fédéraux de transport du DETEC a également fonctionné sans problèmes sur le plan opérationnel. Les mécanismes de coopération entre les offices du « noyau » et les offices associés sont collégiaux et libres de conflits. Le modèle « noyau-enveloppe » s'avère cependant plutôt compliqué au niveau opérationnel et entraîne un travail de coordination supplémentaire, ce qui rendrait utile l'inclusion permanente de l'OFT et de l'OFROU.

La distribution des devoirs et compétences entre le groupe de pilotage, le comité de direction et la direction du programme est réglée d'une façon transparente et répartie de manière appropriée et adéquate. La façon de travailler présente un caractère collégial et non-bureaucratique. Les acteurs

impliqués dans le programme ont bien communiqué entre eux, et si besoin était, ils ont su trouver des canaux d'informations et de communication informels et ont ainsi contribué à l'efficacité et à l'effectivité des structures d'implémentations. Le groupe de pilotage a mis le comité de direction plus intensément à contribution dans l'attribution et le suivi du projet que cela n'était prévu à l'origine. Cette délégation des compétences et de la responsabilité vers le haut était cependant voulue et n'est pas perçue comme problématique.

En égard des travaux administratifs préliminaires fournis par la direction du programme, la masse de travail nécessaire aux activités exercées dans le cadre du comité de direction et du groupe de pilotage peut être jugée comme raisonnable. La direction du programme disposait de ressources suffisantes pour se consacrer de manière adéquate à l'administration du soutien des projets. En revanche, aucun moyen n'était disponible dans le cadre de l'administration du programme en vue de travaux ultérieurs, tels que la préparation et la diffusion des expériences vécues des projets ou des travaux de base. Le fait que le directeur de programme a quitté l'ARE au printemps 2008 et que son poste n'a pas été réoccupé jusqu'ici a aggravé la situation. Cet état des choses est à caractériser de critique quant au maintien du CSM à l'avenir.

Prestations et effets du CSM

Bien que le CSM ne soit pratiquement pas connu en dehors du champ des acteurs qui profitaient déjà auparavant de soutiens à la mobilité de la Confédération, il existe néanmoins un intérêt certain pour ces prestations, notamment en ce qui concerne les moyens de soutiens de projets. Dans le cadre des trois mises au concours pendant l'essai pilote, 64 demandes de projets ont été adressées au CSM dont 17 ont été acceptées et 16 réalisées. Le taux élevé de 75% de refus va de pair avec une utilisation de seulement 75% des moyens de soutiens de projets. La raison principale en est que seule une minorité des projets déposés correspondait aux critères de soutien du CSM.

Il existe sans aucun doute un besoin quant à un « one stop-shop », mais qu'il ait eu comme effet une réduction des coûts de recherches et de transaction pour les destinataires concernés, ne peut être définitivement jugé. Une partie de ces destinataires considère que l'existence du « one-stop-shop » représente l'inconvénient que le nombre de centres de contacts possible pour le soutien de projet a diminué. Une autre prestation du « one-stop-shop » consiste à divulguer des informations sur les possibilités de soutien de projets par la Confédération dans le domaine de la mobilité durable. Mais celle-ci n'a été que sporadiquement utilisée par les destinataires.

A l'origine, d'autres prestations d'informations et de transmissions, qui devaient aller au-delà de la transmission d'informations relatives au soutien de projets, avaient été prévues. Ainsi, le CSM aurait dû jouer le rôle de centre de compétence et mettre à disposition des informations dans le domaine de la mobilité durable et servir de transmission et de mise en réseau. En raison de ressources insuffisantes, cette prestation n'a cependant pas été développée. Les experts interrogés sont en désaccord quant à la nécessité de cette prestation en dehors des offres externes à la Confédération déjà existantes. La nécessité d'agir existe, en revanche, en ce qui concerne la synthèse des projets. En effet, la diffusion des résultats, expériences et connaissances des projets soutenus n'a pas eu lieu jusqu'ici en raison d'un manque de ressources.

L'effet principal du CSM vers l'extérieur est la réalisation d'initiatives ayant un impact au niveau local et régional, initiatives que l'on peut considérer comme des projets pilotes faisant figure d'exemple. Selon les experts, le potentiel d'effets et d'innovation du CSM est cependant réduit à long terme, son effet levier étant limité en raison des maigres ressources. De plus, le contexte est défavorable. D'une part, à la suite d'une infrastructure de transports bien aménagée, notamment du transport individuel motorisé relativement confortable et peu coûteux, il ne se manifeste guère d'incitations au développement de projets de mobilité novateurs ni au changement de comportements de mobilité. D'autre part, les politiques de l'aménagement du territoire et d'infrastructures constituent des déterminants importants de la politique de la mobilité qui compliquent le pilotage du système vers une durabilité accrue.

Dans quelle mesure l'objectif visant à simplifier la coopération avec les instances fédérales a été atteint, ne peut être clairement établi en raison des estimations divergentes des participants et des requérants aux projets interrogés.

Alors que les effets vers l'extérieur sont ambivalents, les effets internes s'avèrent absolument positifs. D'une part, le CSM a déchargé les offices concernés et le secrétariat général du DETEC grâce à la focalisation et à la canalisation des demandes de projets. Le travail de coordination entre les différents offices concernés a pu être réduit par la structuration et la focalisation des demandes soumis. Le soutien des projets en est devenu plus efficace. D'autre part, la qualité et la professionnalité de ces derniers a augmenté grâce à la création d'un appel de projets dans le cadre d'une mise au concours structurée. Le concept du « one-stop-shop » a donc fait ses preuves pour les offices concernés. Par l'association de tous les offices du domaine du transport du DETEC, les coûts d'informations et de coordination pourraient assurément continuer à être diminués, et le « one-stop-shop » optimisé.

Recommandations

Se fondant sur les résultats, plusieurs recommandations portant sur la poursuite de l'essai pilote et de son orientation stratégique, sur la manière de soutenir les projets ainsi que sur l'organisation du CSM ont été formulées.

Une première recommandation fondamentale est de **maintenir le CSM et de prévoir une période de consolidation limitée à plusieurs années à l'échéance de l'essai pilote**. Pour la phase de consolidation, quelques ajustements de la conception du CSM sont recommandés afin de maîtriser les deux défis principaux relativement à l'atteinte des objectifs substantiels.

En premier lieu, les services offerts par le CSM et la demande existante doivent mieux s'accorder. Concrètement, il est conseillé de **compléter l'approche « bottom-up »**, adoptée jusqu'à présent, **par un module « top-down »**. Ceci permettrait au CSM de conserver son rôle de centre de contacts pour les projets les plus divers dans le domaine de la mobilité durable, tout en étant en mesure de prendre l'initiative de lancer des projets dont le caractère prioritaire a identifié préalablement ou ayant un effet potentiellement élevé. En vue d'améliorer, pour les requérants, le rapport entre effort et certitude d'un résultat positif dans l'élaboration d'une demande de projet mis

en examen au CSM, il faudrait considérer la possibilité d'un **pré-examen d'ébauches de projets**. En raison des conditions générales difficiles, il est en outre à recommander de **redimensionner les attentes quant au caractère innovateur des projets ainsi que celles touchant les effets du programme et d'adapter les critères de soutien en conséquence**.

En deuxième lieu, la position du CSM est à améliorer dans le cadre du champ des acteurs. Afin de mieux faire connaître le CSM, il est préconisé de pratiquer une **communication plus active et ciblée** informant de l'existence et de l'utilité du CSM, destinée à toucher des groupes cibles non atteints à ce jour. En outre, un travail de diffusion et de synthèse, non accompli jusqu'à présent, s'avère nécessaire, ainsi que l'élaboration d'un aperçu des projets soutenus par le CSM en vue de la **propagation ciblée des résultats et des observations** vers l'extérieur. Afin d'améliorer le positionnement du CSM dans le champ des acteurs, il serait judicieux **d'aiguiser le profil du CSM en tant que « one-stop-shop »** pour que ce centre soit clairement perçu de l'extérieur comme étant le centre de contacts principal, voire unique de la Confédération en matière de mobilité innovatrice et durable. Pour y parvenir, il est indispensable que l'OFROU et l'OFT apportent leur participation au « one-stop-shop », ne serait-ce que dans la communication.

Afin de pouvoir représenter un large spectre d'initiatives émanant du domaine de la mobilité, il faut **conserver l'ampleur thématique**. Il est à noter que le fait de compléter l'approche de « bottom-up » par un module « top-down » a pour conséquence **d'augmenter ponctuellement la palette de projets par l'apport de thèmes focalisés**. Afin de justifier les efforts fournis lors de la candidature et de la mise à examen, il est indiqué de **conserver une taille minimale des projets tout en continuant à rester ouvert à des projets plus grands**. Cet état de fait devrait être communiqué dans les mises au concours. De plus, il est recommandé de **soutenir activement** les requérants de projets prometteurs, si besoin est, **dans l'élaboration de coopérations avec des acteurs en mesure d'assurer la réalisation et la durabilité des projets**.

Pour ce qui est de l'organisation du CSM, il est préconisé de **mettre en place une direction du programme à titre principal, disposant de ressources en personnel suffisantes**, lui permettant d'incarner le CSM et d'exercer la fonction de contact tant à l'intérieur que vers l'extérieur. En outre, il est indiqué, dans la planification des activités à venir, de ne pas placer toutes les ressources dans le soutien des projets au sens propre, mais de **prévoir également des moyens destinés aux activités accompagnatrices** (communication, mise en réseau, synthèse et diffusion des résultats de projets). Quant à la collaboration entre les offices du transport du DETEC, il s'agit de **conserver la structure actuelle impliquant plusieurs offices fédéraux et de l'élargir en y ajoutant, dans la mesure du possible, l'OFROU et l'OFT**. Ceci entraînerait non seulement une extension du savoir-faire au sein du CSM, en rendant possible à la fois la poursuite d'une stratégie de mobilité générale (du DETEC) et en facilitant le soutien de projets intermodaux, mais améliorerait de plus la cohérence et la position stratégique du « one-stop-shop ».

Inhalt

1	EINLEITUNG, AUFTRAG UND FRAGESTELLUNGEN	1
1.1	Untersuchungsgegenstand: Das Dienstleistungszentrum für innovative und nachhaltige Mobilität (DZM) des UVEK	1
1.2	Zielsetzungen der Evaluation.....	1
1.3	Fragestellungen.....	2
1.4	Aufbau des Berichts.....	3
2	KONZEPTION DER EVALUATION UND EMPIRISCHES VORGEHEN	4
2.1	Analysemodell	4
2.2	Empirisches Vorgehen.....	5
3	KONZEPTION DES DZM	9
3.1	Entstehungsgeschichte des DZM	9
3.2	Beschreibung der Konzeption	11
3.2.1	<i>Zielsetzungen und AdressatInnen</i>	11
3.2.2	<i>Operative Elemente – Dienstleistungen des DZM</i>	12
3.2.3	<i>Organisatorische Elemente – Strukturen, Prozesse und Ressourcen</i>	14
3.3	Beurteilung der Konzeption - Projektförderung.....	16
3.3.1	<i>Relevanz der Themenbereiche</i>	16
3.3.2	<i>AdressatInnenkreis</i>	17
3.3.3	<i>Zweckmässigkeit der Modalitäten</i>	17
4	UMSETZUNGSSTRUKTUREN UND –PROZESSE	19
4.1	Beschreibung der Umsetzungsstrukturen und -prozesse.....	19
4.1.1	<i>Organisation</i>	19
4.1.2	<i>Abläufe</i>	20
4.1.3	<i>Aufwand</i>	21
4.2	Beurteilung der Umsetzungsstrukturen und –prozesse	22
4.2.1	<i>Aufgabenteilung allgemein</i>	22
4.2.2	<i>Horizontale Zusammenarbeit zwischen den DZM-Ämtern</i>	22
4.2.3	<i>Vertikale Zusammenarbeit zwischen den Steuerungsebenen</i>	23
4.2.4	<i>Einbezug der weiteren UVEK-Verkehrsämter</i>	24
4.2.5	<i>Ressourcensituation und Effizienz der Strukturen und Abläufe</i>	25
4.2.6	<i>Beurteilung der Zusammenarbeit mit Gesuchstellenden bzw. Projektnehmenden</i>	26

5	OUTPUT DES DZM	28
5.1	Eingegangene und realisierte Projekte.....	28
5.1.1	Übersicht.....	28
5.1.2	Durch die Ausschreibungen erreichte Zielgruppen.....	29
5.1.3	Regionale Verbreitung.....	29
5.1.4	Thematische Ausrichtung.....	30
5.1.5	Konzeptionelle Ausrichtung.....	30
5.2	Zwischenbilanz der Mittelverwendung.....	30
5.3	Informationsvermittlung.....	32
5.4	Kommunikation.....	33
6	WIRKUNGEN DES DZM.....	34
6.1	Zu erwartende Wirkung der realisierten Projekte	34
6.2	Langfristiges Wirkungspotenzial.....	35
6.3	Wirkungen bei potenziellen und realen DZM-Nutzern.....	37
6.3.1	Bekanntheitsgrad und Stellenwert des DZM im Feld der Mobilitätsakteure.....	37
6.3.2	Einfluss des DZM auf die Entwicklung und Einführung von Mobilitätsprojekten.....	38
6.3.3	Förderung der Vernetzung und Zusammenarbeit zwischen den Akteuren.....	39
6.3.4	Erleichterung der Zusammenarbeit mit den Bundesbehörden.....	40
6.4	Innenwirkungen im UVEK.....	40
6.5	Fazit zu den Wirkungen des DZM.....	42
6.5.1	Fazit zu den Ausenwirkungen.....	42
6.5.2	Fazit zu den Innenwirkungen	43
7	BEURTEILUNG DER KONZEPTION DES DZM	44
7.1	Beurteilung der inhaltlichen Konzeption	44
7.1.1	Strategische Ausrichtung.....	44
7.1.2	Ausgestaltung der Projektförderung.....	44
7.1.3	Information/ Vermittlung, Kommunikation.....	45
7.2	Beurteilung der institutionellen Konzeption	46
7.2.1	Konzept „One-Stop-Shop“	46
7.2.2	Umsetzungsstrukturen	46
7.2.3	Umsetzungsprozesse	47
8	EMPFEHLUNGEN	48
8.1	Prämissen	48
8.2	Empfehlungen zur Weiterführung und strategischen Ausrichtung des DZM	49
8.3	Empfehlungen zur Art der zu unterstützenden Projekte	52
8.4	Empfehlungen zur Organisation des DZM.....	54
8.5	Handlungsanregungen für DZM-Organe	56

LITERATUR	57
DOKUMENTE	57
ANHANG 1: Übersicht über die vom DZM unterstützten Projekte	59
ANHANG 2: Liste der durchgeführten Interviews	60
ANHANG 3: Gesprächsleitfäden	61
ANHANG 4: Schriftliche Fragebögen	66

Abkürzungsverzeichnis

APS	Année Politique Suisse
ARE	Bundesamt für Raumentwicklung
ASTRA	Bundesamt für Strassen
BAFU	Bundesamt für Umwelt
BAG	Bundesamt für Gesundheit
BASPO	Bundesamt für Sport
BAV	Bundesamt für Verkehr
BAZL	Bundesamt für Zivilluftfahrt
BBT	Bundesamt für Berufsbildung und Technologie
BFE	Bundesamt für Energie
CHF	Schweizer Franken
DZM	Dienstleistungszentrum für innovative und nachhaltige Mobilität
KKV	Koordinationskonferenz Verkehr des UVEK
KTI	Förderagentur für Innovation des Bundes
LV	Langsamverkehr
MIV	Motorisierter Individualverkehr
öV	öffentlicher Verkehr
seco	Staatssekretariat für Wirtschaft
UVEK	Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation
UZM	UVEK Zentrums für nachhaltige Mobilität (Entwurf)

1 Einleitung, Auftrag und Fragestellungen

1.1 Untersuchungsgegenstand: Das Dienstleistungszentrum für innovative und nachhaltige Mobilität (DZM) des UVEK

Um trotz Spardruck und Aufgabenverzichtsplanung die begonnenen Aktivitäten des UVEK im Bereich nachhaltige und innovative Mobilität fortsetzen und entsprechende Projekte fördern zu können, betreiben das Bundesamt für Raumentwicklung (ARE), das Bundesamt für Umwelt (BAFU) und das Bundesamt für Energie (BFE) seit April 2006 im Rahmen eines auf zwei Jahre befristeten¹ Pilotversuchs gemeinsam das Dienstleistungszentrum für innovative und nachhaltige Mobilität (DZM). In Ergänzung der Verkehrsinfrastrukturpolitik des Bundes unterstützt das DZM neue, zukunftsweisende Mobilitätsprojekte, die auf die Schnittstellen der verschiedenen Verkehrsträger fokussieren und die Leistungsfähigkeit und Nachhaltigkeit des gesamten Verkehrssystems verbessern sollen. Die Projektunterstützung ist zeitlich beschränkt und erfolgt anhand eines Ausschreibungsverfahrens mit konkreten Auswahlkriterien. Insgesamt stehen dafür 1,15 Mio. CHF zur Verfügung, die von den drei beteiligten Ämtern gemeinsam und zu unterschiedlichen Anteilen aufgebracht werden. In den ersten beiden Ausschreibungen 2006 und 2007 wurden insgesamt 54 Gesuche eingereicht, von denen 14 Projekte Unterstützung fanden und 13 realisiert wurden. In der dritten Ausschreibungsrunde Ende 2007 gingen 10 Gesuche ein, von denen 3 unterstützt werden. Das DZM ist als so genannter „One-Stop-Shop“ konzipiert, d.h. gegen aussen bzw. auf der operativen Ebene besteht eine einzige Ansprechstelle für Mobilitätsprojekte, während das Programm im Hintergrund bzw. auf der strategischen Ebene von drei Bundesämtern getragen und finanziert wird. Dieses Konzept soll dazu beitragen, die Zusammenarbeit der beteiligten Ämter zu vereinfachen, Synergien zu nutzen sowie Effizienz und Effektivität zu gewährleisten (vgl. ARE 2005). Die Konzeption des DZM wird in Kapitel 3, die Umsetzungsstrukturen und –prozesse werden in Kapitel 4 näher beschreiben.

1.2 Zielsetzungen der Evaluation

Die vorliegende Evaluation soll eine Bilanz des Pilotversuchs ziehen und verfolgt drei Ziele:

- Erstens soll die Evaluation zuhanden der tragenden Bundesämter Empfehlungen und Anträge formulieren, inwiefern der mit dem DZM verfolgte Ansatz beibehalten werden soll oder eine strategische Neuausrichtung notwendig ist.
- Zweitens soll die Evaluation Hinweise geben, welche Arten von Projekten weiter zu unterstützen sind.
- Drittens sollen zuhanden der Programmleitung Empfehlungen für die Optimierung der Organisation, der Kommunikation, des Fokus der Ausschreibungskriterien und für die

¹ In der ursprünglichen Vereinbarung zwischen BFE, BAFU und ARE zur Schaffung des DZM vom 10. März 2006 war vorgesehen, dass die Leistungserbringung im Rahmen der unterstützten Projekte bis am 30. Juli 2008 abzuschliessen sei. Die Koordinationskonferenz Verkehr (KKV) des UVEK beschloss jedoch am 6. Juni 2007, eine dritte Ausschreibung durchzuführen (Eingabe bis 31.12.2007; Vergabe bis 31.3.2008). Gemäss Ziffer 7 der Ergänzung der Vereinbarung zwischen BFE, BAFU und ARE sollen die in dieser dritten Ausschreibung unterstützten Projekte bis Mitte 2009 abgeschlossen sein.

Projektbegleitung formuliert werden. Die Empfehlungen sind spezifisch auf die drei Ebenen Direktionsausschuss, Steuerungsgruppe und Programmleitung zu fokussieren.

1.3 Fragestellungen

Der Evaluationsauftrag wirft drei zu untersuchende Fragenblöcke auf. Im ersten Block stehen die Wirkung und Umsetzung des DZM und der unterstützten Projekte im Vordergrund:

- Welche Wirkungen des Programms bezüglich der angestrebten Leistungsziele und der vereinbarten Wirkungsindikatoren wurden erreicht?
- Was für ein langfristiges Wirkungspotenzial haben innovative und nachhaltige Mobilitätsprojekte generell und insbesondere die unterstützten Projekte insgesamt?

Der zweite Fragenblock bezieht sich auf generelle Aspekte und die Wirkung des DZM bei den Akteuren:

- Hat sich die Konzeption des Dienstleistungszentrums insgesamt bewährt? Sind Anpassungen bzw. Verbesserungen notwendig?
- Wie klappt die organisatorische Umsetzung hinsichtlich der angestrebten Ziele des Dienstleistungszentrums? Sind Anpassungen bzw. Verbesserungen notwendig?

Hier ist zum einen die Ebene Bund (UVEK) selbst zu untersuchen, wobei die Innenwirkung des DZM beim Bund und die Zweckmässigkeit der Organisation des DZM angesprochen sind. Zum anderen sind die Wirkungen und Erfahrungen auf der Ebene der potenziellen Nutzer des Dienstleistungszentrums (Kantone, Gemeinden, Private, weitere Institutionen) zu untersuchen.

Die empirischen Befunde zu diesen vier Hauptfragen liefern die Grundlage für die Beantwortung des abschliessenden dritten Fragenblocks zur Gesamtbeurteilung des DZM. Er umfasst synthetisierende Fragen und fragt nach den Ursachen allfälliger Probleme sowie nach verschiedenen Verbesserungspotenzialen.

Diese übergeordneten Fragestellungen sind bezüglich der folgenden Akteure und Fragen vertieft zu evaluieren:

Bund (UVEK):

- Was wurde mit dem „One-Stop-Shop“ innerhalb des UVEK erreicht?
- Was wurde bezüglich Zusammenarbeit zwischen den Ämtern (ARE, BAFU, BFE, BAV, BAZL, ASTRA z.B. Schnittstelle BUKO-LV) erreicht?
- Sind das Ausschreibungsverfahren (Ziele und Kriterien) und die Projektadministration (Vertragsmanagement und Controlling, Controllingziele) in der vorliegenden Form ziel führend für die Förderung von innovativen und nachhaltigen Verkehrsprojekten bzw. einer nachhaltigen Mobilität?
- Wurden die finanziellen Mittel effizient und wie vorgesehen eingesetzt?

Kantone, Gemeinden, Private, weitere:

- Hat sich die Konzeption des DZM für die obigen Akteure bewährt? Entspricht das DZM den Bedürfnissen bzw. der Nachfrage dieser Akteure?
- Welche Funktion und welcher Stellenwert hat das DZM für die umsetzenden Akteure?

- Fördert das Programm die Vernetzung und die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren?
- Wie bekannt und akzeptiert sind das DZM und die unterstützten Projekte bei den Akteuren für eine nachhaltige Mobilität? Ist gegebenenfalls eine Erweiterung des Akteurfelds bzw. der Unterstützungskriterien anzustreben?
- Welchen Einfluss hat das DZM auf die Entwicklung und Einführung von innovativen und nachhaltigen Mobilitätsangeboten?
- Erleichtert das DZM die Zusammenarbeit mit den Bundesbehörden?

Fragen zur Gesamtbeurteilung

- Inwiefern trägt das DZM in der Schweiz zur Förderung von innovativen und nachhaltigen Verkehrsprojekten bei?
- In welchem Verhältnis steht der erzielte Nutzen zu den Kosten? Wie sind die Leistungen als Ganzes und im Vergleich zu den Kosten zu beurteilen?
- Bewährt sich der strategische Ansatz mit dem DZM als „One-Stop-Shop“?
- Müssen einzelne Auswahlkriterien bzw. Schwerpunkte für die Projektförderung zukünftig stärker oder schwächer gewichtet werden?
- Welche Empfehlungen gibt es im organisatorischen-administrativen Bereich?
- Sind die eingesetzten Ressourcen im Bezug zu den angestrebten Zielen des DZM ausreichend?
- Inwieweit wurden tatsächlich innovative Ideen im Sinne der Zielsetzung gefunden und in welchem Umfang vermochte hier das DZM einen Beitrag zu leisten?
- Wo sind allfällige Probleme zu geringer Innovation zu lokalisieren, beim DZM (Organisation, Instrumente), bei der finanziellen Ausstattung des DZM, bei der beschränkten Innovationskraft der Projektverfasser etc.?

Nicht zu erheben und zu evaluieren sind die Programmwirkung vor Ort, d.h. die Wirkungen einzelner Projekte sowie die Zielerreichung der Projekte der dritten Ausschreibungsrunde 2008.

1.4 Aufbau des Berichts

Nachfolgend werden die konzeptionellen Grundlagen und das methodische Vorgehen der vorliegenden Evaluation kurz erläutert (Kapitel 2). Im Anschluss daran werden die jeweils die Konzeption (Kapitel 3), die Umsetzungsstrukturen und –prozesse (Kapitel 4), der Output (Kapitel 5) sowie die Wirkungen (Kapitel 6) des DZM beschrieben bzw. analysiert. Kapitel 7 unterzieht anhand dieser Befunde die inhaltliche und institutionelle Konzeption des DZM einer Beurteilung. Das Schlusskapitel (Kapitel 8) zieht eine Bilanz entlang der aufgeworfenen Fragestellungen und formuliert auf der Basis der Befunde der vorliegenden Evaluation Empfehlungen für den künftigen Betrieb des DZM.

2 Konzeption der Evaluation und empirisches Vorgehen

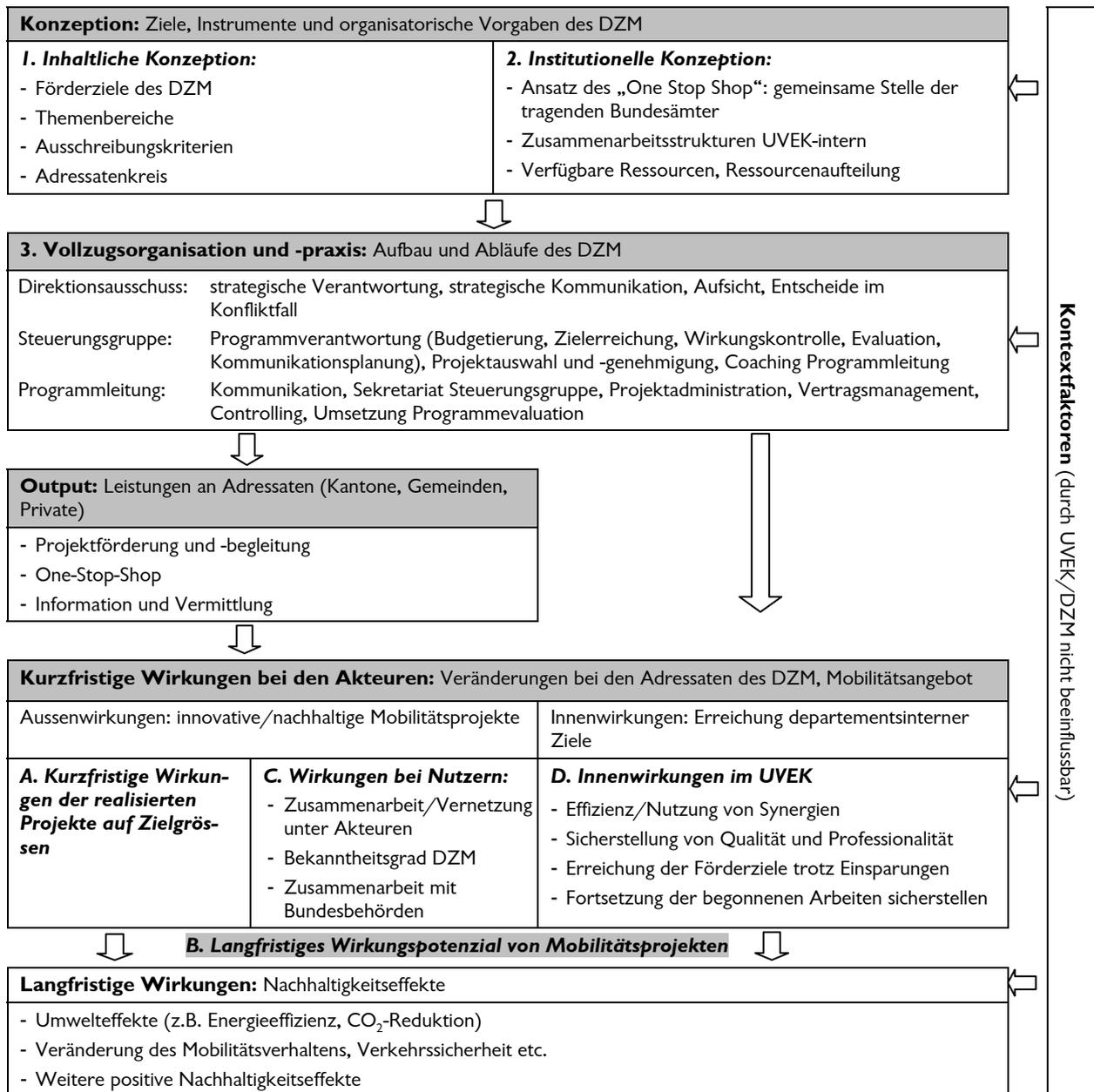
2.1 Analysemodell

Für die Evaluation staatlicher Programme (hier das DZM) wird in der Regel ein auf dem Politikzyklus basierendes Modell herangezogen, das zwischen verschiedenen Phasen und Produkten eines Programms unterscheidet (vgl. Bussmann et al. 1997; Jann/Wegrich 2003; Knoepfel et al. 2006). Den Ausgangspunkt jedes Programms stellt ein bestimmter gesellschaftlicher, wirtschaftlicher oder politischer Zustand dar, der als mangelhaft empfunden wird (Ausgangsproblem). Dieser Zustand soll mittels geeigneter staatlicher Massnahmen im Hinblick auf eines oder mehrere Ziele und Teilziele verändert werden. Die Ziele, die beabsichtigten Massnahmen, sowie operative und organisatorische Vorkehrungen zur Umsetzung bilden das *Programmkonzept*. Für dessen Umsetzung muss eine geeignete *Vollzugsorganisation* aufgebaut werden, in deren Rahmen Leistungen erbracht werden (Programmmoutputs), die über Verhaltensänderungen gesellschaftlicher Akteure (*Impacts*) den angestrebten Zielzustand (*Outcome*) herbeiführen sollen.² Für jedes dieser Elemente nennt die Evaluationsliteratur spezifische Evaluationskriterien.

Abbildung 1 bettet das DZM in diesem Phasenmodell und dient als konzeptionelle Grundlage für die Evaluation. Das Analysemodell geht davon aus, dass die Outputs und Wirkungen des DZM auf die grundsätzliche Konzeption und auf die Vollzugsstruktur des Programms sowie auf externe, vom Programm nicht beeinflussbare Kontextfaktoren zurückzuführen sind. Es veranschaulicht die zentralen Erkenntnisinteressen der Evaluation (grau schattiert): zum einen die Innen- und Aussenwirkungen des DZM (Buchstaben A-D in Abbildung 1), zum anderen die Zweckmässigkeit der Konzeption und Vollzugsstruktur zur Erzielung der erwünschten Wirkungen (Ziffern 1-3 in Abbildung 1). Die effektiven langfristigen Wirkungen (Nachhaltigkeitseffekte) sowie Kontexteinflüsse bilden nicht Gegenstände der Evaluation.

² Impacts und Outcomes bilden zusammen mit den Outputs die Wirkungsebenen staatlicher Programme. In der Literatur zur Politikevaluation ist die Verwendung der Begriffe ‚Impact‘ und ‚Outcome‘ uneinheitlich. Vgl. dazu Ritz (2003: 183) oder Bussmann (2007: 254).

Abbildung 1: Das der Evaluation zugrundeliegende Wirkungsmodell des DZM



Quellen: Eigene Darstellung auf der Basis von ARE 2005, BFE/BAFU/ARE 2006, UVEK 2007/2008

2.2 Empirisches Vorgehen

Zur Gewinnung der für die Evaluation notwendigen Informationen kam ein Mix aus gängigen Methoden der sozialwissenschaftlichen Datenerhebung und –auswertung zum Einsatz, so namentlich Dokumentenanalysen, halbstrukturierte Leitfadeninterviews mit Experten und Praktikern sowie standardisierte schriftliche Befragungen potenzieller und effektiver Nutzer des DZM. Dadurch sollte die Innensicht der beteiligten Akteure mit der Aussensicht externer Personen/Organisationen ergänzt werden. Tabelle 1 gibt eine Übersicht auf, mit welchen Erhebungsmethoden welche Informationen gewonnen wurden.

Tabelle 1: Übersicht über die Erhebungsmethoden

Form der Erhebung	Konsultierte Dokumente / befragte Akteure	Erhobene Inhalte
Dokumentenanalyse	Sitzungsprotokolle (KKV, Steuerungsgruppe, Direktionssausschuss) DZM-interne Aktennotizen Dokumentation der Ausschreibungen Projektverträge und Controllingunterlagen (Zwischen- und Schlussberichte)	Inhaltliche Konzeption des DZM, vorgesehene und tatsächliche Strukturen und Abläufe Entstehung und Betrieb des DZM Eingereichte und unterstützte Projekte, Projektträger Projektbeurteilungen Projektwirkungen, grundsätzliches Wirkungspotenzials von Projekten
Halbstrukturierte Leitfadeninterviews	Programmakteure: (ehemaliger) Leiter DZM, Steuerungsgruppe und Direktionssausschuss (6 Interviews)	Zweckmässigkeit Konzeption (Förderziele, Themenbereiche, Ausschreibungskriterien, AdressatInnenkreis; UVEK-interne Zusammenarbeitsstrukturen, Ressourcen und Ressourcenaufteilung) Zweckmässigkeit der Vollzugsorganisation: Strukturen und Abläufe Eignung/Zweckmässigkeit des Ausschreibungsverfahrens und der Projektadministration hinsichtlich der Zielerreichung Mittleinsatz: Effizienz/Plankonformität Departementsinterne Wirkungen: Zielerreichung (Effizienz/Synergien, Qualität und Professionalität, Erreichung der Förderziele trotz Einsparungen, Fortsetzung der begonnenen Arbeiten), Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Ämtern
Halbstrukturierte Leitfadeninterviews	Vertreter der weiteren beteiligten UVEK-Ämter (BAV, BAZL), Generalsekretär UVEK (Leiter KKV) ¹ (3 Interviews)	Zweckmässigkeit der Konzeption (Förderziele, Themenbereiche, Ausschreibungskriterien, AdressatInnenkreis; UVEK-interne Zusammenarbeitsstrukturen, Ressourcen und Ressourcenaufteilung) Zweckmässigkeit der Vollzugsorganisation: Strukturen und Abläufe Departementsinterne Wirkungen: Zielerreichung (Effizienz/Synergien, Qualität und Professionalität, Erreichung der Förderziele trotz Einsparungen, Fortsetzung der begonnenen Arbeiten), Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Ämtern
Halbstrukturierte Leitfadeninterviews	Externe Fachexperten im Bereich nachhaltige Mobilität (5 Interviews)	Bekanntheit/Akzeptanz/Positionierung des DZM Bedürfnis-/Nachfragekonformität Zweckmässigkeit der inhaltlichen Konzeption (Förderziele, Themenbereiche, Ausschreibungskriterien, AdressatInnenkreis) Wirkungen bei AdressatInnen: Zusammenarbeit, Vernetzung; Bedeutung für Förderung innovativer und nachhaltiger Mobilität Langfristiges Wirkungspotenzial Wirkungen/Nutzen One-Stop-Shop und Informationsangebot

Tabelle 1 (Fortsetzung): Übersicht über die Erhebungsmethoden

Form der Erhebung	Konsultierte Dokumente / befragte Akteure	Erhobene Inhalte
Standardisierte schriftliche Befragung	Drei AdressatInnengruppen mit jeweils spezifischen Fragebogenversionen: - Projektnehmende Ausschreibungen 1 und 2 (alle 12) ² - Abgelehnte Gesuchstellende Ausschreibungen 1 und 2 (alle 31) ³ - Potenzielle AdressatInnen des DZM: 23 Kantonale Stellen ⁴ 60 Kommunale Stellen ⁵ 62 im Bereich Mobilität tätige Organisationen ⁶	Bekanntheit/Akzeptanz/Positionierung DZM Bedürfnis-/Nachfragekonformität DZM, Bedeutung/Funktion für Nachfrager Zweckmässigkeit der inhaltlichen Konzeption (Förderziele, Themenbereiche, Ausschreibungskriterien, AdressatInnenkreis) Eignung/Zweckmässigkeit des Ausschreibungsverfahrens und der Projektabwicklung, Zufriedenheit mit Abläufen, Kommunikation etc. (nur Projektnehmende) Wirkungen bei AdressatInnen: Entwicklung bzw. Einführung von Mobilitätsprojekten (Veränderung zu vorher, Beitrag DZM dazu); Veränderung in Zusammenarbeit mit Bundesbehörden; Zusammenarbeit und Vernetzung unter Akteuren Wirkungen/Nutzen One-Stop-Shop und Informationsangebot

¹ Aufgrund eines Entscheides der ASTRA-Direktion konnten trotz entsprechender Bemühungen des Evaluationsteams und der Auftraggeber im Rahmen der vorliegenden Evaluation keine Gespräche mit ASTRA-Mitarbeitenden stattfinden.

² Zwei der 13 realisierten Projekte werden von derselben Organisation umgesetzt, deshalb N=12.

³ Einzelne Gesuchstellende reichten mehr als ein Projekt beim DZM ein. Sofern eines dieser Gesuche vom DZM unterstützt wurde, wurde die betreffende Organisation/Person nur als Projektnehmende befragt. Deshalb N=31.

⁴ Für das Thema Mobilität zuständige kantonale Amtsstellen (gemäss eigener Internetrecherche). Drei kantonale Stellen wurden als Projektnehmende oder abgelehnte Gesuchstellende befragt, deshalb N=23.

⁵ Für das Thema Mobilität zuständige kommunale Amtsstellen (gemäss eigener Internetrecherche) der Hauptorte der 55 Agglomerationen gemäss ARE-Verzeichnis und von 5 weiteren kleineren ländlichen Einzelstädten.

⁶ Gemäss eigener Internetrecherche zufällig ausgewählte nicht behördliche Organisationen aus verschiedenen Bereichen der Mobilität: Öffentlicher Verkehr (10), Automobilverband (10), Forschung und Entwicklung (9), Alternativmobilität (7), Tourismus (6), Planung (5), Verkehrsverband (5), Veloverband (5), allgemeine Interessenorganisationen (4), Mobilitätszentrale (1). Von diesen Organisationen sind 9 gesamtschweizerisch tätig, 36 in der Deutschschweiz, 14 in der Westschweiz und 3 im Tessin.

Eine Liste der in den Interviews befragten Personen findet sich in Anhang 2, die Gesprächsleitfäden in Anhang 3. Die Interviews wurden aufgenommen und protokolliert.

Die schriftliche Befragung erfolgte anhand von drei verschiedenen, für jede AdressatInnengruppe (unterstützte Projektnehmende, abgelehnte Gesuchstellende, potenzielle AdressatInnen) spezifisch konzipierten Fragebogenversionen (vgl. Anhang 4). Die Fragebögen lagen jeweils in Deutsch und Französisch vor und waren elektronisch ausfüllbar. Der Versand erfolgte am 17. Juni per E-Mail. Rücksendefrist war der 4. Juli, danach wurde ebenfalls per E-Mail ein Reminding durchgeführt. Der letzte verwertete Fragebogen traf am 22. Juli ein.³ Insgesamt wurden 187 Fragebögen verschickt. Davon wurden 79 retourniert, was einer Rücklaufquote von 42,3% ent-

spricht. Diese Quote ist mit derjenigen aus anderen, ähnlich gelagerten Befragungen vergleichbar. Tabelle 2 informiert über die Rücklaufquoten in den einzelnen AdressatInnengruppen.

Tabelle 2: Rücklauf der standardisierten schriftlichen Befragung

Befragte Akteure	Anzahl / Stichprobengrösse	Rücklauf
Projektnehmende	Alle (12)	11 (91,6%)
Abgelehnte Gesuchstellende	Alle (31)	10 (33,3%)
Potenzielle AdressatInnen	Total 145	58 (40,0%)
	23 Kantone ¹	10 (43,5%)
	60 Gemeinden	22 (36,7%)
	62 Organisationen ²	26 (41,9%)
Total 187		79 (42,3%)

¹ In einem Fall haben mehrere kantonale Stellen desselben Kantons einen Fragebogen retourniert. Diese wurden beim Rücklauf nur einmal gezählt.

² Aufgeschlüsselt nach den oben (Anmerkung 4 zu Tabelle 1) aufgeführten Kategorien variiert die Rücklaufquote zwischen 25% (Interessenorganisationen) und 57,1% (Alternativmobilität).

Bei allen drei Gruppen der potenziellen AdressatInnen fällt auf, dass die Rücklaufquote aus der Westschweiz und dem Tessin markant tiefer ist als diejenige für die Deutschschweiz oder der auf nationaler Ebene tätigen Organisationen: Die Antworten der kantonalen Stellen stammen alle aus der Deutschschweiz. Bei den Gemeinden beträgt die Rücklaufquote für die Deutschschweiz 41,9% (18 von 43), für die Romandie 23,1% (3 von 13), für das Tessin 0% (0 von 4). Von angeschriebenen national tätigen Organisationen antworteten 44,4% (4 von 9), die Rücklaufquote der Organisationen aus der Deutschschweiz beträgt 50% (18 von 36), derjenigen aus dem Tessin 33,3% (1 von 3), während lediglich 21,4% der Westschweizer (3 von 14) Organisationen antworteten. Über die Gründe für diese Diskrepanz kann nur spekuliert werden.

³ Aus zeitlichen Gründen konnten spätere Rückmeldungen nicht mehr berücksichtigt werden.

3 Konzeption des DZM

Um eine Grundlage für die Evaluation der verschiedenen Elemente des DZM zu liefern, werden im vorliegenden Kapitel dessen Entstehung (Abschnitt 3.1) und Konzeption (Abschnitt 3.2) kurz beschrieben. Dabei geht es vor allem darum, die einzelnen Elemente der Programmkonzeption analytisch zu identifizieren und zu erläutern. Die Beurteilung dieser Elemente erfolgt in Kapitel 7 auf der Grundlage der Befunde zur Umsetzungsstruktur, zu den Outputs und zu den Wirkungen des Pilotversuchs.

3.1 Entstehungsgeschichte des DZM

Die Konzeption sowie die Ziele bzw. angestrebten Wirkungen des DZM erklären sich aus dessen Entstehungsgeschichte, weshalb diese einleitend kurz rekonstruiert wird. Als Quellen dienen verschiedene verwaltungsinterne Dokumente, namentlich die Protokolle der Koordinationskonferenz Verkehr (KKV)⁴ des UVEK und verschiedene Aktennotizen und andere interne Dokumente des ARE und des BFE.

Der strategische Ausgangspunkt bildet die Departementsstrategie des UVEK vom Mai 2001, welche die Gewährleistung einer nachhaltigen Mobilität und eine unter den Verkehrsträgern und mit der Raumordnung koordinierte Verkehrspolitik als zwei von sieben verkehrspolitischen Grundsätzen definiert (UVEK 2001: 16). Auf dieser Grundlage beruh(t)en zahlreiche Programme und –projekte von UVEK-Ämtern (insbesondere ARE, ASTRA, BAFU und BFE)⁵ mit dem Ziel, im Rahmen ihrer jeweiligen Zuständigkeiten und teilweise gemeinsam innovative und nachhaltige Mobilität angebots- und nachfrageseitig zu fördern. Dabei können die Aktionsfelder Fussverkehr, Langsamverkehr, Freizeitverkehr, kombinierte Mobilität, Mobilitätsmanagement, Fahrweise und Fahrzeuge unterschieden werden. Auch Bundesämter ausserhalb des UVEK (seco, BAG, BASPO etc.) unterstütz(t)en – teilweise in Kooperation mit UVEK-Ämtern – diverse Projekte und Aktivitäten im Bereich der nachhaltigen Mobilität bzw. des Langsam- und des Freizeitverkehrs.⁶

Eines dieser verschiedenen Programme der Mobilitätsförderung war das seit 2002 laufende Aktionsprogramm Freizeitverkehr des ARE, das die Unterstützung von Modell- und Pilotprojekten in diesem Bereich ermöglichte (vgl. ARE 2004a).⁷ 2004 war vorgesehen, dieses Aktionsprogramm auszuweiten und in die Strategie Freizeitverkehr (ARE 2004b) zu integrieren, welche das ARE ebenfalls seit 2002 im Auftrag der KKV ausgearbeitet hatte. Im Rahmen dieser Strategie liess das ARE 2004 einen Businessplan für ein Kompetenzzentrum nachhaltiger Freizeitverkehr entwi-

⁴ Die KKV ist das oberste interne Koordinationsgremium des UVEK für den Verkehrsbereich. Sie dient der strategischen Bearbeitung verkehrspolitisch wichtiger Geschäfte, der Koordination der Verkehrspolitik innerhalb des UVEK und dem Einbezug der Querschnittsbereiche Umwelt, Raum und Energie in die Verkehrspolitik. Die KKV steht unter der Leitung des UVEK-Generalsekretärs und versammelt das Generalsekretariat und die Bundesämter ARE, ASTRA, BAFU, BAZL, BAV und BFE. Sie kommt rund dreimal jährlich zusammen.

⁵ Eine Übersicht über die von ARE, ASTRA und BFE unterstützten Programme und Projekte findet sich in einer Zusammenstellung des ARE zuhanden der KKV vom 22. April 2005.

⁶ Eine Übersicht findet sich im Entwurf zum Förderprogramm nachhaltiger Freizeitverkehr des ARE vom April 2004.

ckeln (Grütter 2004). Dieses Kompetenzzentrum sollte „bis 2010 von allen involvierten Akteuren als zentrale Anlauf- und Koordinationsstelle sowie als Wissensplattform für innovative Aktivitäten im Bereich nachhaltiger Freizeitmobilität“ genutzt werden. Es sollte dem ARE angegliedert werden und die Dienstleistungen Information (Generierung und Vermittlung), One-Stop-Shop und Förderung innovativer Mobilitätsprojekte erbringen. Diese Projekte sollten durch das Kompetenzzentrum begleitet und zuhanden der Wissensplattform (Erfahrungsaustausch, best-practice-Beispiele) aufbereitet werden (Grütter 2004).

Die Entlastungsprogramme des Bundes in den Jahren 2003 und 2004 und die darauf beruhende Aufgabenverzichtsplanning von 2005 (vgl. APS 2003: 136ff.; APS 2004: 112f.; APS 2005: 124ff.) stellten einen Teil dieser verschiedenen Mobilitätsförderungsaktivitäten und -projekte in Frage. Die Einsparungen betrafen nicht nur die Förderaktivitäten an sich, sondern auch die bisher gepflegten Zusammenarbeits- und Koordinationsstrukturen unter den verschiedenen Bundesämtern, deren Aufrechterhaltung durch die Reduktion der Personalressourcen erschwert wurde. Um die Auswirkungen der Budgetkürzungen abfedern und die bisher verfolgten, auf die UVEK-Strategie abgestützten Aktivitäten zur Förderung der nachhaltigen Mobilität zumindest teilweise weiterführen zu können, befasste sich die KKV auf Anregung des BFE im Januar und im April 2005 mit den Möglichkeiten einer verstärkten Koordination der Mobilitätspolitik im UVEK. Die Diskussionen mündeten im Beschluss, eine Strategie zur koordinierten Umsetzung der Sparbeschlüsse auszuarbeiten.

In der Folge erarbeiteten das ARE und das BFE im Sommer 2005 ein Konzept für die Einrichtung eines von sechs Ämtern (ARE, ASTRA, BAFU, BAZL, BAV und BFE) getragenen „UVEK Zentrums für nachhaltige Mobilität“ (UZM), das wesentliche Elemente (strategischer Ansatz, Ziele, Dienstleistungsangebot) des geplanten Kompetenzzentrums Nachhaltiger Freizeitverkehr von 2004 übernahm. Das Zentrum sollte es dem UVEK ermöglichen, in reduziertem Umfang in den drei Schnittstellenbereichen kombinierte Personenmobilität (1), neue und innovative Angebotsformen für MIV, öV und LV (2) sowie innovative nachfrageseitige Lösungsansätze (3) aktiv zu bleiben und verschiedener laufender, von ARE, BFE und ASTRA geförderter Projekte weiterzuführen. Dieses Papier wurde im September 2005 in der KKV diskutiert, wobei die Schaffung des UZM von den vertretenen Ämtern unterschiedlich beurteilt wurde. Das ARE und das BFE sprachen sich klar für die Schaffung des UZM aus, machten dessen Realisierung jedoch von der finanziellen Beteiligung der anderen Ämter abhängig. Das BAFU und das BAZL hielten das Projekt für sinnvoll; das BAFU sah jedoch zunächst keine Möglichkeit, sich finanziell daran zu beteiligen, und das BAZL betrachtete sich thematisch nicht für zuständig. Das ASTRA und das BAV standen dem Vorhaben aus grundsätzlichen Erwägungen kritisch entgegen. Nach der Klärung von strategischen Grundsatzfragen auf Departementsstufe und einer Überarbeitung der Projektskizze beschloss die KKV im Januar 2006, das Dienstleistungszentrum für innovative und nachhaltige Mobilität (DZM) unter der Federführung des ARE mit der Beteiligung des BAFU und des BFE als zweijährigen Pilotversuch zu starten. Die entsprechende Vereinbarung zwischen

⁷ Ein ähnliches Programm war im Bereich Langsamverkehr unter der Federführung des ASTRA vorgesehen. Das UVEK legte

den drei Bundesämtern wurde am 10. März 2006 unterzeichnet. Mitte Juni 2006 lief die erste Frist für Projekteingaben ab, Ende Februar 2007 die zweite. Da nach Abschluss der zweiten Ausschreibung noch rund ein Drittel des für das DZM vorgesehenen Fördervolumens zur Verfügung stand, beschloss die KKV, diese Mittel zur Finanzierung der vorliegenden Evaluation und einer dritten Ausschreibungsrunde einzusetzen (Eingabefrist: 31. Dezember 2007).

3.2 Beschreibung der Konzeption

Die Konzeption des DZM beinhaltet dessen Zielsetzungen, die operativen Elemente, d.h. die Massnahmen bzw. Leistungen, die zur Erreichung dieser Ziele vorgesehen sind, sowie die organisatorischen Elemente, d.h. die für den Betrieb des DZM vorgesehenen Strukturen, Prozesse und Ressourcen. Mit letzteren befasst sich Kapitel 4 ausführlich, weshalb im vorliegenden Kapitel lediglich die grundsätzlichen konzeptionellen Überlegungen erörtert werden. Die gegen aussen, d.h. an die AdressatInnen des Programms gerichteten Ziele und Massnahmen werden in Anlehnung an die von Knoepfel et al. (2006: 127) getroffene Unterscheidung zwischen substanziellen und institutionellen Elementen öffentlicher Politiken mit dem Begriff „inhaltliche Konzeption“, die organisatorischen Elemente und die verwaltungsinternen Ziele und Massnahmen mit dem Begriff „institutionelle Konzeption“ bezeichnet (vgl. Abbildung 1). Die nachfolgenden Ausführungen stützen sich hauptsächlich auf verschiedene Dokumente zum DZM (Grütter 2004, ARE 2005, ARE/BAFU/BFE 2006, UVEK 2007/2008, Aktennotizen ARE) sowie Interviewaussagen der Programmakteure.

3.2.1 Zielsetzungen und AdressatInnen

Das DZM des UVEK verfolgt *inhaltliche bzw. substanzielle*, d.h. auf den Bereich Mobilität und dessen Akteure, die Umwelt und den Energieverbrauch bezogene, sowie *institutionelle*, d.h. auf die Strukturen und Abläufe im UVEK bezogene (Wirkungs-)Ziele. Dabei bilden die Schaffung von verkehrlichem und ökologischem und damit volkswirtschaftlichem Mehrwert – Verbesserung der Leistungsfähigkeit und der Nachhaltigkeit des gesamten Verkehrssystems – sowie die Schliessung von Marktlücken (Innovation) die **übergeordneten Ziele** des DZM. Als **substanzielle Ziele** auf der Ebene der AdressatInnen des DZM formuliert das Konzept explizit (ARE 2005: 2):

- Neue Ideen für zukunftsweisende Mobilitätsformen und -angebote entwickeln. Konkret: Realisierung von nachhaltigen Mobilitätsprojekten in drei Themenbereichen⁸. Die Projekte sollen einem intermodalen Ansatz folgen und potenziell für die ganze Schweiz Gültigkeit haben oder reproduzierbar sein.
- Such- und Transaktionskosten für nachhaltige Mobilitätsprojekte reduzieren
- Marktchancen von nachhaltigen Mobilitätsprojekten mit innovativen Lösungsansätzen verbessern

2002 ein entsprechendes Leitbild und einen Massnahmenkatalog vor (UVEK 2002).

⁸ Pilot- und Demonstrationsprojekte der kombinierten Personenmobilität (1), Pilot- und Demonstrationsprojekte mit neuen Angebotsformen für MIV, öV und LV (2) und Projekte mit nachfrageorientierten Massnahmen und innovativen Lösungsansätzen (3).

- Wissen der interessierten Akteure über nachhaltige Mobilitätsprojekte erweitern
- Kontinuität von laufenden Projekten gewährleisten

Diese Ziele sind nicht konkreter operationalisiert und mit Indikatoren zur Messung der Zielerreichung ergänzt. Sie beziehen sich zudem mehrheitlich auf die intermediäre Ebene der AdressatInnen, d.h. der Akteure, die Mobilitätsprojekte konzipieren und realisieren, und weniger auf die Ebene des Mobilitätsverhaltens, das Mobilitätsangebot, des Modalsplits, der Energie- oder Umweltwirkungen.

Aus den konzeptionellen Grundlagen (ARE 2005) können zudem die folgenden, eher implizit erwähnten, auf das UVEK bezogenen und damit **institutionellen Ziele** abgeleitet werden:

- Effizienz im Mitteleinsatz, d.h. zielgerichteter Einsatz der knappen Mittel bei grösstmöglichem Beitrag zu einer nachhaltigen Mobilität
- Vermeidung von Doppelspurigkeiten und Konkurrenzsituationen bei der Förderung nachhaltiger Mobilitätsprojekte
- Reduktion des Verwaltungsaufwands bei der Förderung nachhaltiger Mobilitätsprojekte
- Vereinfachung der Zusammenarbeit der UVEK-Ämter bei der Förderung nachhaltiger Mobilitätsprojekte
- Erschliessung von Synergien: Optimale Ergänzung und Abstimmung mit den anderen Akteuren auf Bundesebene (z.B. ASTRA, BFE, seco, Programm EnergieSchweiz, KTI) oder der Stiftung Klimarappen
- Gewährleistung von Qualität und Professionalität im Betrieb des DZM

3.2.2 Operative Elemente – Dienstleistungen des DZM

Als operative Elemente werden die Massnahmen bzw. Leistungen (Output) des DZM bezeichnet, mit denen die oben aufgelisteten Ziele erreicht werden sollen. Hier können drei primäre Dienstleistungen unterschieden werden (ARE 2005: 3):

- **Förderung nachhaltiger Mobilitätsprojekte:** zeitlich limitierte Anschubfinanzierung und/oder immaterielle Förderung von Projekten (vgl. Fussnote 8) im Rahmen eines öffentlichen Ausschreibungsverfahrens (bottom-up-Ansatz) mit konkreten Auswahlkriterien⁹. Diese Leistung beinhaltet auch die **Projektbegleitung** inkl. **Erfolgskontrolle** und die **systematische Auswertung der gemachten Erfahrungen**. Gefördert werden primär innovative verkehrsträgerübergreifende Projekte mit Wirkung in der Schweiz. In den „allgemeinen Informationen“ über das DZM (UVEK 2008) werden fünf Themenbereiche unterschieden: Städte und Agglomerationen (1), Ländlicher

⁹ Zwingend zu erfüllende Voraussetzungen sind ein Selbst- bzw. Drittmittelfinanzierungsgrad von mindestens 60% der Projektkosten und eine langfristige Ausrichtung sowie transparentes Projektmanagement, Monitoring und Controlling. Die Erfolgsaussichten müssen bei folgenden Kriterien plausibel dargelegt werden: Innovations- und Marktpotenzial; Energieeffizienz- und CO₂-Reduktionspotenzial sowie keine negativen Auswirkungen auf andere Umweltbereiche; positive Effekte für eine nachhaltige Verkehrspolitik und die Umwelt. Von einer Mitfinanzierung ausgeschlossen sind Projekte, die von UVEK-Ämtern im Rahmen der regulären Amtsaufgaben finanziert werden; Tagungen, Kongresse und Kampagnen; Institutionen; Grundlagenforschung; Infrastrukturen und Betriebs- sowie projektexterne Kosten (BFE/BAFU/ARE 2006: 4f.). Eine zentrale Voraussetzung der Projektunterstützung ist ausserdem, dass die einzelnen Bundesämter nur Projekte in Handlungsfeldern finanzieren, in denen sie über entsprechende Rechtsgrundlagen verfügen und für die nicht bereits ein anderes Amt zuständig ist.

Raum (2), Freizeit und Tourismus (3), Umwelt, Energie und Mobilität (4), Innovative technische Ansätze (5) genannt. Grundsätzlich sind Projekte auf allen Stufen von der Idee bis zur Umsetzung denkbar, das DZM legt aber das Schwergewicht auf umsetzungsreife Projekte mit möglichst direkter Wirkung. Die gesamte Projektsumme muss sich auf mindestens 50'000 CHF belaufen, und der Bundesbeitrag ist auf maximal 40% der Projektkosten beschränkt.¹⁰ Die Projekte sollen ihre Wirkungen langfristig entfalten, die Laufzeit der Projekte bzw. der Unterstützungsbeiträge des Bundes ist jedoch grundsätzlich auf jeweils 15-18 Monate beschränkt (vgl. UVEK 2008 bzw. Vorversionen dieses Dokuments).

- **One-Stop-Shop:** Realisierung und Betrieb einer Anlaufstelle, bei der sich Umsetzende über Fördermöglichkeiten und –bedingungen im Bereich der nachhaltigen Mobilität informieren können.
- **Information und Vermittlung:** Aufbereitung, Vermittlung und Vernetzung von Informationen im Bereich der nachhaltigen Mobilität über eine Wissensplattform (Internet).

Der AdressatInnenkreis des DZM ist sehr breit und offen. Er ist nicht näher definiert und umfasst öffentliche (Kantone, Gemeinden) und private (Firmen, Vereine, Privatpersonen) Akteure im Bereich nachhaltige Mobilität.

Als weitere, im Konzept jedoch nicht erwähnte Leistung des DZM ist auch die **Kommunikation** über die Rolle und Funktion des DZM an mögliche Partner zu erwähnen. Diese stellt gemäss Grütter (2004: 12) eine notwendige Bedingung für die Umsetzung des Konzepts des One-Stop-Shops und eine optimale Nutzung der Informationsplattform dar. Bei der Lancierung des DZM war vorgesehen, dass das ARE ein generelles Kommunikationskonzept erarbeitet. Ein solches wurde im Herbst 2006 im Hinblick auf die zweite Ausschreibung von der Programmleitung entworfen. Dessen Ziel war es, neue Zielgruppen anzusprechen. Anlässlich der Diskussion des Konzepts sprach sich der Direktionsausschuss für eine eher defensive Kommunikationsstrategie aus und verzichtete auf die Umsetzung eines Teils der vorgeschlagenen Massnahmen (vgl. dazu Abschnitt 5.4).

Im Nachgang an die erste Ausschreibung beschlossen der Direktionsausschuss und die Steuerungsgruppe im Sommer 2006 nicht nur, die Kommunikation zu intensivieren, um neue Zielgruppen anzusprechen, sondern auch gewisse konzeptionelle Grundlagen anzupassen, um interessantere Projekte zu akquirieren. Gemäss den gesichteten Unterlagen beinhalteten diese Anpassungen vor allem die Beschreibung der Themenbereiche der Projektförderung in den Ausschreibungsunterlagen, während die Gesuchsformulare und die formellen Beurteilungskriterien und -unterlagen nur punktuell verändert wurden.¹¹

¹⁰ Diese Auflagen bzw. das Erfordernis einer kritischen Projektgrösse begründen sich gemäss Interviewaussagen und internen Akten des DZM damit, dass sich der Aufwand des Bundes für die Projektbegutachtung und -begleitung rechtfertigen soll, und mit der angestrebten Selektionswirkung: Es sollten professionelle Projektträgerschaften mit hohem Commitment angesprochen werden, die bereit sind, ein gewisses Mass an Eigenleistung zu erbringen bzw. in der Lage sind, Drittmittel zu akquirieren und so die Markttauglichkeit und Nachhaltigkeit des Projekts zu gewährleisten.

¹¹ In der zweiten Ausschreibung hatten die Gesuchstellenden neu die Zuordnung ihres Projekts zu Themen und Bereichen konkret anzugeben. Im Beurteilungsbogen entfiel das Kriterium des Projektzwecks, während neu eine Beurteilung der Gesamtwirkung vorzunehmen war.

3.2.3 Organisatorische Elemente – Strukturen, Prozesse und Ressourcen

Die Organisatorischen Elemente umfassen die für den Betrieb des DZM vorgesehene Aufbau- und Ablauforganisation sowie die dafür eingeplanten Ressourcen. Nachfolgend werden die konzeptionellen Grundlagen dieser Elemente kurz beschrieben. Mit den tatsächlichen Umsetzungsstrukturen befasst sich Kapitel 4.

Strukturen:

Das DZM wird von den drei Bundesämtern ARE, BAFU, BFE, die es auch finanzieren, gemeinsam getragen.¹² Die drei Ämter haben zu diesem Zweck eine Vereinbarung unterzeichnet (BFE/BAFU/ARE 2006). Es umfasst drei Organisationsebenen bzw. Organe mit jeweils spezifischen, klar definierten Aufgaben (BFE/BAFU/ARE 2006; vgl. detailliert Abschnitt 4.1): Ein dreiköpfiger **Direktionsausschuss** mit je einem Vertreter der Amtsleitung nimmt primär strategische und Aufsichtsaufgaben wahr. Eine ebenfalls dreiköpfige **Steuerungsgruppe** mit gleichberechtigter Vertretung der drei Bundesämter ist für die Führung des DZM zuständig. Das operative Geschäft des DZM obliegt der **Programmleitung**, die von zwei Personen im ARE wahrgenommen wird. Die Eingabe von Projektgesuchen sowie die Umsetzung der unterstützten Projekte inkl. Berichterstattung und Selbstevaluation erfolgt durch bundesexterne öffentliche und/oder private Akteure. Tabelle 3 fasst die Zuständigkeiten der drei DZM-Organe zusammen:

Tabelle 3: Aufbauorganisation des DZM: Organe und Zuständigkeiten

Stufe	Zusammensetzung	Aufgaben/Zuständigkeiten
Direktionsausschuss	Je 1 Vizedirektor aus ARE, BAFU und BFE	<ul style="list-style-type: none"> - strategische Verantwortung - strategische Kommunikation (gegenüber KKV) - Aufsicht - Entscheide im Konfliktfall
Steuerungsgruppe	Je 1 Person aus ARE, BAFU und BFE	<ul style="list-style-type: none"> - Programmverantwortung (Budgetierung, Zielerreichung, Wirkungskontrolle, Evaluation, Kommunikationsplanung) - Projektauswahl und -genehmigung - Coaching Programmleitung
Programmleitung	2 Personen (ARE) Programmleiter und Assistent	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikation - Sekretariat Steuerungsgruppe - Projektadministration - Vertragsmanagement - Controlling - Umsetzung Programmevaluation

Prozesse:

Der Betrieb des DZM kann in verschiedene Teilprozesse gegliedert werden (vgl. dazu detailliert Abschnitt 4.1): Ausschreibung, Gesuchsbeurteilung und Projektvergabe, Projektbegleitung und Monitoring sowie die übergeordnete Programmsteuerung (Konzeption, Controlling, Anpassungen der Konzeption, Kommunikation und Berichterstattung). Im Rahmen des Pilotversuchs er-

¹² Die Trägerschaft kann durch weitere UVEK-Verkehrsämter erweitert werden (BFE/BAFU/ARE 2006: 6).

folgten drei Ausschreibungen, d.h. es finden sich drei zeitlich gestaffelte, sich überlagernde Projektzyklen.¹³ Diese Prozesse beruhen auf den folgenden konzeptionellen Grundlagen:

Die **Ausschreibung** ist als Projektwettbewerb konzipiert, d.h. interessierte Kreise haben ihre Projektgesuche bis zu einem bestimmten Eingabetermin mittels eines standardisierten Gesuchformulars (UVEK 2007) beim DZM einzureichen. Die Gesuchstellenden haben dabei Angaben über sich selber, über Projektpartner und Sponsoren, über Kosten und Finanzierung des Projekts, über dessen Inhalte (Ausgangslage, Ziele, Massnahmen und Vorgehen, Controlling, Risiken) und seine erwarteten Wirkungen (Erfolgspotenzial) hinsichtlich Innovations-, Markt- und Multiplikatorpotenzial, Umwelt-, Verkehrs- und Nachhaltigkeitseffekte sowie Energieverbrauch und CO₂-Austoss zu machen. Mit dem Ausschreibungsverfahren sollen gegenüber einer laufenden Projektbeurteilung einerseits der Verwaltungs- und Koordinationsaufwand reduziert sowie andererseits dem „first come – first served“-Prinzip entgegengetreten werden (vgl. Grütter 2004: 11).

Für die **Gesuchsbeurteilung/Projektvergabe** ist laut DZM-Vereinbarung die Steuerungsgruppe in Absprache mit dem Direktionsausschuss zuständig.¹⁴ Die Vergabe erfolgt auf der Grundlage der Projektanträge und einem standardisierten Beurteilungsraster, das die verschiedenen Entscheidungskriterien enthält.¹⁵ Die kriteriengestützte Auswahl der Projekteingaben dient dazu, im Rahmen der zur Verfügung stehenden Mittel die Projekte, die das grösste Wirkungspotenzial versprechen, auszuwählen. Dabei kommen Mindest- und Ausschlusskriterien zum Zug (BFE/BAFU/ARE 2006: 5), d.h. es wird in Kauf genommen, dass bei qualitativ ungenügenden Eingaben und wenig Erfolg versprechenden Projekten die verfügbaren Mittel nicht vollständig ausgeschöpft werden (vgl. Grütter 2004: 11).

Projektbegleitung und Monitoring¹⁶: Die Zuständigkeit für die Finanzierung und Begleitung der unterstützten Projekte liegt jeweils bei einem einzelnen der am DZM beteiligten Bundesämter, wobei fallweise Co-Finanzierungen mehrerer Ämter möglich sind (BFE/BAFU/ARE 2006: 5). Die Zuteilung erfolgt durch die Steuerungsgruppe anhand der inhaltlichen Ausrichtung der Projekte und unter Berücksichtigung des pro Amt verfügbaren Budgets. Die inhaltliche Projektbegleitung obliegt dem jeweils finanziell federführenden Amt bzw. bei dessen VertreterIn in der Steuerungsgruppe, wobei diese Aufgabe auch an Dritte delegiert werden kann. Die konzeptionellen Grundlagen enthalten keine Vorgaben zur Ausgestaltung der Begleitung bzw. des Monitoring, ausser der Verpflichtung an die Projektnehmenden, eine Selbstevaluation durchzuführen und dem DZM jederzeit Auskunft über den Projektstand zu geben. Die Modalitäten der Projektumsetzung sind in Verträgen zwischen dem finanzierenden Bundesamt und der Projektträgerschaft festgehalten, welche u.a. die Projektziele und die Pflichten der ProjektträgerInnen sowie Zeit-

¹³ Ursprünglich waren zwei Ausschreibungen vorgesehen. Aufgrund der Budgetsituation beschloss die KKV im Herbst 2006, eine dritte durchzuführen (vgl. Abschnitt 3.1).

¹⁴ Die DZM-Vereinbarung (BFE/BAFU/ARE 2006: 2) sah vor, dass eine Begleitgruppe mit Vertretern aus den weiteren UVEK-Verkehrsämtern die Steuerungsgruppe bei der Projektauswahl beratend unterstützt.

¹⁵ Die Programmleitung erstellte zusätzlich Projektzusammenfassungen zuhanden des Direktionsausschusses.

¹⁶ Beschreibung gemäss Controllingkonzept vom März 2007. Dieses Konzept fokussiert auf das Projektcontrolling auf operativer Ebene und hat entsprechend wenig (programm-)strategischen Charakter.

und Budgetpläne beinhalten. Bestandteil dieser Verträge sind auch Controllingvereinbarungen mit Zielen und Indikatoren.

Bezüglich der den Projekten übergeordneten **Programmsteuerung** sind in den konzeptionellen Grundlagen nur die Zuständigkeiten geregelt (vgl. Tabelle 3), die DZM-internen Zusammenarbeitsstrukturen und Prozesse (z.B. Sitzungsfrequenz) hingegen nicht. Einzig zur Berichterstattung findet sich die Vorgabe, wonach der Direktionsausschuss aufbauend auf den Informationen der Steuerungsgruppe die KKV zweimal jährlich über den Stand der Arbeiten informiert (BFE/BAFU/ARE 2006: 6).

Ressourcen:

Für den Betrieb des DZM im Rahmen des befristeten Pilotversuchs standen insgesamt 1,15 Mio. CHF zur Verfügung (Aufteilung vgl. Tabelle 5). Die Finanzierung erfolgte über bestehende amtsspezifische Kredite, es wurden keine neue Budgetrubrik im UVEK geschaffen oder Mitteltransfers unter den Bundesämtern vorgenommen. In der Aufbauphase des DZM wurden diese Alternativen zwar geprüft, aus politischen – eigenständige Budgetrubriken sind politisch leichter angreifbar – und pragmatischen Überlegungen – die dezentrale Finanzierung entspricht den institutionellen Gegebenheiten und dem Charakter eines befristeten Pilotversuchs am besten – jedoch verworfen. Die von den drei Ämtern zur Verfügung gestellten Mittel waren prinzipiell zur Finanzierung der Projektförderung vorgesehen, während die Programmadministration durch das ARE sowie die Tätigkeiten der Steuerungsgruppe und des Direktionsausschusses im Rahmen der bereits vorhandenen Personalressourcen der jeweiligen Ämter erfolgte und keine spezifischen Ressourcen dafür vorgesehen waren. Über die eingesetzten personellen Ressourcen gibt Abschnitt 4.1 Auskunft.

3.3 Beurteilung der Konzeption - Projektförderung

Dieser Abschnitt unterzieht die soeben beschriebene Konzeption der Projektförderung im Rahmen des DZM einer Beurteilung aus der Sicht der involvierten Akteure – Programmakteure und AdressatInnen des DZM – und der externen Experten. Eine evaluatorische Beurteilung der gesamten Konzeption erfolgt nach der Diskussion der Outputs und Wirkungen in Kapitel 7.

3.3.1 Relevanz der Themenbereiche

Die Projektnehmenden, die abgelehnten Gesuchstellenden und die potenziellen AdressatInnen beurteilen die Relevanz der vom DZM vorgesehenen möglichen Projektthemen mehrheitlich als sehr hoch bzw. eher hoch. Als von besonders hoher Relevanz wird das Projektthema „Ansätze für eine Mobilität zur Unterstützung einer nachhaltigen Stadt- und Siedlungsentwicklung“ beurteilt. An zweiter Stelle steht das Thema „Projekte für die Verkehrsentlastung und die Reduktion von Klima-, Luft-, Lärmbelastungen und zur effizienten Energieverwendung“. Ebenfalls von hoher Relevanz sind für die Befragten die „vernetzte Organisation und Kommunikation des Mobilitätsangebots“ und „Organisationsformen für einen nachhaltigen Freizeit- und Einkaufsverkehr unter besonderer Berücksichtigung des Sport- und Eventverkehrs“. Diese Einschätzungen

stehen in Einklang mit den von den befragten externen Experten genannten prioritären Handlungsfeldern für die Mobilitätsförderung (vgl. Abschnitt 6.2). Von Seiten der externen Experten wird teilweise kritisiert, dass die vom DZM skizzierten Themen zu transportlastig und zu stark auf die Angebotsseite konzentriert bzw. zu wenig auf das Nachfrageverhalten ausgerichtet seien.

3.3.2 AdressatInnenkreis

Aus Sicht der schriftlich befragten Gruppen sind Kooperationen zwischen öffentlichen und privaten AkteurInnen am ehesten als Projektträger zu unterstützen. An zweiter Stelle folgen öffentliche AkteurInnen alleine, an dritter Stelle private AkteurInnen alleine, wobei die – vorwiegend privaten – Projektnehmenden private AkteurInnen und die potenziellen AdressatInnen (Kantone, Gemeinden, Organisationen) öffentliche AkteurInnen gegenüber der jeweils anderen Seite bevorzugen würden.

Aus den Einschätzungen der externen Experten ergibt sich kein klares „Idealprofil“ der DZM-AdressatInnen: Die verschiedenen Experten sehen eine breite Palette möglicher privater und öffentlicher Projektnehmenden, wobei aufgrund der Modalitäten der Projektförderung (s.u.) ein gewisser Professionalisierungsgrad als sinnvoll erachtet wird.

3.3.3 Zweckmässigkeit der Modalitäten

Die Festlegung eines Mindestprojektvolumens von 50'000 CHF sowie die Auflagen an die Kosten- und Wirkungskontrolle werden von den befragten Projektnehmenden, abgelehnten Gesuchstellenden und potenziellen AdressatInnen mehrheitlich als zweckmässig angesehen. Mit der Vorgabe, dass sich das DZM zu maximal 40% an den Gesamtkosten beteiligt, sind die antwortenden Gemeinden und die Organisationen mehrheitlich einverstanden. Mehrheitlich nicht einverstanden damit sind die Projektnehmenden, die abgelehnten Gesuchstellenden sowie die Kantone. Während die abgelehnten Gesuchstellenden und die Organisationen mehrheitlich der Ansicht sind, dass die verlangte Projektumsetzung innerhalb von einem bis zwei Jahren zweckmässig ist, sind die Projektnehmenden, die Kantone und die Gemeinden mehrheitlich gegenteiliger Ansicht. Einer Mehrheit aller befragten Gruppen sind die Beurteilungskriterien für Projektgesuche bekannt und eine Mehrheit der Projektnehmenden und der potenziellen AdressatInnen findet sie klar, was auf die abgelehnten Gesuchstellenden nicht zutrifft. Die meisten der antwortenden Projektnehmenden und Gesuchstellenden sind der Meinung, dass der Ablauf des Gesuchsverfahrens klar ist.

Aus Sicht einer Mehrheit der externen Experten sind die Hürden der Gesuchstellung im Vergleich mit den verfügbaren Projektmitteln zu hoch. Der hohe Aufwand, eine Projekteingabe mit allen erforderlichen Angaben zu erstellen, sei ein Faktor, der wohl viele Interessierte davon abhalte, ein Gesuch einzureichen. Insbesondere die Anforderungen an das Controlling hätten einen hohen administrativen Aufwand bei der Projektumsetzung und einen hohen Anteil der Overhead-Kosten am Projektvolumen zur Folge, was insbesondere für private AkteurInnen unattraktiv und abschreckend wirke.

Eine Mehrheit der Projektnehmenden findet, dass der Aufwand für die Projekteingabe gerechtfertigt ist, während die abgelehnten Gesuchstellenden mehrheitlich der gegenteiligen Ansicht sind. Die Anforderungen an die Projektgesuche werden insgesamt von einer Mehrheit der Projektnehmenden und der abgelehnten Gesuchstellenden als angemessen bewertet. Eine Ausnahme stellt jedoch die quantitative Abschätzung der Projektwirkung auf den Energieverbrauch und den CO₂-Ausstoss dar. Eine Mehrheit beider Gruppen beurteilt diese Anforderung als zu hoch. Während eine Mehrheit der Projektnehmenden die Hilfestellung des DZM für die Berechnung dieser Wirkungen als hilfreich erachtet, ist eine Mehrheit der abgelehnten Gesuchstellenden der Ansicht, diese sei eher nicht hilfreich. Eine Mehrheit der Projektnehmenden ist zwar der Meinung, dass die Anforderungen an die Zwischen- und Schlussberichte klar und eher nicht zu hoch sind, empfand hingegen den Aufwand für deren Erstellung als gross bis sehr gross. Eine Mehrheit der Projektnehmenden ist der Meinung, dass der Aufwand für die Berichterstattung und über das gesamte Projekt gesehen gerechtfertigt oder eher gerechtfertigt ist.

Die Einschätzungen der konzeptionellen Elemente der Projektförderung durch die schriftlich Befragten zeigen ein relativ deutlich ausgeprägtes Muster: Bei den Projektnehmenden findet sich generell eine hohe Akzeptanz des Verfahrens und der Modalitäten, während sich die abgelehnten Gesuchstellenden tendenziell eher kritisch zu diesen Elementen äussern. Systematische Verzerrungen im Antwortverhalten aufgrund der gemachten Erfahrungen mit dem DZM (finanzielle Unterstützung vs. Ablehnung eines Fördergesuchs) können somit nicht völlig ausgeschlossen werden.

4 Umsetzungsstrukturen und –prozesse

Dieses Kapitel befasst sich mit den Strukturen und –prozessen zur Umsetzung bzw. zum Betrieb des DZM und behandelt die dazu aufgeworfenen Fragestellungen. Zunächst wird die interne Aufbau- und Ablauforganisation (insbesondere die Projektvergabe) des DZM beschrieben (Abschnitt 4.1). Danach wird analysiert, inwiefern sich diese in der Praxis aus der Sicht der Programmakteure und der AdressatInnen des DZM bewähren bzw. wie sie aus evaluatorischer Sicht zu beurteilen sind (Abschnitt 4.2).

4.1 Beschreibung der Umsetzungsstrukturen und -prozesse

Im Folgenden werden in Konkretisierung der in Abschnitt 3.2.3 beschriebenen konzeptionellen Grundlagen der organisatorische Aufbau und die interne Funktionsweise des DZM sowie dessen Beziehungen mit anderen Akteuren (andere UVEK-Verkehrsämter; Akteure im Mobilitätsbereich) beschrieben. Die Quelle bilden die geführten Interviews sowie die verschiedenen Unterlagen zum DZM (v.a. Sitzungsprotokolle).

4.1.1 Organisation

Das DZM ist im Sinne eines mehrschichtigen Kern-Schalen-Modells organisiert. Der Kern besteht aus den drei Ämtern ARE, BFE und BAFU, die je einen Vizedirektor im Direktionsausschuss sowie ein Mitglied der Steuerungsgruppe stellen. Die Programmleitung und das Sekretariat sind beim ARE angegliedert. Auch die Steuerungsgruppe und der Direktionsausschuss werden jeweils vom entsprechenden ARE-Vertreter geleitet.

Um diesen Kern herum bilden die weiteren UVEK-Verkehrsämter eine erste Schale. Das BAV und das BAZL sind assoziierte Partner des DZM und sind über je eine Mitarbeiterin bzw. einen Mitarbeiter mit beratender Funktion in der Steuerungsgruppe vertreten. Sie sind entsprechend auch in die Gesuchsprüfung involviert. Das ASTRA wurde ebenfalls dazu eingeladen, nimmt diese Möglichkeit jedoch nicht wahr.¹⁷ Es bestehen jedoch auf informeller Ebene Kontakte zwischen dem DZM und dem Bereich Langsamverkehr im ASTRA. Im Gegensatz zum BAV und zum BAZL beteiligte sich das ASTRA in Einzelfällen an der Finanzierung von Projekten (Veloland Regional) bzw. wurde vom DZM eine solche geprüft (Nachhaltiges Mobilitätsmanagement Pilotregion Thun) oder das Einverständnis des ASTRA zur Durchführung eines Projekts eingeholt (Velofon). Die betroffenen Stellen des ASTRA haben zudem vereinzelt Gesuchseingaben an das DZM weitergeleitet oder die Gesuchstellenden an das DZM verwiesen.

Eine zweite Schale besteht aus einzelnen Bundesämtern und –stellen ausserhalb des UVEK. Es kam punktuell vor, dass das DZM bei Abstimmungsbedarf beispielsweise das BAG, das BASPO

¹⁷ Gemäss den vorliegenden schriftlichen Informationen - die seitens des ASTRA kontaktierten Personen waren aufgrund eines entsprechenden Direktionsentscheids nicht bereit, sich gegenüber dem Evaluationsteam im Rahmen von persönlichen Gesprächen zum DZM zu äussern - geht dieser Entscheid auf den prinzipiellen Widerstand der Amtsleitung gegenüber der Schaffung des DZM zurück. Diese stehe in Widerspruch zu den getroffenen departementsinternen Sparentscheidungen. Das ASTRA war entsprechend nicht bereit, sich an den Bemühungen zur Überprüfung und koordinierten Umsetzung der Sparbeschlüsse (vgl. Abschnitt 3.1) zu beteiligen.

oder die dem BBT angegliederte KTI in die Beurteilung von Projektgesuchen einbezog oder Projekteingaben an diese weiterleitete.

4.1.2 Abläufe

Die **Ausschreibungen** wurden wie folgt organisiert: Die von der Steuerungsgruppe und dem Direktionsausschuss erarbeiteten bzw. besprochenen Ausschreibungsunterlagen wurden durch die Programmleitung über die bestehenden elektronischen Mailinglisten der verschiedenen Ämter kommuniziert. Anfragen von potenziellen Gesuchstellenden wurden hauptsächlich von der Programmleitung beantwortet.

Für die **Gesuchsbeurteilung und Projektvergabe** wurden die eingegangenen Gesuche durch die Programmleitung aufbereitet und zusammengefasst. Die Gesuchsunterlagen wurden den Mitgliedern der Steuerungsgruppe (inkl. BAV und BAZL) zugestellt, die für jedes Gesuch ein standardisiertes Beurteilungsraster ausfüllten. Diese Rückmeldungen wurden von der Programmleitung aufbereitet und dienten als Diskussionsgrundlage für die Sitzungen, an denen die Steuerungsgruppe eine vorläufige Projektauswahl vornahm und einen entsprechenden Vorschlag an den Direktionsausschuss erarbeitete. Die Programmleitung verfasste einen Entwurf dieser Entscheidvorlage, die nach Konsultation der Mitglieder der Steuerungsgruppe sowie der beratenden Delegierten in der Folge an den Direktionsausschuss geleitet wurde, wo die Programmleitung diesen vorstellte. Der Direktionsausschuss entschied über die zu unterstützenden Projekte und allfällige zusätzliche Auflagen, koordinierte und unterzeichnete die Absagebriefe und informierte die KKV über die Projektvergabe. Die Verträge mit den Projektnehmenden wurden anschliessend durch die Programmleitung und die Steuerungsgruppe ausgearbeitet. In einigen Fällen (z.B. aargaumobil) erhielten Gesuchstellende abgelehnter Projekte die Möglichkeit, ein überarbeitetes Gesuch unter Berücksichtigung der Vorschläge der DZM-Gremien in einer nächsten Runde erneut einzureichen (vgl. Abschnitt 4.2.3).

Das **Projektcontrolling** teilt sich in zwei unterschiedliche Teilbereiche: Einerseits das finanzielle Controlling, das durch die Programmleitung durchgeführt wird, andererseits das inhaltliche Controlling. Das inhaltliche Controlling beruht auf Meilensteinen im Sinn von Leistungszielen, die zwischen den Projektnehmenden und den inhaltlich Begleitenden ausgehandelt und in Form von (wenn möglich quantitativen) Indikatoren vertraglich vereinbart werden. Die Projektnehmenden haben in Form von Zwischen- und Schlussberichten an die formell und inhaltlich Verantwortlichen und die Programmleitung Rechenschaft über die Erreichung dieser Meilensteine abzulegen. Die Programmleitung erfasste diese Zwischenberichte zentral und verfasste auf dieser Basis einen Zwischenbericht über den Stand der laufenden Projekte. Dieser wurde anschliessend sowohl in der Steuerungsgruppe als auch im Direktionsausschuss besprochen, die allfälligen Handlungsbedarf daraus ableiteten. In einigen Fällen wurden die Projekte zusätzlich von den verantwortlichen Projektbegleitenden vor Ort besucht.

Der **Kontakt zu den Gesuchstellenden bzw. Projektträgerschaften** erfolgt(e) je nach Projektphase über unterschiedliche Personen. In Zusammenhang mit der Ausschreibung und Gesuchserarbeitung war die Programmleitung die Anlaufstelle. Die Kommunikation der Vergabe-

entscheide erfolgte durch den Direktionsausschuss, während für die Ausarbeitung der Projektverträge die für das jeweilige Projekt zuständigen Personen aus der Steuerungsgruppe und die Programmleitung zuständig waren. Die Begleitung und das Controlling wurden schliesslich von den einzelnen Projektzuständigen wahrgenommen, bei denen es sich teilweise um Mitglieder der Steuerungsgruppe handelt, teilweise um andere Personen aus den beteiligten Bundesämtern.

Im Rahmen der **Programmsteuerung** können verschiedene Informationsflüsse unter und innerhalb der DZM-Organen bzw. der beteiligten Kernämter unterschieden werden. Auf horizontaler Ebene, d.h. innerhalb der einzelnen Organisationsebenen erfolgt die Zusammenarbeit laut Interviewaussagen vor allem – im Fall des Direktionsausschusses praktisch ausschliesslich – an den jeweiligen Sitzungen der einzelnen Gremien. Der Direktionsausschuss fand sich im Untersuchungszeitraum zu je zwei Sitzungen pro Jahr zusammen, die Steuerungsgruppe führte 2006 vier, 2007 und 2008 je zwei Sitzungen pro Jahr durch. Die Mitglieder der Steuerungsgruppe pflegten darüber hinaus auch einen regen informellen ämterübergreifenden Austausch, insbesondere sobald nach erfolgter Ausschreibung die Projektgesuche eingereicht wurden. Direkter Austausch findet zudem im Rahmen der Projektbegleitung statt, indem die dafür zuständigen Personen untereinander nicht institutionalisierte Kontakte pflegen.

Wie Tabelle 3 zeigt, sind gemäss DZM-Vereinbarung alle Organe des DZM in irgendeiner Form für die **Kommunikation** zuständig: Aufgabe des Direktionsausschusses ist die strategische Kommunikation, die Steuerungsgruppe ist für die Kommunikationsplanung zuständig und die eigentliche Kommunikation gegen aussen erfolgt durch die Programmleitung. In einer Direktionsausschusssitzung vom August 2006 wurde präzisiert, dass die externe Kommunikation durch die Programmleitung und den Leiter der Steuerungsgruppe erfolgen soll, politische Belange jedoch vom Direktionsausschuss übernommen werden.

Der formalisierte vertikale Informationsaustausch zwischen den Organisationsebenen erfolgt über die Programmleitung, die die Sitzungen vorbereitet und zusammen mit dem Leiter der Steuerungsgruppe an den Sitzungen des Direktionsausschusses teilnimmt. Innerhalb der beteiligten Ämter informieren die einzelnen Mitglieder der Steuerungsgruppe bzw. die Programmleitung ihre jeweiligen Vorgesetzten im Direktionsausschuss über die Sitzungen und über heikle Fragen und besprechen mit ihnen zusammen die Projektgesuche im Vorfeld der Beschlussfassung. Ausserhalb dieses formellen Rahmens gibt es zwischen den Sitzungen ämterübergreifende Kontakte vor allem zwischen der Programmleitung und den einzelnen Mitgliedern der Steuerungsgruppe, zwischen Steuerungsgruppe und Direktionsausschuss weniger.

4.1.3 Aufwand

Der Zeitaufwand für den Betrieb des DZM variiert sowohl zwischen den einzelnen Organen als auch über die Zeit. Die Mitglieder des Direktionsausschusses verwenden gemäss eigenen Aussagen durchschnittlich rund 2% ihrer Arbeitszeit für das DZM. Als besonders arbeitsintensiv werden die Durchsicht und die Diskussion der Projekte angesehen. Der Zeitaufwand der Mitglieder der Steuerungsgruppe variiert bei den einzelnen Mitgliedern zwischen durchschnittlich weniger als 5% und 15%. Die Projektbegleitung durch weitere Personen ausserhalb der Steuerungsgruppe

macht rund einen Tag pro Monat aus. Als zeitaufwändigste Tätigkeit wird auch von den Mitgliedern der Steuerungsgruppe die Gesuchsprüfung genannt, sowie die Abnahme von Schlussberichten. Seitens des ARE war zudem auch die Vorbereitungs- und Aufbauphase des DZM zeitintensiv. Der Zeitaufwand der Delegierten des BAV und des BAZL für die Projektbewertung und die Sitzungsteilnahme wird von den sich dazu äussernden Personen auf rund 2% geschätzt. Für die Programmleitung war die Phase des Aufbaus des DZM besonders intensiv. Danach setzte der Programmleiter für die Ausschreibungs- und Beurteilungsphasen jeweils zwischen 60 und 80% seiner Arbeitszeit ein. Er wurde dabei von einem wissenschaftlichen Mitarbeiter administrativ unterstützt. Insgesamt wurden gemäss Angaben der Beteiligten für die Programmleitung und -administration im ARE ungefähr 120 Stellenprozent eingesetzt.

Seit Mitte 2007 hat sich jedoch aufgrund personeller Veränderungen im ARE die Ressourcensituation des DZM verschlechtert. Zum einen blieb die Position des Leiters der Sektion Verkehrspolitik, der das ARE in der Steuerungsgruppe vertritt, zwischen Juni und Dezember 2007 vakant. Der aktuelle Stelleninhaber ist seit Anfang 2008 im ARE tätig. Zum anderen verliess der bisherige Programmleiter Ende März 2008 das ARE und wurde seither nicht ersetzt. Seine Aufgaben wurden zwischen dem Leiter Verkehrspolitik und dem wissenschaftlichen Mitarbeiter aufgeteilt. Ersterer kann jedoch für diese zusätzlichen Aufgaben nicht mehr Ressourcen einsetzen als sein Vorgänger, während letzterer einen etwas höheren Teil seiner Arbeitszeit der DZM-Administration widmet. Insgesamt stehen für die Programmleitung und -administration im ARE aktuell (im Jahresdurchschnitt) anstelle der bisherigen rund 120 ungefähr 60 Stellenprozent zur Verfügung, was einer Halbierung der Ressourcen entspricht. Zugleich fehlt dem DZM eine klar als Programmleiter identifizierbare Ansprechperson.

4.2 Beurteilung der Umsetzungsstrukturen und –prozesse

Dieser Abschnitt nimmt eine Beurteilung der soeben beschriebenen Strukturen und Prozesse für den Betrieb des DZM aus der Sicht der involvierten Akteure – Programmakteure und AdressatInnen des DZM – sowie aus evaluatorischer Perspektive vor.

4.2.1 Aufgabenteilung allgemein

Gemäss den Interviewaussagen sind die Aufgaben und Kompetenzen der an der Umsetzung beteiligten Stellen klar und transparent geregelt und zweckmässig aufgeteilt. Die Kompetenzen der Steuerungsgruppe werden von den Befragten als angemessen bezeichnet. Die Programmleitung beurteilt die ihr zugeteilten Kompetenzen als optimal. Die personellen Wechsel im ARE zwischen Mitte 2007 und Anfang 2008 (s.o.) scheinen allerdings gewisse Unklarheiten in Bezug auf die Zuständigkeiten ausgelöst zu haben.

4.2.2 Horizontale Zusammenarbeit zwischen den DZM-Ämtern

Die Zusammenarbeit zwischen den DZM-Ämtern wird von den Befragten grundsätzlich als unkompliziert, teilweise informell und sehr intensiv, insgesamt als optimal beurteilt. Die Zuteilung der unterstützten Projekte zu den einzelnen Ämtern wird von den Befragten einhellig als kon-

fliktfrei, einfach, rasch, pragmatisch und problemlos beurteilt. Sie erfolgt in der Regel gemäss zwei Kriterien: der Ausschöpfung der finanziellen Beteiligung eines Amtes sowie dessen inhaltliche Nähe zum Projekt. Bei der Auswahl der zu unterstützenden Projekte waren die einzelnen Mitglieder der Steuerungsgruppe nicht immer gleicher Meinung, insbesondere in Bezug auf die zu erwartenden Wirkungen der Projekte. Dieser Prozess wurde von den Befragten allerdings nicht als negativ bewertet. Schlussendlich konnten die Entscheide immer einvernehmlich gefällt werden. Innerhalb des Direktionsausschusses verlief die Auswahl der Projekte gemäss Interviewaussagen sachlich und nach objektiven Kriterien, in einigen wenigen Fällen nach politischen Gesichtspunkten (vgl. Abschnitt 4.2.3). Die Entscheide konnten immer im Konsens erreicht werden, da sich die Mitglieder einig waren oder bei Uneinigkeit ein Projekt als abgelehnt galt.

Die Organisation der Projektbegleitung wurde ambivalent beurteilt. Einige Interviewpartner orteten keine Probleme, während andere sie als aufwändig und zu fragmentiert beurteilten. Sie würden es begrüßen, wenn die Projektbegleitung im DZM zusammengefasst und die administrativen Tätigkeiten vollständig an einer Stelle konzentriert werden könnten. Konkret wurde angeregt, eine projektübergreifende Begleitgruppe mit den bisher für die Begleitung einzelner Projekte zuständigen Fachpersonen aus den einzelnen DZM-Ämtern zu bilden.

4.2.3 Vertikale Zusammenarbeit zwischen den Steuerungsebenen

Die Zusammenarbeit zwischen den drei Steuerungsebenen wird als kollegial und unbürokratisch gelobt. Die Zusammenarbeit zwischen Direktionsausschuss und Programmleitung sowie Direktionsausschuss und Steuerungsgruppe wird von den Befragten als unproblematisch und gut bezeichnet. Im Vorfeld der Sitzungen scheint es zudem viel informelle Abstimmung zwischen Programmleitung und Direktionsausschuss, Programmleitung und Steuerungsgruppe sowie Mitgliedern der Steuerungsgruppe und dem Direktionsausschussmitglied desselben Amtes gegeben zu haben.

Zu Beginn des Pilotversuchs scheint es gemäss einzelnen Interviewaussagen gewisse Spannungen gegeben zu haben, die sich aber im Laufe der Zeit klärten. Dabei ging es insbesondere um die Aufgabenteilung zwischen Programmleitung und den Projektverantwortlichen hinsichtlich der Begleitung der Projekte. Insgesamt wird die Zusammenarbeit zwischen den Steuerungsorganen als sehr gut beurteilt, was auch auf die geringe Anzahl der beteiligten Personen und den kurzen Wegen zwischen ihnen zurückgeführt wird.

Bei der Projektauswahl folgte der Direktionsausschuss nicht immer den Vorschlägen der Steuerungsgruppe. Hauptgrund dafür ist gemäss den Aussagen der befragten Personen, dass der Direktionsausschuss neben den sachlichen Kriterien auch politische Überlegungen anstellte. Einerseits betreffen diese vor allem die sprachregionale Verteilung der bereits unterstützten und der zu unterstützenden Projekte, da nicht nur die überwiegende Mehrheit der eingereichten Gesuche, sondern auch die überwiegende Mehrheit der bewilligten Projekte von Akteuren aus der Deutschschweiz stammen (vgl. Abschnitt 5.1.3). So wurde in der ersten Runde zwar ein Projekt aus der italienischen Schweiz bewilligt, dies jedoch in Form einer Übernahme eines bereits laufenden Projekts von EnergieSchweiz in das DZM. Für die zweite Runde wurde entgegen der expliziten

Empfehlung der Steuerungsgruppe überdies aus regionalpolitischen Gründen die Unterstützung eines Projektes aus der französischsprachigen Schweiz beschlossen. Andererseits betrafen diese Überlegungen Projekte, die zwar an und für sich als gute Ideen bewertet wurden, bei denen sich die beiden Organe hinsichtlich des Wirkungspotenzials aber nicht schlüssig waren. Der Direktionsausschuss entschied, den Gesuchstellenden die Möglichkeit offen zu lassen, das überarbeitete Projekt in der nächsten Runde unter Berücksichtigung der Rückmeldungen des DZM wieder einzureichen. Gerade in den letztgenannten Fällen wurde der Einbezug politischer Aspekte durch den Direktionsausschuss von der Steuerungsgruppe durchaus gewünscht.

Beim Projektcontrolling und der Übermittlung der Projektberichte an die Programmleitung zeigen sich gemäss einzelnen Interviewaussagen Unterschiede zwischen zwei Gruppen. Waren Mitglieder der Steuerungsgruppe selber für die Begleitung von Projekten zuständig, funktionierte dies offenbar in der Regel problemlos, während Projektbegleitende von ausserhalb der Steuerungsgruppe die Termine nicht immer einhalten konnten. Dies sei darauf zurückzuführen, dass diese Personen im Vergleich mit den Steuerungsgruppenmitgliedern strukturell bedingt ein geringeres Commitment gegenüber dem Betrieb des DZM zeigten. Die Rekrutierung von entsprechenden Personen wurde zudem von mehreren Befragten als schwierig beschrieben.

4.2.4 Einbezug der weiteren UVEK-Verkehrsämter

Die meisten befragten Programmakteure bedauern, dass sich das BAV und das ASTRA nicht am DZM beteiligen, sondern lediglich über punktuelle Konsultation einbezogen sind. Insbesondere wird ein enger thematischer Bezug zwischen den Zielen und Themen, denen sich das DZM annimmt und den Aktivitäten dieser beiden Ämter geltend gemacht. So betreffen gemäss Interviewaussagen beispielsweise zahlreiche Projekteingaben auch das ASTRA, insbesondere den Bereich Langsamverkehr. Eine Aufweichung der aktuell bestehenden Grenzen zwischen der Infrastrukturförderung und den Förderthemen des DZM durch einen Einbezug des ASTRA würde es gemäss mehreren Interviewaussagen ermöglichen, eine grössere Anzahl von Projekten zu unterstützen und damit auch den potenziellen Wirkungssperimeter des DZM zu erweitern. Einige Befragte würden eine Kooperation auf der Ebene der Projektvergaben als wichtig ansehen, indem das DZM Projekte, die das ASTRA – allerdings nicht nur den Bereich Langsamverkehr – betreffen, an dieses abgeben könnte.

Trotz dieser konzeptionellen Vorbehalte beurteilen andere Befragte die praktizierte Zusammenarbeit insbesondere mit dem BAV als gut und den Austausch als intensiv. Demgegenüber wird ein intensiverer Einbezug des BAZL bisher nicht als zwingend notwendig beurteilt, da die Aktivitäten des DZM kaum thematische Berührungspunkte zum Bereich der Zivilluftfahrt aufweisen. Trotzdem wurde die vorliegende indirekte Beteiligung des BAZL als wichtig erachtet, damit dieses über die DZM-Aktivitäten informiert ist. Der bisher eher informelle Einbezug des BAV und des BAZL habe sich bewährt und es ist seitens der beiden Ämter geschätzt worden, dass ihre Meinung gefragt gewesen sei. Zum ASTRA bestehen gemäss einem Grossteil der Befragten informelle Kontakte bei bestimmten Projekten, und auf Mitarbeiterebene funktioniert der Austausch problemlos. Dass bei der Beurteilung der Gesuche fachliche Unterstützung des ASTRA

auf indirektem, inoffiziellen Weg eingeholt werden muss, wird jedoch als nicht unbedingt sinnvoll erachtet. Ausserdem müsse mangels eines direkten Informationskanals bei gewissen Gesuchen jeweils abgeklärt werden, ob eine Doppelanfrage vorliege, d.h. ob das Gesuch auch beim ASTRA eingereicht wurde. Immerhin konnte gemäss einzelnen Interviewaussagen der Informationsfluss verbessert werden, indem das DZM dem ASTRA Zugriff auf seine Unterlagen gewährte. Insgesamt beurteilen einige Programmakteure das praktizierte Kern-Schalen-Modell (vgl. Abschnitt 4.1.1) mit der Beteiligung des BAV und des BAZL an der Steuerungsgruppe und punktuelltem Austausch mit dem ASTRA als operativ umständlich und hinderlich für die Arbeit des DZM. Als eine Schwierigkeit wird insbesondere die Tatsache genannt, dass das DZM ungenügend darüber informiert ist, ob das BAV und das ASTRA Aktivitäten pflegen, die für das DZM von Relevanz wären. Als Hilfskonstrukt sei das Kern-Schalen-Modell des DZM jedoch einer auf die drei Kernämter ARE, BFE und BAFU beschränkten Lösung vorzuziehen.

4.2.5 Ressourcensituation und Effizienz der Strukturen und Abläufe

Anhand diverser Interviewaussagen muss die personelle Ressourcensituation der Programmleitung als kritisch beurteilt werden. Die Programmadministration nahm viel Zeit in Anspruch, und obwohl der Programmleiter durch einen weiteren Mitarbeiter darin unterstützt wurde, scheint es verschiedentlich zu Belastungsspitzen gekommen zu sein. Der Normalbetrieb habe mit den vorhandenen Ressourcen aufrechterhalten werden können, es sei dem Programmleiter jedoch nicht möglich gewesen, darüber hinaus gehende Tätigkeiten wahrzunehmen und vermehrt auch Entwicklungen auf dem Markt zu beobachten oder anzustossen, wie es teilweise erwünscht gewesen wäre.

Die Sitzungsfrequenz der Steuerungsgruppe wird von den Befragten als angemessen und effizient bezeichnet. Der Aufwand – vor allem für die Gesuchsbeurteilung – könne deshalb gut bewältigt werden, weil die Programmleitung im ARE die administrativen Aufgaben übernehme und die Unterlagen gut aufbereite. Positiv beurteilt wurde auch der Umstand, dass die DZM-Aktivitäten gut strukturiert und entsprechend planbar sind. Teilweise wird jedoch bemerkt, dass eine starke Belastung in der Regeltätigkeit zulasten der DZM-Tätigkeit ging und sich daher Engpässe ergeben konnten. Ausserdem richtet sich das persönliche Engagement häufig nach der Bedeutung, die ein Amt dem DZM beimisst. Um den Sitzungsaufwand der Steuerungsgruppe zu begrenzen, wurden abzusehende Differenzen möglichst bereits vor den Sitzungen bereinigt.

Die Sitzungsfrequenz des Direktionsausschusses ist vom Rhythmus der Ausschreibungsrunden vorgegeben und wird von den Befragten als gerade richtig beurteilt. In Bezug auf die personelle Ressourcensituation wird in einzelnen Fällen bedauert, dass sich weniger Synergien mit der Regeltätigkeit ergeben haben, als erhofft.

Im Bereich der Projektbegleitung wurden von den Befragten personelle Ressourcenengpässe diagnostiziert. Es sei nicht immer einfach gewesen, Projektbegleitende zu finden, und es sei entsprechend nicht immer gelungen, die Projekte adäquat zu begleiten. Hier wird Verbesserungspotenzial ausgemacht

Die Strukturen und Abläufe werden von den Befragten allgemein als zweckmässig und effizient wahrgenommen. Einig sind sich die Befragten darin, dass die Strukturen und Abläufe im Bereich der Projektförderung verglichen mit dem Zustand vor der Schaffung des DZM effizienter sind. Ausserdem wurden die Abläufe durch den Lernprozess im Laufe der Zeit immer effizienter. Begünstigt wurde dies dadurch, dass die verschiedenen Ansprechpartner durch das DZM besser vernetzt waren und der Austausch dadurch vereinfacht wurde, aber auch durch die laufend abnehmende Zahl an zu beurteilenden Projektgesuchen (vgl. Tabelle 4 in Abschnitt 5.1.1): in der ersten Ausschreibung gingen 30 Projekteingaben ein, in der zweiten 24, in der dritten 10.

Ob der Koordinationsaufwand zwischen den Ämtern verglichen mit dem Zustand vor der Schaffung des DZM eher zu- oder abgenommen hat, ist umstritten. Einige der befragten Personen konstatieren, dass vorher überhaupt nicht koordiniert worden sei und entsprechend kein Aufwand angefallen sei. Andere sind jedoch der Meinung, dass es aufgrund des DZM innerhalb des UVEK weniger mögliche Anlaufstellen für Gesuche gibt, diesbezüglich eine Kanalisierung erfolgt sei und der Koordinationsaufwand daher abgenommen habe.

4.2.6 Beurteilung der Zusammenarbeit mit Gesuchstellenden bzw. Projektnehmenden

Aus Sicht der befragten Projektnehmenden war die Zusammenarbeit mit dem DZM grossmehrheitlich ziemlich bis sehr gut, wohingegen eine Mehrheit der abgelehnten Gesuchstellenden die Zusammenarbeit mit dem DZM als eher schlecht bzw. sehr schlecht bewerten.

Eine Mehrheit der Projektnehmenden ist der Ansicht, dass das DZM gut oder eher gut über den Stand der Gesuchsbearbeitung informiert. Umstritten ist dieser Punkt jedoch bei den abgelehnten Gesuchstellenden: Die eine Hälfte findet, das DZM informiere gut oder eher gut über den Stand der Gesuchsbearbeitung, die andere ist der Ansicht, das DZM informiere darüber schlecht oder eher schlecht. Bei beiden Gruppen ist eine Mehrheit der Meinung, dass das DZM den abschliessenden Entscheid über das Projektgesuch innert nützlicher Frist mitgeteilt hat, dass die Bearbeitungsfrist für das Gesuch hingegen sehr lang oder eher lang war. Allerdings ist von den abgelehnten Gesuchstellenden niemand der Ansicht, dass der ablehnende Entscheid zufriedenstellend begründet wurde. Lediglich eines der abgelehnten Projekte konnte ohne die Unterstützung des DZM durchgeführt werden.

Obwohl die Projektnehmenden je nach Projektphase teilweise mit verschiedenen Personen aus unterschiedlichen Ämtern in Kontakt standen (vgl. Abschnitt 4.1.2), gab es gemäss der schriftlichen Befragung mit Ausnahme eines Falles, bei dem die Aufgabenteilung zwischen ARE und ASTRA für die Projektnehmenden nicht klar war, seitens der Projektnehmenden keine Unklarheiten hinsichtlich der Frage, welches Amt für ihr Projekt zuständig war. Eine Mehrheit der Projektnehmenden wurde bei der Umsetzung des Projekts durch das für sie zuständige Bundesamt beraten und fand diese Beratung sehr hilfreich oder eher hilfreich. Gemäss der schriftlichen Befragung wurde die Begleitung in einigen Fällen vom Bundesamt angeregt, in anderen durch den Projektnehmenden gewünscht oder beides. Jene, die angaben, dass ihr Projekt nicht begleitet wurde, haben eine solche Begleitung aber auch nicht vermisst. Alle Projektnehmenden, die dazu Aussagen machen konnten, gaben an, dass die Einhaltung der Meilensteine durch das DZM ü-

berprüft worden sei. Grossmehrheitlich haben die Projektnehmenden zudem vom DZM eine Rückmeldung auf die Zwischenberichte erhalten, die von den befragten Projektnehmenden als eher hilfreich bis sehr hilfreich beurteilt wurden.

5 Output des DZM

5.1 Eingegangene und realisierte Projekte

5.1.1 Übersicht

Das DZM bearbeitete in den drei Ausschreibungsrunden insgesamt 64 Projektgesuche, wobei die Anzahl der Gesuche im Zeitverlauf kontinuierlich abnahm. Wie Tabelle 4 zeigt, trifft dies auch auf die Anzahl der bewilligten bzw. realisierten Projekte zu. Gesamthaft gesehen war jedes vierte Projektgesuch erfolgreich, drei von vier Eingaben wurden vom DZM abgelehnt.¹⁸ Eine Liste der unterstützten Projekte findet sich in Anhang 1.

Besonders in der ersten Runde erfolgten gemäss Interviewaussagen Projekteingaben, die nicht den Förderkriterien des DZM entsprachen und Bedenken bezüglich der Qualität der Projektunterlagen und der Projekte sowie der Professionalität der Umsetzungsakteure aufwarfen. Des Weiteren wird bemängelt, dass die insgesamt geringe Anzahl an eingereichten Projektgesuchen eine ungenügende Basis für die Auswahl ausreichend guter Projekte bildete. Die InterviewpartnerInnen sind sich aber nicht einig, wie die Auswahl rückblickend zu beurteilen ist. Einige sind der Meinung, dass die Steuerungsgruppe und der Direktionsausschuss experimentierfreudig waren, die Beurteilungskriterien relativ flexibel angewendet haben und immer auch ein oder zwei Projekte unterstützt haben, das hinsichtlich Umsetzung und Wirkungsmessung als schwierig eingeschätzt wurde. Andere hingegen beurteilen die Auswahl als streng und konsequent, zuweilen gar restriktiv.

Tabelle 4: Eingegangene, bewilligte und realisierte Projekte 2006-2008

	1. Ausschreibung 15.6.2006	2. Ausschreibung 28.2.2007	3. Ausschreibung 31.12.2007	Total 2006-2008
Anzahl Gesuche	30	24 ¹	10 ²	64
Anzahl bewilligte Projekte	8	6	3	17
Ablehnungsquote	73,3%	75,0%	70%	73,4%
Anzahl realisierte Projekte	7	6	3	16

¹ Davon 6 Zweiteingaben, d.h. in der 1. Ausschreibung abgelehnt und seither überarbeitet.

² Davon 2 Zweiteingaben, d.h. in der 2. Ausschreibung abgelehnt und seither überarbeitet.

Bei den eingereichten Gesuchen handelte es sich nicht ausschliesslich um neue Projekte, sondern in Einzelfällen auch um bereits laufende Projekte, die vor der Schaffung des DZM von den einzelnen Ämtern über andere Kanäle mitfinanziert wurden. Um diese Finanzierung trotz Spar-

¹⁸ 8 zunächst abgelehnte Projekte wurden überarbeitet und in einer späteren Ausschreibung nochmals eingereicht, davon wurden 3 unterstützt, 5 erneut abgelehnt. Elf der Projekte der ersten beiden Ausschreibungen (zur dritten liegen die Informationen nicht vor) wurden an andere Bundesämter, Organisationen oder Programme (ASTRA, KTI, EnergieSchweiz, SBB etc.) als mögliche Finanzierungsquellen verwiesen.

massnahmen aufrechterhalten zu können, wurden die Projektträger eingeladen, beim DZM Förderbeiträge zu beantragen. Die entsprechenden Gesuche wurden jedoch gleich behandelt wie neue Projekteingaben und ebenfalls dem mehrstufigen Beurteilungsverfahren unterzogen. In einigen Fällen wurden sie unterstützt (z.B. Veloland Regional), in anderen hingegen nicht (z.B. Mobilservice).

Wie auch Abbildung 1 nahelegt, sind die Eigenschaften der realisierten Projekte neben dem Kontext, auf den sie treffen bzw. den Rahmenbedingungen, in denen sie umgesetzt werden, der zentrale Einflussfaktor auf die Wirkungen bzw. das Wirkungspotenzial des DZM. Im Folgenden werden deshalb einzelne wirkungsrelevante Aspekte der in den ersten beiden Ausschreibungen eingereichten und unterstützten Projekte einer kurzen Gesamtbetrachtung unterzogen. Grundlage dazu bilden die diversen Projektunterlagen (Gesuchseingaben, Zwischen- und Schlussberichte).

5.1.2 Durch die Ausschreibungen erreichte Zielgruppen

Die Ausschreibungen haben bei unterschiedlichen Zielgruppen Resonanz ausgelöst, wie sich anhand der Gesuchseingaben zeigt. Einige dieser Akteure haben teilweise mehrere Gesuche eingereicht. Mehr als 80% der Gesuche kamen von privaten Akteuren. Die Hälfte davon stammt von nicht profitorientierten Organisationen (Vereine, Stiftungen), weitere rund 28% wurden von privaten Büros und rund 22% von Technologie- und Transportunternehmen eingereicht. Von Seiten der öffentlichen Akteure wurden gleich viele Gesuche von kommunalen wie kantonalen Stellen eingereicht, ausserdem ein Gesuch einer universitären Forschungsstelle.

5.1.3 Regionale Verbreitung

Etwas über 80% der in den ersten beiden Ausschreibungen eingereichten Projektgesuche stammen aus der Deutschschweiz, weitere rund 15% aus der französischsprachigen Schweiz und weniger als 5% aus der italienischsprachigen Schweiz. Von den unterstützten Projekten entfallen rund 85% auf die Deutschschweiz, während sich die französisch- und die italienischsprachige Schweiz zu gleichen Teilen die restlichen rund 15% teilen.

Werden die einzelnen Kantone betrachtet, zeigt sich, dass mehr als ein Drittel der Gesuchstellenden aus dem Kanton Bern stammt. Weitere Kantone mit über 10% sind Zürich und Waadt, wohingegen alle anderen Kantone weniger als 10% Anteil an den eingereichten Gesuchen aufweisen. Bezogen auf die bewilligten Gesuche zeigt sich ein ähnliches Bild: Mehr als ein Drittel der unterstützten Projekte entfallen auf Projektnehmende des Kantons Bern und etwas mehr als 20% auf Projektnehmende des Kantons Zürich. Die restlichen Projekte sind fünf weiteren, unterschiedlichen Kantonen zuzuordnen.

Es lässt sich somit zum einen festhalten, dass das Förderangebot des DZM vor allem in grossen Mittelland-Kantonen mit urbanen Zentren auf eine Nachfrage stiess. Die regionale Ausdehnung des Wirkungssperimeters ist demgegenüber breiter und erstreckt sich in mehr als der Hälfte der Projekte auf die ganze Schweiz. Von den restlichen Projekten konzentrieren sich zwei Drittel auf urbane Regionen (Aargau, Zürich, Thun, südliches Tessin) und ein Drittel auf Berggebiete.

5.1.4 Thematische Ausrichtung

Die Hälfte der eingereichten Projektgesuche weist ihren Schwerpunkt im allgemeinen Themenbereich von Umwelt, Energie und Mobilität auf. Insbesondere handelt es sich dabei um Projekte, die gemäss Selbstdeklaration zur Verkehrsentlastung, zur Reduktion von Klima-, Luft- und Lärmbelastungen und zur effizienten Energieverwendung beitragen sollen. In rund einem Viertel der Gesuche geht es um den Themenbereich „innovative technologische Ansätze“, vor allem um Informations- und Kommunikationsprojekte für eine optimierte Nutzung der vorhandenen Verkehrsinfrastrukturen und Verkehrsmittel. Ein dritter Themenbereich mit einem Anteil von über 10% der Gesuche ist „Freizeit und Tourismus“, vor allem Organisationsformen für einen nachhaltigen Freizeit- und Einkaufsverkehr unter besonderer Berücksichtigung des Sport- und Eventverkehrs. Bei den bewilligten Projekten zeigt sich auch hier ein ähnliches Bild: Der Schwerpunkt von etwas weniger als zwei Dritteln der unterstützten Projekte lässt sich dem Themenbereich „Umwelt, Energie und Mobilität“ zuordnen bzw. Projekten, die zu Verkehrsentlastung, zur Reduktion von Klima-, Luft-, Lärmbelastungen und zur effizienten Energieverwendung beitragen. Die übrigen Projekte entfallen – mit einer Ausnahme – zu gleichen Teilen auf die Themenbereiche „innovative technologische Ansätze“ sowie „Freizeit und Tourismus“, ohne auffällige Konzentration auf bestimmte Unterthemen. Ein einzelnes Projekt hat seinen Schwerpunkt im Bereich „ländlicher Raum“.

5.1.5 Konzeptionelle Ausrichtung

Hinsichtlich der Konzeption der eingereichten Gesuche zeigt sich ein Schwerpunkt von beinahe 40% im Bereich Bildung und Kommunikation bzw. Information. Weitere 33% der eingereichten Gesuche beabsichtigten die Erstellung neuer Mobilitätsangebote. Der verbleibende Anteil teilt sich zwischen Projekten zur Verbesserung der Infrastruktur (13%) und Sonstigem (15%), zum Beispiel Ticketing, auf. Der grösste Anteil der unterstützten Projekte entfällt mit rund 30% auf den Bereich neuer Mobilitätsangebote. Die Bereiche Verbesserung der Infrastruktur, Bildung und Kommunikation bzw. Information sowie Sonstiges machen je ungefähr 23% aus. Anhand der unterschiedlichen Verteilung der konzeptionellen Ausrichtung auf den beiden Stufen ‚Gesuchseingabe‘ und ‚unterstützte Projekte‘ zeigt sich, dass ein grosser Teil der eingereichten Bildungs- und Kommunikationsprojekte aufgrund der Bewilligungskriterien konsequent ausgefiltert wurden.

5.2 Zwischenbilanz der Mittelverwendung

Tabelle 5 zieht eine finanzielle Zwischenbilanz des DZM und vergleicht das 2006 erstellte Budget, das die verfügbaren Mittel der einzelnen beteiligten Bundesämter auflistet und damit den finanziellen Rahmen des DZM-Pilotversuchs absteckt, mit der tatsächlichen Mittelverwendung (Stand Ende Juli 2008, nach Abschluss der dritten Ausschreibungsrunde und Vergabe des Evaluationsmandats). Die Tabelle enthält die zu diesem Zeitpunkt verpflichteten, nicht die effektiv ausbezahlten Beträge.

Tabelle 5: Vergleich zwischen Budget und tatsächlicher Mittelverwendung (Beträge in CHF)

Budget DZM ¹				
Amt	2. Semester 2006	2007	I. Semester 2008	Total 2006-2008
ARE	100'000	150'000	150'000	400'000
BFE	200'000	300'000	100'000	600'000
BAFU	50'000	50'000	50'000	150'000
Total	350'000	500'000	300'000	1'150'000
Maximal verpflichtete Mittel (Stand Ende Juli 2008)²				
Amt	1. Ausschreibung	2. Ausschreibung	3. Ausschreibung	Total 2006-2008
ARE	76'000	149'000	93'600	318'600
BFE	212'500	95'420	134'550 ³	442'470
BAFU	40'000	64'400	45'600	150'000
Total (inkl. Evaluation)	328'500	308'820	273'750	911'070
Ausschöpfung	93,9%	61,8%	91,3%	79,2%
Total (ohne Evaluation)	328'500	308'820	223'750	861'070
Ausschöpfung	93,9%	61,8%	81,3%	74,9%

¹ Gemäss DZM-Vereinbarung vom 10. März 2006

² Gemäss Budgetübersicht vom 6. Februar 2008 und Projektverträgen der 3. Ausschreibungsrunde

³ Davon entfallen 50'000 CHF auf die Zwischenevaluation des DZM.

Es zeigt sich somit, dass bis zum Abschluss des DZM-Pilotversuchs voraussichtlich höchstens 79,2% des insgesamt verfügbaren Fördervolumens von 1'150'000 CHF ausbezahlt werden¹⁹. Während im Vergleich mit dem Budget die Ausschöpfungsquote der ersten und der dritten Ausschreibungsrunde (inkl. Evaluation) über 90% betrug, wurden in der zweiten Runde 2007 lediglich knapp 62% der verfügbaren Mittel eingesetzt.

Dass rund 20% der budgetierten Gelder nicht verwendet werden, spricht zunächst für eine seriöse und konsequente Gesuchsprüfung: Obwohl die Summe der nachgefragten Projektförderbeiträge die verfügbaren Mittel um ein Mehrfaches überstieg²⁰, wurde seitens des DZM darauf verzichtet, das Budget prinzipiell auszuschöpfen und dadurch allenfalls auch Projekte zu finanzieren, die nicht den Auswahlkriterien entsprachen oder qualitativ unbefriedigend erschienen. Andererseits kann die relativ hohe Ablehnungsquote der Projekte auch als Hinweis auf eine ungenügende Allokationswirkung des Programms gedeutet werden, deren Ursachen entweder auf der Nachfrageseite (tiefe Nachfrage, schlechte Projekteingaben) oder auf der Angebotsseite (ungeeignete, nicht nachfragekonforme Programmkonzeption, ungenügende Kommunikation des Förderangebots, restriktive Beurteilungskriterien oder –praxis etc.) zu suchen sind. In der Einschätzung der befragten Programmakteure stellt das Fehlen ausreichend guter bzw. innovativer und

¹⁹ Die Durchführung einer dritten Ausschreibung war ursprünglich nicht vorgesehen (vgl. Abschnitt 3.1), d.h. es ist zum Zeitpunkt dieser Evaluation nicht davon auszugehen, dass sich das DZM während des Pilotversuchs zu weiteren Ausgaben verpflichten wird.

²⁰ In der zweiten Ausschreibungsrunde beispielsweise wurden insgesamt Beiträge im Umfang von rund 2 Mio. CHF beantragt.

kriterienkonformer Projekteingaben die Hauptursache für die hohe Ablehnungsquote und die unvollständige Mittelausschöpfung dar (vgl. Abschnitt 5.1.1).

5.3 Informationsvermittlung

Die ursprüngliche Absicht, das DZM nebst einem Gefäss für Projektförderung zu einem Kompetenzzentrum für innovative und nachhaltige Mobilität zu entwickeln (vgl. Abschnitt 3.1), wurde laut Interviewaussagen aus Ressourcengründen zunächst zurückgestellt. Aufgrund der beschränkten Ressourcen war es zudem nicht möglich, Entwicklungen und Tendenzen des Markts, vor allem auf europäischer bzw. internationaler Ebene, zu verfolgen. In der Person des BFE-Vertreters in der Steuerungsgruppe bestand ein Bindeglied zur internationalen Mobilitätsszene, das DZM selbst war aber nicht offiziell in den entsprechenden Gremien vertreten.

Während den Ausschreibungen wurden gemäss Projektleitung durchschnittlich ungefähr fünf Anfragen pro Monat an das DZM gerichtet, ausserhalb der Ausschreibungen waren es ungefähr zwei pro Monat. Häufig ging es dabei um die Frage, ob eine Idee realisierbar ist oder nicht. Zumeist wurden diese Anfragen wie vorgesehen an die Programmleitung gerichtet, die auf bereits durchgeführte Projekte ähnlicher Art oder andere Akteure verweisen konnte. Anfragen, die an einzelne Mitglieder der Steuerungsgruppe gerichtet wurden, wurden von diesen an die Programmleitung weitergeleitet.

Von einigen wenigen Ausnahmen – zwei Projektnehmenden und drei potenziellen AdressatInnen – abgesehen, haben von den befragten Gruppen weder Projektnehmende noch abgelehnte Gestuchstellende oder potenzielle AdressatInnen Informations- oder Vermittlungsleistungen des DZM in Anspruch genommen. Unter den AkteurInnen, die solche Leistungen erfragt haben, ist umstritten, ob diese hilfreich oder nicht waren.

Ob das DZM in der Mobilitätsszene als Informations- und Vermittlungsstelle eine Nische besetzen könnte oder sollte, ist unter den befragten Experten umstritten. Zwar wird die Kommunikation der Ergebnisse der unterstützten Projekte als sinnvoll und notwendig angesehen. Während aber für einige Experten die Informationsleistung im Sinne der Vermittlung von ‚best practices‘ darüber hinausgehen sollte, sind andere der Ansicht, dass es dafür bereits genügend andere Institutionen gebe und der Bedarf an einer Bundesstelle, die sich in diesem Bereich betätigt, gering sei. Zudem wird eingewendet, dass sich potenzielle AdressatInnen, wie Kantone, Städte und Gemeinden eher an Informations- und Vermittlungsstellen wenden, die mit den regionalen oder lokalen Gegebenheiten vertraut sind.

5.4 Kommunikation

Das DZM, insbesondere die Programmleitung, reagierte zwar auf Anfragen, betrieb aber ausserhalb der Ausschreibungen kaum aktive Kommunikation nach aussen. Gemäss den Aussagen einiger Programmakteure wurde für die erste Ausschreibungsrunde aus verschiedenen Gründen bewusst eine defensive Kommunikationsstrategie gewählt. Da es sich beim DZM um einen befristeten Pilotbetrieb handelt und das Budget beschränkt ist, rechtfertigte sich eine offensive Kommunikationsstrategie nicht. Zudem waren die Programmakteure aus politisch-taktischen Überlegungen darum bemüht, nicht zu viel öffentliche Aufmerksamkeit auf das DZM zu lenken, um nicht Opfer von Sparentscheidungen zu werden.

Während der Vorbereitungen für die zweite Ausschreibungsrunde diskutierte der Direktionsausschuss eine Abkehr von der defensiven Kommunikationsstrategie, verwarf dies allerdings letztlich und beschloss stattdessen einige ergänzende Kommunikationsmassnahmen, um neue Zielgruppen zu erreichen und interessante Gesuche zu akquirieren. Insbesondere war die Erschliessung neuer Adressen von Akteuren aus den Bereichen Tourismus, Sport und Hochschulen und die prominentere Platzierung des Themas auf den Homepages von ARE, BFE und BAFU vorgesehen. Zudem sollte ein Foliensatz und eventuell ein Prospekt zum DZM gestaltet und durch die Direktoren an Tagungen und Veranstaltungen zur Kommunikation eingesetzt werden. Andere Massnahmen, wie Gespräche mit ausgewählten JournalistInnen und Schlüsselpersonen aus der Mobilitätsszene sowie die Organisation einer Tagung sollten geprüft werden. Vorerst sollten aber insbesondere persönliche Kontakte genutzt werden.

Gemäss Interviewaussagen war im Hinblick auf die Kommunikation der relativ straffe Zeitplan der Ausschreibungen ein Problem. Dadurch und aufgrund von Abstimmungsschwierigkeiten mit einzelnen anderen Ämtern gelang es nicht in jedem Fall, die Ämterpublikationen als Kommunikationskanäle zu verwenden. Die Kommunikation erfolgte daher in beiden Ausschreibungsrunden vorrangig über die Websites und durch die Nutzung bereits vorhandener Kanäle, insbesondere E-Mail-Listen der DZM-Ämter, aber auch anderer Bundesstellen, z.B. des BASPO.

Obwohl nicht alle Kommunikationskanäle genutzt werden konnten, wurde in den Interviews von einigen Personen die Einschätzung geäussert, dass man einen grossen Teil der Akteure in der Mobilitätsszene erreichen konnte. Andere Programmakteure sind diesbezüglich skeptischer und sind der Ansicht, wegen der kurzen Laufzeit sei der Bekanntheitsgrad des DZM noch eher tief.²¹ Ein Grossteil der Befragten ist zudem der Meinung, dass eine offensivere Kommunikation dazu geführt hätte, dass eine breitere Basis an potenziellen AdressatInnen erschlossen hätte werden können.

²¹ Vgl. Abschnitt 6.3.1 zum Bekanntheitsgrad des DZM in der Mobilitätsszene.

6 Wirkungen des DZM

Im vorliegenden Kapitel werden die verschiedenen in Abbildung 1 identifizierten Wirkungsdimensionen behandelt und wird diskutiert, welche Wirkungen das DZM seit seiner Schaffung in den einzelnen Dimensionen erzielt hat. Zunächst wird die zu erwartende Wirkung der unterstützten Projekte angesprochen (Abschnitt 6.1), danach das langfristige Wirkungspotenzial des DZM im Sinne der substanziellen Ziele gemäss Abschnitt 3.2.1 (Abschnitt 6.2). Abschnitt 6.3 geht auf die effektiv erzielten Wirkungen bei den Nutzern und potenziellen AdressatInnen des DZM ein, während in Abschnitt 6.4 die Innenwirkungen des DZM im UVEK diskutiert werden.

6.1 Zu erwartende Wirkung der realisierten Projekte

Die zu erwartende Wirkung der realisierten Projekte wird aus einer aggregierten Gesamtsicht anhand der Zusammenfassungen der Projektgesuche betrachtet. Dabei ist dem Umstand Rechnung zu tragen, dass diese Dokumente gemäss einem standardisierten Raster aufgebaut sind und entsprechend für alle Projekte Aussagen zu allen verschiedenen Wirkungsdimensionen (zu erwartende Ergebnisse, Erfolgspotenzial, Energieeffizienz) enthalten. Zumeist handelt es sich dabei – meist mit Ausnahme der energetischen Wirkungen – um qualitative Angaben ohne konkret messbare Indikatoren. Die in den Verträgen festgelegten Controllingziele hingegen beziehen sich nicht auf die Projektwirkungen, sondern sind in der Mehrheit Output-Ziele, d.h. operative Meilensteine der Projektumsetzung.

In der Mehrheit der bewilligten Projekte werden Ergebnisse nicht nur auf regionaler oder lokaler Ebene erwartet, sondern auf nationaler Ebene. Bezüglich der Art der zu erwartenden Ergebnisse präsentieren sich die Projekte überaus heterogen. Einige der zu erwartenden Ergebnisse sind:

- Veränderungen des Mobilitätsverhaltens, Verkehrsverlagerung, Reduktion des MIV
- Förderung des Veloverkehrs, Verbesserung der Infrastruktur
- Vernetzung von Akteuren (mit Vorbildfunktion für andere Kantone, Regionen oder Gemeinden)
- Schaffung von Informationsangeboten/-plattformen
- Optimierung des (öffentlichen) Verkehrsangebots durch Steigerung der Effizienz, Wirtschaftlichkeit und Vernetzung bzw. durch Mobilitätsmanagement
- Sensibilisierung bestimmter Zielgruppen für die nachhaltige Mobilität
- Gesundheitsförderung

Das Erfolgspotenzial gliedert sich in vier verschiedene Dimensionen: Marktpotenzial, Multiplikatorpotenzial, positive Umwelteffekte sowie positive Effekte für eine nachhaltige Verkehrspolitik. Die unterstützten Projekte machen ein Marktpotenzial in unterschiedlichen Marktsegmenten geltend: Je vier Projekte sind im Bereich öV anzusiedeln bzw. sind verkehrsbereichsübergreifender Natur. Je zwei Projekte entfalten voraussichtlich Wirkungen in den Bereichen Langsamverkehr sowie Wohnen, und ein weiteres Projekt betrifft den MIV.

Das Multiplikatorenpotenzial der unterstützten Projekte findet sich bei folgenden Akteursgruppen im Markt: In je drei Fällen kann davon ausgegangen werden, dass die Regionen und die Transportunternehmungen des öffentlichen Verkehrs durch die unterstützten Projekte erreicht werden können. Weiteres Potenzial findet sich bei den Kantonen, Städten und Agglomerationen mit gut ausgebautem öV sowie Schulen. Ausserdem wird bei Velofahrenden und der Velowirtschaft, Mobilfunkanbietenden, Umziehenden und gelegentlich Autofahrenden sowie Haushalten ohne Auto oder mit Zweitauto Multiplikatorenpotenzial ausgemacht.

Die positiven Umwelteffekte der unterstützten Projekte bestehen primär in der Reduktion von Schadstoff- und Lärmemissionen sowie des Flächenverbrauchs durch Verkehrsinfrastrukturen und damit im Schutz der natürlichen Ressourcen und der landschaftlichen Vielfalt.

Bezüglich positiven Effekten für eine nachhaltige Verkehrspolitik streben praktisch alle unterstützten Projekte direkt Verhaltensänderungen an, eine Minderheit eine Erhöhung der Verkehrssicherheit.

In Bezug auf die Energieeffizienz erwarten alle ausser zwei Projekte direkte Wirkungen sowohl im Bereich des Energieverbrauchs als auch des CO₂-Ausstosses.

6.2 Langfristiges Wirkungspotenzial

Im Folgenden wird das langfristige Wirkungspotenzial des DZM bzw. der von ihm unterstützten Projekte diskutiert. Dabei ist danach zu fragen, inwiefern die inneren (DZM-Konzeption: Förderbereiche, Entscheidkriterien) und äusseren (Projektnachfrage, Kontext und Rahmenbedingungen der Projektrealisierung) Voraussetzungen dafür gegeben sind, dass das DZM seine substantiellen Ziele gemäss Abschnitt 3.2.1 erreichen kann.

Gemäss den befragten externen Mobilitätsexperten wären prinzipiell grundlegende Veränderungen im Mobilitätsverhalten notwendig, um die vom DZM angestrebten übergeordneten Nachhaltigkeitsziele im Mobilitätsbereich zu erreichen. Sie wiesen im Zusammenhang mit Entwicklungen der Aktivitäten, Innovationen und Angebote im Bereich der nachhaltigen Mobilität auf wichtige Rahmenbedingungen hin: Nicht nur sind die Raumordnungs- und Infrastrukturpolitik zentrale Determinanten der Mobilität und bestimmen die Pfadabhängigkeit des Systems, sondern die Mobilität selbst, insbesondere der MIV, ist gegenwärtig kostengünstig und bequem. Diese Faktoren tragen dazu bei, dass einerseits die Rahmenbedingungen für Veränderungen im Sinne einer höheren Nachhaltigkeit im Bereich der Mobilität ungünstig sind (Zersiedelung, gut ausgebautes bestehendes Angebot, Kostenstruktur) und andererseits zu wenige Anreize bestehen, Innovationen zu entwickeln. Die Beeinflussung des Mobilitätsverhaltens müsste demnach auf einer höheren Ebene, bei den Rahmenbedingungen der Mobilität ansetzen, d.h. einerseits bei der Raum- und Siedlungsplanung und der sich daraus ergebenden Infrastrukturpolitik (Beeinflussung von Nachfrage nach und Angebot von Mobilität), andererseits auf der Kostenseite (Setzen von Verhaltensanreizen bei Mobilitätsgestaltung) (vgl. zu dieser Frage auch OECD 2002 und Reinhardt 2003).

In Zusammenhang mit Innovationen im Bereich der nachhaltigen Mobilität werden zwei Fragen aufgeworfen: Einerseits wird gefragt, ob Innovationen nötig bzw. der effizienteste Weg sind, um

die anstehenden und in Zukunft zu erwartenden Mobilitätsprobleme zu lösen. Einzelne der befragten Experten sind der Meinung, dass eine Entwicklung zu mehr Nachhaltigkeit in der Mobilität nicht primär Innovationen erfordere, sondern dass eine flächendeckende Verbreitung bereits bekannter Ansätze vonnöten und aus wirtschaftlicher Sicht effizienter wäre. Innovationen in der Bedienungsform können in den Augen der Experten zwar bereits bestehende suboptimale Situationen punktuell verbessern, beispielsweise durch Bürgerbusse, Carsharing etc., würden aber kaum grössere Veränderungen des Modalsplits initiieren. Demgegenüber werden Innovationen über die Rahmenbedingungen als Erfolg versprechend wahrgenommen. Der Grundtenor der Expertengespräche ist, dass es nicht ausreicht, auf Freiwilligkeit zu setzen, sondern dass grosse Veränderungen primär durch regulative Eingriffe angestrebt werden müssten. Als Ansatzpunkte wurden diesbezüglich die Raum- und Siedlungsplanung (als Determinanten der Verkehrsentstehung), die Organisation von Pendlerverkehr zwischen Wohn- und Arbeitsort (Mobilitätspläne für Unternehmen, neue Organisationsformen der Arbeit) oder Veränderungen der kostenseitigen Anreize wie z.B. Strassengebühren zur Verringerung der Attraktivität des Strassennetzes oder die Erhöhung der Zeitkosten für den MIV gesehen.

Andererseits stellt sich die Frage, ob Innovationen in den letzten Jahren stattgefunden haben. Innovationen im Sinne eines grundlegenden Systembruchs in der Mobilitätspolitik fanden gemäss den Experten in den letzten Jahren nicht statt. Die Aktivitäten in diesem Bereich konzentrieren sich ihrer Ansicht nach mehrheitlich auf die Effizienz des Verkehrsmitelesinsatzes, während Eingriffe über Preise und Regulationen politisch schwierig durchzusetzen sind.

Insgesamt sind sich die InterviewpartnerInnen darin einig, dass die Ressourcenlage des DZM und die externen Rahmenbedingungen keine allzu hohen Erwartungen bezüglich Ausmass des Einflusses des DZM auf die Entwicklung und Einführung von Mobilitätsprojekten wecken dürfen. Zum einen entsprechen die 1,15 Mio. CHF, die für den DZM-Pilotversuch zur Verfügung stehen, nur einem Bruchteil der weitaus grösseren Budgets in anderen, angrenzenden Themenbereichen²², was die potenzielle Hebelwirkung des DZM zum Vornherein einschränkt. Zum anderen besteht das konzeptionelle Dilemma, dass die vom DZM unterstützten Projekte in der Regel innerhalb von rund 1,5 Jahren realisiert und abgeschlossen werden sollen, während der vom UVEK u.a. mit dem DZM prinzipiell angestrebte Wandel der Mobilitätskultur eine langfristig ausgerichtete kontinuierliche Entwicklung in die Richtung von grundsätzlichen Systemveränderungen impliziert.

Aufgrund seiner finanziellen und zeitlichen sowie letztlich auch politischen Voraussetzungen ist somit aus Expertensicht das langfristige Wirkungspotenzial des DZM als tief einzuschätzen. Den

²² Gemäss Staatsrechnung 2007 des Bundes (EFV 2008: 222f.) betragen 2007 die Ausgaben des ASTRA für die Förderung des Langsamverkehrs und der Fuss- und Wanderwege 2,2 Mio. CHF, für den Unterhalt, die Erneuerung und den Betrieb der Nationalstrassen knapp 2 Mia. CHF, für Hauptstrassen und allgemeine Strassenbeiträge (inkl. internationale Alpenstrassen und Kantone ohne Nationalstrassen) 708 Mio. Ab 2008 stehen im Rahmen des Infrastrukturfonds des Bundes bis 2028 zudem jährlich rund 1 Mrd. CHF zur Verfügung. Das BAFU investierte 2,75 Mio. CHF in Umwelttechnologien (EFV 2008: 230), und die KTI unterstützte 2007 den Bereich Ingenieurwissenschaften mit total 27,6 Mio. CHF (KTI 2008: 23). Diese Zahlen sind teilweise hoch aggregiert und dürfen selbstverständlich nicht direkt dem DZM-Budget (1,15 Mio. CHF) gegenübergestellt werden, sondern sollen lediglich die unterschiedlichen finanziellen Grössenordnungen illustrieren, in denen sich die Infrastrukturfinanzierung (ohne öV) und die Innovations- bzw. Mobilitätsförderung des Bundes bewegen.

von ihm unterstützten Projekten attestieren die Experten Pilotcharakter; es handle sich dabei um Initiativen mit Wirkungen in kleinem Massstab. Die erzielten Innovationen trügen zwar wenig zur Erreichung der übergeordneten Ziele bei, könnten aber dazu beitragen, punktuell schlechte Situationen zu verbessern und in begrenztem Rahmen eine gewisse Sensibilisierung für die Problematik zu fördern. Als mögliche Handlungsfelder für Projektförderung in diesem Sinne sehen einzelne Experten die folgenden Bereiche:

- Freizeitverkehr (Sport, Gastronomie, Parkplatzbewirtschaftung an den Zielorten etc.).
- Projekte, mit eher indirektem Bezug zur Mobilität, z.B. im Bereich Gesundheit und Mobilität
- Langsamverkehr
- Mobilität zwischen Wohn- und Arbeitsort bzw. Einkaufsmöglichkeiten
- Versorgung peripherer Gebiete
- Umwelt und Energie
- intermodaler Bereich
- Interaktionen mit dem öV
- Projekte im schulischen und ausserschulischen Bereich (Sensibilisierung im Schulalter).

In diesen Bereichen sollte gemäss einzelnen Experten auch Kommunikationsprojekte gefördert werden. Als weniger vorrangig scheint die Unterstützung technischer Innovationen wahrgenommen zu werden, da es für diese bereits andere Gefässe gebe, nicht zuletzt die Industrie, die den Anschluss an die technische und gesellschaftliche Entwicklung nicht verpassen will.

6.3 Wirkungen bei potenziellen und realen DZM-Nutzern

Anhand der Rückmeldungen der schriftlich befragten tatsächlichen und potenziellen Nutzern des Förderangebots des DZM und den Interviewaussagen externer Mobilitätsexperten wird in diesem Abschnitt untersucht, wie bekannt und akzeptiert das DZM im Feld der Mobilitätsakteure ist, welchen Stellenwert es bei diesen hat und inwieweit das DZM die Zusammenarbeit unter den Akteuren und deren Zusammenarbeit mit den Bundesbehörden gefördert hat.

6.3.1 Bekanntheitsgrad und Stellenwert des DZM im Feld der Mobilitätsakteure

Gemäss den Rückmeldungen aus dem Feld der Mobilitätsakteure ist der allgemeine Bekanntheitsgrad des DZM als recht tief zu beurteilen. Von den fünf interviewten externen Mobilitätsexperten war das DZM nur einem bekannt, und weniger als ein Drittel der befragten potenziellen AdressatInnen des DZM hatte vor der Zustellung des Fragebogens davon Kenntnis. Die Mehrheit der befragten Projektnehmenden, Gesuchstellenden und potenziellen AdressatInnen stimmt der Aussage tendenziell oder ganz zu, dass das DZM in der Mobilitätsszene weitgehend unbekannt ist. Unter den Antwortenden ist der Bekanntheitsgrad des DZM bei den Organisationen mit rund einem Drittel am höchsten, am tiefsten bei den kantonalen Stellen, von denen nur ein Viertel das DZM bereits kannte. Auf die Frage, wie die Projektnehmenden, Gesuchstellenden und potenziellen AdressatInnen auf das DZM aufmerksam wurden, antwortete die Mehrzahl, dass sie bereits ein Projekt mit Bundesbeteiligung durchgeführt hätten – insbesondere im Rah-

men von EnergieSchweiz. Am zweithäufigsten wurde das Internet erwähnt. Häufig genannt wurde zudem die Variante, dass die Akteure durch persönliche Kontakte oder MobilitätsberaterInnen auf die Fördermöglichkeit aufmerksam wurden. Je eine Projektnehmende sowie eine Gesuchstellende wurden aufgrund einer Vermittlung durch das ASTRA auf das DZM aufmerksam.

Von allen befragten Projektnehmenden, abgelehnten Gesuchstellenden und potenziellen AdressatInnen ist eine Mehrzahl der Meinung, dass das DZM einem grossen Bedürfnis der AkteurInnen im Bereich der innovativen und nachhaltigen Mobilität entspricht. Eine Mehrheit der Projektnehmenden und der potenziellen AdressatInnen ist ausserdem der Ansicht, dass die Konzeption des DZM gut auf die Bedürfnisse der Akteure im Bereich innovative und nachhaltige Mobilität abgestimmt ist. Bei den potenziellen AdressatInnen zeigen sich allerdings Unterschiede zwischen den Gruppen: Während die Gemeinden und die Organisationen mehrheitlich dieser Aussage zustimmen, findet eine Mehrheit der kantonalen Stellen sowie der abgelehnten Gesuchstellenden, das DZM sei nicht auf die Bedürfnisse der AkteurInnen abgestimmt.

Eine Mehrheit aller befragten Gruppen empfindet das DZM als eine gute Ergänzung zu anderen Massnahmen des Bundes sowie zu kantonalen und kommunalen Massnahmen zur Förderung der innovativen und nachhaltigen Mobilität.

6.3.2 Einfluss des DZM auf die Entwicklung und Einführung von Mobilitätsprojekten

Wie Abschnitt 5.1 zeigt, wurden im Rahmen der drei Ausschreibungen während des DZM-Pilotversuchs insgesamt 16 Projekte unterstützt und realisiert. Dem entsprechenden Ziel (vgl. Abschnitt 3.2.1) wurde somit nominell entsprochen, mangels eines konkreten Indikators für das Ziel der Projektunterstützung lässt sich jedoch kein Zielerreichungsgrad ermitteln. In diesem Zusammenhang ist allerdings festzuhalten, dass die zur Verfügung stehenden Fördergelder nicht vollumfänglich ausgeschöpft wurden, was seitens der Programmakteure mehrheitlich auf das Fehlen innovativer und qualitativ hoch stehender Projektideen und auf schwierige Rahmenbedingungen für die Realisierung der angestrebten Projekte zurückgeführt wird. Die verschiedenen Befragten attestieren entsprechend dem DZM durchaus gewisse Wirkungen, relativieren deren Ausmass allerdings gleichzeitig hinsichtlich der Dimensionen des gesamten Mobilitätsgeschehens in der Schweiz.

Während sowohl die befragten Projektnehmenden als auch die potenziellen AdressatInnen die Aussage, im Bereich der nachhaltigen Mobilität habe es in den letzten Jahren kaum neue oder innovative Projekte oder Angebote gegeben, mehrheitlich verneinen, ist eine knappe Mehrheit der abgelehnten Gesuchstellenden der Meinung dass diese Aussage zutrifft. Von den drei Gruppen sind einzig die Projektnehmenden mehrheitlich der Meinung, dass das DZM bedeutend zur Entwicklung bzw. Einführung von Projekten im Bereich der innovativen und nachhaltigen Mobilität beigetragen habe.

Die Frage nach dem bisherigen Einfluss des DZM auf die Entwicklung und Einführung von innovativen und nachhaltigen Mobilitätsprojekten war für viele InterviewpartnerInnen schwierig zu beantworten. Der Grundtenor der Antworten ist, dass die einzelnen unterstützten Projekte

klein sind und nur lokal oder regional Wirkungen erzielen können, dass das DZM aber einen Beitrag an die Erreichung der angestrebten Ziele leiste und dass einige Projekte durchaus als gelungene Beispiele Vorbildcharakter für Projekte in anderen Regionen haben können. Eingewendet wird, dass es das DZM noch nicht lange gebe und man auch vorher bereits Projekte gefördert habe. Die befragten externen Experten schätzen, dass der Beitrag des DZM an die Entwicklung und Einführung von Mobilitätsprojekten eher gering sein dürfte, obschon sie anerkennen, dass auch kleine Programme wie das DZM einen gewissen Beitrag an ein nachhaltiges Mobilitätssystem leisten können.

Die befragten Programmakteure sind nicht der Ansicht, dass die Schaffung des DZM unerwünschte oder negative Wirkungen für die Förderung der nachhaltigen Mobilität hatte. Vereinzelt wird jedoch festgehalten, der Bund sei im Kommunikationsbereich zu restriktiv geworden. Der Entscheid, keine Kommunikationsprojekte zu unterstützen, bedeute eine Einschränkung des Wirkungspotenzials, weil Kommunikation (auch im Sinne der Verbreitung von Symbolprojekten oder von best practice-Beispielen) als wichtiges Instrument zur Erreichung der angestrebten Ziele betrachtet wird (vgl. Grütter 2004 und Expertenmeinungen in Abschnitt 6.2). Ausserdem bestehe bei allen Verkehrsprojekten die Gefahr, dass damit ein zusätzliches Angebot geschaffen werde, durch das die Mobilität insgesamt zunimmt – um diesbezüglich negative Wirkungen aufzuweisen, sei das DZM aber zu klein. Auch die externen Experten sehen keine unerwünschten oder negativen Wirkungen des DZM auf die Förderung der nachhaltigen Mobilität. Unerwünschte oder negative Wirkungen des DZM sind gemäss einzelnen Projektnehmenden, Gesuchstellenden und potenziellen AdressatInnen, dass auf Bundesebene die für die Projektförderung verfügbaren Mittel gekürzt worden seien, dass ein ständiger Wechsel von Spielregeln und Akteuren stattfinde, dass damit allenfalls noch eine Stelle mehr geschaffen wurde, dass die verschiedenen Förderprogramme undurchsichtig und wenig aufeinander abgestimmt seien, dass eine Verzettelung der Kräfte und Mittel stattfinde, eine Perspektive fehle, auf Konkurrenz statt Kooperation gesetzt werde und dass der Spielraum der Akteure eingeschränkt wurde, indem ein Projekt kaum mehr Fördergelder des Bundes erhalten kann, wenn es nicht den Kriterien des DZM genüge.

6.3.3 Förderung der Vernetzung und Zusammenarbeit zwischen den Akteuren

Die befragten DZM-AkteurInnen sind sich nicht ganz einig in der Beurteilung, ob das Programm die Vernetzung und Zusammenarbeit zwischen den Akteuren gefördert hat. Einerseits wurden zwar aktiv Kooperationen zwischen den Akteuren angeregt, wenn diese beispielsweise ähnliche Projekte in der gleichen Region durchführen wollten, und der Einbezug aller wichtigen und notwendigen PartnerInnen ist ein wichtiges Beurteilungskriterium bei der Projektauswahl. Andererseits wird bemerkt, dass man dies beim UVEK auch schon vorher verlangt und Akteure zusammengeführt habe, nicht erst im Rahmen des DZM.

Die Projektnehmenden sind in dieser Frage gespalten: Die eine Hälfte ist der Meinung, dass das Programm die Vernetzung und Zusammenarbeit zwischen den Akteuren fördert, die andere Hälfte stellt dies in Abrede. Keiner der Gesuchstellenden und nur eine knappe Minderheit der

potenziellen AdressatInnen glaubt, dass das Programm die Vernetzung und die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren fördert.

6.3.4 Erleichterung der Zusammenarbeit mit den Bundesbehörden

Aus Sicht der InterviewpartnerInnen hat das DZM durch die Bildung eines One-Stop-Shops die Zusammenarbeit mit den Bundesbehörden für die Akteure im Mobilitätsbereich vereinfacht. Ein Grossteil der befragten Projektnehmenden ist der Ansicht, dass das DZM die Zusammenarbeit mit dem Bund vereinfacht hat und sich durch das DZM Informationen zu Fördermöglichkeiten im Bereich der innovativen und nachhaltigen Mobilität einfacher finden lassen. Gegenteiler Ansicht sind hingegen die abgelehnten Gesuchstellenden, die grösstenteils finden, das DZM habe die Zusammenarbeit mit dem Bund nicht vereinfacht. Nur ein kleiner Teil der potenziellen AdressatInnen äusserte sich zu dieser Frage. Eine Mehrheit davon ist der Ansicht, die Zusammenarbeit habe sich für die Akteure nicht vereinfacht.

Da die Beurteilungen der Projektnehmenden und der abgelehnten Gesuchstellenden möglicherweise aufgrund ihrer unterschiedlichen Erfahrungen mit dem DZM (Erfolg ihres Gesuchs) verzerrt sind und sich nur ein kleiner Teil der übrigen schriftlich Befragten dazu äusserte, lassen die vorliegenden Rückmeldungen keine eindeutige Beurteilung der Frage zu, ob mit dem DZM das Ziel, die Such- und Transaktionskosten für nachhaltige Mobilitätsprojekte zu reduzieren, erreicht werden konnte.

6.4 Innenwirkungen im UVEK

Die in Abschnitt 3.2.1 erwähnten institutionellen Ziele des DZM beziehen sich zumeist auf die Vereinfachung der Projektförderungsstrukturen und –abläufe im UVEK und die Erhöhung deren Effizienz, bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung von Qualität und Professionalität.

Aus den Interviewaussagen und verschiedenen Dokumenten lässt sich schliessen, dass sich die Effizienz im Bereich der Mobilitätsförderung des UVEK verglichen mit dem Zustand vor der Schaffung des DZM erhöht hat und sowohl die einzelnen Ämter als auch das Generalsekretariat entlastet wurden. Dies wird von den Befragten auf verschiedene Veränderungen zurückgeführt: Wichtigster Aspekt ist die gemeinsame periodische Beurteilung von Gesuchen im Rahmen strukturierter Ausschreibungen, während vorher die verschiedenen Gesuche in den einzelnen Ämtern laufend bearbeitet wurden und dadurch nicht nur eine grosse Wahrscheinlichkeit von Doppelspurigkeiten bestand, sondern einzelne Projektgesuche wiederholt im gleichen Amt eingereicht bzw. an dieses weitergeleitet wurden und erneut bearbeitet werden mussten, was in den Interviews durchgehend als ineffizient und aufwändig beurteilt wurde. Im UVEK hat man zudem festgestellt, dass seit der Schaffung des DZM keine Einzelprojekte, Forschungsgesuche oder andere Anfragen mehr an das Departement gerichtet werden, von denen teilweise unklar war, in welchen Fördergefässen sie untergebracht werden sollten, was zu entsprechenden Diskussionen zwischen Generalsekretariat und UVEK-Ämtern führte. Solche Projekte würden nun entweder gar nicht oder zielgerichtet eingereicht.

Die Schaffung des DZM hat somit zu einer Strukturierung und Bündelung der Projektgesuche geführt und hat aus Sicht der Befragten auch die Abstimmung und den Informationsfluss zwischen den involvierten Ämtern (ARE, BFE, BAFU) wesentlich verbessert. Die Diskussionen unter verschiedenen Bundesämtern, ob Projekte unterstützt werden sollen und wer sich ihrer Finanzierung annehmen soll, konnten eingedämmt bzw. kanalisiert werden. Der Koordinationsaufwand habe in dieser Hinsicht markant abgenommen. Es wird vermutet, dass durch einen formellen Einbezug des ASTRA weiteres Synergiepotenzial realisiert werden könnte, weil die erzielten Koordinationsgewinne damit auf weitere Themenfelder ausgedehnt würden.

Im Hinblick auf die Nutzung von Synergien durch die neue Organisationsform wird von einigen InterviewpartnerInnen Verbesserungsbedarf im operativen Bereich geortet, insbesondere bei der Finanzierung und beim Controlling von Projekten, da durch deren dezentrale Ausgestaltung der administrative Aufwand teilweise wieder auf die einzelnen Ämter verteilt werde. Der Vorteil der gegenwärtigen Projektbegleitung – die Tatsache, dass die aus fachlicher Hinsicht geeignete Person ein Projekt begleitet – sollte bei einer allfälligen Zentralisierung jedoch beibehalten werden können.

Gemäss Interviewaussagen von Programmakteuren sind die Qualität und die Professionalität der Projektförderung im UVEK eindeutig gestiegen. Die Schaffung des DZM habe zu einer Abkehr von der vorher teilweise als eher willkürlich wahrgenommenen Projektförderung, zu einer Versachlichung und damit zu einer gerechteren Projektförderung beigetragen, indem die verschiedenen Gesuche gesammelt, anhand festgelegter Kriterien von den verschiedenen Ämtern miteinander und untereinander verglichen und beurteilt werden. Ein Effekt der neuen Projektförderungsstrukturen sei auch, dass Dauersubventionierungen vermieden werden, u.a. weil das Wettbewerbsverfahren eine Anstrengung der Gesuchstellenden erfordere, um an Fördergelder zu gelangen. Über die Frage, ob mit dem DZM mehr Projekte gefördert werden als vorher, gehen die Meinungen stark auseinander. Sie lässt sich auch deshalb nicht eindeutig beantworten, weil sich die allgemeine Ressourcensituation auch stark verändert hat.

Die befragten externen Experten sind – sofern sie sich in der Lage fühlen, dies zu beurteilen – der Meinung, dass die Reduktion auf eine Stelle, die für solche Projekte zuständig ist, durchaus ein Vorteil sein kann, weil damit Tendenzen zum so genannten ‚Subventionstourismus‘ unterbunden werden. Gleichzeitig ist die Konzentration auf eine einzelne zuständige Stelle jedoch aus der Sicht potenzieller Projektnehmenden auch ein Verlust an Möglichkeiten, Fördergelder zu akquirieren.

Eine Mehrheit der befragten Projektnehmenden sowie der potenziellen AdressatInnen stimmt der Aussage zu, dass die Schaffung des DZM die Strukturen der Mobilitätsförderung auf Bundesebene vereinfacht habe. Nicht geteilt wird diese Auffassung von den abgelehnten Gesuchstellenden.

6.5 Fazit zu den Wirkungen des DZM

Im Folgenden wird entlang der in Abschnitt 3.2.1 aufgeführten Zielsetzungen auf der Basis der voranstehenden Ausführungen ein Fazit zu den Wirkungen des DZM-Pilotversuchs gezogen.

6.5.1 Fazit zu den Aussenwirkungen

Gemäss den vorliegenden Informationen ist das DZM hauptsächlich in einem engeren Umfeld der Mobilitätsszene (v.a. private Planungs- und Beratungsbüros) und bei den bisherigen Empfängern von Fördergeldern aus UVEK-Programmen (v.a. EnergieSchweiz) bekannt, darüber hinaus und insbesondere bei kantonalen und kommunalen Stellen jedoch kaum. Insbesondere ist es bisher nicht gelungen, als wichtig erachtete Kreise wie z.B. die Tourismusbranche zu erreichen. Nur eine Minderheit der befragten Akteure und Experten aus dem Mobilitätsbereich hatte bereits vom DZM Kenntnis. Dem tiefen Bekanntheitsgrad des DZM steht jedoch ein grosses Interesse an dessen Dienstleistungen gegenüber. Die Mehrheit der befragten Akteure lokalisiert ein Bedürfnis nach einer Stelle wie dem DZM und beurteilt dessen Konzeption als bedürfnisgerecht. Entsprechend war die Nachfrage nach Projektförderungsbeiträgen relativ gross, entsprach allerdings inhaltlich und qualitativ nicht ganz den Erwartungen der Programmakteure, so dass in den drei Ausschreibungen letztlich nur rund 75% der verfügbaren Fördermittel ausgeschöpft wurden. Insgesamt unterstützte das DZM 17 Projekte, von denen die Hälfte eine gesamtschweizerische Ausrichtung aufweist. Die Mehrzahl dieser Projekte betrifft den Themenbereich „Umwelt, Energie und Mobilität“, je ungefähr gleich viele entfallen auf die Bereiche „innovative technologische Ansätze“ und „Freizeit und Tourismus“. Die meisten Projekte streben Veränderungen des Mobilitätsverhaltens an, die über unterschiedliche Ansätze (neue bzw. Optimierung bestehender Mobilitätsangebote, Verbesserungen der Infrastruktur, Bildung, Kommunikation und Information) erreicht werden soll. Markt- und Multiplikationspotenzial wird vor allem im Bereich des öffentlichen Verkehrs sowie im staatlichen Bereich (Kantone, Gemeinden, Schulen), aber auch bei verschiedenen spezifischen zivilgesellschaftlichen Zielgruppen geltend gemacht. Positive Umwelt- und Energieeffekte werden von allen Projekten angestrebt. Das Ziel, über das DZM auch die Kontinuität von laufenden Projekten zu gewährleisten, konnte teilweise erreicht werden.

Das Wirkungspotenzial des DZM in Bezug auf eine nachhaltige Mobilität ist – nicht zuletzt aufgrund der beschränkten finanziellen Ressourcen, des eher kurzfristigen zeitlichen Horizonts sowie der externen Rahmenbedingungen – bisher eher punktuell und auf die konkreten Nutzer- und Begünstigtenkreise der unterstützten Projekte beschränkt. Um die angestrebten langfristigen Nachhaltigkeitswirkungen zu erzielen, erachten die befragten Experten grundlegende Veränderungen im Bereich der Raum- und Siedlungsplanung und der Mobilitätsinfrastruktur sowie regulative Massnahmen und kostenseitige Anreizveränderungen als notwendig. Derartige Massnahmen liegen jedoch ausserhalb der Möglichkeiten des DZM und sind auch politisch umstritten. Das Wirkungspotenzial kann gemäss den Experten erhöht werden, indem über die Verbreitung und Kommunikation sowie Übertragung der bisher lokalen Innovationen und Veränderungen auf andere Regionen und Bereiche eine Sensibilisierung weiterer Akteure und eine Ausdeh-

nung des Wirkungsperrimeters angestrebt wird. Den im Rahmen des DZM realisierten Projekten wird in dieser Hinsicht durchwegs Vorbildcharakter attestiert, auf dem künftig aufgebaut werden kann.

Aufgrund der verschiedenen Rückmeldungen kann nicht eindeutig beurteilt werden, inwiefern mit der Schaffung des DZM die Such- und Transaktionskosten für interessierte Akteure reduziert werden konnten. Die befragten Personen im UVEK stellen diesbezüglich mehr Effizienz fest (s.u.), die Beurteilungen aus dem Feld sind demgegenüber jedoch ambivalent.

Ein weiteres aussengerichtetes Ziel des DZM war es ausserdem, das Wissen der interessierten Akteure im Bereich innovativer Mobilität zu erweitern. Da das DZM kaum aktive Informationstätigkeiten unterhielt und aus Ressourcengründen keine Massnahmen zur Wissensaufbereitung und –vermittlung unternahm und da sich die verschiedenen Anfragen von aussen zumeist auf die Möglichkeiten der Projektförderung bezogen, ist davon auszugehen, dass dieses Ziel bisher kaum verfolgt und entsprechend nicht erreicht wurde.

6.5.2 Fazit zu den Innenwirkungen

Hinsichtlich der auf die Strukturen und Abläufe im UVEK bezogenen Ziele des DZM kann aufgrund der Interviewaussagen der Programmakteure ein durchwegs positives Fazit gezogen werden. So hatte die Einrichtung eines One-Stop-Shops eine Strukturierung und Bündelung der zuvor teilweise bei verschiedenen Stellen gleichzeitig eingereichten Projektgesuche zur Folge, was den Koordinationsaufwand unter den entsprechenden Bundesämtern reduziert und die Effizienz der Abläufe im Bereich der Mobilitätsförderung erhöht hat. Zugleich haben sich in der Einschätzung der Befragten auch der Informationsfluss und die Abstimmung unter diesen Ämtern verbessert. Durch die Schaffung eines kriteriengestützten Projektwettbewerbs im Rahmen eines strukturierten Ausschreibungsverfahrens konnte ausserdem die Qualität und Professionalität der Projektförderung gesteigert werden. Nicht zuletzt sei es auch gelungen, Dauersubventionierungen zu unterbinden.

Bei der operativen Ausgestaltung des DZM-Betriebs wird vor allem im Bereich der Projektbegleitung und des Controllings Optimierungspotenzial identifiziert, da die projektspezifische dezentrale Zuständigkeit der einzelnen Ämter mit entsprechendem Aufwand verbunden ist. Dieser Aspekt wird in Abschnitt 7.2.3 diskutiert.

7 Beurteilung der Konzeption des DZM

In diesem Kapitel wird auf der Grundlage der Analyse der Umsetzungsstrukturen, des Outputs und der Wirkungen des DZM die Zweckmässigkeit der in Abschnitt 3.2 beschriebenen Konzeption des DZM hinsichtlich seiner innen- und aussenbezogenen Ziele (vgl. Abschnitt 3.2.1) beurteilt. Dabei stehen in inhaltlicher Hinsicht die substanziellen Ziele und das Leistungsangebot (insbesondere die Konzeption der Projektförderung und ihre verschiedenen Elemente) des DZM im Vordergrund, bezüglich der institutionellen Konzeption die verwaltungsinternen Ziele und Massnahmen sowie die grundlegende Organisation des DZM, d.h. vor allem der Ansatz des One-Stop-Shops.

7.1 Beurteilung der inhaltlichen Konzeption

7.1.1 Strategische Ausrichtung

Die strategische Ausrichtung des DZM fokussiert vor allem auf die intermediäre Ebene (vgl. Kapitel 3.2.1), indem die substanziellen Ziele auf die interessierten AkteurInnen und die von ihnen realisierten Projekte ausgerichtet sind. Übergeordnete Ziele wie Verhaltensänderungen, Veränderungen des Modalsplits oder Nachhaltigkeitswirkungen werden nicht spezifiziert. Dieser Umstand ist allerdings unkritisch, da die Kriterien der Projektförderung konsequent auf diese übergeordneten Zielen ausgerichtet sind. Insgesamt handelt es sich beim DZM grundsätzlich um ein gut und stringent konzipiertes Programm.

Hinsichtlich der Erwartungen und Anforderungen an die unterstützten Projekte manifestiert sich ein Dilemma zwischen der erwarteten Innovation und den Anforderungen des DZM an die Marktfähigkeit bzw. die Umsetzungsorientierung der Projekte. Mehrfach wurde von den GesprächspartnerInnen betont, dass Innovationen zu fördern heissen kann, dass nur ein kleiner Teil der Projekte erfolgreich ist. Auch das ARE-Konzept des DZM erwähnt, dass sich innovative Projekte „neben ihrer Neuartigkeit“ dadurch auszeichnen, „dass sie ein noch ungewisses Marktvolumen, ein hohes Risiko und schwer abschätzbare Wirkungen haben“ (ARE 2005: 3, vgl. auch Grütter 2004: 6). Die in den Förderkriterien festgehaltenen Anforderungen an die Marktfähigkeit und den Wirkungsnachweis stehen hingegen in einem gewissen Kontrast zur für die Innovationsförderung erforderlichen Risikobereitschaft. Dieser wird dadurch entschärft, dass die Gesuchstellenden anstelle eines Wirkungsnachweises eine Potenzialabschätzung vorzunehmen haben und die Beurteilung des mit einer Projektförderung verbundenen Risikos der Steuerungsgruppe und dem Direktionsausschuss des DZM obliegt.

7.1.2 Ausgestaltung der Projektförderung

Die Projektförderung wurde wie geplant ausgestaltet und durchgeführt. Allerdings ist es nicht durchwegs gelungen, Projekte zu akquirieren, die den Erwartungen entsprachen, und neue Zielgruppen anzusprechen. Dies hat sich jedoch im Laufe der Zeit etwas verbessert. Die Projektförderung war mit verschiedenen Dilemmata konfrontiert. Erstens hat das oben beschriebene Di-

lemma zwischen Innovation und Marktfähigkeit dazu geführt, dass die Anforderungen an die Gesuche relativ hoch waren, insbesondere bezüglich der Wirkungsnachweise. Die relativ anspruchsvollen Gesuchsanforderungen widerspiegeln zudem die zum Teil unterschiedlichen Ansprüche und „Förderkulturen“ der involvierten Ämter. Es gibt entsprechend Hinweise darauf, dass diese auf einzelne potenziell interessierte AkteurInnen eine abschreckende Wirkung gehabt haben können.

Ein zweites Dilemma bestand in Bezug auf die Förderung von Kommunikationsprojekten. Nachdem für die zweite Runde explizit Kommunikationsprojekte von der Förderung ausgeschlossen wurden, wurden auch weniger (unerwünschte) Projekteingaben gemacht. Gerade Kommunikationsprojekte werden aber von vielen AkteurInnen als eine der wirksamsten Massnahmen zur Erreichung der letztlich vom DZM angestrebten Verhaltensänderungen betrachtet. Eine zusätzliche Schwierigkeit besteht darin, dass es für Innovationen andere Fördergefässe gibt, die mehr Ressourcen zur Verfügung stellen können und entsprechend für Gesuchsteller attraktiver sind. Eine weitere Schwierigkeit bei der Förderung intermodaler Projekte ergibt sich letztlich aus der notwendigen Vielfalt der Akteure, die in der Regel zu deren Realisierung einbezogen und miteinander koordiniert werden müssen. Dies hat sich teilweise als (zu) grosse Hürde bei der Projektumsetzung herausgestellt.

Die Modalitäten der Projektförderung (Anforderungen an Gesuche, Verfahren und Aufwand für Gesuchstellung) werden von den Adressaten des DZM zumeist positiv beurteilt. Einzig die Beschränkung der Mitfinanzierung durch den Bund auf 40% der Projektsomme, die Auflage, das Projekt innerhalb von ein bis zwei Jahren zu realisieren und die Anforderung der quantitativen Abschätzung der Projektwirkung auf den Energieverbrauch und den CO₂-Ausstoss werden mehrheitlich eher kritisch betrachtet. Die Vorgaben zu Projektcontrolling und Berichterstattung sind für die Projektnehmenden zwar mit hohem Aufwand verbunden, werden jedoch als mehrheitlich als zweckmässig betrachtet.

7.1.3 Information/Vermittlung, Kommunikation

Die Nachfrage nach Information und Vermittlung durch das DZM kann als relativ gering beurteilt werden. Dies mag damit zusammenhängen, dass das DZM in dieser Hinsicht passiv war und mehrheitlich auf Anfragen reagierte und daher das Informations- und Vermittlungsangebot zu wenig bekannt war. Es kann aber auch vermutet werden, dass in der Mobilitätsszene ein geringer Bedarf nach Information und Vermittlung durch eine Bundesstelle besteht, weil bereits genügend andere darauf spezialisierte Akteure und Kanäle bestehen. Sollte der ursprüngliche Anspruch an das DZM, ein Kompetenzzentrum zu sein, weiter verfolgt werden, müsste dieser Bedarf durch eine aktive Kommunikation und Promotion erst geschaffen werden. Eindeutiger Handlungsbedarf manifestiert sich allerdings im Bereich der Projektaufbereitung: Die Verbreitung von Ergebnissen, Erfahrungen und Erkenntnissen aus den unterstützten Projekten sowie von „best practices“ fand bisher aus Ressourcengründen noch nicht statt.

7.2 Beurteilung der institutionellen Konzeption

7.2.1 Konzept „One-Stop-Shop“

Das Konzept des One-Stop-Shops als eine einzige Anlaufstelle im UVEK für die Projektförderung in der innovativen und nachhaltigen Mobilität hat sich für die beteiligten Ämter bewährt. Die durch die Strukturierung und Bündelung der eingehenden Gesuche erfolgte Reduktion des Koordinationsaufwands zwischen den beteiligten Ämtern und die Erhöhung der Effizienz der Abläufe sowie die Qualität der Projektförderung ist durchgehend als positiv zu beurteilen. Die Tatsache, dass die reinen UVEK-Verkehrsämter nicht Teil des One-Stop-Shops sind, führt zwar für das DZM punktuell zu erhöhtem Informations- und Abstimmungsaufwand, tut der Einschätzung insgesamt aber keinen Abbruch. Dass das Konzept des One-Stop-Shops durch den Einbezug aller relevanten Ämter des UVEK noch optimiert werden könnte, liegt jedoch ebenso auf der Hand.

Ob sich der One-Stop-Shop nicht nur departementsintern sondern auch gegen aussen bewährt hat, muss aufgrund der Ambivalenz der Antworten bis zu einem gewissen Grad unbeantwortet bleiben. Es gibt aber Hinweise darauf, dass sich die Such- und Transaktionskosten für die interessierten AkteurInnen tatsächlich reduziert haben, und dass einige dieser AkteurInnen eine solche Stelle durchaus als sinnvoll erachten, während andere die durch den One-Stop-Shop erfolgte Reduktion der möglichen Anlaufstellen für die Projektförderung in diesem Bereich wahrscheinlich aus taktischen Gründen bedauern.

7.2.2 Umsetzungsstrukturen

Das ursprünglich aus pragmatischen Gründen gewählte Hilfskonstrukt mit den drei Trägerschaften ARE, BFE und BAFU hat sich bewährt. Durch die dezentrale Konzeption der Finanzierung wurde zudem den institutionellen Voraussetzungen Rechnung getragen, indem nicht in die Finanzhoheit der einzelnen Ämter eingegriffen wurde und keine neue Budgetrubrik erstellt werden musste. Die unbürokratische und flexible Ausgestaltung erlaubte eine kurze Vorlaufzeit und funktioniert dank dem Engagement, dem gemeinsamen Interesse und der Kooperationsbereitschaft der Beteiligten sehr gut. Die Kooperationsmechanismen zwischen den verschiedenen Umsetzungsorganen, aber auch zwischen den Kernämtern und den assoziierten Ämtern sind kollegial, effizient und konfliktfrei. Die beteiligten ProgrammakteurInnen haben sich untereinander gut vernetzt, bei Bedarf auch informelle Informations- und Kommunikationskanäle zueinander erschlossen und damit zur Effizienz und Effektivität der Umsetzungsstrukturen beigetragen. Die informelle Vernetzung ging insbesondere auf der operativen Ebene über die am DZM beteiligten Ämter hinaus, vor allem Richtung ASTRA, weniger intensiv Richtung UVEK-externe Ämter, und funktionierte auf der Ebene der Fachmitarbeitenden gut. Dadurch, dass das Funktionieren dieses Systems aber zu einem grossen Teil abhängig ist von persönlichen Konstellationen, dem Engagement und der kooperativen Grundhaltung der beteiligten Personen, haftet ihm ein gewisses Mass an Zufälligkeit an und es ist insbesondere auf Veränderungen der personellen Zusammensetzung anfällig.

7.2.3 Umsetzungsprozesse

Die Umsetzungsprozesse funktionieren gut und können insgesamt als relativ effizient beurteilt werden. Voraussetzung und Knotenpunkt dafür ist aber ein gutes und termingerechtes Funktionieren der Programmleitung, die durch ihre administrative Tätigkeiten für das DZM, die Steuerungsgruppe sowie den Direktionsausschuss das Funktionieren der Umsetzungsprozesse sicherstellt.

Entgegen der vereinbarten Aufgabenteilung zwischen den Umsetzungsgremien (vgl. Tabelle 3) bestehen in bei der Gesuchsbeurteilung und der Projektvergabe Doppelspurigkeiten zwischen der Steuerungsgruppe und dem Direktionsausschuss. So war der Direktionsausschuss stärker in die Bewertung und Auswahl der Gesuche involviert als vorgesehen und hat nicht nur eine Aufsichtsfunktion wahrgenommen. Doppelspurigkeiten zwischen diesen zwei Gremien bestehen zudem darin, dass der Stand der Projekte nicht nur in der Steuerungsgruppe sondern auch im Direktionsausschuss erläutert und diskutiert wurde. Dadurch fand eine Delegation der Aufgaben nach oben statt, die allerdings von den ProgrammakteurInnen nicht als Problem angesprochen wurde bzw. im Sinne einer Absicherung durchaus erwünscht war.

Aus diversen Interviewaussagen kann lässt sich Handlungsbedarf im Bereich der Projektbegleitung ableiten: Obschon auf eine aktive Projektsteuerung seitens des DZM verzichtet wurde und lediglich ein umsetzungsorientiertes – im Gegensatz zu einem wirkungsorientierten – Monitoring der Projekte vorgesehen ist, scheint die Durchführung der Projektbegleitung sowohl für die Projektbegleitenden sowie für die Projektnehmenden mit einem hohen Aufwand verbunden zu sein. Seitens des DZM wird die auch fragmentierte Organisation der Projektbegleitung teilweise hinterfragt. Trotz dieser Befunde wird darauf verzichtet, im nachfolgenden Kapitel eine Empfehlung bezüglich einer allfälligen Anpassung zu formulieren. Zum einen scheint es hinsichtlich einer gesicherten vertragskonformen Projektumsetzung nicht sinnvoll, gegenüber den Projektnehmenden die Auflagen an das Controlling zu lockern, zum anderen ist die jetzige organisatorische Ausgestaltung gut an die institutionellen und finanzierungstechnischen Rahmenbedingungen der ämterübergreifenden Zusammenarbeit angepasst und wären organisatorische Anpassungen mit höherem Aufwand für die Projektbegleitenden verbunden. Der einzige Optimierungsvorschlag besteht in einer engeren Begleitung der projektbegleitenden Drittpersonen durch die Mitglieder der Steuerungsgruppe, was allerdings deren Aufwand erhöht.

8 Empfehlungen

Im Folgenden werden Empfehlungen für die Ausrichtung und den weiteren Betrieb des DZM formuliert. Diese beziehen sich auf die grundsätzliche Frage der Weiterführung und strategischen Ausrichtung des DZM, auf die Ausgestaltung der Projektförderung und auf organisatorische Aspekte des DZM.

8.1 Prämissen

Die nachfolgend abgegebenen Empfehlungen im Hinblick auf eine Weiterführung des DZM beruhen neben den Befunden der vorliegenden Evaluation auf mehreren Prämissen bzw. Kontextfaktoren, die es kurz anzusprechen gilt.

- Der Entstehungsprozess des DZM (vgl. Abschnitt 3.1), die damit zusammenhängenden Diskussionen in der KKV und auf Stufe Generalsekretariat, die Departementsstrategie des UVEK (2001) sowie die Existenz verschiedener Strategien und Strategieentwürfe im Bereich der nachhaltigen Mobilität (UVEK 2002; ARE 2004a und 2004b; Bundesrat 2008) zeigen, dass im UVEK der politische Wille und die Legitimationsgrundlagen für den Betrieb des DZM grundsätzlich gegeben sind.
- Gemäss Einschätzungen von Befragten wird sich die Ressourcensituation für den Betrieb des DZM sich künftig kaum verbessern. Eine Erhöhung der finanziellen Mittel ist prinzipiell nur über Budgetumlagerungen auf Departementsstufe oder innerhalb der beteiligten Ämter oder durch den Einbezug weiterer Bundesämter möglich.
- Die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten und allfälligen weiteren Bundesämtern beruht grundsätzlich auf Freiwilligkeit und ist deshalb abhängig von der Kooperationsbereitschaft der zuständigen EntscheidungsträgerInnen. Hierarchische Anweisungen des Generalsekretariats wären möglich, sollen jedoch möglichst vermieden werden.
- Gemäss verschiedenen Interviewaussagen fehlt seitens der UVEK-Verkehrsämter eine themen- und bereichsübergreifende Sichtweise auf die Mobilität und besteht eine gewisse Abgrenzung und teilweise Polarisierung zwischen den für die verschiedenen Verkehrsbereiche zuständigen Ämtern, was verkehrsträgerübergreifende Projekte oder Lösungsansätze erschwert. Die DZM-Kernämter ARE, BAFU und BFE nehmen eher eine übergreifende Perspektive ein und agieren an diversen thematischen Schnittstellen, verfügen jedoch im Mobilitäts- bzw. Verkehrsbereich nur über begrenzte Zuständigkeiten und Ressourcen.
- Das Wirkungspotenzial der Mobilitätspolitik ist abhängig von den Rahmenbedingungen, die durch die Raumplanungs- und Infrastrukturpolitik gesetzt werden. Diese sind langfristig ausgerichtet und können vom DZM nicht verändert werden. Aus Expertensicht sind deshalb langfristig ausgerichtete Verhaltensänderungen im Sinne eines Wandels der Mobilitätskultur nötig, um die übergeordneten Ziele des DZM zu erreichen. Dies legt auf der operativen Ebene eine Kombination von fiskalischen und regulierenden Massnahmen sowie Sensibilisierungs- und Informationskampagnen nahe. Diese Instrumente sind je-

doch (verkehrs)politisch umstritten, und es fehlt dem UVEK teilweise an entsprechenden Rechtsgrundlagen dafür.

- Experten und Programmakteure bezeichnen die Rahmenbedingungen für Innovationen im Mobilitätsbereich in der Schweiz als ungünstig. Weil das bestehende Mobilitätsangebot allgemein ein hohes Ausbau- und Qualitätsniveau aufweist und der MIV vergleichsweise bequem und kostengünstig ist, besteht für die MobilitätsnutzerInnen kaum Leidensdruck, um Veränderungen im Sinn einer erhöhten Nachhaltigkeit zu fordern. Entsprechend ist die Nachfrage nach innovativen Lösungen tief. Ausserdem bestehen nur wenige Anreize für Mobilitätsanbieter und Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen, um Innovationen zu entwickeln, und seitens potenzieller Geldgeber (Industrie, Staat) ist die Bereitschaft, Risikokapital bereitzustellen, eher gering.

8.2 Empfehlungen zur Weiterführung und strategischen Ausrichtung des DZM

1) DZM weiterführen, strategische Ausrichtung anpassen

Da sich das DZM einerseits UVEK-intern sehr bewährt hat und andererseits seitens öffentlicher und privater AkteurInnen im Mobilitätsbereich das Bedürfnis nach einem derartigen Fördergefäss artikuliert wurde, wird empfohlen, das DZM mit gewissen Anpassungen der strategischen und operativen Konzeption grundsätzlich weiterzuführen und nach Ablauf des Pilotversuchs eine befristete Konsolidierungsphase vorzusehen. Nach deren Ablauf ist wiederum anhand einer Evaluation Bilanz zu ziehen und über eine erneute Fortführung zu entscheiden. Hauptargument für die Weiterführung des DZM ist, dass es aufgrund der ämterübergreifenden Zusammenarbeit verschiedene Aktivitäten im Bereich Mobilität unter einem gemeinsamem Dach bündelt und eine übergeordnete Perspektive einnimmt. Es verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz zur Förderung einer nachhaltigen Verkehrspolitik und kann auf dieses Ziel hinwirken, indem es die Realisierung von themenübergreifenden Projekten ermöglicht, die verschiedene Förderbereiche gleichzeitig tangieren und in den amtsspezifischen Fördergefässen keinen Platz haben.

Die künftige strategische Ausrichtung des DZM könnte darin bestehen, im Sinne der von Kaufmann-Hayoz et al. (2000) vorgeschlagenen Strategie für einen nachhaltigen Verkehr Experimentierfelder zu schaffen, auf denen „Ideen für technologische und infrastrukturelle, aber auch organisatorische und institutionelle Neuerungen im Sinne von Pilot- und Demonstrationsversuchen schnell und unbürokratisch auf ihre Praxistauglichkeit getestet werden können.“ Wird im Rahmen solcher Pilotprojekte der Nutzen nachhaltiger Mobilität für möglichst viele Akteure praktisch erfahr- und erlebbar gemacht und mit positiven Eindrücken verknüpft, sollte dies gemäss Kaufmann-Hayoz et al. (2000) zum Abbau blockierender kollektiver Überzeugungen beitragen. Des Weiteren könnten so auch die von den befragten Experten als notwendig erachteten Veränderungen im individuellen Mobilitätsverhalten stimuliert werden.

Aufgrund der festgestellten Schwächen drängen sich jedoch gewisse Anpassungen an der Konzeption des DZM auf, um den zwei grössten strategischen Herausforderungen beizukommen, die sich in Bezug auf die Erreichung der übergeordneten und der substanziellen Ziele (vgl. Abschnitt 3.2.1) stellen.

Erstens müssen die ***Dienstleistungen des DZM und die vorhandene Nachfrage besser aufeinander abgestimmt werden***. Die Zahl der eingegangenen Projektgesuche, die Summe der beantragten Gelder und das artikuliert Interesse der potenziellen AdressatInnen deuten darauf hin, dass eine grössere Nachfrage nach Projektförderung im Bereich der nachhaltigen Mobilität besteht, als mit den vorhandenen Mitteln abgedeckt werden könnte. Trotzdem wurden rund 75% der Projektgesuche abgelehnt und lediglich 75% der verfügbaren Projektförderungsgelder eingesetzt. Dies liegt einerseits an relativ anspruchsvollen Förderkriterien, andererseits an einer zu geringen Anzahl von realisierbaren und mit den Anforderungen des DZM konformen Projektvorschlägen. Das Angebot (Förderkonzept des DZM) und die Nachfrage (konzeptkonforme Projektideen) müssen sich somit einander besser annähern.

Konkret legt dies die folgenden Anpassungen an der Konzeption der Projektförderung und die entsprechenden Empfehlungen nahe:

2) Bottom-up-Ansatz mit top-down-Modul ergänzen: Projekte selber initiieren

Der bisher praktizierte bottom-up-Ansatz der Projektförderung hat sich aufgrund der geringen Zahl konzeptkonformer Projektvorschläge nicht vollends bewährt. Um dem Defizit inadäquater Nachfrage beizukommen, empfiehlt es sich deshalb, den bottom-up-Ansatz zwar beizubehalten, in Ergänzung dazu jedoch gezielt Projekte selber anzuregen und geeignete Projektträgerschaften mit deren Realisierung zu beauftragen (top-down-Ansatz). Dies bedingt, dass sich ein konkretes Organ innerhalb des DZM (z.B. die Programmleitung oder einE wissenschaftliche MitarbeiterIn in Zusammenarbeit mit der Steuerungsgruppe) Grundlagenarbeit leistet, d.h. sich mit dem Thema innovative Mobilität befasst, Entwicklungen (auch auf internationaler Ebene) verfolgt und konkrete Projekte initiiert. Dies kann auch den Austausch mit (Fach-)Hochschulinstitutionen und/oder privaten Mobilitätsfachleuten beinhalten. Um ein konzeptionelles Gefäss für die Projektinitiation durch das DZM zu schaffen, kann in Ergänzung der bisherigen bottom-up Projektförderung ein zweites Fördermodul vorgesehen werden, das dem DZM die Ausschreibung und Vergabe konkreter Projekte ermöglicht

3) Vorprüfung von Projektskizzen ermöglichen

Um das Verhältnis zwischen Aufwand und Ergebnissicherheit bei der Erarbeitung eines Projektgesuchs an das DZM zu verbessern, ist als zweite Möglichkeit zur Optimierung der Projektförderung denkbar, dass das Ausschreibungsverfahren mehrstufig ausgestaltet wird, d.h. dass es interessierten Projektnehmenden ermöglicht wird, beim DZM Projektskizzen einzureichen, um deren Eignung vorgängig abklären zu lassen (z.B. durch die Steuerungsgruppe). Nach dieser Vorselektion könnten erfolversprechende Ideen weiterentwickelt und als reguläre Projektgesuche eingereicht werden. Dies stellt vermutlich lediglich eine graduelle Anpassung der bisherigen Praxis dar – die Programmleitung war verschiedentlich mit Anfragen hinsichtlich der Realisierungschan-

cen von Projektideen konfrontiert. Die Möglichkeit der Vorprüfung wäre jedoch klarer zu kommunizieren.

4) *Erwartungen hinsichtlich der Programmwirkungen redimensionieren, Förderkriterien anpassen*

Als weitere Anpassung wird empfohlen, die übergeordnete Zielsetzung und die substanziellen Ziele des DZM (vgl. Abschnitt 3.2.1) grundsätzlich beizubehalten, die Erwartungen an die Programmwirkungen jedoch unter Berücksichtigung der in Abschnitt 8.1 angesprochenen (und weiteren) Kontextbedingungen zu redimensionieren und die daraus abgeleiteten Förderkriterien entsprechend anzupassen. Konkret bedeutet das, dass im Regelfall nicht Projekte erwartet werden, die innovativ im Sinne einer echten Neuerung oder gar eines Systemwechsels sind. Innovation kann sich gemäss Grütter (2004: 8) sowie befragten Experten nicht nur auf ein Produkt oder eine Dienstleistung beziehen, sondern auch auf neue Kundengruppen, Marktsegmente, Vermarktungs- und Distributionskanäle, Vorgehensweisen oder Business-Lösungen. Innovativ können des Weiteren Projekte sein, die lokal oder in einem bestimmten Setting neu sind. Entsprechend könnte beispielsweise neben der Schaffung von Experimentierfeldern für innovative Ideen auch die Verbreitung dieser Ideen und die Vermittlung positiver Erlebnisse und Erfahrungen mit innovativen und nachhaltigen Mobilitätsformen (vgl. Kaufmann-Hayoz et al. 2000) anzustrebende Programmwirkungen bilden.

Die zweite strategische Herausforderung ist, die ***Positionierung des DZM im Akteurfeld zu verbessern***. Konkret bedeutet dies, dass das DZM seinen Bekanntheitsgrad erhöhen, seine Verankerung bei den bestehenden Zielgruppen verstärken und die Erschliessungen neuer Zielgruppen anstreben sollte, um seine Akteurbasis („Klientele“) und seinen potenziellen Wirkungssperimeter zu vergrössern. Konkret legt dies die folgenden Massnahmen und Empfehlungen nahe:

5) *Aktivere und zielgerichtete Kommunikation*

Um die Positionierung des DZM im Akteurfeld zu verbessern, wird eine aktivere und zielgerichtete Kommunikation über die Existenz und den Nutzen des DZM empfohlen. Diese kann über die bereits bestehenden Kanäle erfolgen, bei Bedarf ist die Erschliessung neuer Kommunikationswege zu prüfen. Ergänzend dazu empfiehlt sich der gezielte Aufbau und die Pflege von Kontakten zu bisher nicht erreichten Zielgruppen (z.B. Tourismusbranche, Event- und Sportveranstalter), um deren Eigenheiten kennenzulernen, Fördermöglichkeiten zu sondieren und sie für die Anliegen des DZM zu sensibilisieren. Da aktuell die finanziellen und personellen Ressourcen der Programmadministration keine aktiven Kommunikationsmassnahmen zulassen, ist zu prüfen, inwiefern die Kommunikationsabteilungen der am DZM beteiligten Bundesämter gewisse Aufgaben übernehmen können, und/oder ob ein Teil des DZM-Budgets für Kommunikationsaktivitäten eingeplant und eingesetzt werden kann.

6) Gezielte Diffusion von Projektergebnissen und –erfahrungen

Aus evaluatorischer Sicht ist es unerlässlich, dass die Ergebnisse und Erfahrungen der vom DZM unterstützten Projekte kommuniziert und gezielt verbreitet werden. Insbesondere mit der Diffusion der erfolgreichen Pilotprojekte sollen verschiedene Adressaten(gruppen) sensibilisiert und zur Realisierung ähnlicher Projekte angeregt werden, um so die angestrebte Multiplikatorenwirkung der bereits durchgeführten DZM-Projekte zu verstärken. Um dies zu erreichen, wird empfohlen, dass bereits bestehende Kanäle (DZM-Website, Webplattformen, Tagungen etc.) konsequent für die Kommunikation dieser Ergebnisse und Erfahrungen genutzt werden. Es würde sich daher anbieten, einen Teil der verbleibenden Mittel aus dem Budget des DZM-Pilotversuchs für die Aufbereitung dieser Ergebnisse und Erfahrungen einzusetzen.

Für den zukünftigen Betrieb des DZM ist es unerlässlich, seitens der Programmleitung Ressourcen für die inhaltliche Aufbereitung der geförderten Projekte zu reservieren. Diese Aufbereitung baut idealerweise auf der bereits institutionalisierten Projektbegleitung und dem bestehenden standardisierten Raster für Projektzwischen- und -schlussberichte auf.

7) Profil des DZM als One-Stop-Shop schärfen

Als weitere Massnahme wird empfohlen, das Profil des DZM als One-Stop-Shop zu schärfen, damit das DZM von aussen klar als primäre bzw. einzige Anlaufstelle des Bundes für Fragen im Zusammenhang mit innovativer und nachhaltiger Mobilität wahrgenommen wird. Das bedeutet auch, dass das Angebot des One-Stop-Shops über eine aktivere Kommunikation (vgl. Empfehlung 5) besser bekannt gemacht wird und auch seitens des ASTRA und des BAV zumindest kommunikativ mitgetragen wird, damit bisherige Anfragen an diese Ämter künftig an das DZM gerichtet werden (vgl. Empfehlung 13). Eine wichtige Voraussetzung für die Stärkung des One-Stop-Shops ist zudem, dass er durch eine physische Person verkörpert wird, die für dessen Betrieb zuständig ist, über ausreichende zeitliche Ressourcen verfügt, um sich dieser Aufgabe glaubwürdig widmen zu können, und die als klar identifizierbare und gegen aussen sichtbare Ansprechperson fungiert (vgl. Empfehlung 11).

8.3 Empfehlungen zur Art der zu unterstützenden Projekte

Die Empfehlungen zur Art der zu unterstützenden Projekte leiten sich unter anderem aus der oben erläuterten Empfehlung, den bisher verfolgten bottom-up-Ansatz mit einem top-down-Modul zu ergänzen, ab. Letzteres bedingt die Ergänzung der beizubehaltenden thematischen Offenheit mit einem spezifischen Fokus (vgl. Abschnitt 8.1.2). Die zwei weiteren Empfehlungen bezüglich Projektgrösse und ProjektakteurInnen leisten ihrerseits einen Beitrag an die Positionierung des DZM im Akteurfeld bzw. an die Verankerung bei den bestehenden und die Erschliessungen neuer Zielgruppen (vgl. Abschnitt 8.1.2).

8) Thematische Breite beibehalten und gegebenenfalls mit einem Fokus ergänzen

Um eine grosse Breite an Initiativen aus der Mobilitätsszene reflektieren und akquirieren zu können, wird oben empfohlen, den bottom-up-Ansatz beizubehalten. Bezüglich der Art der zu unterstützenden Projekte bedeutet dies, die möglichen Projektthemen nicht allzu stark zu fokussieren bzw. weiterhin offen zu sein für eine grosse thematische Breite. Die empfohlene Ergänzung des bottom-up-Ansatzes mit einem top-down-Modul bedingt allerdings, die thematische Breite gegebenenfalls mit einem Fokus zu ergänzen, der sich aus der durchgeführten Grundlagenarbeit ergibt. Dies würde es ermöglichen, gezielt Projekte in einem spezifischen Schwerpunktthema aktiv zu akquirieren. Aus Sicht der externen Experten und der MobilitätsakteurInnen bestehen vier Themenfelder, in denen spezifische Fokusthemen und konkrete Projekte zu definieren wären:

- Ansätze für eine Mobilität zur Unterstützung einer nachhaltigen Stadt- und Siedlungsentwicklung
- Projekte zur Verkehrsentlastung und Reduktion von Klima-, Luft-, Lärmbelastungen und zur effizienten Energieverwendung
- Vernetzte Organisation und Kommunikation des Mobilitätsangebots
- Organisationsformen für einen nachhaltigen Freizeit- und Einkaufsverkehr unter besonderer Berücksichtigung des Sport- und Eventverkehrs

9) Mindestgrösse der Projekte beibehalten, weiterhin offen sein für grosse Projekte

Es ist für beide Seiten – das DZM und die Gesuchstellenden – weiterhin empfehlenswert, eine Mindestgrösse der Projekte als Voraussetzung für die Eingabe eines Gesuchs zu definieren, damit sich nicht nur der Aufwand der Gesuchsprüfung rechtfertigt, sondern auch jener der Gesuchstellung. Es wird empfohlen, weiterhin die Option offen zu halten, einzelne grössere Projekte zu unterstützen, da diese in der Regel über mehr Hebelwirkung verfügen. Eine punktuelle Zusammenarbeit mit anderen Fördergefässen (z.B. KTI) sollte daher auch weiterhin angestrebt werden. Dieser Umstand sollte in den Ausschreibungen kommuniziert werden, um interessante grössere Projekte nicht von vornherein abzuschrecken.

10) Gesuchstellende bei der Bildung von Kooperationen unterstützen, um Nachhaltigkeit der Projekte zu sichern

Es wurde festgestellt, dass Innovationen eher durch private, halb-öffentliche (z.B. Transportunternehmen), teilweise aber auch durch öffentliche Akteure (z.B. Universitäten, ETH) entwickelt werden und dass bei diesen Akteuren zudem die Nachfrage nach Dienstleistungen des DZM höher ist. Es sind allerdings nicht alle dieser AkteurInnen in der Lage, die institutionelle Nachhaltigkeit von einmalig unterstützten Projekten sicherzustellen, was mitunter auch ein Grund zur Ablehnung der entsprechenden Projektgesuche sein kann. Es wird deshalb dem DZM empfohlen, AkteurInnen, die inhaltlich erfolversprechende Projekte präsentieren, deren professionelle Umsetzung oder die institutionelle Nachhaltigkeit jedoch nicht sicherstellen können, bei der Bildung einer Kooperation mit AkteurInnen, die dazu in der Lage sind (z.B. Kantone, Gemeinden, halb-öffentliche Transportunternehmen etc.), zu unterstützen.

8.4 Empfehlungen zur Organisation des DZM

In Bezug auf die Organisation und operative Abwicklung des DZM (Strukturen und Abläufe) lassen sich die folgenden Empfehlungen formulieren.

11) Hauptamtliche Programmleitung mit ausreichenden Ressourcen einsetzen

Die Evaluation der Umsetzungsstrukturen hat zum einen gezeigt, dass eine Grundvoraussetzung für das Funktionieren der schlanken DZM-Strukturen darin besteht, dass die Programmleitung die administrativen und operativen Arbeiten der Projektförderung bewältigt und so die Belastung der anderen Gremien tief hält. Zum anderen zeigten sich Ressourcenengpässe beim Projektcontrolling und konnten wesentliche Tätigkeiten, die zum Erfolg und zur Wirksamkeit des DZM beitragen würden (v.a. Kommunikation, Aufarbeitung und Verbreitung der Projekterfahrungen, Grundlagenarbeit), aus Ressourcengründen nicht angegangen werden. Diese Situation hat sich infolge der personellen Veränderungen im ARE seit Mitte 2007 verschärft. Um einen kompetenten Betrieb des DZM zuverlässig sicherzustellen und die verschiedenen hier gemachten Empfehlungen für die Weiterführung umsetzen zu können, ist somit eine hauptamtliche Programmleitung einzusetzen, die über ausreichende Ressourcen verfügt, um das DZM bzw. den One-Stop-Shop gegen innen und aussen glaubwürdig zu verkörpern und die entsprechende notwendige Identifikation mit dieser Aufgabe herausbilden kann.

12) Ressourcenplanung für DZM-Umsetzung optimieren

Im bisherigen DZM-Budget waren die verfügbaren finanziellen Mittel implizit vollständig für die Unterstützung von Projekten vorgesehen, während die Administration und die Leistungen des One-Stop-Shops über das reguläre ARE-Budget finanziert wurde. Dies gilt auch für Supportprozesse wie z.B. Grundlagenarbeit, die Aufarbeitung und aktive Vermittlung der Projekterfahrungen oder die aktive Kommunikation über das Angebot des One-Stop-Shops, die dadurch jedoch zurückgestellt wurden. Da diese Leistungen jedoch wichtige Elemente des DZM-Konzepts darstellen und deren Ausbleiben die bisherige Wirksamkeit des Programms tendenziell beeinträchtigt hat, ist bei der Weiterführung des DZM zu prüfen, inwiefern ein Teil der verfügbaren Gelder für diese wichtigen Supportprozesse reserviert und eingeplant werden kann.

13) Amtsübergreifende Struktur in der bisherigen Form beibehalten und nach Möglichkeit mit ASTRA und BAV erweitern

Die bisherige DZM-Vereinbarung zwischen ARE, BAFU und BFE hat sich als ausreichende Basis der Zusammenarbeit erwiesen und stellt eine gute und effiziente Kombination aus Flexibilität und Verbindlichkeit dar. Aus evaluatorischer Sicht drängen sich deshalb auf dieser Ebene keine Änderungen der Programmorganisation auf. Hingegen ist es ein grosses Anliegen der Programmakteure und sprechen zahlreiche strategische Argumente dafür, dass die beiden UVEK-Verkehrsämter ASTRA und BAV auch formell in den Betrieb des DZM eingebunden werden. Die bisherige pragmatische Form des punktuellen und teilweise informellen Einbezugs dieser Ämter funktioniert zwar gut, ist jedoch relativ aufwändig und ineffizient und beeinträchtigt die Kohärenz des DZM in strategischer Hinsicht sowie in Bezug auf die Fremdwahrnehmung des

One-Stop-Shops. Da das DZM nur wenige inhaltliche Berührungspunkte mit den Aktivitäten des BAZL aufweist, scheint ein engerer Einbezug dieses Amtes vorderhand nicht zwingend.

Ziel der Erweiterung der DZM-Trägerschaft sollte es sein, das ASTRA und das BAV dazu zu motivieren, Teile ihrer bestehenden Kredite (insbesondere im Bereich Langsamverkehr) für den Betrieb des DZM zur Verfügung zu stellen. Dabei geht es darum, im Sinne einer übergeordneten Mobilitätsstrategie die vorhandenen Ressourcen im Rahmen der bestehenden Budgetrubriken zu poolen und gezielt für Projekte im Sinne der DZM-Ziele einzusetzen. Zugleich sollten die beiden Ämter denselben Status in Steuerungsgruppe und Direktionsausschuss erhalten wie die bisherigen DZM-Kernämter.

Durch diese Massnahmen liessen sich erstens intermodale Projekte, die mehrere Themenbereiche bzw. bestehende Fördergefässe gleichzeitig betreffen und aufgrund institutioneller Zuständigkeitsabgrenzungen nicht zustande kamen, besser fördern. Zweitens hätten sie eine Erweiterung der institutionellen Basis und damit auch des mobilitätsspezifischen know-hows des DZM zur Folge, was das Verfolgen einer übergeordneten (UVEK-)Mobilitätsstrategie ermöglicht. Drittens verbessern sich dadurch die Kohärenz und die strategische Position des One-Stop-Shops. Viertens erfordert die Poollösung keine Krediterhöhung, keine Ressourcenverschiebung und keine neuen Budgetrubriken, sondern lediglich die Zweckbindung eines Teils der vorhandenen Mittel. Dadurch bleiben die institutionellen Rahmenbedingungen unberührt und können potenzielle finanzpolitische Angriffe auf das DZM argumentativ unterbunden werden.

8.5 Handlungsanregungen für DZM-Organe

Die verschiedenen oben präsentierten Empfehlungen implizieren die folgenden Handlungsanregungen für die einzelnen Programmorgane des DZM gemäss ihren jeweiligen Zuständigkeiten (Tabelle 6):

Tabelle 6: Handlungsanregungen für die Programmorgane des DZM

Programmorgan	Handlungsanregung	Betrifft Empfehlung Nr.
Direktionsausschuss	Innovationsbezogene Förderkriterien anpassen	4
	Fokusthemen für top-down-Projektförderung definieren	8
	Stufengerechte Kommunikation via bestehende und ev. neue Kanäle über Existenz und Nutzen des DZM und Projekterfahrungen	5, 6, 7
	Kontakt und Zusammenarbeit mit anderen Ämtern vertiefen (v.a. ASTRA/BAV, fallweise auch UVEK-extern)	7, 13
Steuerungsgruppe	Top-down-Projektförderungsmodul konzipieren	2
	Fokusthemen für top-down-Projektförderung definieren	8
	Innovationsbezogene Förderkriterien anpassen	4
	Kontakte zu neuen Zielgruppen aufbauen und pflegen, Feld sondieren	5
	Stufengerechte Kommunikation via bestehende und ev. neue Kanäle über Existenz und Nutzen des DZM und Projekterfahrungen	5, 6, 7
	Hauptamtliche Programmleitung mit ausreichenden Ressourcen einsetzen	11
	Ressourcenplanung für DZM-Umsetzung optimieren	12
Programmorgan	Handlungsanregung	Betrifft Empfehlung Nr. ...
Programmleitung	Grundlagenarbeit: Entwicklungen im Bereich nachhaltige Mobilität verfolgen (auch international), Austausch mit Fachleuten an Unis oder in privaten Büros pflegen (z.B. in Form institutionalisierter Fokusgruppen)	2
	DZM-Projekte initiieren, Umsetzungspartner rekrutieren	2
	Top-down-Projektförderungsmodul konzipieren	2
	Möglichkeit zur Vorprüfung von Projektskizzen ausbauen und kommunizieren	3
	Kontakte zu neuen Zielgruppen aufbauen und pflegen, Feld sondieren	5
	Stufengerechte Kommunikation via bestehende und ev. neue Kanäle über Existenz und Nutzen des DZM und Projekterfahrungen	5, 6, 7
	Verbleibende Mittel aus drei Ausschreibungsrunden für Aufbereitung der Projekterfahrungen einsetzen	6
	Bei Bedarf Kooperationsbildung von Gesuchstellenden unterstützen	10
	Ressourcenplanung für DZM-Umsetzung optimieren	12

Literatur

- APS – Année Politique Suisse (diverse Jahrgänge). *Schweizerische Politik im Jahr ...* Bern: Institut für Politikwissenschaft.
- Bussmann, Werner; Klöti, Ulrich und Knoepfel, Peter (Hrsg.) (1997). *Einführung in die Politikevaluation*. Basel/Frankfurt a.M.: Helbing & Lichtenhahn.
- Bussmann, Werner (2007). „Wirkungsorientierte Subventionierung: das Beispiel der Programmvereinbarungen“ in *LeGes – Gesetzgebung & Evaluation* 2007/2; 239-254.
- Jann, Werner und Wegrich, Kai (2003). „Phasenmodelle und Politikprozesse: Der Policy Cycle“, in Klaus Schubert und Nils C. Bandelow (Hrsg.). *Lehrbuch der Politikfeldanalyse*. München/Wien: Oldenbourg; 71-104.
- Kaufmann-Hayoz, Ruth et al. (2000). *Strategie Nachhaltiger Verkehr*. Bericht C7 des NFP 41 „Verkehr und Umwelt“. Bern: EDMZ.
- Knoepfel, Peter; Larrue, Corrine und Varone, Frédéric (2006). *Analyse et pilotage des politiques publiques*. 2^{ème} Edition. Zürich/Chur: Rüegger.
- OECD (2002). *Policy Instruments for Achieving Environmentally Sustainable Transport*. Paris: OECD.
- Reinhardt, Ernst (2003). *Nachhaltige Mobilität. Profil der gesellschaftlichen Anforderungen. Eine Ergänzung zu CH50% - Eine Schweiz mit halbiertem Verbrauch an fossilen Energien*. Zürich: Schweizerische Akademie der technischen Wissenschaften.
- Ritz, Adrian (2003). *Evaluation von New Public Management*. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.

Dokumente

- ARE (2004a). Förderprogramm nachhaltiger Freizeitverkehr. Entwurf vom 14. April 2004.
- ARE (2004b). Strategie Freizeitverkehr. Entwurf verabschiedet durch die KKV vom 8. Juni 2004 zur politischen Konsolidierung.
- ARE (2005). Vorschlag zur Errichtung eines UVEK Zentrums für nachhaltige Mobilität.
- BFE/BAFU/ARE (2006). Vereinbarung zwischen dem Bundesamt für Energie (BFE), dem Bundesamt für Umwelt (BAFU) und dem Bundesamt für Raumentwicklung zur Schaffung eines gemeinsamen Dienstleistungszentrums für innovative und nachhaltige Mobilität UVEK.
- Bundesrat (2008). *Strategie Nachhaltige Entwicklung: Leitlinien und Aktionsplan 2008–2011. Bericht des Bundesrates vom 16. April 2008*. Vorabdruck (www.are.admin.ch).
- Eidgenössische Finanzverwaltung (2008). Staatsrechnung 2007. Verwaltungseinheiten – Zahlen. Bern: EFV.
- Grütter Consulting (2004). Business Plan Kompetenzzentrum Nachhaltiger Freizeitverkehr.
- KTI (2008). *Jahresbericht Förderagentur für Innovation KTI 2007*. Bern: KTI.

UVEK (2001). Departementsstrategie UVEK.

UVEK (2002). Entwurf Leitbild Langsamverkehr. Auftrag – Vision – Grundstrategie – Leitsätze – Massnahmen.

UVEK (2007). Dienstleistungszentrum für innovative und nachhaltige Mobilität UVEK – Gesuchsformular für die Mitfinanzierung eines Projektes.

UVEK (2008). Dienstleistungszentrum für innovative und nachhaltige Mobilität UVEK. Allgemeine Information.

Diverse Protokolle der Koordinationskonferenz Verkehr (KKV).

Diverse Protokolle des Direktionsausschusses und der Steuerungsgruppe DZM.

Anhang 1: Übersicht über die vom DZM unterstützten Projekte¹

Projekt	Projektnehmende
Erste Ausschreibung, 15.6.2006	
FELA Leit- u Kundeninformationssystem	FELA Management AG
Velofon	IG Velo Schweiz
Mobilitätsdurchblick	Interface Institut für Politikstudien
A Scuola di Mobilità	Stiftung VEL
Veloland Regional	Stiftung Veloland Schweiz
Soccermobile	synergo
Ride Message Service	Universität Zürich, Sozialforschungsstelle
Zweite Ausschreibung, 28.2.2007	
e-covoiturage	Association e-covoiturage.ch
Aargaumobil	Departement Bau, Verkehr und Umwelt des Kantons Aargau
Netzwerk für Wohnen und Mobilität	Fussverkehr Schweiz
Nachhaltiges Mobilitätsmanagement Pilotregion Thun	Rundum) mobil
Mobilitätsmanagement auf der Strecke Saas Fee – Visp	Rundum) mobil
IG Bus Alpin	Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete SAB

¹ Nur realisierte Projekte der ersten beiden Ausschreibungen.

Anhang 2: Liste der durchgeführten Interviews

Direkt am DZM beteiligte Personen (Programmakteure)²³

Christian Albrecht, ehemals ARE, Mitglied der Steuerungsgruppe DZM (bis Ende Juni 2007);
8. Juli 2008

Michael Kaufmann, Vizedirektor BFE, (Abteilung Energieeffizienz und erneuerbare Energien,
Leiter des Aktionsprogramms „EnergieSchweiz“) Direktionsausschuss DZM; 4. Juli 2008

Christian Küng, Vizedirektor ARE Vizedirektor (Leiter Verkehrscoordination), Direktionsaus-
schuss DZM; 17. Juni 2008

Gregor Ochsenbein, ehemals ARE, Leiter DZM (bis Ende März 2008); 9. Juli 2008

Hermann Scherrer, BFE, Bereichsleiter Mobilität, Mitglied der Steuerungsgruppe DZM; 20. Juni
2008

Rita Wyder, BAFU, wissenschaftliche Mitarbeiterin Sektion Natur und Landschaft, Mitglied der
Steuerungsgruppe DZM; 24. Juni 2008

Personen aus weiteren UVEK-Ämtern²⁴

Silke Gade, BAZL, Stellvertreterin Direktionsstab; 16. Juni 2008 (Telefongespräch)

Markus Liechti, BAV, Abteilung Politik, Sektion Direktionsgeschäfte; 4. Juli 2008

Hans Werder, Generalsekretär UVEK, Vorsitzender der KKV; 8. Juli 2008

Externe Experten im Bereich Mobilität

Prof. Kay Axhausen, ETH Zürich, Institut für Verkehrsplanung und Transportsysteme, Zürich;
10. Juli 2008

Philippe Gasser, Citec Ingénieurs-Conseils SA, Responsable Territoires, Genève; 2. Juli 2008

Prof. Giuseppe Pini, Université de Genève, Leiter Observatoire de la Mobilité, Genève; 1. Juli
2008

Roman Rudel, Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana (SUPSI), Direttore
dell'istituto di Sostenibilità Applicata all'Ambiente Construito, Canobbio; 14. Juli 2008

Erich Willi, Tiefbauamt der Stadt Zürich, Projektleiter Mobilität und Planung, Zürich; 7. Juli 2008

²³ Mit Gérard Poffet, Vizedirektor BAFU und Mitglied des Direktionsausschusses, konnte aus Krankheitsgründen kein Gespräch stattfinden.

²⁴ Aufgrund eines entsprechenden Entscheides der ASTRA-Direktion standen ASTRA-Mitarbeitende für Gespräche im Rahmen der vorliegenden Evaluation nicht zur Verfügung.

Anhang 3: Gesprächsleitfäden

Fragen an die am DZM beteiligten Personen

(In Klammern ist angegeben, wem die entsprechenden Fragen gestellt wurden)

Fragen zur Vollzugsorganisation

Allgemeine Fragen I (Direktionsausschuss, Steuerungsgruppe, DZM-Leitung)

1. Gemäss den konzeptionellen Grundlagen unterteilt sich die Vollzugsorganisation in drei Ebenen oder Gremien - DZM-Leitung, Steuerungsgruppe und Direktionsausschuss - mit jeweils spezifischen Aufgaben. Gab es in der Praxis zwischen diesen Gremien jemals Unklarheiten bezüglich der Zuständigkeiten für Aufgaben oder Entscheidungen?
2. Wie funktioniert der Informationsaustausch zwischen den involvierten Ämtern ARE, BAFU und BFE (*formell/informell*)?
3. Wie gut hat sich die Praxis bewährt, dass jeweils ein Amt für die Finanzierung und Begleitung eines Projekts zuständig ist? Funktioniert die Ressourcen- und Projektzuteilung problemlos (*administrativ*) und konfliktfrei (*politisch*)? Was sind die Vor- und Nachteile dieser Praxis (amtsspezifische Zuständigkeit) gegenüber einem Projektpool oder einem eigenen DZM-Budget?

Allgemeine Fragen II (Steuerungsgruppe, DZM-Leitung)

4. Hat sich Ihrer Ansicht nach das System einer Kerngruppe aus ARE, BFE, BAFU und den ‚Delegierten in beratender Funktion‘ von BAV, BAZL und ASTRA bewährt?

Fragen zum Direktionsausschuss I (DZM-Leitung)

5. Wie nehmen Sie die Rolle des Direktionsausschusses wahr? Wie beurteilen Sie dessen Funktionsweise und dessen Arbeit?
6. Wie funktionierte die Abstimmung/der Informationsaustausch zwischen dem Leiter DZM und dem Direktionsausschuss?

Fragen zum Direktionsausschuss II (Direktionsausschuss)

7. Sind die strukturellen Voraussetzungen des Direktionsausschusses (Zusammensetzung BFE/BAFU/ARE, Kompetenzen, Sitzungsfrequenz, Ressourcen) geeignet, um die in der Vereinbarung vorgesehenen Aufgaben zu erfüllen?
8. Wie viel Zeit wenden Sie durchschnittlich pro Monat für Ihre Tätigkeit im Rahmen des DZM auf? Für welche Tätigkeiten im Rahmen des DZM setzen Sie die meiste Zeit ein? Verfügen Sie über ausreichende Ressourcen (v.a. Zeit), um Ihre Funktion im DZM in für Sie befriedigender Weise auszuüben?
9. Gab es Konfliktfälle, in denen der Direktionsausschuss Entscheide fällen musste? Falls ja: Was war der Anlass, wie ist man vorgegangen?

10. Inwiefern ist das DZM in der KKV ein Thema?

Fragen zur Steuerungsgruppe I (Direktionsausschuss, DZM-Leitung)

11. Wie nehmen Sie die Rolle der Steuerungsgruppe wahr? Wie beurteilen Sie deren Funktionen und deren Arbeit?

12. Wie funktioniert die Abstimmung/der Informationsaustausch zwischen Direktionsausschuss/der DZM-Leitung und Steuerungsgruppe?

Fragen zur Steuerungsgruppe II (Steuerungsgruppe)

13. Sind die strukturellen Voraussetzungen (Kompetenzen, Sitzungsfrequenz, Ressourcen) der Steuerungsgruppe geeignet, um die in der Vereinbarung vorgesehenen Aufgaben zu erfüllen (*d.h. verantwortlich für Programm, Budgetierung, Zielerreichung, Wirkungskontrolle, Programmevaluation und Kommunikationsplanung; Auswahl und Genehmigung der Projekte und weitere Massnahmen, Coaching des Programmleiters*)?

14. Wie viel Zeit wenden Sie durchschnittlich pro Monat für Ihre Tätigkeit im Rahmen des DZM auf? Für welche Tätigkeiten im Rahmen des DZM setzen Sie die meiste Zeit ein? Verfügen Sie über ausreichende Ressourcen (v.a. Zeit), um Ihre Funktion im DZM in für Sie befriedigender Weise auszuüben?

Fragen zur DZM-Leitung I (Direktionsausschuss)

15. Wie haben Sie die Rolle des Leiters des DZM wahrgenommen? Wie beurteilen Sie seine Arbeit?

16. Wie funktionierte die Abstimmung/der Informationsaustausch zwischen dem Direktionsausschuss und dem Leiter DZM?

Fragen zur DZM-Leitung II (DZM-Leitung)

17. Waren die strukturellen Voraussetzungen (Kompetenzen, Sitzungsfrequenz, Ressourcen) geeignet, damit Sie als Leiter des DZM die in der Vereinbarung vorgesehenen Aufgaben erfüllen konnten (*Umsetzung Kommunikationsplan, Sekretariat der SG, Projektadministration, Leistungsvereinbarungen mit den Gesuchstellenden abschliessen, Controlling, Programmevaluation*)?

18. Wie viel Zeit wendeten Sie durchschnittlich pro Monat für Ihre Tätigkeit im Rahmen des DZM auf? Für welche Tätigkeiten im Rahmen des DZM setzten Sie die meiste Zeit ein? Verfügen Sie über ausreichende Ressourcen (v.a. Zeit), um Ihre Funktion im DZM in für Sie befriedigender Weise auszuüben?

Fragen zur Ausschreibung, Projektauswahl (Direktionsausschuss, Steuerungsgruppe, DZM-Leitung)

19. Aus welchem Grund hat man eine Mindestgrösse von Projekten festgelegt?

20. Was genau ist das Zielpublikum des DZM, welchen Adressatenkreis wollte man mit der Ausschreibung erreichen? War das erfolgreich? Wenn nein, weshalb nicht?

21. Wie (Form, Adressaten) erfolgte die Kommunikation des DZM bzw. der ersten beiden Projektausschreibungen? Über welche Kanäle ausser der Website wurde die Ausschreibung verbreitet?
22. Haben die am DZM beteiligten Ämter/Personen von sich aus Projekteingaben angeregt? Falls ja, mit welchem Erfolg?
23. Wie begründet sich aus Ihrer Sicht die hohe Ablehnungsquote in der ersten Ausschreibung?
24. Was wären die ‚neuen und überzeugenden Ideen‘ (gemäss einem Direktionsausschuss-Protokoll), die man vermisst hat?
25. Gab es in Zusammenhang mit der Auswahl der Projekte und der Auswahl des dafür zuständigen Amtes Diskussionen oder gar Konflikte zwischen den einzelnen Ämtern, innerhalb der Steuerungsgruppe oder zwischen Steuerungsgruppe und Direktionsausschuss?
26. Die Suche nach und Auswahl von Projekten, die der Bund unterstützt, kann auf verschiedene Arten erfolgen. Hat es sich in Ihren Augen bewährt, die Projekte im Rahmen eines strukturierten Ausschreibungsverfahrens auszuwählen? Konkret: Ist Ihrer Ansicht nach die Steuerungsgruppe (unter Einbezug von BAV und BAZL) das geeignete Gremium, um die Gesuche zu prüfen, oder gäbe es bessere Alternativen? Wie beurteilen Sie diese Frage in Bezug auf den mit der Gesuchsprüfung verbundenen Aufwand?
27. Sind die Beurteilungskriterien Ihrer Ansicht nach klar und gut anwendbar? Haben sie sich rückblickend bewährt und als tauglich erwiesen?
28. Was waren die Gründe, weshalb nach der ersten Ausschreibung diverse Programmelemente (Ausschreibungsunterlagen, Adressaten, Kommunikation, Kriterien, Bewertung) angepasst wurden? Was hat man sich davon erhofft? War das erfolgreich?
29. Wurden die verfügbaren Mittel bisher plankonform eingesetzt oder gab es Abweichungen? Falls Abweichungen: In welcher Hinsicht und weshalb?

Fragen zum Projektcontrolling I (Direktionsausschuss, Steuerungsgruppe, DZM-Leitung)

30. Was wird im Rahmen des DZM getan, um die Qualität der unterstützten Projekte sicherzustellen? Gibt es Austausch unter den verschiedenen Projektverantwortlichen in ARE, BFE oder BAFU?

Fragen zum Projektcontrolling II (Steuerungsgruppe, DZM-Leitung)

31. Gemäss den Projektverträgen sind teilweise verschiedene Leute für die inhaltliche Begleitung der Projekte und für das Controlling zuständig. Hat sich diese Aufteilung der Verantwortlichkeit bewährt? Gibt es damit Probleme? Falls ja, wie wird damit umgegangen?
32. Was für Möglichkeiten haben die Projektverantwortlichen in ARE, BFE oder BAFU, auf die Projektsteuerung Einfluss zu nehmen? Ist das passiert und wenn ja, mit welchem Erfolg?

Fragen zur inhaltlichen/institutionellen Zweckmässigkeit der Vollzugsorganisation

Fragen zur Innenwirkung des DZM I (Direktionsausschuss, Steuerungsgruppe, DZM-Leitung)

33. Gab es vor der Schaffung des DZM zwischen den einzelnen Ämtern Doppelspurigkeiten, die durch das DZM vermindert werden konnten? Führte die Schaffung des DZM zur Nutzung von Synergien/einem Effizienzgewinn zwischen den Ämtern?
34. Hat der Umstand, dass nicht mehr die einzelnen Ämter eigene, verschiedene Projekte fördern, zu einer Qualitäts- bzw. Professionalitätseinbusse geführt?
35. Wie hat sich die Zahl der Projekte, die der Bund im Bereich der nachhaltigen Mobilität unterstützt, im Vergleich mit der Zeit vor der Schaffung des DZM, d.h. seit 2006 verändert? Gab es eine Zu- oder eine Abnahme, blieb sie mehr oder weniger unverändert?
36. Haben Sie den Eindruck, dass die relevanten Personen im UVEK das DZM kennen? Werden Projektanträge, die für das DZM geeignet wären, von den anderen Ämtern an dieses weitergeleitet?
37. Wie beurteilen Sie die Effizienz und die Zweckmässigkeit der Abläufe im Betrieb des DZM (Gesuchsprüfung, Entscheidverfahren, Projektbetreuung/Controlling, Informations- und Vermittlungstätigkeit)? Wie beurteilen Sie den Koordinationsaufwand zwischen ARE, BFE und BAFU? Wie beurteilen Sie den Aufwand zur Koordination zwischen dem DZM bzw. ARE/BFE/BAFU und den anderen UVEK-Verkehrsämtern?
38. Welche Faktoren erleichtern, welche erschweren die Zusammenarbeit der UVEK-Verkehrsämter im Rahmen des DZM? Hat sich die Zusammenarbeit im Laufe der Zeit verändert? Wie?

Fragen zur Innenwirkung des DZM II (Steuerungsgruppe, DZM-Leitung)

39. Wie funktioniert die Informationsvermittlung im Rahmen des One-Stop-Shops? Wie ist das Vorgehen bei der Bearbeitung von Anfragen?

Fragen zur Aussenwirkung des DZM (Direktionsausschuss, Steuerungsgruppe, DZM-Leitung)

40. Inwiefern trägt das DZM Ihrer Ansicht nach zur Förderung von innovativen und nachhaltigen Mobilitätsprojekten und –angeboten bei? Welche Wirkungen würden Sie dem DZM zuschreiben?
41. Hat das DZM in Ihrer Wahrnehmung die Strukturen und Verfahren zur Förderung von Mobilitätsprojekten vereinfacht?
42. Hat das DZM in Ihrer Wahrnehmung zu einer stärkeren Vernetzung und/oder Zusammenarbeit von Akteuren im Mobilitätsbereich beigetragen?
43. Hatte die Schaffung des DZM auch unerwünschte oder negative Wirkungen für die Förderung der nachhaltigen Mobilität?
44. Haben Sie den Eindruck, dass das DZM eine Lücke – innerhalb des Bundes oder in der Schweizer Mobilitätsszene – füllt?

Abschliessende Fragen (*Direktionsausschuss, Steuerungsgruppe, DZM-Leitung*)

45. Welche Zwischenbilanz ziehen Sie persönlich aus den ersten beiden Jahren des Betriebs des DZM?
46. Falls das DZM weitergeführt würde - wo orten Sie den grössten Optimierungsbedarf?

Fragen an die externen Experten

Fragen zum DZM und seinen Wirkungen

1. Wie beurteilen Sie den Bekanntheitsgrad des DZM in der Mobilitätsszene? Wie beurteilt die Mobilitätsszene das DZM? Welchen Ruf hat es, welche Bedeutung wird ihm zugemessen?
2. Wie beurteilen Sie die Entwicklung der Aktivitäten, Innovationen und Angebote im Bereich der nachhaltigen Mobilität? Was hat sich in den letzten ca. drei Jahren diesbezüglich getan? Was sind mögliche Auslöser bzw. Gründe für diese Entwicklung? Kann man dem DZM einen Einfluss auf diese Entwicklung zuschreiben?
3. Hat das DZM in Ihrer Wahrnehmung auf Bundesebene die Strukturen und Verfahren zur Förderung von Mobilitätsprojekten vereinfacht?
4. Wie beurteilen Sie den Nutzen des DZM als Informations- und Vermittlungsstelle zum Thema nachhaltige Mobilität? Besteht in der Szene ein Bedürfnis nach einer solchen Stelle?
5. Hatte die Schaffung des DZM auch unerwünschte oder negative Wirkungen für die Förderung der nachhaltigen Mobilität?

Fragen zur Förderung innovativer und nachhaltiger Mobilität

6. Was für Aktivitäten bzw. Arten von Projekten in welchen Themenbereichen sollte der Bund Ihrer Ansicht nach unterstützen, um die innovative und nachhaltige Mobilität zu fördern? Konkreter: Was für Aktivitäten/Themen werden Ihrer Ansicht nach künftig in den Bereichen nachhaltiger Verkehr, intermodaler Verkehr, Innovationen im Verkehr an Bedeutung gewinnen? Wo sehen Sie unterstützenswerte Tendenzen?
7. Welche Zielgruppen sollten Ihrer Ansicht nach angesprochen werden, um Innovationen im Bereich der nachhaltigen Mobilität anzuregen? Wie erreicht man diese Zielgruppen am besten bzw. wie kann man diese Zielgruppen dazu bewegen, innovative und nachhaltige Mobilitätsprojekte zu entwickeln und umzusetzen?
8. Erachten Sie die finanzielle Unterstützung von Projekten durch den Bund im Rahmen eines strukturierten Ausschreibungsverfahrens für den geeigneten Ansatz, um die innovative und nachhaltige Mobilität zu fördern? Was wären Ihrer Ansicht nach andere, bessere Ansätze?

Anhang 4: Schriftliche Fragebögen

Farbcodierung:

- Keine Schattierung: Frage an alle Gruppen
- Gelbe Schattierung:** Frage nur an potenzielle AdressatInnen (Akteure, die noch kein Projektgesuch eingereicht haben)
- Orange Schattierung:** Frage nur an Gesuchstellende (1./2. Runde; unterstützte und abgelehnte Gesuche)
- Grüne Schattierung:** Frage nur an unterstützte Projektnehmende (1./2. Runde)
- Rote Schattierung:** Frage nur an abgelehnte Gesuchstellende (1./2. Runde)

Allgemeine Fragen zum DZM

		ja	nein
1)	War Ihnen das DZM bekannt, bevor Sie diesen Fragebogen erhalten haben?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2) Falls ja (Frage 1), wie sind Sie auf das DZM aufmerksam geworden?

(mehrere Antworten möglich)

- Wir führten bereits mit Unterstützung des Bundes Projekte im Bereich Mobilität durch.
Falls angekreuzt: Von welchem Bundesamt und/oder im Rahmen welches Programms wurde das Projekt unterstützt?
Bundesamt: _____
Programm: _____
- durch persönlichen Kontakt zum ARE bzw. zum DZM
- durch Vermittlung eines anderen UVEK-Amtes (welches?): _____
- über das Internet / die ARE-Website
- über andere Kanäle (welche?): _____

Wie beurteilen Sie die folgenden allgemeinen Aussagen zum DZM?

		trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu	weiss nicht
3)	Das DZM ist in der Mobilitätsszene weitgehend unbekannt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4)	Das DZM entspricht einem grossen Bedürfnis der Akteure im Bereich der innovativen und nachhaltigen Mobilität.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5)	Die Konzeption des DZM ist gut auf die Bedürfnisse der Akteure im Bereich innovative und nachhaltige Mobilität abgestimmt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6)	Das DZM ist eine gute Ergänzung zu anderen Massnahmen des Bundes zur Förderung der innovativen und nachhaltigen Mobilität.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7)	Das DZM ist eine gute Ergänzung zu kantonalen und kommunalen Massnahmen zur Förderung der innovativen und nachhaltigen Mobilität.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Das DZM nennt explizit die möglichen Themen, in denen es Projekte unterstützt. Wie beurteilen Sie die Relevanz dieser Themen für die Förderung der innovativen und nachhaltigen Mobilität?

	sehr hoch	eher hoch	eher tief	sehr tief	weiss nicht
8) Themenbereich Städte und Agglomerationen					
Ansätze für eine Mobilität zur Unterstützung einer nachhaltigen Stadt- und Siedlungsentwicklung	<input type="radio"/>				
Vernetzte Organisation und Kommunikation des Mobilitätsangebots	<input type="radio"/>				
Finanzierungsansätze und -modelle für die Bereitstellung eines umfassendes Mobilitätsangebots	<input type="radio"/>				
Massnahmen bei Parkplätzen	<input type="radio"/>				
9) Themenbereich Ländlicher Raum	sehr hoch	eher hoch	eher tief	sehr tief	weiss nicht
Ansätze für eine Förderung der nachhaltigen Mobilitätsentwicklung in der Region	<input type="radio"/>				
Angebote für eine bedarfsgerechte Erreichbarkeit	<input type="radio"/>				
Ansätze und Modelle für eine langfristige und regional tragbare Finanzierung der Erschliessung und die Gewährleistung des regionalen Service Public	<input type="radio"/>				
10) Themenbereich Freizeit und Tourismus					
Organisationsformen für einen nachhaltigen Freizeit- und Einkaufsverkehr unter besonderer Berücksichtigung des Sport- und Eventverkehrs	<input type="radio"/>				
Angebote für die bedarfs- und nachfragegerechte Erschliessung der ersten und letzten Meile (inkl. Gepäcktransport)	<input type="radio"/>				
Ansätze für eine kombinierte Förderung der nachhaltigen Mobilität u.a. mit entsprechenden Ausflugs- und Reiseangeboten	<input type="radio"/>				
11) Themenbereich Umwelt, Energie und Mobilität					
Organisation des Verkehrs von und zu Naherholungsgebieten	<input type="radio"/>				
Ansätze für die Gestaltung der Mobilität in sensiblen Landschaften	<input type="radio"/>				
Projekte für die Verkehrsentlastung und die Reduktion von Klima-, Luft-, Lärmbelastungen und zur effizienten Energieverwendung	<input type="radio"/>				
12) Themenbereich Innovative technische Ansätze					
Ideen für das Verkehrssystem der Zukunft, welche u.a. innovative Fahrzeugtechnik und Infrastruktursysteme beinhalten	<input type="radio"/>				
Informations- und Kommunikationsprojekte für eine optimierte Nutzung der vorhandenen Verkehrsinfrastrukturen und Verkehrsmittel	<input type="radio"/>				
Logistik	<input type="radio"/>				
13) In welchen anderen Bereichen als in den oben aufgelisteten besteht Ihrer Ansicht nach Bedarf für Projektfinanzierungen zur Förderung der innovativen und nachhaltigen Mobilität?					
14) Was für Akteure sollte der Bund Ihrer Ansicht nach primär unterstützen, um die Förderung innovativer und nachhaltiger Mobilitätsprojekte zu erreichen? <i>(mehrere Antworten möglich)</i>					
<input type="checkbox"/> Öffentliche Akteure (Kantone, Regionen, Gemeinden).					
<input type="checkbox"/> Kooperationen zwischen öffentlichen und privaten Akteuren					
<input type="checkbox"/> Private Akteure					

- 15) Welche öffentlichen und privaten Akteure wären Ihrer Ansicht nach besonders gut geeignet, um marktfähige innovative und nachhaltige Mobilitätsprojekte zu entwickeln?

16) Sind die folgenden Modalitäten Ihrer Ansicht nach zweckmässig, um potenzielle Interessenten dazu zu bewegen, beim DZM ein Projektförderungsgesuch einzureichen?:	voll und ganz	eher ja	eher nein	überhaupt nicht	weiss nicht
Projektvolumen von mindestens 50'000 CHF	<input type="radio"/>				
Beschränkung der Kostenbeteiligung des DZM auf 40% der Gesamtprojektkosten	<input type="radio"/>				
Projektnehmer müssen Auflagen an Kosten- und Wirkungskontrolle erfüllen	<input type="radio"/>				
Projektumsetzung innerhalb von 1-2 Jahren	<input type="radio"/>				

- 17) Aus welchen Gründen haben Sie bisher darauf verzichtet, beim DZM Fördergelder zu beantragen?

Fragen zur Eingabe und Behandlung von Projektgesuchen

Wie beurteilen Sie die folgenden Aussagen zum Verfahren der Eingabe und Beurteilung von Projektgesuchen beim DZM?

	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu	weiss nicht
18) Der Ablauf des Verfahrens der Gesuchseingabe und -beurteilung ist insgesamt klar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19) Es ist schwierig, an Informationen über die formalen und inhaltlichen Anforderungen an Projektgesuche zu gelangen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20) Die vom DZM zur Verfügung gestellte Hilfestellung zur Herleitung der energetischen Wirkung und der Veränderung des CO ₂ -Ausstosses ist hilfreich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21) Die Kriterien, nach denen die Projektgesuche beurteilt werden, sind bekannt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22) Die Kriterien, nach denen die Projektgesuche beurteilt werden, sind klar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23) Der Aufwand für die Projekteingabe war im Vergleich mit der vorgesehenen Projektgrösse (Beitragshöhe, Umfang der Aktivitäten) gerechtfertigt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24) Das DZM informiert gut über den Stand der Gesuchsbearbeitung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25) Der abschliessende Entscheid über Projektgesuche wird innerhalb nützlicher Frist mitgeteilt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26)	Wer beim DZM ein Projektförderungsgesuch einreicht, hat diverse Angaben über das vorgesehene Projekt zu machen. Wie beurteilen Sie die damit verbundenen Anforderungen? Sind sie zu hoch oder unrealistisch, angemessen bzw. sachgerecht oder gar selbstverständlich?				
		zu hoch	angemessen	eher zu tief	weiss nicht
	Angaben über Kosten und Finanzierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Angaben über Projektziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Einschätzung des Innovationspotenzials	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Einschätzung des Marktpotenzials	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Einschätzung des Multiplikatorpotenzials	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Einschätzung der positiven Umwelteffekte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Einschätzung der positiven Effekte für eine nachhaltige Verkehrspolitik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Quantitative Abschätzung der Wirkung auf Energieverbrauch und CO2-Ausstoss	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		sehr kurz	eher kurz	eher lang	sehr lang
27)	Die Bearbeitungsfrist Ihres Projektgesuchs (zwischen Eingabe und Kommunikation des abschliessenden Entscheids) war in Ihren Augen...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Falls Ihr Projektgesuch abgelehnt wurde:		ja	nein	weiss nicht
28)	Wurde der negative Entscheid über Ihr Projektgesuch vom DZM zu Ihrer Zufriedenheit begründet?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29)	Konnten Sie das angestrebte Projekt auch ohne finanzielle Unterstützung des DZM durchführen?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Falls ja: Durch welche öffentlichen oder privaten Einrichtungen wurde/wird das Projekt unterstützt?	-----			
30)	Falls Ihr Projektgesuch abgelehnt wurde:		ja	nein	weiss nicht
31)	Wurde der negative Entscheid über Ihr Projektgesuch vom DZM zu Ihrer Zufriedenheit begründet?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32)	Konnten Sie das angestrebte Projekt auch ohne finanzielle Unterstützung des DZM durchführen?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Falls ja: Durch welche öffentlichen oder privaten Einrichtungen wurde / wird das Projekt unterstützt?	-----			
33)	Haben Sie Änderungsvorschläge zur Projekteingabe / Projektbeurteilung / Gesuchsabwicklung durch das DZM?	-----			

Fragen zur Begleitung und Betreuung von Projekten

		ja	nein	weiss nicht
34)	Ist/war Ihnen klar, welches Amt bzw. welche Person seitens des Bundes für die Betreuung Ihres Projekts zuständig ist/war?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35)	Wurden Sie bei der operativen Umsetzung Ihres Projekts seitens des Bundes beraten oder begleitet?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

		sehr hilfreich	eher hilfreich	kaum hilfreich	gar nicht hilfreich	weiss nicht
	Falls ja: wie hilfreich war diese Beratung bzw. Begleitung?	<input type="radio"/>				
				ja	nein	weiss nicht
	Falls Ihr Projekt nicht begleitet oder betreut wurde (Frage 35): Hätten Sie sich eine Begleitung Ihres Projekts gewünscht?			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36)	Falls Ihr Projekt begleitet wurde (Frage 32): Wer veranlasste diese Begleitung? <input type="checkbox"/> Die Begleitung erfolgte auf unseren eigenen Wunsch. <input type="checkbox"/> durch Bundesamt angeregt/veranlasst <input type="checkbox"/> durch andere Stelle angeregt/veranlasst: <input type="checkbox"/> weiss nicht					
37)	Haben Sie Änderungsvorschläge hinsichtlich der Begleitung und Betreuung von Projekten?					

Fragen zum Projektcontrolling

Wie beurteilen Sie die folgenden Aussagen zum Projektcontrolling durch das DZM?

		trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu	weiss nicht
38)	Die Anforderungen an die Zwischen- und Schlussberichte sind klar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39)	Die Anforderungen an die Zwischen- und Schlussberichte sind zu hoch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		sehr gering	gering	gross	sehr gross	weiss nicht
40)	Der Aufwand für die Erstellung der Zwischen- und Schlussberichte ist in Ihren Augen...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu	weiss nicht
41)	Der Aufwand für die Schlussberichterstattung ist im Vergleich mit der Projektgrösse (Beitragshöhe, Umfang der Aktivitäten) gerechtfertigt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
				ja	nein	weiss nicht
42)	Haben Sie vom DZM bzw. vom für Ihr Projekt zuständigen Bundesamt in irgendeiner Form eine Rückmeldung auf Ihre Zwischenberichte und/oder Ihren Schlussbericht erhalten?			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		sehr hilfreich	eher hilfreich	kaum hilfreich	gar nicht hilfreich	weiss nicht
	Falls ja: wie hilfreich war diese Rückmeldung?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
				ja	nein	weiss nicht
43)	Wurde die Einhaltung der vertraglich festgelegten Projektmeilensteine seitens des Bundes jemals überprüft?			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44)	Haben Sie Änderungsvorschläge hinsichtlich des Projektcontrollings durch das ARE/das BFE/das BAFU?					

Fragen zu den Wirkungen des DZM

		ja	nein	weiss nicht
45)	Haben Sie jemals Informations- und Vermittlungsangebote bzw. -leistungen des DZM in Anspruch genommen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Falls ja: Wie hilfreich waren diese Angebote/Leistungen für Sie?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		sehr hilfreich	eher hilfreich	kaum hilfreich
			gar nicht hilfreich	weiss nicht

Wie beurteilen Sie die folgenden allgemeinen Aussagen zum DZM?

		trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu	weiss nicht
46)	Im Bereich der nachhaltigen Mobilität gab es in den letzten Jahren kaum neue oder innovative Projekte oder Angebote.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47)	Das DZM hat bedeutend zur Entwicklung bzw. Einführung von Projekten im Bereich der innovativen und nachhaltigen Mobilität beigetragen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48)	Das DZM hat zu einer stärkeren Zusammenarbeit und Vernetzung unter den Akteuren im Mobilitätsbereich beigetragen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49)	Die Schaffung des DZM hat die Zusammenarbeit mit den Bundesbehörden vereinfacht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50)	Die Schaffung des DZM hat die Strukturen der Mobilitätsförderung auf Bundesebene vereinfacht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51)	Dank der Schaffung des DZM sind Informationen zur Förderung der innovativen und nachhaltigen Mobilität rascher bzw. einfacher zu finden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52)	Hadte die Schaffung des DZM Ihrer Ansicht nach auch unerwünschte oder negative Wirkungen für die Förderung der nachhaltigen Mobilität? Welche?					

Abschliessende Fragen/Bemerkungen

		nein	eher nein	eher ja	ja	weiss nicht
53)	Über das ganze Projekt gesehen: War der dafür zu leistende Aufwand gerechtfertigt?	<input type="radio"/>				
		sehr gut	ziemlich gut	eher schlecht	sehr schlecht	weiss nicht
54)	Wie beurteilen Sie insgesamt Ihre Zusammenarbeit mit dem DZM?	<input type="radio"/>				

55) Möchten Sie noch Wünsche/Anregungen/Bemerkungen zur Konzeption oder zur Umsetzung des DZM anbringen? Gibt es für Sie wichtige Aspekte, die im vorliegenden Fragebogen nicht zur Sprache gekommen sind?