



adelphi



# Empfehlungen zur Weiterentwicklung des DAS-Förderprogramms

Walter Kahlenborn, Dr. Karen Hetz

In Kooperation mit

 **Fraunhofer**  
ISI

Alle Rechte vorbehalten. Die durch adelphi erstellten Inhalte des Werkes und das Werk selbst unterliegen dem deutschen Urheberrecht. Beiträge Dritter sind als solche gekennzeichnet. Die Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und jede Art der Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtes bedürfen der schriftlichen Zustimmung von adelphi. Die Vervielfältigung von Teilen des Werkes ist nur zulässig, wenn die Quelle genannt wird.

### **Zitiervorschlag**

Walter Kahlenborn und Karen Hetz 2018: Empfehlungen zur Weiterentwicklung des DAS-Förderprogramms. Berlin: adelphi.

### **Impressum**

Herausgeber: adelphi consult GmbH  
Alt-Moabit 91  
10559 Berlin  
+49 (030) 8900068-0  
office@adelphi.de  
www.adelphi.de

Projektbetreuung: Ulrike Hirt (PtJ), Susanne Huckele (BMU)

Autoren: Walter Kahlenborn, Dr. Karen Hetz

Bildnachweis: Titel: © Matej Kastelic - shutterstock.com

Stand: November 2018

© 2018 adelphi consult

**Im Auftrag des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit**



Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz  
und nukleare Sicherheit

# **Empfehlungen zur Weiterentwicklung des DAS- Förderprogramms**

Walter Kahlenborn, Dr. Karen Hetz

Dieser Bericht wurde im Auftrag des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU) erstellt.

## adelphi

**adelphi** ist eine unabhängige Denkfabrik und führende Beratungseinrichtung für Klima, Umwelt und Entwicklung. Unser Auftrag ist die Stärkung von Global Governance durch Forschung, Beratung und Dialog. Wir bieten Regierungen, internationalen Organisationen, Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Akteuren maßgeschneiderte Lösungen für nachhaltige Entwicklung und unterstützen sie dabei, globalen Herausforderungen wirkungsvoll zu begegnen.

Unsere mehr als 180 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leisten hochqualifizierte, interdisziplinäre Forschungsarbeit und bieten strategische Politikanalysen und -beratung sowie Beratungen für Unternehmen an. Wir ermöglichen politischen Dialog und führen weltweit Trainingsmaßnahmen für öffentliche Einrichtungen und Unternehmen durch, um sie beim Erwerb von Kompetenzen zur Bewältigung des transformativen Wandels zu unterstützen. Seit 2001 haben wir weltweit mehr als 800 Projekte in den folgenden thematischen Bereichen implementiert: **Klima, Energie, Ressourcen, Green Economy, Sustainable Business, Green Finance, Frieden und Sicherheit, Internationale Zusammenarbeit** und **Urbane Transformation**.

Partnerschaften sind ein zentraler Schlüssel unserer Arbeit. Durch Kooperationen mit Spezialisten und Partnerorganisationen stärken wir Global Governance und fördern transformativen Wandel, nachhaltiges Ressourcenmanagement und Resilienz.

adelphi ist eine wertebasierte Organisation mit informeller Unternehmenskultur, die auf den Werten Exzellenz, Vertrauen und Kollegialität fußt. Nachhaltigkeit ist die Grundlage unseres Handelns, nach innen und außen. Aus diesem Grund gestalten wir unsere Aktivitäten stets klimaneutral und nutzen ein zertifiziertes Umweltmanagementsystem.

### Walter Kahlenborn

Geschäftsführer

kahlenborn@adelphi.de

www.adelphi.de

Dieser Bericht ist eine Zusammenfassung von Empfehlungen, die im Vorhaben "Begleitung und Weiterentwicklung des BMU-Förderprogramms - Maßnahmen zur Anpassung an den Klimawandel" erstellt wurden. Das Vorhaben wurde von adelphi in Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI) bearbeitet und vom BMU und dem Projektträger Jülich (PtJ) betreut.

# Inhalt

<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1 Hintergrund	1
1.2 Zielsetzung des Berichts	1
1.3 Vorgehensweise	2
<b>2 Ausgangspunkte für die Weiterentwicklung des DAS-Förderprogramms</b>	<b>4</b>
<b>3 Zielsetzung des DAS-Förderprogramms</b>	<b>6</b>
<b>4 Zielgruppen</b>	<b>7</b>
4.1 FSP 1: Anpassungskonzepte für Unternehmen	7
4.2 FSP 2: Entwicklung von Bildungsmodulen	8
4.3 FSP 3: Kommunale Leuchttumvorhaben/Aufbau von Kooperationen	8
<b>5 Programminhalte</b>	<b>10</b>
5.1 Breiter Ansatz versus Fokussierung	10
5.2 Innovationscharakter	11
5.3 Standardleistungen	11
5.4 Öffentlichkeitsarbeit/Kampagnen	12
5.5 Implementierung der Schwerpunkte	12
<b>6 Umsetzungs- und Transferorientierung</b>	<b>14</b>
6.1 Programmmittel für eine Neuorientierung	14
6.2 Mehrphasige Förderung	15
6.2.1 Von der Konzeption zur Umsetzung	15
6.2.2 Von Konzeption und Umsetzung zum Transfer	15
6.3 Bereitstellung von Mitteln für investive Maßnahmen	16
6.4 Programmstruktur bei einer Umsetzungsorientierung	16
<b>7 Verstetigung und Diffusion</b>	<b>17</b>
7.1 Verstetigung der Vorhaben	17
7.2 Diffusion	18
<b>8 Positionierung gegenüber anderen Förderprogrammen</b>	<b>20</b>
<b>9 Positionierung von Klimaanpassung gegenüber Klimaschutz</b>	<b>21</b>

<b>10 Bewerbung des DAS-Förderprogramms</b>	<b>22</b>
<b>11 Evaluation</b>	<b>25</b>

---

# 1 Einleitung

---

## 1.1 Hintergrund

---

Der Klimawandel ist längst allgegenwärtig und seine Folgen sind auch in Deutschland schon spürbar. Die Bundesregierung verfolgt das Ziel, die Verwundbarkeit von Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft gegenüber den Klimafolgen zu reduzieren bzw. die Anpassungsfähigkeit natürlicher, ökonomischer und gesellschaftlicher Systeme zu stärken. Die Deutsche Anpassungsstrategie an den Klimawandel (DAS), der dazugehörige Aktionsplan Anpassung (APA) sowie die Aktualisierung der beiden Dokumente im Fortschrittsbericht 2015 sind die Hauptpfeiler der deutschen Anpassungspolitik.

Teils schon bevor, im Wesentlichen aber seitdem in 2008 und 2011 mit der DAS und dem APA (I) der Rahmen für Klimaanpassung aufgespannt wurde, haben zahlreiche Akteure in Deutschland auf verschiedenen Ebenen eine Vielzahl an Maßnahmen – von der Erarbeitung von Strategien bis hin zur Implementierung von investiven Vorhaben – umgesetzt. Eine Säule der DAS ist das BMU-Förderprogramm „Maßnahmen zur Anpassung an die Folgen des Klimawandels“ (DAS-Förderprogramm), das mit dem APA I 2011 initiiert wurde, mit dem Ziel die regionalen und lokalen Akteure zu unterstützen. Mit fortschreitender Laufzeit des Förderprogramms sammeln sich wertvolle Erfahrungen bei den Fördernden wie auch bei den Fördernehmern, die zur Optimierung des Programms genutzt werden können. Diese Erfahrungen sollten in die Konzeption des Förderprogramms einfließen. Darüber hinaus ist es sinnvoll, das Förderprogramm zu überarbeiten, um auf Weiterentwicklungen in der praktischen Umsetzung und der politischen Gestaltung von Klimaanpassung zu reagieren. Vor diesem Hintergrund wurde eine Evaluation des DAS-Förderprogramms beauftragt. Die sich aus der Evaluation ergebenden Empfehlungen sind im Bericht „Empfehlungen zur Weiterentwicklung des DAS-Förderprogramms“ zusammengetragen. Die Ergebnisse dieses Berichts werden an dieser Stelle zusammengefasst.

---

## 1.2 Zielsetzung des Berichts

---

Ziel des Berichtes ist, basierend auf der zuvor erfolgten Evaluation Ideen für die Weiterentwicklung des BMU-Förderprogramms aufzuzeigen. Dabei ist die zugrundeliegende Absicht die Steigerung der Wirksamkeit des DAS-Förderprogramms. Die Evaluation wurde bewusst darauf ausgerichtet, das Programm grundsätzlich zu untersuchen und nicht nur darauf zu achten, wo an einzelnen Stellen Optimierungspotenzial mit Blick auf die Wirksamkeit vorliegt. Die Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Programms betreffen daher alle Aspekte des Förderprogramms.

Wo sinnvoll enthält der Bericht bei einzelnen Aspekten verschiedene Optionen und diskutiert ihre Vor- und Nachteile. Jenseits dessen werden grundsätzlich zwei Umsetzungsvarianten angesprochen. Die eine Umsetzungsvariante geht davon aus, dass das Förderprogramm weiterhin mit den derzeitigen finanziellen Ressourcen auskommen muss. Die zweite Variante sieht eine deutliche Ausweitung der finanziellen Ressourcen vor.

---

### 1.3 Vorgehensweise

---

Der Entwicklung von Empfehlungen zur Weiterentwicklung liegen zahlreiche Informationen und Daten zugrunde, die im Zuge qualitativer Literaturlauswertungen, der Auswertung von Förderdokumenten, leitfadengestützter Interviews und der Auswertung moderierter Arbeitsgruppen- und Fokusgruppendifkussionen zusammengetragen wurden.

Im Rahmen der Literaturlauswe wurden wissenschaftliche Studien ausgewertet, die die Kriterien für den Erfolg von lokalen oder regionalen Anpassungsprozessen diskutieren und entsprechend Hinweise auf Treiber und hemmende Faktoren von Veränderungsprozessen abbilden. Dabei wurden auch Beispiele von Erfolgsfaktoren der Klimaanpassung aus angewandten Forschungsvorhaben in Deutschland ausgewertet. Darüber hinaus wurden auf der Basis der vom PtJ bereitgestellten Förderstatistik zwei Auswertungen erstellt, die die Förderdaten in quantitativer Form aufbereiten und Einblicke in die Verteilung der geförderten Projekte auf Förderschwerpunkte und Handlungsfelder, ihre regionale Verteilung sowie die Empfängergruppen geben. Ferner wurde auf der Basis der Kurzbeschreibungen der Förderprojekte eine inhaltliche Einordnung vorgenommen.

Zwischen Anfang August und Anfang Dezember 2016 führte Fraunhofer ISI 35 telefonische Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern der geförderten Projekte. Grundlage der Gespräche waren Leitfragen. Die Ergebnisse wurden jeweils schriftlich niedergelegt, nach Schwerpunkten ausgewertet und in einem Dokument zusammengeführt. Das Dokument fasst zudem die Interviewergebnisse zu administrativen Aspekten, zu Mainstreaming, Verstetigung und Übertragbarkeit, zur Bedeutung des Förderprogramms als Anstoß für weitere Aktivitäten sowie zur Umsetzung der entwickelten Maßnahmen zusammen.

Zusätzlich zu den durch Fraunhofer ISI durchgeführten Interviews mit Fördernehmern hat adelphi mit 11 Vertreterinnen und Vertretern bereits abgeschlossener DAS-Förderprojekte telefonische Interviews durchgeführt, um weitere Informationen zu erlangen, z.B. zu Fragen der Verstetigung der Klimaanpassung nach Ablauf der DAS-Förderung. Zur Ergänzung der Informationsbasis fanden bilaterale Gespräche zwischen adelphi und 11 Begleitkreismitgliedern statt. Im Laufe der Gespräche wurden ausgewählte Optionen der Weiterentwicklung des Förderprogramms seitens adelphi vorgestellt und mit den Begleitkreismitgliedern diskutiert. Um dort, wo sinnvoll, die Expertise von Fachleuten außerhalb des Begleitkreises einzufangen und Möglichkeiten der Weiterentwicklung zu reflektieren, fanden weitere telefonische Gespräche mit zentralen Akteuren der Förderung von Klimaanpassung in Deutschland statt. Dies waren u.a. Vertreter des DIFU und des SK:KK.

Darüber hinaus wurde eine Auswertung von Diskussionen vorgenommen, die während der Vernetzungstreffen der Fördernehmer geführt wurden. In 2016 und 2017 fand jeweils ein zweitägiges Vernetzungstreffen der DAS-Förderprojekte statt. Während der Treffen konnten einige wichtige Fragen der Evaluation und der Weiterentwicklung diskutiert werden, zum Beispiel im Rahmen von Diskussionsgruppen-, Podiums- und Werkstattgesprächen. Die Diskussionsergebnisse wurden je in Form einer Ergebnisdokumentation aufbereitet und flossen in die Ableitung von Empfehlungen für die Weiterentwicklung des DAS-Förderprogramms mit ein.

Zudem wurde im Zuge der Evaluation und Weiterentwicklung des DAS-Förderprogramms ein Begleitkreis eingerichtet, der das Vorhaben konsultativ begleitete. Entsprechend wurden Zwischenergebnisse, u.a. zu aktuellen Stärken und Schwächen des Förderprogramms, aber auch zu Verbesserungspotentialen und konkreten Änderungsansätzen, dem Begleitkreis präsentiert und diskutiert.

Im Anschluss an die oben geschilderten Datenerhebungs- und Auswertungsaktivitäten fanden 2 Fokusgruppengespräche statt. Mit den Teilnehmern der Fokusgruppen wurden vor allem folgende Themen besprochen: 1. Eine inhaltliche Fokussierung des Förderprogramms und damit verbunden dringliche Themen der Klimaanpassung, 2. Förderbedarfe - investive Mittel, Förderquoten und Förderdauer/Verstetigung sowie 3. Unterstützungsbedarfe bei der Antragstellung (hier insbesondere eine mehrphasige Förderung sowie Hürden bei der Antragstellung). Angesprochen wurden ebenso noch Fragen zu Informationsquellen für das Förderprogramm.

## 2 Ausgangspunkte für die Weiterentwicklung des DAS-Förderprogramms

Die Evaluation des DAS-Förderprogramms hat eine Reihe von Stärken des Programms in seiner aktuellen Konzeption und Umsetzung aufgezeigt. Zu diesen **Stärken** gehören unter anderem:

- **Zufriedenheit der Fördernehmer:** Der weit überwiegende Teil der interviewten Fördernehmer war mit dem Förderprogramm wie auch den eigenen Vorhaben im Wesentlichen zufrieden.
- **Erfolgreiche Projekte:** Viele der durchgeführten Projekte haben interessante Ergebnisse geliefert und einen deutlichen Beitrag für ein besseres Verständnis von Klimaanpassung geleistet.
- **Das Förderprogramm bietet einen Rahmen zum „Ausprobieren“:** Wie auch beabsichtigt, gestattet das Förderprogramm neue Wege zu gehen und innovative Ansätze auszuprobieren. Auf diese Weise wurden einige interessante Lösungen zu Tage gefördert.
- **Es werden keine Vorarbeiten vorausgesetzt – auch „Newcomer“ können gefördert werden:** Dadurch, dass keine komplexen Vorarbeiten vorausgesetzt werden, steht das Programm auch jenen offen, die sich zwar mit interessanten Ideen, aber noch ohne intensive Vorerfahrungen im Themenbereich Klimaanpassung engagieren wollen.

Neben diesen und weiteren Stärken weist das Förderprogramm allerdings auch eine Anzahl von **Schwächen** auf:

- **Geringer Bekanntheitsgrad:** Obwohl über das Programm bereits seit einigen Jahren Fördermittel vergeben werden, ist sein Bekanntheitsgrad oft noch relativ gering.
- **Niedrige Antragszahlen:** Die Antragszahlen für das Förderprogramm sind insgesamt noch recht niedrig. Dies steht sicher auch im Zusammenhang mit dem geringen Bekanntheitsgrad.
- **Verhaftung auf der konzeptionellen Ebene:** Die derzeitige Ausrichtung des Förderprogramms führt dazu, dass die meisten Vorhaben eher auf der konzeptionellen Ebene angesiedelt sind. Hier besteht die Gefahr, dass die Ergebnisse nicht in die Umsetzung kommen.
- **Defizite bei Verstetigung und Diffusion der Projektergebnisse:** Die Fortsetzung der Vorhaben auch jenseits ihrer Förderung und die Umsetzung der Ergebnisse ist ein wichtiger Aspekt bei der Evaluation der Projektanträge und gleiches gilt auch für die Weitergabe der Projektergebnisse an Dritte. Beide Aspekte (Verstetigung und Diffusion) werden allerdings noch nicht in allen Punkten systematisch weiterverfolgt.

So wichtig diese und weitere Erkenntnisse aus der Evaluation auch sind, bei der Weiterentwicklung des DAS-Förderprogramms sollte es nicht nur darum gehen, die Stärken des Programms auszubauen und die Schwächen zu beseitigen. Vielmehr sollte das Programm auch an die sich geänderten Rahmenbedingungen angepasst werden. Politik und Praxis der Klimaanpassung in Deutschland befinden sich inzwischen in einer **Phase der Transition**. Das Thema ist vielerorts auf politischer Ebene in der Wahrnehmung „angekommen“, das heißt es gibt an vielen Stellen ein Bewusstsein dafür, dass Klimaanpassungsmaßnahmen notwendig sind. Umgekehrt gibt es aber auch viele Akteure

vor Ort, die die Bedeutung des Themas noch nicht erkannt haben. Was die Förderlandschaft anbetrifft, ist **Klimaanpassung nach wie vor der „poor cousin“** des Klimaschutzes und das trotz der Tatsache, dass mit dem DAS-Förderprogramm und weiteren Förderprogrammen auf der Bundesebene und in einigen Bundesländern bereits Fördermöglichkeiten für Anpassungsinitiativen bestehen.

Das DAS-Förderprogramm ist derzeit so ausgelegt, dass eine **große Bandbreite von Vorhaben nach dem „Streudosenprinzip“** gefördert wird. Das war zu dem Zeitpunkt, als das DAS-Förderprogramm ins Leben gerufen wurde, sinnvoll, da damals noch nicht genau abzusehen war, welche Art von Projekten konkret benötigt wurden, um Anpassung voranzutreiben. Diese Voraussetzung hat sich inzwischen jedoch gewandelt. Neben einer **stärkeren Fokussierung** auf die besonders wichtigen Förderbereiche scheint vor dem Hintergrund der Entwicklung der Klimaanpassung in Deutschland eine Öffnung des Programms in **Richtung einer stärkeren Umsetzungsorientierung** angezeigt. Gleichzeitig scheint der Zeitpunkt auch gekommen, die Grundlagen für eine sinnvolle Klimaanpassung auf breiter Front zu legen. Dazu müssen viel mehr Akteure in der Breite erreicht werden, als dies bisher der Fall war.

### 3 Zielsetzung des DAS-Förderprogramms

Die bisherigen Zielformulierungen des DAS-Förderprogramms waren bewusst breit angelegt. Diese bisher recht breite Zielbeschreibung entspricht der Situation der Klimaanpassungspolitik und der Umsetzung von Klimaanpassung zu Beginn des Förderprogramms. Inzwischen hat sich die Situation, wie geschildert, etwas weiterentwickelt. Die Bedarfe für eine Klimaanpassung haben sich besser herauskristallisiert und es ist klarer, welche Akteure besonders Unterstützung benötigen. Gleichzeitig ist die Situation der Klimaanpassungspolitik und -praxis aber auch weiterhin davon geprägt, dass an vielen Stellen ein Problemverständnis erst noch geschaffen werden muss und innovative Herangehensweisen benötigt werden, um neue Pfade für eine erfolgreiche Klimaanpassung zu erschließen.

In dieser Situation sollte das Förderprogramm zwei Dinge ermöglichen: Zum einen die Suche nach kreativen Lösungen für bislang unzureichend erfasste Probleme und zum anderen das spezifische Adressieren inzwischen gut bekannter Problemlagen und die verstärkte Ermöglichung des „Mainstreaming“ von Klimaanpassung. Die künftige Zielsetzung sollte dabei auch die notwendige Unterstützung in Hinblick auf die tatsächliche Umsetzung von Klimaanpassungsmaßnahmen stärker reflektieren.

## 4 Zielgruppen

Derzeit fokussiert sich das Förderprogramm auf **drei Förderschwerpunkte**:

**FSP 1:** Anpassungskonzepte für Unternehmen

**FSP 2:** Entwicklung von Bildungsmodulen zu Klimawandel und Klimaanpassung

**FSP 3:** Kommunale Leuchtturmvorhaben sowie Aufbau von lokalen und regionalen Kooperationen

Dieser unmittelbare Fokus der Schwerpunkte des DAS-Förderprogramms auf ausgewählte Zielgruppen sollte auch in der Zukunft beibehalten bleiben. Die übergeordneten Förderschwerpunkte sollten also auch künftig nicht nach Themenfeldern benannt werden. Zu den Kernfragen der zukünftigen Ausrichtung des Förderprogramms gehört demzufolge allerdings, welche Zielgruppen vorrangig angesprochen werden sollten.

---

### 4.1 FSP 1: Anpassungskonzepte für Unternehmen

---

Im Rahmen des Förderschwerpunktes wurden einige interessante Vorhaben durchgeführt und einige sehr engagierte Fördernehmer sind hier zu finden (vgl. die Interviewauswertung der Evaluation). Gleichwohl erscheint es sinnvoll, diesen Förderschwerpunkt zukünftig einzustellen. Mehrere Gründe sind hier ausschlaggebend:

Im Vergleich zu den beiden anderen Förderschwerpunktpunkten und auch für sich genommen war dieser Förderschwerpunkt wenig erfolgreich. Insgesamt sind von 2012 bis 2016 nur 12 Anträge gestellt worden. Gleichzeitig lag der Anteil der zurückgezogenen oder abgelehnten Anträge bei über 40%. Es gab zudem mehrfach Jahre, in denen kein einziger Förderantrag in diesem Förderschwerpunkt eingereicht wurde.

Die Erfahrungen verschiedener anderer öffentlicher Initiativen, die Aufmerksamkeit von Unternehmen auf Anpassung an den Klimawandel und Anpassungsbedarfe zu lenken, lassen allgemein auf ein geringes Interesse im Unternehmenssektor schließen. Hinzu kommt, dass verschiedene Instrumente, die zur Unterstützung für Unternehmen zu ihrer Klimaanpassungsplanung entwickelt worden sind, wie etwa ursprünglich der Klimalotse des Umweltbundesamtes und der Klimacheck des BMWi, bisher wenig Verbreitung und Nutzung gefunden haben. Dies korrespondiert mit der geringen Betroffenheit gegenüber dem Klimawandel vieler Unternehmen in Deutschland, da nur wenige Sektoren bisher spürbar von den Auswirkungen des Klimawandels betroffen sind.

Es kann darüber hinaus davon ausgegangen werden, dass auch ungünstige Fördervoraussetzungen für Unternehmen eine Rolle bei der geringen Nachfrage spielen. Von einigen Fördernehmern wurden in diesem Zusammenhang lange Antragsfristen, ein zu hoher administrativer Aufwand und ein im Vergleich dazu zu geringer Nutzen genannt.

Insbesondere im Falle dessen, dass das DAS-Förderprogramm auch künftig mit begrenzten Mitteln auskommen müssen wird, ist eine stärkere **Fokussierung dieser Mittel** notwendig. Mit einer künftig stärkeren Umsetzungsorientierung, die mit Nachdruck empfohlen wird, gehen zudem zusätzliche Mittelanforderungen einher. Es ist folglich konsequent, die Mittel dort zu konzentrieren, wo sie den größten erwünschten Effekt erzielen können. Aus den genannten Aspekten ergibt sich die Empfehlung, den Förderschwerpunkt 1 einzustellen.

Mit dieser Empfehlung ist nicht verknüpft, Unternehmen grundsätzlich als Fördernehmer auszuschließen. **Auch künftig sollten Unternehmen sowohl im Förderschwerpunkt 2 (gewerbliche Bildungsträger) als auch im Förderschwerpunkt 3 (als Partner in den jeweiligen Vorhaben) förderfähig sein.** So würde lediglich die Förderung von Anpassungskonzepten für Unternehmen wegfallen, nicht aber die Bereitstellung wichtiger und innovativer Lösungen der Klimaanpassung im Bereich der Stadtentwicklung und der Bildungsangebote. Mittelfristig kann zudem über die Wiedereinrichtung eines Förderschwerpunktes für Unternehmen nachgedacht werden, etwa, wenn sich die Bedarfs- und/oder Nachfragesituation zumindest in Teilen der Wirtschaft ändert und/oder eine deutlich umfangreichere Mittelausstattung des Förderprogramms erfolgt.

---

## 4.2 FSP 2: Entwicklung von Bildungsmodulen

---

Das bestehende Förderprogramm ist in der Vergangenheit nur in begrenztem Maße durch Bildungsträger nachgefragt worden. Es existiert allerdings eine **relativ konstante Grundnachfrage** und der Trend der Antragstellungen zeigt nach oben. Für die **Fortführung des Förderschwerpunktes** sprechen verschiedene Gründe. Zum einen hat die bisherige Förderung einige interessante und **sehr erfolgreiche Fördervorhaben** hervorgebracht. Zum anderen werden durch den Förderschwerpunkt langfristige Grundlagen für eine erfolgreiche Klimaanpassung geschaffen und dabei gleichzeitig ein potentiell hoher Streueffekt erzielt.

Als Zielgruppen im Förderschwerpunkt 2 kommen vor allem Bildungsträger infrage, die entweder im Bereich der beruflichen oder universitären **Ausbildung** tätig sind oder im Bereich der **beruflichen Weiterbildung** Angebote entwickeln und vermarkten. Das Programm sollte künftig (wie auch in der Vergangenheit) beiden Bereichen gerecht werden. Bei Anträgen im Weiterbildungsbereich sollte aber kritisch geprüft werden, ob sie der Anforderung des öffentlichen Zugangs zu den Bildungsmaterialien gerecht werden können bzw. sollen.

---

## 4.3 FSP 3: Kommunale Leuchtturmvorhaben/Aufbau von Kooperationen

---

Dieser Förderschwerpunkt verzeichnet die **höchste Nachfrage und gleichzeitig auch die geringste Quote von abgelehnten bzw. zurückgezogenen** Anträgen. Alleine diese gute und konstante Nachfrage rechtfertigt schon die Beibehaltung des Förderschwerpunktes. Hinzu kommt, dass allgemeine Erfahrungen im Bereich der Klimaanpassung zeigen, dass der Klimaanpassung gerade auf der kommunalen Ebene eine besondere Bedeutung zukommt. Gleichzeitig scheinen insbesondere kleine und mittlere Kommunen noch nicht ausreichend auf den Klimawandel vorbereitet zu sein und es fehlen ihnen offenbar oft die Ressourcen, den Risiken des Klimawandels effektiv zu begegnen.

Im Unterschied zu Förderschwerpunkt 1 und 2, bei denen die Antragsteller eine relativ homogene Gruppe sind, zeigt sich im Förderschwerpunkt 3 ein recht breites Spektrum von Fördernehmern. Zwar richtet sich Förderschwerpunkt 3 an Kommunen, allerdings wurden diese nur recht selektiv erreicht: Zum einen waren Kommunen bisher vielfach keine Antragskoordinatoren (die Aufgabe wurde oft von Hochschulen übernommen), teils waren sie auch nicht Zuwendungsempfänger und nur über Kooperationsverträge eingebunden.

Zum zweiten zeigte sich, dass, soweit Gebietskörperschaften an den Anträgen beteiligt sind, sich vor allem Großstädte engagieren. Je kleiner die Städte und Kommunen werden, desto schlechter werden sie aktuell vom Förderprogramm erreicht (vgl. die Förderstatistik). Für die bestehende wie auch die künftige Zielausrichtung des Programms ist dies durchaus problematisch. **Insbesondere für kleine Städte und Kommunen ist das Antragsverfahren derzeit zu komplex**; sie können deshalb kaum als Antragskoordinatoren fungieren.

In Abhängigkeit von der Themenwahl sollten wissenschaftliche Einrichtungen auch künftig als potentielle Antragsteller angesprochen werden. Dennoch sollte gleichzeitig gezielt verstärkt auf andere Akteure für die Initiierung und Koordination der Anträge gesetzt werden. Zum einen sollte versucht werden, die **Städte bzw. Gemeinden selber** (insbesondere kleine und mittlere) **verstärkt als Antragsteller zu gewinnen**. Dies setzt stark vereinfachte Antragsverfahren (etwa für die Förderung von Standardleistungen) voraus oder es erfordert eine sehr intensive Unterstützung der Kommunen bei der Antragstellung. Eine weitere Möglichkeit würde darin bestehen, **auf Bundesländerebene eine entsprechende Unterstützung für die Kommunen bei der Antragstellung zu schaffen**. Einzelne Klimaanpassungszentren der Bundesländer sind hier teils schon aktiv. Aus verschiedenen Gründen scheint jedoch ein verstärkter Fokus auf eine bundesweite Anlaufstelle zur Unterstützung bei der Antragstellung sinnvoller.

Als weitere Koordinatoren (und Promotoren) von Anträgen im Fördermittelschwerpunkt 3 kommen, wie bisher auch, Kommunalverbände, Landkreise sowie Landesbehörden infrage. Insbesondere **Landkreise** sollten **als wichtige Multiplikatoren** mit der Möglichkeit eine Anzahl von Gemeinden gleichzeitig zu erreichen in der Zukunft verstärkt adressiert werden. **Verbände und Vereine** sowie weitere Einrichtungen der Zivilgesellschaft sollten als lokale Akteure ebenfalls weiterhin Ansprechpartner im Förderschwerpunkt 3 bleiben.

## 5 Programminhalte

Die nächste wichtige Kernfrage bei der Weiterentwicklung des DAS-Förderprogramms ist die Frage „Was soll gefördert werden?“. Dabei geht es um die Inhalte bezogen auf die einzelnen Zielgruppen.

### 5.1 Breiter Ansatz versus Fokussierung

Bisher erfolgte entsprechend der breiten Zielsetzung des DAS-Förderprogramms eine Förderung von Vorhaben nach dem Prinzip der „Streudose“, das heißt, es wurden Anträge zu allen möglichen Themen der Klimaanpassung zugelassen. Dieser **breite Ansatz** wurde im Rahmen der Evaluation auch von vielen Seiten (Fördernehmer, Beirat, Experten) unterstützt. Es empfiehlt sich daher, von diesem Ansatz nicht grundsätzlich abzurücken.

Allerdings erreicht ein Förderprogramm, das klar umrissene Inhalte anspricht, seine Zielgruppe leichter und erzeugt ein größeres Interesse. Auch ergeben sich bei einer **inhaltlichen Fokussierung** eher Überlappungspunkte zwischen den geförderten Vorhaben, die sich so besser gegenseitig befruchten können. Schließlich kann eine inhaltliche Fokussierung auch strategische Anliegen der Klimaanpassungspolitik besser transportieren. Ausgehend von der Annahme, dass die Klimaanpassungspolitik und -umsetzung immer weitere Fortschritte machen (vgl. Kapitel 2), ist es an der Zeit, inhaltliche Programmschwerpunkte zu setzen. Aus diesen Gründen ist eine zumindest partielle inhaltliche Fokussierung des Förderprogramms sinnvoll. In Hinblick auf die Weiterentwicklung des DAS-Förderprogramms bietet sich mithin eine **Mischung aus breitem Ansatz und inhaltlicher Fokussierung im Förderschwerpunkt 3** an. Für den Förderschwerpunkt 2 gilt dies nicht in gleichem Maße. Der Mehrwert einer Fokussierung würde in dem ohnehin sehr engen Feld der Bildungsangebote für Klimaanpassung vermutlich keine wesentlichen Vorteile mit sich bringen.

Die inhaltliche thematische Fokussierung sollte **nach Gesichtspunkten der Dringlichkeit und der bestehenden Unterstützungsbedarfe** geschehen. Grundsätzlich möglich sind in Hinblick auf FSP 3 stadträumliche (besonders vulnerable Gebiete oder bisher wenig beachtete Stadtgebiete, wie zum Beispiel Gewerbegebiete), ansatzspezifische (Stadtplanung, Bewusstseinsbildung, Bevölkerungsschutz) oder auf einzelne Klimarisiken bezogene (etwa Umgang mit Hitze, Starkregen etc.) Schwerpunkte. Aus der Evaluation lässt sich kein klares Ergebnis für einen bestimmten inhaltlichen Schwerpunkt ableiten. Vor dem Hintergrund der Zielsetzungen eines solchen Schwerpunktes erscheint aber **eine inhaltliche Fokussierung etwa auf den Bereich Starkregen oder auf das Thema Hitze** sinnvoll.

Wenngleich ein **eigener inhaltlicher Schwerpunkt im Bereich des FSP 2** aus den schon genannten Gründen **nicht ratsam** erscheint, sollte durchaus im Förderaufruf darauf hingewiesen werden, dass Bildungsprogramme, die sich dem inhaltlichen Schwerpunkt des FSP 3 zuordnen lassen, besonders gewünscht sind. Auf diese Weise lassen sich schließlich auch größere Synergieeffekte zwischen den beiden Förderschwerpunkten erzielen. Insgesamt sollten die thematischen Schwerpunktprojekte im Programm nur einen kleineren Teil ausmachen. So kann vermieden werden, dass das DAS-Förderprogramm allein zu einem Förderprogramm für spezifische Themenbereiche wird.

---

## 5.2 Innovationscharakter

---

Eine Anwendung des Förderprogramms in der Breite ist auf der Basis der aktuell zur Verfügung stehenden Mittel weitgehend ausgeschlossen. Schon aus dieser Perspektive heraus bietet es sich an, die **Betonung auf innovative Ansätze für Fördermaßnahmen im FSP 3** auch bei einem weiterentwickelten Förderprogramm beizubehalten.. In wieweit eine Förderung in die Breite auf kommunaler Ebene aus rechtlicher Sicht möglich ist, wird derzeit vom BMU geprüft.

---

## 5.3 Standardleistungen

---

Die Förderung von Standardleistungen wäre, ähnlich wie im Falle der thematischen Fokussierung, als ergänzende Komponente zu der bisherigen Förderung vorstellbar. Für die Förderung von Standardleistungen spricht die Zielsetzung, Klimaanpassung in die Fläche zu tragen. Mit standardisierten Maßnahmen, die kostengünstig sind und eine geringe Förderung beanspruchen und die einfach zu beantragen sind, können prinzipiell viele Kommunen erreicht werden.

Eine Förderung von Standardleistungen kann verschiedene Ansätze zum Inhalt haben, so vor allem:

- Eine Einstiegsberatung zur Klimawandelanpassung für Kommunen
- Kommunale Chancen-Risiken-Analysen Klimawandel (Vulnerabilitätsanalysen)
- Anpassungskonzepte für Kommunen
- Klimaanpassungsmanager

Die **Einführung** der genannten Leistungen als **Standardleistungen**, die vereinfacht abgerufen werden können, ist allerdings mit **erheblichen Problemen** behaftet. Zu diesen Problemen zählen zunächst die rechtlichen Fragen. Eine Standardförderung auf breiter Basis wäre aus verschiedenen Perspektiven derzeit **rechtlich problematisch**. Ein zweites Problem sind die **unzureichenden Mittel**. Schließlich sind auch eine **unklare Nachfragesituation** und **teils noch unzureichende Rahmenbedingungen** als weitere Probleme zu nennen.

Zudem wurde im Rahmen der Evaluation von einer stärkeren Förderung einer **Einstiegsberatung** eher abgeraten. **Klimarisikoanalysen** und ähnliche Instrumente (Vulnerabilitäts-Analysen, aber auch Starkregenkarten etc.) sind demgegenüber eher schon eine gute Basis für Klimaanpassungsmaßnahmen. Für eine Standardförderung besteht hier noch das Problem, dass es kein Standardvorgehen für solche Analysen gibt, weder für kommunale Vulnerabilitätsanalysen noch beispielsweise für Starkregenkarten. Wie groß die Nachfrage nach einer entsprechenden Förderung ist, kann von Seiten der Evaluatoren kaum eingeschätzt werden.

**Anpassungskonzepte** werden derzeit schon durch das Förderprogramm mit gefördert, aber eben nicht als Standardleistungen. Ihre breitere Förderung im Rahmen eines weiterentwickelten DAS-Förderprogramms ist zweifelsohne eine wichtige Frage angesichts der Beendigung dieser Förderung im Rahmen der Kommunalrichtlinie. Die Übernahme dieses Förderstrangs durch das DAS-Förderprogramm stellt sicherlich eine besondere Chance dar, die Klimaanpassungspolitik aufzuwerten.

**Klimaanpassungsmanager** werden ebenso wie die Teilkonzepte zu Klimaanpassung künftig nicht mehr im Rahmen der Kommunalrichtlinie gefördert. Auch hier stellt sich also verstärkt die Frage, inwieweit eine solche Förderung in das neue Förderprogramm aufgenommen werden sollte. Eine Betonung der Bedeutung von Klimaanpassung und ihre Abgrenzung von Klimaschutz würde es geraten erscheinen lassen, an dieser Stelle im neuen Programm anzusetzen. Zudem wurde verschiedentlich darauf hingewiesen, dass die Finanzierung von Personal für Klimaanpassungsaufgaben ein erhebliches Problem für kleine und mittlere Kommunen darstellt, der derzeitige Förderrahmen eine Finanzierung neuen Personals kaum zulässt und ein „Kümmerer“ für Klimaanpassungsmaßnahmen ein wichtiger Erfolgsfaktor für Projekte in diesem Bereich ist. Zu beachten ist jedoch, dass es – mehr noch als im Bereich der Teilkonzepte Klimaanpassung – kaum geförderte Vorhaben im Rahmen der Kommunalrichtlinie gab, die Klimaanpassungsmanager zum Inhalt hatten.

Vor dem Hintergrund des gesagten kann **unter den gegenwärtigen finanziellen und rechtlichen Rahmenbedingungen keine Empfehlung** dafür abgegeben werden, eine **Förderung in Form von Standardleistungen** vorzunehmen. Die Situation ändert sich partiell, wenn für das Förderprogramm künftig **deutlich mehr Finanzmittel** zur Verfügung stehen sollten. Damit werden zwar etwaige rechtliche Hürden nicht beseitigt, aber es wird plausibler, mit den Fördermitteln tatsächlich eine Breitenförderung anzustreben. In diesem Fall wäre es vermutlich sinnvoll, eine Förderung einzelner Standardleistungen – verbunden mit einer entsprechenden intensiven Bewerbung – zumindest auszuprobieren. Es dürfte sich in jedem Fall empfehlen, zunächst einmal die **Entwicklung standardisierter Ansätze** (auf kommunaler und Landkreis-Ebene) weiter voranzutragen. Insbesondere Erfahrungsaustausche zu Möglichkeiten der Standardisierung von Starkregenkarten und/oder Vulnerabilitätsanalysen sowie ggf. begleitende Vorhaben erscheinen hier sinnvoll.

---

## 5.4 Öffentlichkeitsarbeit/Kampagnen

---

Die hier durchgeführte Evaluation hat keine unmittelbaren Hinweise geliefert, dass speziell im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit und Kampagnen ein zukünftiger neuer Schwerpunkt der Programminhalte gelegt werden sollte. Gegen einen neuen Schwerpunkt spricht, dass damit die begrenzten Mittel weiter gespreizt werden. Gerade eine stärkere Öffentlichkeitsarbeit ist kostenträchtig. Gleichzeitig verbessert sich die Informationslage durch die vielfältigen Aktivitäten diverser Akteure auch unabhängig von einer entsprechenden Ausrichtung des DAS-Förderprogramms permanent. **Vor dem genannten Hintergrund erscheint ein entsprechender neuer Schwerpunkt nur bei einer deutlichen Ausweitung der Mittelausstattung sinnvoll.**

---

## 5.5 Implementierung der Schwerpunkte

---

Es erscheint sinnvoll, bei der nächsten Ausschreibung mit der Schwerpunktsetzung auf ein Thema zu beginnen. Der Themenschwerpunkt sollte in der Folge auch fortgetragen werden, so dass auch Anschlussanträge möglich sind. Gleichzeitig sollten nach und nach weitere Themenschwerpunkte hinzukommen. Die **Themenschwerpunkte sollten im Verlauf der Zeit wechseln**, um verschiedenen Unterstützungsbedarfen gezielt Rechnung tragen zu können. Themenschwerpunkte sollten demnach 2-3 Jahre laufen.

Solange nur begrenzte Projektmittel zur Verfügung stehen, sollte die **Zahl der Themenschwerpunkte gering** sein (maximal zwei parallele), bei einer Aufstockung der Mittel sind auch mehr Themen parallel möglich. Über drei parallele Themen sollte es allerdings nie hinausgehen, denn sonst verpuffen viele der positiven Effekte einer (partiellen) inhaltlichen Fokussierung. Unabhängig von der Mittelausstattung des Programms sollte nur der kleinere Teil der Mittel für eine inhaltliche Fokussierung genutzt werden.

## 6 Umsetzungs- und Transferorientierung

### Umsetzungsorientierung

Aus diversen Gründen heraus empfiehlt es sich, dass das Förderprogramm in der Zukunft stärker auch die Umsetzung von Klimaanpassungsmaßnahmen in den Blick nimmt. Seitens der Fördernehmer gibt es hierfür eine sehr deutliche Nachfrage. Zurzeit werden im FSP 3 insbesondere Vorhaben gefördert, die auf der konzeptionellen Ebene angesiedelt sind. In nur wenigen Fällen findet jedoch bisher eine Umsetzung von Anpassungsmaßnahmen bzw. eine Verstetigung der Klimaanpassungsstrategien (z.B. in Planverfahren) statt. Mit Blick auf den Anpassungszyklus in Kommunen bedeutet das, dass aktuell nur ein Teil der Anpassungsschritte durch das DAS-Förderprogramm unterstützt wird und die Förderung in der aktuellen Form nicht ausreicht, um zu einer zufriedenstellenden Umsetzung zu gelangen.

Eine stärkere Orientierung des Förderprogramms in Richtung Umsetzung hat zwei wichtige Konsequenzen. Zum einen bedeutet es, dass das Programm mehrphasig ausgelegt werden muss, zum anderen spielt dann eine investive Förderung eine deutlich größere Rolle.

### Transferorientierung

Ein wesentliches Ziel des DAS-Förderprogramms ist die Verbreitung der Ergebnisse, so dass nicht nur die unmittelbaren Fördergelder, sondern auch zahlreiche weitere Akteure in der jeweiligen Zielgruppe von den gewonnenen Erfahrungen profitieren können. Derzeit werden Vorhaben nur einmalig gefördert und eine Aufstockung, um die Ergebnisse gezielt weiterverbreiten zu können, wird zumeist abgelehnt. Hier ist eine grundsätzlich andere Orientierung sinnvoll. Auch diese Änderung in der Ausrichtung führt zwangsläufig zu einer Umstrukturierung des Förderprogramms, wobei eine Mehrphasigkeit wiederum von Bedeutung ist.

Beide Neuausrichtungen, eine verstärkte Umsetzungsorientierung und eine verstärkte Transferorientierung, erfordern neben einer Umstrukturierung des Programms nicht unwesentliche Mittel. Damit stellt sich als allererstes die Frage der künftigen Programmvolumina.

---

### 6.1 Programmmittel für eine Neuorientierung

---

Die verschiedenen Empfehlungen, die sich aus der Evaluation ergeben, sollten zur Folge haben, dass das Programm insgesamt an Attraktivität gewinnt und sich die Nachfrage nach Fördermitteln aus dem Programm deutlich erhöht. Gleichzeitig führt, wie erwähnt, eine verstärkte Umsetzungs- und Transferorientierung auch zu größeren Mittelerfordernissen. **Vor diesem Hintergrund empfiehlt sich eine deutliche Ausweitung der Programmvolumina.** Genauere Angaben darüber, wie hoch die künftigen Programmvolumina sein sollten, lassen sich aus der Evaluation heraus nicht ableiten.

Um die verschiedenen Möglichkeiten aufzuzeigen wird von zwei Szenarien ausgegangen:

- in der Fortschreibungsvariante wird die bisherige Mittelausstattung (etwa 9,5 Millionen Euro pro Jahr) in etwa beibehalten.

- in der Ausbauvariante wird davon ausgegangen, dass sich die Mittelausstattung etwa verfünffacht. Eine solche Mittelausstattung erlaubt in größerem Maße auf investive Finanzierungsbedürfnisse einzugehen und sie erlaubt perspektivisch auch die Entwicklung von Standardleistungen.

---

## 6.2 Mehrphasige Förderung

---

Wie eingangs erläutert, spielt die mehrphasige Förderung in zweierlei Hinsicht eine Rolle. Zum einen geht es um den Anschluss von konzeptionellen Arbeiten in Richtung Umsetzung, zum anderen um die Förderung des Transfers.

### 6.2.1 Von der Konzeption zur Umsetzung

Im Laufe der Evaluation wurde deutlich, dass sich die Akteure in Deutschland, insbesondere jene **auf der kommunalen Ebene**, beim Schritt vom Anpassungskonzept zur Umsetzung von Maßnahmen schwer tun; hier bestehen eine Reihe von Hindernissen und Schwierigkeiten, die ohne ein gezielte Förderung bisher nicht so einfach bewältigt werden können. Will man einen realen Klimaanpassungseffekt im Raum erreichen, muss eine Förderung die Akteure daher gezielt beim Schritt hin zur Umsetzung unterstützen.

Entsprechend bietet sich einerseits, wie bisher, die gezielte Förderung von konzeptionellen Arbeiten und andererseits die Umsetzung von Anpassungsmaßnahmen in Form einer **mehrphasigen Förderung** an. Für **kommunale Vorhaben** bedeutet das, dass sie idealerweise im Anschluss an die Konzeptförderung (nach Vorlage überzeugender Konzepte) bei der Umsetzung einzelner Maßnahmen weiter durch das DAS-Förderprogramm unterstützt werden. Die Umsetzungsfinanzierung sollte nicht zur gängigen Praxis werden. In den Genuss einer Anschlussförderung sollten nur jene Vorhaben kommen, die besonders gute konzeptionelle Vorarbeiten aufweisen können. Bei Bedarf sollte natürlich besonders in der Umsetzungsphase die Möglichkeit bestehen, investive Mittel (teil-)finanziert zu bekommen. Dies wäre bei der künftigen Vermarktung des Förderprogramms auch besonders zu betonen, denn es erhöht die Attraktivität des Programms nicht unwesentlich.

### 6.2.2 Von Konzeption und Umsetzung zum Transfer

In einer einfachen und nicht kostenträchtigen Variante beinhaltet eine Transferförderung lediglich die Erstattung von Kosten zur Verbreitung der Projektergebnisse auf Konferenzen, über eigene kleinere Veranstaltungen oder ähnliche fachspezifische Kanäle. Hier geht es in aller Regel nur darum, den Fördernehmern auch nach Vorhabensabschluss die Möglichkeit zu gewähren, mit einer **effektiven Verbreitung der Vorhabensergebnisse verknüpfte Zusatzkosten erstattet** zu bekommen.

Jenseits dieser einfachen und wenig kostenintensiven Variante sollte die Möglichkeit geschaffen werden, eine Anschlussfinanzierung für größer angelegte Transfervorhaben (Twinning) zu erhalten. Insbesondere kommunale Akteure, die erfolgreiche Projekte durchführen konnten, sollten in die Lage versetzt werden, mit anderen kommunalen Akteuren **Netzwerkvorhaben** durchzuführen.

---

### 6.3 Bereitstellung von Mitteln für investive Maßnahmen

---

Die Ergebnisse der Evaluation haben gezeigt, dass für die Verstärkung der Klimaanpassung im Sinne einer **Umsetzung von Klimaanpassungsmaßnahmen eine investive Förderung hohe Bedeutung hat**. Gleichzeitig ist aber auch offenkundig, dass selbst bei einer deutlichen Aufstockung der Programmmittel und stärker noch bei der Beibehaltung der Höhe der zur Verfügung stehenden Mittel **die investiven Maßnahmen eher exemplarisch** sein werden. Da eine investive Förderung allerdings nicht zwangsläufig mit hohen Förderquoten verknüpft ist, sollte nicht davon ausgegangen werden, dass dies mit den bestehenden Fördermitteln nicht realisierbar wäre. So sollte im Falle, dass größere Investitionen benötigt werden, ein „Andocken“ der Anpassungsförderung im Rahmen des DAS-Förderprogramms an parallel laufende Förderprogramme möglich sein.

Bezüglich FSP 2 und FSP 3 wird empfohlen, dass in der Förderbekanntmachung anhand von Beispielen aufgezeigt wird, was unter investiven Maßnahmen verstanden wird. Dabei muss aber deutlich sein, dass über die genannten Beispiele hinaus auch andere investive Maßnahmen denk- und im Rahmen des DAS-Förderprogramms förderbar sind. Eine feste Definition von investiven Mitteln wird angesichts der Bandbreite der Möglichkeiten keinen Sinn machen. Anhand von Beispielen kann gut aufgezeigt werden, welches Spektrum von Maßnahmen in das DAS-Förderprogramm fallen kann, während den Antragsstellern zugleich eine wichtige Orientierungshilfe und Offenheit angeboten wird, die innovativen Ideen ausreichend Raum lässt.

---

### 6.4 Programmstruktur bei einer Umsetzungsorientierung

---

Das bisherige Förderprogramm ist vergleichsweise einfach strukturiert. Für potentielle Fördernehmer ist dies ein wichtiger Aspekt. Komplexe Programmstrukturen erschweren einen Überblick dazu, ob das Förderprogramm für die eigenen Zwecke geeignet ist. Die hier vorgestellten verschiedenen Komponenten des Förderprogramms sollten daher möglichst nicht mit Sonderregelungen für die einzelnen Programmschwerpunkte oder vielen Sonderregelungen bezüglich der Projektphasen verknüpft werden. So sollte eine Förderung investiver Mittel prinzipiell in jeder Projektphase möglich sein, auch wenn sie schon der Natur der Sache nach vor allen Dingen bei der Umsetzung eine Rolle spielt. Ebenso sollte es keine Einschränkungen dazu geben, in welcher Reihenfolge Fördernehmer von den Möglichkeiten einer konzeptionellen Förderung, eine Umsetzungsförderung und einer Transferförderung Gebrauch machen.

## 7 Verstetigung und Diffusion

---

### 7.1 Verstetigung der Vorhaben

---

Im Rahmen des DAS-Förderprogramms sind schon **derzeit verschiedene Mechanismen** vorgesehen, um mit Blick auf **Verstetigung und Diffusion** möglichst gute Ergebnisse zu erzielen. Die Evaluationsergebnisse zeigen allerdings, dass es hier noch in **einigen Punkten Optimierungspotenzial** gibt. Ganz wichtig mit Blick auf die Verstetigung ist die Ermöglichung einer zweiten Projektphase, die hauptsächlich der Umsetzung konzeptioneller Ergebnisse eines (erfolgreichen) Fördervorhabens dient.

Neben einer Finanzierung der Umsetzung von Projektergebnissen kommen aber noch weitere Maßnahmen in Betracht, die die Verstetigung der Vorhaben absichern können. Dazu zählen gezielte **Trainings zu diesem Aspekt für die Schlüsselpersonen der Fördervorhaben**. In solchen Trainings können die Hindernisse für eine Verstetigung der Vorhaben gezielt analysiert und diskutiert werden. Die Durchführung der Trainingsmaßnahmen könnte künftig an die Vernetzungsveranstaltungen angekoppelt werden. Hilfreich für eine Verstetigung der Vorhaben ist auch der **Aufbau von Netzwerken**. Die Vernetzungsveranstaltungen können hier gut unterstützen, wenn über sie ähnlich gelagerte Vorhaben gezielt verknüpft und Fachnetzwerke geschaffen werden. Gleichzeitig sollten in den einzelnen Vorhaben bessere Möglichkeiten ausgebaut werden, Netzwerke aufzubauen.

Förderlich mit Blick auf eine Verstetigung der einzelnen Vorhaben kann es ebenfalls sein, die Projektnehmer **rechtzeitig im Vorhabensverlauf über Möglichkeiten der Anschlussfinanzierung zu informieren**. So könnte ein Infopool für derartige Ausschreibungen auf der Programmwebseite bereitgestellt und laufend aktualisiert werden. Die Hilfestellung bei der Identifizierung von Anschlussfördermöglichkeiten könnte als erweiterte Beratung ebenfalls durch den Projektträger oder das Difu durchgeführt werden.

Spezifisch im **Förderschwerpunkt 2** besteht ein Problem der Verstetigung darin, dass in der Vergangenheit die Entwicklung einiger Bildungsprogramme über das DAS-Förderprogramm finanziert wurde, diese aber auf keine ausreichende Nachfrage getroffen sind. Um solche Situationen in der Zukunft möglichst zu vermeiden, sollte die enge **Einbeziehung der anvisierten Nutzergruppe von Beginn des Vorhabens an erfolgen und bei der weiteren Entwicklung der Materialien eine Pflichtvoraussetzung** für die Entwicklung von Lehrmaterialien sein.

Zur Verstetigung von Vorhaben kann auch die frühzeitige Beachtung von **Erfolgsfaktoren für Klimaanpassungsmaßnahmen** beitragen. Die Liste von Erfolgsfaktoren sollte allen Antragsstellern zur Verfügung gestellt werden, damit sie diese Faktoren schon während der Vorhabenkonzeption einbeziehen können. In Beratungsgesprächen mit den Antragstellern zu den geplanten Vorhaben sollten die Erfolgsfaktoren dann auch berücksichtigt werden.

Ein letzter Aspekt ist, dass künftig jeweils **zwei Ansprechpartner** in den Vorhaben, vor allem bei denjenigen Projektpartnern, die für die Umsetzung verantwortlich sind, vorausgesetzt werden sollten. Die Erfahrungen zeigen, dass für den Erfolg von Vorhaben sehr häufig der Einsatz und das Know-how einzelner Schlüsselpersonen entscheidend sind. Falls diese Personen ausfallen, sind die Vorhaben und ihre Fortführung erheblich gefährdet. Um sicherzustellen, dass in der Zukunft nicht das entscheidende Know-how (fachlich wie

auch organisatorisch/strukturell) ausschließlich mit einer einzelnen Person verknüpft ist, sollte immer auch ein zweiter Ansprechpartner in die Vorhaben involviert sein.

---

## 7.2 Diffusion

---

Neben der Fortführung und Umsetzung der Ergebnisse der Fördervorhaben durch die Projektnehmer ist vor allem das **Aufgreifen dieser Ergebnisse durch Dritte und die Verbreitung der Lernerfahrungen** in den jeweiligen Zielgruppen eine entscheidende Größe für den Erfolg des DAS-Förderprogramms.

Die **Fokussierung bei der Themensetzung** führt dazu, dass die Ergebnisse der verschiedenen Fördervorhaben größere Aufmerksamkeit generieren und in den jeweiligen speziellen fachspezifischen Gemeinschaften auf größeres Interesse stoßen werden. Die **Transferförderung** dient unmittelbar dem Zweck, die Ergebnisse erfolgreicher Vorhaben an andere, vergleichbare Akteure weiterzugeben. In der Vergangenheit wurde die Übertragbarkeit der Vorhabensergebnisse als wichtiger Faktor der Projektevaluierung benannt. Die hierfür erforderlichen Mittel wurden aber teils gar nicht bereitgestellt. Es ist wichtig, dass die entsprechenden Prioritäten auch bei der administrativen Betreuung der Anträge und der Vorhabensumsetzung gesetzt werden. Neben diesen beiden Maßnahmen (Fokussierung der Themensetzung und Transferförderung) gibt es jedoch noch weitere Möglichkeiten, die Diffusion der Vorhabensergebnisse in den jeweiligen Zielgruppen zu stärken. Dazu gehören:

- **Ergebnisauswertung der Vorhaben und Ermittlung von Ansatzpunkten zur weiteren Diffusion:** Für die einzelnen Fördernehmer ist bisher der Anreiz, sich um eine Diffusion der Vorhabensergebnisse zu kümmern, eher gering. Auf der Basis einer gezielten Auswertung der Fördervorhaben können jene Ergebnisse identifiziert werden, die für eine Diffusion in den jeweiligen Zielgruppen besonders bedeutsam sind. Im Rahmen der Auswertung kann gleichzeitig untersucht werden, wo sich Vorhabensergebnisse gegebenenfalls gut ergänzen und gemeinsam in den Zielgruppen gestreut werden sollten. Die Umsetzung dieser Option lässt sich am besten gestalten, indem der Projektträger eine unmittelbare Auswertung basierend auf den Abschlussberichten vornimmt und daneben im Rahmen der Evaluation eine Nachbetrachtung der Vorhaben vorgenommen wird. Die Erkenntnisse der beiden Auswertungen können dann kombiniert werden. Die weitere Unterstützung der Diffusion erfolgt vorzugsweise durch den Projektträger.
- **Beratung zur Diffusion:** Die laufenden Fördervorhaben sollten verstärkt darüber orientiert werden, wie sie eine möglichst effektive Diffusion ihrer Projektergebnisse erzielen können. Die für die Kommunikation verantwortlichen Ansprechpartner in den Fördervorhaben sollten in der Außenkommunikation ihre Botschaften also gut überlegen, um auch wirklich Impulse zu setzen. Ferner ist genau zu erwägen, welche Zielgruppen wie erreicht werden sollten. Diese notwendigen konzeptionellen Überlegungen zur Diffusion und ihre erfolgreiche Umsetzung können Gegenstand von Trainings sein, die den Vorhaben angeboten werden (etwa durch den Projektträger). Ergänzend sollten noch Handlungsleitfäden oder Empfehlungen für die Fördervorhaben zu diesem Thema erstellt werden.
- **Begleitkreis einrichten:** Ein Begleitkreis des Förderprogramms kann gerade auch bei der Diffusion der Ergebnisse eine wichtige Rolle spielen. Ein Begleitkreis, der von vornherein die Mitwirkung an der Diffusion der Ergebnisse des Förderprogramms als eine wichtige Aufgabe übertragen bekommt, kann hier einige Impulse setzen.

- **Hinterlegen der Projektergebnisse:** Ein Problem, das im Bildungsbereich typisch ist, betrifft die unzureichende Transparenz, welche Bildungsmaterialien bereits existieren, und ihre unzureichende Verfügbarkeit. Die Fördernehmer sollten daher ihre Aus- und Weiterbildungsmodule in einschlägigen Datenbanken wie der open education platform hinterlegen, so dass andere Interessierte auf diese Module einen raschen Zugriff haben.

**Ergebnispublikationen auf Englisch:** Es wäre durchaus sinnvoll, interessante und für einen internationalen Nutzerkreis wichtige Ergebnisse auch im Ausland zu verbreiten. Zu diesem Zweck sollte es den Vorhaben ermöglicht werden, bei Bedarf ihre Ergebnisse auch in englischsprachigen Broschüren darzustellen.

## 8 Positionierung gegenüber anderen Förderprogrammen

Es gibt inzwischen eine **hohe Zahl von Förderprogrammen**, die Klimawandel/Klimaanpassung berücksichtigen. Dies ist ein Zeichen dafür, dass das so genannte Mainstreaming der Klimaanpassungspolitik teilweise schon gut funktioniert. Aus der Menge der Förderprogramme, die Klimaanpassung berücksichtigen, ragt das DAS-Förderprogramm eindeutig heraus. **Kein anderes Förderprogramm spricht Klimaanpassung in ähnlicher Breite und mit dieser Prioritätensetzung an.**

Angesichts der Vielzahl der Förderprogramme ist natürlich der Gedanke attraktiv, **eine stärkere Koordination zwischen den verschiedenen Förderprogrammen** herzustellen. Theoretisch ließen sich ganze Ketten von Förderaktivitäten konzipieren, angefangen von konzeptioneller Förderung auf Bundesebene bis hin zu Umsetzungsförderung auf Landesebene. In der Praxis dürfte aber eine wirklich enge Koordination einerseits an der Vielzahl der Förderprogramme und andererseits an der zumeist gänzlich anders ausgerichteten Zielsetzung der Programme der verschiedenen Fachressorts scheitern. Klimaanpassung ist in den allermeisten Förderprogrammen nur ein Faktor unter vielen. Das DAS-Förderprogramm wäre in dieser Situation mit einer Koordination der Förderprogramme sicherlich gänzlich überfordert. Soweit eine bessere strategische Koordination der Förderaktivitäten stattfinden sollte, wäre dies eine Aufgabe, die eher in den Kontext der DAS selbst fallen dürfte.

Für eine **effektivere Abstimmung der Förderprogramme** wäre allerdings schon größere **Transparenz und eine frühzeitige Information** aller möglichen interessierten Kreise hilfreich. Auch kann einem entsprechend ausgelegten Begleitkreis für die Kommunikation zu und mit anderen Förderprogrammen eine wichtige Rolle zukommen. Offenheit und Transparenz zu den Planungen des DAS-Förderprogramms könnte es zudem anderen Fördermittelgebern ermöglichen, ihre Aktivitäten auf das DAS-Förderprogramm abzustimmen. Hierauf aufbauend können einzelne erfolgreiche Fördervorhaben des DAS-Förderprogramms auf **Möglichkeiten finanzieller Weiterführung hingewiesen werden** (vgl. Kapitel 7).

## 9 Positionierung von Klimaanpassung gegenüber Klimaschutz

Auf Basis der Evaluationsergebnisse wird empfohlen, die **Klimaanpassung stärker vom Klimaschutz zu emanzipieren**. Obwohl eine Zusammenführung der beiden Themen zu Synergieeffekten führen kann und der Klimaschutz in der Vergangenheit der Klimaanpassung ein Stück weit die Tür geöffnet hat, zeigt sich auch deutlich, dass die Klimaanpassung eine andere Herangehensweise braucht als dies bei Klimaschutzmaßnahmen der Fall ist. Um also besser auf Unterstützungsbedarfe im Bereich der Klimaanpassung eingehen zu können, muss sich die Klimaanpassung den Auswertungsergebnissen entsprechend „emanzipieren“. Daher wird empfohlen, die Eigenständigkeit der Klimaanpassung in Zukunft stärker zu betonen. Mithilfe einer stärkeren Emanzipation kann das DAS-Förderprogramm so auch dazu beitragen, das Politikfeld „Klimaanpassung“ insgesamt strategisch zu stärken und der „**Klimaanpassung ein eigenes Gesicht**“ zu geben.

Wichtig ist aus Sicht der Evaluatoren, dass die Emanzipation der Klimaanpassung nicht impliziert, dass fortan Synergien zwischen Klimaanpassung und -schutz ausgeschlossen werden. Zudem sollen Klimaanpassung und -schutz einander nicht entgegenwirken. Eine Kopplung von Klimaanpassung- und -schutz kann punktuell weiterhin sinnvoll sein. Daher sollte die **Brücke zum Klimaschutz nicht „gekappt“** werden (z. B. durch das Weiterlaufenlassen von Klimaschutzmanagern, die Anpassungsaufgaben übernehmen). Wichtig ist jedoch zu betonen, dass es insbesondere in Hinblick auf das Instrument des Klimaschutzmanagers eine Positionierung im Bereich der Anpassung braucht.

## 10 Bewerbung des DAS-Förderprogramms

Eine der Schwächen des DAS-Förderprogramms bisher war sicherlich seine unzureichende Bewerbung. Der Bekanntheitsgrad des Programms gerade bei seinen Zielgruppen ist, soweit erkennbar, noch gering. Dies hat negative Konsequenzen für die Zahl der Antragsstellungen.

Aktuell erfolgt die Bewerbung des Programms weit überwiegend über E-Mail-Verteiler. Ursächlich dafür ist die Tatsache, dass dem Projektträger kaum Mittel zur Verfügung gestellt worden sind, um Werbemaßnahmen umzusetzen. Wichtige Multiplikatoren, etwa im Bildungsbereich, sind auf diese Weise bisher aber nicht erreicht worden. Im Rahmen der Neuauflage des DAS-Förderprogramms sollten gerade an dieser Stelle verschiedene Maßnahmen zur Verbesserung der bisherigen Situation unternommen werden. Dies betrifft zum einen die Kanäle, über die das DAS-Förderprogramm beworben wird, zum anderen die Inhalte der Bewerbung sowie die eingesetzten Kommunikationsmittel.

Gerade mit Blick auf die Kanäle der Kommunikation zum DAS-Förderprogramm gibt es verschiedene Möglichkeiten, die Zielgruppen besser zu erreichen.<sup>1</sup>

- **Persönliche Ansprache einzelner Entscheider in Kommunen und Landkreisen:** Gerade im kommunalen Bereich ist die persönliche Ansprache ein vorrangiger Faktor. Eine direkte Adressierung ist naturgegeben zeitaufwendig und damit auch teuer. Auf diese Weise können jedoch gerade kleinere Kommunen viel effektiver zur Nutzung des Förderprogramms stimuliert werden.
- **Bewerbung des Programms bei Veranstaltungen:** Schon aktuell gäbe es hierzu viele Möglichkeiten. Einzelne Mitglieder des Begleitkreises haben darauf hingewiesen, dass sie eine Bewerbung des Programms auch im Rahmen von Veranstaltungen, die sie selber durchführen, gerne ermöglichen würden. Ein stärkerer thematischer Fokus des DAS-Förderprogramms würde auch hier eine wesentlich gezieltere Verbreitung fördern. Auf diversen Fachveranstaltungen könnte das Programm dann unmittelbar an das Zielpublikum herangetragen werden. Dabei sollten vor allem auch Veranstaltungen jenseits von Umwelt-/Klimathemen berücksichtigt werden, solange sie für Klimaanpassungsfragen relevant sind.
- **Intensivere Präsenz des DAS-Förderprogramms bei Veranstaltungen anderer Ressorts:** Auch andere Bundesressorts arbeiten in Feldern, die das DAS-Förderprogramm und seine Zielgruppen berühren, etwa das BMBF mit der Forschungsförderung zur Umsetzung der Leitinitiative Zukunftsstadt. Das Auslegen von Infomaterialien oder die Präsentation des DAS-Förderprogramms auf einer Abschlussveranstaltung eines relevanten BMBF-Förderprogramms könnte ein Gewinn für alle Beteiligten sein.
- **Gezielte Ansprache von Multiplikatoren:** Will man Akteure außerhalb der Umwelt-/Klima-Community besser erreichen, kann es sich anbieten, hier passende Verbände anzusprechen und das Förderprogramm und die Thematik dort einmal persönlich vorzustellen – etwa bei der DWA (Deutsche Vereinigung für Wasserwirtschaft, Abwasser und Abfall e.V.).

<sup>1</sup> Auf die bei Kommunikationsaktivitäten notwendige Differenzierung nach Zielgruppen wird im Folgenden verzichtet, um textliche Wiederholungen zu vermeiden. Der jeweilige Zielgruppenbezug ergibt sich aus dem jeweiligen Kontext.

- **Weitere Printprodukte:** Gerade im kommunalen Bereich sind neben der möglichst direkten Ansprache Printmaterialien nach wie vor eine vorrangige Komponente der Kommunikation. Bislang stehen nur wenige Printmaterialien zur Bewerbung zur Verfügung.
- **Einbindung des Begleitkreises:** Soweit ein Begleitkreis für das zukünftige DAS-Förderprogramm eingerichtet wird (vgl. Kapitel 7), kann und sollte auch dieser an der Bewerbung des Programms mitwirken.
- **Stärkere Nutzung der Kommunikationskanäle des BMU:** Das BMU bedient eine Reihe von Kommunikationskanälen, insbesondere der Twitter-Account wird von der Öffentlichkeitsarbeit sehr rege genutzt. Zur Bewerbung des Förderprogramms sollten Twitter und die anderen Social Media-Kanäle des Ministeriums ebenfalls einbezogen werden (facebook, Instagram). Die inhaltliche Vorbereitung einer Nachricht über solche Kanäle benötigt in der Regel wenig Zeit und erreicht eine relativ große Gruppe von oft gut vernetzten Personen.

Ein weiterer Aspekt mit Blick auf die Optimierung der Bewerbung des DAS-Förderprogramms ist die **inhaltliche Darstellung**. Auch hier gibt es verschiedene Möglichkeiten, um das Programm künftig attraktiver zu gestalten.

- **Vermeidung des „Leuchtturm“-Begriffs:** Aus rechtlichen Erwägungen heraus wurde in der Vergangenheit mit dem Begriff „Leuchtturmvorhaben“ operiert. Für viele potentielle Fördernehmer wirkt dieser Begriff jedoch eher abschreckend. Um dem entgegenzuwirken, sollte künftig eher der Begriff „Pilot-Vorhaben“ oder „Modell-Vorhaben“ genutzt werden.
- **Schlüsselbegriffe verwenden:** Gerade die Fokussierung auf einzelne Themen wird es in der Zukunft wesentlich besser erlauben, bestimmte Schlüsselbegriffe im Ausschreibungstext zu platzieren, die für die potentiellen Fördernehmer interessant sind und ihre Aufmerksamkeit wecken.
- **Frühzeitige Ankündigung von Themen:** Um den potentiellen Fördernehmern schon frühzeitig die Möglichkeit einzuräumen, sich auf kommende Themen vorzubereiten, sollten Informationen zum DAS-Förderprogramm auch immer einen Ausblick auf die zukünftig anstehenden Themenschwerpunkte beinhalten.

Eine stärkere Bewerbung des DAS-Förderprogramms setzt natürlich voraus, dass **mehr Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, um attraktive Kommunikationsmittel zu erstellen**. Gerade im kommunalen Bereich wird von den dort tätigen Personen erfahrungsgemäß auf prägnantes Printmaterial weiterhin Wert gelegt. Hier sollten künftig also entsprechende Flyer und Broschüren zur Verfügung gestellt werden.

Die bisherige Mittelausstattung für Werbemaßnahmen zum DAS-Förderprogramm war, wie oben erwähnt, sehr beschränkt. Mit Blick auf die Wirksamkeit des Programms ist es jedoch ein deutlicher Fehler, an dieser Stelle zu sparen. Dies gilt umso mehr, als Werbemaßnahmen für das Programm vielfältigen Zwecken zugleich dienen. Schon durch die Bewerbung des Programms wird mehr Aufmerksamkeit für das Thema generiert und mehr Personen innerhalb der Zielgruppen setzen sich mit der Frage auseinander, was in diesem Bereich künftig passieren soll. Auch lenkt die Bewerbung stärker den Blick auf die bisherigen Ergebnisse des Förderprogramms und fördert damit die Diffusion der Ergebnisse. Zudem stellt eine intensivere Bewerbung sicher, dass mehr Anträge eingereicht werden und damit auch tendenziell höherwertige Projekte gefördert werden können. Vor diesem Hintergrund erscheint eine Mittelausstattung für die Bewerbung in der Größenordnung von 80.000 Euro pro Jahr in der Fortschreibungsvariante und 300.000 Euro in der Ausbauvariante durchaus gerechtfertigt. Ein erheblicher Teil dieser Mittel sollte für die unmittelbare

Kontaktnahme (Veranstaltungsbesuche, Kontakte zu Multiplikatoren, Ansprache von potentiellen Fördernehmern) genutzt werden.

Die Durchführung der **Werbemaßnahmen** könnte separat nach außen vergeben werden oder der **Projekträger** wird beauftragt, diese in Kooperation mit einer geeigneten Kommunikationsagentur umzusetzen. Sinnvoller erscheint zumindest im Fall der Fortschreibungsvariante die zweite Lösung, da hier ein geschlossenes Bild des DAS-Förderprogramms nach außen vermittelt werden kann. Eine andere Alternative wäre, die **Vermarktung in die Hände der SK:KK** zu legen. Diese verfügt bereits über viel Erfahrung in der Vermarktung von Förderprogrammen an Kommunen und besitzt hier gute Kontakte. Weniger gilt dies allerdings für den Bereich der Bildungsträger. Diese Variante hätte den Vorteil, dass sie mit der Unterstützung bei der Antragstellung gekoppelt werden könnte (vgl. Kapitel 4). Diese Vorgehensweise erscheint vor allem dann sinnvoll, wenn tatsächlich größere Finanzmittel zur Bewerbung zur Verfügung stehen, also in der Ausbauvariante.

## 11 Evaluation

Anders als bislang der Fall sollte in der Zukunft eine **regelmäßige Evaluation** des DAS-Förderprogramms stattfinden und in das **Gesamtkonzept des Förderprogramms integriert sein**. Dies gilt schon allein aufgrund der Tatsache, dass die Evaluation einen wesentlichen Beitrag zur Anpassung des Programms an die sich ändernden Rahmenbedingungen für Klimaanpassung leisten kann und dass sie mit Blick auf die Priorisierung der Themen (siehe Kapitel 5) eine besondere Aufgabe haben würde. Je größer das Volumen des DAS-Förderprogramm in der Zukunft wird, desto bedeutsamer wird auch die Rolle der Evaluation.

Als wesentliche Zielsetzungen der Evaluation sind folgende Punkte zu benennen:

- Kontrolle der Zielerreichung des Programms, einschließlich einer Wirkungskontrolle,
- Handlungsempfehlungen für
  - die Schärfung und gegebenenfalls Neuausrichtung der inhaltlichen Schwerpunkte
  - die Anpassung des Programms an die fortschreitende Entwicklung der Klimaanpassungspraxis
  - die Anpassung an sich ändernde Prioritätensetzungen in der Klimaanpassungspolitik
  - die Optimierung der administrativen Abläufe.

Die Evaluation sollte dementsprechend sowohl einen **ex-post als auch einen ex-ante Charakter** haben. Ein besonderer Schwerpunkt der Evaluation in den nächsten Jahren sollte der **Umsetzung der investiven Förderung** gelten, sofern diese Option für die Weiterentwicklung des Förderprogramms gewählt wird. Da mit einer investiven Förderung im Rahmen des Förderprogramms Neuland betreten werden würde, wäre hier eine kritische Würdigung und gegebenenfalls auch eine zügige Anpassung der Fördervoraussetzungen und -inhalte erforderlich.

Aus methodischer Sicht sollten die künftigen Evaluationen einem ähnlichen Ansatz folgen, um die **Vergleichbarkeit der Ergebnisse** zu gewährleisten. Ein klassischer Evaluationsansatz mit Unterscheidung des Evaluationsgegenstandes nach Input, Umsetzung, Output, Outcome und ggf. policy impact erscheint durchaus sinnvoll. Damit die Evaluation tatsächlich auch dazu beitragen kann, die Themenschwerpunkte des Programms regelmäßig anzupassen und neue Themenfelder zu entwickeln, sollte ihr Turnus nicht zu groß ausfallen. **Ein dreijähriger Abstand** erscheint sinnvoll.

Teil der Evaluation sollten **Fokusgruppen mit potentiellen Fördernehmern** sein, in denen sehr detailliert zukünftige inhaltliche und administrative Änderungen des Förderprogramms durchgesprochen werden. Wie die Erfahrungen von Mitgliedern des Begleitkreises gezeigt haben, profitieren Förderprogramme wesentlich von der engen Einbindung potentieller Fördernehmer in die Ausgestaltung neuer bzw. sich ändernder Förderprogramme. Gerade für diese ex-ante Komponente der Evaluation sind ausreichende Mechanismen und Ressourcen vorzusehen, um nicht nur mit bestehenden Fördernehmern, sondern auch mit potentiellen künftigen Interessenten am Förderprogramm einen ausreichenden Informationsaustausch zu gewährleisten.

Die **Praxis der Verknüpfung der Evaluation mit Vernetzungsveranstaltungen** hat sich in der Sache durchaus bewährt, weil auf diese Weise zusätzliche wertvolle Einblicke gewonnen werden können. Darüber hinaus ist mit Blick auf die bisherige Praxis der **Unterstützung der Evaluation durch einen Begleitkreis** anzumerken, dass dieser als Instrument einer formativen Evaluierung während der gesamten Laufzeit des Förderprogramms dienen kann. Der Wert eines solchen Begleitkreises liegt keineswegs nur darin, das Förderprogramm kritisch zu begleiten. Er kann auch einen wichtigen Anteil an der Vermarktung des Förderprogramms sowie an der Streuung der spezifischen Ergebnisse der einzelnen Vorhaben haben. Um dieses Potenzial zu nutzen, sollte seine Funktion nicht allein und nicht vorrangig auf einen Beitrag zur Evaluation des Förderprogramms reduziert werden.

Eine sinnvolle Evaluation sollte stets auf einer Kombination verschiedener Methoden aufbauen, um zu einer Absicherung der Ergebnisse zu gelangen. Dabei sollte auch eingeplant werden, mehr Informationen über die **Nicht-Nutzer des Förderprogramms** und die hier bestehenden Hemmnisse zu erlangen. Eine weitere wichtige Komponente der Evaluation ist die **Überprüfung der Wirkungen der geförderten Vorhaben nach Projektende** mit einem gewissen zeitlichen Verzug. Erst eine solche zeitlich versetzte Überprüfung gewährleistet, dass die Wirksamkeit des Förderprogramms insgesamt auch sachgerecht beurteilt werden kann und dass sinnvolle Schlussfolgerungen zur weiteren Ausrichtung möglich sind. Gleichzeitig ermöglicht eine Nachbetrachtung der Ergebnisse der Fördervorhaben auch, **festzustellen, wo einzelne Ergebnisse der Vorhaben gezielt weiter verbreitet werden sollten**.

Im Blick zu behalten ist, dass eine **sinnvolle Evaluation auch eine ausreichende Mittelausstattung voraussetzt**. Eine feste Größe gibt es hier naturgemäß nicht, das BMBF geht jedoch von Richtwerten bis zu etwa 1% der Fördermittel für die Evaluation der Förderprogramme aus (wobei diese Evaluationen zumeist weniger ex-ante orientiert sind und damit weniger umfangreich ausfallen). Um dem Evaluationsteam eine sinnvolle Konzeption der Evaluation zu ermöglichen, ist ferner zu beachten, dass die Wahl der Evaluationsmethoden weitgehend beim Evaluationsteam liegen sollte, **die Zielvorgabe aber genau spezifiziert** sein muss.