



Bundesministerium
der Finanzen



Finanziert von der
Europäischen Union
NextGenerationEU



Fördermittelmanagement erfolgreich aufbauen

Navigationshilfe für Kommunen

Januar 2025



Inhaltsverzeichnis

Kapitel 1: Hintergrund und Zielsetzung

Kapitel 2: Grundlagen des Fördermittelmanagements (FM)

Kapitel 3: Bestimmung von Ausgangslage und Handlungserfordernis

Kapitel 4: Ableitung der Aktivitäten zum Aufbau des Fördermittelmanagements

Kapitel 5: Rollendefinition

Kapitel 6: Strukturelle Verortung und mögliche Organisationsformen

Kapitel 7: Von der Fördermittelplanung bis zur Abwicklung – die wichtigsten Prozesse im Überblick

Kapitel 8: Tipps und Tricks zur Fördermittelplanung

Kapitel 1:

Hintergrund und Zielsetzung

Die komplexen Anforderungen im Umgang mit Fördermitteln stellen kommunale Akteure zunehmend vor große Herausforderungen.



**Steigende
finanzielle Belastung**



**Hoher
Investitionsbedarf**



**Vielfältige Ansprüche
an den öffentlichen Raum**



**Knappe personelle
Besetzung in der Verwaltung**



Beantragung von Fördermitteln

Die Beantragung von Fördermitteln ist mit einem hohen organisatorischen und fachlichen Aufwand für kommunale Akteure verbunden.

Die dynamische, mehrdimensionale Förderlandschaft und die immer komplexer werdenden Förderanforderungen erschweren den Zugang zu finanziellen Mitteln und binden personelle Kapazitäten in den ohnehin unterbesetzten kommunalen Verwaltungen oder bei anderen Akteuren.

Die Beantragung von Fördermitteln und das Fördermittelmanagement (FM) stellen deshalb häufig eine Herausforderung für kommunale Akteure dar.

Das kommunale Fördermittelmanagement als Steuerungsinstrument hilft dabei, die Drittmittelakquise und -umsetzung erfolgreich anzugehen.

Kommunales Fördermittelmanagement



**Ziele
und Mehr-
werte**

Strukturierte Planung und klare Steuerung des Fördermittelmanagementprozesses

Bündelung von Aufgaben und Ressourcenschonung in den Ämtern

Erhöhung der Förderquote durch Offenlegung von
Fördermöglichkeiten

Erhöhung der Förderquote durch effizientere Mittelakquise

Effizientere Abwicklung von Fördermitteln



Die nachfolgende Handreichung dient als Orientierung für den Aufbauprozess des Fördermittelmanagements.

Was bietet die Handreichung?

Die nachfolgende Handreichung ist eine **Informationsquelle** und **Entscheidungshilfe** für Verantwortliche beim Aufbau von Fördermittelmanagementstrukturen.

Sie gibt zunächst einen Einblick in die komplexen Anforderungen beim Umgang mit Fördermitteln und zeigt auf, mit welchen konkreten Hindernissen kommunale Akteure konfrontiert sind.

Im Anschluss wird das Verständnis für den gesamten Förderzyklus geschärft und die wichtigsten Teilprozesse im Fördermittelmanagement (FM) erläutert.

Die Arbeitshilfe unterstützt bei der Selbsteinschätzung zur eigenen Ausgangslage in der kommunalen Verwaltung und gibt Entscheidungshilfen sowie grundlegende Informationen für die Entwicklung eines Fördermittelmanagements als bedarfsorientierte Serviceeinheit einer Verwaltung und zur Fördermittelplanung.



Selbsteinschätzung „Status Quo“ zum Aufbau eines Fördermittelmanagements.

Anleitungen und Beispiele für die Entwicklung von bedarfsorientierten Maßnahmen für das Fördermittelmanagement.

Übersichten und Entscheidungshilfen für die Rollendefinition im Fördermittelmanagement sowie für die strukturelle Verortung der Einheit in der kommunalen Verwaltung.

Gesamtziel: Kontinuierliche Verbesserung der Drittmittelfinanzierung (Förderquote) von städtischen Aufgaben durch den Aufbau eines Fördermittelmanagements.



Das Ziel der Handreichung ist, allgemein gültige Anleitungen für den Aufbau eines individuellen Fördermittelmanagements zu bieten.

*Das **Dokument** stellt **keine idealtypischen Lösungen** vor. Es handelt sich vielmehr um eine **Hilfestellung** für Nutzerinnen und Nutzer. Diese sollen in die Lage versetzt werden, im Rahmen des Fördermittelmanagement-Aufbaus **themenzentriert Fragen individuell beantworten zu können.***



Individualität der kommunalen Akteure

Jede Kommune weist unterschiedliche Rahmenbedingungen auf, aus denen sich individuelle Bedarfe ergeben. Diese müssen beim Aufbau eines Fördermittelmanagements beachtet werden.

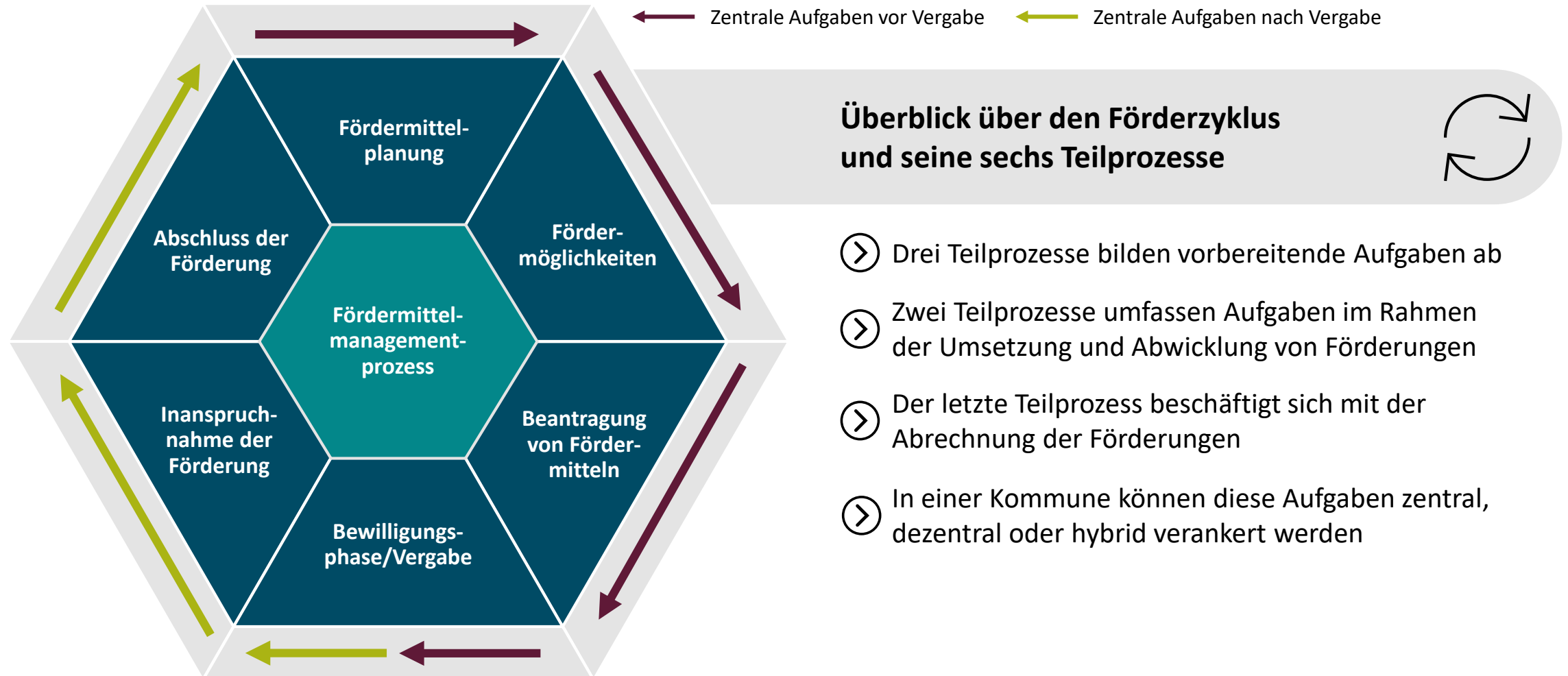


Handreichung als Hilfestellung

Die Handreichung bietet einen Handlungsrahmen: Die Checklisten und Leitfragen helfen den kommunalen Akteuren dabei, für sich passgenaue Lösungen zu entwickeln.

Kapitel 2: Grundlagen des Fördermittelmanagement (FM)

Der kommunale Fördermittelmanagementprozess kann in sechs Teilprozesse untergliedert werden.

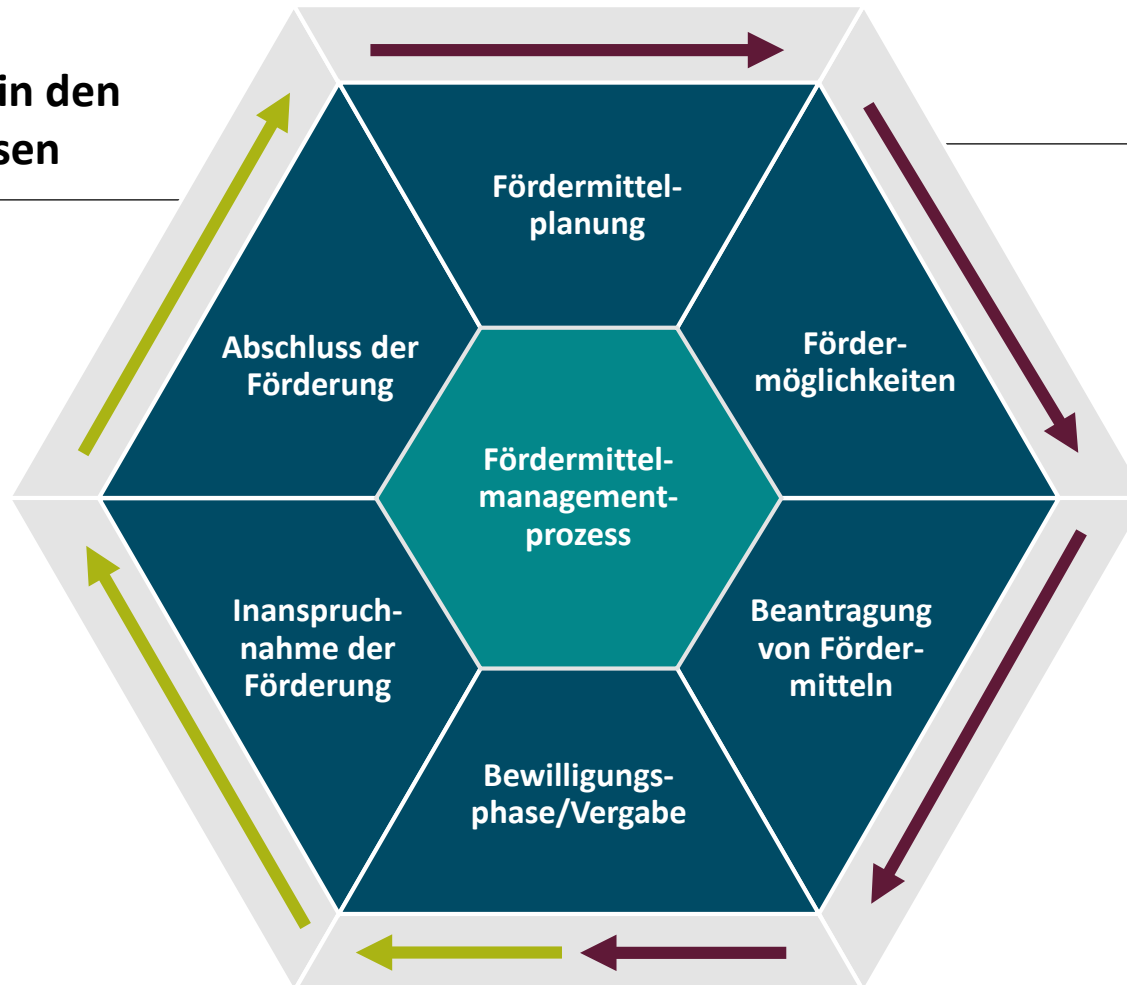


Nachfolgende Fördermittelmanagementaufgaben sind aus Sicht der PD universell und durch kommunale Zuwendungsempfänger abzusichern.

Fördermittelplanung	Fördermöglichkeiten	Beantragung von Fördermitteln	Bewilligungsphase/ Vergabe	Inanspruchnahme der Förderung	Abschluss der Förderung
Maßnahmenplanung: – Ziel – Nutzen/Wirkung – Federführung/Projekt- leitungL – Beteiligung Dritter – Umsetzungs- und Zeitplan Kostenkalkulation erstellen Wirtschaftlichkeits- untersuchungen/ Variantenvergleich: gegebenenfalls Beauftragung Dritter	Fördermittelrecherche – Internet – Förderdatenbank – Presse, etc. – Identifikation von Förderprogrammen – Eckdaten, Fristen – Förderkriterien (monetär/nicht- monetär, Ausschluss Doppelförderungen) Abgleich mit Maßnahme Priorisierung der Förderprogramme	Ämterabgleich , falls ein Förderprogramm nur einmal für ein Projekt in der Kommune beantragt werden kann Bereitstellung von Eigenmitteln Zusammenstellen der Anlagen und Informa- tionen (Zahlen, Fakten, Eigenerklärungen, etc.) Qualitätssicherung: Anpassung/Freigabe Dokumentation des Antrags im internen Controlling-System	Anliegen des Förder- gebers bearbeiten Verbuchung des Fördermittel-Bescheids Risikomanagement: Dokumentation von Auflagen, Fristen etc. Start des Vergabeprozesses: – Beteiligung der Ämter – Fristen/Auswirkungen auf die Förderung Prozessreview: „Lessons Learned“, insbesondere bei Ableh- nung des Förderantrags	Mittelabrufe erstellen Berichtswesen: – Einhalten von Auflagen – Projektfortschritt – Fristen Zwischen- berichte Steuerungsmaßnahmen: – Planabweichungen erkennen – Entscheidungen treffen – Nachsteuerung Kommunikation mit Fördermittelgeber – Interne Ansprech- personen – Zeitmanagement Prüfung/Vorbereitung von Anschlussfinanzie- rungen	Verwendungsnachweise erstellen Revisionssichere Aufbe- wahrung: Mittelabrufe/Verwen- dungsnachweise Abschlussbericht erstellen Bearbeitung des Schlussbescheids: gegebenenfalls Rückforderung Buchhalterische Abwicklung

Ein erfolgreiches, übergreifendes Fördermittelmanagement erfordert weitere Maßnahmen, um die Aufgaben zu erfüllen.

Aufgaben in den Teilprozessen

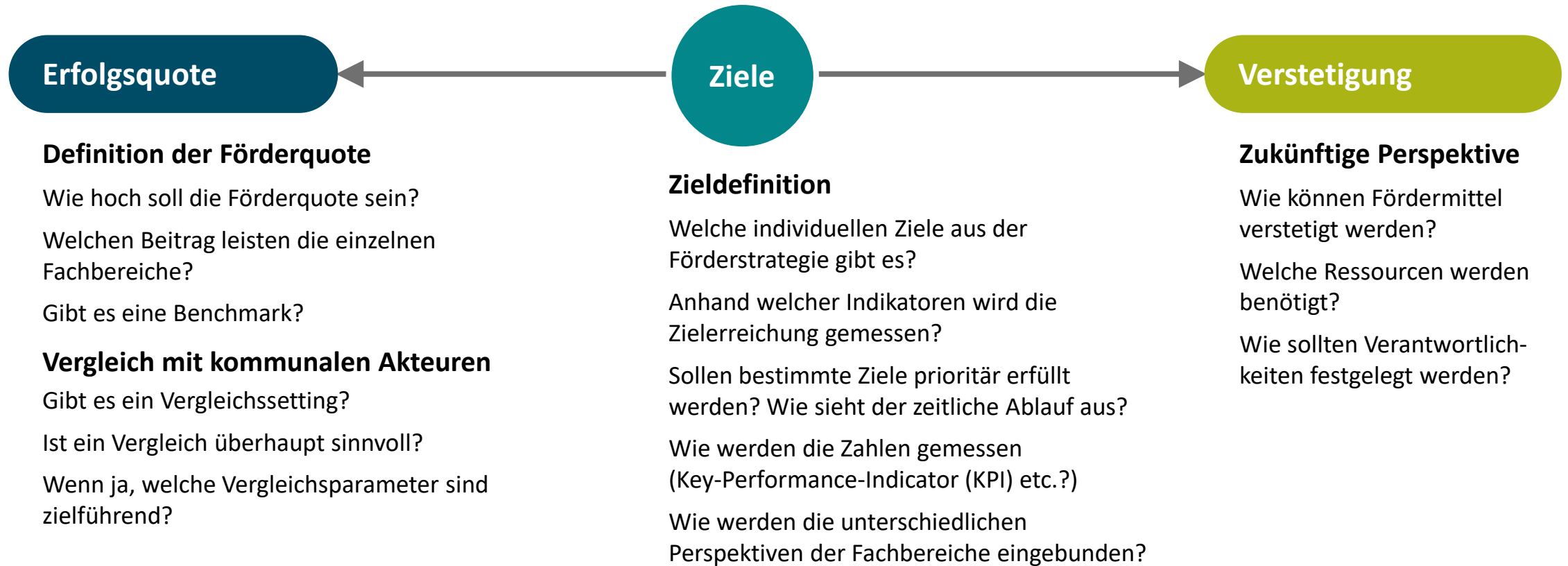


Übergreifende Aufgaben

- Erarbeitung einer verwaltungsweiten **Förder-strategie** oder von Förderstrategien in den Fachbereichen
- Aufbau eines verwaltungsweiten **Wissensmanagements** zum Thema Fördermittelmanagement
- Erarbeitung einer **Kommunikationsstrategie** zum Thema Fördermittelakquise und Projektumsetzung durch Fördermittel
- **Evaluation** der Beantragungsprozesse und Identifizierung von Optimierungspotenzialen
- Evaluation von Förderrichtlinien und Antragsstellungsverfahren für übergreifende **Kosten-Nutzen-Abschätzungen**

Der Erfolg eines Fördermittelmanagements kann anhand verschiedener Dimensionen gemessen werden.

Der Erfolg kann ganzheitlich oder eindimensional bewertet werden.

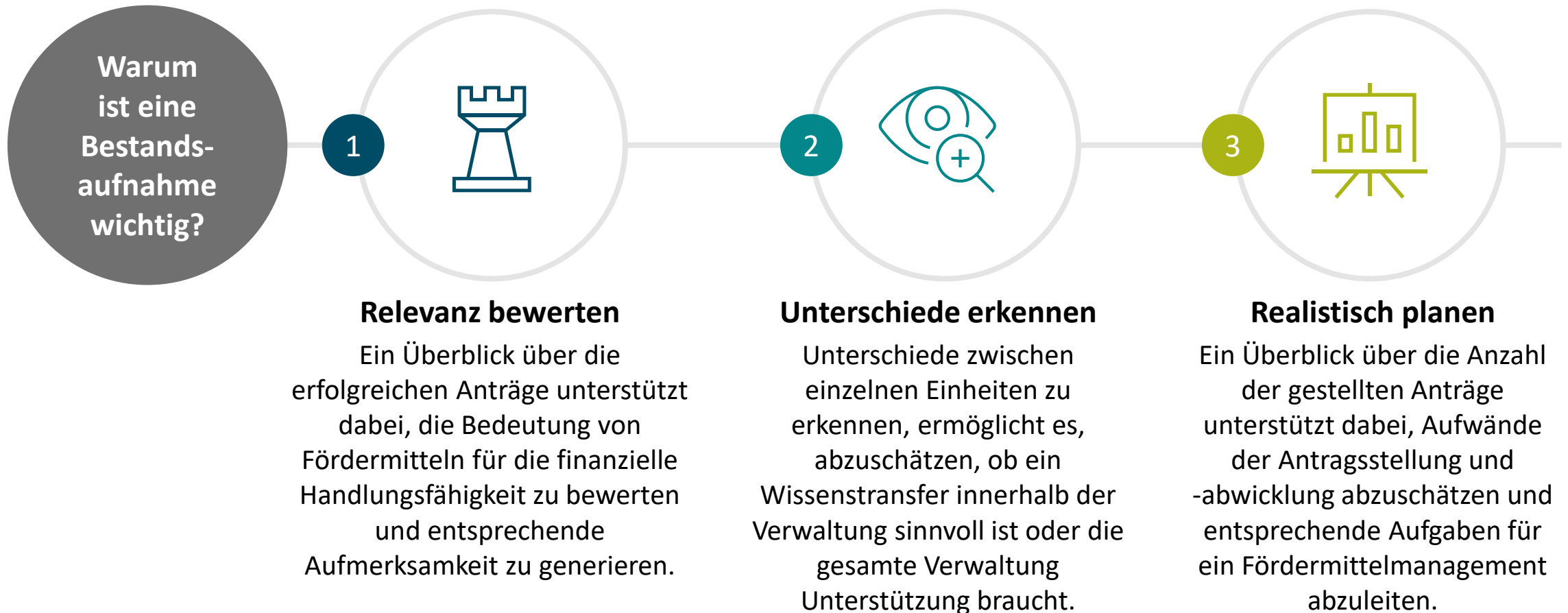


Kommunale Akteure entscheiden individuell über die Gewichtung der Dimensionen. Sie legen für sich fest, wie sie den Erfolg des Fördermittelmanagements messen möchten. Eine Orientierung für die Erfolgsbemessung kann die Förderstrategie sein!

Kapitel 3:

Bestimmung der Ausgangslage und Handlungsbedarfe

Bevor der Aufbau eines Fördermittelmanagements beginnt, sollten kommunale Akteure zunächst eine Bestandsaufnahme der Ist-Situation durchführen.



Der verlinkte Quick-Check kann zur Bestandsaufnahme über sämtliche Bereiche der kommunalen Verwaltung hinweg genutzt werden.

Das entwickelte Excel-Tool unterstützt bei einer ersten Identifikation möglicher Bedarfe.

- ✓ Selbsteinschätzung für kommunale Akteure durch die Beantwortung von Leitfragen
- ✓ Orientierung am gesamten Förderzyklus und seiner Teilprozesse
- ✓ Abfrage verschiedener Themenschwerpunkte: Strategien und Ziele, Prozesse, Förderprogramme und Mitarbeitende
- ! Die Erfassung aller Bereiche dient dazu, zu erkennen, wo Potenziale noch nicht ausreichend genutzt werden. Gerade hier ist eine Unterstützung durch ein zentrales Fördermittelmanagement besonders sinnvoll.



Einblick in das Excel-Tool

Status-Quo-Check: "Ersteinschätzung" zum Fördermanagement			
Phase	Fragen		Antwortmöglichkeiten
Förderzyklus	Themenschwerpunkt	Leitfrage	Mögliche Antwortauswahl (a,b,c,d/freitext)
	Förderprogramme	Alle beantragten Fördermittel der letzten zwei Jahre wurden bewilligt	
	Förderprogramme	In den letzten zwei Jahren wurden folgende Förderprogramme bewilligt oder nicht bewilligt:	a) bewilligte Förderprogramme b) nicht bewilligte Förderprogramme
	Förderprogramme	Ursächlich für die Nichtbewilligung der Förderanträge waren folgende Gründe:	a) Projekt/maßnahme nicht förderfähig b) Kommune/Institution nicht förderantragsberechtigt c) Fehlerhafte Finanz- und Zeitplanung d) Ablauf der Antragsfrist

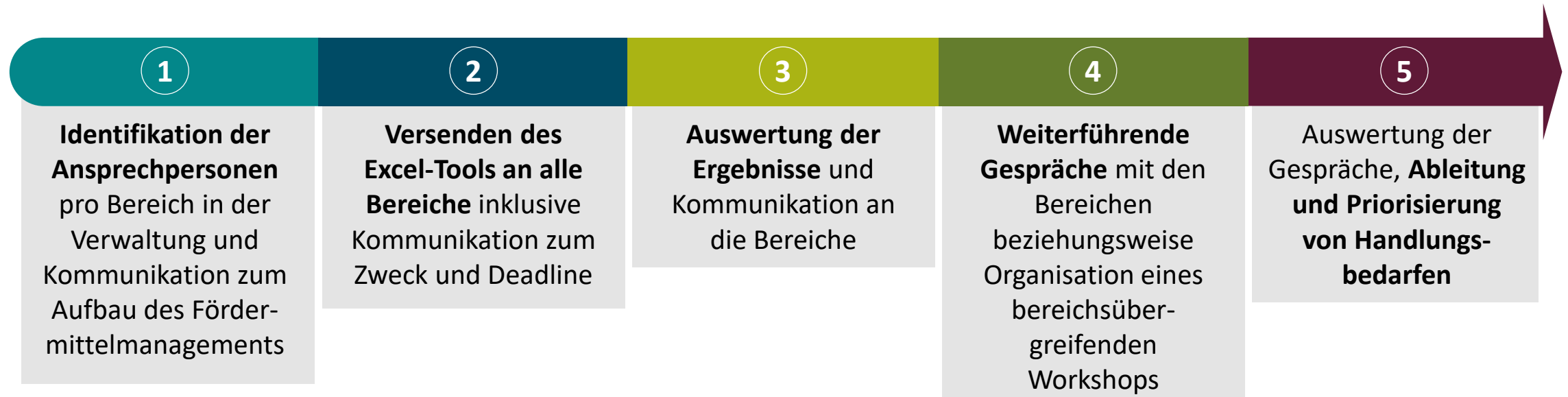
Ergebnis: Erster Einblick in die aktuelle Ist-Situation und Identifikation möglicher Ansatzpunkte für den Aufbau des Fördermittelmanagements



Tool als Download verfügbar unter pd-g.de/darp

Der Quick-Check schafft einen ersten Eindruck, der in Workshops oder Gesprächen weiter ausdifferenziert werden sollte.

In fünf Schritten können aus dem Quick-Check Handlungsbedarfe abgeleitet werden.



Für die Aufbereitung der Bestandsaufnahme empfiehlt sich eine Kategorisierung nach den Teilprozessen des Fördermittelmanagements.

	Fördermittel- planung	Förder- möglichkeiten	Beantragung von Fördermitteln	Bewilligungsphase/ Vergabe	Inanspruchnahme der Förderung	Abschluss der Förderung	Übergeordnete Themen
Stärken (+)							
Schwächen (I)							

- Identifizierte Schwächen zeigen den Bedarf für ein zentrales Fördermittelmanagement besonders gut auf. Eine Auseinandersetzung mit vorhandenen Stärken ist jedoch auch wichtig.
- Stärken schaffen Anerkennung für bereits Geleistetes. Aus ihnen lassen sich Potentiale für einen internen Wissenstransfer ableiten. Stärken sind für die Generierung von Unterstützung und die interne Kommunikation relevant.

Dieses Beispiel aus einem kommunalen Workshop zeigt die Relevanz von Stärken und Schwächen auf.

 Kommunales
Beispiel

	Fördermittelplanung	Fördermöglichkeiten	Beantragung von Fördermitteln	Bewilligungsphase/ Vergabe	Inanspruchnahme der Förderung	Abschluss der Förderung
Stärken (+)	✓ Oftmals liegen schon förderrelevante Informationen zu den Projekten vor	✓ Es werden bereits verschiedene Quellen für die Fördermittelsuche benutzt (v.a. Ministerien, Internet)		✓ Hohe Erfolgsquote bei der Bewilligung, allerdings kein verlässlicher Überblick		✓ Teilweise wird bereits eine Auswertung zu Weiterentwicklungszwecken durchgeführt
Schwächen (I)	– Personalmangel – Unklare Zuständigkeiten – Fehlende fachliche Kenntnisse – Sehr knappe Antragsfristen – Schwierigkeiten bei der Finanzplanung – Arbeitsaufwand	– Fördermittelsuche erfolgt nur teilweise systematisch mit Dokumentation – Personalmangel – Unklarheiten zu Möglichkeiten, Quellen, Zuständigkeiten, Eigenmitteln – Kosten/Nutzen	– Personalmangel – Unklare Zuständigkeiten – Fehlende Eigenmittel – Fehlende Passgenauigkeit – Detaillierte Projektplanung bereits notwendig – Kurze Antragsfristen	– Personalmangel – Umständliche Nachforderungen seitens der Mittelgeber – Externe Beteiligung notwendig aus Budgetgründen	– Viele Abstimmungen mit Mittelgeber notwendig – Mangelnde Dokumentation – Restriktionen und Vorgaben zur Umsetzung – Personalmangel	– Komplexität der Schlussabrechnung (mit Nachweisen) – Personalmangel – Zusammenarbeit mit anderen Ämtern bei stadtweiten Fördervorhaben – Unklare Zuständigkeiten (Unterschrift)

Auf Grundlage der identifizierten Stärken und Schwächen können Handlungsbedarfe abgeleitet werden.

Kommunales
Beispiel

Stärken und Schwächen

— Schwächen

Für das Fördermittelmanagement der Stadt gibt es keine Förderstrategie.

Das Zusammenspiel zwischen städtischer Politik und Verwaltung folgt keinen klaren, strategischen Vorgaben.

Schlussfolgerungen

Ohne ein strategisches Konzept und klare Ziele ist das Fördermittelmanagement nicht koordiniert und zwischen den Fachbereichen abgestimmt.

Die Fördermittelbeantragung erfolgt nach dem Windhundprinzip, wodurch gesamt-städtische, fachbereichsübergreifende Entwicklungspotentiale nicht zielgerichtet ausgeschöpft werden können.

Ad-hoc-Aufträge und Anforderungen der Politik an die Verwaltung folgen keiner Strategie und erschweren das Fördermittelmanagement.

Bedarfsableitung

Entwicklung einer gesamtstädtischen Förderstrategie, die konkrete Ziele und eine strategische Ausrichtung festlegt.

Die gesamtstädtische Förderstrategie wird innerhalb der Verwaltung kommuniziert und dient als Grundlage für die Arbeiten der Akteure des Fördermittelmanagements (auch in den Fachbereichen).

Erarbeitung einer Kommunikationsstrategie zur Einbindung der Politik, um das Verständnis für die gesamtstädtische Förderstrategie zu schaffen.

Dieses kommunale Beispiel zeigt, wie aus einer identifizierten Stärke ein Handlungsbedarf abgeleitet werden kann.

Kommunales
Beispiel

Stärken und Schwächen

+ Stärken

Die Teilprozesse des Fördermittelzyklus werden in den Fachbereichen erfolgreich bearbeitet.

– Schwächen

Fehlendes Wissensmanagement zum Ablauf des Förderzyklus, Onboarding und Dokumentenmanagementsystem.

Schlussfolgerungen

Alle Fördermittel, die beantragt wurden, wurden bewilligt.

Eine hohe Fluktuation in Verbindung mit einem fehlenden Wissensmanagement führt zu einem umfassenden Wissensverlust.

Ohne ein einheitliches, transparentes Dokumentenmanagementsystem verzögern sich Abstimmungen, die Fehlerquote wird erhöht und Prozesse verlangsamten sich.

Bedarfsableitung

Ermittlung und Kommunikation der Erfolgsfaktoren, die zu einer Bewilligung der Fördermittel geführt haben.

Die Implementierung einer digitalen Datenablage/Datenaustauschplattform, auf die der Großteil der am Fördermittelmanagement-Prozess beteiligten Personen Zugriff hat. Aufbau eines Wissensmanagements und eines Onboardings zu den Themen des Fördermittelmanagements.

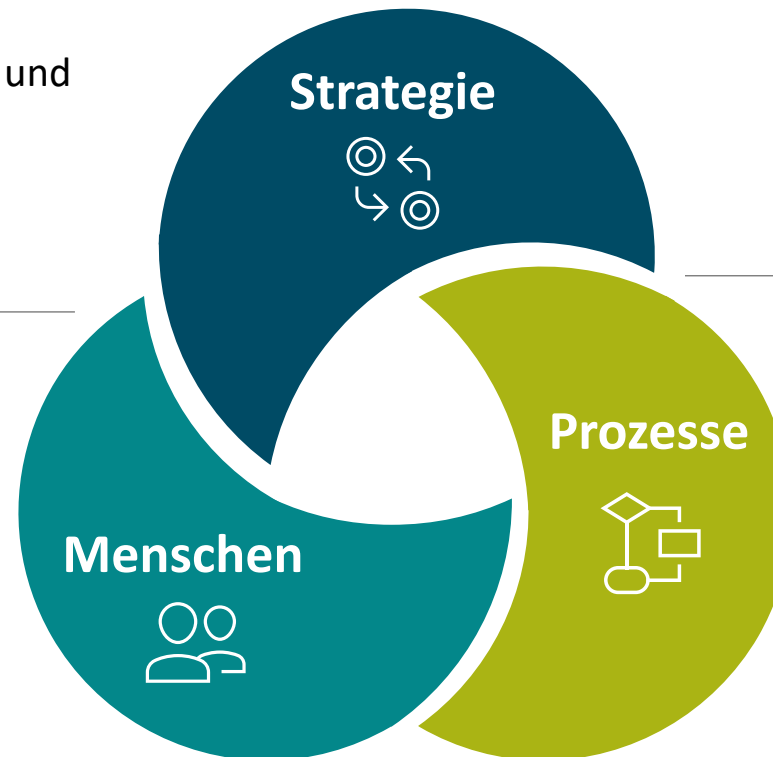
Erarbeitung einer „Blaupause“ für die Beantragung von Fördermitteln und individuelle Anpassung von fachbezogenen Details durch die Fachbereiche.

Die Handlungsbedarfe sollten kategorisiert werden, um inhaltliche Nähe und Überlappungen zu identifizieren.

Wir schlagen folgende drei Handlungsdimensionen vor.

- Leitbild und strategische Zielsetzungen
- Verzahnung mit der Wirtschaftsplanung und Operationalisierung
- Risikomanagement
- Projekt- und Qualitätsmanagement

- Organisationskultur (Werte/Prinzipien)
- Führungs- und Rollenverständnis
- Kompetenzen und Weiterbildung

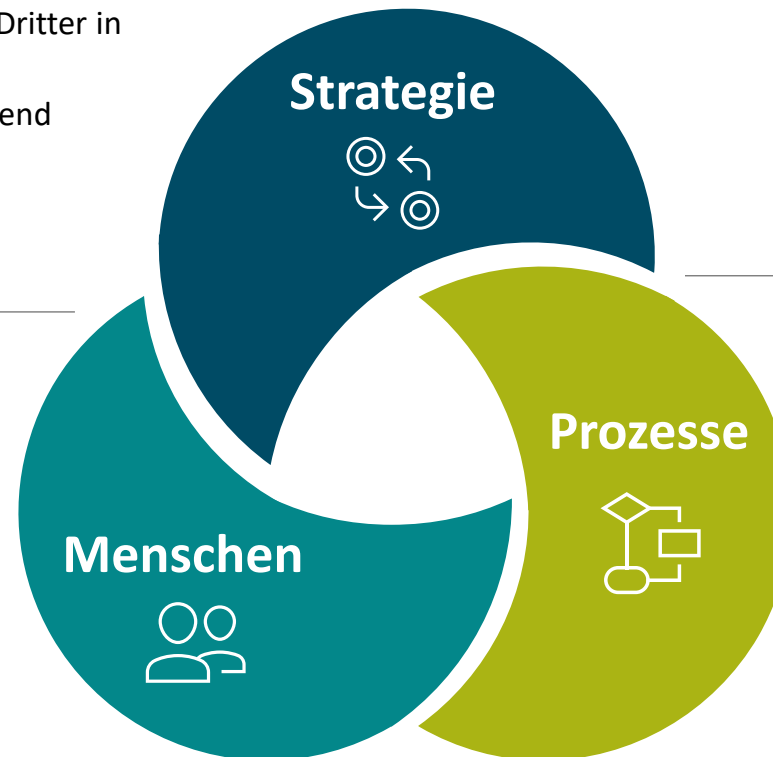


- Operatives und strategisches Prozessmanagement
- Kern-, Unterstützungs- und Steuerungsprozesse
- Prozessdigitalisierung und -automatisierung

Dieses kommunale Beispiel zeigt, wie eine Zuordnung von Handlungsbedarfen aussehen kann.

Kommunales
Beispiel

- Strategien/Ziele für die Gemeinde entwickeln
 - Zentrale Stelle Fördermittelmanagement/Vergabe einrichten
 - Projektentwicklung verbessern (u. a. Beteiligung Dritter in Fördermittelplanung)
 - Projekt-/Risikomanagement ausbauen (v. a. während Inanspruchnahme)
 - Interkommunale Zusammenarbeit im Fördermittelmanagement ausweiten
-
- Gezielte Qualifizierung und Kompetenzaufbau (u. a. Kommunikation, Projektmanagement)



- Interne Abläufe vereinheitlichen/optimieren (Doku-Ablage, Digitalisierung)
- Evaluationen durchführen (z. B. nach Antragsablehnung oder nach Abschluss einer Förderung)
- Variantenvergleiche verschiedener Fördermöglichkeiten durchführen (evtl. durch Dritte)
- Gezielte Fördermittelakquise durchführen
- Infos zu Recherchemöglichkeiten zentral aufbereiten
- Standards (z. B. Prozess) zur Vorbereitung eines Fördermittelantrags definieren

Kapitel 4: Ableitung der Maßnahmen zum Aufbau des Fördermittel- managements

Fünf handlungsleitende Eckpfeiler helfen kommunalen Akteuren dabei, ein integriertes Fördermittelmanagement aufzubauen.

Verankerung des Fördermittelmanagements	Definition von Rollen und Aufgaben	Interne Kooperation klären	Kommunikation strategisch planen	Sicherung von Ressourcen
Passende Verwaltungsebene für Verankerung identifizieren. Strategische Entscheidungsebene bestimmen. Koordinations- und Umsetzungsstrukturen klar verorten. Querschnittsorientierung zu den anderen Einheiten gestalten.	Zentrale Rollen definieren und wichtigste Rollen priorisieren. → Die Anzahl der Maßnahmen ergibt sich aus der Bestandsaufnahme und den Handlungsbedarfen	Vereinbarungen zur Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten im Fördermittelmanagementprozess. Transparenz über Arbeitsstände und Herausforderungen. Schnittstellen beziehungsweise Prozesse mit zentralem Controlling und der Buchhaltung klären. Einbindung von Finanzen.	Festlegung klarer Kommunikationsprozesse und -formate zwischen Fördermittelmanagement und sonstigen Verwaltungsstrukturen. Steuerung von externen Kommunikationsmaßnahmen bei erfolgreichen (Groß-)Projekten.	Angemessene personelle Ausstattung mit Blick auf die drei Wirkungsebenen (strategisch, taktisch, operativ). Je nach (politischer) Ausrichtung müssen höhere Ressourcen aufgebracht werden. Für eine Ausbildung von Fördermittel-Lotsen in den Fachbereichen sind entsprechende Kapazitäten notwendig.

Darüber hinaus haben sich einige Maßnahmen als Mindeststandards für den Aufbau eines Fördermittelmanagements etabliert.



Erarbeitung einer Förderstrategie

- Förderstrategie folgt den politischen Leitzielen
- Die Förderstrategie legt die quantitativen, qualitativen sowie inhaltlichen Ziele der Fördermittelakquise fest
- Einbindung des Verwaltungsvorstandes
- Festlegung der Kommunikation der Förderstrategie



Einbindung von Mitarbeitenden

- Etablierung von Austauschformaten für alle am Fördermittelmanagement Beteiligten
- Umsetzung eines Change- und Kommunikationsprozesses
- Umsetzung eines Wertschätzungssystems



Auf- und Ausbau des Wissensmanagement

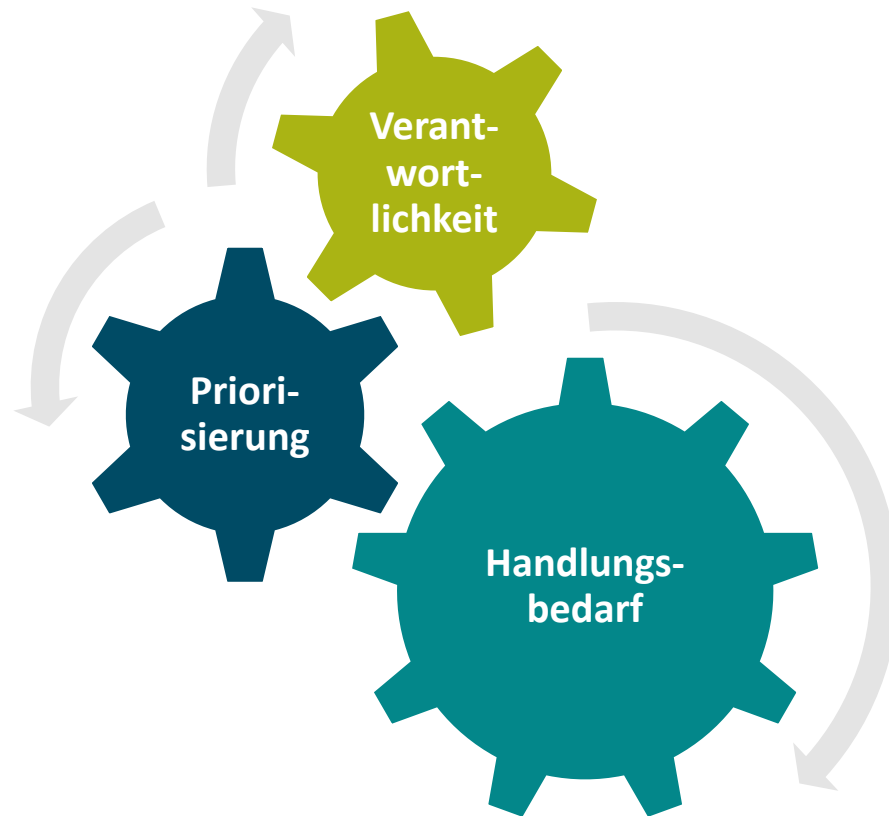
- Aufbau einer „Plattform“ zur Bündelung von Informationen (Zwei-Kanal-Prinzip)
- Informations- und Wissensbereitstellung, zum Beispiel über Intranet, Newsletter und Verteiler
- Berücksichtigung von Schulungsangeboten sowie Onboarding-Prozessen zur Qualitätssicherung von rechtlich sicheren Fördermittelmanagementprozessen



Erstellung eines Förderberichts

- Sammlung sämtlicher Informationen von gestellten und bewilligten Anträgen
- Auswertung hinsichtlich Erfolgchancen und weiterer Förderpotentiale
- Grundlage für Entwicklung beziehungsweise Überarbeitung der Förderstrategie und Überprüfung der Zielerreichung

Um aus den identifizierten Handlungsbedarfen konkrete Maßnahmen abzuleiten, sollten zwei zusätzliche Kriterien betrachtet werden.



Verantwortlichkeit

Es ist weder zielführend noch möglich, dass das zentrale Fördermittelmanagement sämtliche Aufgaben übernimmt. Aufgaben, die bereits erfolgreich erledigt werden oder für die eine inhaltliche Expertise notwendig ist, sollten in den Fachbereichen verbleiben. Es ist wichtig, diese Aufgaben frühzeitig zu definieren, um Erwartungsmanagement zu betreiben.

Priorisierung

Nicht alle Maßnahmen können zeitgleich umgesetzt werden. Das würde das zentrale Fördermittelmanagement überfordern. Einige stellen eine Grundlage für weitere Aktivitäten dar, andere sind besonders einfach umzusetzen und damit als erste Erfolge wichtig für die Kommunikation. Die Priorisierung sollte gemeinsam mit allen Bereiche erfolgen und ist deshalb innerhalb eines Workshops besonders gut umzusetzen.

Das kommunale Beispiel zeigt eine mögliche Aufgabenverteilung* zwischen zentralem Fördermittelmanagement und Fachbereichen.

Kommunales
Beispiel

	Fördermittel- planung	Fördermöglichkeiten	Beantragung von Fördermitteln	Bewilligungsphase	Inanspruchnahme der Förderung	Abschluss der Förderung	Weitere, über- greifende Aufgaben
Servicestelle Fördermittel- management (FM)		– Fördermittel (FöMi)- Recherche durchführen – Überblick FöMi-Richt- linie erstellen (Excel-Vorlage) – Checkliste FöMi- Antrag erstellen (Excel-Vorlage) – Förderprogramme zentral ablegen					– Erarbeitung von operativen Arbeits- hilfen/Vorlagen – Interkommunale Fördermittel- Projekte – Kommunikation in die politischen Gremien
Fördermittel- beauftragte (Fachämter)	– Haushalts-Planung: Identifikation und Priorisierung von Projekten	– Mögliche Förder- programme bewer- ten und entscheiden	– Qualitätssicherung und Freigabe Fördermittel-Antrag (Unterschrift)				
Projektverant- wortliche:r	– Projektbeschreibung erstellen (Excel- Vorlage) – Projektbeschreibung zentral und digital ablegen – Mitteilung an Servicestelle FM		– FM-Antrag ausarbeiten – Checkliste FM-Antrag ausfüllen (Excel- Vorlage) – FM-Antrag stellen – FM-Antrag zentral und digital ablegen und Antragstellung dokumentieren – Mitteilung an Servicestelle FM	– Rückfragen zum Antrag beantworten – Bei Ablehnung: Review/Auswertung durchführen – Bei Bewilligung: Prüfung Zuwen- dungsbescheid und Dokumentation – Vorkontierung	– Hauptverantwortung für Aufgaben der Inanspruchnahme (z. B. Vergabe)	– Hauptverantwortung für Aufgaben des Abschlusses	– Projektstatus regelmäßig zentral dokumentieren

* Keine vollständige Auflistung der Aufgaben

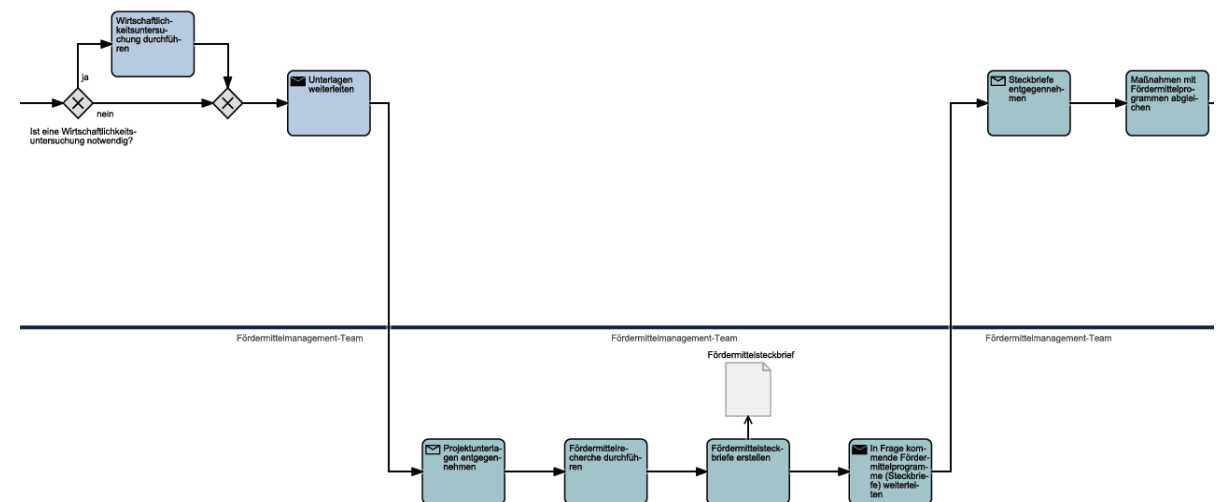
Der verlinkte Fördermittelprozess dient als Beispiel für die Aufgabenverteilung zwischen zentralem Fördermanagement & den Fachbereichen.

Der entwickelte Fördermanagementprozess gibt einen Einblick, wie Aufgaben verteilt sein können.

- ✓ Übersichtliche Darstellung des Prozesses für die Beantragung und Abwicklung eines Förderprojekts
- ✓ Darstellung der Verantwortlichkeiten auf Ebene des Verwaltungsvorstands, der Fachlichkeit und des zentralen Fördermanagements
- ✓ Unterscheidung der Aufgaben und notwendigen Entscheidungen in den sechs Phasen des Förderzyklus
- ! Es handelt sich dabei um das Beispiel einer Gemeinde mit circa 30.000 Einwohnerinnen und Einwohnern. Bei größeren Kommunen gestaltet sich der Prozess unter Umständen komplexer.



Einblick in den modellierten Prozess



Prozessdarstellung als Download verfügbar unter pd-g.de/darp

Ein Maßnahmen-Canvas hilft bei der Ableitung von Aktivitäten aus Handlungsbedarfen und deren differenzierte Planung.

Titel der Maßnahme 	Priorität ☐ hoch ☐ mittel ☐ niedrig	Entscheidungskriterien: 1. Maßnahme stellt zentrale Grundlage für andere Maßnahme dar 2. Umgesetzte Maßnahme lässt sich besonders gut kommunizieren 3. Umgesetzte Maßnahme hat schnell große Wirkung 4. Maßnahme ist einfach umzusetzen
Beschreibung der Maßnahme <i>Die Maßnahme in ein bis zwei Sätzen</i>		Ziel/Zweck der Maßnahme – Welches Ziel verfolgt die Maßnahme? – Welche Zielgruppe hat die Maßnahme? – Kann das Ziel eventuell auch durch andere Maßnahmen erreicht werden? – Woran lässt sich eine Zielerreichung erkennen beziehungsweise messen?
Voraussetzungen und notwendige Informationen – Baut die Maßnahme auf einer anderen Maßnahme auf? – Stellt die Maßnahme eine Grundlage für andere Maßnahmen dar? – Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit die Umsetzung der Maßnahme starten kann? – Gibt es Best-Practice-Beispiele aus anderen Kommunen? – Gibt es zentrale Einschränkungen, die beachtet werden müssen?		
Zeitplan und Meilensteine – Wann kann die Planung der Maßnahme starten? – Wann kann die Umsetzung der Maßnahme starten? – Bis wann ist die Maßnahme abgeschlossen? – Welche zentralen Arbeitsschritte gibt es?		Zuständigkeiten – Wer ist zuständig für die Planung der Maßnahme? – Wer ist zuständig für die Umsetzung der Maßnahme? – Wer kann unterstützend hinzugezogen werden? – Wer bewertet den Erfolg der Maßnahme und definiert Anpassungsbedarfe?

Beispiele für konkrete Maßnahmen

Aufbauend auf den erkannten Handlungserfordernissen werden **konkrete Maßnahmen zum Aufbau des Fördermittelmanagements** definiert, **Ressourcen dafür eingeplant und gesichert** sowie ein **Umsetzungsplan erstellt**, der die individuellen Rahmenbedingungen der Kommune berücksichtigt.

Die nachfolgenden Folien beinhalten hierfür Beispiele.

Die Förderstrategie ist zu erarbeiten: Diese orientiert sich an den gesamtstädtischen Leitzielen und berücksichtigt ebenso bestehende Fachstrategien.

Beispiel 1: Ebene der Strategie

Kommunales
Beispiel

*Ableitung konkreter Förderziele
von der Gesamtstrategie*

Ableitung konkreter Maßnahmen

1 Gesamte Kommunalverwaltung

Integrierte Stadtentwicklungskonzepte

- Ganzheitliche Planungsprozesse
- Einbindung verschiedenster Fachbereiche (Stadtentwicklung, Mobilität, Soziales usw.)

Ziel: Nachhaltige Stadtentwicklung

Inhalt: Gesamtstädtische Vision, Ziele, Handlungsfelder und Maßnahmen

2 Fördermittelmanagement

Spezifische Förderstrategie

- Ganzheitliche Planungsprozesse
- Einbindung verschiedenster Fachbereiche (Stadtentwicklung, Mobilität, Soziales, usw.)

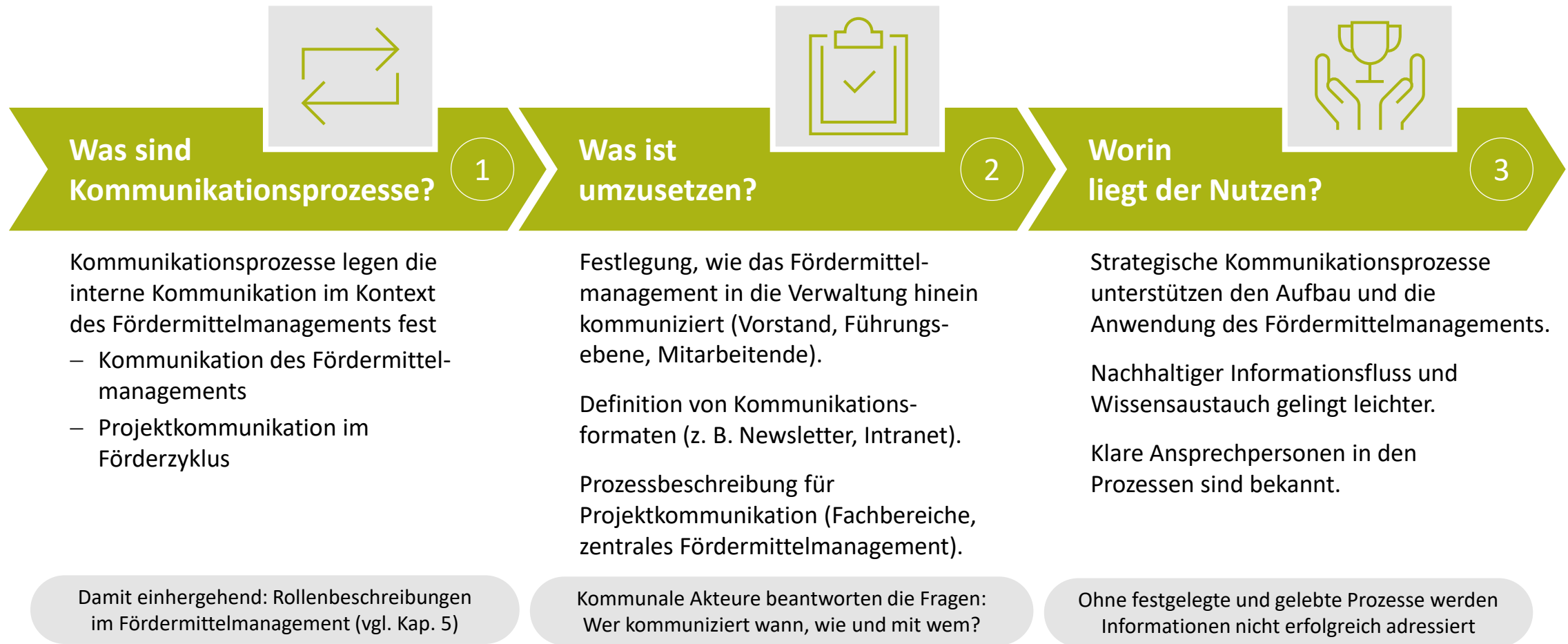
Ziel: Nachhaltiges und erfolgreiches Fördermittelmanagement

Inhalt: Vision, Ziele, Handlungsfelder und Maßnahmen für das Fördermittelmanagement → Ableitung konkreter Förderprojekte

Kommunikationsprozesse sind zu gestalten: Unterstützungsleistungen des Fördermittelmanagements müssen kommuniziert werden.

Beispiel 2: Ebene der Prozesse

Kommunales
Beispiel



Förderprogrammbezogene Schulungsangebote sind zu unterbreiten: Mitarbeitende benötigen Unterstützung für Aufgaben im förderrechtlich sicheren Rahmen

Beispiel 3: Ebene der Menschen

Kommunales
Beispiel

***Die Erfordernis, Wissen aufzubauen,
ist erkannt und wird angegangen***



Start



Ist-Analyse

Entwicklungsphase

Bedarfsabfrage

Wie werden Mitarbeitende aus der kommunalen Verwaltung auf die meist zusätzliche Übernahme von Aufgaben zur Fördermittelplanung und -umsetzung vorbereitet?

Wo liegen die Stärken und Schwächen bei den aktuellen Unterstützungsleistungen für den Wissensaufbau?

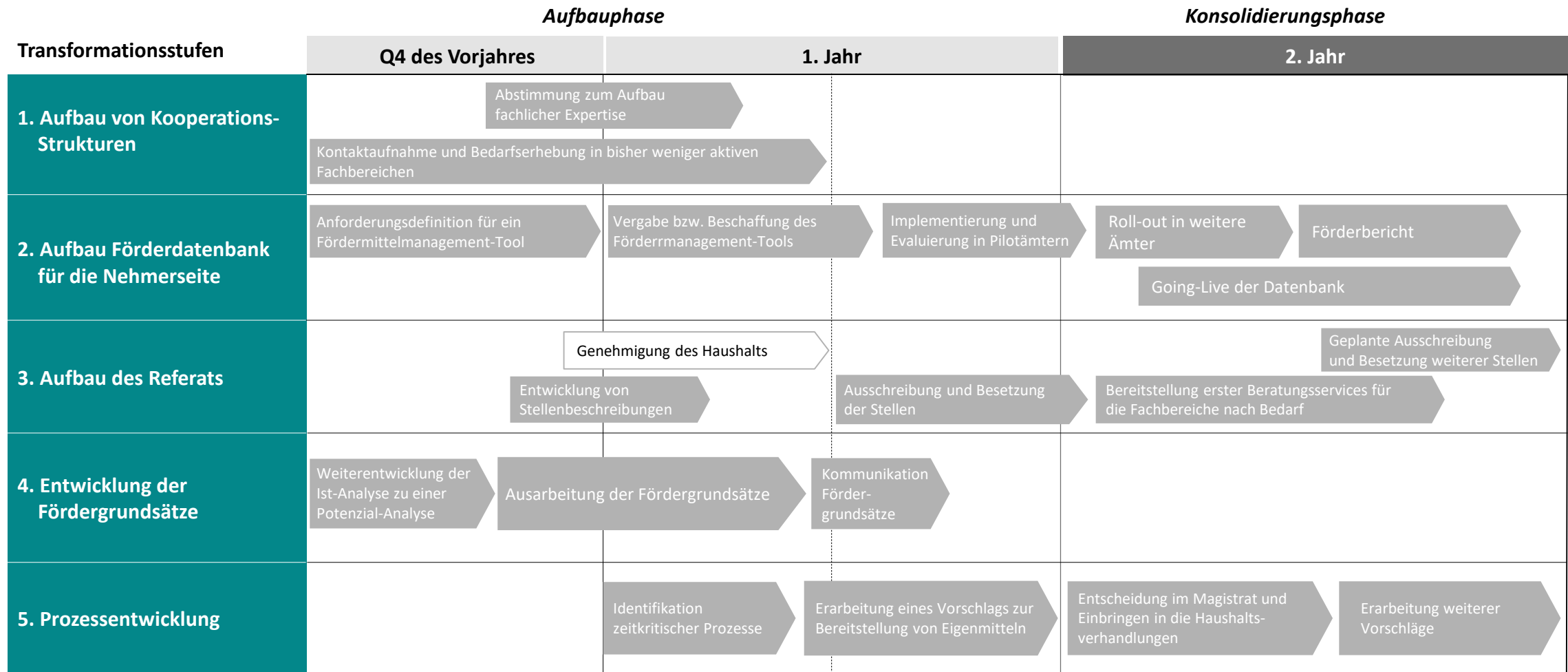
Das Fördermittelmanagement kann dabei helfen, Schulungsbedarfslagen zu erkennen und entsprechende Fortbildungen beim Personalamt anzuregen.

Welche Erwartungen haben Mitarbeitende an einen gut aufgesetzten Onboarding-Prozess, um die ihnen übertragenen Aufgaben im Umgang mit Fördermitteln rechtlich sicher auszuführen?

Dieses kommunale Beispiel zeigt, wie eine Maßnahmenplanung über zwei Jahre aussehen kann.

Grobe Zeit- und Umsetzungsplanung

Kommunales
Beispiel



Kapitel 5:

Rollendefinition

Die Erwartungen und Anforderungen an die Funktion eines Fördermittelmanagements sind vielseitig.

Verlässlich rechtssicher

Der Vergabe- und Beschaffungsprozess erfolgt anhand rechtlicher Rahmenbedingungen und Vorschriften. Das Fördermittelmanagement stellt Richtlinien und weitere Informationsangebote bereit. Ansprechpersonen für vergaberechtliche Fragen sind bekannt.

Klar

Das Fördermittelmanagement erkennt und bearbeitet frühzeitig Konfliktpotenziale über passgenaue Kommunikations- und Entscheidungswege innerhalb der Verwaltung. Geförderte Projekte erfahren Wertschätzung und Anerkennung innerhalb der Verwaltung.

Partizipativ

Die Mitwirkung zur Weiterentwicklung des Fördermittelmanagements wird gefördert.

Strategisch

Das Fördermittelmanagement behält den Gesamtüberblick. Es sorgt für die Rückkopplung der Förderstrategie mit gesamtstrategischen Zielsetzungen.

Interdisziplinär

Alle relevanten Akteure der Stadtverwaltung sind in das Fördermittelmanagement im Sinne einer tragfähigen Querschnitts- vernetzung eingebunden. Es werden zielgerichtete Austauschformate durch das Fördermittelmanagement-Team etabliert und moderiert.

Wie sollte ein Fördermittelmanagement sein?

Umsetzungsorientiert

Das Fördermittelmanagement agiert umsetzungsorientiert und entlang der Förderstrategie. Dazu werden auch die Fachbereiche in den Teilprozessen angehalten.

Schlagkräftig

Das Fördermittelmanagement-Team mit einer klaren Schnittstellenfunktion zwischen operativer und politisch-strategischer Ebene wirkt sowohl übergeordnet als auch fachbereichsbezogen und wird in seiner Funktion verwaltungsweit anerkannt.

Arbeitsteilig

Neue (Förder-)Entwicklungen werden in passgenaue Informationskanäle gespeist und dadurch die fachbereichsbezogene Bearbeitung entlastet.

Für den Aufbau und die nachhaltige Umsetzung eines Fördermittelmanagements werden drei zentrale Wirkungsebenen miteinander verzahnt.

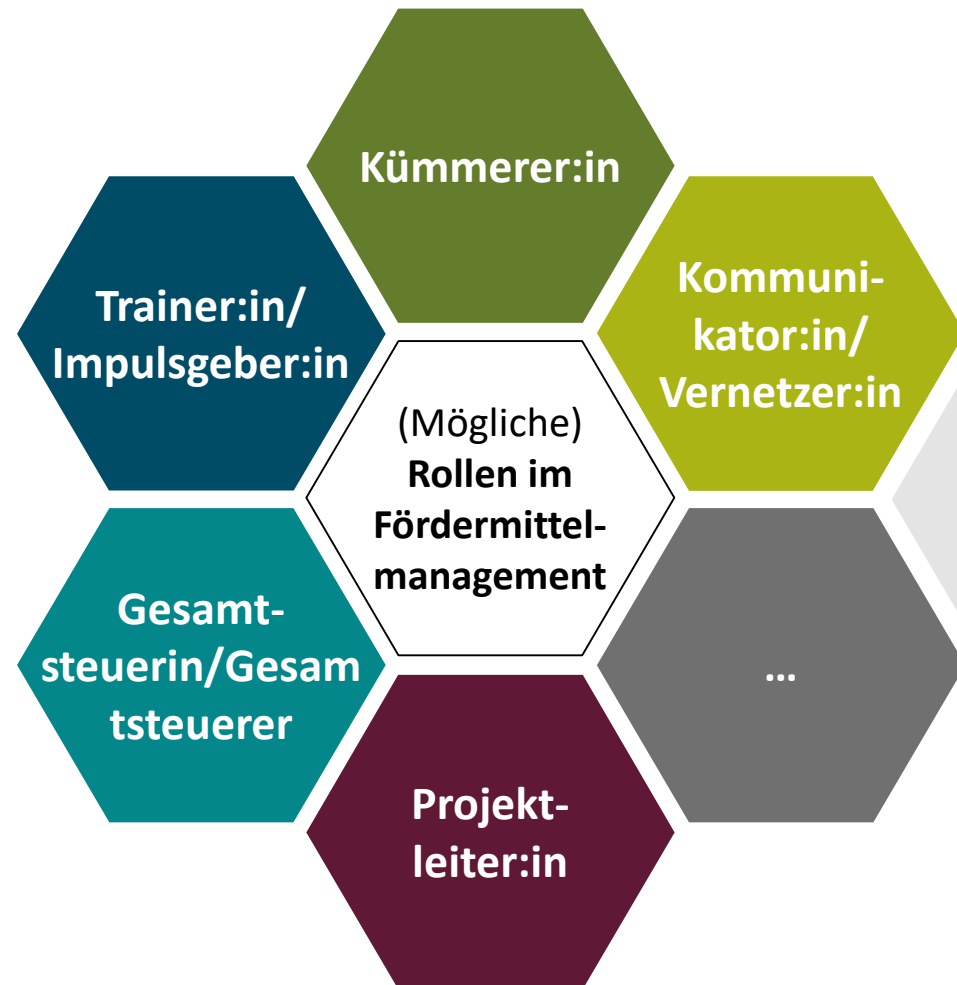
Die **Einwerbung, Steuerung und Umsetzung von Fördermitteln** erfordern ein gutes **Zusammenspiel zwischen allen Ebenen der kommunalen Verwaltung.**

Um das **Fördermittelmanagement in einer übergeordneten, zentralisierten Funktion mit entsprechender Schlagkraft** auszustatten, sind entsprechende **Rollen und Aufgaben** zu definieren sowie mandatierte Strukturen und Arbeitsgruppen zu etablieren.

Je nach kommunaler Größe können die erste und zweite Ebene auch zusammenfallen.



Rollenbilder dienen der Klarheit über die Aufgaben auf den drei Wirkungsebenen.



Kommunale Akteure gestalten die **Rollenbilder individuell** und je nach vorhandenen Handlungsbedarfen aus.

Sie legen **pro Rollenbild verschiedene Aufgaben** fest.

Überschneidungen der Rollen sind **möglich**.

Eine Person kann mehrere Rollen innehaben.

***Für die Rollenbilder lassen sich grobe Tätigkeitsfelder ableiten,
die durch kommunale Akteure individuell ausgestaltet werden müssen.***

Allgemeingültig

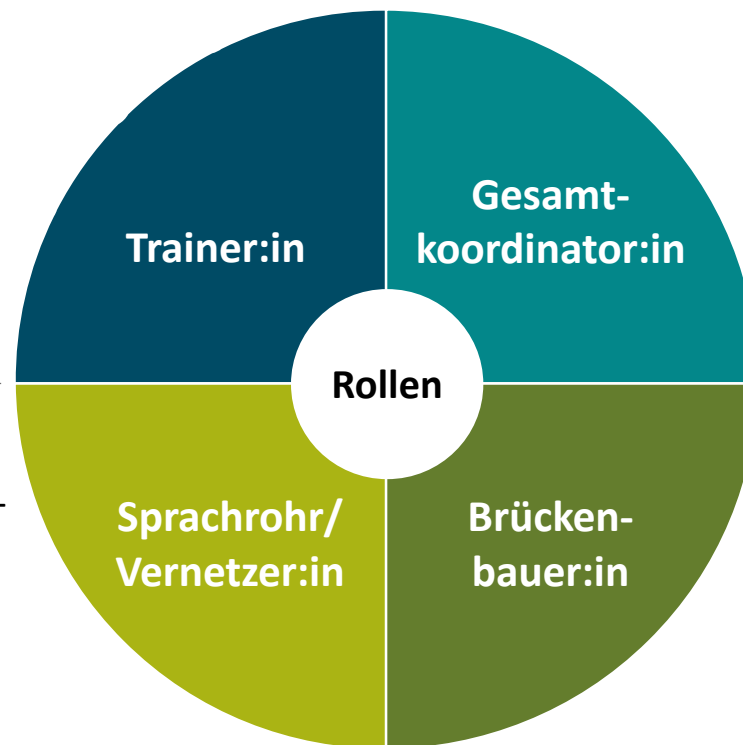


Die Rollen und Aufgaben des Fördermittelmanagements müssen nachvollziehbar sein und einen Mehrwert für andere Verwaltungseinheiten aufzeigen.

Kommunales Beispiel – Beispielhafte Zusammenstellung von Rollen

- Aufbau und Organisation von „Wissen-Teilen-Formaten“
- Einbindung von Fachexpertise aus verschiedenen Organisationsbereichen, zum Beispiel zur Nachhaltigkeit, Klimaanpassung, Dateninfrastruktur, Inklusion, etc.
- Identifikation von Schulungsbedarfen

- Interne/externe Kommunikation
- Aufbau und Pflege von Kommunikationskanälen (Newsletter, Intranet, etc.)
- Mitwirkung bei der Öffentlichkeitsarbeit im Fördermittelmanagement
- Förderung der Wertschätzungskultur
- Beziehungspflege



- Steuerung der Wirkungsebenen
- Erarbeitung von Förderstrategien als Entscheidungsgrundlage für den Verwaltungsvorstand
- Gesamtüberblick über genutzte Förderprogramme, geförderte Projekte und Ansprechpersonen
- Motivation und Impulse zur Umsetzung der FM-Strategie

- Unterstützung in den Teilprozessen durch entsprechende übergeordnete Dienstleistungen und Services sowie Bereitstellung von Materialien
- Unterstützung im Projektmanagement
- Operative Unterstützung
- Schnittstelle zur Kämmerei als Brückenbauer:in

Mithilfe eines Rollen-Canvas-Modells können die Rollenbilder zur Aufgabenerfüllung stets weiterentwickelt werden.

Rollenbezeichnung und Zielbezug

- Für die Erreichung welcher Ziele im Team oder Projekt brauchen wir diese Rolle?
- Passt die Rollenbezeichnung dafür?

Aufgaben

- Welche **Aufgaben** sollte die Rolle erfüllen, damit das Ziel erreicht wird?
- Welche Aufgaben gehören **organisatorisch** noch mit dazu?
- Zur Weiterentwicklung: Welche **Aufgaben** kommen **zukünftig** auf diese Rolle zu?

Schnittstellen

- Mit welchen **Schnittstellen** arbeitet die Rolle?
- Und darin: **Für wen** erfüllt die Rolle Aufgaben und **von wem** erhält sie dafür Zuarbeiten?
- Welche Schnittstellen haben darüber hinaus **Interesse** an der Arbeit der Rolle?

Stärke, Kompetenzen, Wissen

- Welche **Fachkompetenzen** sollte die Rolle besitzen?
- Welche **Methodenkompetenzen** sollte sie besitzen?
- Welche **Sozialkompetenzen** sollte sie besitzen?

Verantwortung und Entscheidungen

- Welche **Erwartungshaltung** haben die relevanten Stakeholder und Schnittstellen an die Rolle?
- Welche **Befugnisse** braucht die Rolle, um die Aufgaben zur Zielerreichung ausfüllen zu können?
- Was darf sie **entscheiden**?
- Welche **Entscheidungsspielräume** hat die Rolle?
- Von wem darf sie etwas **einfordern**?

Werkzeuge

- Welche **Tools/Methoden** nutzt die Rolle?
- Welche **Ausstattung** benötigt die Rolle?

Voraussetzungen und Herausforderungen

- Welche **Voraussetzungen** müssen innerhalb der Organisation geschaffen werden, damit die Rolle sich entfalten kann?
- Welchen **Herausforderungen** muss sich die Rolle stellen?

Die Rolle „Koordinator:in“ legt die strategische Ausrichtung der Aktivitäten im Fördermittelmanagement fest.

Kommunales
Beispiel

Der Koordinator steht im engen Austausch mit seiner Dezernentin im Dezernat VII.

Aufgaben

- Die Rolle verantwortet im Kern alle **Steuerungsprozesse** des Fördermittelmanagements im Referat.
- Die Rolle behält den **Gesamtüberblick**, koordiniert, delegiert und motiviert die Mitarbeitenden.
- Die Rolle trägt die primäre **Verantwortung** für den optimalen Ablauf sowie die Weiterentwicklung des Fördermittelmanagements.

Schnittstellen

- Interne Schnittstellen sind die **Dezernenten, Abteilungsleitende sowie die Mitarbeitenden im Fördermittelmanagement**.
- Externe Schnittstellen sind zum Beispiel **Ansprechpersonen auf Fördergeberseite** oder die **Presse**.

Stärke, Kompetenzen, Wissen

- Die Rolle besitzt ausgeprägte **Führungs- und Personalentwicklungskompetenzen** sowie eine gute **Team- und Kommunikationsfähigkeit**.
- Zu den Stärken der Rolle zählt darüber hinaus ein **konstruktives, lösungsorientiertes Verhalten** sowie **diplomatisches Geschick**.
- Die Rolle verfügt über ein hohes Maß an **Integrität** und **Motivationsfähigkeit**.

Verantwortung und Entscheidungen

- Die Rolle ist stets ausreichend über die relevanten Vorgänge im Fördermittelmanagement informiert und somit **auskunftsfähig**.
- Die Rolle ist berechtigt, jederzeit **Informationen anzufordern**.
- Die Rolle erarbeitet Vorschläge für die Dezernentin zur Entscheidung über den strategischen Aufbau und die Weiterentwicklung des Fördermittelmanagements.

Werkzeuge

- Es werden **Kommunikationskanäle** wie beispielsweise E-Mail, Newsletter, Intranet genutzt.
- Zudem finden **Formate** wie beispielsweise der Lenkungsausschuss oder regelmäßige Jour Fixes zum Thema Fördermittelmanagement statt.

Voraussetzungen und Herausforderungen

- Grundsätzliche Voraussetzung ist der **Rückhalt** durch die Verwaltungsspitze.
- Die Herausforderung für die Rolle besteht darin, **über die relevanten Prozesse und Ergebnisse im Bilde zu sein** und diese **in die zu treffenden Entscheidungen permanent einzubeziehen**.

Die Rolle „Kommunikator:in“/Netzwerkgestalter:in“ trägt zu mehr Transparenz bei.

Kommunales
Beispiel

→ Diese Rolle besitzt viele Überschneidungen mit der Rolle „Kordinator:in“.

Aufgaben

- Der Rolle sind **interne und externe Kommunikationsaufgaben** zuzuordnen.
- Die Rolle baut bestehende und neue **Kommunikationskanäle** aus und pflegt diese.
- Sie **bündelt relevante Ergebnisse und bereitet diese adressatinnen-/adressatengerecht auf**.
- **Die Rolle** wirkt bei der **Öffentlichkeitsarbeit** für Themen des Fördermittelmanagements mit.

Schnittstellen

- **Interne Schnittstellen** zur Rolle „Kordinator:in“, zu **Mitarbeitenden** im Fördermittelmanagement sowie gegebenenfalls zur **Presseabteilung**.
- **Externe Schnittstellen** sind die Fördermittelgebenden-Stellen sowie andere Verwaltungseinheiten in anderen Kommunen, die ein zentrales Fördermittelmanagement unterhalten.

Stärke, Kompetenzen, Wissen

- Die Rolle muss **Informationen filtern und bündeln**, besitzt eine ausgeprägte **Kommunikationsfähigkeit** und Kreativität (Methoden- und Sozialkompetenz).
- Die Rolle besitzt einen **Gesamtüberblick** über die in Anspruch genommenen Förderprogramme, geförderten Projekte und Ansprechpersonen (Fachkompetenz).

Verantwortung und Entscheidungen

- Die Rolle ist stets ausreichend über die laufenden Förderverfahren informiert und somit **auskunftsfähig**.
- Die Rolle ist berechtigt, jederzeit **Informationen anzufordern**.

Werkzeuge

- **Intern** werden **Kommunikationskanäle**, wie E-Mail, Newsletter, Intranet, etc. genutzt.
- Die **externe Kommunikation** läuft beispielsweise über Presseartikel, Austauschformate mit Bürger:innengremien, etc.

Voraussetzungen und Herausforderungen

- Voraussetzungen sind **Rückendeckung durch die Führungsebene** und **Transparenz** aller Mitarbeitenden gegenüber der Rolle.
- Die Herausforderung für die Rolle besteht darin, **über die zentralen Ergebnisse und Entscheidungen im Bilde zu sein** und die Informationen jeweils an die relevanten Stellen weiterzugeben.

Die Rolle „Prozessentwickler:in/-optimierer:in“ sorgt für die Verbesserung von Abläufen zur Organisation von Fördermittelmanagementprozessen.

Kommunales
Beispiel

Diese Rolle ist idealerweise bei der Person angesiedelt, die interne Prozessabläufe optimieren kann.

Aufgaben

- Grundlegende Betrachtung des gesamten **integrierten Fördermittelmanagementprozesses**.
- Die Rolle muss **proaktiv analoge und digitale Workflows und Prozesse kritisch hinterfragen, Optimierungspotenziale/Anforderungen identifizieren, kommunizieren und umsetzen**.

Schnittstellen

- Die Rolle betrachtet den **Gesamtprozess des Fördermittelmanagements** auf allen Ebenen (alle Prozessschnittstellen zwischen FM und Fachlichkeit).
- Zudem gibt es weitere Schnittstellen zur **IT-Abteilung** (Optimierung der Prozessdigitalisierung und Prozessautomatisierung) sowie zur Vergabestelle.

Stärke, Kompetenzen, Wissen

- Die Rolle muss **prozessorientiert denken** und in der Lage sein, sich vom derzeitigen **hierarchischen „Silodenken“** zu lösen, um diese neu zu definieren (Methoden- und Sozialkompetenz).
- Die Rolle sollte **grundlegende Kenntnisse im Prozess- und Qualitätsmanagement sowie allgemeine EDV-Kenntnisse** besitzen (Fachkompetenz).

Verantwortung und Entscheidungen

- Die Rolle ist stets ausreichend über die laufenden Förderverfahren informiert und somit **auskunftsfähig**.
- Die Rolle ist berechtigt, jederzeit **Informationen anzufordern**.

Werkzeuge

- Diverse **Methoden** des **Prozessmanagements** und der **Prozessoptimierung** (z. B. Prozesslandkarte).
- Durchführung von **Interviews** und **Workshops** im Sinne zur kontinuierlichen Verbesserung der Prozesse.
- Analyse, Auswertung und Ergebnisaufbereitung aus durchgeführten Fördervorhaben in prozessualer Hinsicht → **„Lessons Learned“**.
- Veranstaltung von Inhouse-Trainings.

Voraussetzungen und Herausforderungen

- Der Rolle müssen **zeitliche und finanzielle Ressourcen** zur **Wahrnehmung** seines **Aufgabenportfolios** zur Verfügung gestellt werden.
- **Zeitlicher Verzug** zwischen der Umsetzung einer Prozessoptimierung und der damit zu erzielenden Wirkung beziehungsweise dem Nutzen → **Akzeptanz** und **Legitimation** innerhalb der Organisation.

Die Rolle „Berater:in/Informationsbeschaffer:in, -bereitsteller:in“ sichert fortlaufend die Weitergabe von förderpolitischem Wissen.

Kommunales
Beispiel

Diese Rolle ist idealerweise bei der Person angesiedelt, die sich fachlich intensiv mit der vielfältigen Förderprogrammlandschaft beschäftigt.

Aufgaben

- Die Rolle **gibt Wissen adressatinnen-/adressatengerecht** an die internen Beteiligten **weiter** und leistet das **Qualitätsmanagement in der Förderdatenbank**. Dabei bereitet sie **Schulungsmaterialien** und -formate auf und aktualisiert und pflegt diese regelmäßig.
- Die Rolle **identifiziert Schulungsbedarfe** und **filtert**, für welche Beteiligten welches Wissen relevant ist oder sein könnte.
- Die Rolle unterstützt außerdem operativ bei der Antragsstellung und führt eine Qualitätssicherung von Förderanträgen durch.
- **Die Rolle erarbeitet** Entscheidungsvorlagen für die Politik hinsichtlich strategischer Fragen.

Schnittstellen

- Die Rolle arbeitet **intern** mit den Personen in den Fachbereichen zusammen, die vom Wissen über Förderprogramme profitieren und gleichzeitig ihre Bedarfe hinsichtlich strategischer Entwicklungen kommunizieren.
- **Externe Schnittstellen** sind unter anderem Schulungsinstitute/Weiterbildungsangebote, durch welche sich die Rolle, aber auch Personen aus den Fachbereichen fachlich und methodisch weiterentwickeln.

Stärke, Kompetenzen, Wissen

- Die Rolle muss über tiefergehendes **Fachwissen** zur Förderprogrammlandschaft sowie **juristische Grundkenntnisse** verfügen. Sie kennt relevante Förderquellen und die aktuellen Förderprozesse (Fachkompetenz).
- Die Rolle muss in der Lage sein, **Wissen verständlich aufzubereiten und zu vermitteln** (Methoden- und Sozialkompetenz).
- Darüber hinaus ist die Rolle motiviert und lernfähig.

Verantwortung und Entscheidungen

- Die Rolle muss **fachlich immer auf dem neusten Stand sein, was neue förderpolitische Potenziale betrifft** und bildet sich selbst stets weiter.
- Die Rolle ist für die **Qualität und Aktualität** des vermittelten **Wissens** verantwortlich.
- Sie geht proaktiv auf Mitarbeitende zu und **verantwortet den Wissenstransfer**.

Werkzeuge

- Zur Wissensvermittlung können **analoge** wie auch **digitale Schulungsformate** genutzt werden (z. B. Lern-Plattformen, Handbücher etc.).
- Als Formate sind **regelmäßige oder anlassbezogene externe oder Inhouse-Schulungen** möglich.

Voraussetzungen und Herausforderungen

- Voraussetzungen sind **Freiräume** zur **fachlichen Weiterentwicklung** und Vertiefung, Rückendeckung sowie die stetige Beschaffung aktueller Schulungsunterlagen.
- Herausforderungen bestehen in der **Offenheit für die permanente Aneignung von neuem Wissen** sowie in der **strukturierten und regelmäßigen Vermittlung des Fachwissens**.

Der Rollenkompass macht Störfaktoren und Stärkungen leichter bearbeitbar.



**Was gehört zu
meiner Rolle?**

*Welche Erwartungen
habe ich selbst als Rollen-
inhaber:in an mich? Was
erwarten andere von mir?*



**Was gehört nicht
zu meiner Rolle?**

*Was mache ich alles
trotzdem?
Wo kann ich mich
abgrenzen?*

**Was stärkt mich in
meiner Rolle?**

*Woher bekomme ich
Unterstützung und
Feedback?*

**Was hindert mich, meine
Rolle auszufüllen?**

*Was behindert mich?
Welche Umstände müssten
sich ändern?
Welche Punkte wirken
störend auf die Rollen-
ausübung?*

Der Rollenkompass ist eine hilfreiche Methode, um Rollenklarheit herzustellen. Die Überprüfung der Rollen und Aufgaben sollte für das Fördermittelmanagement insbesondere im Aufbaujahr immer wieder im Fokus stehen.

Die Methode hilft dabei, die eigenen Kernaufgaben zu schärfen beziehungsweise nachzujustieren und bezieht dabei auch implizierte Aufgaben ein, die häufig indirekt an eine Rolleninhaberin oder einen Rolleninhaber herangetragen werden.

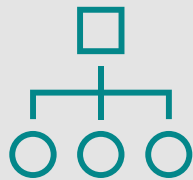
Ein Rollenkompass kann Face-to-Face oder virtuell durchgeführt werden. Ein Board mit Post-its hilft bei der Analyse.

Kapitel 6:

Strukturelle Verortung und

mögliche Organisationsformen

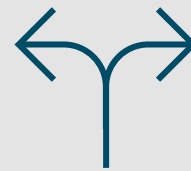
Drei Formen sind besonders gängig für den Aufbau des Fördermittelmanagements.



Linien-Organisation

Gängigste Organisationsform innerhalb der kommunalen Verwaltungslandschaft.

Basierend auf diesem Ansatz sind mehrere Organisationsmodelle denkbar → zentral, dezentral, hybrid.



Outsourcing

Verankerung der Aufgaben des Fördermittelmanagements außerhalb der Kernverwaltung.

Beispielsweise in Tochtergesellschaften wie der Wirtschaftsförderung.

Gebündelte Aufgabenwahrnehmung und Entlastung der Kernverwaltung.



Stablinienorganisation

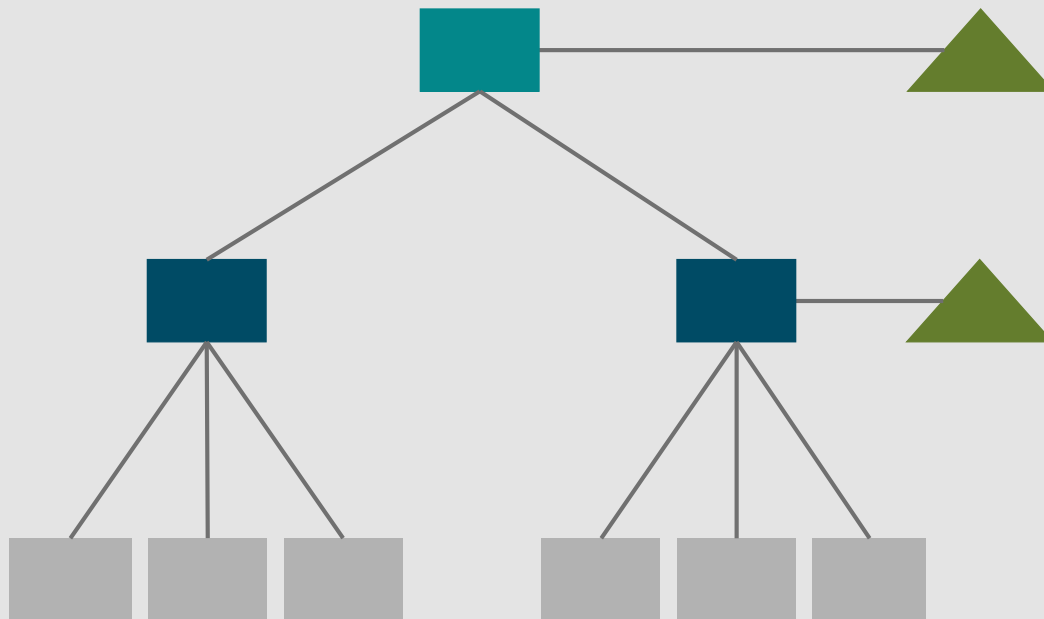
Neben der Linien-Organisation eine der häufigsten Formen.

Stabsstellen unterstützen Instanzen bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben mit beratender, vorbereitender oder überwachender Funktion.

Keine Weisungsfunktion und kombinierbar mit Linien-Organisation.

Als Stabstelle kann das Fördermittelmanagement auf verschiedenen Ebenen der Verwaltung angesiedelt werden.

Stabliniensystem



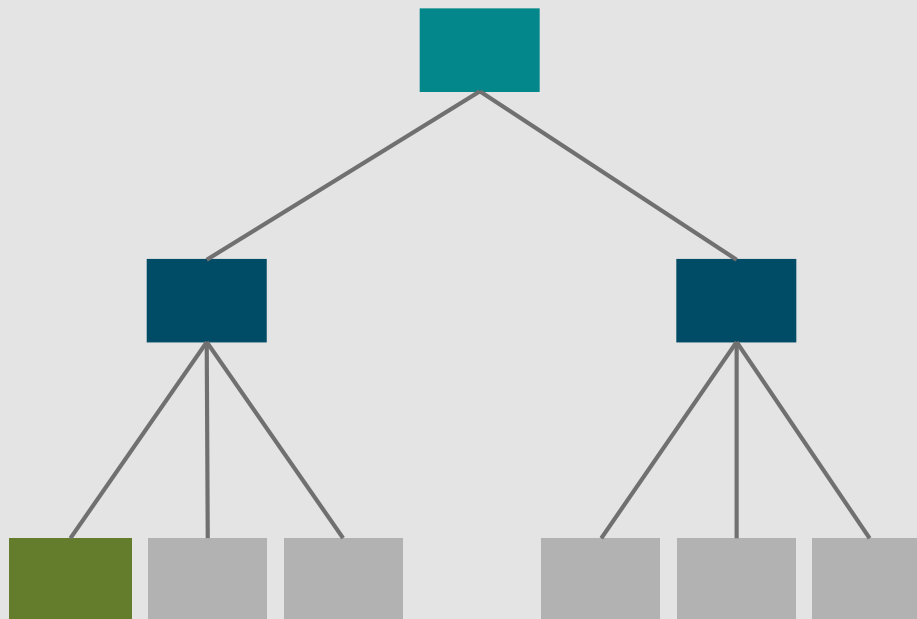
Stablinien-Organisation

- Übersichtlicher Aufbau der Rollenverteilung, Zuständigkeiten und Ansprechpersonen
- Einheitliche Kompetenzverteilung mit klaren Über- und Unterordnungsverhältnissen
- Geringere Koordinierungsaufwände und Vermeidung von Doppelstrukturen

- Bürokratisch – lange Kommunikations- und Entscheidungswege durch klare Zuständigkeiten und Hierarchie
- Setzt umfangreiches Fachwissen auf Seiten der Führungskräfte voraus
- Geringer Flexibilisierungsgrad sowie geringe Anpassungsfähigkeit

Die Einordnung im Liniensystem ist die gängigste Verortung eines zentralen Fördermanagements.

Liniensystem



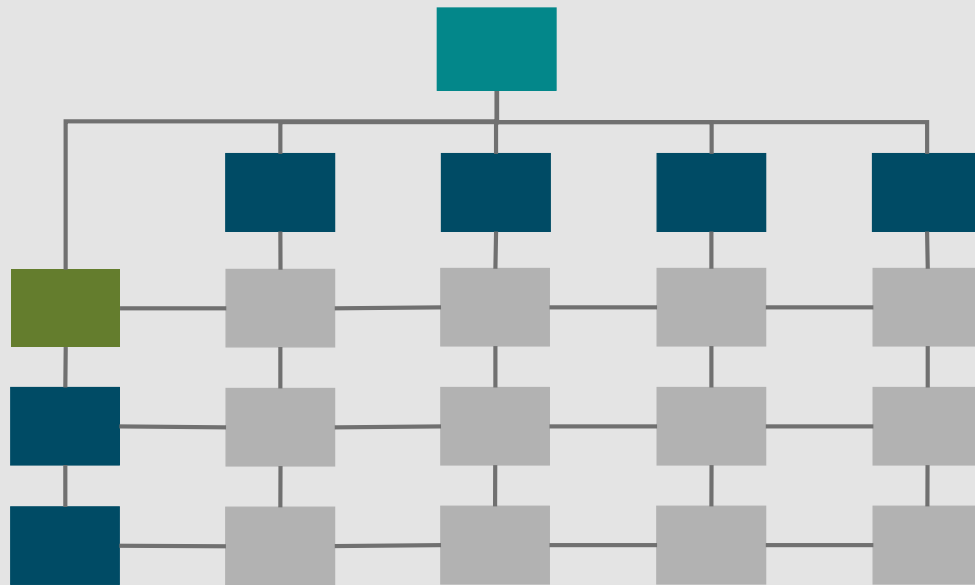
Linien-Organisation

- Zentralisierung der Steuerung beziehungsweise Koordinierung steigert Effizienz
- Entlastung der Linien durch Einsatz von Spezialisten
- Eindeutige Abgrenzung von Zuständigkeiten
- Ermöglicht Querschnittsvernetzung und übergeordnete Perspektive

- Konfliktpotenzial durch Trennung von Entscheidungsvorbereitung/-unterstützung und tatsächlicher Entscheidung
- Akzeptanz von Stabsstellen → eingeschränkte Autorität und Durchsetzungskraft
- Manipulationsgefahr durch Stabsstellen

Eine Verankerung als Matrixorganisation verkürzt die Abstimmungswege, setzt jedoch einen hohen Koordinierungsaufwand voraus.

Matrixsystem



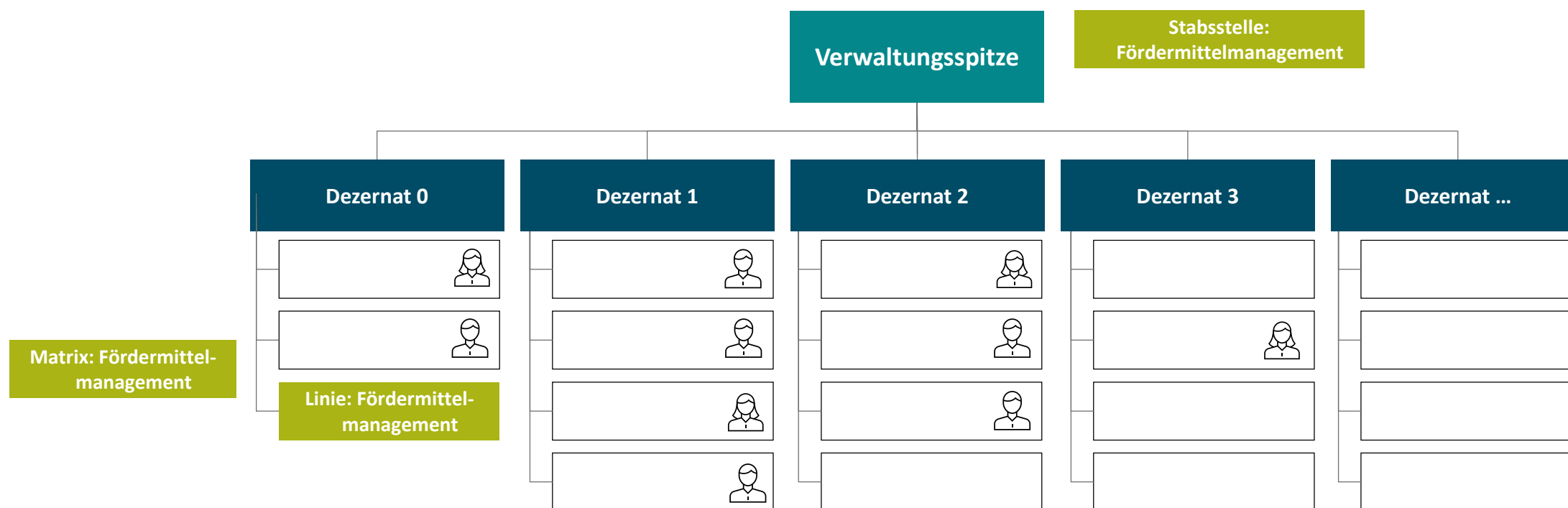
Matrixorganisation

- Berücksichtigung aller Organisationseinheiten
- Motivationsförderung und Akzeptanz durch Teilnahme am Problemlösungsprozess
- Gewährleistet und fördert Innovationsfähigkeit und Flexibilität der Verwaltung → schnelle, dynamische Lösungen
- Kurze Abstimmungs- und Entscheidungszeiten
- Nutzung von Fach- und Spezialwissen der zentralen beziehungsweise dezentralen Fachbereiche

- Hoher Kommunikations- und Koordinierungsaufwand
- Setzt gute zentrale Steuerung und Controlling voraus
- Gefahr der Verlusts des Zuständigkeitsbeziehungsweise Verantwortungsgefühls
- Zuordnung von Personalressourcen könnten Engpässe bilden

Unabhängig von der Organisationsform braucht das Fördermittelmanagement Ansprechpersonen in allen fördermittelrelevanten Bereichen.

Beispielhafte Darstellung in einem Organigramm.

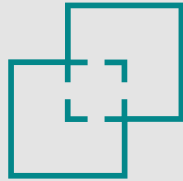


Aufgaben und Prozesse für die Ansprechpersonen in den Ämtern:

- Berichterstattung hinsichtlich gestellter und bewilligter Fördermittel
- Berichterstattung hinsichtlich „Lessons Learned“ aus Fördermittelantragsprozessen
- Berichterstattung hinsichtlich Weiterbildungs- und Unterstützungsbedarfen
- Kommunikation bezüglich neuer Arbeitshilfen

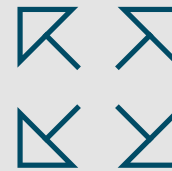
Für ein Outsourcing gibt es drei potenzielle Varianten.

Mögliche Organisationsformen des Fördermittelmanagements außerhalb der Verwaltung



Interkommunale Kooperation

- Zusammenschluss von Kommunen, um gemeinsam die Ressourcen für ein Fördermittelmanagement aufzubringen
- Eventuell Verankerung auf Kreisebene als Kooperationspartner möglich
- Bedarfe der Kooperationspartner können unterschiedlich sein, Bedarfserhebung und Kommunikationsaktivitäten deshalb sehr wichtig
- Eventuell förderfähig als interkommunale Kooperation



Beauftragung externer Dienstleister

- Verschiedenste Agenturen auf Bundes- und Landesebene sowie Beratungsunternehmen bieten entsprechende Services an
- Für Teilaufgaben des Fördermittelmanagements eher möglich als für andere Aufgaben
- Ermöglicht hohe Effizienzgewinne
- Entsprechende Ressourcen müssen aufgebracht werden



Auslagerung in kommunale Tochter

- Kommunaleigene Unternehmen und Gesellschaften wie beispielsweise ausgegründete Büros der Wirtschaftsförderung übernehmen das Fördermittelmanagement
- Nähe zur Verwaltung besteht weiterhin
- Gebündelte Aufgabenwahrnehmung und Entlastung der Kernverwaltung
- Ermöglicht hohe Effizienzgewinne

Kommunale Praxisbeispiele zum Fördermittelmanagement

Auf den nachfolgenden Folien finden Sie Informationen zum Organisationsaufbau, zu Aufgabenschwerpunkten und zentralen Herausforderungen im Fördermittelmanagement aus Beispiel – Kommunen.

Für den Aufbau des Fördermittelmanagements gibt es keinen Königsweg!

Sie müssen Ihr anschlussfähiges Steuerungsmodell finden und unter Berücksichtigung Ihrer Rahmenbedingungen für Sie passgenaue Aufgaben festlegen.

Variante A – Oberzentrum in Nordrhein-Westfalen

Kommunales
Beispiel

Verortung des Fördermittelmanagements

Im Büro der Oberbürgermeisterin

Amt für Europa-Angelegenheiten

Personelle Ausstattung

- Zwei Vollzeitstellen
- Technische Umsetzung ausgelagert (z. B. Nutzung Vergabesoftware)



Förderstrategie

- Es gibt strategische Leitsätze für die Stadt, an denen sich das Fördermittelmanagement orientiert
- Die Entscheidungen für oder gegen eine Förderprogrammteilnahme treffen die Dezernate und Ämter
- Eine flächendeckende Umsetzung ist nicht gegeben



Haupttätigkeiten

Servicestelle

- Vernetzungsaktivitäten und Wissensvermittlung
- Ansprechpersonen für das Fördermittelmanagement
- Interne Kommunikation (z. B. Newsletter)
- Förderprogrammrecherche
- In Ausnahmefällen Unterstützung bei Antragsstellung

Interne Kommunikation

- Gründung Arbeitskreis als Austauschplattform
- Teilnehmende aus allen Fachbereichen, drei bis vier Mal pro Jahr



Must-Haves

- Grundstrukturen für ein Fördermittelmanagement aufbauen
- Darauf aufbauend FM-Tätigkeiten/Schwerpunkte ausweiten



Herausforderungen

- Netzwerkaufbau kostet viele Ressourcen
- Nicht immer ist die Abgrenzung zu den Aufgaben der Fachbereiche klar
- Servicestelle muss vor allem schnell auf Zuruf der Fachbereiche reagieren



Variante B – Oberzentrum in Nordrhein-Westfalen

Verortung des Fördermittelmanagements

Angesiedelt beim Dezernenten
Geschäftsbereichsleitung Zentrale Dienste
Ressort „Zentrales Fördermittelmanagement (FM)“ (zunächst als Stabsstelle)

Personelle Ausstattung

- Acht Mitarbeitende im Ressort, wobei zwei Stellen aktuell nicht besetzt sind
- Eigene Stabsstelle zusätzlich für Europa-Förderungen



Förderstrategie

- Entscheidungen bezüglich der Förderprogramme werden größtenteils im Rahmen mittelfristiger Finanzplanungen getroffen
- Gesamtstädtische Ziele aus dem Verwaltungsvorstand mit klarem Bezug zu den Bereichen Stadterneuerung/Stadtquartiere (Bildung/soziale Teilhabe)



Haupttätigkeiten

Zentrales Fördermittelmanagement

- Dienstleister für die Fachbereiche (Abstimmungen mit Kämmerei, aber kein Controlling d. Fördermittel)
- Gesamtes Förderverfahren für Großprojekte
→ Vorbereitung Anträge, Abstimmung mit Fördergebern, Berichtspflichten und Termine; Vergaberechtliche Fragestellungen; Inhalte aus den Fachbereichen
- Qualitätssicherung

Interne Kommunikation

- Kollegialer, informeller Austausch (Netzwerksarbeit)
- Lenkungsausschuss Förderprojekte tagt alle drei bis vier Monate (Fachexpert:innen, Abteilungsleitende, betroffene Beigeordnete und zentrales Fördermittelmanagement)
 - Dauer 2,0 Stunden;
 - Zentrale Plattform, internes Berichtswesen, Entscheidungsbedarfe adressieren, Vermittlung strategischer Ziele des Verwaltungsvorstands



Must-Haves

- Fachspezifische Förderungen in den Fachbereichen (z. B. Kultur, Sportstätten und Klimaschutz)
- Unterstützung durch den Verwaltungsvorstand
- Klare Führung und Vorgaben
- Verlässliches internes Netzwerk



Herausforderungen

- Abgrenzungen zu den Fachbereichen teilweise uneindeutig; Konflikte und Parallelprozesse
- Einzelfallabwägungen: Zentrales FM oder Fachbereiche, je nach Risiko und Ressourcen
- Abstimmungen Bund/Land



Variante C – Oberzentrum in Nordrhein-Westfalen

Kommunales
Beispiel

Verortung des Fördermittelmanagements

Im Dezernat, in dem Bereich Bau, Verkehr und Mobilität zentralisiert

Fachbereich:

Vertrags-, Vergabe- und Fördermittelmanagement

Personelle Ausstattung

- Neun Mitarbeitende, zukünftig bis zu 15 Personen



Haupttätigkeiten

Fördermittelmanagement

- Fördermittelakquise
- Neutrale, zentrale Serviceeinheit
- Fördermittelmanager/Portfoliomanager für strategisches Controlling

Must-Haves



- Keine dezernatsbezogenen Partikularinteressen im Vordergrund; kollaborativer Ansatz
- Fachbereiche suchen selbst Fördermittel (z. B. Kulturbereich)
- Unterstützung durch Verwaltungsvorstand

Förderstrategie



- Politische Ziele werden in anderen Gremien entwickelt und dann als Grundlage für Förderstrategien genommen
- Gesamtstädtisches Denken
- Überforderung durch Sofortprogramme; Fördermittelmanagement über Legislaturperioden hinaus angehen

Interne Kommunikation



- Fachlicher Austausch
- Regelmäßige Treffen mit den Stakeholdern
- Integrale Berichterstattung

Herausforderungen



- Sofortprogramme überfordern. Fördermittelmanagement sollte über Legislaturperioden hinaus angegangen werden
- Noch keine Nutzung digitaler Lösungen

Variante D – Oberzentrum in Rheinland-Pfalz

Kommunales
Beispiel

Verortung des Fördermittelmanagements

Ehrenamtlicher Beigeordneter als Leiter des Dezernats für Fördermittelmanagement

Personelle Ausstattung

- Dezernent
- Eine Referentin
- Eine Sekretärin in Vollzeit und eine Sekretärin in Teilzeit



Haupttätigkeiten

Fördermittelmanagement

- Dienstleister für die Fachbereiche
- Zentrale Recherche für Fördermittel
- Informationsweitergabe an die Fachbereiche
- Entwicklung Schulungskonzept
- Keine Antragsstellung

Must-Haves

- Fachbereiche bearbeiten Anträge fachlich
- Teilprozesse auch an Beteiligungsunternehmen ausgelagert
- Enge Verbindung zum Verwaltungsvorstand
- Schnelle Informationsweitergabe durch FM



Förderstrategie

- Ein Masterplan Klimaschutz dient als Referenzrahmen: „Die Verwaltungsführung legt strategische Schwerpunkte fest.“



Interne Kommunikation

- Informationsweitergabe immer über die Dezernate
- In den Dezernaten: Entscheidung, in welche Ämter die Informationen weitergegeben werden
- Enge Einbindung/Abstimmung über Dezernent im Verwaltungsvorstand
- Keine Nutzung des Intranets; Informationsweitergabe per E-Mails



Herausforderungen

- Doppelstrukturen und Abstimmungen
- Dezernat noch keine große Strahlkraft
- Fehlende Feedbackkultur / schlechter Rücklauf aus den Dezernaten
- Kein Datenabruf mithilfe SAP aus Finanzdezernat
- Umsetzung nicht immer leistbar in den Fachbereichen



Kapitel 7: Von der Fördermittelplanung bis zur Abwicklung – die wichtigsten Prozesse im Überblick

Bevor es an die Antragstellung geht, ist zunächst ein „Projekt-Scoping“ durchzuführen.

Das Ergebnis ist der Gesamtprojektfahrplan, der auch potenzielle Förderprogramme berücksichtigt.



Hilfreiche Fragen im „Projekt-Scoping“

1 Zielsetzung des Projektes

- Welche Ziele werden verfolgt?
- Welchen Beitrag leistet das Projekt zur gesamtstädtischen Entwicklung?

2 Inhaltliche Ausrichtung und Nutzung

- Welche Anforderungen (z. B. funktionale/energetische/architektonische) werden an das Projekt gestellt? Welche Nutzung oder gegebenenfalls künftiger Nutzungsmix soll angestrebt werden?

3 Termin- und Kostenrahmen

- Wie gestaltet sich der Termin- und Kostenrahmen des Projektvorhabens und welche Meilensteine sind bereits gesetzt?

4 Weitere Unterlagen

- Welche zusätzlichen Planungsunterlagen sollten noch eingeholt werden?
- Welche zusätzlichen Fachstrategien sind gegebenenfalls im Projekt zu berücksichtigen?

5 Rahmenbedingungen

- Liegt das Projekt in einem Strukturfördergebiet oder einer anderwärtigen Förderregion?
- Liegt ein integriertes Handlungskonzept vor (z. B. ein Integriertes Stadtentwicklungskonzept)?

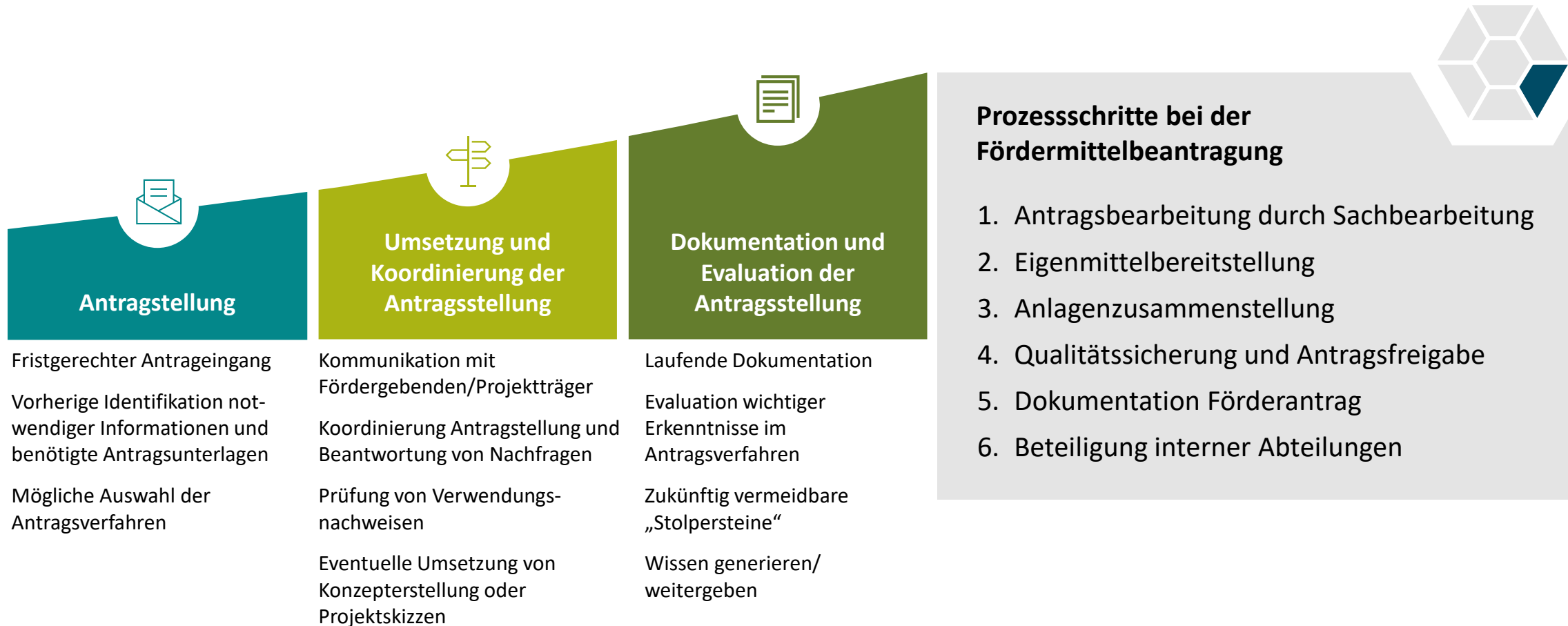
6 Erste möglichen Förderprogramme

- Welche aktuellen Förderprogramme kommen in Frage?
- Wo lohnt es sich, genauer hinzuschauen?

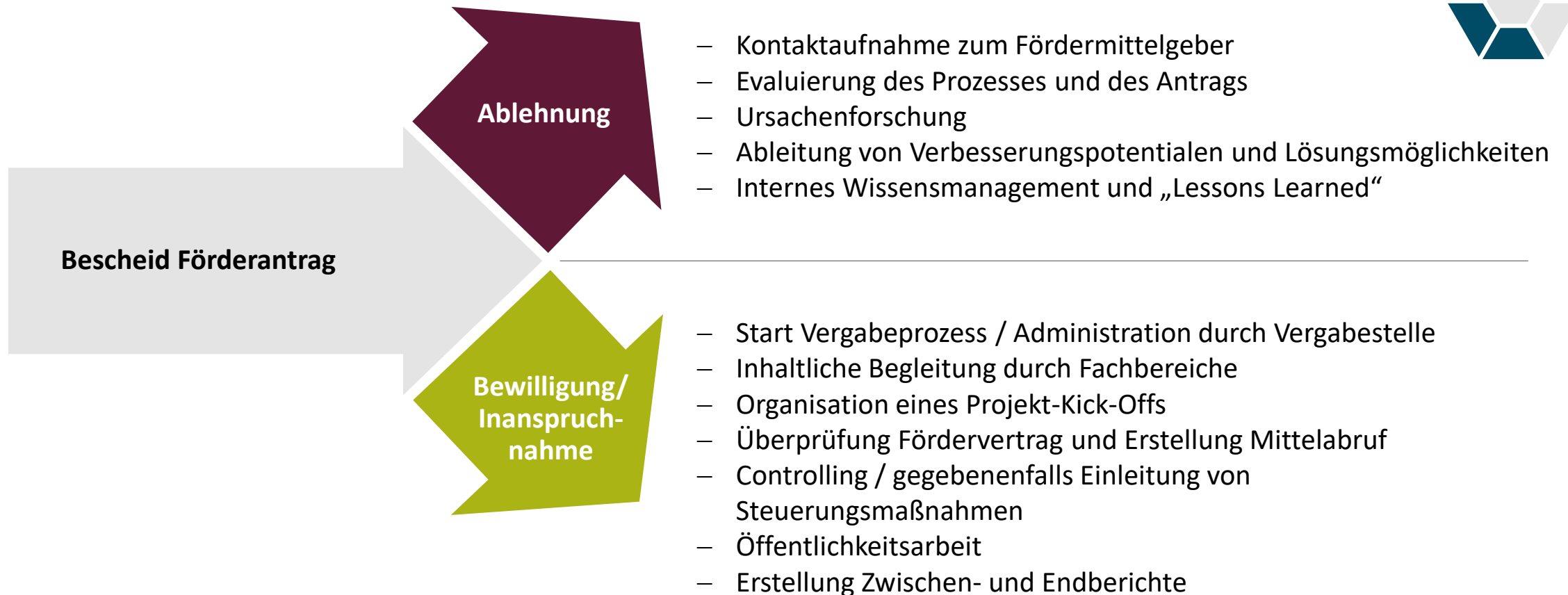
Um erfolgversprechende Fördermöglichkeiten zu finden, lohnt sich ein Abgleich der Projektziele mit Schlüsselbegriffen.



Fördermittelbeantragung: Drei zentrale Arbeitsphasen sind im Blick zu behalten. Die Anforderungen sind dabei entsprechend der Förderrichtlinien zu erfüllen.



Förderbewilligung: Nach Erhalt eines positiven Bescheids zahlt sich vor allem die Sicherstellung eines gut organisierten Projektmanagements aus.



Förderabschluss: Das Förderverfahren endet mit dem rechtskonformen Abschluss oder geht in eine Folgeförderantragstellung über.



Berichte

Erstellung
Abschlussberichte
und Verwendungs-
nachweise



Haushalt

Finanzielle
Abwicklung



Nachweis

Revisionssichere
Aufbewahrung
aller relevanten
Unterlagen



Wissenstransfer

Auswertung von
„Lessons Learned“



Folgeanträge

Prüfung von
Möglichkeiten zur
Anschlussförderung

Kapitel 8: Tipps und Tricks zur Fördermittelplanung

Praxis-Check „Förderzyklus“ – Er hilft dabei, keine wesentlichen Aufgaben zu übersehen.

Die Aufgabenerfüllung ist in den Kommunen jeweils sehr individuell organisiert.

Praxis-Check „Förderzyklus“

Teilprozesse

Fördermittelplanung	Finanzierungssuche	Beantragung	Bewilligung/Vergabe	Inanspruchnahme	Abwicklung
Maßnahmenplanung Umsetzungs- und Zeitplanung Finanzierungsbedarfsklärung Benennung von Ansprechpersonen Vereinbarung von Kooperationen	Meldung auf Förderaufrufe Mittel- und Programmrecherche Identifikation Förderprogramme/Analyse Kriterien EU-Programm-Check Sponsoring/Fundraising	Antragsbearbeitung durch Sachbearbeitung Eigenmittelbereitstellung Anlagenzusammenstellung Qualitätssicherung und Antragsfreigabe Dokumentation Förderantrag Beteiligung interner Abteilungen	Bearbeitung bei Rückfragen Erfassung und Vorkontierung des Bescheides Verbuchung Vergabeprozess Risikomanagement Ablehnung: „Lessons Learned“	Kick-Off Förderprojekt Überprüfung Fördervertrag Erstellung Mittelabrufe Projektdurchführung Internes Controlling (Steuerungsmaßnahmen, Kosten- und Finanzierungsübersichten) Öffentlichkeitsarbeit Erstellung Zwischen- und Endberichte	Erstellung Abschlussberichte und Verwendungsnachweise Buchhalterische Abwicklung Bearbeitung Schlussbescheid Vorbereitung Folgeförderung Interne Evaluation Revisionssichere Aufbewahrung der Mittelabrufe und Verwendungsnachweise

Aufgaben

Verlieren Sie den Überblick? Der „Projekt-Check“ hilft Ihnen auf dem Weg zur erfolgreichen Beantragung von Fördermitteln.

Meiden Sie diese Stolpersteine

... und folgen Sie dem „Projekt-Check“, der Sie zum Ziel führt.

Unklare Projektziele

- Integration des Vorhabens in die Förderstrategie
- Ausrichtung an zentralen politischen Zielen
- zeitgemäß und unter Berücksichtigung perspektivischer Trendentwicklungen



Unstrukturierte Suche nach geeigneten Förderprogrammen

- Verschlagwortung von förderpolitisch relevanten Themen im Projekt
- Identifikation von zusätzlichen themenübergreifenden Förderprogrammen
- Recherche auf den entsprechenden Förderdatenbanken EU-Bundes- und Landesebene



Versäumnis von Antragsfristen und Ignorieren von Fördervoraussetzungen

- Zu Beginn zunächst Antragsfristen und besondere Fördervoraussetzungen auswerten
- Kumulierungsverbot mit anderen Förderprogrammen beachten
- Nutzen-Aufwand-Analyse zur Abwägung der Einbindung eines Förderprogramms



Verlust von Wissen aus Erkenntnissen und „Learnings“

- Dokumentation von Erkenntnissen (Förderdatenbank)
- Rückkopplung mit anderen Fachbereichen
- Fachübergreifender Wissensaustausch



Auch mal „Nein“ sagen. Nicht jedes Förderprogramm muss für Ihr Projekt geeignet sein.

Mit diesen vier Schlüsselkriterien können Sie Förderprogramme je nach Projektvorhaben problemlos aussortieren.





Weitere Hilfestellungen finden Sie in der Handreichung „Fördermittelrecherche leicht gemacht“ unter pd-g.de/DARP

Eine Methode zur Analyse der Fördermittellandschaft des Deutschen Aufbau- und Resilienzplans (DARP)

Fördermittelrecherche leicht gemacht: Eine Handreichung zur Analyse der Fördermittellandschaft für Ihr kommunales Investitionsvorhaben

Aus mehr als 300 Beratungen zur effektiven Einbindung von Fördermitteln in investive Maßnahmen der öffentlichen Hand wurde eine Handreichung entwickelt, die eine versierte Methode zur Fördermittelrecherche beinhaltet. Die Handreichung wird ergänzt durch eine Excelvorlage, die für die Dokumentation und das Vergleichen von Fördermöglichkeiten verwendet werden kann. Außerdem stellen wir unsere Templates zur Erstellung von Steckbriefen und Kumulierungsmöglichkeiten sowie Leitfragen zum Gespräch mit den fördergeben Stellen zur Verfügung.

Hier können Sie die Dokumente herunterladen:

- [!\[\]\(7e26b787b568097e569ab365753f5c41_img.jpg\) **Methode zur Fördermittelrecherche – Handreichung**](#)
- [!\[\]\(29120c504c881bd60d07ff3c824068ec_img.jpg\) **Excelvorlage zur Dokumentation und zum Vergleich der Fördermöglichkeiten**](#)
- [!\[\]\(84dbc32ec15ca8b156dfaaf61d5c8410_img.jpg\) **Template zur Erstellung von Steckbriefen, Kumulierungsmöglichkeiten inklusive Leitfragen**](#)

Kontakt

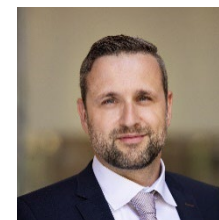


Dr. Eva Ottendörfer

Managerin

M +49 72 570 370 7

Eva.Ottendoerfer@pd-g.de



Thomas Dumalsky

Senior Manager

M +49 173 192 238 3

Thomas.Dumalsky@pd-g.de

PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH

Friedrichstraße 149, 10117 Berlin

T +49 30 25 76 79 - 0

F +49 30 25 76 79 - 199

info@pd-g.de

www.pd-g.de

