

Fördermittelratgeber

**für kommunale
Entwicklungspolitik**



Handwerkszeug
für die richtige
Antragsstellung

fin·e+p

forum für internationale
entwicklung + planung

Inhaltsangabe

1 Ziel und Zielgruppen dieses Ratgebers	2
2 Wie funktioniert Projektförderung?	4
3 Rollenklärung	4
3.1 Die Kommune als Antragsteller und Projektträger	5
3.2 Die Kommune als Projektpartner	7
3.3 Die Kommune als Berater	9
4 Auf Fördermittelgeber zugehen – worauf kommt es an?	11
4.1 Geeignete Fördermittelgeber finden	12
4.2 Vorbereitung der Antragstellung	13
5 Gute Projekte ausarbeiten und Anträge schreiben	13
5.1 Kriterien für die Förderfähigkeit	14
5.2 Projekte entwickeln	15
5.2.1 Von der Problemanalyse zur Projektidee	16
5.2.2 Die Ausschreibung	17
5.3 Die Antragstellung	18
6 Die Projektumsetzung	22
6.1 Vertragliche Verpflichtungen	22
6.2 Die Projektsteuerung	22
7 Die Evaluierung	24
8 Anhang: Nützliche Links	26

1 Ziel und Zielgruppen dieses Ratgebers

Kommunale Entwicklungspolitik bezieht sich sowohl auf Inlandsaktivitäten als auch auf die Arbeit mit und in Kommunen in sogenannten Entwicklungs- und Schwellenländern.

Kommunale Entwicklungspolitik (KEpol) wird als die „Summe der Mittel und Maßnahmen verstanden, die die Kommunen einsetzen und ergreifen, um die global nachhaltige Entwicklung in der eigenen Kommune, ebenso wie in Partnerkommunen in Entwicklungs- und Transformationsländern zu fördern“ (Beschluss des Bund-Länder-Ausschusses Entwicklungszusammenarbeit zur KEpol 2010). Kommunale Entwicklungspolitik bezieht sich sowohl auf Inlandsaktivitäten als auch auf die Arbeit mit und in Kommunen in sogenannten Entwicklungs- und Schwellenländern.

Vielschichtige Beweggründe und Potenziale in den Kommunen.

Die Beweggründe und Potenziale der Kommunen für entwicklungspolitisches Engagement sind vielschichtig. Kommunen möchten globale Verantwortung übernehmen und dazu beitragen, dass Entwicklungspolitik nicht nur vom Bund und den Ländern, sondern auch von einer breiten Öffentlichkeit getragen wird. Daher werden Kommunen immer häufiger selbstständig in der Entwicklungspolitik tätig und versuchen, ihr Know-how auf kommunaler Ebene zu nutzen. Kommunen haben Zugang zu den unterschiedlichen Gruppen der Zivilgesellschaft und können deshalb einen wichtigen Beitrag dazu leisten, die in der „Eine-Welt-Arbeit“ engagierten Nichtregierungsorganisationen, Initiativen und Gruppen zu vernetzen. Kommunen verbinden mit ihrer Entwicklungspolitik unter anderem:

- Erfahrungsaustausch mit und Unterstützung von Partnerkommunen im Süden
- Qualifizierung und Weiterbildung des eigenen Personals
- Imageverbesserung in der Außendarstellung (weltoffene Kommune)
- Integration von Migrantengruppen aus den Ländern des globalen Südens

Die Kommunen werden auch auf europäischer Ebene zunehmend als wichtige Akteure in der Entwicklungszusammenarbeit anerkannt und zu mehr Engagement ermutigt. So verabschiedete z. B. der EU-Ministerrat bereits im Oktober 2008 die „Europäische Charta zur Unterstützung lokalen Regierungshandelns“. Dem steht jedoch gegenüber, dass die Handlungsspielräume der Kommunen zur Förderung der Entwicklungspolitik vor dem Hintergrund der anhaltenden Finanzkrise stetig kleiner werden. Daher ist es für Kommunen attraktiv, ihre entwicklungspolitischen Aktivitäten durch die Akquise von Drittmitteln zu stärken. Wenn man es richtig anstellt, bietet die Antragstellung bei der Europäischen Kommission, bei Stiftungen oder bei Bundes- und Landesministerien den Kommunen echte Chancen, zusätzliches Geld für Projekte einzuwerben, die sonst nicht umsetzbar wären.

Viele Anträge auf Fördermittel werden aber gar nicht erst gestellt, weil Kommunen sich von dem vermeintlichen „Förderdschub“ abschrecken lassen. Andere Anträge werden abgelehnt, weil die Antragsteller Fehler machen oder ihr gutes Vorhaben nicht gut genug präsentieren.

Der vorliegende Ratgeber richtet sich an Kommunen, die im Rahmen einer Nord-Süd-Städtepartnerschaft oder ihres sonstigen globalen Engagements nach Fördermöglichkeiten suchen. Ziel des Ratgebers ist es, die Kommunen bei der Akquise von Fördermitteln zu unterstützen und aufzuzeigen, worauf es bei der Beantragung von Fördermitteln ankommt. Im ersten Teil des Ratgebers geht es um die Rollenklärung und die notwendigen institutionellen Voraussetzungen in der Kommune, damit Fördermittelanträge erfolgreich gestellt werden können. Schritt für Schritt werden zunächst die wesentlichen Fragen und Entscheidungen aufgeführt, die Kommunen klären sollten, bevor sie eine Projektförderung beantragen. Im weiteren Verlauf erfahren Sie,

- wie der Prozess der Beantragung von Fördermitteln generell funktioniert,
- welche formalen Anforderungen bedacht werden müssen,
- nach welchen Kriterien institutionelle Geber Anträge häufig bewerten und auswählen,
- wie man einen guten Antrag auf Fördermittel schreibt,
- wie Sie Fehler bei der Beantragung von Fördermitteln vermeiden und
- was Sie nach der Bewilligung des Antrags beachten müssen.

Dieser Ratgeber ist so aufgebaut, dass die Methoden und Hinweise für unterschiedliche Fördermittelgeber gelten. Nach Förderprogrammen muss man aktiv suchen. Die Förderinstitutionen sind sehr vielfältig und die Förderziele können sich ändern. Wir verzichten daher auf eine detaillierte Beschreibung einzelner Förderprogramme und verweisen auf die ausführliche Liste von Links im Anhang. Es ist kein Problem, Informationen über Förderprogramme auf Landesebene, bundesweit oder auf EU-Ebene zu finden. Der vorliegende Ratgeber weist den Weg und gibt Hinweise dazu.

Dieser Ratgeber soll Kommunen bei der Akquise von Fördermitteln unterstützen und aufzeigen, worauf es bei der Beantragung von Fördermitteln ankommt.

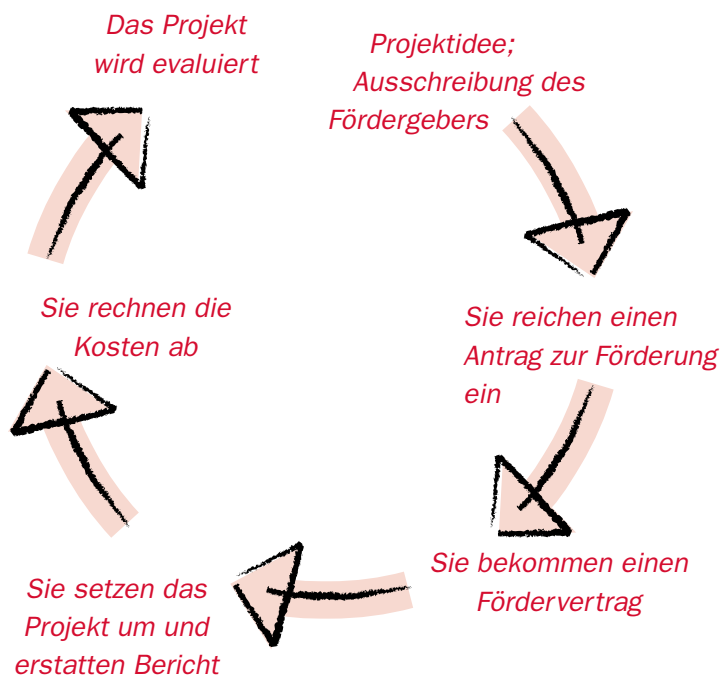
Inhalte des Ratgebers.



2 Wie funktioniert Projektförderung?

Von der Idee oder Ausschreibung bis zum Antrag.

Am Anfang eines Projektes steht Ihre Projektidee oder die Ausschreibung eines Fördermittelgebers zur Einreichung eines Projekts. Sie planen Ihr Projekt und reichen einen Antrag zur Förderung ein.



Wenn das Projekt bewilligt wird, erhalten Sie einen Vertrag mit den Finanzierungsmodalitäten. In der Regel gibt der Fördergeber einen Anteil der Gesamtkosten als Zuschuss und die Kommunen müssen einen Eigenbeitrag leisten, um die Gesamtkosten abzudecken.

Während der Projektumsetzung erstatten Sie regelmäßig Bericht über die Projektfortschritte.

Das Projekt wird erfolgreich durchgeführt und Sie rechnen im Verwendungsnachweis alle Kosten gegenüber dem Geldgeber ab.

Schließlich wird die Zielerreichung bewertet. Diese Evaluierung dient zugleich als Dialoginstrument.

3 Rollenklärung

Verschiedene Rollen der Kommune im Projekt sind denkbar.

Kommunen sind in vielen Budgetlinien nicht antragsberechtigt. Das bedeutet aber nicht, dass Drittmittelakquisition für sie nicht infrage kommt. Denn neben der Rolle als Hauptantragssteller können Kommunalverwaltungen auch mit anderen Akteuren kooperieren und als Partner auftreten oder einfach nur unterstützend für andere Akteure tätig werden. Um die für Sie passende Aktionsform definieren zu können, listen wir im Folgenden gute Argumente und Tipps als Entscheidungshilfe auf.

3.1 Die Kommune als Antragsteller und Projektträger

Ist die Kommune Hauptantragsteller, hat sie im Erfolgsfall auch die Verantwortung für die korrekte Projektdurchführung. Vorausgesetzt, der Fördergeber lässt Gebietskörperschaften als Antragssteller zu, gibt es in der Tat gute Gründe dafür, selber Antragssteller zu sein:

- In der Regel formulieren die Fachbereiche, die mit kommunaler Entwicklungspolitik betraut sind, Ziele, die sie aber aus Mangel an Ressourcen nicht mit Nachdruck verfolgen können. Ein erfolgreicher Projektantrag versetzt Sie endlich in die Lage, Dinge für eine bestimmte Zeit voranzutreiben, die Sie so oder so schon länger tun wollten.
- Mit der Hauptverantwortung sind für Sie auch die größten Gestaltungsmöglichkeiten verbunden.
- Eine Projektbewilligung und die Projektdurchführung bringen oft öffentliche Aufmerksamkeit mit sich – und seien wir ehrlich: Welcher Bürgermeister / welche Bürgermeisterin schätzt das nicht?
- In den verschiedenen Fachbereichen einer Kommune ist eine Menge Know-how (und Gestaltungswillen!) vorhanden. Wird dieses Know-how sinnvoll in einem Projektteam gebündelt, können ganz spezifische und kreative neue Lösungen in der kommunalen Entwicklungspolitik konzipiert werden. Dies ist eines der Hauptargumente für das Engagement von Kommunen bei der Übernahme globaler Verantwortung.
- Programme der Europäischen Kommission setzen oft Partnerschaften im europäischen Ausland voraus. Dies kann ein passender Rahmen sein, sich bspw. mit den eigenen europäischen Partnerstädten auf ein gemeinsames inhaltliches Ziel zu verständigen und einen Erfahrungsaustausch aufzubauen.
- Für Kommunen ist es im Vergleich zu gemeinnützigen nicht staatlichen Akteuren viel leichter, den Eigenbeitrag zur Kofinanzierung des Projekts z. B. in Form von Personalleistungen aufzubringen.
- Kommunen genießen durch die in ihrer Verwaltung versammelte Expertise und Erfahrung in der Verwaltungspraxis sowie der Finanz- und Projektdurchführung Vertrauen bei Fördergebern.

Die Rolle als Projektträger bringt viele Vorteile.

Eine Kommune hat als Antragsteller gute Chancen.

Tipps für die Praxis

Die Strategie für KEpol mit lokalen (oder sogar regionalen) Akteuren der Zivilgesellschaft erarbeiten!

Frühzeitig mit den Kolleginnen und Kollegen aus dem Finanzdezernat reden.

- Entwickeln Sie mit Kooperationspartnern eine Strategie für Ihre kommunale Entwicklungspolitik. Eine solche Strategie ist eine hervorragende Ausgangsbasis für einen Projektantrag, für den die Fristen ja immer zu knapp sind!
- Unabdingbar ist es, diese Strategie mit lokalen (oder sogar regionalen) Akteuren der Zivilgesellschaft zu erarbeiten. Kommunen und Nichtregierungsorganisationen (NRO) sollten ihre spezifischen und ihre gemeinsamen Ziele sowie ihre jeweilige Rolle klären. Für viele Fördergeber ist es ein Entscheidungskriterium, wie gut ein Projekt abgestimmt und in die jeweilige „Akteurslandschaft“ eingebettet ist.
- Binden Sie für eine lokale Strategie frühzeitig interessierte und motivierte Kolleginnen und Kollegen aus anderen Fachbereichen ein. Denn so lernen diese fachgebietsübergreifend voneinander. Auf diese Weise können Sie ein innovativeres Projektkonzept entwickeln. Das ist im Wettbewerb von Vorteil.
- Sehr wichtig ist die Abstimmung mit den Finanzdezernaten. Denn innerhalb der Verwaltung sind Sie immer auf ein gemeinsames, arbeitsteiliges Vorgehen mit den Kolleginnen und Kollegen von der Kämmerei angewiesen. Und das beste Projekt kann ins Stolpern kommen, wenn die Verwaltung des Geldes nicht funktioniert.
- Informieren Sie den Gemeinderat über die Strategie. So können Sie ggf. Hinweise aus dem politischen Raum integrieren und sich politische Rückendeckung sichern. Informieren Sie den Gemeinderat darüber, dass Sie mittelfristig anstreben, Projektmittel zu akquirieren. So fühlt sich der Gemeinderat nicht „übereumpelt“, wenn Sie kurzfristig einen Antrag einreichen und erst später darüber informieren. Denn manchmal ist sehr kurzfristig eine Unterschrift eines Bürgermeisters notwendig, ohne dass vorher eine Gemeinderatsitzung stattfinden konnte.
- So sinnvoll all diese Schritte sind – ohne die grundsätzliche Rückendeckung Ihres / Ihrer Vorgesetzten sollten Sie nicht loslegen. Denn es darf nicht verschwiegen werden, dass mit Projekten Mehraufwand verbunden ist. Ein Schlüsselfaktor zum Erfolg ist, dass Sie das Projekt nicht nur durchführen wollen, sondern es auch dürfen.

3.2 Die Kommune als Projektpartner

Sie haben aber nicht immer die Möglichkeit, selber Antragsteller zu sein. Manchmal lässt das die Ausschreibung nicht zu, manchmal sind die Voraussetzungen innerhalb Ihrer Verwaltung nicht gegeben: Es fehlt der politische Wille für so viel Engagement oder die (Personal-) Kapazitäten sind nicht vorhanden. Häufig ist dennoch ein abgestuftes Vorgehen möglich: Die Kommune kann bei einem Antrag zivilgesellschaftlicher, nicht staatlicher Akteure als Projektpartner auftreten und Aktivitäten einbringen und dadurch auch deren Chance erhöhen, Mittel für Entwicklungspolitik auf lokaler Ebene zu akquirieren.

Was spricht dafür?

- Die lokale Zivilgesellschaft ist häufig hoch motiviert, Drittmittel zu akquirieren. Gleichzeitig empfindet sie aber oft die Hürden als zu hoch. Sie können helfen, diese Hürden zu senken.
- Fördergeber werten es in der Regel als ein gutes Zeichen, wenn ein Projektantrag sinnvolle Kooperationsstrukturen aufzeigt. Eine Kommune als Kooperationspartner gilt als ein Zeichen, dass die antragstellende Organisation zuverlässig ist.
- Die Notwendigkeit für den Antragssteller, Eigenmittel aufzubringen, ist oft eine der größten Hürden. Im besten Fall können Sie als kommunaler Projektpartner den kompletten Eigenbeitrag „mitbringen“.
- Wo dies nicht in vollem Umfang möglich ist, können Sie aus Ihrem Budget oft zumindest einen Teil des Eigenbeitrags zusichern. Da dies in der Regel die erste Kofinanzierungszusage ist, halten Sie der antragstellenden Organisation „den Rücken frei“ und setzen ein Zeichen des Vertrauens für Gespräche mit weiteren potenziellen Kofinanziers.
- Ist die Kommune Projektpartner bei einem Antrag, gibt das der Verwaltungsspitze / den Bürgermeister*innen den offiziellen Rahmen, in der Öffentlichkeit als Fürsprecher für die antragstellende Organisation aufzutreten. Diese Schirmherrschaft öffnet auch später in der Projektdurchführung viele Türen.

Eine Kommune als Kooperationspartner gilt als ein Zeichen, dass die antragstellende Organisation zuverlässig ist.

- Als Kommunalverwaltungen haben Sie Zugang zu Ressourcen, die in der Projektdurchführung sehr hilfreich sein können und (bis auf den Verzicht auf interne Verrechnung) „nichts extra kosten“. Dies sind zum Beispiel Veranstaltungsräume, Technik oder Versand von Pressemitteilungen, aber auch Ihre „Türöffnerfunktion“ durch Berichte in Gremien und Netzwerken sowie das Gewinnen von Gesprächs- und weiteren Kooperationspartnern. Natürlich kostet jeder dieser Beiträge letzten Endes zumindest den Zeitaufwand, den Sie in Ihrem Arbeitsalltag zusätzlich für ihn aufbringen müssen. Dennoch sind dies hilfreiche Beiträge, die Sie als Kooperationspartner einbringen können.

Tipps für die Praxis

Absprachen im Vorhinein sind die beste Strategie, um Missverständnissen vorzubeugen.

- Da Ihr wesentlicher Beitrag als Kommune darin besteht, ein Zeichen des Vertrauens in die Kompetenzen des Antragstellers zu setzen, sollten Sie selbst dieses Vertrauen haben. Es ist also wichtig, dass Sie den Antragsteller, seine Projektziele und seine Überlegungen zur Projektdurchführung gut kennen. Hilfreich ist es, wenn Sie sich bereits im Vorfeld auf der Basis einer gemeinsamen Strategie für kommunale Entwicklungspolitik kennengelernt und verständigt haben.
- Gleiches gilt für die Aktivitäten, die Sie als Partner einbringen. Es klingt selbstverständlich und ist dennoch wichtig zu betonen: Bitte verständigen Sie sich mit der antragstellenden Organisation darüber, welche Unterstützung wann genau und in welchem Umfang von Ihnen erwartet wird und welche Unterstützung Sie gewährleisten oder aber selber aus der Projektfinanzierung erhalten können. Damit beugen Sie späteren Enttäuschungen und Konflikten vor.
- Je nach finanziellem und zeitlichem Umfang Ihres Engagements als Projektpartner sollten Sie klären, ob dieses Engagement durch Ihren Arbeitsauftrag bereits gedeckt ist, ob es eine Erweiterung bedeutet, für die Sie eine „Auftragsbestätigung“ durch Ihre Vorgesetzten benötigen oder ob sogar ein politischer Beschluss erforderlich ist.

3.3 Die Kommune als Berater

Manchmal ist für eine Kommune selbst die Rolle als Projektpartner nicht möglich. Wenn Sie Entwicklungspolitik auf lokaler Ebene voranbringen wollen und dies Teil Ihres Auftrages ist, können Sie dennoch einen Beitrag dazu leisten, dass Vertreter/-innen der lokalen entwicklungspolitischen Zivilgesellschaft eigene Fördermittelanträge erfolgreich beantragen können.

In der Beraterrolle geben Sie den Akteuren hilfreiche Tipps.

Was spricht dafür?

- Selbst wenn Sie zu der Einschätzung gelangt sind, dass die Beantragung von Drittmitteln oder die Beteiligung an Drittmittelanträgen (noch) nicht das passende Vorgehen für Ihre Kommune ist, haben Sie Handlungsmöglichkeiten.
- Sie haben als kommunale Mitarbeiter/-innen Zugang zu Ressourcen und Expertise, die Sie einsetzen können.
- Haben Sie Unterstützung für einen erfolgreichen Projektantrag geleistet, kann die Kommune dies für sich als ihren Beitrag zu kommunaler Entwicklungspolitik werten.



Tipps für die Praxis

- Als Erstes soll dieser Ratgeber helfen. Denn wir wollen Sie in die Lage versetzen, die Logik von Fördergebern zu verstehen, so dass Sie selbst die Vertreter/-innen Ihrer lokalen entwicklungspolitischen Zivilgesellschaft beraten können.
- Manchmal sind es die vermeintlich einfachen Dinge, die eine sehr große Hilfe darstellen können, z. B. ein Raum für eine Gruppe, um sich zu treffen und den Projektantrag zu besprechen, oder eine Ansprechpartnerin bzw. einen Ansprechpartner in einem Fachamt, um eine Fachfrage zu klären.
- Sie können noch einen Schritt weitergehen und dem Verein bzw. den Vereinen einen Workshop anbieten und diesen ggf. auch moderieren. So kommen die Akteure effizient zu einem durchdachten Projektkonzept. Durch Ihre Moderation können Sie helfen, die Aufgaben, die mit dem eigentlichen Schreiben eines Antrags verbunden sind, in leistbare „Arbeitspakete“ aufzuteilen.
- Zudem können Sie anbieten, den Projektantrag gegenzulesen und konstruktiv-kritische Fragen zu stellen. Hierfür ist es hilfreich, die Systematik der Leitfragen in den Antragsformularen zu verstehen und Rat zu geben, wie man sie beantwortet.
- Sie können sich über aktuelle und kommende Programmausschreibungen informieren und diese Informationen auf geeignete Weise an die Akteure der lokalen entwicklungspolitischen Zivilgesellschaft weitergeben.
- Schließlich können Sie sich durch passende Netzwerke, wie z. B. den Städte- und Gemeindetag oder entwicklungspolitische Landesnetzwerke, immer wieder einen Überblick über die „Förderlandschaft“ verschaffen.



4 Auf Fördermittelgeber zugehen – worauf kommt es an?

Welche Kriterien sind auf der Suche nach dem richtigen Fördermittelgeber entscheidungsrelevant? Verschaffen Sie sich einen Überblick über das Förderspektrum. Es ist heutzutage kein Problem, durch aktive Recherche Informationen über nationale und europäische Förderprogramme im Internet zu finden. Darüber hinaus ist es hilfreich, über ein gutes Informationsnetzwerk zu verfügen. So werden Informationen über eine Ausschreibung zu einem bestimmten Thema oft über branchenspezifische E-Mail-Verteiler weitergeleitet¹. Auch Fachberatungsstellen und Infoveranstaltungen der ausschreibenden Stellen können helfen, das Programm und die Antragsverfahren besser zu verstehen.

Um präzisere Anträge formulieren zu können, ist es sehr wichtig, sich möglichst viele konkrete Informationen über das „Förderprofil“ der Institution zu verschaffen. Alle Förderinstitutionen haben eines gemeinsam: Sie folgen einer bestimmten Logik in Bezug auf ihre Fördertätigkeit. Jede Institution, die Fördermittel vergibt, tut dies vor dem Hintergrund der eigenen institutionellen Ziele und Schwerpunkte. Dementsprechend werden die Programmschwerpunkte, die Vergabekriterien, die Zuordnung von Mitteln sowie die Definition der Gruppen und Institutionen, die vorrangig gefördert werden sollen, festgelegt. Antragsteller haben keinen Anspruch auf Fördermittel – ganz gleich, wie wichtig die Aktivitäten sind, denen sie nachgehen. Wenn institutionelle Geber Fördermittel vergeben, dann entscheiden sie sich für einen Partner, mit dessen Zielen sie weitgehend übereinstimmen und dessen Vorhaben sie unterstützen möchten. An welche Fördermittelgeber Sie sich wenden, hängt daher davon ab, welche Art von Projekt Sie durchführen wollen und inwieweit die Projektidee zu den Schwerpunkten des Förderprogramms passt. Wichtig ist, dass Förderanträge auf ein bestimmtes Förderprogramm zugeschnitten sind.

Recherchetipps.



Tipp von Elke Rusteberg: „Wir haben uns Lesezeichen für wichtige Internetseiten der Europäischen Kommission gesetzt, prüfen sie regelmäßig und erfahren somit frühzeitig von Veröffentlichungen und Ankündigungen. So schätzen wir ein, ob wir in nächster Zeit einen Antrag einreichen können.“

¹ Zum Beispiel der bengo-Rundbrief:

<http://bengo.engagement-global.de/bengo-rundbriefe.html>

4.1 Geeignete Fördermittelgeber finden



Tipp von Ralph Griese: „Auch wenn es mühsam klingt: Der erste Schritt ist immer, die Förderrichtlinien sorgfältig und vollständig durchzulesen. Eine kleine Checkliste hilft zu erkennen, ob das Programm für das geplante Projekt infrage kommt.“

Auch bei EU-Anträgen gibt's Tipps von bengo.



Tipp von Annegret Kurze: „Vor dem ersten Kontakt mit der für das Programm zuständigen Person lese ich die generellen Informationen immer durch. Denn es macht einen besseren Eindruck, wenn man gezielte Fragen stellen kann und nicht nach Sachen fragt, die man selbst hätte nachlesen können.“

Passende Fördermittelprogramme für KEpol, also die kommunale Entwicklungszusammenarbeit und die entwicklungspolitische Bildungsarbeit, gibt es von Bund und Ländern, von Kirchen und Stiftungen sowie von der EU. Eine Möglichkeit, staatliche Mittel, d. h. Haushaltsmittel des Bundes (insbesondere des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung – BMZ) und der Länder, für Projekte zu bekommen, ist die Zusammenarbeit mit lokalen NROs, z. B. (Partnerschafts-)Vereinen, die als privatrechtliche Einrichtungen meist förderfähig sind. Bei der EU wiederum können Kommunen Anträge

innerhalb des thematischen Programms „Nicht-staatliche Akteure und lokale Behörden im Entwicklungsprozess“ stellen. Dies ist das Finanzierungsinstrument der EU für Entwicklungszusammenarbeit und entwicklungspolitische Bildung².

Aus dem Titel eines Förderprogramms allein lässt sich nicht sicher ableiten, ob ein Projekt dem jeweiligen Fördergegenstand entspricht oder nicht. Generell weist jedes Förderprogramm in seinen Richtlinien darauf hin, unter welchen Bedingungen und für welche Projektvorhaben Fördermittel gewährt werden. Die Programme legen auch genau fest, wer antragsberechtigt ist und welche Arten von Aktivitäten gefördert bzw. nicht gefördert werden. Antragsformulare und Richtlinien finden sich auf den jeweiligen Websites der Fördergeber.

Bei den meisten Fördermittelgebern inklusive der EU werden die Projektanträge direkt eingereicht. Im Fall der Beantragung von Fördermitteln beim BMZ für Projekte in sogenannten Entwicklungsländern läuft das Bewilligungsverfahren über bengo / Engagement Global³, die Beratungsstelle für private Träger in der Entwicklungszusammenarbeit. bengo übernimmt die Vorprüfung der Anträge und gibt Rückmeldung, ob das Projekt für eine BMZ-Förderung aussichtsreich ist und was Antragsteller noch korrigieren, ergänzen oder ändern sollten. Anschließend gibt bengo

den Antrag mit einer Stellungnahme an das BMZ weiter. bengo berät gemeinnützige Vereine und Organisationen auch in Bezug auf Fördermittel der Europäischen Kommission bzw. EuropeAid.

Grundsätzlich ist es empfehlenswert, nationale Förderinstitutionen vor einer Antragsstellung direkt zu kontaktieren, um die aktuellsten Angaben zu Förderbedingungen, Antragsfristen und verfügbaren Fördermitteln zu erhalten. Im Fall der EU ist diese direkte Kontaktaufnahme leider meist ausgeschlossen. Es empfiehlt sich daher, die Internetseiten der infrage kommenden Programme regelmäßig zu konsultieren. Hier werden oft Aktualisierungen zu den offenen Ausschreibungen veröffentlicht. Auch der bengo-Newsletter informiert regelmäßig

² Ab 2014 sind die Finanzierungsinstrumente der Europäischen Union neu zugeschnitten. Auch das neue Programm „Civil-Society Organisations and Local Authorities“ fördert Kommunen.

darüber. Zudem bietet die „Servicestelle Kommunen in der Einen Welt“ auf ihrer Internetseite einen Finanzierungsratgeber an, der thematisch geordnete Förderquellen verschiedener Institutionen sowie Finanzierungsbeispiele für Kommunen und NGOs anzeigt⁴.

4.2 Vorbereitung der Antragstellung

Bevor Sie sich an die Arbeit machen, den Projektantrag auszuarbeiten, sollten Sie prüfen, ob Ihre Rahmenbedingungen dafür geeignet sind und ob Sie die wichtigsten Bedingungen für eine Antragstellung erfüllen.

- Haben Sie mit Ihrem Projekt schon begonnen? Falls ja, lohnt die Überlegung, ob Sie Aktivitäten „herauslösen“ und für diese einzeln eine Förderung beantragen können.
- Passt Ihr Projekt zu den Zielen der Fördermittelgeber? Sind Sie z. B. in der Region tätig, für die die Ausschreibung gilt?
- Welche formalen Voraussetzungen verlangt der Fördermittelgeber? Es lohnt sich, gezielt nach Stichworten wie z. B. Rechtsform des Antragsstellers oder geförderte Kostenarten zu suchen.
- Haben Sie die richtigen Kooperationspartner? Bei Auslandsprojekten erwarten die Geber meist eine enge Zusammenarbeit mit Organisationen vor Ort. Bei EU-Anträgen müssen die Projektpartner ggf. die gleichen formalen Voraussetzungen erfüllen wie die Antragsteller.
- Welchen Anteil macht die Eigenleistung aus? In welcher Form kann sie erbracht werden (nur als Finanzierung oder z. B. auch als geldwerte Arbeitsleistung)?
- Wie hoch ist die maximale Fördersumme – und passt die Relation von Fördersumme und geschätztem Arbeitsaufwand für den Antrag?
- Ist die Förderentscheidung zu einem Zeitpunkt zu erwarten, der in Ihre Arbeitsplanung passt?
- Haben Sie auch für die Abwicklung genügend personelle Ressourcen? Die Berichterstattung sowie Zwischen- und Schlussabrechnungen erfordern einen gewissen Zeitaufwand.



³ Im Internet: <http://bengo.engagement-global.de>.

⁴ Im Internet www.service-eine-welt.de/finanzierungsratgeber/finanzierungsratgeber-start.html

5 Gute Projekte ausarbeiten und Anträge schreiben

In der Regel werden Projektanträge auf Ausschreibungen hin formuliert und müssen daher die formalen und inhaltlichen Anforderungen der Ausschreibung berücksichtigen. Ein Projektantrag soll es dem Geldgeber ermöglichen, Nutzen und Durchführbarkeit eines Projektes zu beurteilen, und ihn von der Förderungswürdigkeit des Projektes überzeugen. Anträge sollen informieren, ohne zu belehren oder zu überreden. Entsprechend muss auf die Ausformulierung von Argumenten besonderer Wert gelegt werden.

5.1 Kriterien für die Förderfähigkeit

Welchen Qualitätskriterien müssen die eingereichten Projekte in der Regel inhaltlich und formal entsprechen? Zur besseren Darstellung sind die Kriterien für die Förderfähigkeit in drei Kategorien unterteilt, die sich auf a) Antragsteller und Partner, b) die Projektschwerpunkte sowie c) die Qualität des Antrags beziehen.

Für Kommunen als Antragsteller spricht, dass sie in der Regel von komplizierteren Nachweispflichten ausgenommen sind, da z. B. die EU davon ausgeht, dass sie über die notwendigen finanziellen und administrativen Kapazitäten verfügen.

a) Antragsteller und Partner

Die Antragsteller müssen nachweisen, dass sie und ihre Partner förderungs- und vertrauenswürdig sind. Dazu werden zuweilen die operative und die finanzielle Leistungsfähigkeit einer ausführlicheren Bewertung unterzogen. Die finanzielle Leistungsfähigkeit bedeutet, dass der Antragsteller über stabile und ausreichende Finanzierungsquellen verfügt, damit er seine Tätigkeit während der Dauer des Projekts aufrechterhalten kann. Zur Beurteilung der operativen Leistungsfähigkeit muss der Antragsteller nachweisen, dass er über ausreichende Kompetenzen verfügt, um das vorgeschlagene Projekt durchzuführen. Das kann z. B. die Erfahrung des Antragstellers bei der Verwaltung anderer Projekte in diesem Bereich sein. Für Kommunen als Antragsteller spricht, dass sie in der Regel von diesem Nachweis ausgenommen sind, da z. B. die EU davon ausgeht, dass sie über die notwendigen finanziellen und administrativen Kapazitäten verfügen.

b) Projektschwerpunkte

Förderanträge müssen zu den von den Gebern definierten Schwerpunkten und zur inhaltlichen Priorität des Förderprogramms passen. Oft haben Projekte mit „innovativem“ Charakter die größeren Chancen. Innovativ werden Projekte z. B. durch neue und ungewohnte Partnerschaften oder Orte oder durch die Anwendung neuer Methoden für die Problemlösung.

c) Qualität des Projektantrags

Viele Fördermittelgeber stellen für die Antragstellung standardisierte Formulare zur Verfügung und erwarten, dass diese umfassend

und korrekt ausgefüllt werden. Der Antrag muss diesen vorgegebenen Richtlinien entsprechen und darf keine formellen Fehler aufweisen. Neben der Form spielt natürlich der Inhalt eine Rolle. Anträge sollten auch für den nicht mit der Sache vertrauten Leser nachvollziehbar und verständlich sein. Die Stichhaltigkeit der Projektidee und ihre Machbarkeit unter den gegebenen Rahmenbedingungen sind Schlüsselfragen, die von den Geldgebern geprüft werden.

5.2 Projekte entwickeln

Projekte sind in der Regel die Antwort auf einen Bedarf und sollen zur Lösung von bestimmten Problemen beitragen. Gute Lösungen kann man am besten dann entwickeln, wenn man ein Problem wirklich verstanden hat. Je komplexer ein (Entwicklungs-) Problem ist, desto wichtiger ist daher ein gutes Verständnis der Zusammenhänge. Wenn ein Projekt am Kern des Problems vorbeigeht, hilft auch der größte Einsatz bei der Umsetzung nicht weiter. Aus diesem Grund sollte am Anfang der Projektentwicklung eine gute Analyse der Gesamtsituation stehen.

Vor dem Hintergrund dieser Gesamtsituation stellt ein Projekt – das ja zeitlich befristet ist – ein in sich geschlossenes Vorhaben dar, das zum Ziel hat, die problematische Situation zu verbessern. In einem festgelegten thematischen Rahmen wird ein definiertes Ziel angestrebt, das innerhalb eines vorgegebenen Zeitrahmens erreicht werden soll. Die Projektbeteiligten sind durch die klare Zeitschiene im Projekt aufgefordert, ergebnisorientiert zu agieren. Die Frage ist nicht vorrangig: „Was wird getan?“, sondern: „Was soll erreicht werden?“. Ein Projekt ist also gekennzeichnet durch:

Projekte sind zeitlich begrenzt, sie haben einen Anfang und ein Ende.

- die Problemanalyse / Situationsanalyse / Beschreibung des Hintergrundes als Ausgangspunkt;
- eine Projektidee und begründete Zielvorgaben;
- die Planung und Umsetzung von Projektmaßnahmen.



5.2.1 Von der Problemanalyse zur Projektidee

Die Partizipation aller Beteiligten ist Voraussetzung für ein gutes Projekt.

Häufig steht eine gute Projektidee am Anfang. Die frühe Phase der Entwicklung eines Projekts ist oft spannend und setzt viel Kreativität frei. Dabei sollte man jedoch nicht vergessen, dass ein Projekt, das für die Projektbeteiligten sinnvoll ist, vor allem von einer guten Analyse des Ist-Zustands ausgehen muss. Das hört sich zwar banal an, aber in vielen Projektanträgen ist die Beschreibung der Ausgangsbedingungen zu generell und unzureichend. Für den Erfolg eines Projekts in einem Partnerland ist auch die Beteiligung der Betroffenen sehr wichtig. Es ist ratsam, möglichst viele Projektbeteiligte an einen Tisch zu bringen, um die Bedarfsanalyse zu machen und die Lösungsstrategien zu bestimmen, denn die Partner vor Ort sind die Experten für ihre eigene Situation. Dabei können auch Fragen geklärt und Erwartungshaltungen oder Probleme offen angesprochen werden. So schafft man gute Voraussetzungen für gegenseitiges Vertrauen.

Beispiel

In letzter Zeit ist die Art und Weise der Herstellung von Textilien in Billiglohnländern wie Bangladesch in die Kritik geraten. Durch die schrecklichen Brände in mehreren Textilfabriken wurde die Problematik der miserablen Arbeitsbedingungen überdeutlich.



Problemanalyse

Eine genaue Problemanalyse zeigt eine Kette von verursachenden Faktoren:

- Die Fabriken produzieren für große Handelsketten in Deutschland. Sie sind nur konkurrenzfähig, wenn sie niedrigste Herstellungspreise anbieten.
- Dazu halten sie die Löhne der Arbeiter/-innen extrem niedrig und sparen an modernen Sicherheitsstandards in den Fabriken.

Mögliche Projektideen

- Projekt vor Ort – z.B. um die Rechte der Arbeiter/-innen zu verbessern oder höhere Löhne zu erreichen. Dazu müsste man eine Organisation vor Ort finden, die genau in diesem Bereich arbeitet. Eine Kooperation der Fabrikbesitzer ist nicht wahrscheinlich.
- Projekt zur Aufklärung der Verbraucher/-innen in Deutschland. Die meisten Konsumenten/-innen sind sich nicht darüber bewusst, wie die Niedrigpreise für Textilien mit den Arbeitsbedingungen in Bangladesch zusammenhängen. Ein Aufklärungsprojekt kann Verbraucher/-innen dazu anregen, ihr Konsumverhalten zu überprüfen und Handlungsalternativen zu finden.
- Projekt zur Einführung der nachhaltigen Beschaffung von Textilien in der Kommune, z.B. für Berufskleidung.



5.2.2 Die Ausschreibung

Die Möglichkeit, einfach eigene Projektideen einzureichen, ist nicht immer gegeben. Ein übliches Verfahren von Fördermittelgebern ist es, einen Aufruf bzw. eine Ausschreibung zu veröffentlichen und darin einen inhaltlichen Schwerpunkt vorzugeben. Der Aufruf ist eine Aufforderung, sich mit einem Projektantrag um Fördermittel zu „bewerben“. Eines der wichtigsten Elemente eines Aufrufes ist die Einreichungsfrist (die „Deadline“). In der Regel gilt das Datum des Versands (Poststempel / E-Mail). Bei der EU etwa wird kein Antrag berücksichtigt, der nach diesem Zeitpunkt abgeschickt wird. Inwiefern andere Geber in dieser Frage flexibler sind, lässt sich nicht allgemein sagen. Hier lohnt sich eine rechtzeitige Kontaktaufnahme. In den Unterlagen zur Antragstellung findet man die Antragsformulare und die Adressaten des Antrags. Beachten Sie bitte, dass bei der EU inzwischen alle Unterlagen, Antragsformulare und andere Dokumente auf Englisch bzw. Französisch und Spanisch abgefasst sind.

Eine längere Vorlaufzeit ist oftmals gewinnbringender, als ein Projekt unter Zeitdruck zu planen und vorzubereiten. Bei der EU ist die Frist zur Einreichung von Projektanträgen oft sehr knapp bemessen. Es ist also empfehlenswert, im Vorfeld alle wichtigen Fragen (vgl. 4.2) rechtzeitig zu klären. Wenn man versucht, ein zur Ausschreibung passendes Projekt erst dann zu entwickeln, wenn die Ausschreibung bereits veröffentlicht wurde, gerät man zwangsläufig unter Zeitdruck. Gerade bei komplexen Projekten mit mehreren Partnern erfordert die Beschaffung der erforderlichen Unterlagen oft mehr Zeit als gedacht.

Die Möglichkeit zur Einreichung ganz eigener Projektideen ist nicht immer gegeben. Ein übliches Verfahren von Fördermittelgebern ist es, eine Ausschreibung zu veröffentlichen.

5.3 Die Antragstellung



Haben Sie eine Förderungsmöglichkeit gefunden, die für Ihr Projekt infrage kommt und deren Voraussetzungen Sie erfüllen? Dann ist der nächste Schritt, den Antrag zu stellen. Dieser muss die Menschen überzeugen, die ihn begutachten.

Nicht immer ist der persönliche Kontakt mit den Gebern möglich, um bei Rückfragen entsprechende Auskünfte geben zu können. Deshalb müssen alle nötigen Informationen zum Verständnis des Projekts im Antrag enthalten sein.

Tipp von Ralph Griese: „Bei komplexen Anträgen, an denen mehrere Partner beteiligt sind, legen wir die Koordination der Zusammenarbeit in die Hände einer Person. Sie stellt eine gute Kommunikation und eine effektive Aufgabenverteilung zwischen den Beteiligten sicher und achtet darauf, dass interne Fristen für das Zuarbeiten eingehalten werden.“

Aufgrund von formalen Fehlern werden Anträge sofort aussortiert.

Damit der Antrag Aussicht auf Erfolg hat, müssen bestimmte Anforderungen erfüllt werden. Die Erfahrung zeigt, dass formale Fehler in Anträgen die Bewilligungschancen stark verringern. EU-Anträge, die formale Fehler enthalten, werden zum Beispiel sofort aussortiert und erreichen nicht einmal das Stadium einer inhaltlichen Prüfung. Es kommt bei der Antragserstellung also darauf an,

- die vorgegebenen Formulare zu verwenden,
- die Anträge korrekt und vollständig auszufüllen,
- die erforderlichen Anlagen beizufügen und
- die Formulare an den richtigen Stellen unterschreiben zu lassen.

Die Logik der Formulare verstehen hilft, Fehler zu vermeiden.



Auch wenn Fördergeber unterschiedliche Antragsformulare mit unterschiedlichen Begriffen verwenden, ist die Logik der Formulare in den meisten Fällen ähnlich. Der Antrag besteht aus einer Projektbeschreibung und einem Kosten- und Finanzierungsplan. Entlang der Fragen im Antragsformular kann man in der Regel erkennen, welche Informationen an welcher Stelle gefordert sind.

Tipp von Kai Diederich: „Der Name eines Projektes muss aussagekräftig sein und sich leicht einprägen. Ein Projekt mit dem Namen »Museo Mundial« klingt attraktiver als »Innovative entwicklungspolitische Bildung für Museumsbesucher/-innen«.“

Tipp von Sebastian Henning: „Wir überprüfen frühzeitig, welche formalen Anforderungen erfüllt und welche Dokumente z. B. von Partnern beschafft werden müssen. Alle Beteiligten müssen rechtzeitig wissen, was sie zu welchem Zeitpunkt vorlegen müssen.“



Leider erhalten Fördergeber trotzdem oft fehlerhafte oder unvollständige Anträge. Auch hier gilt: Wer die Fragen im Antragsdokument zunächst genau durchliest, ist klar im Vorteil. Es ist sehr wichtig, alle in einem Antragsformular gestellten Fragen sorgfältig zu beantworten.

Zentraler Gegenstand der Projektbeschreibung ist die Darstellung des Projekts, das mit den Fördermitteln durchgeführt werden soll. Das Antragsformular hilft, diesen Teil gut zu strukturieren, damit die Problembeschreibung, die Ziele und die Projektmaßnahmen zueinanderpassen und logisch aufeinander aufbauen. Eine typische Fragenkette sieht dann folgendermaßen aus:

6 Fragen, die Ihnen für die Beantragung von Fördermitteln helfen.

1. Wie lautet das Problem?

Jedes Projekt ist eine Initiative zur Veränderung einer Situation vom Negativen zum Positiven. Die Problem- oder Situationsanalyse bzw. Beschreibung des Hintergrundes muss daher den tatsächlich relevanten Bedarf und die Bedürfnisse der Zielgruppen des Projekts beschreiben.

2. Wie soll sich die Situation durch das Projekt verändern?

Die angestrebten Veränderungen werden in den Projektzielen dargestellt. Die Projektziele müssen auf positive Veränderungen bei den Zielgruppen ausgerichtet sein und es muss nachvollziehbar werden, in welcher Form das Vorhaben tatsächlich zur Lösung des beschriebenen Problems beiträgt.



Für die Fördergeber spielt es eine Rolle, inwieweit die eingereichten Projekte im Einklang mit ihren eigenen Förderzielen stehen. Es ist daher empfehlenswert, im Antrag einen expliziten Bezug zu den Förderschwerpunkten des Gebers herzustellen. Man kann zum Beispiel Zielformulierungen aus den Förderschwerpunkten oder der Ausschreibung aufnehmen. Wichtig ist, dass diese Bezüge tatsächlich vorhanden sind und nicht nur rhetorisch hergestellt werden. Es zeugt von der Qualität eines Projekts, wenn die Ziele aussagekräftig sind. Aber oft ist es gar nicht so einfach, die Projektziele genau zu benennen.

Tipp von Elke Rusteberg: „Die EU gibt uns Hilfestellungen zur Antragstellung, die ich immer nutze. Vor allem die Bewertungsbögen, die die Gutachter/-innen für die Analyse der Projekte benutzen, sind beim Schreiben des Antrags eine gute Orientierung. Aus diesem Raster wird ersichtlich, durch welche „Brille“ die Gutachter/-innen die Anträge sehen.“

Ein typisches Problem ist, dass nicht genau zwischen Zielen und Aktivitäten unterschieden wird. Die Ziele leiten sich immer aus dem Bedarf ab und geben an, in welcher Weise das beschriebene Problem verändert werden soll. Die Projektaktivitäten tragen dazu bei, die Projektziele zu erreichen.

Beispiel

Problem: Öffentlichkeit unterstützt Projektpartnerschaft nicht

Projektziel: Hintergrund der Partnerschaft verbreiten und Motivation zum Handeln stärken

Aktivitäten: Infoveranstaltungen, Schulaktionen, Medienarbeit

Bei der Formulierung von guten Projektzielen kann die **SMART**-Formel hilfreich sein. **SMART** steht für:

Die SMART-Formel hilft, gute Projektziele zu formulieren.

- Spezifisch:** Die Ziele sind eindeutig und präzise definiert
- Messbar:** Es ist überprüfbar, ob das Ziel erreicht wurde
- Akzeptiert:** Die Ziele werden von den Beteiligten positiv bewertet
- Realisierbar:** Die Ziele sind mit den gegebenen Möglichkeiten erreichbar
- Terminierbar:** Die Ziele sind zeitlich definiert (z. B. am Ende der Projektlaufzeit)

3. Wie erreicht man das Ziel?

Kernstück der Projektbeschreibung sind die Aktivitäten, die im Projekt umgesetzt werden sollen. Die Aktivitäten müssen dazu dienen, die Projektziele zu erreichen. Alle Aktivitäten werden genau beschrieben: Was soll getan werden? Wer soll es tun? Zwischen den Zielen eines Projekts und den Aktivitäten, mit denen diese Ziele erreicht werden sollen, muss genau unterschieden werden.



4. Mit wem erreicht man das Ziel?

Im Antrag muss angegeben werden, mit welchen Kooperationspartnern das Projekt durchgeführt werden soll. Besonders wichtig ist es, die verschiedenen Rollen und Verantwortungsbereiche der Partner darzustellen.

Tipp von Annegret Kurze: „Überprüfen Sie anhand der Förder Richtlinien, ob es Kosten gibt, die nicht gefördert werden, z. B. Arbeitsmittel, Bau- und Renovierungskosten, laufende Personalkosten, Anschaffungen oder Mieten.“

5. In welchem Zeitrahmen erreicht man das Ziel?

Die Zeitplanung sollte so realistisch wie möglich sein, damit sich bei der Umsetzung keine größeren Veränderungen ergeben. Wann soll welche Aktivität durchgeführt werden? Mittels geeigneter Diagramme können Umsetzungspläne und Arbeitsprogramme visualisiert werden.

6. Mit welchen Mitteln setzt man die Aktivitäten um und erreicht das Ziel?

Nicht nur der Inhalt des Projekts muss überzeugend sein, sondern auch die Finanzplanung. Das Budget wird von den Gebern ebenso intensiv geprüft wie die Projektbeschreibung. Der Finanzplan besteht aus einem Kostenplan und einem Finanzierungsplan. Der Kostenplan enthält eine detaillierte Aufschlüsselung aller Ausgaben, die für die Durchführung des Projekts notwendig sind. In der Regel sind dies Personalkosten, Reisekosten, laufende Kosten für die Projektverwaltung, ggf. Investitionskosten sowie Kosten für Publikationen, Öffentlichkeitsarbeit und Dokumentation. Alle Ausgaben müssen begründet sein und aus der Beschreibung der Aktivitäten deutlich werden.

Kostenplan und Finanzierungsplan.

Der Finanzierungsplan enthält die Aufschlüsselung aller Finanzierungspositionen, z. B. in Personalkosten, Reisekosten. Da die meisten Projekte von den Gebern nur zu einem bestimmten Anteil kofinanziert werden, müssen weitere Finanzmittel aus anderen Quellen in die Finanzierung einfließen. In vielen Fällen müssen Sie bereits im Antrag angeben, wie die Kofinanzierung erbracht werden soll. Die Kofinanzierung erscheint bei der Planung eines Budgets auf der Einnahmenseite. Einnahmen können je nach Ausschreibung und Antragsteller z. B. finanzielle Eigenmittel, Verkaufserlöse oder Teilnahmegebühren, Beiträge und Spenden sowie weitere Fördermittel anderer Geber sein. Bei Letzteren sollte man angeben, ob die Mittel geplant, beantragt oder bereits bewilligt wurden.

Die Kofinanzierung steht bei der Budgetplanung auf der Einnahmenseite. Bei Fördermitteln anderer Geber sollte man angeben, ob diese Mittel geplant, beantragt oder bereits bewilligt wurden.



6 Die Projektumsetzung

6.1 Vertragliche Verpflichtungen

Mit der Annahme des Vertrags sind Verpflichtungen verbunden.

Wenn ein Projektzuschuss genehmigt wird, erhält der Zuschussempfänger einen Bewilligungsbescheid und den Kooperationsvertrag. Mit der Annahme dieses Vertrags sind Verpflichtungen verbunden. Der Antragsteller verpflichtet sich zur Erfüllung aller Bedingungen, die im Anhang zur Zuschussvereinbarung aufgeführt sind. Spätestens mit Beginn der Projektumsetzung wird es also Zeit, sich mit dem Kleingedruckten des Vertrags zu beschäftigen, damit nichts übersehen wird. Einige der üblichen Regelungen sind:

- Die Zuwendungsbeträge müssen schrittweise abgerufen werden. Häufig dürfen Raten nur in der Höhe abgerufen werden, in der sie innerhalb einer bestimmten Zeit für die geplanten Ausgaben benötigt werden.
- Die Auszahlung weiterer Raten ist an Bedingungen geknüpft. Mittelanforderungen werden häufig zusammen mit Zwischenberichten eingereicht.
- Auf allen Projektunterlagen und Publikationen muss der Hinweis auf die finanzielle Unterstützung zusammen mit dem Logo der Förderinstitution erscheinen.

6.2 Die Projektsteuerung

Neben einer erfolgreichen Umsetzung des bewilligten Projekts besteht die wichtigste vertragliche Verpflichtung des Projektträgers in der Berichterstattung an den Fördermittelgeber. Zwischenberichte und der Abschlussbericht (Verwendungsnachweis) des Projekts müssen bestimmte Vorgaben einhalten. Zwischenberichte haben einen beschreibenden Teil, in dem über den Projektfortschritt berichtet wird, und einen finanziellen Teil, in dem alle projektbezogenen Ausgaben abgerechnet werden. Im Abschlussbericht wird meist eine Gesamtabrechnung zusammen mit einer Gesamtbewertung des Projekts gefordert.

Um die Auszahlungen vom Fördergeber wie geplant zu erhalten, empfiehlt es sich, Zwischenberichte und Zwischenabrechnungen rechtzeitig vorzulegen. Die Berichte werden zusammen mit den Mittelanforderungen erstellt. Wenn Berichte zu spät eingehen, können sich die Auszahlungen verzögern. Sie sollten in allen Berichten

möglichst umfassend über den Projektverlauf berichten. Wenn sich bei der Berichterstattung herausstellt, dass der Antrag unrichtige oder unvollständige Angaben enthielt oder die Zuwendung nicht ordnungsgemäß verwendet wurde, können Zuschussbeträge auch noch Jahre nach der Beendigung des Projektes zurückgefordert werden.

Es empfiehlt sich also, den Projektverlauf sehr sorgfältig zu begleiten und zu steuern, damit die Ziele erreicht werden und zum Zeitpunkt der Berichterstattung alle Informationen zum Projektfortschritt vorliegen. Eine gute Projektsteuerung stellt auch sicher, dass Probleme rechtzeitig erkannt werden und nach Lösungsmöglichkeiten gesucht werden kann.

Die Berichterstattung soll sich nicht auf die Beschreibung der durchgeführten Aktivitäten beschränken, sondern auch angeben, ob das Projekt sich insgesamt auf die Erreichung der vereinbarten Ziele zubewegt. Die Ziele sind nicht automatisch schon erreicht, wenn die Arbeitspläne wie geplant umgesetzt wurden. Denn bei der Projektsteuerung geht es nicht nur darum, die Umsetzung der geplanten Maßnahmen zu kontrollieren und Probleme rechtzeitig zu erkennen. Zur Projektsteuerung gehört auch, das Projektumfeld zu beobachten und sich selbst immer wieder kritisch zu fragen: „Tun wir noch das Richtige?“ Es kann ja sein, dass sich zwischenzeitlich Rahmenbedingungen geändert haben und die ursprünglich geplanten Maßnahmen oder sogar die Ziele angepasst werden müssen.

Achtung: Für den Fall, dass man im Projekt vom Geplanten abweichen möchte, ist es notwendig, die Bedingungen zu klären. Im Kleingedruckten des Förderantrags steht, welchen Spielraum Sie haben, um Änderungen vorzunehmen. Oft ist ein formeller Änderungsantrag notwendig. Die Änderungen dürfen erst umgesetzt werden, wenn der Fördergeber seine Zustimmung gegeben hat.

Projektverlauf begleiten und steuern, um die Ziele zu erreichen.

Ein Bericht soll Aussagen darüber machen, ob sich das Projekt auf die vereinbarten Ziele hinbewegt.



Tipp von Elke Rusteberg: „Wir setzen während der Durchführung Instrumente ein, mit denen Informationen und Daten über die Umsetzung der Aktivitäten gesammelt werden können. Das reicht von einfachen Soll-Ist-Vergleichen bis zu regelmäßigen Auswertungstreffen des Projektteams.“



7 Die Evaluierung

Bei der Evaluierung geht es um eine unabhängige Bewertung der Zielerreichung insgesamt.

Eine Evaluierung findet in der Regel am Ende der Projektdurchführung oder kurze Zeit danach statt. Im Unterschied zur Projektsteuerung geht es bei der Evaluierung um eine umfassende Bewertung des Gesamtprojekts im Hinblick darauf, ob die definierten Ziele erreicht wurden. Während die Projektsteuerung von den Projektverantwortlichen selbst durchgeführt wird, werden Evaluierungen an unabhängige Expertinnen und Experten vergeben, die mit bewährten sozialwissenschaftlichen Methoden überprüfen und bewerten, inwieweit das Projekt zur Problemlösung beigetragen hat und ob die erhofften positiven Wirkungen für die Bevölkerung festzustellen sind. Evaluierungen bieten immer die Chance zum Dialog zwischen den Hauptbeteiligten eines Projekts auf der Grundlage überprüfbarer Daten. Sie stimulieren die Selbstreflexion und die Fähigkeit, aus Erfahrungen zu lernen.

In vielen Fällen müssen Sie bereits im Antrag angeben, nach welchen Bewertungsmaßstäben Sie den Erfolg des Vorhabens messen wollen. Je nach Situation und Projekttyp werden andere Indikatoren zugrunde gelegt. Wenn Sie Projektziele nach den SMART-Kriterien formuliert haben, wird es einfacher, entsprechende Messgrößen (Indikatoren) zu finden, mit denen Sie den Erfolg überprüfen können. Indikatoren lassen sich in quantitativer und in qualitativer Hinsicht beschreiben.

Beispiele für Indikatoren, um den Erfolg von entwicklungspolitischer Bildung zu bewerten.

- quantitativ** = Verbreitung von Broschüren oder Arbeitshilfen
- = Anzahl von Menschen, die eine Veranstaltung besuchen
- qualitativ** = Häufigkeit des Einsatzes der Arbeitshilfen
- = Qualität von Seminaren (durch Auswertungsbögen abzufragen)
- = verändertes Konsumverhalten (durch Befragung zu messen)

Die Kosten für externe Evaluierungen können ins Projektbudget aufgenommen werden.

Bei größeren Projekten werden in der Regel externe Evaluierungen durchgeführt. Die Kosten dafür können ins Projektbudget aufgenommen werden. Evaluationsexpertinnen und -experten erheben mit bewährten wissenschaftlichen Methoden die Informationen und Daten, die es erlauben, die Durchführung und Relevanz des Projektes kritisch zu überprüfen und zu bewerten.

Es gibt aber auch einfache Wege der Selbstevaluation, die mit wenig Aufwand durchgeführt werden können:

- Sich selbst Zeit für die Reflexion nehmen.
- Mit dem Projektteam regelmäßig eine Stärken-Schwächen-Sammlung vornehmen.
- Feedback nach Veranstaltungen mit einfachen Auswertungsbögen erheben.

Zum guten Schluss

Ablehnungen von Projektanträgen gehören zum Fördermittelprozess dazu. Auch sie können ein wichtiger Teil des institutionellen und individuellen Lernprozesses sein. Selbst wenn Ihr Projektvorschlag abgelehnt wurde, muss dies nicht heißen, dass er schlecht war. In manchen Fördermittelprogrammen sind die Anforderungen und die Zahl der Antragsteller so hoch, dass nur wenige Projekte gefördert werden können.

Lassen Sie sich nicht entmutigen!



8 Anhang: Nützliche Links

Stand Mai 2013

- **Aktionsgruppenprogramm BMZ / Engagement Global:**
www.engagement-global.de/agp-aktionsgruppenprogramm.html
- **Brot für die Welt – Evangelischer Entwicklungsdienst:**
www.brot-fuer-die-welt.de
- **Europäische Kommission / DEVCO-EuropeAid / Ausschreibungen:**
<https://webgate.ec.europa.eu/europeaid/online-services/index.cfm?do=publi.welcome>
<http://ec.europa.eu/europeaid/work/funding>
- **Europäische Kommission/EACEA:**
<http://eacea.ec.europa.eu>
- **Förderprogramm Entwicklungspolitische Bildung BMZ / Engagement Global:**
www.engagement-global.de/feb-foerderprogramm.html
- **Förderung privater Träger in der Entwicklungszusammenarbeit BMZ / Engagement Global:**
www.engagement-global.de/bmz-foerderung.html
- **Institut für Internationale Zusammenarbeit des Deutschen Volkshochschul-Verbandes** (dvv international): www.iiz-dvv.de
- **Katholischer Fonds:**
www.katholischer-fonds.de/foerderung/
- **Servicestelle Kommunen in der Einen Welt / Engagement Global:** Nachhaltige Kommunalentwicklung durch Partnerschaftsprojekte:
www.service-eine-welt.de/nakopa/nakopa-start.html

Weitere Informationsquellen

- **arbeitsgemeinschaft der eine-welt-landesnetzwerke in deutschland e. V.:**
www.agl-einewelt.de
- **Bundesverband Deutscher Stiftungen -**
Stiftungsdatenbank:
www.stiftungen.org/de/service/stiftungssuche.html
- **bengo** - Beratungsstelle für private Träger in der Entwicklungszusammenarbeit:
www.engagement-global.de/bengo.html
- **finep** – forum für internationale entwicklung + planung:
www.finep.org
- **Servicestelle Kommunen in der Einen Welt / Engagement Global**, Finanzierungsratgeber:
www.service-eine-welt.de/finanzierungsratgeber/finanzierungsratgeber-start.html



Das forum für internationale entwicklung + planung (finep) ist eine gemeinnützige Projekt- und Beratungsorganisation im Bereich der Nachhaltigen Entwicklung mit Fokus auf den Themenfeldern Entwicklungspolitik, Umweltpolitik und Förderung der lokalen Demokratie. Ein Schwerpunkt der Projektarbeit ist die Entwicklungspolitische Bildungsarbeit im Inland. Neben der Entwicklung und Umsetzung von Projekten gemeinsam mit Partnerorganisationen in Europa und weltweit, stellt finep sein Know-how in den Bereichen Fördermittelakquisition und Prozessberatung, Moderation, Schulungen, Studien und Bildungskonzepten anderen Organisationen und Kommunen beratend und unterstützend zur Verfügung.



Dieser Ratgeber ist Teil des Projektes ImpulsGlobal, einem Qualifizierungsprogramm für kommunale Nord-Süd-Partnerschaften. Das Projekt hat zum Ziel, deutsche Kommunen in den Ländern der jeweiligen Projektpartner darin zu unterstützen ihre entwicklungspolitischen Aktivitäten in ihren Partnerschaften mit Kommunen aus sogenannten Entwicklungsländern auszubauen und die Partnerschaften auf eine breitere öffentliche Basis zu stellen. Die bessere Vernetzung der kommunalen Akteure (sowohl Verwaltung als auch Zivilgesellschaft) auf der nationalen und internationalen Ebene soll zu Synergieeffekten führen. finep bietet als deutscher Partner innerhalb des Projektes vier städtepartnerschaftlichen Prozessen in Deutschland kostenfrei seine Unterstützung an. Runde Tische zur Vernetzung der Kommunen und themenspezifische Trainings ergänzen das Angebot. Auf der Basis der Erkenntnisse von Gesprächen mit kommunalen Mitarbeiter/-innen ist dieser Fördermittelratgeber entstanden. Fördermittel sind elementar für die Umsetzung von Projekten kommunaler Entwicklungspolitik auf lokaler Ebene. Dieser Ratgeber unterstützt Kommunen bei der Akquisition von Fördermitteln.

Das europäische Projekt besteht aus einem Konsortium an Partnern aus Portugal (Instituto Marquês de Valle Flôr, der Stadt Loures und der Stadt Marinha Grande), Spanien (Fondo Galego de Cooperación e Solidariedade) und Deutschland (finep). Kooperationspartner in Deutschland ist die Servicestelle Kommunen in der Einen Welt in der Engagement Global gGmbH.



Diese Publikation wurde mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Union erstellt. Die Verantwortung für den Inhalt trägt allein finep. e.V. Der Inhalt der Publikation gibt unter keinen Umständen eine Position der Europäischen Union wieder.

Impressum

forum für internationale entwicklung + planung (finep)

Esslingen

Plochinger Str. 6
73730 Esslingen
Tel. 0711/ 93 27 68-0

Redaktion:

Petra Schmettow
Ralph Griese

Kontakt:

Ralph Griese
ralph.griese@finep.org
Tel. 0711/ 93 27 68-61
www.finep.org

Berlin

Marienstr. 19-20
10117 Berlin
030/ 27 87 69-41

Elke Rusteberg
Frederike Hassels

Elke Rusteberg
elke.rusteberg@finep.org
030/ 27 87 69-42
www.finep.org

Grafik und Fotografie:

Panik Ebner Design, Stuttgart
www.panikebnerdesign.de

Gedruckt auf 100% Recycling-Papier

Mai 2013 © finep

