

BÖSE ÜBERRASCHUNGEN VERMEIDEN

Zur Gestaltung von Förderbeziehungen

von Roland Bender, Stuttgart

Endlich hat der Partner seinen längst überfälligen Projektbericht eingereicht. Im Alltagsgeschäft der Stiftung war die Abgabefrist untergegangen. Aber jetzt ist er ja da. Voller Neugier beginnt der Stiftungsmitarbeiter, den knappen Text mit den vielen Bildern durchzusehen. Je länger er liest, desto mehr muss er feststellen, dass der Text ein Projekt beschreibt, das nur wenig mit der ursprünglichen Förderintention zu tun hat.

Mehr als die Hälfte der deutschen Stiftungen verwirklichen ihren Stiftungszweck durch die finanzielle Förderung anderer Organisationen, ihrer Projekte oder von Einzelpersonen. Die Ausgaben der reinen Förderstiftungen (61 %) betragen schätzungsweise ca. 3 Mrd. €. In wenigen Fällen muss allerdings auch festgestellt werden, dass die Fördermittel nicht immer effizient und gemäß den Förderabsichten verwendet wurden.

Sicherlich gibt es unter den Geförderten auch schwarze Schafe, die empfangene Mittel absichtlich vereinbarungswidrig verwenden. Abweichungen von den ursprünglichen Absprachen sind jedoch häufiger in Projektdynamiken oder sich verändernden Rahmenbedingungen begründet, die nicht immer bereits zu Beginn der Zusammenarbeit einkalkuliert werden können. Um eine möglichst große Sicherheit und Zufriedenheit auf beiden Seiten zu erreichen, sollten bereits zu Beginn einer Förderbeziehung mit dem Partner entsprechende Regelungen schriftlich vereinbart werden. Ebenso wichtig ist ein kontinuierliches Monitoring des Projektverlaufs.

VERTRAUEN AUFBAUEN

Es ist richtig, zunächst von der guten Absicht aller Beteiligten auszugehen. Gerade in der Anbahnungsphase geht es darum, den potenziellen Partner oder Fördergeldempfänger kennenzulernen und eine vertrauensvolle Basis für die künftige Zusammenarbeit aufzubauen. Sicherlich sollte bereits hier das Selbstverständnis der Stiftung deutlich gegenüber dem Partner kommuniziert werden, um Missverständnissen und möglichen späteren Unstimmigkeiten oder gar Streitigkeiten präventiv zu begegnen. Eine unbegründet skeptische Haltung, die darauf schließen lässt, man hätte kein Vertrauen in den anderen, ist nur wenig förderlich.

ERWARTUNGEN KLÄREN UND KLARE REGELN FORMULIEREN

Nach dieser ersten Kennenlernphase mit ggf. vielen persönlichen Gesprächen zur Prüfung der Voraussetzungen für eine Zusammenarbeit, die z.B. auf Grundlage einer Projektbeschreibung, einer Selbstdarstellung des Partners, eines

Finanzierungs- und Perspektivenplans, von Referenzen, einer Prüfung der Fachlichkeit, einer internen Risikobewertung oder einer Bonitätsprüfung erfolgen kann, und zur Abstimmung des Projektvorhabens sollten die Interessen, (Zuwendungs-) Bedingungen und Absichten beider Partner in einer Fördervereinbarung schriftlich fixiert werden – je konkreter desto besser. Beide Partner müssen die Ziele, den Projektverlauf, die Finanzierung und die beabsichtigten Wirkungen benennen. So ist für beide Seiten klar, welche Erwartungen an sie gestellt werden und welche Ziele es gemeinsam zu erreichen gilt. Diese Verständigung ist die notwendige Grundlage für eine erfolgreiche Projektdurchführung. Schriftliche Vereinbarungen sind überdies bewährte Bezugspunkte zur Klärung von Sachverhalten, wenn einmal etwas nicht so läuft wie geplant.

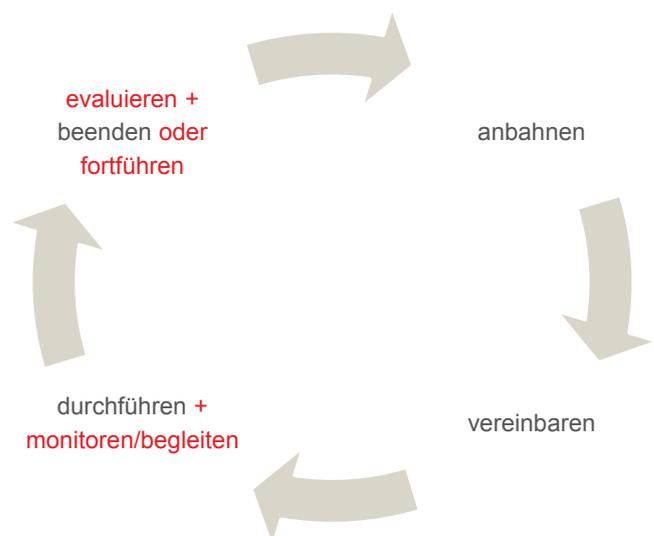


Abb. 1: Prozesszyklus der Vertragsvereinbarung

Die meisten Stiftungen kommunizieren Hinweise zu ihren Bewilligungsbedingungen und Verfahrensregeln bereits auf ihrer Homepage. In seinen „Grundsätzen guter Stiftungspraxis“ empfiehlt der Bundesverband Deutscher Stiftungen die Veröffentlichung der Vertragsbedingungen. Damit kann sich jeder Interessent mit den Rahmenbedingungen für eine Zusammenarbeit bereits vorab vertraut machen.

Je nach Fördervorhaben und -zielsetzung können die vertraglichen Regelungen eine unterschiedliche Komplexität aufweisen.

Je mehr Auflagen mit der Fördervereinbarung verbunden sind, desto präziser wird die Zusammenarbeit. Es ist abzu-

Grad der Steuerung	Zuwendungsform	Gegenstand	
		inhaltliche Vorgaben	finanzielle Vorgaben
 Niedrig	allgemeine Spende	allgemeiner Verwendungszweck gemäss Satzung des gemeinnützigen Fördergeldempfängers zeitnahe Mittelverwendung	Fördersumme
	zweckgebundene Spende	spezifischer projektbezogener Verwendungszweck genaue Angabe der Projektlaufzeit	Fördersumme
	Pauschalförderung	spezifischer projektbezogener Verwendungszweck genaue Angabe der Projektlaufzeit Projektplan mit Meilensteinen Evaluationskriterien	Budgetplan mit flexibler Gestaltung der bewilligten Kostenpositionen
	Förderzusage mit pauschalierten Beträgen	spezifischer projektbezogener Verwendungszweck genaue Angabe der Projektlaufzeit Projektplan mit Meilensteinen Evaluationskriterien	Budgetplan mit vorgegebener Kostenstruktur und pauschalierten Einzelbeträgen
	Förderzusage mit inhaltlicher u. finanzieller Steuerung	spezifischer projektbezogener Verwendungszweck genaue Angabe der Projektlaufzeit Projektplan mit Meilensteinen Evaluationskriterien	Budgetplan mit vorgegebener Kostenstruktur und detailliert kalkulierten Einzelbeträgen
	Förderzusage mit projektspezifischen Auflagen	spezifischer projektbezogener Verwendungszweck genaue Angabe der Projektlaufzeit Projektplan mit Meilensteinen Evaluationskriterien	Budgetplan mit vorgegebener Kostenstruktur und detailliert kalkulierten Einzelbeträgen Mittelauszahlung an inhaltliche Auflagen gekoppelt
	Förderzusage mit projektspezifischen Auflagen und Transferaspekten	spezifischer projektbezogener Verwendungszweck genaue Angabe der Projektlaufzeit Projektplan mit Meilensteinen Projektbegleitung Evaluationskriterien Transferaktivitäten	Budgetplan mit vorgegebener Kostenstruktur und detailliert kalkulierten Einzelbeträgen Mittelauszahlung an inhaltliche Auflagen gekoppelt stiftungsinterne Ressourcen für Implementation
Hoch			

Abb. 2: Komplexität von Vertragsvereinbarungen

wägen, wie viele Auflagen nötig sind, um einerseits sicherzustellen, dass die bereitgestellten Mittel für den geplanten Förderzweck verwendet werden und andererseits zu vermeiden, dass durch ein zu engmaschiges Regelwerk statt der Projektpraxis die Mittelverwaltung im Vordergrund steht. Jedenfalls sollten Förderer Sicherungen bei der Mittelvergabe einbauen, aufgrund derer sie finanziell steuernd eingreifen können, wenn der Projektverlauf nicht zufriedenstellend ist oder Mittel missbräuchlich eingesetzt werden.

KONTINUIERLICH BEGLEITEN

Um nicht erst am Ende eines Projektes von unliebsamen Überraschungen in seinem Verlauf zu erfahren, bietet sich ein laufendes Monitoring an. Die Projektbegleitung kann je nach Aufwand und strategischer Bedeutung für den Fördermittelgeber unterschiedliche Formen annehmen. Eine enge Begleitung durch Besuche und persönliche oder andere For-

men der Berichterstattung ermöglicht das frühzeitige Erkennen eventueller Abweichungen des Projektverlaufes von der ursprünglichen Fördervereinbarung und eine entsprechende Gegensteuerung.

Die Stiftung sollte hierbei die Rolle eines vertrauenswürdigen und hilfsbereiten Ansprechpartners übernehmen, der den Projektträger mit seinem Know-how unterstützt. Diese Haltung führt dazu, dass sich der Partner von selbst frühzeitig an die Stiftung wendet, um ggf. auch kritische Punkte zu besprechen und gemeinsam mit ihr eine einvernehmliche Lösung zu finden. Solche Maßnahmen können dazu führen, wieder zum geplanten Projektverlauf zurückzufinden. Ggf. kann es jedoch auch notwendig sein, vom ursprünglichen Plan abzuweichen und das Projektdesign im gegenseitigen Einvernehmen den veränderten Gegebenheiten anzupassen. Ist diese Form der Zusammenarbeit in der Vertragsvereinbarung festgehalten, so entsteht ein transparenter Prozess der Kooperation und

AZ

Fundraising Akademie

Projektphase	Inhaltsbezogene Maßnahmen	Finanzbezogene Maßnahmen
Durchführung	Persönliches Gespräch durch Projektbesuch oder Einladung in die Stiftung Zwischenberichte nach Meilensteinen	Ratenzahlung nach Projektverlauf Ratenzahlung erst nach Vorlage der Ausgaben (Prinzip öff. Hand)
Abschluss	Nachbesserung des Abschlussberichts Stellungnahme Bilanzgespräch Mahnung Widerruf Gerichtsverfahren	Einbehalt einer Teilsumme bis zum erfolgreichen Abschluss Rückforderung Widerruf

Abb. 3: Sanktionsoptionen

eine anhand von Meilensteinen vereinbarte Form der gemeinsamen Überprüfung des Projektverlaufes; es kann eine echte partnerschaftliche Beziehung mit entsprechenden Synergieeffekten entstehen.

EVENTUELL GEGENSTEUERN

Ein zeitnahe Kontaktmanagement ermöglicht die Überprüfung der vereinbarten Schritte und hat das Ziel, die Förderabsichten im vereinbarten Rahmen zu gewährleisten. Dennoch kann der unerfreuliche Fall eintreten, dass entgegen der vereinbarten Vorgehensweise die gewünschten Schritte nicht erfolgen. Entsteht eine nicht im Sinne der Stiftung verlaufende Projektentwicklung, ohne dass der Partner notwendige Korrekturen veranlasst, sollte zunächst in einem persönlichen Gespräch, später auch schriftlich freundlich auf die Abweichungen hingewiesen werden. Teil dieser Hinweise sollten die Nennung von Fristen und die Kommunikation des weiteren Vorgehens in Form eindeutiger Handlungsanweisungen sein. Hierfür kann es ggf. sinnvoll sein, ein internes Mahnwesen zu etablieren.

Eine stets zeitnahe Verfolgung der Fristen muss stiftungsintern gewährleistet sein, um eine Verbindlichkeit gegenüber dem säumigen Partner deutlich werden zu lassen. In solchen Situationen erweist sich eine Fördervereinbarung als besonders hilfreich, die Eskalationsstufen vorsieht. Auch können verschiedene Zuständigkeiten oder Hierarchiestufen für die unterschiedlichen Aufgaben in der Projektsteuerung vereinbart werden. Sind die Projektleiter für die Projektdurchführung verantwortlich, so können Vertreter der Leitungsgremien in Fragen der strategischen Projektplanung bzw. in Konfliktfällen die angemessenen Gesprächspartner sein.

In einer ersten Stufe ernstlicher Eskalation wäre anzunehmen, dass die Zusammenarbeit nicht mehr im einvernehmlichen Dialog möglich ist. Auf einer letzten Stufe stünde die Einleitung einer gerichtlichen Durchsetzung berechtigter Forderungen der Stiftung. Alle Wege der Deeskalation sollten auf allen Mahnstufen ausgeschöpft und insbesondere die gütliche Einigung offen gehalten werden. Die Nennung angemessener Fristen und das immer wiederkehrende Angebot zum persönlichen Gespräch unter Wahrung des Ansehens des Gegenübers sind dabei wichtige Grundsätze.

Entscheidend für den weiteren Verlauf eines tatsächlichen Konfliktes ist die Ausgangsposition der mahnenden Organisation. Sind etwa die gesamten Fördergelder bereits ausbezahlt und werden die Regelverstöße erst im Nachhinein festgestellt, so sind der Widerruf der Förderung sowie die Rückforderung der Fördergelder bzw. eines Teilbetrages ein konsequenter Schritt, um dem eigenen Stiftungsauftrag und der Verantwortung für die Fördergelder gerecht zu werden. Schließlich sollte sich eine Stiftung auch nicht vor einer gerichtlichen Auseinandersetzung scheuen, denn nur so kann unter Umständen erreicht werden, dass die Fördergelder zurückgezahlt werden. Sicherlich ist in jedem Einzelfall zu prüfen, ob sich der Gang vor Gericht lohnt. Nur aus Imagegründen diese Konsequenz zu scheuen, damit etwa in der Öffentlichkeit nicht der Eindruck entsteht, ein Projekt sei nicht erfolgreich verlaufen, ist zu kurz gedacht. Eine konsequente Einforderung der vertraglichen Vereinbarungen wirkt in die Projektlandschaft hinein – über das einzelne Vorhaben hinaus – und unterstreicht die Ernsthaftigkeit des eigenen Anliegens und der getroffenen Vereinbarungen.

KURZ & KNAPP

Für eine zielführende Gestaltung von Förderbeziehungen sind neben einem vertrauensvollen und partnerschaftlichen Umgang mit Projektpartnern verbindliche Fördervereinbarungen von entscheidender Bedeutung. Sie sollten auch Regelungen für Projektabweichungen und den Konfliktfall vorsehen. Werden Fördermittel nicht bewilligungskonform verwendet, dürfen Stiftungen sich nicht scheuen, auch – zumindest als letztes Mittel – eine gerichtliche Auseinandersetzung zu suchen. Die Einforderung der korrekten Mittelverwendung darf nicht eines internen Projektabschlusses zu Gunsten geopfert werden. Präzise Förderverträge mit Nennung der Projektziele, -phasen und die Art der zu erwartenden Projektergebnisse sowie die Definition von Indikatoren für die Projektevaluation und eine partnerschaftlich Projektbegleitung sind die beste Prävention vor möglichen Fehlentwicklungen. ■

ZUM THEMA

in *Stiftung&Sponsoring*

Streiter, Felix: Die Gestaltung von Förderrichtlinien: Ein Leitfa-
den für die Stiftungspraxis, S&S RS 2/2013

Roland Bender ist Leiter des Bereichs Personal der Robert Bosch Stiftung GmbH, der zweitgrößten Förderstiftung in Deutschland, roland.bender@bosch-stiftung.de, www.bosch-stiftung.de

