

Bericht

Kommunales Fördermittelmanagement

Erfolgreich einführen, zukunftsfähig gestalten und nachhaltig profitieren



Nutzung nur für:
Bernd Lehmann
bernd.lehmann@siegburg.de
Kreisstadt Siegburg
24.06.2026

Publika
Nr. 1/2

Publikation
Nr. 1/2026



Copyright 2026 KGSt Köln

© KGSt

Die KGSt®-Gutachten und Arbeitsergebnisse, einschließlich aller ihrer Teile, sind urheberrechtlich und markenrechtlich geschützt. Jede Verwertung, Nutzung, Kennzeichnung u. Ä. außerhalb der engen Grenzen des Urheber- und Markenrechts ist ohne ausdrückliche Zustimmung und Lizenzierung unzulässig und wird rechtlich geahndet.

KGSt

Kommunale Gemeinschaftsstelle
für Verwaltungsmanagement
Gereonstraße 18 – 32
50670 Köln

Telefon +49 221 37689-0

Telefax +49 221 37689-7459

E-Mail-Syntax: Vorname.Nachname@kgst.de

Die KGSt im Internet: <http://www.kgst.de>

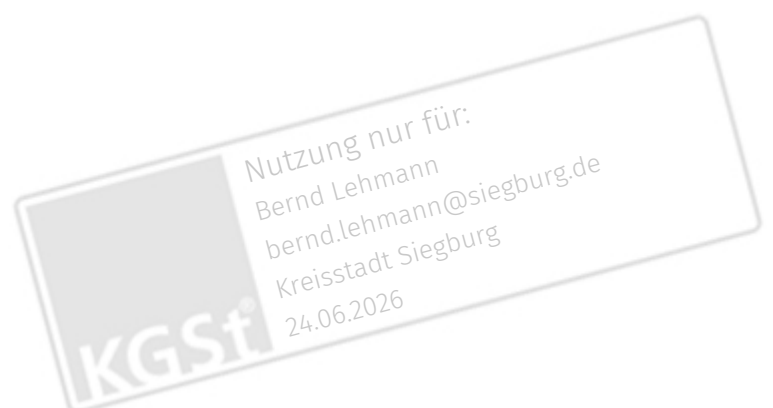
Titelbild

© Adobe Stock, ImageFlow

Hinweise zur wertschätzenden Sprache in dieser Veröffentlichung:

Die KGSt ist Unterzeichnerin der Charta der Vielfalt und setzt sich für ein vielfältiges und offenes Umfeld ein. Dazu gehört auch eine wertschätzende und vielfaltsbewusste Kommunikation. In Veröffentlichungen nutzt die KGSt bevorzugt geschlechterübergreifende Begriffe. Sofern dies nicht möglich ist, wird der Gender-Doppelpunkt verwendet.

Auf FSC-zertifiziertem Papier gedruckt.



Was Sie in diesem Bericht erwartet

KGSt®-Publikation 1/2026 Bericht

**Kennung für die Suche im
KGSt®-Portal: 20260108A0002**

Köln, den 27.01.2026

Albrecht, Christina Jasmine
T +49 221 37689-51
Christina.Albrecht@kgst.de

Rinawi-Molnar, Nadia
T +49 221 37689-42
Nadia.Rinawi-Molnar@kgst.de



Fördermittel spielen in Kommunen eine wichtige Rolle, da sie die Umsetzung vielfältiger Vorhaben in Bereichen wie Infrastruktur, Bildung, soziale Daseinsvorsorge oder Regionalentwicklung ermöglichen. Sie verschaffen den finanziellen Spielraum, um notwendige Maßnahmen umzusetzen und neue Ansätze zu erproben.

Doch die Beantragung und administrative Abwicklung von Fördermitteln stellt viele Kommunen vor erhebliche Herausforderungen. Gerade finanzschwachen Kommunen, die Fördermittel am dringendsten benötigen, fehlen häufig Kapazitäten, Strukturen und spezifisches Know-how. Die Folge: Oft profitieren nicht die Kommunen mit dem größten Bedarf, sondern jene mit einem gut aufgestellten Fördermittelmanagement.

Genau hier setzt der vorliegende Bericht an. Er bestärkt Kommunen darin, ein Fördermittelmanagement aufzubauen oder bestehende Ansätze strategisch weiterzuentwickeln. Dies gilt sowohl für die Planung erster Schritte als auch für die Professionalisierung bereits bestehender Prozesse und Strukturen, unabhängig von übergeordneten Rahmenbedingungen.

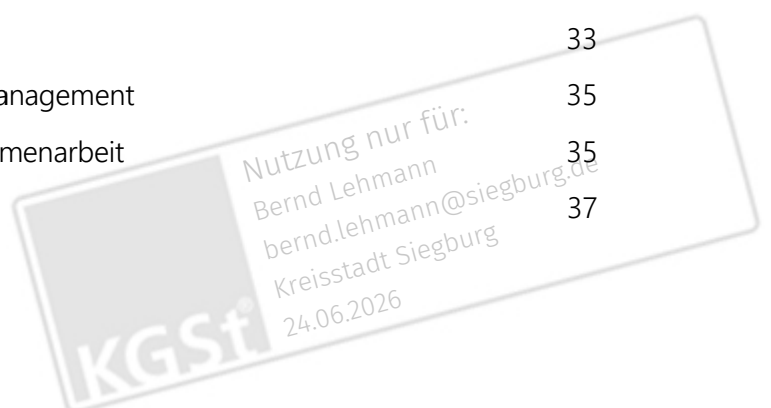
Zum Einstieg vermittelt Kapitel 2 einen Überblick über die wesentlichen Teilprozesse eines Förderprojekts. Im Mittelpunkt des Berichts steht Kapitel 3, in dem ein Vorgehensmodell beschrieben wird, das aus systematisch aufeinander abgestimmten Bausteinen zum Aufbau und zur Professionalisierung des kommunalen Fördermittelmanagements besteht. Kapitel 4 greift vertiefende Aspekte des Fördermittelmanagements auf, darunter den Einsatz Künstlicher Intelligenz sowie die Potenziale interkommunaler Zusammenarbeit. Der Anhang bietet darüber hinaus praxisnahe Arbeitshilfen und Checklisten zur direkten Anwendung vor Ort.

Mit diesem Bericht setzt die KGSt ihre Reihe zum Thema Fördermittel fort. Der Bericht „Fördercontrolling“ (2/2017) betrachtet die Kommune als Fördermittelgebende. Der KGSt®-Denkanstoß „Fördermittel interkommunal gedacht“ (15/2024) beleuchtet Möglichkeiten der gemeinsamen Fördermittelarbeit, insbesondere für kleine Kommunen. Das Positionspapier „Modernisierung im Fördersystem erforderlich“ (6/2023) fordert ergänzend eine stärkere Entbürokratisierung und strukturelle Reformen auf Landes- und Bundesebene.

Nutzung nur für:
Bernd Lehmann
bernd.lehmann@siegburg.de
Kreisstadt Siegburg
24.06.2026

Inhalt

1	Kommunales Fördermittelmanagement	6
2	Der Fördermittelprozess	8
2.1	Förderprojekt planen	8
2.2	Förderanträge stellen	10
2.3	Förderprojekt durchführen	12
2.4	Förderung abschließen	13
3	Bausteine zum Aufbau eines Fördermittelmanagements	14
3.1	Entscheidungsträger:innen einbinden	15
3.2	Bestandsaufnahme durchführen	15
3.3	Ziele formulieren	17
3.4	Prozesse und Leistungen definieren	19
3.5	Strukturen gestalten	21
3.6	Kompetenzen aufbauen und fördern	23
3.7	Kommunikation gezielt einsetzen	26
3.8	Interne und externe Netzwerke	28
3.9	Fördercontrolling und -reporting	29
3.10	Softwareeinsatz prüfen	31
4	Ergänzende Bausteine für das Fördermittelmanagement	33
4.1	Künstliche Intelligenz	33
4.2	Projekt- und Portfoliomanagement	35
4.3	Interkommunale Zusammenarbeit	35
4.4	Stiftungen als Partner	37



5	Fazit	38
6	Gutachtliches Verfahren	39
7	Literaturverzeichnis	40
8	Anhang	44
8.1	Leistungen im Fördermittelmanagement	44
8.2	Fördermittelprozess	46
8.3	Portale zur Fördermittelrecherche	54
8.4	Checkliste Projektbeschreibung	56
8.5	Checkliste Kosten- und Finanzierungsplan	57
8.6	Checkliste Zuwendungsbescheid	58
8.7	Leitfragen für Gespräche mit Mitarbeitenden	59
8.8	Prozesslandkarte Fördermittelmanagement	61
8.9	Basisset an Rollen für das Fördermittelmanagement	62

1

Kommunales Fördermittelmanagement

Fördermittel sind staatliche Zuwendungen, die darauf abzielen, bestimmte öffentliche Zwecke sowie politische oder wirtschaftliche Ziele zu unterstützen. Sie ermöglichen es Kommunen, auch bei angespannten Haushaltslagen Projekte umzusetzen, die andernfalls nicht finanzierbar wären. Gleichzeitig ist die Anzahl der Förderprogramme von EU, Bund und Ländern sowohl in Bezug auf das Volumen als auch auf die Zahl der Programme deutlich gestiegen.¹

Dennoch werden Förderprogramme nicht immer vollständig ausgeschöpft. Das liegt in der Regel nicht am mangelnden Interesse der Kommunen, sondern an den Rahmenbedingungen der Programme: Häufig passen die Förderziele nicht zu den tatsächlichen Bedarfen vor Ort. Hinzu kommen kurze Antragsfristen, komplexe Anforderungen an die Projektkonzeption und umfangreiche Nachweispflichten. Oft steht der zu erwartende Förderbetrag in keinem angemessenen Verhältnis zum damit verbundenen administrativen Aufwand.²

Für Kommunen ohne zentrales Fördermittelmanagement sind diese Rahmenbedingungen eine große Herausforderung. Neben dem regulären Verwaltungsbetrieb müssen Fachbereiche Fördermöglichkeiten prüfen, Anträge vorbereiten und Projekte umsetzen. Hinzu kommen oft geringe Erfahrung im Umgang mit Fördermitteln sowie die komplexe Förderlandschaft auf EU-, Bundes- und Landesebene, die die Orientierung zusätzlich erschwert. Im KfW-Kommunalpanel 2024 gaben 25 Prozent der befragten Kommunen an, aufgrund der hohen Komplexität der Förderangebote auf die Durchführung ganzer Projekte verzichtet zu haben.³

Als Reaktion auf die zunehmende Komplexität im Fördermittelwesen hat sich in den vergangenen Jahren ein viel-

fältiger Markt an Beratungsangeboten entwickelt. Unterstützung bieten dabei sowohl private Dienstleister als auch Landesbanken, Bewilligungsstellen sowie Ministerien auf Landes- und Bundesebene an.⁴ Im Zuge dessen sind neben diversen Newsletter-Angeboten auch zahlreiche Fördermittelsuchplattformen⁵ entstanden, wobei diese jeweils nur Teile des Gesamtangebots abdecken. So wächst über den ohnehin unübersichtlichen „Förderdschungel“ hinaus ein zusätzlicher „Beratungsdschungel“, der die administrative Abwicklung weiter erschwert.

Angesichts dieser Situation richten immer mehr Kommunen ein Fördermittelmanagement ein. Dieses übernimmt innerhalb der Verwaltung sowohl eine Service- als auch eine Steuerungsfunktion. In seiner internen **Servicefunktion** dient das Fördermittelmanagement als zentrale Anlaufstelle für die Fachbereiche. Es unterstützt sie im operativen Fördermittelprozess – beispielsweise bei der Recherche geeigneter Förderprogramme, bei der Antragstellung sowie bei der Abwicklung der Förderprojekte. Gerade in stark ausgelasteten Fachbereichen tragen zielgerichtete und praxisnahe Unterstützungsangebote entscheidend dazu bei, Förderprojekte erfolgreich umzusetzen und personelle Ressourcen effizient einzusetzen.⁶

In seiner **Steuerungsfunktion** verantwortet das Fördermittelmanagement Prozesse, die der strategischen Lenkung des kommunalen Fördergeschehens dienen. Geplante Förderprojekte werden unter strategischen Gesichtspunkten analysiert, mit den kommunalen Zielen abgeglichen und hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit und Wirkung priorisiert. Denn mehr Fördermittel sind nicht automatisch vorteilhaft: Nahezu alle Programme erfordern finanzielle Eigenanteile und es entstehen häufig Folgekosten, die nicht durch die

¹ Vgl. Förderbank Bund, Länder und EU unter https://www.foerderdatenbank.de/SiteGlobals/FDB/Forms/Suche/Startseitensuche_Formular.html?submit=Suchen&cl2Processes_Foerderberechtigte=kommune&filterCategories=FundingProgram (Zugriff 05.01.2026).

² Vgl. KGSt-Bericht 6/2023, S. 3 f.

³ Vgl. Raffer, C.; Scheller, H. (2024), S. 20.

⁴ Vgl. hierzu beispielsweise Förderlotse des hessischen Ministeriums unter <https://innen.hessen.de/kommunalesFoerderlotse> (Zugriff 05.01.2026).

⁵ Vgl. Anhang 8.3 für eine Übersicht über Portale zur Fördermittelrecherche.

⁶ Vgl. Mittag, A. (2019), S. 31 ff. und Vath, N. (2018), S. 251.

Förderung gedeckt sind. Ergänzend dazu ist das Fördermittelmanagement für Stützprozesse verantwortlich, die den Aufbau und die Weiterentwicklung des Förderwissens innerhalb der Verwaltung sicherstellen. Dazu gehören die Organisation förderrelevanter Qualifizierungsmaßnahmen sowie der Aufbau und die Pflege von Netzwerken, um Wissen und Kompetenzen kontinuierlich auszubauen.⁷

Eine einheitliche Definition, was unter Fördermittelmanagement zu verstehen ist, gibt es bislang nicht. Der Grund dafür liegt vor allem in der sehr unterschiedlichen Umsetzung des Fördermittelmanagements in den einzelnen Kommunen. In einigen beschränkt sich das Fördermittelmanagement vorwiegend auf Recherche- und Beratungsaufgaben, in anderen umfasst es auch die eigenständige Umsetzung von Projekten sowie übergeordnete Aufgaben wie Berichterstattung und Netzwerkarbeit. So kann das Fördermittelmanagement auch als Fördermittelkoordination, -beratung oder -scouting auftreten. Es ist teils als Stabsstelle bei der Verwaltungsführung, teils in der Kämmerei oder dezentral in Fachbereichen wie Umwelt oder Bauen angesiedelt.⁸ Angesichts dieser unterschiedlichen Praxislösungen hat die KGSt bewusst eine offene Definition des kommunalen Fördermittelmanagements gewählt.

Die KGSt definiert kommunales Fördermittelmanagement als die systematische Planung und Steuerung von Fördermitteln im Einklang mit den strategischen Zielen einer Kommune. Dabei umfasst es alle organisatorischen Ansätze innerhalb der Kommune, die darauf abzielen, Fördermittel zu identifizieren, zu beantragen, zu koordinieren und zu verwalten. Die konkrete Ausgestaltung des Fördermittelmanagements richtet sich dabei nach den jeweiligen kommunalen Rahmenbedingungen und örtlichen Bedarfen.

Die Vielfalt der Ansätze ist daher kein Nachteil, sondern eröffnet die Möglichkeit, ein Fördermittelmanagement zu entwickeln, das auf die jeweilige Struktur sowie ihre finanziellen Möglichkeiten vor Ort zugeschnitten ist.

⁷ Vgl. Anhang 8.8 für eine Übersicht der Stütz- und Steuerungsprozesse.

⁸ Vgl. Kapitel 3.5 „Strukturen gestalten“.

2

Der Fördermittelprozess

Die nachfolgenden Unterkapitel geben einen **Überblick** über die vier wesentlichen **Teilprozesse eines operativen Förderprojekts**: von der Fördermittelplanung über die Beantragung und Durchführung bis zum Abschluss der Förderung (siehe Abbildung 1).⁹ Ziel ist es, ein Verständnis der förderrelevanten Prozesse zu vermitteln, das als Grundlage für die weitere konzeptionelle und organisatorische Ausgestaltung des kommunalen Fördermittelmanagements dient.

Eine detaillierte **Zuordnung von (Prozess-)Verantwortlichkeiten** zwischen Fördermittelmanagement und Fachbereichen wird bewusst nicht vorgenommen. Aufgrund der heterogenen Rahmenbedingungen in den Kommunen ist eine individuelle Ausgestaltung vor Ort erforderlich.¹⁰ Die Festlegung der Verantwortlichkeiten erfolgt gemäß Kapitel 3.4 anhand spezifischer Kriterien. Als zusätzliche Orientierungshilfe dient der im Anhang 8.2 dargestellte Fördermittelprozess aus der KGSt®-Prozessbibliothek. Er zeigt beispielhaft, wie Verantwortlichkeiten zwischen Fördermittelmanagement und Fachbereichen verteilt werden können.¹¹

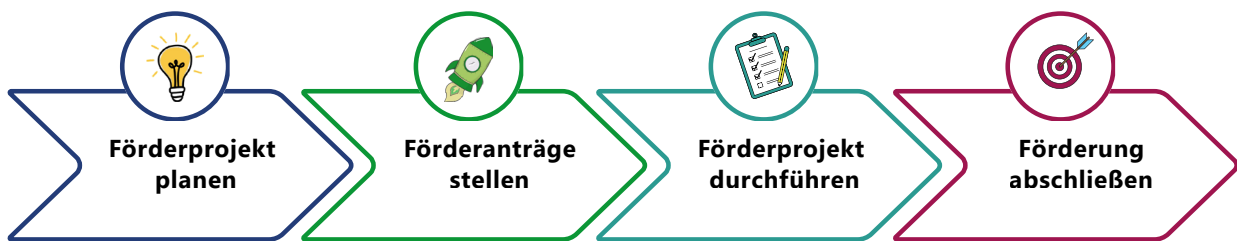


Abb. 1: Überblick über die Teilprozesse eines Fördermittelprojekts (Quelle: eigene Darstellung)

2.1

Förderprojekt planen

Der Fördermittelprozess beginnt dort, wo ein Handlungsbedarf erkannt und eine **Projektidee** entwickelt wird. Impulse dafür können aus den Fachbereichen, dem Verwaltungsvorstand, den politischen Gremien, von Bürger:innen, durch Projektauftrufe der Fördermittelgebenden oder direkt aus dem Fördermittelmanagement stammen.

Zur Konkretisierung einer Projektidee eignet sich ein **Projektsteckbrief**. Dieser fasst die wichtigsten Punkte des Vorhabens,

seine Ziele und weitere wichtige Aspekte auf wenigen Seiten zusammen. Als Arbeitshilfe kann dabei das in Abbildung 2 dargestellte Projekt-Canvas¹² dienen. Bereits bei der Sammlung der Informationen sollte eine Abstimmung mit den betroffenen Organisationseinheiten, insbesondere dem Finanzbereich, erfolgen, um Eigen- und Drittmittel realistisch einschätzen zu können. Der Projektsteckbrief bildet die Grundlage für die Beurteilung der **strategischen Notwendigkeit** und der **grundsätzlichen Realisierbarkeit** des Vorhabens.

⁹ Vgl. hierzu §§ 23 und 44 Bundeshaushaltsordnung (BHO) sowie die Länderpendants nebst erlassenen Verwaltungsvorschriften und Allgemeinen sowie Besonderen Nebenbestimmungen in Zuwendungsverfahren.

¹⁰ Vgl. Kapitel 1 zur unterschiedlichen Ausgestaltung des Fördermittelmanagements in der kommunalen Praxis.

¹¹ Die Prozessbibliothek ist abrufbar im KGSt®-Prozessportal unter <https://prozessportal.kgst.de/kgst/apps/v2025.4.0/register.html?workspace=11814b14-7a2d-4be6-ba47-a98beec9506f>. Der Fördermittelprozess ist unter Punkt 111.16.13 „Fördermittelmanagement“ zu finden.

¹² Ein Projekt-Canvas stellt die wichtigsten Eckpunkte eines Projekts kompakt und übersichtlich auf einer Seite dar und dient als gemeinsame Orientierung. Vgl. hierzu auch: <https://strukturlotsen.info/wp-content/uploads/2023/01/Projekt-Canvas.pdf> (Zugriff 05.01.2026).

PROJEKT-CANVAS

Projektitel:

Ziel & Zielgruppe • Was ist der Anlass oder Beweggrund für das Projekt? • Welche Ziele werden mit dem Projekt verfolgt? • Wer ist die Zielgruppe des Projekts? • Welchen Mehrwert schafft das Projekt für die Entwicklung der Kommune?	Team • Wer übernimmt die Projektleitung? • Wer ist im Kernteam? Wer ist im erweiterten Team? • Welche externen Partner sind beteiligt?	Meilensteine • Welche Meilensteine sind bereits gesetzt? • Welche Maßnahmen sind geplant, um diese zu erreichen?	Zeitraumen • Wann beginnt das Projekt, wie lange ist die Laufzeit und bis wann soll es abgeschlossen sein? • Was passiert mit dem Projekt/den Aufgaben nach Auslaufen der Förderung?	Kostenarten • In welcher Höhe entstehen Kosten und welcher Anteil soll gefördert werden? • Welche Kostenarten sollen gefördert werden (z. B. investitions-, sach-, personal- oder projektbezogene Kosten)?
	Ort • Wo wird das Projekt umgesetzt? • Welches Einzugsgebiet wird abgedeckt?	Chancen & Risiken • Welche Ereignisse könnten zusätzliche Chancen eröffnen? • Welche Risiken sind absehbar und sollten frühzeitig berücksichtigt werden?	Eigenanteil • Welcher Anteil kann mit Eigenmitteln oder weiteren Drittmitteln abgedeckt werden?	

Abb. 2: Projekt-Canvas als Arbeitshilfe zur Erstellung eines Projektsteckbriefs (Quelle: in Anlehnung an <https://strukturlotsen.info/downloads/>)

Gleichzeitig dient der Projektsteckbrief als Ausgangspunkt für die **gezielte Recherche** nach geeigneten Förderprogrammen. Um das volle Förderpotenzial ausschöpfen zu können, muss genau definiert sein, wofür eine Förderung beantragt werden soll. Eine erste Orientierung über aktuelle Programme bieten anschließend Förderdatenbanken¹³. Allerdings existiert bislang keine zentrale Datenbank, die alle föderalen Ebenen abdeckt. Zudem sind Programmbeschreibungen häufig unübersichtlich gestaltet und enthalten nicht immer klare Angaben zu Zielsetzungen, Förderkriterien oder zur Antragsberechtigung. Daher ist auch mit Unterstützung von Datenbanken stets eine vertiefte Recherche notwendig. Kommunen, die nicht über ausreichende Kapazitäten oder Fachkenntnisse verfügen, können auf externe Unterstützung zurückgreifen. Mögliche Ansprechpartner:innen sind unter anderem die Förderlots:innen¹⁴ der Länder, Anlaufstellen bei Landkreisen, Regionalagenturen wie Köln-Bonn e. V. sowie spezialisierte Beratungsstellen.

Zur Recherche geeigneter Förderprogramme gehört auch die **systematische Erfassung** ihrer relevanten Inhalte. Die Abbildung 3 zeigt beispielhaft, welche Daten und Kriterien dabei von Bedeutung sind. Je nach Programm können weitere, projektspezifische Punkte ergänzt werden. Die strukturierte Erfassung erleichtert es, ungeeignete Programme frühzeitig auszuschließen, beispielsweise wenn formale Förderkriterien nicht erfüllt werden können. Gleichzeitig schafft sie eine gute Grundlage, um die verbleibenden Programme gezielt zu vergleichen und den potenziellen Nutzen einer Förderung dem damit verbundenen Aufwand gegenüberzustellen.

¹³ Eine Übersicht der relevanten Förderdatenbanken ist im Anhang 8.3 zu finden.

¹⁴ Förderlots:innen sind zentrale Anlaufstellen für Kommunen, die Unterstützung bei der Suche nach Fördermitteln benötigen. Sie fungieren als „Brückenbauer“ zwischen Antragstellern und den verschiedenen Förderebenen (Land, Bund, EU) sowie gegebenenfalls Stiftungen.

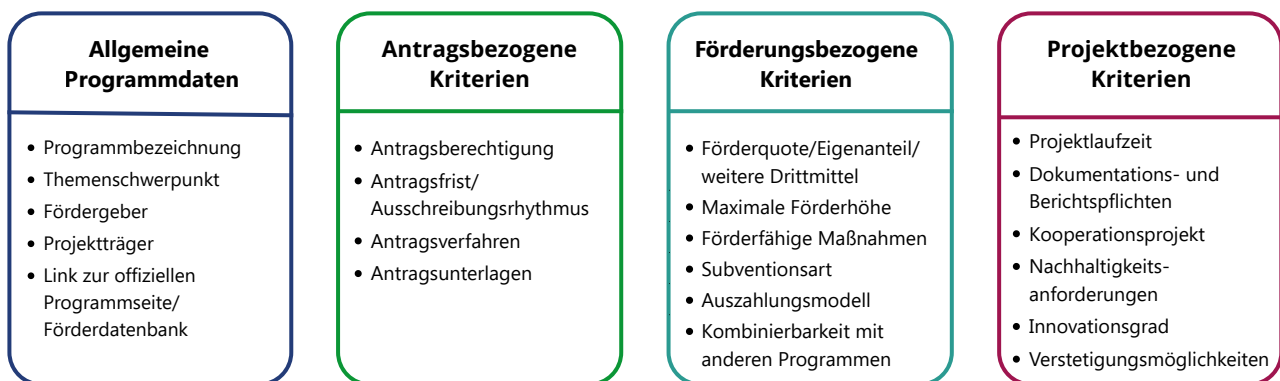


Abb. 3: Daten und Kriterien zur Dokumentation und Bewertung von Förderprogrammen (Quelle: eigene Darstellung)

2.2

Förderanträge stellen

Nachdem ein geeignetes Förderprogramm identifiziert wurde und die Entscheidung zur Umsetzung eines Projekts gefallen ist, beginnt die **Antragstellung**. Je nach Vorhaben kann es auch sinnvoll sein, mehrere Anträge parallel zu stellen oder unterschiedliche Förderungen miteinander zu kombinieren, sofern die Fördermittelgebenden dies zulassen und kein Doppelförderungsverbot besteht. Dabei ist sowohl intern als auch gegenüber den Fördermittelgebenden Transparenz über alle laufenden Anträge sicherzustellen.

Die Antragstellung erfolgt entweder in einem ein- oder zweistufigen Verfahren. Beim einstufigen Verfahren wird der vollständige Antrag direkt eingereicht. Im zweistufigen Verfahren ist zunächst eine Projektskizze vorzulegen, anhand derer die grundsätzliche Förderfähigkeit und Förderwürdigkeit geprüft wird. Erst nach positiver Rückmeldung erfolgt die Einreichung des vollständigen Antrags. Unabhängig vom Verfahren sind die inhaltlichen Anforderungen an einen Antrag bei den meisten Fördermittelgebenden vergleichbar. Erwartet werden eine aussagekräftige Projektbeschreibung, ein detaillierter Kosten- und Finanzierungsplan sowie verschiedene erläuternde Anlagen und Nachweise.¹⁵

■ Projektbeschreibung

Die Projektbeschreibung erläutert den Anlass und das Ziel des Vorhabens. Sie zeigt nachvollziehbar, wie die einzelnen Planungsschritte und der Zeitplan zum Erreichen des Förderziels beitragen. Zudem sollte deutlich werden, wie das Projekt zu den Zielen des Förderprogramms passt. Der Förderaufruf und die Richtlinie enthalten Hinweise zu zentralen Begriffen und übergeordneten Themen, die in der Beschreibung aufgegriffen und näher erläutert werden sollten.

■ Kostenplan

In dieser Aufstellung sind alle projektbezogenen Kosten darzustellen, die sich aus den Planungsschritten und dem vorgesehenen Zeitplan ableiten. Grundlage bilden in der Regel die Kostenschätzungen des zuständigen Fachamtes. Je nach Vorgabe des Fördermittelgebenden kann die Gliederung nach Projektphasen, Haushaltsjahren oder Kostenarten erfolgen. Um den Verwaltungsaufwand zu reduzieren, können teilweise Pauschalen angesetzt werden, insbesondere bei Personalkosten, die aus EU-Mitteln finanziert werden.¹⁶

¹⁵ Vgl. Anhang 8.4 und 8.5 für eine Checkliste zur Erstellung der Projektbeschreibung sowie des Kosten- und Finanzierungsplans.

¹⁶ Es besteht beispielsweise die Möglichkeit, anstelle der Ist-Kosten standardisierte Werte aus KGSt-Bericht 8/2025 zu verwenden.

■ Finanzierungsplan

Der Finanzierungsplan zeigt auf, wie die Gesamtkosten des Projekts gedeckt werden sollen. Er umfasst die beantragten Fördermittel, etwaige Drittmittel sowie die Eigenmittel der Kommune. In der Regel legen Fördermittelgebende fest, in welcher Höhe Eigenmittel einzubringen sind, welche Arten von Eigenmitteln anerkannt werden (zum Beispiel Barmittel, Arbeitsstunden von bestehendem oder neuem Personal oder Sachleistungen) und welche Anteile gesondert auszuweisen sind. Eine vollständige Finanzierung muss bereits zum Zeitpunkt der Antragstellung nachgewiesen werden können.

Bei der Antragstellung müssen neben den inhaltlichen Vorgaben auch die Prozesse und technischen Systeme der jeweiligen Fördermittelgebenden berücksichtigt werden. Insbesondere auf Bundes- und EU-Ebene erfolgt die Antragstellung häufig über digitale Plattformen oder spezifische IT-Systeme (z. B. SAB, LEADER).

Nach fristgerechter Einreichung prüft der Fördermittelgebende den Antrag. Je nach Programm kann das Antragsprüfverfahren mehrere Monate in Anspruch nehmen. In dieser Zeit können Rückfragen zur Projektbeschreibung, zu den Kosten oder zu den Anlagen gestellt werden, die sorgfältig beantwortet werden sollten, um den Antragserfolg zu sichern.¹⁷

Wird der Förderantrag final nicht bewilligt, erhält der Antragstellende einen schriftlichen Ablehnungsbescheid. Sofern die Ablehnungsgründe benannt werden, sollten diese analysiert werden, um Optimierungspotenziale zu erkennen und Lösungsansätze zu entwickeln. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse können in das interne Wissensmanagement einfließen und zur Verbesserung zukünftiger Anträge beitragen.



Verbot des vorzeitigen Maßnahmenbeginns

Grundsätzlich darf mit der Umsetzung des Projekts erst begonnen werden, wenn der Bewilligungsbescheid des Fördermittelgebenden vorliegt. Verträge oder Maßnahmen, die vor Erhalt des Bescheids abgeschlossen bzw. umgesetzt werden, gelten als förderschädlich und können dazu führen, dass die Förderung nicht bewilligt wird.¹⁸ Hintergrund ist das Subsidiaritätsprinzip: Die Kommune darf nicht den Eindruck erwecken, das Projekt wäre auch ohne Förderung realisierbar.

Bei einigen Programmen besteht jedoch die Möglichkeit, bereits mit der Antragstellung oder kurz danach eine Ausnahme vom Verbot des vorzeitigen Maßnahmenbeginns zu beantragen.¹⁹ Der Antrag muss bei der

zuständigen Bewilligungsbehörde sachgerecht begründet werden. Eine Ausnahme wird in der Regel gewährt, wenn ein früherer Maßnahmenbeginn erforderlich ist, beispielsweise weil Personalbeschaffungen längere Ausschreibungen erfordern oder komplexe Bauvorhaben umfangreiche Vergabeprozesse mit sich bringen.

Wird die Ausnahme genehmigt, gelten ab dem im Bescheid genannten Datum anfallende Auszahlungen als grundsätzlich förderfähig. Die Genehmigung ist ein rechtsbehelfsfähiger Verwaltungsakt, sie begründet jedoch keinen Anspruch auf Bewilligung. Bis zur endgültigen Entscheidung trägt die Kommune das finanzielle Risiko.²⁰

¹⁷ Vgl. Lorch, U. (2024), S. 146 f.

¹⁸ Vgl. §§ 23, 44 BHO oder LHO nebst Verwaltungsvorschriften.

¹⁹ Vgl. bspw. Nr. 1.3 VV Bund zu § 44 BHO.

²⁰ Nach § 44 Abs. 1 BHO sowie entsprechend § 44 LHO NRW besteht die Möglichkeit, im Ausnahmefall eine rückwirkende Ausnahme vom Verbot des vorzeitigen Maßnahmenbeginns zu beantragen. Dies sollte jedoch nur in begründeten Einzelfällen erfolgen und in enger Abstimmung mit dem kommunalen Fördermittelmanagement sowie der zuständigen Bewilligungsbehörde.

2.3

Förderprojekt durchführen

Nach Erhalt des **Zuwendungsbescheids** inklusive aller Nebenbestimmungen sollte dieser sorgfältig gelesen und ausgewertet werden, um sämtliche im Bescheid festgelegten Fristen, Auflagen und Berichtspflichten ordnungsgemäß einzuhalten. Die Checkliste im Anhang 8.6 kann dabei als Arbeitshilfe dienen.

Um die Vorgaben des Zuwendungsbescheids bei der fachlichen und operativen Umsetzung in den Fachbereichen zu gewährleisten, müssen alle Projektbeteiligten über die relevanten förderrechtlichen Anforderungen informiert sein. Dazu zählen insbesondere Mitteilungs- und Genehmigungspflichten, die Einhaltung interner Fristen sowie formale Vorgaben. Projektverantwortliche müssen zudem wissen, welche Entscheidungen sie eigenständig treffen können und wann eine Abstimmung mit fachlich oder administrativ Verantwortlichen erforderlich ist. In vielen Fällen gehört auch Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zum verbindlichen Aufgabenbereich, was eine Abstimmung mit der Pressestelle erfordert.

Parallel zur Umsetzung des Projekts in den Fachbereichen beginnt die laufende **Projektüberwachung**²¹. Die Überwachung sowie die fachliche Umsetzung des Projekts liegen stets in der Verantwortung der Fachbereiche. Das Fördermittelmanagement kann die Fachbereiche insbesondere bei Fragen zu Mitteilungs- und Genehmigungspflichten, Fristen oder formalen Vorgaben beratend unterstützen. Zur Projektüberwachung gehören im Wesentlichen das Berichtswesen, die Budgetüberwachung und die Terminüberwachung:

■ Berichtswesen

Während der Projektdurchführung dient das Berichtswesen als Steuerungsinstrument. Es stellt sicher, dass die Projektziele erreicht und die Mittel ordnungsgemäß verwendet werden. Darüber hinaus informiert es die zuständigen Steuerungsebenen regelmäßig über den aktuellen Fortschritt. Nicht zuletzt unterstützt es die Identifizierung und Steuerung von Risiken und bildet eine wichtige Grundlage für Wirkungsanalysen.²²

■ Budgetüberwachung

Die Budgetüberwachung stellt sicher, dass die im Zuwendungsbescheid festgelegten Kosten- und Finanzierungspositionen eingehalten werden. Dabei wird insbesondere geprüft, ob die Kosten den genehmigten Positionen entsprechen und die Mittel innerhalb der vorgegebenen Zeiträume verausgabt wurden. Auch genehmigungsfreie Verschiebungen im Kostenplan, etwa im Rahmen zulässiger Über- oder Unterschreitungen, müssen berücksichtigt werden. Die Budgetüberwachung sollte stets in engem Zusammenhang mit dem Berichtswesen erfolgen, um eine konsistente Darstellung des Projektfortschritts zu gewährleisten.

■ Terminüberwachung

Die Terminüberwachung umfasst sowohl interne Fristen als auch die von den Fördermittelgebenden vorgegebenen Nachweisfristen für Mittelabrufe, Zwischennachweise oder den abschließenden Verwendungsnachweis.

Je nach Fördermittelgebende erfolgt die Auszahlung der Fördergelder entweder im Abruf- oder im Anforderungsverfahren. Beim Abrufverfahren können die Fördermittel flexibel abgerufen werden, sobald sie für die Projektdurchführung benötigt werden. Beim Anforderungsverfahren erfolgt die Auszahlung dagegen in festen Raten, die häufig an die Vorlage von Zwischennachweisen gekoppelt sind. Diese dokumentieren den aktuellen Projektstand. Da die Arbeitsschritte zur Erstellung von Zwischen- und Verwendungsnachweisen ähnlich sind, werden diese im folgenden Kapitel gemeinsam ausführlich dargestellt.

²¹ Teile der Projektüberwachung können mit dem turnusmäßigen Finanzcontrolling im Rahmen der Haushaltsausführung verknüpft und dafür vorhandene Systeme genutzt werden. Siehe KGSt-Bericht 3/2008 für einen entsprechenden Ansatz aus dem Bauinvestitionscontrolling.

²² Vgl. <https://www.kgst.de/dokumentdetails?path=/documents/20181/132286/20151214A0013.pdf/52a57505-f2b8-49ba-9dca-3cd2882240d8?t=1479933741000>

2.4

Förderung abschließen

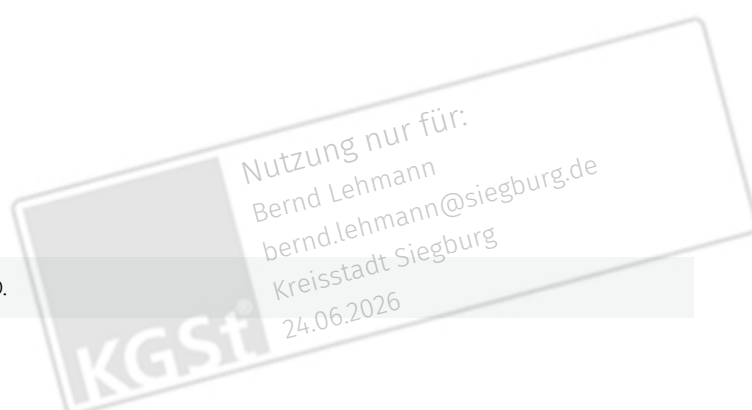
In der Regel muss nach Abschluss eines Förderprojekts ein Verwendungsnachweis eingereicht werden, der belegt, dass die Mittel zweckentsprechend eingesetzt wurden. Bei mehrjährigen oder umfangreicheren Projekten sind zusätzlich Zwischennachweise erforderlich, mit denen einzelne Projektphasen oder Haushaltsjahre abgeschlossen werden. **Verwendungs-** und **Zwischennachweise** setzen sich aus einem Sachbericht, einem zahlenmäßigen Nachweis und weiteren Anlagen zusammen. Die konkreten Inhalte sind in der jeweiligen Förderrichtlinie oder im Zuwendungsbescheid festgelegt. Eine Standardisierung gibt es nicht.²³

Nach Einreichung der Nachweise prüft die zuständige Bewilligungsbehörde, ob die Mittel entsprechend den Vorgaben verwendet wurden. Diese Prüfung kann auch örtliche Erhebungen umfassen. Die Ergebnisse werden in einem abschließenden Prüfvermerk festgehalten, der auch mögliche Rückzahlungsansprüche bei Abweichungen enthält. Um potenzielle Rückzahlungsansprüche zu vermeiden, sollte die lokale Rechnungsprüfung – sofern vorhanden – von Beginn an in den Prozess eingebunden werden. Gemäß den Vorgaben der Fördermittelgebenden sind alle projektbezogenen Unterlagen, wie Original-Bescheide, Belege, Vergabenachweise und relevanter Schriftverkehr, für einen festgelegten Zeitraum aufzubewahren. Dieser Zeitraum liegt in der Regel zwischen fünf und zwanzig Jahren.

Mit dem Projektabschluss beginnt die **Zweckbindungsfrist**, die im Zuwendungsbescheid festgelegt ist. Sie stellt sicher, dass die geförderte Maßnahme auch über den Projektzeitraum hinaus dem vorgesehenen Zweck dient und nachhaltige Wirkungen erzielen kann. Während dieser Zeit dürfen Fördergegenstände beispielsweise nicht ohne Zustimmung des Fördermittelgebenden veräußert werden. Die Kommune ist dafür verantwortlich, dass die Zweckbindung eingehalten wird, und muss dies gegebenenfalls durch geeignete Nachweise belegen.

Der Projektabschluss liefert nicht zuletzt wertvolle Erkenntnisse für zukünftige Vorhaben. Daher sollte stets eine interne Evaluation erfolgen, um Stärken sichtbar zu machen und Verbesserungspotenziale zu identifizieren. Eine systematische Dokumentation dieser Erfahrungen trägt zur Professionalisierung des kommunalen Fördermittelmanagements bei. Denn: Nach dem Antrag ist vor dem Antrag. Auch mögliche Anschlussförderungen können nun vorbereitet werden.

²³ Vgl. § 20 Abs. 1 Satz 2 HGrG bzw. § 44 Abs. 1 Satz 2 BHO/LHO.



3

Bausteine zum Aufbau eines Fördermittelmanagements

Die folgenden Bausteine beschreiben ein **Vorgehensmodell** für den Aufbau und die Weiterentwicklung eines Fördermittelmanagements. Die Bausteine sind inhaltlich systematisch aufeinander abgestimmt. Je nach Ausgangslage können sie parallel oder schrittweise bearbeitet werden oder, falls bereits umgesetzt, übersprungen werden.²⁴

Die Initiative zur Einführung eines zentralen Fördermittelmanagements kann aus einem Fachbereich, der Kämmererei, dem Verwaltungsvorstand oder der Politik kommen. Unabhängig vom Auslöser sollte frühzeitig eine **verant-**

wortliche Person benannt werden, die den Einführungsprozess plant und gegebenenfalls erste Bausteine umsetzt. Die organisatorische Verortung dieser Person ist zu diesem Zeitpunkt noch nicht entscheidend. Naheliegend ist jedoch eine Ansiedlung an einer zentralen Stelle oder dort, wo ein guter Gesamtüberblick besteht und bereichsübergreifendes Agieren möglich ist. Abhängig von der Größe der Kommune und dem angestrebten Umfang des Fördermittelmanagements müssen spätestens bei der operativen Umsetzung entsprechende Stellen oder Stellenanteile bereitgestellt und organisatorisch verankert werden.

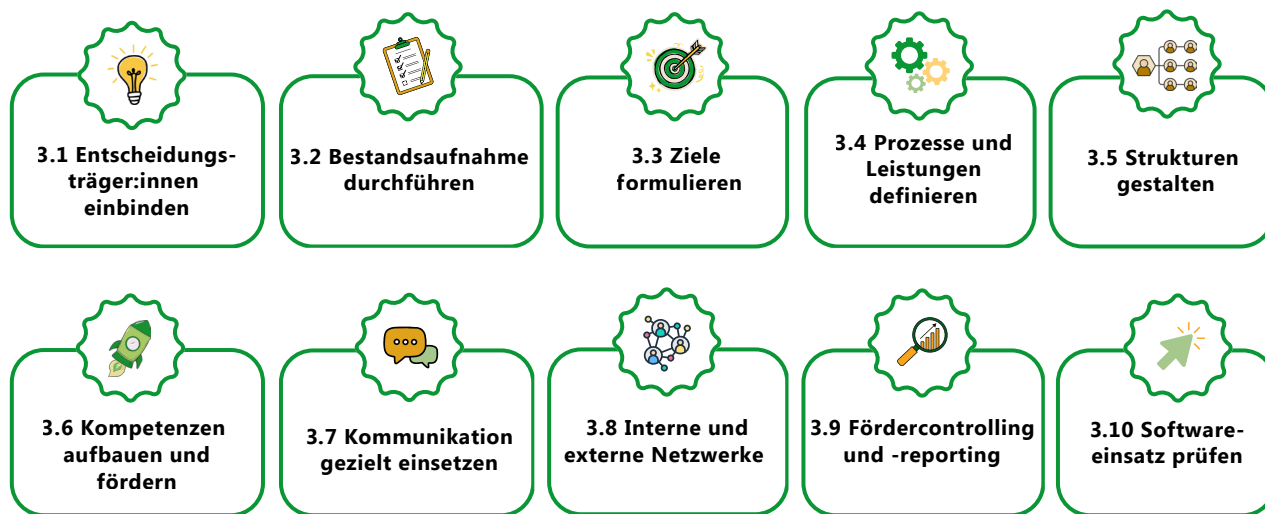


Abb. 4: Bausteine zum Aufbau eines Fördermittelmanagements (Quelle: eigene Darstellung)

²⁴ Die Einführung eines Fördermittelmanagements kann auch als Projekt betrachtet, geplant und bearbeitet werden. Unterstützende Informationen zum Projektmanagement: KGSt-Bericht 12/2020.

3.1

Entscheidungsträger:innen einbinden

Für die erfolgreiche Einführung und Weiterentwicklung eines Fördermittelmanagements ist die aktive Unterstützung sowohl des Verwaltungsvorstands als auch der kommunalpolitischen Gremien erforderlich. Liegt bislang kein entsprechender Beschluss zum Ausbau des Fördermanagements vor, empfiehlt sich zunächst die Erstellung einer entsprechenden Vorlage für den Verwaltungsvorstand. Ein solcher Beschluss signalisiert die Unterstützung durch den Verwaltungsvorstand und die kommunalpolitischen Gremien und bildet einen verbindlichen Rahmen für konkrete Umsetzungsschritte. Damit haben die handelnden Akteure einen Ankerpunkt, auf den sie sich bei ihrer Arbeit beziehen können.²⁵

Für die Ausgestaltung von **Beschlussvorlagen** sollten insbesondere folgende Themen berücksichtigt werden:

- Darstellung des Status quo, inklusive organisatorischer Zersplitterung und ungenutzter Potenziale
- Begründung der Notwendigkeit eines systematischen Fördermittelmanagements, abgeleitet aus Zielstellungen (z. B. Professionalisierung)

- Personelle Verantwortlichkeit für den Aufbau eines Fördermittelmanagements
- Organisatorische Verankerung des Fördermittelmanagements
- Erläuterungen zu den erforderlichen personellen, finanziellen und technologischen Ressourcen
- Übersicht über die geplanten Maßnahmen sowie den zeitlichen Rahmen für Konzeption, Aufbau und Umsetzung

Neben der Unterstützung durch den Verwaltungsvorstand und die kommunalpolitischen Gremien sollten alle weiteren Führungsebenen die strategische Bedeutung des Fördermittelmanagements für die gesamte Organisation erkennen und gegenüber den Mitarbeitenden konsequent kommunizieren. Sie tragen Verantwortung dafür, dass es nicht als zusätzlicher Aufwand, sondern als Instrument zur Umsetzung kommunaler Ziele wahrgenommen wird. Nur mit ihrer aktiven Unterstützung gelingt der Ausbau des Fördermittelmanagements auf strategischer wie auf operativer Ebene.

3.2

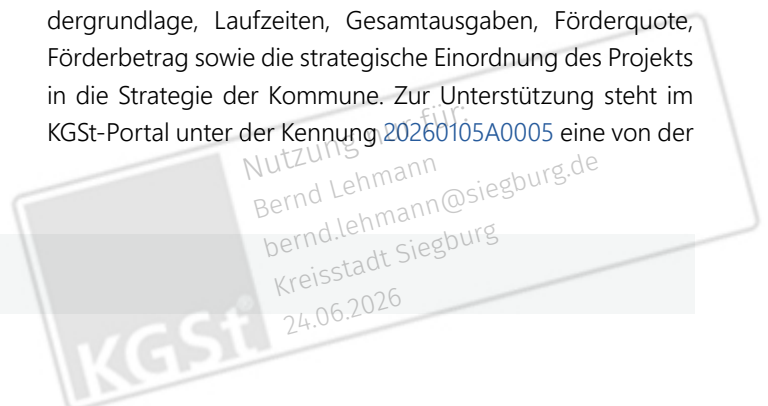
Bestandsaufnahme durchführen

Die Bestandsaufnahme der bestehenden Förderpraxis in den Fachbereichen bildet die Grundlage für den Aufbau eines Fördermittelmanagements. Sie schafft Transparenz darüber, welche Förderprojekte bereits bearbeitet werden und wie diese zu den strategischen Zielen der Kommune passen. Gleichzeitig ermöglicht die Bestandsaufnahme eine realistische Einschätzung der Aufwände und Prozesse bei der Antragstellung und Abwicklung und einen Überblick darüber, welche Mitarbeitenden bereits mit Fördermittelmanagement befasst sind.²⁶

Um ein **vollständiges Lagebild** zu erhalten, sollten alle **Fördermittel von Bund, Land und EU** erfasst werden, die die Kommune bereits erhalten hat oder voraussichtlich erhalten wird. Dabei sind insbesondere folgende Kriterien der einzelnen Förderprojekte zu dokumentieren: Projektstatus, Projekttitel, Ansprechpersonen, Fördermittelgebende, Fördergrundlage, Laufzeiten, Gesamtausgaben, Förderquote, Förderbetrag sowie die strategische Einordnung des Projekts in die Strategie der Kommune. Zur Unterstützung steht im KGSt-Portal unter der Kennung [20260105A0005](#) eine von der

²⁵ Vgl. KGSt-Bericht 6/2021.

²⁶ Vgl. KGSt-Bericht 11/2019, S. 24.



Stadt Köln entwickelte Excel-Erfassungshilfe zum Download bereit. Mit dieser können sämtliche Förderungen erfasst und über ein Dashboard mit Diagrammen und Filterfunktionen visualisiert sowie ausgewertet werden. Zusätzlich bietet das KGSt-Portal eine Schritt-für-Schritt-Anleitung unter der Kennung [20260105A0004](#). Je nach Größe der Kommune kann die Erfassungshilfe verwaltungsweit oder auf Ebene einzelner Dezernate und Fachbereiche eingesetzt werden. Auch die Kämmerei kann als Schnittstelle zu finanzrelevanten Förderverfahren Informationen liefern.

Neben der Bestandsaufnahme der Fördermittel empfiehlt sich die Durchführung vertiefender **Gespräche mit Mitarbeitenden**, die bereits Förderprojekte beantragt oder umgesetzt haben. Dabei können sie entlang der Teilprozesse des operativen Fördermittelprozesses gezielt nach Stärken und Schwächen befragt werden. Schwächen zeigen Engpässe oder ineffiziente Prozesse auf, während Stärken bewährte

Prozesse und Kompetenzen sichtbar machen, die als Grundlage für den weiteren Ausbau dienen können. Der Fokus auf bestehende Stärken fördert zudem die Akzeptanz und Motivation der Beteiligten.²⁷ Das Ergebnis der Befragung macht Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Bearbeitung der verschiedenen Fachbereiche sichtbar. Darüber hinaus zeigt es, ob neben einer Prozessoptimierung auch aufbauorganisatorische Maßnahmen zu einer höheren Bearbeitungsqualität beitragen können.

Abschließend können die Ergebnisse der Bestandsaufnahme in einem **Reporting** zusammengeführt werden. Dieses liefert ein umfassendes Lagebild und dient sowohl als Grundlage für den Beschluss zur Einführung oder Weiterentwicklung des Fördermittelmanagements als auch für das regelmäßige Förderreporting an politische Gremien und weitere Entscheidungsträger:innen.²⁸

	Förderprojekt planen	Förderanträge stellen	Förderprojekt durchführen	Förderung abschließen
+	- Projekte sind thematisch nah an Bedarfen - Erfahrung in der Projektkonzeption (z. B. im Bildungs-, Sozial- oder Bauwesen)	- Bereits vorhandene Vorlagen oder Checklisten - Kenntnisse in einzelnen Fachbereichen über einschlägige Förderprogramme	Hohes Engagement einzelner Mitarbeitenden, die Projekte trotz knapper Ressourcen erfolgreich steuern	- Verwendungsnachweise und Berichte werden gewissenhaft erstellt - Abgaben erfolgen rechtzeitig und vollständig
-	- Ad-hoc-Ideen ohne strategische Einbettung - Fehlende Übersicht und erschwelter Informationsaustausch durch Medienbrüche	- Anträge entsprechen nicht den Vorgaben oder werden zu spät eingereicht - Unklarheit über Verantwortlichkeiten	- Überforderung durch komplexe förderrechtliche Anforderungen - Unklare Prozesse bei Mittelabrufen oder Zwischennachweisen	- Erkenntnisse aus abgeschlossenen Projekten werden nicht dokumentiert - Einhaltung der Zweckbindungsfristen wird nicht überwacht

Abb. 5: Beispielhafte Stärken und Schwächen im Fördermittelprozess²⁹ (Quelle: in Anlehnung an https://www.pd-g.de/assets/Aktuell-im-Fokus/DARP/250107_Handreichung_Foerdermittelmanagement_DARP.pdf)

²⁷ Vgl. Anhang 8.7 mit Leitfragen für Gespräche mit Mitarbeitenden.

²⁸ Vgl. Kapitel 3.9 „Fördercontrolling und -reporting“.

²⁹ Vgl. https://www.pd-g.de/assets/Aktuell-im-Fokus/DARP/250107_Handreichung_Foerdermittelmanagement_DARP.pdf.

3.3

Ziele formulieren

Aufbauend auf den Ergebnissen der Bestandsaufnahme empfiehlt die KGSt, übergreifende **(Wirkungs-)Ziele** für das Fördermittelmanagement zu entwickeln, um dieses auf ihre spezifischen Bedürfnisse auszurichten. Fehlen solche Ziele, besteht das Risiko, dass das Fördermittelmanagement vor allem als operative Serviceeinheit wahrgenommen wird und sein strategisches Steuerungspotenzial ungenutzt bleibt.

Die **KGSt®-Zielfelder** des strategischen Managements dienen als Hilfestellung bei der Entwicklung von (Wirkungs-) Zielen für das Fördermittelmanagement.³⁰ Mithilfe dieses erprobten Rasters können Ziele des Fördermittelmanagements differenziert, nachvollziehbar und im Einklang mit der kommunalen Gesamtstrategie formuliert werden. Zudem werden durch die KGSt-Zielfelder mögliche Zielkonflikte bzw. Zielkonkurrenzen zwischen den einzelnen Zielsetzungen sichtbar.³¹

Im Zentrum der Zielklärung steht die Leitfrage: **„Was wollen wir mit dem Fördermittelmanagement bewirken?“** Dabei können unterschiedliche Schwerpunkte im Fokus stehen: Geht es vorrangig darum, die finanzielle Handlungsfähigkeit der Kommune zu stärken? Soll die Steuerungsfähigkeit verbessert werden, indem ein gesamtstädtischer Überblick

über alle laufenden und geplanten Fördermittelprojekte geschaffen wird? Oder steht vor allem die Entlastung der Fachbereiche bei der Abwicklung von Förderprojekten im Fokus? (Vgl. Abbildung 6).

Bei der Formulierung der strategischen Ziele sollte auch die Zielerreichung berücksichtigt werden, ebenso wie mögliche Messgrößen, anhand derer sich die Erreichung oder Nichterreichung des Ziels messen lässt. Ohne solche Messgrößen lässt sich nicht feststellen, ob das Fördermittelmanagement die beabsichtigten Wirkungen tatsächlich entfaltet und ob gegebenenfalls nachgesteuert werden muss. Die KGSt empfiehlt außerdem, sich auf wenige priorisierte Ziele zu konzentrieren. Die Verfolgung zu vieler Ziele gleichzeitig kann zu einer Überforderung der gesamten Organisation und der Mitarbeitenden führen.³²

Nachfolgend sind mögliche Wirkungsziele und beispielhafte Messgrößen für das Fördermittelmanagement aufgeführt. Für die Zielerreichung sollten die Kommunen jeweils konkrete Termine und Zielwerte ergänzen, um im Rahmen von Zielvereinbarungen eindeutig festzuhalten, bis wann die jeweiligen Ziele erreicht werden sollen.³³

³⁰ Vgl. <https://www.kgst.de/erklavideo-strategie-leicht-gemacht> – im KGSt-Bericht 8/2023 sind hilfreiche Fragen zu den KGSt-Zielfeldern/-Leitfragen beschrieben.

³¹ Fehlt eine Gesamtstrategie, kann eine Fachstrategie für das Fördermittelmanagement hilfreich sein, um vorausschauendes und wirkungsorientiertes Handeln zu fördern und zu unterstützen. Im KGSt-Bericht 8/2023 wird ein praxistauglicher und partizipativer Ansatz zur Strategieentwicklung beschrieben. Ergänzt wird dieser durch unterstützende Materialien und Arbeitshilfen.

³² Vgl. KGSt-Bericht 11/2023, S. 21.

³³ Vgl. KGSt-Bericht 8/2023, S. 25.

Wirkungsziele und Messgrößen im Fördermittelmanagement



Optimierung der finanziellen Handlungsfähigkeit

Wirkungsziel:

Die Umsetzung der kommunalen Gesamtstrategie wird durch einen gezielten Fördermitteleinsatz unterstützt.

Mögliche Messgröße:

- Fördermittelvolumen nach strategischen Zielsetzungen, das zeigt, in welchem Umfang Fördermittel zur Umsetzung der strategischen Ziele beitragen.
- Eigenmittelquote, die die kommunale Eigenbelastung durch Förderprojekte beschreibt.

Erfolgreiche Fördermittelanträge und -abwicklungen sichern

Wirkungsziel:

Die Antragstellung und Abwicklung von Förderprojekten werden erfolgreich durchgeführt, sodass Ablehnungen und Rückforderungen reduziert werden.

Mögliche Messgröße:

- Bewilligungsquote, die zeigt, wie erfolgreich die Kommune Fördermittel einwirbt.
- Mittelabrufquote, die angibt, welcher Anteil der bewilligten Mittel tatsächlich abgerufen wurde.
- Ablehnungsquote, die erkennen lässt, wie häufig Förderanträge nicht erfolgreich sind.

Steuerungsfähigkeit stärken

Wirkungsziel:

Die Steuerungsfähigkeit der Kommune wird durch einen transparenten, aktuellen und gesamtstädtischen Überblick über die geplanten und laufenden Förderprojekte gestärkt.

Mögliche Messgröße:

- Anzahl der jährlich erstellten Förderberichte, die eine aktuelle Entscheidungsgrundlage gewährleisten.

Entlastung der Fachbereiche

Wirkungsziel:

Die Fachbereiche werden in administrativen und zuwendungsrechtlichen Fragestellungen entlastet, sodass sie sich auf ihre fachlichen Aufgaben konzentrieren können.

Mögliche Messgröße:

- Anteil der vom Fördermittelmanagement begleiteten Projekte, gemessen an der Gesamtzahl der Förderprojekte.

Abb. 6: Mögliche Wirkungsziele und Messgrößen im Fördermittelmanagement (Quelle: eigene Darstellung)

3.4

Prozesse und Leistungen definieren

Auf Basis eines gemeinsamen Verständnisses der (Wirkungs-)Ziele stellt sich die zentrale Frage: „Welche Leistungen soll das Fördermittelmanagement anbieten? Beziehungsweise für welche (Teil-)Prozesse soll es künftig die Verantwortung tragen und welche sollen weiterhin den Fachbereichen zugeordnet werden, um die gewünschte Wirkung zu erzielen? Um diese Frage zu beantworten, müssen zunächst die im Fördermittelmanagement ablaufenden Prozesse identifiziert werden. Die Prozesslandkarte in Anhang 8.8 liefert einen strukturierten Überblick über die zentralen Prozesse im Fördermittelmanagement.

Leistungserstellungsprozess im Fördermittelmanagement

Der zentrale Leistungserstellungsprozess im Fördermittelmanagement umfasst den in Kapitel 2 beschriebenen operativen Fördermittelprozess zur Beantragung und Abwicklung von Förderprojekten. Indem das Fördermittelmanagement die Verantwortung für ausgewählte (Teil-)Prozesse übernimmt, unterstützt es die Fachbereiche und nimmt dabei eine **interne Servicefunktion** ein. Beispiele hierfür sind:

- Fördermöglichkeiten recherchieren,
- Fachbereiche und Ämter bei Fragen zu einem bestimmten Förderprojekt beraten,
- Kommunikation mit den Fördermittelgebenden übernehmen,
- Beteiligte des Förderprojekts mit Zeitplanung koordinieren,
- Kosten- und Finanzierungsplan pflegen und fortführen,
- Mittelabrufe und Verwendungsnachweise erstellen.

Die KGSt empfiehlt, dass das Fördermittelmanagement Prozesse im operativen Fördermittelprozess übernimmt, insbesondere dann, wenn sich dadurch Synergieeffekte nutzen und fachliches Know-how systematisch aufbauen lassen. Die inhaltliche und fachliche Umsetzung der Förderprojekte sollte dagegen dezentral in den Fachbereichen organisiert und verantwortet werden. Das Fördermittelmanagement unterstützt die Fachbereiche durch Standardisierung und Erfahrungswissen, sodass sie sich auf ihre fachlichen Schwerpunkte konzentrieren können.³⁴

Steuerungs- und Stützprozesse im Fördermittelmanagement

Neben dem Leistungserstellungsprozess befasst sich das Fördermittelmanagement mit vor- und nachgelagerten **Steuerungs- und Stützprozessen**. Steuerungsprozesse dienen der strategischen Lenkung des Fördergeschehens, während Stützprozesse den Aufbau und die Weiterentwicklung des Förderwissens innerhalb der Verwaltung sichern.

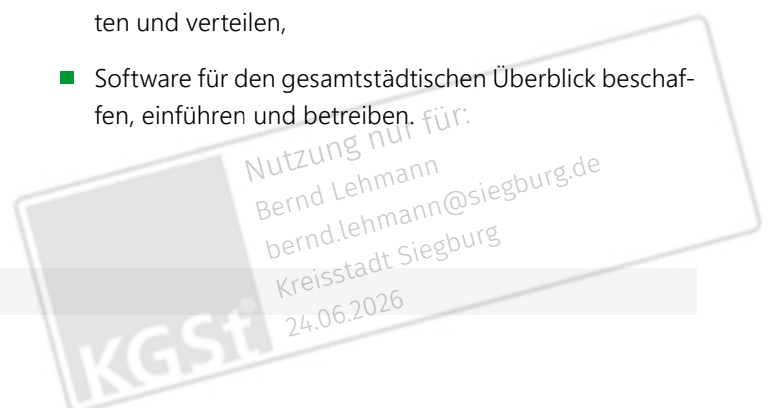
Beispiele für Steuerungsprozesse sind:

- Förderstrategie erarbeiten,
- Förderprojekte priorisieren,
- Fördercontrolling und -reporting durchführen.

Beispiele für Stützprozesse sind:

- Qualifizierungsmaßnahmen organisieren und durchführen,
- externe und interne Netzwerke pflegen,
- Informationen zu neuen Förderprogrammen aufbereiten und verteilen,
- Software für den gesamtstädtischen Überblick beschaffen, einführen und betreiben.

³⁴ Vgl. Barlag, D. (2024), S. 19.



Die KGSt empfiehlt insbesondere für diese Stütz- und Steuerungsprozesse eine zentrale Bündelung im Fördermittelmanagement. Dadurch werden Transparenz und Steuerbarkeit der Förderaktivitäten im Hinblick auf kommunale Ziele und Strategien deutlich erhöht. Weiterführende Informationen und konkrete Ausgestaltungsmöglichkeiten dieser Prozesse werden in den Kapiteln 3.6 bis 3.10 dargestellt.

Um eine wirksame Abstimmung zwischen Fördermittelmanagement und Fachbereichen sicherzustellen, ist eine klare Regelung der Prozessverantwortung erforderlich. Dabei sollte festgelegt werden, wer die Gesamtverantwortung für einen Prozess trägt und wer für die operative Durchführung verantwortlich ist. Eine strukturierte Möglichkeit zur Rege-

lung der Prozessverantwortung bietet die Beschreibung und Zuordnung der Rollen Prozessmanager:in und Prozessausführende:r.³⁵

Aufgrund begrenzter Personalressourcen kann das Fördermittelmanagement zu Beginn häufig nicht alle für das Erreichen der gesetzten Ziele erforderlichen Leistungen gleichzeitig anbieten. Es empfiehlt sich daher, das Leistungsangebot anhand der Ziele zu priorisieren und es mit wachsender personeller Kapazität schrittweise zu erweitern. Liegt das vorrangige Ziel in der Schaffung eines gesamtstädtischen Überblicks (Stichwort: Transparenz), sollte der Fokus zunächst auf die Steuerungsprozesse mit Schwerpunkt auf Fördercontrolling und Reporting gelegt werden. Mit zunehmenden personellen Kapazitäten kann das Leistungsangebot schrittweise erweitert werden.



Praxisbeispiel: Das Fördermittelmanagement der Stadt Nürnberg

Die gängigen Förderprogramme sind in den einzelnen Fachbereichen der Stadtverwaltung Nürnberg bereits bekannt und das Verwaltungs- bzw. Fachpersonal ruft die Fördermittel regelmäßig ab. Diese Strukturen und das Know-how in den Fachämtern sollen auch weiterhin erhalten bleiben. Gleichzeitig haben sich die Rahmenbedingungen der Förderlandschaft verändert: Es treten zunehmend Sonderprogramme auf und die Fördermöglichkeiten erstrecken sich vermehrt auf Querschnittsthemen wie Nachhaltigkeit oder Digitalisierung.

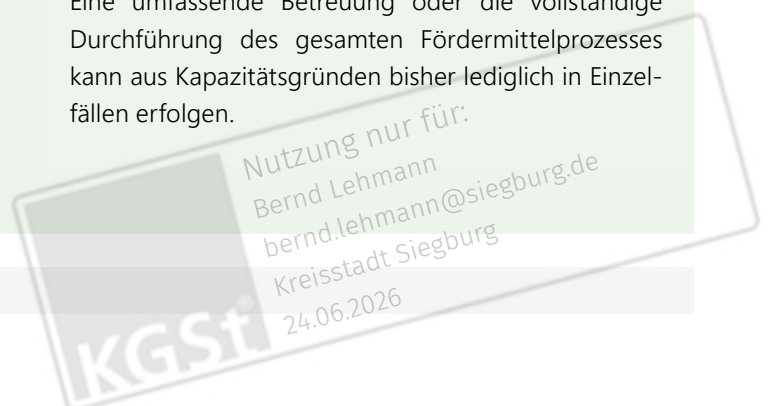
Vor diesem Hintergrund hat die Stadt Nürnberg eine zentrale Fördermittelkoordination in Form eines Fördermittelmanagements etabliert. Ziel ist es, die Fachbereiche gezielt zu beraten und zu unterstützen sowie zentrale Querschnittsthemen zu bündeln. Die Aufgaben des Teams, das aus zwei Personen besteht, konzentrieren sich auf folgende Bereiche:

- **Informationen aufbereiten und verteilen:** Beobachtung der Förderlandschaft, Identifikation relevanter Förderprogramme und -themen sowie Aufbereitung der Informationen für die Fachbereiche.
- **Fördermöglichkeiten recherchieren:** Recherche passender Förderprogramme für neue Projekte.

- **Beratung (intern):** Unterstützung der Fachbereiche bis zur Antragstellung, insbesondere bei der Klärung von Rahmenbedingungen, Förderstrategien und Beihilfefragen sowie bei der Erstellung von Projektskizzen.
- **Koordination:** Steuerung und Abstimmung von Förderprogrammen, insbesondere bei Projekten, die mehrere Geschäftsbereiche betreffen oder eine Priorisierung erfordern.
- **Projektcontrolling:** Controlling von De-minimis- und DAWI-De-minimis-Beihilfen, insbesondere zur Sicherstellung der Einhaltung von Schwellenwerten.
- **Netzwerkarbeit:** Aufbau und Pflege interner und externer Netzwerke zum Erfahrungsaustausch, zur Identifikation von Best Practices und zur Weiterentwicklung des kommunalen Fördermittelmanagements.

Eine umfassende Betreuung oder die vollständige Durchführung des gesamten Fördermittelprozesses kann aus Kapazitätsgründen bisher lediglich in Einzelfällen erfolgen.

³⁵ Vgl. Anhang 8.9 und Erläuterung zu Rollen in Kapitel 3.5.



3.5

Strukturen gestalten

Nachdem die Prozesse im Fördermittelmanagement definiert wurden, müssen geeignete Strukturen geschaffen werden. Dabei stellt sich die Frage: „Über welche Strukturen bzw. genauer über welche Strukturelemente kann das Fördermittelmanagement abgebildet werden?“ Ein Strukturelement bezieht sich auf die aufbauorganisatorische Perspektive innerhalb einer Organisation. Dazu zählen beispielsweise Fachbereiche, Abteilungen, Teams, Funktionen oder Rollen, die im Kontext des Fördermittelmanagements über definierte Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten verfügen. Im Folgenden werden zwei Varianten vorgestellt, wie die Strukturen des Fördermittelmanagements gestaltet werden können.³⁶

Klassische organisatorische Verankerung des Fördermittelmanagements

Die Expertise rund um das Fördermittelmanagement kann als spezialisierte Organisationseinheit beispielsweise als Stabsstelle beim Verwaltungsvorstand (z. B. beim Bürgermeister oder bei der Bürgermeisterin), in der Kämmerei bzw. im Finanzdezernat oder in einem fachnahen Bereich wie Stadtentwicklung oder Bauwesen gebündelt werden. Eine für alle Kommunen gleichermaßen geeignete Lösung („Blaupause“) zur Einbindung in die Organisationsstruktur gibt es nicht. Im Folgenden werden die häufig gewählten Organisationsformen mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen vorgestellt:

■ Stabsstelle beim Verwaltungsvorstand (z. B. Oberbürgermeister:in)

Die Verortung des Fördermittelmanagements als Stabsstelle beim Verwaltungsvorstand kann den strategischen Stellenwert des Themas sichtbar machen und kurze Wege zu Entscheidungsträger:innen ermöglichen. Förderrelevante Aspekte können frühzeitig in politische und verwaltungsinterne Strategien eingebunden und das Controlling erleichtert werden. Ein weiterer Vorteil ist, dass das Fördermittelmanagement von Beginn an als Querschnittsaufgabe verstanden wird und eine neutrale, koordinierende Rolle einnehmen kann. Nachteilig ist, dass eine Stabsstelle häufig nur begrenzte Personalressourcen hat, operative Aufgaben schwer umsetzbar sind und die Nähe zu den Fachbereichen verloren gehen kann. Außerdem besteht das Risiko, dass die Arbeit als „von oben herab“ wahrgenommen wird, was die Akzeptanz erschwert.

■ Ansiedlung bei der Kämmerei oder im Finanzdezernat

Fördermittel haben unmittelbare haushaltsrechtliche Konsequenzen. Eine Zuordnung kann Synergien bei Mittelbewirtschaftung, Controlling und Vergabe schaffen und erleichtert die frühzeitige Erkennung von Risiken bei Kofinanzierungen oder Rückforderungen. Gleichzeitig kann die Rolle als übergeordnete Querschnittseinheit die Koordinierungsfunktion stärken. Nachteilig ist jedoch, dass das Fördermittelmanagement stark auf finanzielle Aspekte reduziert werden könnte, während fachliche und strategische Dimensionen in den Hintergrund treten. Zudem kann es von den Fachbereichen als Kontrollinstanz wahrgenommen werden, was Spannungen erzeugen kann.

³⁶ Vgl. KGSt-Bericht 18/2024, S. 35.

■ **Verortung in einem fachnahen Bereich,
z. B. Stadtentwicklung oder Bauwesen**

Diese Lösung ist vor allem dann naheliegend, wenn der Schwerpunkt auf investiven Vorhaben liegt. Hier bestehen häufig bereits Erfahrungswerte im Umgang mit Fördermitteln, insbesondere in den Bereichen Städtebau, Infrastruktur oder Klimaanpassung. Ein Vorteil ist die unmittelbare Nutzung vorhandener Expertise und die damit verbundene hohe Akzeptanz im Fachbereich. Gleichzeitig kann die Nähe zur fachlichen Umsetzung ein Gewinn sein, wenn eine projektbezogene Zusammenarbeit über Bereichsgrenzen hinweg gelebt wird. Als Nachteil kann jedoch eine „fachliche Schlagseite“ entstehen: Fördermittelmanagement wird dann pri-

mär aus der Perspektive eines Bereichs gedacht, was zu Konflikten bei der Priorisierung und unzureichender Einbindung anderer Fachbereiche führen kann. Zudem besteht die Gefahr, dass die strategische Gesamtsteuerung der Kommune in den Hintergrund rückt.

Die organisatorische Verankerung muss standortspezifisch entschieden werden. Neben den geplanten Aufgaben sind insbesondere die Größe der Kommune, das Organisationsmodell und bestehende Fördermittelprozesse von Bedeutung. Dabei ist auch die gelebte Organisationskultur zu berücksichtigen, denn ob eher hierarchisch oder teamorientiert gearbeitet wird, beeinflusst maßgeblich, wo und wie das Fördermittelmanagement wirksam angesiedelt werden kann.



Praxisbeispiel: Das Fördermittelmanagement der Stadt Mainz:

In der Landeshauptstadt Mainz ist das Fördermittelmanagement gegenwärtig als zentrale Einheit bzw. Dezernat organisiert, in dem zwei Personen inhaltlich tätig sind. Diese Struktur ermöglicht themenoffene Handlungsweisen und signalisiert, dass sich alle Fachbereiche an das Fördermittelmanagement wenden können.

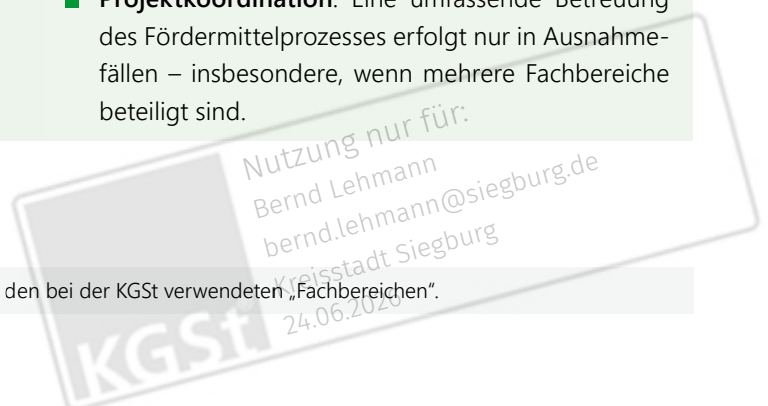
Jedoch hat sich seit Gründung des Dezernats (Dezember 2020) gezeigt, dass mit manchen Ämtern³⁷ die Zusammenarbeit enger ist und bei anderen Ämtern, die ihre standardisierten Programme und Verfahren haben, weniger Unterstützungsbedarf besteht. Diese etablierten Strukturen sollen erhalten bleiben.

Besonders bei Querschnittsthemen wie Umwelt, Energie und Digitalisierung bietet das Fördermittelmanagement Hilfe an und begleitet dort, wo Fachbereiche noch nicht ausreichend Know-how und Erfahrung aufgebaut haben, etwa wegen Personalmangels. Ein besonderer Schwerpunkt des Dezernats liegt auf EU-Fördermitteln, da hier der größte interne Bedarf vorliegt.

Das Tätigkeitsspektrum des Fördermittelmanagements der Stadt Mainz umfasst:

- **Fördermittelscreening:** Monitoring der Förderlandschaft, Identifikation relevanter Förderprogramme und -themen (Push- und Pull-Ansatz)
- **Informationsaufbereitung und -weitergabe:** Aufbereitung der wichtigsten Informationen und Weitergabe an die Fachbereiche
- **Beratung:** der Fachbereiche, vor allem zu EU-Programmen
- **Netzwerkaufbau und -pflege (intern/extern):** Austausch von Wissen, von Erfahrungen, von Best Practices sowie von aktuellen Entwicklungen in der Fördermittellandschaft auf Landes-, Bundes- und EU-Ebene
- **Vermittlung von Projektpartnern:** Unterstützung bei der Suche und der Identifikation passender Partner für Verbundvorhaben
- **Projektkoordination:** Eine umfassende Betreuung des Fördermittelprozesses erfolgt nur in Ausnahmefällen – insbesondere, wenn mehrere Fachbereiche beteiligt sind.

³⁷ Der in der Stadt Mainz verwendete Begriff „Ämter“ entspricht den bei der KGSt verwendeten „Fachbereichen“.



Rollenbasiertes Arbeiten im Fördermittelmanagement

Neben einer festen organisatorischen Verankerung kann das rollenbasierte Arbeiten eine alternative Herangehensweise sein, um das Fördermittelmanagement aufzubauen oder zu professionalisieren. Rollen beschreiben klar abgegrenzte Verantwortungsbereiche mit einem definierten Zweck (Purpose) sowie den erforderlichen Befugnissen. Sie schaffen, unabhängig von Hierarchie oder formaler Position, Transparenz darüber, wer für was Verantwortung übernimmt.

Wählt die Kommune diesen Ansatz für das Fördermittelmanagement, müssen zunächst nicht zwangsläufig neuen Stellen oder Stellenanteile in die Verwaltungsstruktur geschaffen werden. Vielmehr werden die beschriebenen Verantwortungen, wie zum Beispiel die Recherche von Fördermöglichkeiten, nicht dauerhaft in einer eigenen Organisationseinheit gebündelt, sondern als Rollen an Mitarbeitende verschiedener Fachbereiche übertragen. Wenn gleich Erfahrungen im Laufe der Zeit dazu führen können, dass Stellen oder Stellenanteile erforderlich werden.

Rollen dienen der klaren Zuordnung von Verantwortlichkeiten. Dabei gilt die sogenannte „Rollenautonomie“: Jede Rolle verfügt über die Berechtigungen, die sie benötigt, um ihren Zweck zu erfüllen, und trägt die Verantwortung für die Umsetzung. Rollen sind nicht an Personen gebunden.

Eine Person kann mehrere Rollen übernehmen, ebenso kann eine Rolle von mehreren Personen ausgefüllt werden. Gemeinsam bilden die Rollen ein fördermittelbezogenes Kompetenzteam. Auf diese Weise können Verantwortungsbereiche flexibel verteilt, vorhandene Fachkenntnisse genutzt und zugleich die Schnittstellen zwischen den Bereichen gestärkt werden. Dieses Modell eignet sich insbesondere für Verwaltungen, die projektorientiert arbeiten und eine ressortübergreifende Zusammenarbeit fördern möchten, sowie für kleinere Kommunen mit wenigen personellen Ressourcen.

Zur Unterstützung beim Einstieg in das rollenbasierte Arbeiten ist in Anhang 8.9 ein Basisset an Rollen für das Fördermittelmanagement abgebildet. Dieses Set kann flexibel angepasst werden: Rollen können verändert, ergänzt oder mit wachsender Praxiserfahrung erweitert werden. Zudem sind die für die Rollen jeweils erforderlichen Schlüsselkompetenzen dargestellt, sodass eingeschätzt werden kann, welche Personen sich für die Übernahme bestimmter Rollen eignen. Weitere Hinweise zur praktischen Umsetzung finden sich in den KGSt®-Berichten 18/2024 und 12/2025.

Unabhängig davon, ob die Kommune eine klassische oder rollenbasierte Struktur wählt – entscheidend ist, dass Verantwortungsbereiche und Befugnisse klar geregelt sind. Nur so kann das Fördermittelmanagement seine Querschnittsfunktion wirksam wahrnehmen.

3.6

Kompetenzen aufbauen und fördern

Für die wirksame und rechtssichere Umsetzung eines Fördermittelmanagements werden Mitarbeitende benötigt, die entsprechend ihrer (Prozess-)Verantwortung über die erforderlichen Kompetenzen verfügen. Welche Kompetenzen dabei im Vordergrund stehen, hängt also von der Verantwortung bzw. der jeweiligen Rolle der/des Fördermittelmanagerin/-managers ab. Die KGSt unterscheidet beim Kompetenzbegriff zwischen Fachkompetenzen und Schlüsselkompetenzen.³⁸

- Fachkompetenzen umfassen die Kenntnisse und die Fähigkeiten, die für die qualifizierte Ausführung des jeweiligen Verantwortungsbereichs erforderlich sind. Sie sind entwicklungsfähig und beinhalten Expertenwissen, Erfahrungswissen sowie zusätzlich erworbene Qualifikationen.
- Schlüsselkompetenzen beschreiben dagegen bereichsübergreifende, „außerfachliche“ Qualifikationen, denen die Organisation einen hohen Stellenwert beimisst. Sie ermöglichen das situationsgerechte Anwenden von Fachkompetenzen.

³⁸ Vgl. KGSt-Bericht 6/2020, S. 16 ff.

Die erforderlichen **Fachkompetenzen** von Fördermittelmanager:innen werden in klassischen Verwaltungsstudiengängen oder -ausbildungen bisher nur selten vermittelt. Besonders das benötigte staatliche Zuwendungsrecht findet in den Lehrplänen kaum Berücksichtigung. Zudem existiert kein spezifischer Ausbildungsberuf für Fördermittelmanager:innen. Entsprechend werden die Stellen im Fördermittelmanagement überwiegend von Quereinsteigenden oder von langjährigen Verwaltungsmitarbeitenden besetzt, die sich die notwendigen Kompetenzen häufig erst aneignen. Sowohl Quereinsteigende als auch erfahrene Verwaltungsmitarbeitende bringen dabei unterschiedliche Perspektiven ein.³⁹

Langjährige Verwaltungsmitarbeitende verfügen über ein tiefes Verständnis interner Prozesse, einen sicheren Umgang mit Vorschriften und ein gewachsenes Netzwerk in anderen Fachbereichen. Diese Voraussetzungen erleichtern insbesondere die bereichsübergreifende Koordination und die Zusammenarbeit an Schnittstellen. Quereinsteigende bringen oft neue Perspektiven und externe Erfahrungen ein, müssen sich jedoch zunächst in die formal geprägten Strukturen des öffentlichen Dienstes einfinden. Eine Herausforderung besteht darin, dass langjährige Mitarbeitende neuen Kolleg:innen, die keine klassische Verwaltungslaufbahn durchlaufen haben, mitunter skeptisch begegnen. Dies kann zu Akzeptanzproblemen führen und die Integration erschweren. Hinzu kommt, dass Fördermittelmanager:innen, insbesondere in kleinen und mittleren Kommunen, häufig die einzigen Ansprechpartner:innen für Förderthemen sind und keine Teamkolleg:innen haben.

Hier kommt dem Personalmanagement eine entscheidende Rolle zu: Neue Mitarbeitende können durch Mentoring-Programme oder Hospitationen in anderen Verwaltungsbereichen bei der Integration unterstützt werden.⁴⁰ Um die Situation einzelner „Einzelkämpfer:innen“ zu entlasten, bietet sich zudem die interkommunale Zusammenarbeit

an.⁴¹ Ergänzend leisten Qualifizierungen an Hochschulen und bei privaten Bildungsträgern einen wichtigen Beitrag: Sie reichen von Grundlagenkursen zu Projekt- und Finanzmanagement bis hin zu spezialisierten Schulungen zu EU-, Bundes- und Landesfördermitteln, korrekter Antragstellung und relevanten Compliance-Anforderungen.

Für ein erfolgreiches Fördermittelmanagement spielen **Schlüsselkompetenzen** eine zentrale Rolle, da fachliche Kompetenzen meist erst durch Praxis und gezielte Qualifizierungsmaßnahmen entwickelt werden. Sie sollten daher gezielt bei Auswahl, Qualifizierung und Weiterentwicklung gestärkt werden. Das KGSt®-Modell „Schlüsselkompetenzen in der digitalisierten Arbeitswelt“ bietet eine systematische Grundlage, um Anforderungen zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Darauf aufbauend wird in Anhang 8.9 dargestellt, welche Schlüsselkompetenzen in den jeweiligen Verantwortungsbereichen bzw. Rollen im Fördermittelmanagement erforderlich sind.⁴²

Schlüsselkompetenzen lassen sich in Kompetenzfacetten differenzieren und mithilfe von Verhaltensankern präzisieren. Verhaltensanker operationalisieren Kompetenzen, indem sie beobachtbares Verhalten den jeweiligen Facetten zuordnen und dadurch ein gemeinsames Verständnis der Kompetenzbereiche fördern. Der Grad der Ausprägung kann je nach (Prozess-)Verantwortung sowie der jeweiligen Rolle angepasst werden. Nicht alle Verhaltensanker sind daher für jedes Aufgabenprofil in gleicher Ausprägung relevant.⁴³

Die Abbildung 7 zeigt beispielhaft, wie die Schlüsselkompetenzen mit ihren Kompetenzfacetten und Verhaltensankern für ein wirksames Fördermittelmanagement konkretisiert werden können.

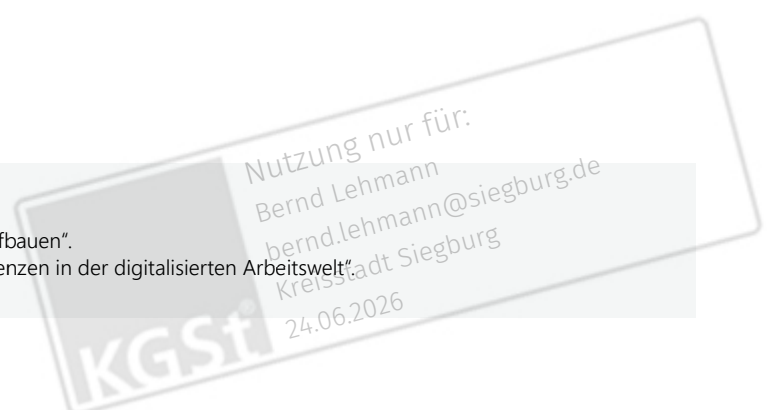
³⁹ Vgl. KGSt-Bericht 6/2023, S. 13 f.

⁴⁰ Vgl. KGSt-Berichte 12/2023, 2/2022 sowie 9/2022.

⁴¹ Vgl. KGSt-Bericht 15/2024, S. 5 und Kapitel 3.8 „Netzwerke aufbauen“.

⁴² Vgl. KGSt-Bericht 6/2020 zum KGSt-Modell „Schlüsselkompetenzen in der digitalisierten Arbeitswelt“.

⁴³ Vgl. KGSt-Bericht 6/2020, S. 18.



Schlüsselkompetenz	Kompetenzfacette	Verhaltensanker
 Persönliche Kompetenz	Laterale Kompetenz	- Kann beurteilen, wann Entscheidungen im Fördermittelmanagement die Einbindung der Führungsebene erfordern. - Bezieht interne Fachbereiche und externe Akteure lösungsorientiert in Förderprozesse ein. - Kennt und berücksichtigt die Grundzüge des Projektmanagements.
	Lernfähigkeit	- Arbeitet sich in neue Förderprogramme und Richtlinien ein. - Eignet sich aktiv Kenntnisse in neuen Themenfeldern an, die für Förderprogramme und Projekte relevant sind. - Geht konstruktiv mit Fehlern um und entwickelt Lösungen zu deren Vermeidung.
 Soziale Kompetenz	Kommunikationsfähigkeit	- Bereitet förderrechtliche Anforderungen verständlich auf und präsentiert sie adressatengerecht. - Gestaltet und steuert Kommunikationsprozesse proaktiv. - Agiert in kritischen Situationen sicher und überzeugend, z.B. bei Rückfragen von Fördermittelgebenden.
	Netzwerken	- Baut interne Netzwerke bereichsübergreifend auf, koordiniert Abstimmungen und nutzt Synergien. - Pflegt Kontakte mit Fördermittelgebenden. - Tauscht Informationen, Erfahrungen und Best Practices mit anderen Kommunen aus und nutzt sie für die Förderpraxis.
 Strategische Kompetenz	Vernetztes Denken und Handeln	- Bezieht die langfristigen Ziele der Kommune in die Beratung von Entscheidungsträger:innen ein. - Prüft Fördermittelprozesse und -strategien kontinuierlich und entwickelt sie proaktiv weiter. - Arbeitet aktiv mit internen und externen Akteuren zusammen.
	Ganzheitliche Prozessgestaltung	- Betrachtet Fördermittelprozesse ganzheitlich vom Antrag bis zum Verwendungsnachweis und über organisatorische Grenzen hinweg. - Hinterfragt routinierte Prozesse und passt sie bei Bedarf an. - Berücksichtigt die unterschiedlichen Interessen, um Prozesse wirksam zu gestalten.
 IT- und Medienkompetenz	IT-Anwendungs-kompetenz	- Erkennt Systemabhängigkeiten und Schnittstellen und nutzt vorhandene Systeme effizient. - Verfügt über Kenntnisse in der Internetrecherche sowie im Umgang mit relevanten Portalen und Netzwerken.
	Technische Kompetenz	- Schätzt die Relevanz von Technologien für den eigenen Arbeitsplatz ein und wirkt bei der Einführung sowie Weiterentwicklung verwaltungsweiter Fördermittelsoftware aktiv mit. - Gestaltet Schnittstellen zwischen IT-Entwicklung und -Anwendung, kombiniert bestehende Systeme und verbessert Prozesse.

Abb. 7: Schlüsselkompetenzen für das kommunale Fördermittelmanagement (Quelle: eigene Darstellung)

3.7

Kommunikation gezielt einsetzen

Kommunikationsprozesse unterstützen den Aufbau und die Umsetzung des Fördermittelmanagements. Sie sorgen dafür, dass die Serviceangebote des Fördermittelmanagements intern vermittelt, Erwartungen gesteuert und die Akzeptanz erhöht werden. Im Vorfeld sollte festgelegt werden, welche Informationen wann und in welcher Form an wen kommuniziert werden. Im Folgenden werden Kommunikationsmöglichkeiten vorgestellt, die sich in der Praxis bewährt haben.

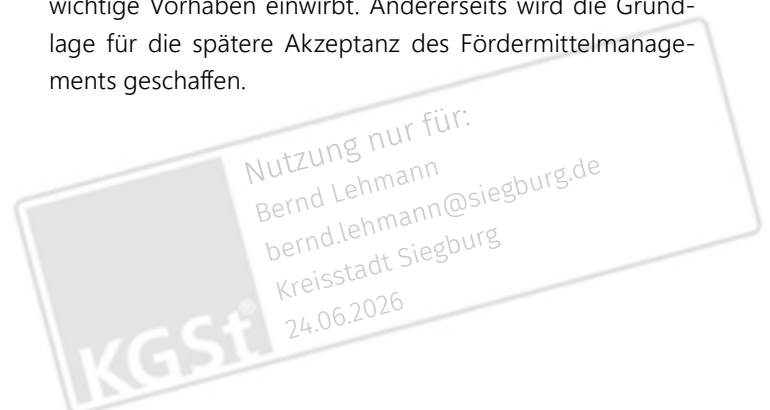
Die Einführung eines Fördermittelmanagements weckt in den Fachbereichen oft die Erwartung, dass die zentrale Stelle alle Tätigkeiten im Zusammenhang mit Fördermitteln übernimmt. In der Praxis übernimmt das Fördermittelmanagement jedoch nur ausgewählte Leistungen aus dem Fördermittelprozess und trägt die Verantwortung für relevante Steuerungs- und Stützprozesse. Die Verantwortung und die Durchführung eines Förderprojekts verbleiben in der Regel im zuständigen Fachbereich (z. B. Bauamt). Um die Erwartungen zu steuern, hat sich die Erstellung eines Servicekatalogs für die Fachbereiche bewährt. Dieser stellt die Leistungen und Verantwortlichkeiten des Fördermittelmanagements transparent dar. Auch die Wahl des Namens für die neue Organisationseinheit oder Stelle kann hilfreich sein: Während der Begriff „Fördermittelmanagement“ sehr umfassend klingt, verdeutlichen Begriffe wie „Fördermittelberatung“ oder „Fördermittelkoordination“, dass es dabei vor allem um Unterstützung, Steuerung und Abstimmung geht.

Beim Verwaltungsvorstand und in der Politik wird mit der Einführung eines Fördermittelmanagements hingegen die Erwartung geweckt, damit schnell sichtbare Erfolge zu erzielen. Dabei wird oft unterschätzt, dass die Entwicklung standardisierter Prozesse, der Aufbau tragfähiger Strukturen und die Qualifizierung der Mitarbeitenden Zeit benötigen. Umso wichtiger ist es deshalb, realistische Zeitperspektiven zu kommunizieren und deutlich zu machen, dass nachhaltiger Erfolg in der Fördermittelakquise auf einer

fundierte internen Organisation basiert. Ein geeignetes Instrument hierfür sind regelmäßige, nutzerzentriert gestaltete Förderreportings an politische Gremien und weitere Entscheidungsträger:innen. Wie das Förderreporting aussehen kann, wird im Kapitel 3.9 erläutert.

Daneben muss das Fördermittelmanagement sicherstellen, dass die erarbeiteten Informationen und Standards langfristig innerhalb der Kommune kommuniziert werden. In der Praxis haben sich Newsletter oder Rundmails, die über aktuelle Fördermöglichkeiten informieren, bewährt. Grundlage dafür ist ein gepflegter interner Verteiler, in den interessierte Mitarbeitende aus verschiedenen Bereichen einbezogen werden. Ergänzend kann eine Intranetseite mit Leitfäden, Erklärvideos, FAQs und Antragsvorlagen die Verbreitung der Informationen unterstützen. Kommunikation sollte dabei nicht nur in die Fachbereiche hinein, sondern auch aus den Fachbereichen heraus erfolgen. Hilfreich sind standardisierte Prozesse wie Feedbackabfragen nach Projektabschluss, regelmäßige Abstimmungsrunden zu laufenden Projekten oder fachbereichsübergreifende Netzwerke. Konkrete Gestaltungsmöglichkeiten für ein solches Netzwerk werden im Kapitel 3.8 vertieft.

Aufbauend auf einer funktionierenden internen Kommunikation sollte auch die Kommunikation nach außen der Kommune zu Förderthemen mitgedacht werden. Ziel ist es, Bürger:innen und weiteren Interessierten einen Überblick über geförderte Projekte zu vermitteln, der sowohl finanzielle Aspekte als auch konkrete Verbesserungen der Lebensqualität hervorhebt. Ein geeigneter Kanal dafür ist beispielsweise die kommunale Internetseite, auf der eine Fördermittel-Landkarte, wie im folgenden Infokasten gezeigt, Förderprojekte visualisieren kann. So wird einerseits deutlich, dass die Kommune aktiv zusätzliche Mittel für wichtige Vorhaben einwirbt. Andererseits wird die Grundlage für die spätere Akzeptanz des Fördermittelmanagements geschaffen.





Praxisbeispiel: Fördermittellandkarte

Digitale Visualisierung der Förderprojekte in Duisburg

Im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit und zur transparenten Darstellung der Fördermittelaktivitäten der Stadt Duisburg hat der Fördermittelbereich in Zusammenarbeit mit einem externen Dienstleister eine web-basierte, interaktive Fördermittellandkarte entwickelt (Abbildung 8). Diese ist auf der offiziellen Internetseite⁴⁴ der Stadt Duisburg verfügbar.

Die Fördermittellandkarte stellt eine repräsentative Auswahl aktuell bewilligter Projekte dar. Dabei werden ausschließlich projektbezogene Daten veröffentlicht; personenbezogene Informationen bleiben selbstver-

ständig ausgeschlossen. Vor der Veröffentlichung durchlaufen die Daten eine sorgfältige Prüfung und Freigabe durch die jeweiligen Fachbereiche, die die Projekte innerhalb der Stadtverwaltung umsetzen.

Die Karte spricht ein breites Publikum an: Sie bietet Informationen für Bürger:innen ebenso wie für Entscheidungsträger:innen aus der Politik oder Akteure aus der Wirtschaft. Denn die Projektinhalte sind so aufbereitet, dass auch Personen außerhalb der Verwaltung intuitiv auf der Karte erkennen können, welche Vorhaben in den einzelnen Duisburger Stadtteilen umgesetzt werden und wo sie ihre Wirkung entfalten.

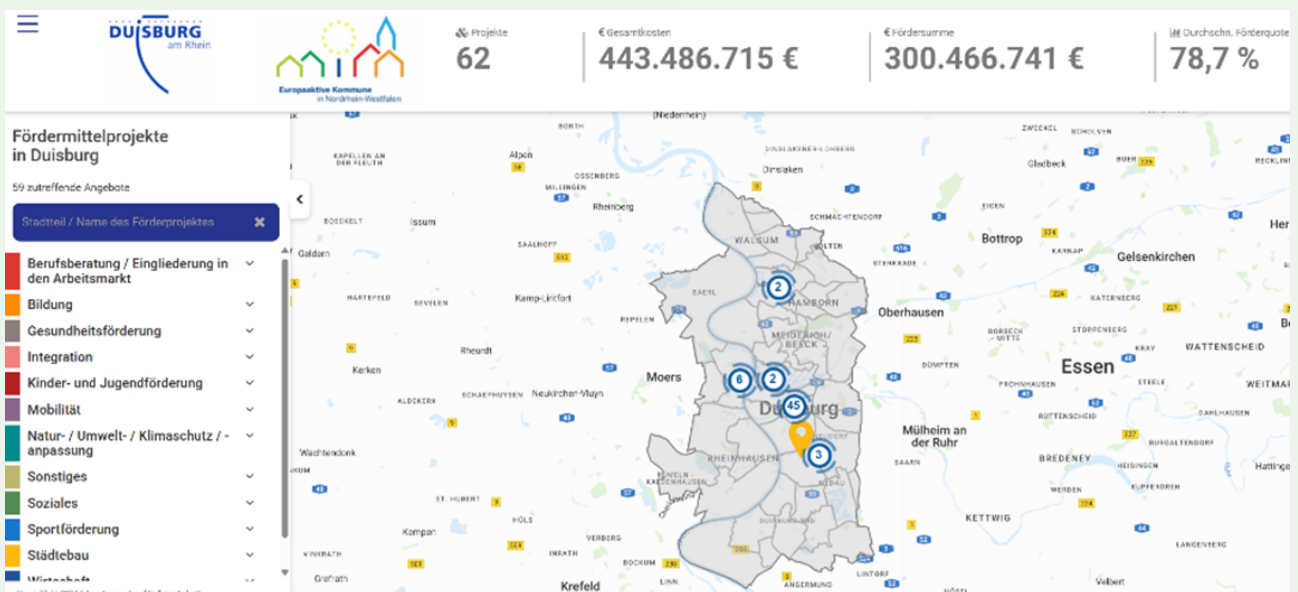


Abb. 8: Fördermittellandkarte der Stadt Duisburg (Quelle: <https://foerdermittellandkarte.duisburg.de/>, Zugriff 05.01.2026)

⁴⁴ Vgl. <https://foerdermittellandkarte.duisburg.de/>.

Nutzung nur für:
Bernd Lehmann
bernd.lehmann@siegburg.de
Kreisstadt Siegburg
24.06.2026

3.8

Interne und externe Netzwerke

Der Aufbau und die Pflege von Netzwerken sind ein wichtiger Bestandteil des Fördermittelmanagements. In diesem Zusammenhang bezeichnet der Begriff „Netzwerk“ Räume für den fachlichen Austausch und die thematische Vernetzung, wodurch eine Wissensvermittlung stattfindet. Sie können sowohl innerhalb der Verwaltung als auch über Organisationsgrenzen hinweg aufgebaut und gepflegt werden.⁴⁵

Interne Netzwerke

Bereits beim Aufbau des Fördermittelmanagements sollte ein internes Netzwerk eingerichtet werden. Es verbindet bislang isoliert arbeitende Bereiche („operative Inseln“) miteinander und wird durch das Fördermittelmanagement intern gesteuert.⁴⁶ In das Netzwerk werden gezielt Mitarbeitende aus verschiedenen Fachbereichen einbezogen, die die Rolle der Multiplikator:innen übernehmen. Sie bringen idealerweise Erfahrung im Umgang mit Fördermitteln mit und sind aufgrund ihrer Kommunikationsstärke erste Ansprechpartner:innen aus den Fachbereichen für das Fördermittelmanagement und umgekehrt.⁴⁷

Über die Multiplikator:innen können Fachbereiche frühzeitig mit ihren Bedarfen und Perspektiven in den Aufbau des Fördermittelmanagements eingebunden werden. Schon in der Phase der Bestandsaufnahme von Förderungen (vgl. Kapitel 3.2) tragen sie dazu bei, die Ausgangssituation realistisch einzuschätzen: Was läuft bereits gut, wo gibt es Lücken oder Unterstützungsbedarf? So werden die Kenntnisse und Bedürfnisse der Fachbereiche frühzeitig erfasst und unmittelbar ins Fördermittelmanagement eingebracht. Auf diese Weise können die Fachbereiche gezielt entlasten werden und die Strukturen gewinnen an Beständigkeit durch breite fachliche Unterstützung.

Nach dem Aufbau des Fördermittelmanagements sollten regelmäßige interne Netzwerkveranstaltungen weiter-

hin fester Bestandteil der Zusammenarbeit bleiben. Das Fördermittelmanagement kann diese Veranstaltungen nutzen, um Wissen gezielt in die Fachbereiche zu tragen, beispielsweise zur Nutzung von Softwarelösungen. Gleichzeitig ermöglichen sie den Fördermittelmanager:innen den Austausch über Förderprojekte mit den Multiplikator:innen sowie dieser untereinander. Gerade in größeren Kommunen, in denen mehrere Fachbereiche parallel förderrelevante Projekte verfolgen, ist eine koordinierende Vernetzung unverzichtbar. So lassen sich Doppelstrukturen vermeiden und konkurrierende Anträge auf dieselben Förderprogramme verhindern.

Externe Netzwerke

Externe Netzwerke schaffen Verbindungen über Verwaltungseinheiten hinweg und unterstützen beim Kompetenzaufbau. Die Netzwerker:innen repräsentieren hier die Kommune, bauen Kontakte zu Fördermittelgebenden und anderen kommunalen Fördermittelmanager:innen auf und pflegen diese. Gleichzeitig bringen sie bewährte Praktiken aus anderen Kommunen in das eigene Fördermittelmanagement ein und tragen so zur Weiterentwicklung der internen Strukturen bei.⁴⁸

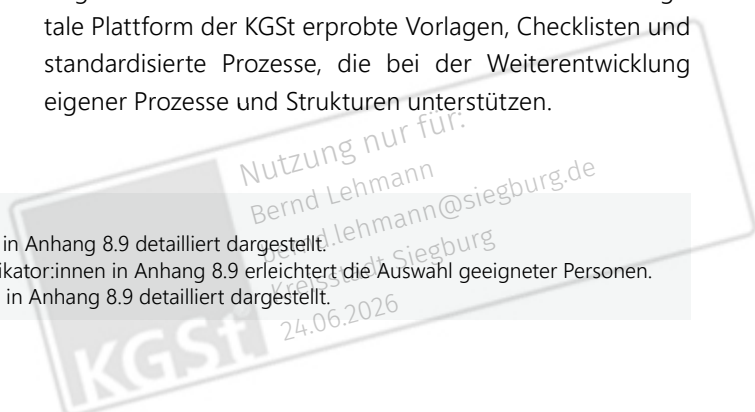
Ein Beispiel ist das KGSt-Netzwerk „Fördermanagement“, das 2019 auf Initiative der Stadt Nürnberg gegründet wurde. Ziel war es, Spezialist:innen aus KGSt-Mitgliedskommunen zusammenzubringen, die sich mit der Akquise und Abwicklung von Fördermitteln befassen. Mittlerweile zählt das Netzwerk fast 300 Expert:innen, die sich regelmäßig in persönlichen und virtuellen Treffen austauschen. Bei diesen Treffen werden Best-Practice-Beispiele vorgestellt und praxisnahe Lösungen für konkrete Herausforderungen aufgezeigt. Darüber hinaus teilen die Kommunen über eine digitale Plattform der KGSt erprobte Vorlagen, Checklisten und standardisierte Prozesse, die bei der Weiterentwicklung eigener Prozesse und Strukturen unterstützen.

⁴⁵ Vgl. KGSt-Bericht 8/2021, S. 14.

⁴⁶ Die Anforderungen an die Rolle der Netzwerker:in intern sind in Anhang 8.9 detailliert dargestellt.

⁴⁷ Die Beschreibung der Anforderungen an die Rolle der Multiplikator:innen in Anhang 8.9 erleichtert die Auswahl geeigneter Personen.

⁴⁸ Die Anforderungen an die Rolle der Netzwerker:in extern sind in Anhang 8.9 detailliert dargestellt.



Solche Netzwerke helfen zudem dabei, gemeinsame Interessen zu bündeln und diese gegenüber Fördermittelgebenden auf Bundes- und Landesebene zu vertreten. So wurden im KGSt-Netzwerk beispielsweise Schwachstellen im bestehenden Fördersystem identifiziert und Verbesserungsvorschläge erarbeitet. Ein daraus hervorgegangenes Autorenteam veröffentlichte diese in einem Positionspapier. Die darin enthaltenen Empfehlungen fanden breite Beachtung, wurden auf Veranstaltungen diskutiert und von zuständigen Stellen aufgegriffen.⁴⁹

Ein weiteres empfehlenswertes bundesweites Netzwerk ist der Arbeitskreis der EU- und Förderreferent:innen.⁵⁰ Ergänzend zu solchen überregionalen Zusammenschlüssen lohnt sich auch ein gezielter Blick auf lokale und landesweite Netzwerke. Sie bieten individuelle Beratung, berücksichtigen regionale Besonderheiten und fördern den direkten Austausch zwischen benachbarten Kommunen. Oft orga-

nisieren sie Workshops, Schulungen und Informationsveranstaltungen, um Fachwissen zu vermitteln und den Umgang mit spezifischen Förderprogrammen zu erleichtern. Dabei besteht auch die Möglichkeit der interkommunalen Zusammenarbeit, die über den reinen Erfahrungsaustausch hinausgeht. So können Ressourcen gebündelt, Expertise gemeinsam genutzt und Projekte kooperativ entwickelt werden.⁵¹

Der direkte Austausch mit den Fördermittelgebenden eröffnet nicht zuletzt frühzeitig Einblicke in geplante, noch nicht veröffentlichte Programme. Gleichzeitig fördert er das Verständnis für Anforderungen, die über die offiziellen Förderrichtlinien hinausgehen. Persönliche Gespräche, Informationsveranstaltungen oder Rückkopplungsschleifen sind somit eine informelle Form des Netzwerks, die gegenseitiges Verständnis schafft und das Vertrauen auf beiden Seiten stärkt.

3.9

Fördercontrolling und -reporting

Das **Fördercontrolling** bildet die Grundlage für ein strategisch ausgerichtetes Fördermittelmanagement. Es schafft Transparenz über laufende und abgeschlossene Projekte, indem es systematisch erfasst, welche Mittel beantragt, bewilligt, abgerufen und abgerechnet wurden. Zugleich ermöglicht es, die Zielerreichung zu überprüfen und Risiken frühzeitig zu erkennen.⁵²

Dazu gehört auch, dass das Controlling relevante Steuerungsinformationen in Form eines **regelmäßigen Förderreportings** bündelt. Dieses interne Reporting unterscheidet sich von der projektbezogenen Berichterstattung an die Fördermittelgebenden, die meist von den Fachbereichen oder Projektleitungen erstellt wird. Es richtet sich an politische Gremien und weitere Entscheidungsträger:innen und liefert eine verlässliche Grundlage für die strategische Steu-

erung des Fördermittelmanagements. Mithilfe des Reports können beispielsweise zukünftige Förderprojekte gezielt priorisiert oder Förderschwerpunkte systematisch verfolgt werden.⁵³

Das Reporting wird nutzerzentriert gestaltet, das heißt die Empfänger:innen des Reportings müssen sich als Auftraggeber:innen verstehen und aktiv in die Konzeption eingebunden werden. Sie sind aufgefordert, ihre individuellen Vorgaben und Erwartungen zu formulieren.⁵⁴ Die sogenannten „W-Fragen“⁵⁵ helfen dabei, diesen Prozess methodisch zu unterstützen: Wer berichtet wem? Was wird berichtet? Wann und in welchem Turnus bzw. für welchen Zeitraum wird berichtet? Wie wird der Bericht präsentiert? Das Fördermittelmanagement übernimmt dabei eine ausführende und beratende Funktion und ist für die Strukturierung von Prozess und Aufbau des Reportings verantwortlich.⁵⁶

⁴⁹ Vgl. KGSt-Bericht 6/2023.

⁵⁰ Vgl. <https://www.rgre.de/foerderung/ak-eu-und-foerderreferenten/> (Zugriff 05.01.2026).

⁵¹ Vgl. Kapitel 4.3 zur Interkommunalen Zusammenarbeit.

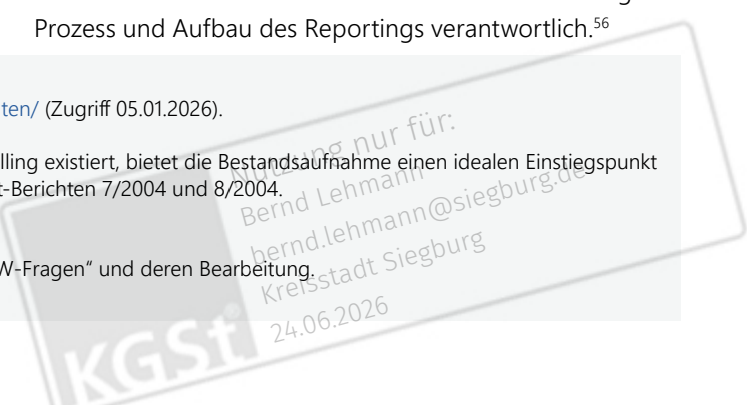
⁵² In Kommunen, in denen bisher noch kein regelmäßiges Controlling existiert, bietet die Bestandsaufnahme einen idealen Einstiegspunkt (vgl. Kapitel 3.2). Weitere Informationen finden sich in den KGSt-Berichten 7/2004 und 8/2004.

⁵³ Vgl. KGSt-Bericht 7/2004, S. 13 f.

⁵⁴ Vgl. KGSt-Bericht 4/2023, S. 15.

⁵⁵ Vgl. KGSt-Bericht 8/2004, S. 19, zur vertieften Erläuterung der „W-Fragen“ und deren Bearbeitung.

⁵⁶ Vgl. KGSt-Bericht 2/2017, S. 83.



Als Grundgerüst für das Förderreporting⁵⁷ können die in Abbildung 9 dargestellten Grund- und Kennzahlen dienen. Diese beziehen sich überwiegend auf finanzielle Aspekte, wie beantragte, bewilligte, abgerufene und abgerechnete Mittel. Um die strategische Steuerung des Fördermittelmanagements vollständig abzubilden, müssen insbesondere Grund- und Kennzahlen im Reporting berücksichtigt werden, die sich aus den jeweiligen (Wirkungs-)Zielen des Fördermittelmanagements ableiten lassen.⁵⁸

Das Fördermittelmanagement unterstützt die Entscheidungsträger bei der Interpretation dieser Zahlen. Dies umfasst auch die Vorbereitung und Unterbreitung transparenter und fundierter Entscheidungsvorschläge. In regelmäßigen Abständen sollten weitere Informationen in das Reporting aufgenommen werden. Dabei kann es sich um Kennzahlen zu speziellen Auswertungsfragen oder zu internen und externen Entwicklungen wie der Einführung neuer Prozesse oder Softwarelösungen handeln.

Steuerungsrelevante Grundzahlen und Kennzahlen im Förderbericht



Fördermittelvolumen

Erfasst das jährlich eingeworbene Fördervolumen, differenziert nach Fachbereichen und strategischen Zielsetzungen. Die Betrachtung nach Fachbereichen zeigt, in welchen Aufgabenfeldern besonders erfolgreich Fördermittel akquiriert werden und wo Potenziale noch ungenutzt sind. Die thematische Zuordnung verdeutlicht, ob die Fördermittel im Einklang mit den kommunalen Zielsetzungen eingesetzt werden.

Fördermittelvolumen nach Fördermittelgebern

Stellt die Herkunft der Fördermittel dar, z. B. nach EU, Bund, Ländern oder Stiftungen. Die Auswertung zeigt mögliche Abhängigkeiten auf. Eine breite Streuung verringert das Risiko bei Veränderungen in der Förderpolitik und stärkt die Resilienz der Kommune.

Fördermittelquote

Stellt das Verhältnis der eingeworbenen Fördermittel zu den Gesamt- bzw. Investitionsausgaben dar. Sie dient der Bewertung der strategischen Relevanz von Fördermitteln im kommunalen Finanzhaushalt und macht sichtbar, in welchem Umfang Fördermittel zur Finanzierung beitragen.

Bewilligungsquote

Stellt das Verhältnis der bewilligten zu den beantragten Fördermitteln dar. Insbesondere die mehrjährige Analyse ermöglicht Rückschlüsse auf die Qualität der Anträge, die Passgenauigkeit zu den Förderprogrammen sowie die Wettbewerbssituation. Eine niedrige Quote weist auf Optimierungspotenziale in der Antragstellung hin. Die Kennzahl unterstützt zudem die politische Bewertung der Effizienz und Wirksamkeit des Fördermittelmanagements.

⁵⁷ Vgl. hierzu Fördermittelreporting der Stadt Köln unter https://ratsinformation.stadt-koeln.de/v00050.asp?_kyonr=127276 (Zugriff 05.01.2026).

⁵⁸ Vgl. Kapitel 3.3 „Ziele formulieren“.

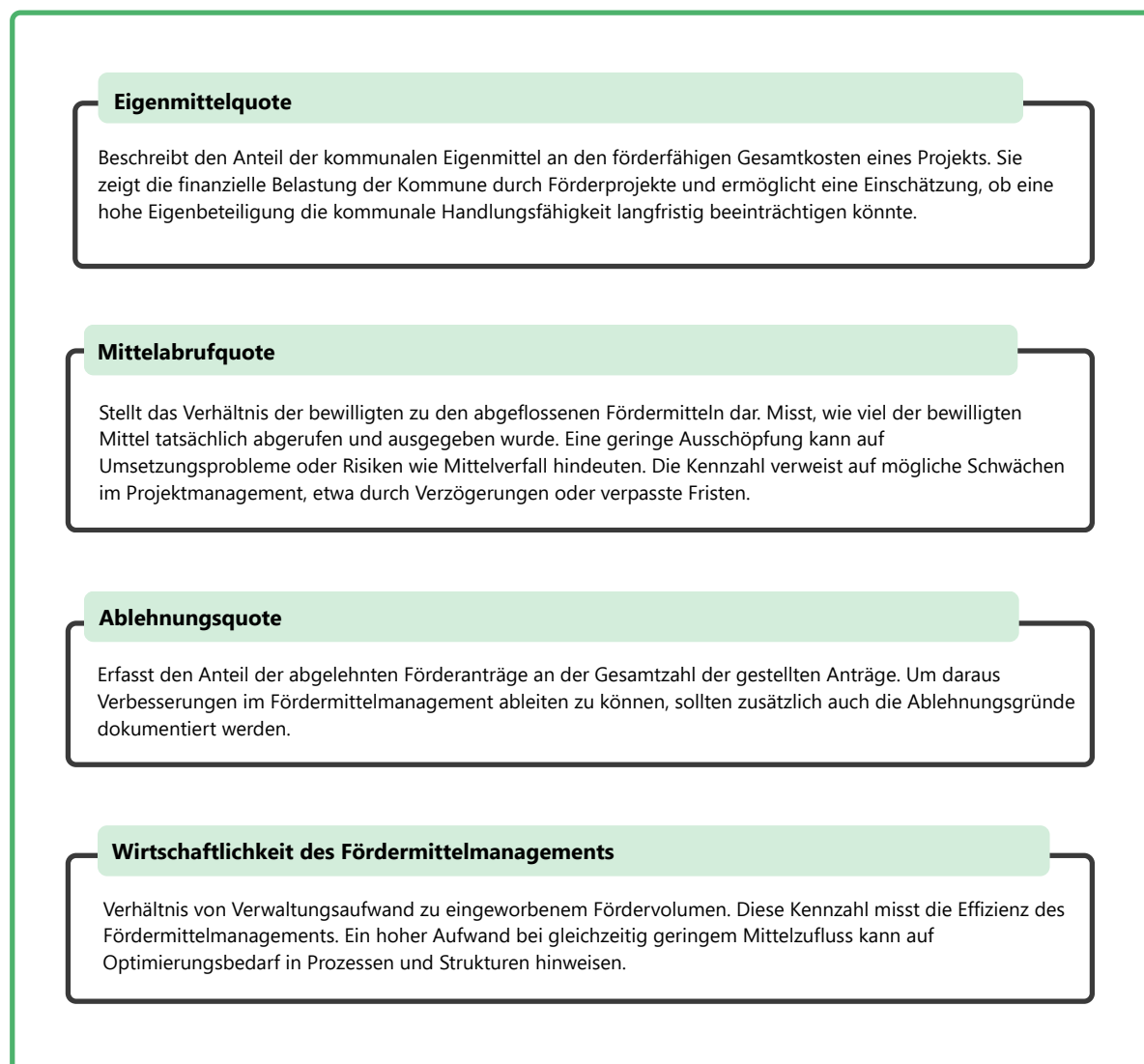


Abb. 9: Steuerungsrelevante Grundzahlen und Kennzahlen im Förderreporting (Quelle: eigene Darstellung)

3.10

Softwareeinsatz prüfen

Sind die grundlegenden Bausteine des Fördermittelmanagements bereits etabliert, kann geprüft werden, ob eine Softwarelösung die bestehenden Prozesse sinnvoll ergänzt oder ersetzt. Ohne diese Basis besteht die Gefahr, dass eine Software gewählt wird, die nicht der tatsächlichen Situation entspricht.

Eine geeignete Softwarelösung kann das Fördermittelmanagement langfristig effizienter gestalten. In vielen Kommunen werden Förderprojekte derzeit noch mit individuellen Excel-Listen, IT-Fachverfahren oder anderen Einzellösungen bearbeitet. Besonders in größeren Kommunen können solche dezentralen Insellösungen zu Doppelarbeiten und Medienbrüchen führen sowie den Informationsaustausch erschweren. Auch das Förderreporting leidet darunter: Daten sind oft nicht aktuell oder müssen mühsam aus verschiedenen Quellen zusammengetragen werden.⁵⁹

⁵⁹ Vgl. KGSt-Bericht 2/2017, S. 87.

Vor diesem Hintergrund sollte geprüft werden, ob ein zentrales System die vorhandenen dezentralen Lösungen sinnvoll ergänzen oder ersetzen kann. Im ersten Schritt ist dafür eine **Situationsanalyse** erforderlich. Sie erfasst, welche Systeme, Verfahren und Arbeitsweisen aktuell im Einsatz sind. Teilweise können hierfür bereits in der Bestandsaufnahme gewonnene Informationen genutzt werden. Da das Fördermittelmanagement von Kommune zu Kommune unterschiedlich organisiert ist und jede Kommune in eine eigene Softwareumgebung eingebettet ist, fällt die Situationsanalyse entsprechend individuell aus.⁶⁰

Darauf aufbauend folgt eine **Anforderungsanalyse**, in der zentrale Eigenschaften und Funktionen einer möglichen Softwarelösung definiert werden. Grundlage sind die in der Situationsanalyse identifizierten Schwachstellen. Beispiele hierfür sind eine unzureichende Übersicht über laufende und geplante Förderprojekte, fehlende Schnittstellen oder eine unbefriedigende Integration von Fachverfahren. Das Ziel besteht darin, die Anforderungen an die Software, ihre Mindestausprägungen sowie optionale Eigenschaften und Funktionalitäten zu definieren.

In einer anschließenden Bewertung werden die definierten Anforderungen und ihre Gewichtung sowie die Lösungen ausgewählter Anbieter in einer Entscheidungsmatrix gegenübergestellt. Für eine fundierte Auswahl kann es zudem hilfreich sein, sich in externen Netzwerkportalen oder auf Netzwerktreffen darüber zu informieren, welche Softwarelösungen andere Kommunen erfolgreich einsetzen. Auf dieser Grundlage kann das Vergabeverfahren gestartet werden, bei dem die Grundsätze des Vergaberechts beachtet werden müssen.⁶¹

Bei der Einführung einer Software darf jedoch nicht der Eindruck entstehen, dass das Fördermittelmanagement dadurch automatisch effizienter wird. Zwar kann eine Software die Arbeit maßgeblich unterstützen, doch erst durch aktive Nutzung und Akzeptanz in den Fachbereichen entsteht tatsächliche Effizienz. Daher ist es entscheidend, die Nutzer:innen frühzeitig in die Auswahl und Anpassung der Software einzubeziehen und ihre Anforderungen angemessen zu berücksichtigen.



Mit einer Software für das Fördermittelmanagement lassen sich folgende Zielsetzungen verfolgen:

■ Zentralisierung aller förderrelevanten Informationen:

Digitale Erfassung von Förderprojekten, inklusive Laufzeiten, Ansprechpartner:innen, Fristen, Budgets, Nachweisen und Bewilligungsbescheiden.

■ Fristenmanagement und Verfahrenssicherheit:

Automatisierte Erinnerungen an Abgabefristen für Verwendungsnachweise, Mittelabrufe oder Zwischennachweise.

■ Erleichterte Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen und dem Fördermittelmanagement:

Gemeinsamer Zugriff auf Projektinformationen, abgestimmte Aufgabenverteilung, transparente Kommunikation.

■ Datengrundlage für strategisches Fördermittelmanagement:

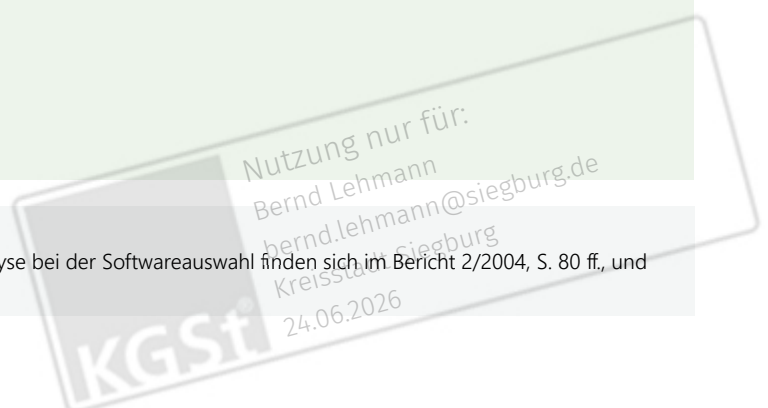
Systematische Auswertung vergangener Förderzüge, Identifikation von Themenschwerpunkten, Entwicklung einer Förderstrategie.

■ Unterstützung bei Prüfungen:

Dokumentation aller Vorgänge, einfache Nachvollziehbarkeit von Mittelverwendung.

⁶⁰ Vgl. KGSt-Bericht 19/2017, S. 60.

⁶¹ Weitere Informationen zur Situations- und Anforderungsanalyse bei der Softwareauswahl finden sich im Bericht 2/2004, S. 80 ff., und KGSt-Bericht 19/2017, S. 60 ff.



4

Ergänzende Bausteine für das Fördermittelmanagement

Neben den bereits dargestellten Bausteinen gibt es weitere Themen, die eine langfristige Stabilisierung und Weiterentwicklung des Fördermittelmanagements unterstützen. Dazu zählen der Einsatz von Künstlicher Intelligenz und der Aufbau eines Portfoliomanagements zur strategischen Steuerung und Priorisierung von Projekten. Besonders für

kleinere Kommunen bietet die interkommunale Zusammenarbeit im Fördermittelmanagement großes Potenzial, um Ressourcen effizient zu nutzen und Fachwissen zu bündeln. Auch die Zusammenarbeit mit Stiftungen als ergänzende oder alternative Finanzierungsquelle eröffnet zusätzliche Handlungsmöglichkeiten.

4.1

Künstliche Intelligenz

Künstliche Intelligenz kommt im Verwaltungskontext bereits an verschiedenen Stellen zum Einsatz, um effizienter und effektiver zu arbeiten.⁶² Auch im Fördermittelmanagement gibt es verschiedene Bereiche, in denen Künstliche Intelligenz eine Unterstützung bieten kann. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf der Nutzung von sogenannten „LLM-Tools“ (Large Language Models). Sie gehören zur Kategorie der „Generativen KI“ und können beispielsweise Texte erstellen, Recherchen durchführen oder Bilder und Videos erzeugen. Das wohl bekannteste Beispiel für ein LLM-Tool ist ChatGPT.⁶³

■ Recherchen nach möglichen Förderprogrammen

LLM-Tools können Kommunen dabei unterstützen, passende Förderprogramme zu identifizieren. Dazu wird zunächst eine Projektskizze mit den wesentlichen Angaben zum geplanten Vorhaben in das Tool hochgeladen. Anschließend gleicht das Tool diese Informationen mit öffentlich zugänglichen Förderportalen ab und erstellt eine übersichtliche Tabelle mit geeigneten Programmen. Zusätzlich kann das Tool die Tabelle um weitere relevante Informationen ergänzen, etwa zu den Fördergebern, den Antragsfristen oder den Ansprechpartner:innen. Generative KI-Tools können insbesondere bei umfangreichen Texten und Informationen, die auf mehrere Dokumente verteilt sind, Rechercharbeiten erleichtern. Die generierten Informationen sollten jedoch sorgfältig geprüft werden, da LLM-Tools zwar plausible, aber fehlerhafte Inhalte erzeugen können.

⁶² Vgl. KGSt-Berichte 9/2023 und 11/2025.

⁶³ Vgl. <https://blog-foerdermittel.de/2022/11/software-foerdermittelmanagement-1/> (Zugriff 05.01.2026).

■ Verbesserte Antragstexte

LLM-Tools können die Qualität von Förderanträgen deutlich verbessern. Sie geben Feedback, machen Verbesserungsvorschläge und unterstützen bei der zielgerichteten Umformulierung von Sätzen. Darüber hinaus helfen sie dabei, Fördermittelrichtlinien zu lesen, wichtige Schlagworte zu erkennen und sicherzustellen, dass diese im Antrag berücksichtigt werden. Gleichzeitig erkennen sie Rechtschreib- und Grammatikfehler sowie Inkonsistenzen, Wiederholungen und unverständlichen Fachjargon und unterstützen bei deren Überarbeitung.

Darüber hinaus können LLM-Tools den Zeitaufwand für die Antragstellung deutlich reduzieren. Während Ideen für Fördermittelanträge meist schnell skizziert sind, erfordert die Ausformulierung oft erheblichen Aufwand. LLM-Tools können diesen Prozess unterstützen, indem sie aus Stichpunkten strukturierte Textabschnitte generieren oder Tonaufnahmen in erste Entwürfe überführen. Außerdem lassen sich vorhandene Texte aus früheren Anträgen an neue Ausschreibungen anpassen. So können etwa Vorstellungen der Kommune oder abgelehnte Anträge gemäß den aktuellen Vorgaben überarbeitet und erneut eingereicht werden.

■ Erstellung von Kostenplänen

LLM-Tools können außerdem bei der Erstellung von Kostenplänen für Projekte unterstützen. Basierend auf den verschiedenen Kostenpositionen führen sie zunächst eine Internetrecherche durch, um aktuelle Preise und Referenzwerte zu ermitteln. Die gewonnenen Informationen werden anschließend in einem tabellarischen Format aufbereitet, wobei die Anforderungen und Vorgaben der jeweiligen Fördermittelgebenden berücksichtigt werden können. Bei festgelegten Budgets können LLM-Tools helfen, die Kosten so zu planen, dass das Budget nicht überschritten wird. Fallen die Kosten zu hoch aus, können die Tools Vorschläge zur Kostenreduzierung machen. Um Plausibilität und Korrektheit sicherzustellen, ist jedoch ein fachlicher Gegencheck erforderlich.

■ Hintergrundrecherchen für Fördermittelanträge

LLM-Tools helfen dabei, relevante Informationen zur Zielgruppe zu recherchieren und den gesellschaftlichen Mehrwert eines Projekts überzeugend darzustellen. Mit gezielten Fragen wie „Welche langfristigen Auswirkungen sind in den nächsten zehn Jahren für die Kommune zu erwarten, wenn junge Menschen in strukturschwachen Stadtteilen keine Ausbildungsplätze oder beruflichen Perspektiven erhalten? Bitte berücksichtigen Sie dabei Stadtteilentwicklung, Arbeitslosenquote, demografische Veränderungen und regionale Fachkräftesicherung“, können wichtige Daten zusammengetragen werden. Diese Erkenntnisse helfen, die Argumentation für das Projekt gezielt zu verfeinern.

■ Erklärvideos und Visualisierungen

LLM-Tools können auch bei der Erstellung von Schulungsvideos oder visuellen Anleitungen für Förderprozesse nützlich sein, beispielsweise zur Einarbeitung neuer Mitarbeitender oder zur Veranschaulichung komplexer Abläufe wie dem Mittelabruf oder dem Verwendungsnachweis. Die Erstellung funktioniert ähnlich wie bei Texten: Je klarer und spezifischer der Prompt, desto besser das Ergebnis.

Beim Einsatz von LLM-Tools zur Erstellung von Fördermittelanträgen sind mehrere Aspekte zu berücksichtigen. Sie erfassen den spezifischen Kontext kommunaler Projekte nur begrenzt und berücksichtigen individuelle Zielsetzungen nicht vollständig. Selbst wenn ein LLM-Tool beispielsweise einen ersten Entwurf eines Antrags generieren kann, ist eine sorgfältige menschliche Überprüfung unerlässlich. Denn nur ein Mensch kann sicherstellen, dass der Antrag alle erforderlichen Informationen enthält und den komplexen Anforderungen der Fördermittelgebenden gerecht wird. Fördermittelanträge erfordern oft spezifische Anpassungen, die sich aus Gesprächen mit den Förderinstitutionen ergeben können.⁶⁴

Sofern vorhanden, sind bei der Nutzung von KI die hausinternen Richtlinien für einen verantwortungsvollen Einsatz zwingend zu beachten.⁶⁵ Zugleich sollten Mitarbeitende vor dem Einsatz durch Qualifizierung ein grundlegendes Verständnis für die Funktionsweise, Anwendungsmöglichkeiten und Auswirkungen von KI entwickeln.⁶⁶

⁶⁴ Vgl. KI-Guideline unter https://www.kgst.de/documents/20181/34177/KI-Guideline_kgst-vitako.PDF/bcf28a56-c78d-46b1-6e7e-9d53ba13c637?t=1726034027491.

⁶⁵ Vgl. Die KGSt und Vitako haben in einer KI-Guideline (siehe Fußnote oben) zentrale Aspekte aufgelistet, die als Rahmenbedingung für den verantwortungsvollen Einsatz von LLM-Tools dienen können. Solche Regelwerke bilden eine wichtige Grundlage, um Nutzer:innen für die Chancen und Risiken von LLM-Tools zu sensibilisieren und sie über die organisationsspezifischen Rahmenbedingungen zu informieren.

⁶⁶ Vgl. KGSt-Bericht 1/2025, S. 20.

4.2

Projekt- und Portfoliomanagement

Ein Fördermittelprojekt ist ein Projekt mit einmaligem Charakter, definierten Zielen, einem begrenzten Zeitrahmen und begrenzten Ressourcen. Es unterliegt besonderen Anforderungen, da rechtliche, formale und finanzielle Vorgaben der jeweiligen Fördermittelgebenden eingehalten und die Ergebnisse entsprechend nachgewiesen werden müssen.

In vielen Kommunen laufen zeitgleich mehrere Fördermittelprojekte sowie zahlreiche weitere Projekte ohne Fördermittel. Um den Überblick zu behalten, Prioritäten zu setzen und Ressourcen gezielt einzusetzen, kann ein strategisches Portfoliomanagement hilfreich sein.

Beim Portfoliomanagement werden alle Projekte einer Organisation koordiniert gesteuert, unabhängig davon, ob es sich um Förderprojekte oder andere Vorhaben handelt. Das

Ziel besteht darin, Transparenz über die gesamte Projektlandschaft zu schaffen, Projekte systematisch zu bewerten und vorhandene Ressourcen auf die strategisch wichtigsten Maßnahmen zu konzentrieren.⁶⁷ So lassen sich insbesondere solche Vorhaben identifizieren und umsetzen, die einen hohen Beitrag zu den kommunalen Zielsetzungen leisten.

Neben der Priorisierung hilft das Portfoliomanagement dabei, Synergien zwischen Projekten zu erkennen, Doppelarbeiten zu vermeiden und Engpässe frühzeitig sichtbar zu machen. Zudem erhöht es durch ein standardisiertes Berichtswesen die Transparenz gegenüber Politik, Verwaltung und Öffentlichkeit. Die KGSt empfiehlt daher, Fördermittelprojekte aktiv in das Projekt- und Portfoliomanagement der Kommune einzubinden oder ein eigenes Portfolio für Fördermittelprojekte einzuführen.

4.3

Interkommunale Zusammenarbeit

Interkommunale Zusammenarbeit im Bereich des Fördermittelmanagements kann insbesondere für kleinere Kommunen eine gute Möglichkeit sein, Potenziale zu erschließen. Sie ermöglicht es, Ressourcen zu bündeln, Expertise zu teilen und die Erfolgchancen bei der Einwerbung von Fördermitteln zu erhöhen.

„Kleine Kommunen mit wenig Personal haben oft einen schweren Stand, wenn sie auf sich allein gestellt sind. Sie können sich dann mit umliegenden Gemeinden in einem Netzwerk zusammenschließen, um die Kapazitäten zu bündeln, sich gegenseitig auf neue Ausschreibungen aufmerksam zu machen und sich bei der Antragstellung zu unterstützen.“⁶⁸ Durch solch einen Zusammenschluss „kann eine erfahrene beschäftigte Person bestimmt werden, welche für das För-

derwesen aller Beteiligten zuständig ist. Damit erledigt diese Person alle Aufgaben in diesem Bereich, kümmert sich um verfügbare Fördermittel, deren Beantragung und Abwicklung. Sie ist eine zentrale Ansprechperson und kann damit viel Fachwissen aufbauen und durch mehr Erfahrungen und vergleichbare Maßnahmen effizienter Förderungen finden und betreuen. Die anderen Kommunen sind hierdurch entlastet und können die angefallenen Aufwendungen durch Verwaltungskostenbeiträge ersetzen.“⁶⁹

Auch die Bündelung von Aufgaben auf Landkreisebene kann sinnvoll sein: Landkreise können als zentrale Stellen tätig werden und ihre kreisangehörigen Kommunen aktiv im Fördermittelmanagement unterstützen oder Aufgaben vollständig übernehmen.

⁶⁷ Vgl. KGSt-Bericht 16/2024 zum Portfoliomanagement.

⁶⁸ Vgl. Berlin-Institut; Wüstenrot Stiftung (2020), S. 27.

⁶⁹ Vgl. Hall, D. (2024), S. 7.

Folgende Ausprägungen der Interkommunalen Zusammenarbeit im Fördermittelmanagement sind denkbar:

- Informationsaustausch: Regelmäßige Treffen oder digitale Plattformen zum Austausch über aktuelle Fördermöglichkeiten und Erfahrungen.
- Gemeinsame Fördermittelrecherche: Arbeitsteilige Sichtung von Förderprogrammen und gegenseitige Information über relevante Förderaufrufe.
- Kooperative Projektentwicklung: Gemeinsame Ideenfindung und Ausarbeitung von Projektkonzepten, die für mehrere Kommunen relevant sind.
- Geteilte Personalressourcen: Finanzierung und Nutzung gemeinsamer Fachkräfte für das Fördermittelmanagement.

- Gemeinsame Antragsstellung: Bündelung von Kräften bei der Erstellung komplexer Förderanträge oder Bewerbung um überregionale Förderprogramme.

Im KGSt®-Denkanstoß 15/2024 „Fördermittel interkommunal gedacht. Impulse für Landkreise und kleine Kommunen“ werden verschiedene Modelle der Interkommunalen Zusammenarbeit im Fördermittelmanagement sowie Erfolgsfaktoren für eine solche Zusammenarbeit vorgestellt.

Durch interkommunale Zusammenarbeit können Kommunen nicht nur ihre Chancen bei der Beantragung von Fördermitteln erhöhen. Sie können auch voneinander lernen, Kosten reduzieren und möglicherweise größere Projekte mit regionaler Bedeutung realisieren.



Praxisbeispiel: Zentrale Anlaufstelle im Landkreis Göttingen

Die Fördermittelberatung für Vereine und kreisangehörige Kommunen

Der Landkreis Göttingen unterstützt seit Mitte 2023 kreisangehörige Städte und Gemeinden durch das Angebot „Fördermittelberatung für Vereine und Kommunen“, das im Referat Demografie und Sozialplanung verortet ist. Ratsuchende Kommunen erhalten durch eine zentrale Fördermittelberaterin oder einen Förderberater Unterstützung bei der Suche geeigneter Förderprogramme, bei der Projektplanung und Antragstellung sowie bei der Klärung spezifischer Fragen im Förderprozess.

Das Angebot ist dezidiert themenübergreifend angelegt, um Projektideen vor dem Hintergrund der breit aufgestellten Förderlandschaft betrachten zu können. Durch eine enge Vernetzung mit weiteren Beratungsstellen in der Kreisverwaltung, aber auch darüber hinaus, wie zum Beispiel mit dem Amt für regionale Landesentwicklung, erfolgt ein schneller Verweis, um nach einer ersten Sondierung eine fachlich detaillierte Beratung anzuschließen.

Die Schaffung des Angebots „Fördermittelberatung für Vereine und Kommunen“ geht unter anderem auf den Wunsch der kreisangehörigen Kommunen zurück, eine intensivere Unterstützung in der Akquise von Fördermitteln im Kontext des Themas Innenentwicklung zu erhalten. Das Referat Demografie und Sozialplanung organisiert und begleitet die AG Innenentwicklung, die eine Austauschgruppe von Städten und Gemeinden zu den Themenschwerpunkten Leerstand und Problemimmobilien darstellt. Hier werden regelmäßig Fördermöglichkeiten präsentiert und Vorhaben aus den Kommunen vorgestellt. Dadurch wird die interkommunale Zusammenarbeit gestärkt. Mittel- und langfristig soll das Beratungsangebot der Kreisverwaltung dazu dienen, mehr Fördergelder in die Region zu bringen.

Die Fördermittelberatung für Vereine und Kommunen hat sich als zentrale Anlaufstelle zum Themenkomplex Förderungen entwickelt, die insbesondere im frühen Stadium von Projektideen herangezogen wird. Neben der Möglichkeit zum Informationsaustausch sowie der zentralen Fördermittelrecherche wird das Angebot der Kreisverwaltung auch zur Projektentwicklung genutzt.⁷⁰

⁷⁰ Beitrag von Philipp Kallenbach. Weitere Informationen: Landkreis Göttingen, Fördermittelberatung, verfügbar unter: <https://www.landkreisgoettingen.de/Landkreis/Regionalentwicklung/Demografiefmanagement/F%C3%B6rdermittelberatung/> (Zugriff 05.01.2026).

4.4

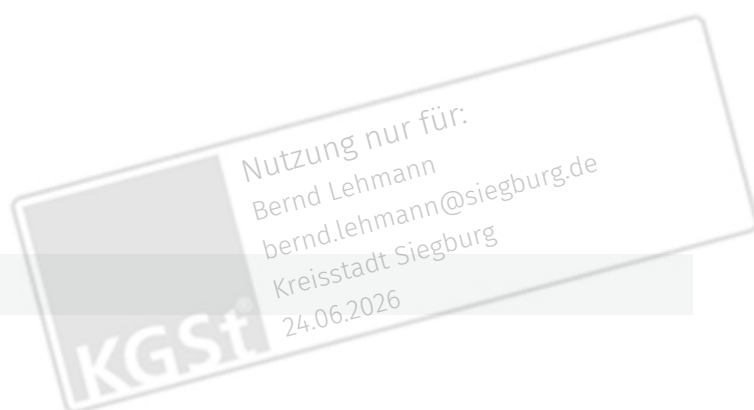
Stiftungen als Partner

Stiftungen können für Kommunen eine ergänzende oder alternative Finanzierungsquelle sein. Auch wenn Kommunen im Regelfall nicht zur primären Zielgruppe von Förderstiftungen gehören, bestehen insbesondere auf lokaler oder regionaler Ebene durchaus Möglichkeiten zur Zusammenarbeit.

Im Vergleich zu klassischen Förderprogrammen ist die Mittelvergabe durch Stiftungen häufig mit weniger bürokratischem Aufwand verbunden. Zwar existieren auch hier formale Antragsverfahren, doch setzen viele Stiftungen auf schlankere Prozesse, individuellere Betreuung und eine partnerschaftliche Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Dadurch kann der administrative Aufwand für kommunale Stellen deutlich reduziert werden.

Mit mehr als 25.000 rechtsfähigen Stiftungen⁷¹ in Deutschland, von denen etwa zwei Drittel als fördernd eingestuft werden, bietet sich ein breites Spektrum an potenziellen Förderern. Zwar verfügt der Großteil über vergleichsweise geringe Budgets und ist meist regional tätig, es gibt jedoch auch Stiftungen, die größere Summen vergeben. Vor diesem Hintergrund lohnt sich der kontinuierliche Austausch mit relevanten Stiftungen vor Ort. Der Aufbau und die Pflege tragfähiger Beziehungen können wesentlich dazu beitragen, Vertrauen zu schaffen, gemeinsame Zielstellungen zu entwickeln und langfristige Unterstützung für kommunale Vorhaben zu sichern.

⁷¹ Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen (2023).



5

Fazit

Bei Fördermitteln kommen meist nicht die schwächsten, sondern die Kommunen mit einem gut aufgestellten Fördermittelmanagement zum Zuge.⁷² Das kommunale Förderwesen gleicht einem Dschungel, geprägt von der Komplexität des Zuwendungsrechts sowie der Vielzahl an Programmen und Fördermöglichkeiten. Ohne ein strukturiertes Fördermittelmanagement ist es kaum möglich, sich in diesem Dschungel erfolgreich zu orientieren.

Ein gut aufgestelltes Fördermittelmanagement bündelt Kompetenzen und fördert durch standardisierte Prozesse den gezielten Aufbau von Erfahrung und Wissen. Dadurch wird der Umgang mit Förderverfahren zunehmend effizienter, sicherer und weniger fehleranfällig. Fachbereiche werden entlastet und müssen sich nicht immer wieder neu in komplexe Förderverfahren einarbeiten. Auch nach außen entfaltet ein strukturiertes Fördermittelmanagement eine positive Wirkung: Fördermittelgebende entwickeln mit der Zeit Vertrauen in die Zuverlässigkeit und Kompetenz der kommunalen Ansprechpersonen.

Die konkrete Ausgestaltung eines Fördermittelmanagements orientiert sich an der individuellen Ausgangslage und den spezifischen Zielen einer Kommune. Diese Vielfalt ist kein Nachteil, sondern bietet den Kommunen die Chance, eine passgenaue Lösung zu entwickeln, die sich an den tatsächlichen Bedarfen vor Ort orientiert. Dabei darf nicht unterschätzt werden, dass

der Aufbau eines Fördermittelmanagements Geduld erfordert. Es müssen Prozesse entwickelt, Strukturen etabliert und Netzwerke gepflegt werden. All das ist entsprechend zeit- und ressourcenintensiv. Die kommunale Praxis zeigt jedoch deutlich: Der anfängliche Aufwand lohnt sich. In vielen Fällen lassen sich die Kosten für Aufbau und Betrieb durch eingeworbene Fördermittel mittelfristig kompensieren.

Trotz aller Potenziale gilt: Fast alle Förderprogramme verlangen kommunale Eigenanteile und auch nach dem Auslaufen der Förderung ist die Arbeit nicht beendet. Gerade die finale Abwicklung verursacht oft erheblichen Aufwand und kann zu Folgekosten führen, die nicht zwingend über die Förderung gedeckt sind. Deshalb sollte jede Förderung auch unter strategischen Gesichtspunkten betrachtet werden: Mehr Fördermittel müssen nicht immer von Vorteil sein. Entscheidend ist, dass die Förderungen anhand der eigenen kommunalen Ziele ausgewählt werden.

Insbesondere kleinere, kreisangehörige Kommunen, die nicht über ausreichende Ressourcen für den Aufbau eines eigenen Fördermittelmanagements verfügen, sollten sich zumindest mit interkommunaler Zusammenarbeit befassen. Ein möglicher Ansatz ist die Einrichtung eines Förderlotsen auf Landkreisebene. So können Ressourcen gebündelt, Fachwissen gemeinsam aufgebaut und der Zugang zu Fördermitteln gezielt verbessert werden.⁷³

⁷² Vgl. Südekum (2019), S. 23.

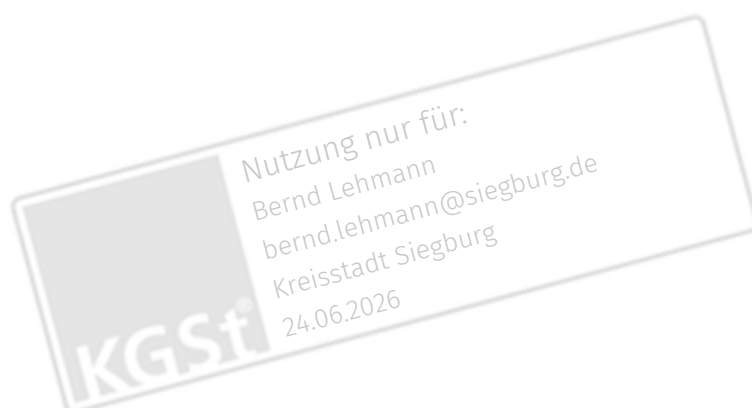
⁷³ Vgl. KGSt-Bericht 15/2024 zur interkommunalen Zusammenarbeit.

6

Gutachtliches Verfahren

Dieser Bericht wurde unter dem Vorsitz von **Christina Jasmine Albrecht** und **Nadia Rinawi-Molnar** mit folgender Arbeitsgruppe erarbeitet:

Barlag, Daniela	Stadt Osnabrück, Zentrales Fördermanagement, Fördermittelmanagerin
Helmling, Dr. Meike	Stadt Köln, Stabsstelle Fördermittelmanagement, Stabsstellenleiterin Fördermittelmanagement
Hepp, Christian	Landeshauptstadt Wiesbaden, Referat Fördermanagement und Europa, Referatsleiter
Herrmann, Michael	Stadt Reutlingen, Staatszuschüsse Abteilungsleiter / Europakoordinator
Jachmann, Gabi	Stadt Nürnberg, Stadtkämmerei, Zentrale Fördermittelkoordination
Krieger, Robert	Stadt Braunschweig, Referat Stadtentwicklung, Statistik, Vorhabenplanung und Wahlen, EU-Angelegenheiten und Fördermittelakquise
Ostertag, Steffen	Stadt Zwickau, Geschäftskreis der Oberbürgermeisterin, Büro Stadtentwicklung, Fördermittelangelegenheiten
Rott, Niklas	Bundesstadt Bonn, Referat für Stadtförderung und strategische Projekte, Referent
Seibod-Yannakis, Leonora	Stadt Duisburg, Stabsstelle für Wirtschafts-, Europa- und Fördermittelangelegenheiten, Leiterin des Bereichs Fördermittel
Sieling, Alexander	Stadt Bochum, Dezernat für Finanzen, Beteiligungen und Bürgerservice, Koordinator des zentralen Fördermittelmanagements
Steinhäuser, Verena	Kreis Dithmarschen, Projekt- und Fördermittelmanagement, Fördermittelscout
Dr. Klaus Effing	
Marc Groß	
Ines Hansen	
Tobias Middelhoff	



7

Literaturverzeichnis

KGSt®-Arbeitsergebnisse

12/2025	Bericht: Kommunale Ausländerbehörden. Prozesse systematisieren und optimieren. Wissen managen. Daten nutzen. Kommunikationsstrukturen aufbauen. Abrufbar für Mitglieder im KGSt®-Portal unter der Kennung: 20250818A0002
11/2025	Bericht: FAQ. EU AI Act. Abrufbar für Mitglieder im KGSt®-Portal unter der Kennung: 20250724A0003
8/2025	Bericht: Kosten eines Arbeitsplatzes. 2025/2026. Abrufbar für Mitglieder im KGSt®-Portal unter der Kennung: 20250523A0002
1/2025	Bericht: Künstliche Intelligenz im Personalmanagement. Wo Chancen und Potenziale liegen. Abrufbar für Mitglieder im KGSt®-Portal unter der Kennung: 20240930A0009
18/2024	Bericht: Open Source in Kommunen. Teil 2: Aufbau einer Open-Source-Governance in der Verwaltung. Abrufbar für Mitglieder im KGSt®-Portal unter der Kennung: 20241009A0009
16/2024	Bericht: Kommunen mit Projekten steuern. Portfoliomanagement erfolgreich einführen. Abrufbar für Mitglieder im KGSt®-Portal unter der Kennung: 20241009A0003
15/2024	Denkanstoß: Fördermittel interkommunal gedacht. Impulse für Landkreise und kleine Kommunen. Abrufbar für Mitglieder im KGSt®-Portal unter der Kennung: 20241009A0004
12/2023	Bericht: Quereinsteigende willkommen! Wie der Quereinstieg in den öffentlichen Dienst gelingt. Abrufbar für Mitglieder im KGSt®-Portal unter der Kennung: 20231108A0002
11/2023	Bericht: Wissensmanagement in Kommunen. Den Umgang mit Wissen systematisch gestalten. Abrufbar für Mitglieder im KGSt®-Portal unter der Kennung: 20230606A0006
9/2023	Denkanstoß: Künstliche Intelligenz in der Kommunalverwaltung. Definition, Rahmenbedingungen und prozessorientierte Einsatzfelder. Abrufbar für Mitglieder im KGSt®-Portal unter der Kennung: 20230606A0007
8/2023	Bericht: Strategiearbeit im Wandel. Warum es sich lohnt, es einfach zu machen. Abrufbar für Mitglieder im KGSt®-Portal unter der Kennung: 20230508A0003
6/2023	Bericht: Deutliche Modernisierung im staatlichen Fördersystem auf Bundes- und Länderebene erforderlich. Kommunale Vorschläge zur Entbürokratisierung. Abrufbar für Mitglieder im KGSt®-Portal unter der Kennung: 20230411A0014
4/2023	Denkanstoß: Fünf Dimensionen von Agilität. Von agilen Projekten zur agilen Kommunalverwaltung. Abrufbar für Mitglieder im KGSt®-Portal unter der Kennung: 20230214A0004
9/2022	Bericht: Mentoring. Erfahrungen teilen. Kompetenzen erweitern. Lernkultur fördern. Abrufbar für Mitglieder im KGSt®-Portal unter der Kennung: 20220801A0002
2/2022	Bericht: Onboarding. Mitarbeitende professionell einarbeiten und integrieren. Abrufbar für Mitglieder im KGSt®-Portal unter der Kennung: 20220203A0002

8/2021	Bericht: Kommunales Prozessmanagement. Wirksame Strukturen aufbauen. Abrufbar für Mitglieder im KGSt®-Portal unter der Kennung: 20211130A0002
6/2021	Bericht: New Work in Kommunen. Erste Schritte auf dem Weg in neue Arbeitswelten. Abrufbar für Mitglieder im KGSt®-Portal unter der Kennung: 20210909A0003
12/2020	Bericht: Kommunales Projektmanagement. Agil, vielseitig und krisenerprobt. Abrufbar für Mitglieder im KGSt®-Portal unter der Kennung: 20201124A0003
6/2020	Bericht: Schlüsselkompetenzen in der digitalisierten Arbeitswelt. Teil 1: KGSt®-Schlüsselkompetenzkatalog ^{digital} . Abrufbar für Mitglieder im KGSt®-Portal unter der Kennung: 20200827A0002
11/2019	Bericht: Kommunales Projektmanagement. Rollen und Verantwortung von Führungskräften. Abrufbar für Mitglieder im KGSt®-Portal unter der Kennung: 20190903A0004
19/2017	Bericht: Budgetierung in Kommunen. Grundlagen, Erfahrungen und Optimierungspotenziale. Abrufbar für Mitglieder im KGSt®-Portal unter der Kennung: 20171221A0002
2/2017	Bericht: Grundlagen und Nutzen Fördercontrolling. Kommunale Zuschüsse zukunftsfähig gestalten. Abrufbar für Mitglieder im KGSt®-Portal unter der Kennung: 20170127A0007
3/2008	Bericht: Bauinvestitionscontrolling. Baukosten einhalten und wirtschaftlich bauen. Abrufbar für Mitglieder im KGSt®-Portal unter der Kennung: 20080904A001A
8/2004	Bericht: Kommunale Managementberichte II. Einführungsschritte und Umsetzungsempfehlungen. Abrufbar für Mitglieder im KGSt®-Portal unter der Kennung: 20041104B011A
7/2004	Bericht: Kommunale Managementberichte I. Grundlagen und Nutzen. Abrufbar für Mitglieder im KGSt®-Portal unter der Kennung: 20041104B0102
2/2004	Bericht: Einführungsstrategien für das Neue Haushalts- und Rechnungswesen. Abrufbar für Mitglieder im KGSt®-Portal unter der Kennung: 20040407B0145

Weitere Literatur, Fundstellen, Quellen, Datensammlungen

Allgemeine Verwaltungsvorschriften zur Bundeshaushaltsordnung (VV-BHO) vom 14.03.2001

GMBI 2001 Nr. 16/17/18, S. 307 in der Fassung der BMF-Rundschreiben vom 15. Juli 2025 – II A 3 - H 1005/00149/006/002
DOK: COO.7005.100.4.12304537 – und vom 25. Juni 2025 – II E 4 - H 1005/00118/010/235 DOK: COO.7005.100.4.12236056.
[Allgemeine Verwaltungsvorschriften zur Bundeshaushaltsordnung \(VV-BHO\)](#)
(Zugriff 05.01.2026)

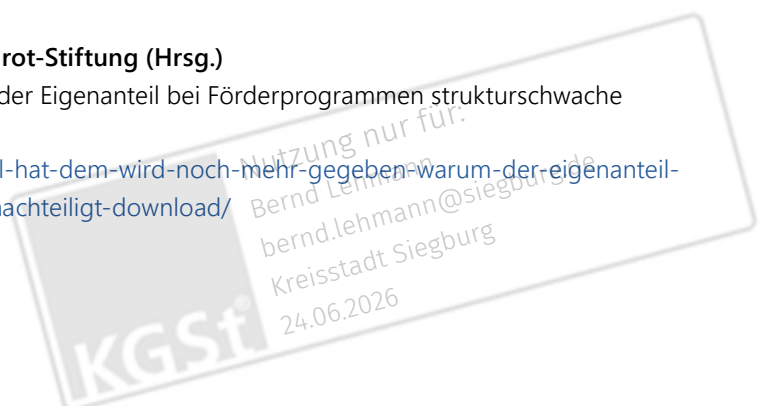
Barlag, Daniela

Zentrales Fördermanagement. In: NST-N Heft 6/2024. S. 18-19.

Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung; Wüstenrot-Stiftung (Hrsg.)

Wer schon viel hat, dem wird noch mehr gegeben? Warum der Eigenanteil bei Förderprogrammen strukturschwache Kommunen benachteiligt. Berlin 2020.

<https://wuestenrot-stiftung.de/publikationen/wer-schon-viel-hat-dem-wird-noch-mehr-gegeben-warum-der-eigenanteil-bei-foerderprogrammen-strukturschwache-kommunen-benachteiligt-download/>
(Zugriff 05.01.2026)



Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.)

Zahl deutscher Stiftungen steigt erstmals über 25.000. Pressemitteilung vom 10.05.2023.

<https://www.stiftungen.org/aktuelles/pressemitteilungen/mitteilung/zahl-deutscher-stiftungen-steigt-erstmals-ueber-25000-11875.html>

(Zugriff 05.01.2026)

Förderdatenbank Bund, Länder und EU

Fördersuche. Hrsg. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWE).

https://www.foerderdatenbank.de/SiteGlobals/FDB/Forms/Suche/Startseitensuche_Formular.html?submit=Suchen&cl2Processes_Foerderberechtigte=kommune&filterCategories=FundingProgram

(Zugriff 05.01.2026)

Förderlotse

Zugang zu Fördermitteln.

<https://innen.hessen.de/Kommunales/Foerderlotse>

(Zugriff 05.01.2026)

Giebel, Katrin; Hörmeyer, Matthias

Guideline. KI nutzen. Sicher und effizient! In: Vitako aktuell, Heft 4/2024, S. 12–13.

Abrufbar für Mitglieder im KGSt®-Portal unter der Kennung: 20250311A0004.

Hall, Daniela

Förderprogramme für Kommunen. Hürden und Optimierungsmöglichkeiten. Teil 2. Stand 26.04.2024.

In: Haufe Finanz Office für die öffentliche Verwaltung, H16189027.

KGSt®-Zielfelder.

Leitfragen als Kern der Strategiearbeit. Erklärvideo.

<https://www.kgst.de/erklaraudio-strategie-leicht-gemacht>

(Zugriff 05.01.2026)

KGSt®-Infotag Kommunales Fördermanagement. Steuerungspotenziale und Gestaltungsaspekte.

04.12.2015 in Bonn. Dokumentation.

Abrufbar für Mitglieder im KGSt®-Portal unter der Kennung: 20151214A0013.

KGSt-Strategie.Canvas

Abrufbar für Mitglieder im KGSt®-Portal unter der Kennung: 20230516A0003.

Landeshaushaltsordnung (LHO) in der Fassung der Bekanntmachung vom 26.04.1999

GVBl. NRW vom 27.05.1999 S. 158 zuletzt geändert Artikel 2 des Gesetzes vom 11.02.2025 (GVBl. NRW vom 21.02.2025 S. 214).

https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_text_anzeigen?v_id=3920031009101837119

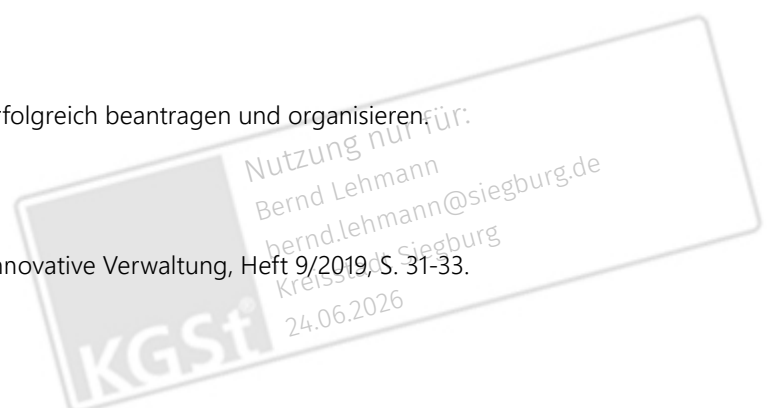
(Zugriff 05.01.2026)

Lorch, Ulrike

Fördermittelmanagement in der sozialen Arbeit. Projekte erfolgreich beantragen und organisieren.
Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2024.

Mittag, Alexander

Zentrales Fördermanagement in der Fläche etablieren. In: Innovative Verwaltung, Heft 9/2019, S. 31-33.



PD, Berater der öffentlichen Hand GmbH (Hrsg.)

Fördermittelmanagement erfolgreich aufbauen. Navigationshilfen für Kommunen. Präsentation vom 17.01.2025.

https://www.pd-g.de/assets/Aktuell-im-Fokus/DARP/250107_Handreichung_Foerdermittelmanagement_DARP.pdf

(Zugriff 05.01.2026)

Raffer, Christian; Scheller, Henrik

KfW-Kommunalpanel 2024. Frankfurt a. M.: KfW-Bankengruppe 2024.

<https://difu.de/publikationen/2024/kfw-kommunalpanel-2024>

(Zugriff 05.01.2026)

Rat der Gemeinden und Regionen Europas/Deutsche Sektion/Arbeitskreis der EU- und Förderreferenten

Informationen zum Arbeitskreis.

<https://www.rgre.de/foerderung/ak-eu-und-foerderreferenten/>

(Zugriff 05.01.2026)

Schmoltz, Thorsten

Software für das Fördermittelmanagement. Teil 1 des Beitrags im Fördermittel-Blog vom 21.11.2022.

<https://blog-foerdermittel.de/2022/11/software-foerdermittelmanagement-1/>

(Zugriff 05.01.2026)

Stadt Duisburg (Hrsg.)

Fördermittelprojekte in Duisburg. Karte. Stand 08.10.2025.

<https://foerdermittellandkarte.duisburg.de/>

(Zugriff 05.01.2026)

Stadt Köln (Hrsg.)

Fördermittelbericht 2023. Fördermittel der Stadt Köln 2023. Köln 2025.

https://ratsinformation.stadt-koeln.de/vo0050.asp?__kvonr=127276

(Zugriff 05.01.2026)

Strukturlotsen (Hrsg.)

Projekt Canvas. Vorlage.

<https://strukturlotsen.info/wp-content/uploads/2023/01/Projekt-Canvas.pdf>

(Zugriff 05.01.2026)

Südekum, Jens

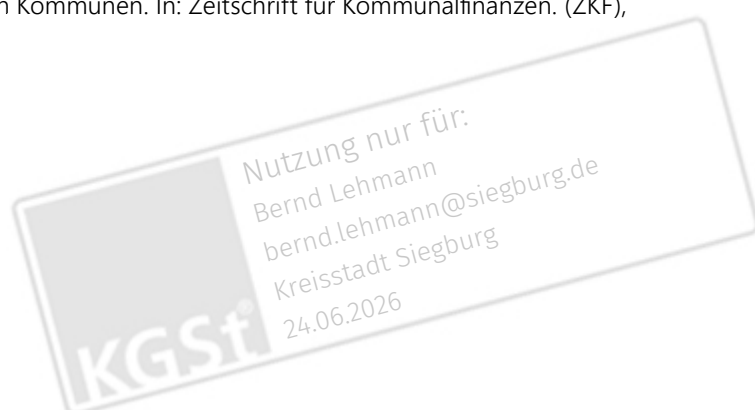
Europas Regionen besser fördern. Ideen aus Rheinland-Pfalz und Sachsen-Anhalt. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung 2019.

<https://library.fes.de/pdf-files/fes/15795.pdf>

(Zugriff 05.01.2026)

Vath, Niklas

Zentrales Fördermanagement und Fördermittelcontrolling in Kommunen. In: Zeitschrift für Kommunalfinanzen. (ZKF), Heft Nr.11/2018, S. 246–252.



8

Anhang

8.1

Leistungen im Fördermittelmanagement

Leistungserstellungsprozesse	
Beratung der Fachbereiche und Ämter	Unterstützung der Mitarbeitenden aller Fachbereiche und Ämter bei Fragen zu einem bestimmten Förderprojekt (z. B. Förderbedingungen, Fristen, Antragsvoraussetzungen).
Fördermöglichkeiten recherchieren	Gezielte Suche nach passenden Förderprogrammen für konkrete Projekte und Ideen der Fachbereiche.
Förderanträge stellen	Erstellung bzw. Koordinierung der Projektanträge in Abstimmung mit den beteiligten Fachbereichen und Ämtern.
Kommunikation mit den Fördermittelgebenden	Laufende Abstimmung und Berichterstattung gegenüber den Fördermittelgebenden (z. B. zu Projektfortschritten, Änderungen, Nachweisen und Fristen).
Adminrolle in Fördermittelplattformen wahrnehmen	Administration der Portale der Fördermittelgebenden (z. B. Nutzerverwaltung, Mittelabruf, Upload von Nachweisen und Berichten).
Koordinierung aller Beteiligten mit Zeitplanung	Abstimmung der internen und externen Beteiligten sowie Sicherstellung der Einhaltung der Zeitplanung und Verantwortlichkeiten im Förderprojekt.
Projektbeteiligte über förderrechtliche Anforderungen informieren	Weitergabe und Erläuterung der relevanten Vorgaben (z. B. Vergaberecht, Mittelverwendung, Nachweisführung) an alle Projektbeteiligten, um eine regelkonforme Umsetzung zu gewährleisten.
Pflege und Fortführung des Kosten- und Finanzierungsplans	Laufende Aktualisierung und Anpassung des Kosten- und Finanzierungsplans während der Projektlaufzeit; Sicherstellung der korrekten Mittelverwendung und Transparenz gegenüber den Fördermittelgebenden.
Erstellung von Mittelabrufen und Verwendungsnachweisen	Abstimmung der internen und externen Beteiligten sowie Sicherstellung der Einhaltung der Zeitplanung und Verantwortlichkeiten im Förderprojekt.

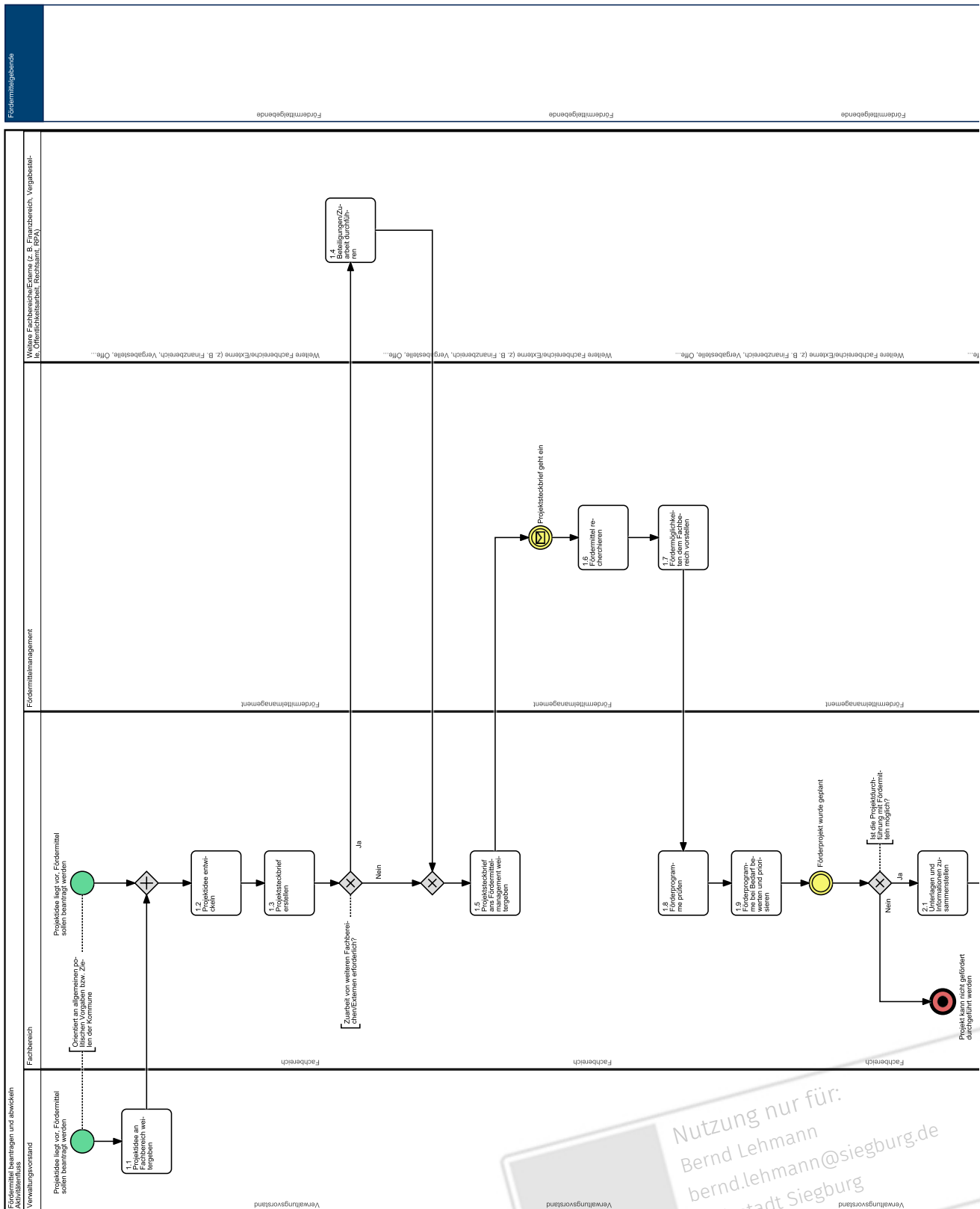
Steuerungsprozesse

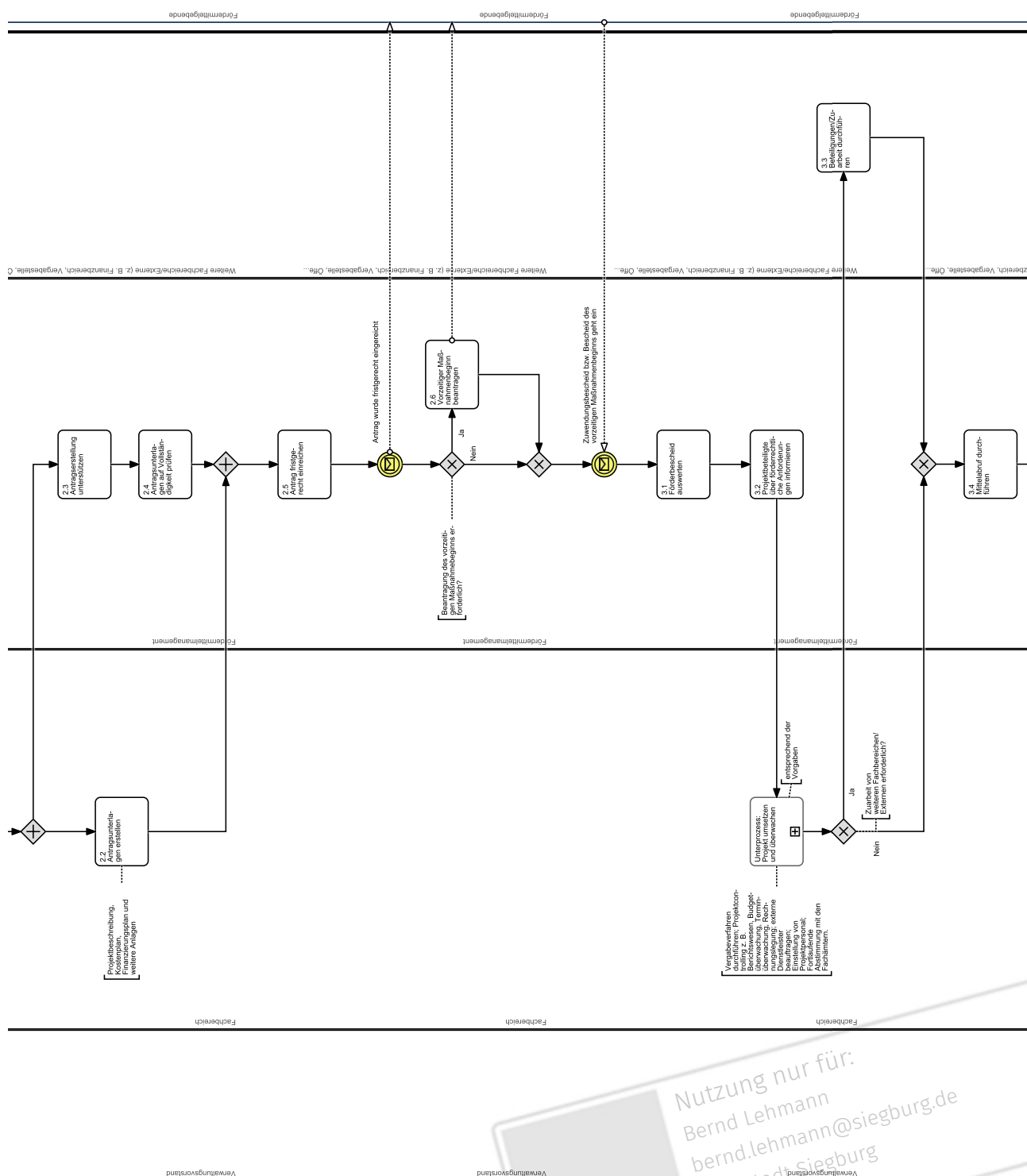
Förderstrategie erarbeiten	Die Förderstrategie ist eng mit der städtischen Gesamtstrategie verknüpft und stellt sicher, dass Förderaktivitäten die strategischen Zielsetzungen der Kommune wirkungsvoll unterstützen.
Fördermittelprojekte priorisieren	Anträge werden beispielsweise nach ihrem Mehrwert, ihren Erfolgsaussichten und ihrer Übereinstimmung mit der kommunalen Strategie bewertet. Dabei wird auch eine Kosten-Nutzen-Analyse durchgeführt, um die effizienteste Nutzung der kommunalen Ressourcen sicherzustellen. Auf Basis der Bewertung wird im Hinblick auf vorhandene/begrenzte Ressourcen priorisiert.
Fördercontrolling durchführen	Das Fördercontrolling schafft Transparenz über laufende und abgeschlossene Förderprojekte. Es dient der Überwachung von Zielerreichung, Mittelverwendung und Fristen und unterstützt die frühzeitige Erkennung von Risiken. Zudem umfasst es die Überwachung von De-minimis- und DAWI-De-minimis-Beihilfen sowie die Kontrolle der Einhaltung maßgeblicher Schwellenwerte. Ein weiterer Bestandteil ist die Erstellung eines Gesamtberichts zum Fördermittelmanagement.
Fördermittelmanagement evaluieren	Die Evaluation des Fördermittelmanagements beinhaltet die regelmäßige Überprüfung und Bewertung der Prozesse und Ergebnisse und ermöglicht dadurch eine kontinuierliche Verbesserung der Arbeit.

Stützprozesse

Externe Netzwerke aufbauen und pflegen	Aufbau und Pflege von Kontakten zu Fördermittelgebenden und anderen kommunalen Fördermittelmanager:innen. Diese Beziehungen sind wichtig für den Informationsaustausch und können zukünftige Fördermöglichkeiten eröffnen.
Interne Netzwerke aufbauen und pflegen	Aufbau und Pflege von Beziehungen innerhalb der Kommune, um eine effektive Zusammenarbeit zwischen den mit Fördermitteln befassten Mitarbeitenden zu gewährleisten.
Informationen aufbereiten	Zusammenfassung bzw. leserfreundliche Aufbereitung von Informationen zu neuen Förderprogrammen oder relevanten Änderungen (z. B. als Steckbrief).
Informationen verteilen	Zielgerichtete Verteilung von Informationen zu neuen Förderprogrammen oder relevanten Änderungen an passende Dienststellen und Personen.
Fortbildungsmaßnahmen organisieren und durchführen	Organisation von Workshops und Schulungen zum Fördermittel- und Projektmanagement für Mitarbeitende, einschließlich der Erstellung von Leitfäden und Checklisten.
Beschaffung, Einführung und Betrieb einer Software für den gesamtstädtischen Überblick	Evaluation geeigneter Softwarelösungen für das Fördermittelmanagement mit dem Ziel, das System mit dem größten Mehrwert für die Gesamtstadt zu identifizieren. Anschließend erfolgt die Einführung der ausgewählten Software sowie der laufende Betrieb und die Pflege der erfassten Daten.

Fördermittelprozess





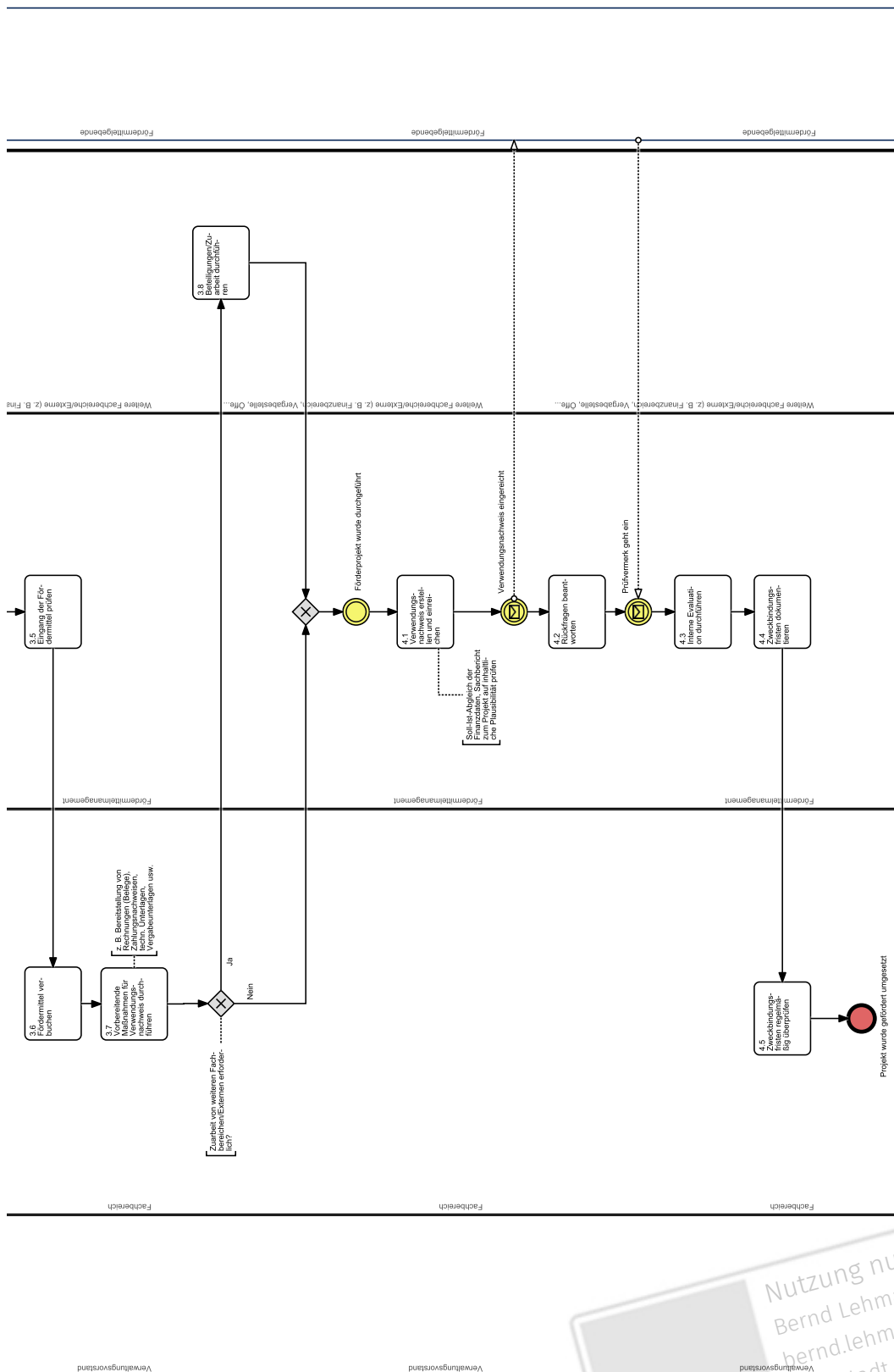


Abb. 10: Operativer Fördermittelprozess (Quelle: eigene Darstellung)

8.3

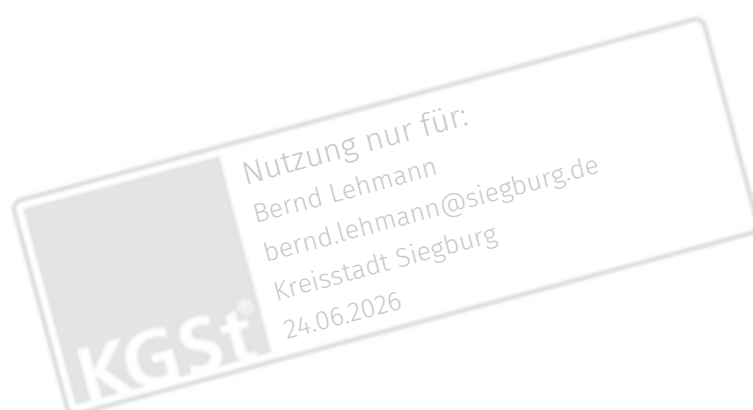
Portale zur Fördermittelrecherche

Bundes- und Landesebene	
Förderdatenbank/Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK)	Überblick über Förderprogramme des Bundes, der Länder und der Europäischen Union.
Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA)	Förderprogramme aus den Bereichen „Energie“ und „Wirtschafts- und Mittelstandsförderung“, die Kommunen und kommunale Unternehmen betreffen.
Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV)	Übersicht und Suchmaschine zu Förderprogrammen des BMUV.
Ministerium für Wirtschaft, Industrie, Klimaschutz und Energie des Landes NRW (EFRE-Verwaltungsbehörde)	EFRE-Förderplattform des Landes NRW.
Bezirksregierung Arnsberg (NRW)	Förderportal der BR Arnsberg (einer von fünf Bezirksregierungen).
Förderfinder/Bayerisches Staatsministerium für Digitales	Überblick über Förderprogramme des Bundes, der Länder und der Europäischen Union.
Themenportal „Förderprogramme“/Baden-Württemberg Regierungspräsidien	Überblick über Förderprogramme der Europäischen Union, des Bundes und Baden-Württembergs.
Ministerium für Infrastruktur und Landesplanung des Landes Brandenburg (MIL)	Überblick über Förderprogramme der Europäischen Union, des Bundes und Brandenburgs.
Zukunftsnetz Mobilität NRW	Förderprogramme Mobilitätsprojekte in NRW.
Fördermitteldatenbank Sachsen (FÖMISAX)	Überblick über Förderprogramme der Europäischen Union, des Bundes und Sachsens.
Förderung in Schleswig-Holstein	Überblick über Förderprogramme für schleswig-holsteinische Kommunen.
Landesverwaltungsamt Thüringen	Überblick über Förderprogramme der Europäischen Union, des Bundes und Thüringens.
Landesenergieagentur (LEA) Hessen	Förderprogramme zu Klimaschutz, Energieeffizienz, Nachhaltigkeit und Energiewende.
Klimaschutz- und Energieagentur Niedersachsen	Förderprogramme zur Energieeinsparung, zum Klimaschutz und zur Anwendung erneuerbarer Energien.
Fördermittelkompass / Energieagentur Rheinland-Pfalz	Überblick über Förderprogramme der Europäischen Union, des Bundes und RLP zu den Themen Gebäude, Mobilität und Infrastruktur.

Landesbanken
Förderfinder/Thüringer Aufbaubank
Sächsische Aufbaubank
Förderbank Bayern
Investitionsbank des Landes Brandenburg
Wirtschafts- und Infrastrukturbank Hessen
Förderfinder/Landesförderinstitut Mecklenburg-Vorpommern
Investitions- und Förderbank Niedersachsen (Nbank)
NRW.Bank
Investitionsbank Sachsen-Anhalt
Investitionsbank Schleswig-Holstein
Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz (ISB)

Bundes- und Landesebene	
SDG-Förderpool/LAG21 Netzwerk Nachhaltigkeit NRW	Nach den SDGs geordnete Auswahl an Förderprogrammen.
Bundesverband Deutscher Stiftungen	Überblick über durch Stiftungen zur Verfügung angebotene Förderungen.
Deutsches Stiftungszentrum	Überblick über durch Stiftungen zur Verfügung angebotene Förderungen.
Förderdatenbank/Zentrum Klimaanpassungen (ZKA)	Fördermöglichkeiten (EU, Bund, Länder) für die Umsetzung von Klimaanpassung.

Der Zugriff auf die Datenbanken wurde zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieses Berichts (Januar 2026) geprüft.



8.4

Checkliste Projektbeschreibung

Nachfolgend ist eine beispielhafte Checkliste abgebildet, die die relevanten Informationen zusammenfasst, die von Fördermittelgebern für die Projektbeschreibung benö-

tigt werden. Die Checkliste sollte bei Bedarf um zusätzliche Punkte ergänzt werden, die für das Projekt oder die Anforderungen des Förderbescheids von Bedeutung sind.

Checkliste Projektbeschreibung



1. Übersicht über das Projekt

- ☐ Projekttitel
- ☐ Fördergegenstand/Verwendungszweck
- ☐ Geplanter Durchführungszeitraum/Förderzeitraum
- ☐ Kurzbeschreibung der Projektidee
- ☐ Zentraler Ansprechpartner
- ☐ Zuständiger Fachbereich

2. Grundlegende Informationen

- ☐ Zielgruppe(n)
- ☐ Netzwerk- und Kooperationspartner intern und extern
- ☐ Anlass/Begründung für das Projekt
- ☐ Abgrenzung zu Regelaufgaben
- ☐ Geografisches Projektgebiet
- ☐ Ziele & Erfolgsindikatoren
- ☐ Benötigte Unterlagen/Nachweise

3. Planung

- ☐ Maßnahmen zur Ansprache der Zielgruppe
- ☐ Personelle Ressourcen (intern/extern)

4. Umsetzungsschritte

- ☐ Geplante Aktivitäten/Arbeitspakete
- ☐ Zeitplan (intern abgestimmte Meilensteine vs. Förderzeitraum)
- ☐ Nachhaltigkeitsstrategie (Wer übernimmt nach Projektende? Welche Strukturen bleiben?)
- ☐ Risiken und Gegenmaßnahmen

Abb. 11: Checkliste Projektbeschreibung (Quelle: eigene Darstellung)

8.5

Checkliste Kosten- und Finanzierungsplan

Nachfolgend ein Beispiel für eine Checkliste zur Erstellung eines Kosten- und Finanzierungsplans, um diesen systematisch zu erfassen und mögliche Fallstricke zu vermeiden.

Auch diese Checkliste sollte bei Bedarf stets an die Anforderungen des Projekts angepasst werden.

Checkliste Kosten- und Finanzierungsplan



1. Kostenplan erstellen

- ☐ Förderfähige Kosten aus der Projektbeschreibung ableiten
- ☐ Die Kosten den förderfähigen Kostenarten (z. B. Personalkosten, Sachkosten, Investitionskosten) oder den Projektphasen zuordnen (Planungs- und Konzeptionsphase, Durchführungskosten, Kontroll- und Abschlusskosten)
- ☐ Angemessenheit der Kostenhöhe sicherstellen (z. B. Vergleichsangebote)
- ☐ Nachvollziehbare Kalkulation (z. B. Excel-Tabelle mit Berechnungsweg)

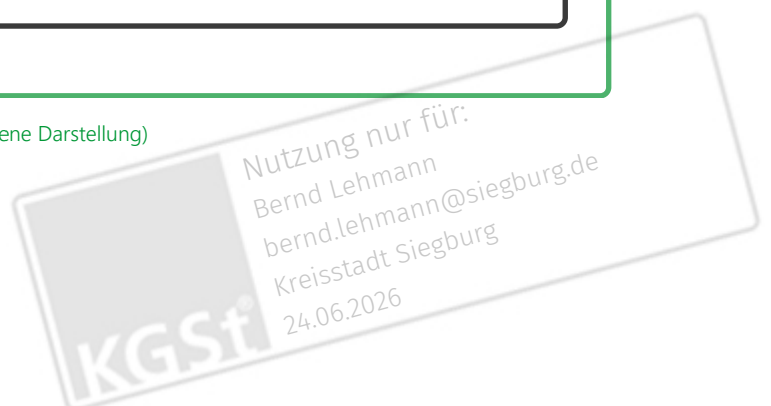
2. Finanzierungsplan aufstellen

- ☐ Höhe des Eigenanteils ermitteln, den die Kommune einbringen muss
- ☐ Prüfen, welche Mittel als Eigenmittel anerkannt werden dürfen
- ☐ Gegebenenfalls Drittmittel wie Spenden oder Sponsoring angeben

3. Förderlogik sicherstellen und abschließend prüfen

- ☐ Kostenpositionen sind nachvollziehbar aus den Projektaktivitäten abgeleitet
- ☐ Der Finanzierungsplan muss in sich stimmig sein: Die Gesamtauszahlungen müssen durch die geplanten Einnahmen gedeckt sein
- ☐ Die Förderfähigkeit der eingebrachten Positionen sicherstellen (entspricht die Kostenposition dem Förderinstrument und den förderfähigen Kostenansätzen gemäß Richtlinie?)
- ☐ Die Angemessenheit der Kostenhöhe prüfen (passen die Kosten zur geplanten Aktivität und den Vorgaben in den Richtlinien?)

Abb. 12: Checkliste Kosten- und Finanzierungsplan (Quelle: eigene Darstellung)



8.6

Checkliste Zuwendungsbescheid

Vor Beginn der Projektumsetzung sollte der Bescheid einschließlich der Nebenbestimmungen sorgfältig geprüft wer-

den. Eine Checkliste mit allen relevanten Eckdaten und Fristen kann dabei hilfreich sein, wie das folgende Beispiel zeigt.

Checkliste Zuwendungsbescheid



1. Projektkommunikation und Organisation

- ☐ Relevante Personen über den Bescheid informieren
- ☐ Ablage des Bewilligungsbescheids sicherstellen
- ☐ Projektbeteiligte über Ablageort informieren

2. Aktualisierung der Projektplanung

- ☐ Zeitplan und Meilensteine an Vorgaben des Bescheids anpassen
- ☐ Kosten- und Finanzierungsplan aktualisieren
- ☐ Prüfung durch Kämmerei oder andere Fachbereiche einholen (sofern vorgesehen)

3. Prüfung der Förderbedingungen

- ☐ Zuwendungsbescheid, Förderbedingungen und ANBest-P (bzw. ANBest-G/K) sorgfältig lesen
- ☐ Finanzierungserklärung unterschreiben, abschicken und ablegen
- ☐ Meldepflichtige Abweichung ab: _____ € / _____ %
- ☐ Bedingungen für Mittelabruf:

4. Nachweispflichten und Fristen

- ☐ Zwischennachweis erforderlich bis: _____
- ☐ Sachbericht erstellen
- ☐ Zahlenmäßigen Nachweis liefern
- ☐ mit Belegen ☐ ohne Belege

- ☐ Verwendungsnachweis erforderlich bis: _____
- ☐ Sachbericht erstellen
- ☐ zahlenmäßigen Nachweis liefern
- ☐ mit Belegen ☐ ohne Belege

- ☐ Zweckbindungsfrist beachten bis: _____
- ☐ Alle Fristen und Termine in Kalender mit Erinnerung eintragen

Nutzung nur für:
 Bernd Lehmann
 bernd.lehmann@siegburg.de
 Kreisstadt Siegburg
 24.06.2026



5. Nicht zuwendungsfähige Aufwendungen (laut Bescheid)

- ☐ Personalaufwendungen/Verwaltungsaufwendungen
- ☐ Eigenleistungen (z. B. unentgeltliche Arbeitsleistung)
- ☐ Eigene Geräte/Fahrzeuge
- ☐ Eigenes Material
- ☐ Bewirtungskosten
- ☐ Dienstreisekosten
- ☐ Weitere: _____

6. Öffentlichkeitsarbeit

- ☐ Anforderungen an Öffentlichkeitsarbeit prüfen:
- ☐ Verwendung des Förderlogos
- ☐ Informationspflicht des Fördermittelgebenden über Veröffentlichungen (Frist: ____ Tage)

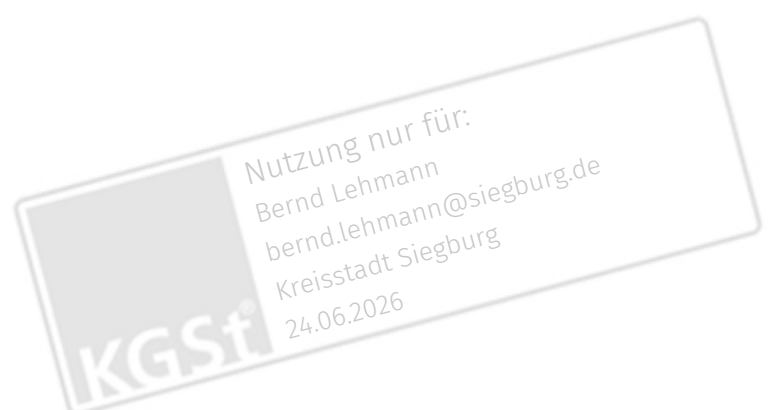
Abb. 13: Checkliste Zuwendungsbescheid (Quelle: in Anlehnung an <https://strukturlotsen.info/downloads/>)

8.7

Leitfragen für Gespräche mit Mitarbeitenden

Das Ziel der Gespräche besteht darin, ein möglichst vollständiges Bild der bisherigen Förderpraxis in der Kommune zu erhalten. Befragt werden Mitarbeitende aus den Fachbereichen, die bereits Erfahrung mit Fördermitteln gesammelt haben. Die Fragen orientieren sich an den typischen Prozessschritten, sodass die verschiedenen Phasen eines Förderprojekts systematisch betrachtet werden können und

keine wichtigen Aspekte unbeachtet bleiben. Sie sind bewusst offen formuliert, um individuelle Erfahrungen, Sichtweisen und Praxisbeispiele zu erfassen. Im Gespräch kann anschließend gezielt nachgehakt werden, um Stärken und bewährte Strukturen sichtbar zu machen sowie mögliche Schwächen oder Verbesserungsbedarfe zu verstehen.



Leitfragen für Gespräche mit Mitarbeitenden



1. Förderprojekt planen

- ☐ Wie entstehen Projektideen in Ihrem Bereich und wie werden diese zu konkreten Vorhaben weiterentwickelt?
- ☐ Wie wird entschieden, ob ein Projekt strategisch notwendig und grundsätzlich realisierbar ist?
- ☐ Wie läuft die Abstimmung mit anderen Fachbereichen in dieser frühen Phase ab?
- ☐ Wie recherchieren Sie geeignete Förderprogramme und wie werden die relevanten Informationen systematisch erfasst?

2. Förderanträge stellen

- ☐ Wie gehen Sie vor, wenn Sie einen Förderantrag stellen?
- ☐ Welche Vorlagen, Checklisten oder Hilfsmittel nutzen Sie dabei?
- ☐ Wie wird Transparenz über laufende Anträge über alle Fachbereiche hinweg hergestellt?
- ☐ Welche Erfahrungen haben Sie mit den digitalen Plattformen oder Portalen der Fördermittelgebenden gemacht?
- ☐ Wenn ein Antrag abgelehnt wird: Wie werten Sie die Rückmeldung aus und nutzen diese für künftige Anträge?

3. Förderprojekt durchführen

- ☐ Wie stellen Sie sicher, dass alle Fristen, Auflagen und Berichtspflichten aus dem Zuwendungsbescheid eingehalten werden?
- ☐ Wie werden Projektbeteiligte über die förderrechtlichen Anforderungen und Nebenbestimmungen informiert?
- ☐ Wie organisieren und überwachen Sie Budget, Termine und Berichtspflichten während der Projektdurchführung?
- ☐ Wie erfolgt die Abstimmung zwischen den beteiligten Fachbereichen während der Umsetzung?

4. Förderung abschließen

- ☐ Wie läuft die Erstellung von Verwendungsnachweisen oder Zwischennachweisen ab?
- ☐ Wie wird die Einhaltung von Aufbewahrungsfristen und der Zweckbindungsfrist kontrolliert?
- ☐ Wie wird sichergestellt, dass Erfahrungen aus abgeschlossenen Projekten in neue Vorhaben einfließen?

5. Übergreifende Fragen zum Fördermittelprozess

- ☐ In welchen Bereichen sehen Sie das größte Potenzial, den Prozess effizienter oder transparenter zu gestalten?
- ☐ Gibt es bestehende Tools oder Systeme, die den gesamten Förderprozess unterstützen, und wie zufrieden sind Sie damit?
- ☐ Wie wird Wissen über Fördermöglichkeiten und Best Practices innerhalb der Verwaltung geteilt?
- ☐ Werden externe Beratung oder Unterstützungsangebote (z. B. Förderlots:innen) eingebunden?
- ☐ Welche Angebote oder Hilfsmittel eines Fördermittelmanagements würden Ihre Arbeit mit Förderprojekten erleichtern und verbessern?

Abb. 14: Leitfragen für Gespräche mit Mitarbeitenden (Quelle: eigene Darstellung)

Nutzung nur für:
Bernd Lehmann
bernd.lehmann@siegburg.de
Kreisstadt Siegburg
24.06.2026

8.8

Prozesslandkarte Fördermittelmanagement

Die Prozesslandkarte gibt einen Überblick über Steuerungs-, Leistungserstellungs- und Stützprozesse im Fördermittelmanagement. Sie wurde im Rahmen des Berichtsprojekts

„Kommunales Fördermittelmanagement: erfolgreich einführen, zukunftsfähig gestalten und nachhaltig profitieren“ erstellt.

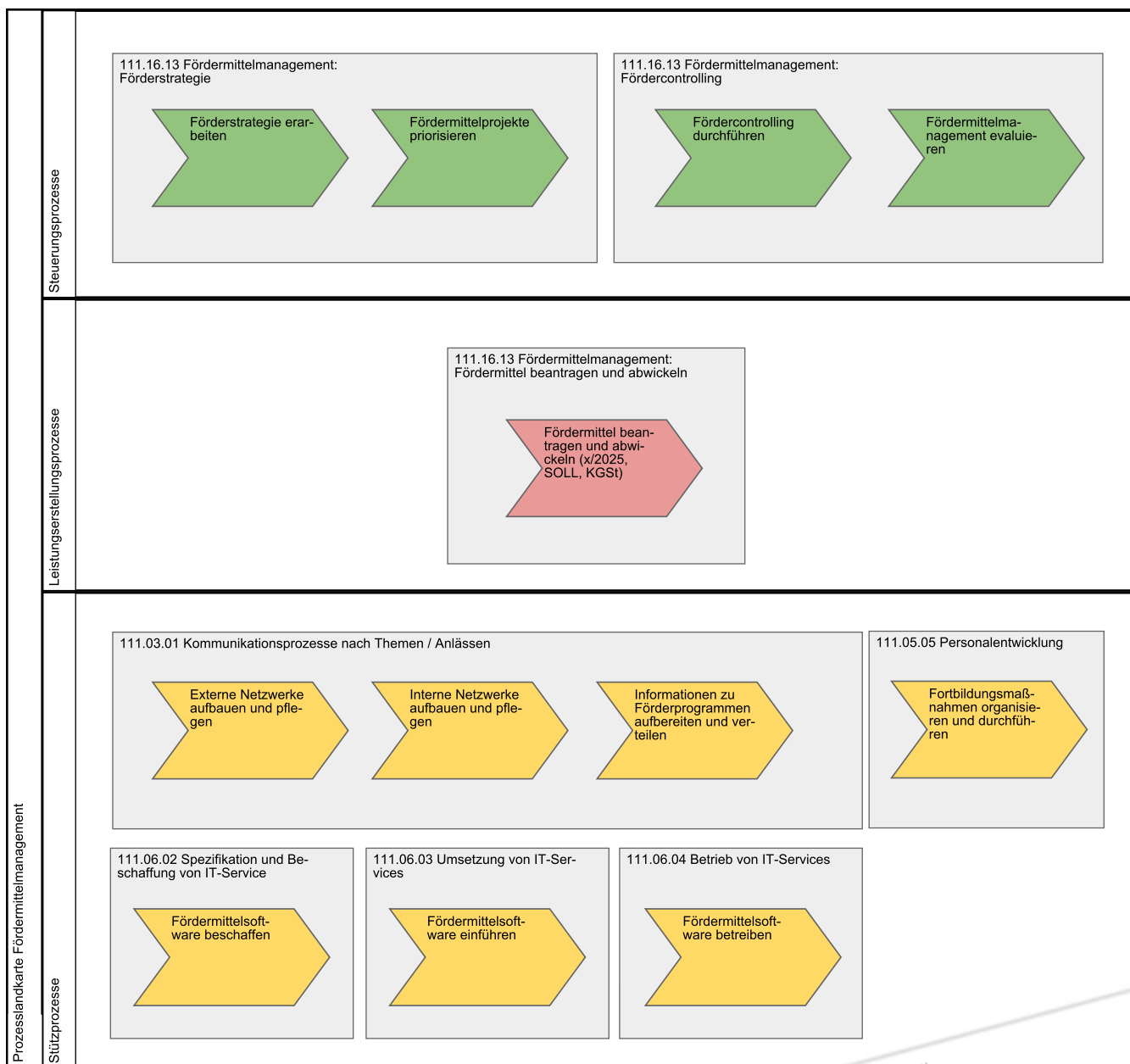
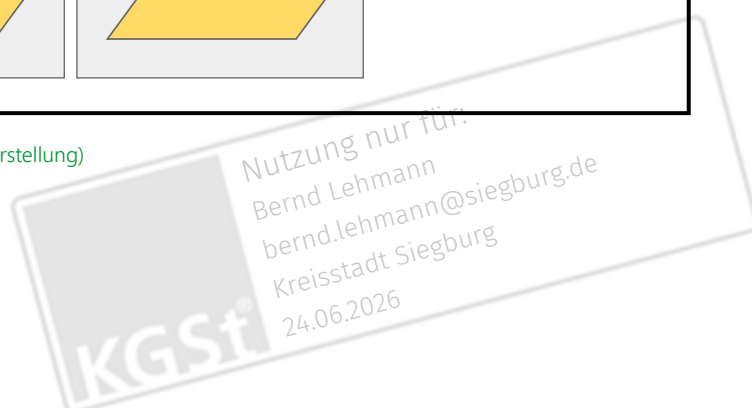


Abb. 15: Prozesslandkarte Fördermittelmanagement (Quelle: eigene Darstellung)



8.9

Basisset an Rollen für das Fördermittelmanagement

Eine Rolle setzt sich in der einfachsten Variante aus einem Namen, einem Sinn und Zweck (Purpose) und mindestens einer Verantwortlichkeit zusammen. Der Rollenname beschreibt knapp das inhaltliche Feld. Der Purpose macht deutlich, warum es die Rolle gibt und welchen Beitrag sie für die Organisation leistet. Die Verantwortlichkeiten beschreiben, was genau der Verantwortungsbereich der Rolle ist, nicht aber, wie diese die Rolleninhaber:innen die Verantwortung auszuführen haben. Das liegt im Verantwortungsbereich der Rolleninhaber:innen. Grundlage ist die sogenannte „Rollenautonomie“: Jede Rolle verfügt über genau die Befugnisse, die sie benötigt, um ihren Purpose bestmöglich auszufüllen, und trägt die Verantwortung dafür.

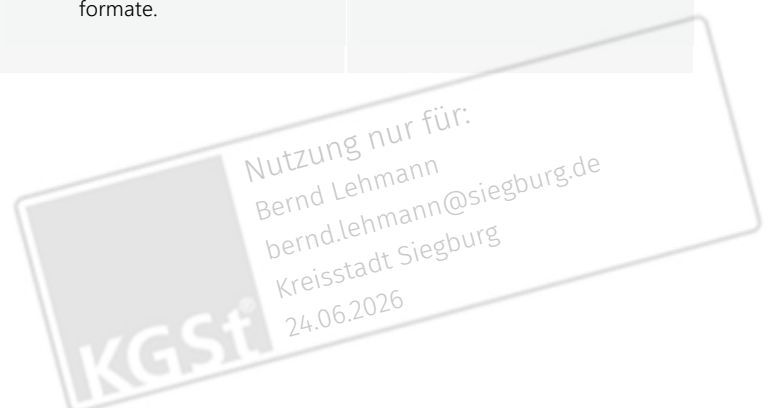
Rollenbeschreibungen sind bewusst personenunabhängig formuliert. Dadurch bleibt nachvollziehbar, welche Verantwortungsbereiche in der Organisation verankert sind, während einzelne Personen diese Rollen übernehmen und ausgestalten. Eine Person kann dabei auch mehrere Rollen gleichzeitig wahrnehmen, sofern sie den jeweiligen Purpose erfüllen und die zugehörigen Verantwortlichkeiten ausüben kann.

Rollen wirken jedoch nicht isoliert. Ihre Wirksamkeit entsteht im Zusammenspiel. Ein Beispiel aus dem Fördermittelmanagement: Die Rolle **Fördermittel-Scout** beobachtet kontinuierlich Fördermitteldatenbanken und identifiziert Programme, die für die Kommune strategisch relevant

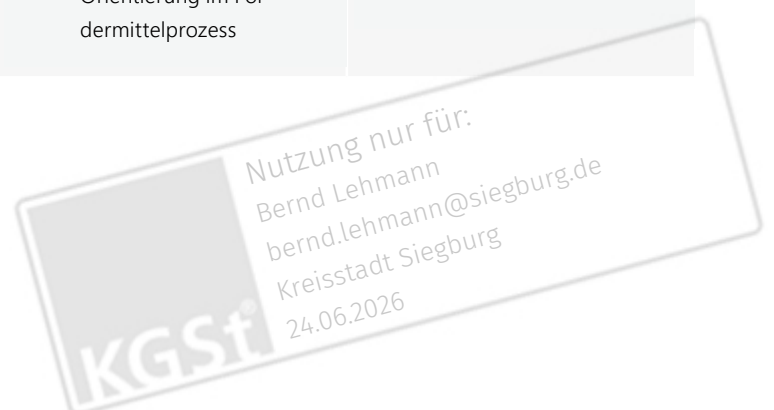
sein könnten. Die gefundenen Informationen werden strukturiert aufbereitet und an die **Multiplikator:innen** weitergegeben. Diese prüfen die Relevanz für ihren Fachbereich, leiten die Informationen intern weiter und geben Rückmeldungen oder melden spezifische Bedarfe an die Rolle Fördermittel-Scout sowie an die Rolle **Fördermittelstrategin/-strategie**. Diese bewertet, ob die identifizierten Programme und die aus den Fachbereichen gemeldeten Bedarfe zu den strategischen Zielen der Kommune passen, priorisiert Projekte bei begrenzten Ressourcen und bereitet strategische Förderentscheidungen für Politik und Verwaltungsleitung vor. Gleichzeitig informiert sie die Rolle Fördermittel-Scout über strategische Bedarfe und Prioritäten der Kommune, sodass die Recherche gezielter erfolgen kann. Dadurch ist klar abgegrenzt, wer recherchiert und bewertet (Scout), wer im Fachbereich informiert und rückmeldet (Multiplikator:in) und wer die strategische Einordnung, Priorisierung und Rückkopplung der Bedarfe vornimmt (Strateg:in).

Die nachfolgende Übersicht zeigt mögliche Rollen im Fördermittelmanagement sowie die jeweils erforderlichen Schlüsselkompetenzen. Sie unterstützt Kommunen dabei, Verantwortlichkeiten eindeutig zuzuordnen, Schnittstellen zu reduzieren und die Wirksamkeit des Fördermittelmanagements insgesamt zu erhöhen. Grundlage für die Kompetenzbeschreibungen ist der KGSt®-Bericht 6/2020 „Schlüsselkompetenzen in der digitalisierten Arbeitswelt“. Eine ausführliche Darstellung der Kompetenzfacetten findet sich im Kapitel 3.6 „Kompetenzen aufbauen und fördern“.

Rolle	Purpose	Verantwortlichkeiten	Schlüsselkompetenzen
Fördermittelstrategin/-strategie	Fördermittelprojekte zählen auf die kommunalen Strategien und Entwicklungsziele ein.	■ Überprüft, ob Förderprogramme zu den strategischen Zielen der Kommune passen. ■ Priorisiert Förderprojekte, wenn Ressourcen knapp sind. ■ Stimmt Förderentscheidungen mit Politik und Verwaltungsspitze ab.	■ Strategische Kompetenz, insbesondere vernetztes Denken und Handeln ■ Persönliche Kompetenz, insbesondere laterale Kompetenz
Fördermittel-Scout	Die Kommune erkennt frühzeitig relevante Förderprogramme und kann gezielt darauf reagieren.	■ Beobachtet kontinuierlich Fördermitteldatenbanken, Newsletter und Netzwerke. ■ Prüft die grundsätzliche Passung von Programmen zu den strategischen Zielen der Kommune. ■ Gibt Informationen strukturiert an Prozessmanager:innen oder Multiplikator:innen weiter.	■ Persönliche Kompetenz, insbesondere laterale Kompetenz und Lernfähigkeit. ■ Soziale Kompetenz, insbesondere Kommunikationsfähigkeit. ■ Strategische Kompetenz, insbesondere vernetztes Denken und Handeln.
Netzwerker:in intern	Wissen und Erfahrungen zu Fördermitteln werden bereichsübergreifend geteilt.	■ Baut interne Netzwerke z. B. für Querschnittsthemen auf. ■ Koordiniert den Austausch mit den Fachbereichen, Kämmerei und Verwaltungsleitung zu förderrelevanten Themen. ■ Fördert Wissenstransfer und Kompetenzaufbau z. B. durch Austauschformate.	■ Persönliche Kompetenz, insbesondere laterale Kompetenz. ■ Soziale Kompetenz, insbesondere Kommunikationsfähigkeit und Netzwerken. ■ Strategische Kompetenz zum Aufbau und zur Steuerung interner Netzwerke



Rolle	Purpose	Verantwortlichkeiten	Schlüsselkompetenzen
Netzwerker:in extern	Durch gezielte Vernetzung erhält die Kommune Zugang zu Wissen, Kontakten und Kooperationen zum Thema Fördermittel.	■ Vertritt die Kommune in externen Fördermit- telnetzwerken. ■ Baut Kontakte zu Fördermittelgebenden und anderen kommu- nalen Fördermittelman- ager:innen auf und pflegt diese. ■ Leitet relevante Infor- mationen und Kontakte an den Fördermittel- scout und an die Rolle Fördermittelstrategin/ -strategie weiter.	■ Persönliche Kompe- tenz, insbesondere laterale Kompetenz. ■ Soziale Kompetenz, insbesondere Kommu- nikationsfähigkeit und Netzwerken.
Fördermittel-Multiplikator:in	Der Fachbereich wird kontinuierlich und zielgerichtet mit den notwendigen Förderinformationen versorgt.	■ Agiert als Schnittstelle zwischen den Rollen Fördermittel-Scout, Netzwerker:in und Fördermittelstrate- gin/-strategie und dem eigenen Team/Fach- bereich. ■ Gibt relevante Infor- mationen zu Förder- programmen und -prozessen innerhalb des eigenen Teams weiter. ■ Sammelt Bedarfe und Rückmeldungen aus dem Team/Fachbereich und bringt diese in das Fördermittelmanage- ment ein. ■ Unterstützt Team- kolleg:innen bei der Orientierung im För- dermittelprozess	■ Persönliche Kompe- tenz, insbesondere Lernfähigkeit und laterale Kompetenz. ■ Soziale Kompetenz, insbesondere Kommu- nikationsfähigkeit und Netzwerken. ■ Strategische Kompe- tenz, insbesondere ganzheitliche Prozess- gestaltung.



Rolle	Purpose	Verantwortlichkeiten	Schlüsselkompetenzen
Prozessmanager:in (gilt für einen konkreten Prozess)	Der Prozess läuft reibungslos und effizient.	■ Setzt den Standard für den Prozess und stellt den Prozessausführenden Hilfestellungen (bspw. Checklisten, Rechtshinweise) bereit. ■ Stellt die Einhaltung des Standards sicher. ■ Entscheidet über Optimierungen im Prozess. ■ Stellt Formate zur Definition von Optimierungspotenzialen bereit.	■ Persönliche Kompetenz, insbesondere laterale Kompetenz und Lernfähigkeit ■ Soziale Kompetenz, insbesondere Kommunikationsfähigkeit ■ Strategische Kompetenz, insbesondere vernetztes Denken und Handeln sowie ganzheitliche Prozessgestaltung. ■ IT- und Medienkompetenz, insbesondere IT-Anwendungskompetenz.
Prozessausführende:r⁷⁴ (gilt für einen konkreten (Teil-) Prozess)	Die Kund:innen erhalten das bestmögliche Prozessergebnis. ⁷⁵	■ Führt den Prozess vollständig oder in Teilen nach vorgegebenen Standards fachlich korrekt, regelkonform und fristgerecht aus. ■ Bringt Vorschläge zur Optimierung des Prozesses bei der Rolle Prozessmanager:in ein. ■ Ist als interner Nutzernde:r Teil von Prozessoptimierungen	■ Persönliche Kompetenz, insbesondere laterale Kompetenz ■ Soziale Kompetenz, insbesondere Kommunikationsfähigkeit.

⁷⁴ Hinweis: Die Rolle „Prozessausführende:r“ wird im Regelfall mehrfach innerhalb des Fördermittelprozesses vergeben (Bsp.: Prozessausführende A für Teilprozess „Fördermittelprojekt planen“ und Prozessausführende B für Teilprozess „Fördermittel beantragen“ usw.) Über die Zuordnung der Rollen „Prozessausführende:r“ werden Verantwortungen und Schnittstellen innerhalb des Prozesses verdeutlicht.

⁷⁵ Alternativ kann speziell im Fördermittelkontext der Purpose wie folgt formuliert werden: „Sorgt durch die präzise Umsetzung der Prozesse dafür, dass Fördermittel ordnungsgemäß beantragt, bewilligt und verwendet werden.“



KGSt

Kommunale Gemeinschaftsstelle
für Verwaltungsmanagement

Gereonstr. 18 – 32

50670 Köln

Fon: +49 221 37689-0

Fax: +49 221 37689-59

kgst@kgst.de

www.kgst.de

