



## Hinweisblatt zur Planung und Steuerung von Förderprojekten

Stand: 05.05.26

Diese Hinweise unterstützen Zuwendungsempfänger\*innen dabei, ihre Projekte fachlich fundiert, finanziell nachvollziehbar und förderkonform zu steuern. Für Bewilligungsstellen dienen sie als Orientierung bei der Projektbegleitung, insbesondere im Umgang mit Risiken und Abweichungen.

Die Auflagen des jeweiligen Zuwendungsbescheids sind weiterhin vorrangig zu beachten.

### Inhaltsverzeichnis

|          |                                                 |          |
|----------|-------------------------------------------------|----------|
| <b>1</b> | <b>Meilenstein- und Abhängigkeitslogik.....</b> | <b>1</b> |
| <b>2</b> | <b>Bedarfs- und Liquiditätsplanung.....</b>     | <b>2</b> |
| <b>3</b> | <b>Berichterstattung .....</b>                  | <b>3</b> |
| <b>4</b> | <b>Risiko- und Abweichungsmanagement.....</b>   | <b>3</b> |
| <b>5</b> | <b>Checklisten.....</b>                         | <b>4</b> |

### 1 Meilenstein- und Abhängigkeitslogik

Ein Förderprojekt besteht aus Abhängigkeiten, Zeitverläufen und Zahlungsflüssen. Damit Sie Ihr Projekt gut steuern können, müssen drei Dinge sichtbar sein

- steuerungsrelevante Abhängigkeiten zwischen den Arbeitsschritten,
- zeitkritische Punkte, deren Verzögerung das gesamte Projekt verschieben würde,
- Abweichungen, die früh erkannt und bewertet werden.

Sie benötigen einen belastbaren Projektplan. Dieser zeigt, welche Schritte voneinander abhängen und welche Abfolge die Gesamtdauer bestimmt.

Identifizieren Sie frühzeitig zeitkritische Punkte. Verzögerungen an diesen Stellen ziehen oft weitere Verzögerungen nach sich, eine sog. Verzögerungskaskade.

Planen Sie für die Personalbesetzung realistische Vorlaufzeiten ein. Wenn die Förderung kurzfristig bewilligt wird, prüfen Sie, ab wann Personal tatsächlich eingesetzt werden kann. Stellen Sie im Finanzierungsplan nachvollziehbar dar, wie sich der Personalaufwand über das Jahr verteilt, zum Beispiel mit Blick auf Ausschreibung, Auswahl und Einstellung. So bleibt Ihre Jahresplanung plausibel und Mittelabrufe können bedarfsgerecht erfolgen.

Stellenausschreibungen sind vorab möglich, sollten aber unter Vorbehalt erfolgen. Verträge schließen Sie erst nach Erhalt des Zuwendungsbescheids ab. Ein früherer Vertragsschluss kann als förderschädlicher vorzeitiger Maßnahmenbeginn gewertet werden. Das bedeutet: Die betreffenden Ausgaben könnten nicht mehr förderfähig sein.

Genehmigungen und Vergaben bestimmen häufig, wann Rechnungen gestellt werden und wann Geld tatsächlich fließt. Planen Sie daher realistische Bearbeitungszeiten ein. Legen Sie Verantwortlichkeiten fest und stimmen Sie Planung, Genehmigung, Beschaffung und Ausführung klar aufeinander ab.

Stimmen Sie Genehmigungsprozesse frühzeitig mit den zuständigen Behörden ab und beziehen Sie diese in Ihre Meilensteinplanung ein. Wenn sich kritische Verzögerungen abzeichnen, informieren Sie die Bewilligungsstelle. Sie prüft, ob eine unterstützende Klärung oder Koordination möglich ist.

Legen Sie wichtige Leistungs- und Abnahmetermine möglichst früh im Jahr – sofern es die Fachlichkeit erlaubt. So können Verzögerungen noch im selben Haushaltsjahr aufgefangen werden, ohne dass der Jahresansatz gefährdet wird. Beachten Sie dabei den Zusammenhang zwischen Leistungsausführung, Abnahme und vereinbartem Zahlungsziel (siehe Abschnitt 2).

Passen Sie Ihre Planung an, sobald sich Kapazitäten ändern oder sich wichtige Entscheidungen und Termine verschieben, zum Beispiel bei Auftragsvergaben oder Genehmigungen.

Nicht alle Projektbestandteile sind gleich wichtig für die Steuerung. Konzentrieren Sie sich auf die Abläufe, die den Zeitplan und den Mittelabfluss bestimmen.

## **2 Bedarfs- und Liquiditätsplanung**

Leiten Sie Ihren Mittelbedarf für jedes Haushaltsjahr nachvollziehbar aus dem Projektplan ab, zum Beispiel anhand des Projektfortschritts, von Genehmigungsphasen und Zahlungsfristen aus Rechnungen externer Auftragnehmer.

Die geplanten Ausgaben müssen zum tatsächlichen Projektfortschritt passen. Berücksichtigen Sie für wichtige Projektabschnitte mögliche Verzögerungen bereits in der Planung.

Rufen Sie Fördermittel erst ab, wenn klar ist, wann die Zahlung tatsächlich erfolgt. Bei Werkleistungen – also Arbeiten durch beauftragte Firmen – zählen nicht nur das Ausführungsdatum, sondern auch das Datum der Abnahme, die Rechnungsprüfung und das vereinbarte Zahlungsziel. Als Zahlungsziel bezeichnet man die vertraglich festgelegte Frist, innerhalb derer eine Rechnung bezahlt werden muss.

Beachten Sie die Fristen, innerhalb derer abgerufene Mittel ausgegeben werden müssen. Bei Bundesförderungen sind das in der Regel sechs Wochen. Eine sorgfältige Planung hilft, unnötige Rückforderungen und Zinszahlungen zu vermeiden.

Besonders wichtig ist das zum Jahreswechsel: Mittel, die zum Jahresende ausgezahlt werden, können – je nach geltender Frist – noch bis in den Februar des Folgejahres ausgegeben werden (bei Bundesförderungen meist bis Mitte Februar).

### 3 Berichterstattung

Regelmäßige Berichte zeigen, wie weit das Projekt fortgeschritten ist, welche Meilensteine anstehen, wo Risiken liegen und wie viel Geld bereits abgeflossen ist. Sie schaffen eine verlässliche Grundlage für Prüfungen und ermöglichen frühzeitige Entscheidungen, bevor aus kleinen Verzögerungen größere Probleme entstehen.

Zwischenberichte sind in der Regel im Zuwendungsbescheid verbindlich vorgesehen. Beachten Sie die dort genannten Inhalte und Fristen.

### 4 Risiko- und Abweichungsmanagement

Die Projektsteuerung dreht sich im Kern um den Umgang mit Abweichungen. Entscheidend sind dabei nicht die Abweichungen an sich, sondern ihre Auswirkungen auf zeitkritische Abläufe und den Mittelabfluss.

Erkennen Sie Abweichungen frühzeitig und ordnen Sie sie ihrer Ursache zu. Nur so können Sie wirksam gegensteuern.

Unterscheiden Sie dabei zwischen zwei Arten:

- Interne Abweichungen: Faktoren in Ihrem Einflussbereich, zum Beispiel Organisation, Zeitplanung von Vergabeverfahren oder Personal. Diese bearbeiten Sie direkt im Rahmen Ihrer Projektsteuerung.
- Externe Ereignisse: Einflüsse, die Sie nicht zu vertreten haben, zum Beispiel höhere Gewalt, verzögerte Behördengenehmigungen oder erfolglose Ausschreibungen trotz ordnungsgemäßer Durchführung. Diese melden Sie der Bewilligungsstelle umgehend und dokumentieren Sie gesondert.

Wenn Sie eine Abweichung nicht selbst beheben können oder wenn sie wesentliche Auswirkungen auf Zeitplan, Mittelabfluss oder Förderfähigkeit hat, stimmen Sie sich frühzeitig mit der Bewilligungsstelle ab. Ziel ist es, notwendige Entscheidungen rechtzeitig zu treffen und Folgewirkungen zu begrenzen.

Für eine zügige Prüfung braucht die Verwaltung eine nachvollziehbare Dokumentation. Diese sollte die Ursache der Abweichung, den betroffenen Zeitraum, den aktuellen Stand sowie die Auswirkungen auf Zeitplan und Mittelbedarf enthalten.

Wenn externe Abweichungen dazu führen, dass bereits ausgezahlte Mittel vorübergehend nicht wie geplant eingesetzt werden können, prüft die Bewilligungsstelle den Einzelfall. Sie beurteilt, ob und in welchem Umfang die Mittel weiter bereitgehalten werden können. Entsprechende Entscheidungen werden befristet getroffen – in der Regel für sechs Wochen – und bei Bedarf auf Basis der aktuellen Projektsituation angepasst.

Voraussetzung dafür ist eine klare Darstellung, für welche Maßnahmen die Mittel weiterhin benötigt werden und bis wann deren Einsatz geplant ist.

## 5 Checklisten

### Projektplanung

- Reihenfolge/Abhängigkeiten und steuerungsrelevante zeitkritische Punkte erkennbar (inkl. möglicher Verzögerungskaskaden)?
- Personaleinsatz und Mittelaninsatz zeitlich plausibel aufeinander abgestimmt?
- Genehmigungswege frühzeitig mit Behörden abgestimmt und eingeplant?
- Vergaben mit realistischen Bearbeitungszeiten eingeplant?
- Leistungs- und Abnahmetermine möglichst früh im Jahr geplant?
- Zahlungslogik mitgedacht (Ausführung, Abnahme, Zahlungsziel)?

### Mittel- und Liquiditätsplanung

- Mittelbedarf pro Jahr nachvollziehbar aus dem Projektplan und den maßgeblichen Projektabschnitten abgeleitet?
- Mittelanforderungen/-abrufe am tatsächlichen Zahlungszeitpunkt orientiert?
- Verausgabungsfristen (insb. Brückenlogik zum Jahreswechsel) beachtet?

### Berichte & Abweichungen

- Zwischenberichte fristgerecht eingeplant?
- Abweichungen früh erkannt und der Ursache zugeordnet?
- Auswirkungen von Abweichungen auf Zeitplan und Mittelabfluss nachvollziehbar dargestellt?