



Bundesministerium
des Innern, für Bau
und Heimat



Selbstlernheft zum Thema: „Erfolgskontrolle bei Zuwendungen“

von Horst-Raimund Wulle



Hinweis:

Eine Haftung für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Angaben ist ausgeschlossen. Für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus der Nutzung bzw. Anwendung des Inhalts resultieren, wird keine Haftung übernommen.

Inhalt

Einführung	2
1. Der § 7 Bundeshaushaltsordnung	3
2. Erfolgskontrolle bei Zuwendungen	5
2.1 Regelungen zur Aufstellung des Haushalts	5
2.2 Regelungen zur Ausführung des Haushalts	6
3. Planung der Förderziele	8
3.1 Was genau ist ein Ziel?	8
3.2 Bedeutung für den Zuwendungsbereich	9
3.3 Kennzahlen machen Ziele messbar	10
3.4 Zielbeziehungen, Zielkonkurrenzen	14
3.5 Risiken bewerten und berücksichtigen	17
4. Zuwendung mit Blick auf Erfolgskontrolle vorbereiten	21
4.1 Antragsvermerk zielorientiert prüfen	21
4.2 Zuwendungsbescheid formulieren	21
4.3 Vorgaben für den Sachbericht	22
5. Vorgehensmodell	23
5.1 Zuständigkeit	23
5.2 Arten der Erfolgskontrolle	23
5.3 Einfache Erfolgskontrolle	24
5.4 Umfassende Erfolgskontrolle	25
5.5 Institutionelle Förderung	33
5.6 Zeitpunkte für eine Erfolgskontrolle	33
5.7 Aufwand für eine Erfolgskontrolle	34
5.8 Ergebnis dokumentieren	34
6. Beispiele für Erfolgskontrollansätze	37
6.1 Forschungs- und Innovationspolitik	37
6.2 Erfolgskontrolle zur Arbeitsmarktpolitik	38
6.3 Erfolgskontrolle bei der Entwicklungspolitik	39
6.4 Erfolgskontrolle bei Zuwendungen im Bereich Inneres	39
7. Schriften zum Zuwendungsrecht	40
7.1 Kommentare	40
7.2 Publikationen des Bundesrechnungshofes	40
8. Antworten auf die gestellten Fragen	41
Übersicht Abbildungen	45

Einführung

Das Instrument der Zuwendung ist in den letzten Jahren immer wichtiger geworden. Zuwendungen des Bundes haben mittlerweile eine erhebliche Dimension erreicht. Die jährlichen Ausgaben dafür belaufen sich aktuell auf rund 30 Mrd. Euro. Damit werden etwa 30 000 neue Projekte pro Jahr gefördert und rund 300 Förderprogramme sind aktiv.

Über Zuwendungen werden außerdem über 300 Zuwendungsempfänger institutionell gefördert. Allein die vier Großorganisationen Max-Planck-Gesellschaft, Helmholtz-Gemeinschaft, Fraunhofer-Gesellschaft und Leibniz-Gemeinschaft haben etwa 90 000 Beschäftigte – alle vollständig aus öffentlichen Mitteln bezahlt.

Die Frage der Erfolgskontrolle bekommt in diesem Zusammenhang ein immer schwereres Gewicht, denn die Bundesverwaltung nimmt zunehmend die Frage der Wirkung ihres Handelns stärker in den Blick – und das auch in jedem Einzelfall. War es in der fernerer Vergangenheit wesentliches Ziel der jährlichen Haushaltswirtschaft, dass die Mittel möglichst vollständig abfließen, so geht es heute vermehrt darum festzustellen, dass Effekte, dass Wirkungen eintreten. Hieran hat insbesondere auch der Deutsche Bundestag ein großes Interesse. Denn mit der Bewilligung von Haushaltsmitteln und Verpflichtungsermächtigungen durch ihn ist allein noch keine Wirkung entstanden.

Das Instrument der Zuwendung hat als Besonderheit, dass nicht nur die öffentliche Hand, sondern auch der Zuwendungsnehmer selbst ein Interesse an der Förderung hat. Umso wichtiger ist es also für den Bund, dass der Zuwendungsempfänger auch genau in seinem Sinn die bewilligten Projekte betreibt.

Zugleich sollen alle einzeln unter dem „Dach“ eines Förderprogramms bewilligten Projektförderungen neben deren unmittelbaren Wirkungen auch eine gemeinsame Wirkung entfalten – ein Programm soll einen Programmeffekt hervorrufen, eine Wirkung, ein „Outcome“.

Die Bundeshaushaltsordnung regelt daher auch einiges zur Frage der Erfolgskontrolle. Diese soll einmal der Erkenntnis dienen, dass mit den öffentlichen Geldern im Sinne des Bundes Wirkungen eingetreten sind. Aber sie soll auch die Feststellung ermöglichen, dass insbesondere der Aufwand, den beispielsweise Förderprogramme verursachen, in einem adäquaten Verhältnis zum Ergebnis stehen – dass der Aufwand wirtschaftlich war.

Dieses Selbstlernheft befasst sich mit der Erfolgskontrolle bei Zuwendungen und richtet sich ausdrücklich sowohl an Zuwendungsgeber als auch an Zuwendungsempfänger. Es bietet neben notwendigen Informationen und Anleitungen – die auch das gegenseitige Verstehen der Zuwendungsgeber und -empfänger fördern können – an verschiedenen Stellen auch Fragen, die einer Selbstüberprüfung dienen. Die Antworten auf die Fragen sind im letzten Kapitel aufgeführt.

Kapitel 1

Der § 7 Bundeshaushaltsordnung

Die Bundeshaushaltsordnung (BHO) regelt in § 7 Abs. 2 Satz 1: „Für alle finanzwirksamen Maßnahmen sind angemessene Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durchzuführen.“ Ein Förderprogramm oder auch eine einzelne Zuwendung ist eine solche finanzwirksame Maßnahme.

Die Verwaltungsvorschriften (VV) Nr. 2 zu § 7 BHO definieren, dass „... Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei der Planung neuer Maßnahmen einschließlich der Änderung bereits laufender Maßnahmen (Planungsphase) sowie während der Durchführung (im Rahmen einer begleitenden Erfolgskontrolle) und nach Abschluss von Maßnahmen (im Rahmen einer abschließenden Erfolgskontrolle) vorzunehmen ...“ sind.

Nach den VV Nr. 2.2 ist Erfolgskontrolle ein systematisches Prüfverfahren, dessen Zweck es ist, den Erfolg einer Maßnahme (begleitend und abschließend) zu ermitteln. Sie umfasst grundsätzlich folgende Untersuchungen:

- ▶ **ZIELERREICHUNGSKONTROLLE:** Mit der Zielerreichungskontrolle wird durch einen Vergleich der geplanten Ziele mit der tatsächlich erreichten Ist-Situation festgestellt, welcher Zielerreichungsgrad zum Zeitpunkt der Erfolgskontrolle gegeben ist. Sie bildet gleichzeitig den Ausgangs-

punkt von Überlegungen, ob die vorgegebenen Ziele nach wie vor Bestand haben.

- ▶ **WIRKUNGSKONTROLLE:** Im Wege der Wirkungskontrolle wird ermittelt, ob die Maßnahme für die Zielerreichung geeignet und ursächlich war. Hierbei sind alle beabsichtigten, aber auch die unbeabsichtigten Auswirkungen der durchgeführten Maßnahme zu ermitteln.
- ▶ **WIRTSCHAFTLICHKEITSKONTROLLE:** Mit der Wirtschaftlichkeitskontrolle wird untersucht, ob der Vollzug der Maßnahme im Hinblick auf den Ressourcenverbrauch wirtschaftlich war und ob die Maßnahme im Hinblick auf übergeordnete Zielsetzungen insgesamt wirtschaftlich war.

Die Erfolgskontrolle erfüllt dabei mehrere Funktionen:

- ▶ Zunächst einmal hat Erfolgskontrolle die Funktion, **ERKENNTNISSE** zu generieren. Sie soll Informationen über den Grad der Zielerreichung von finanzwirksamen Maßnahmen bieten und darüber, ob Programme „funktionieren“.
- ▶ Zusätzlich übt Erfolgskontrolle eine **KONTROLLFUNKTION** aus. Sie bietet Information über

die Erfüllung der in der BHO manifestierten Aufgaben. Dieser Ansatz der BHO wird im Übrigen auch durch die externe Finanzkontrolle genutzt. Der Bundesrechnungshof kontrolliert einmal, inwieweit die Verwaltung die gesetzliche Auflage erfüllt hat, die Wirtschaftlichkeit in der Planungsphase (Wirtschaftlichkeitsuntersuchung), begleitend und abschließend zu bewerten (Ordnungsmäßigkeit). Und zum anderen bewertet er die von der Verwaltung ergriffenen Maßnahmen der Erfolgskontrolle selbst auf ihre Wirkungen und Wirtschaftlichkeit.

- ▶ Darüber hinaus hat Erfolgskontrolle eine **DIALOGFUNKTION**. Sie ermöglicht die Kommunikation des an den Maßnahmen beteiligten Personenkreises zu den Fragen von Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit.
- ▶ Schlussendlich hat Erfolgskontrolle die Funktion, **ENTSCHEIDUNGEN ZU LEGITIMIEREN**. Die Wirtschaftlichkeitsuntersuchung in der Planungsphase bietet den ersten Anhalt dafür, dass der vorgesehene Weg ein guter ist. Die begleitende Erfolgskontrolle kann die Politik dann als weiteren Beleg nutzen, dass ihre Entscheidungen Früchte tragen. Und die abschließende Erfolgskontrolle bietet letztendlich die Möglichkeit, insgesamt die Wirkungen politischer Maßnahmen oder solche der Verwaltung zu bewerten.

Eine Maßnahme hatte demnach dann Erfolg, wenn die beabsichtigten Wirkungen zu einem zufriedenstellenden Anteil eingetreten sind.

Wer Haushaltsmittel einsetzt, muss aber nicht nur Rechenschaft darüber ablegen, ob die damit erfüllten Aufgaben Früchte getragen haben, sondern auch rechtzeitig Fehlentwicklungen erkennen und darauf reagieren sowie daraus Lehren für künftige Entscheidungen ziehen.

§ 7 Abs. 2 Satz 2 BHO sagt außerdem, dass auch die mit Maßnahmen verbundene Risikoverteilung zu berücksichtigen ist. Das bedeutet, der Verantwortliche muss Risiken erkennen, bewerten und dann entscheiden, wie er sich bei Eintritt eines Risikos verhalten will oder in welcher Weise er Vorsorge treffen kann und will.

Eine Bewertung von Risiken umfasst auch die Feststellung der Verwaltung, inwieweit Mittel fehlgeleitet wurden oder Mitnahmeeffekte aufgetreten sind. Mitnahmeeffekte liegen vor, wenn sich herausstellt, dass öffentliche Mittel in Anspruch genommen wurden, obwohl die angestrebten Ziele auch ohne oder mit geringerer Unterstützung des Staates erreichbar gewesen wären.



FRAGEN:

1. Was sind die drei Stufen der Erfolgskontrolle nach § 7 BHO?

2. a) Welche Funktionen hat die Erfolgskontrolle ganz generell?

- b) Welche Funktion ist die bedeutendere und warum?



Kapitel 2

Erfolgskontrolle bei Zuwendungen

§ 23 BHO definiert, was unter einer Zuwendung zu verstehen ist: „Zuwendungen sind Ausgaben und Verpflichtungsermächtigungen für Leistungen an Stellen außerhalb der Bundesverwaltung zur Erfüllung bestimmter Zwecke (Zuwendungen) ... wenn der Bund an der Erfüllung durch solche Stellen ein erhebliches Interesse hat, das ohne die Zuwendungen nicht oder nicht im notwendigen Umfang befriedigt werden kann.“

Dabei werden in der Praxis zwei Arten von Zuwendungen unterschieden:

- ▶ **PROJEKTFÖRDERUNG:** Das sind Zuwendungen zur Deckung von Ausgaben eines Zuwendungsempfängers für einzelne abgegrenzte Vorhaben.
- ▶ **INSTITUTIONELLE FÖRDERUNG:** Das sind Zuwendungen zur Deckung der gesamten Ausgaben oder eines nicht abgegrenzten Teils der Ausgaben eines Zuwendungsempfängers.

Die Erfolgskontrolle ist in beiden Varianten unterschiedlich.

2.1 Regelungen zur Aufstellung des Haushalts

Die VV Nr. 3.5 zu § 23 BHO regeln, dass Ausgaben und Verpflichtungsermächtigungen im Rahmen übergeordneter Ziele – insbesondere Förderprogramme –, die Zuwendungen zur Projektförderung vorsehen, nur veranschlagt werden sollen, wenn die Ziele hinreichend bestimmt sind, um eine spätere Erfolgskontrolle zu ermöglichen (**ZIELERREICHUNGS-, WIRKSAMKEITS-, WIRTSCHAFTLICHKEITSKONTROLLE**).

Daraus folgt, dass die Verwaltung bereits bei der Aufstellung des Haushalts – also in einer sehr frühen Phase des Haushaltskreislaufs – eine Vorstellung darüber haben muss, welche Effekte, welche Wirkungen ein Förderprogramm während und am Ende seiner Laufzeit haben soll.

Und diese Vorstellung muss so hinreichend sein, dass eine Erfolgskontrolle darauf aufbauen, daran anknüpfen kann.

Soweit für ein Förderprogramm die Ziele feststehen, gibt es gleichzeitig auch schon in der Planungsphase einen groben Anhalt dafür, welche Effekte, welche Wirkungen einzelne Projektbewilligungen in der Realisierung haben sollen. Es genügt also nicht, bei der Planung eines Förderprogramms in erster Linie nur die finanzielle Ausstattung des Programms zu bestimmen.

2.2 Regelungen zur Ausführung des Haushalts

Die VV Nr. 1.5 zu § 44 BHO bestimmen, dass bei Projektförderungen im Rahmen übergeordneter Ziele – insbesondere Förderprogramme –, auch mit der Förderung erst begonnen werden darf, wenn die nach VV Nr. 3.5 zu § 23 erforderliche Zielbestimmung für das Förderprogramm vorliegt.

Wenn dies gegeben ist, muss nach VV Nr. 4.2.3 zu § 44 BHO der Zuwendungsbescheid insbesondere die genaue Bezeichnung des Zuwendungszwecks enthalten und – wenn mit Hilfe der Zuwendung Gegenstände erworben oder hergestellt werden – ggf. die Angabe, wie lange diese für den Zuwendungszweck gebunden sind.

Die Bezeichnung des Zuwendungszwecks muss so eindeutig und detailliert festgelegt werden, dass sie auch als Grundlage für eine begleitende und abschließende Kontrolle des Erfolgs des Vorhabens oder des Förderprogramms dienen kann. Der Zuwendungszweck ist gegebenenfalls durch Erläuterungen zu präzisieren.

Die VV Nr. 11 a zu § 44 BHO regeln, inwieweit und durch wen eine Erfolgskontrolle durchzuführen ist. So liegt die Verantwortung für die Durchführung der Erfolgskontrolle bei der zuständigen obersten Bundesbehörde oder der von ihr bestimmten Stelle. Soweit sachgerecht, kann die Erfolgskontrolle mit der Nachweisprüfung verbunden werden – es ist aber dennoch ein gedanklich zweiter Schritt erforderlich; die Nachweisprüfung kann die Erfolgskontrolle nicht ersetzen.

Bei der Ausgestaltung des Erfolgskontrollverfahrens können ressortspezifische Besonderheiten (z. B. eigenständige Evaluierungsverfahren) berücksichtigt werden, soweit sie geeignet sind, den Erfolg der Förderung festzustellen, und sie den in den VV zu § 7 festgelegten Grundsätzen Rechnung tragen. Nach VV Nr. 11a. 1 zu § 44 BHO ist jede Einzelmaßnahme – Projektförderung – daraufhin zu untersuchen, ob das mit ihr beabsichtigte Ziel voraussichtlich erreicht wird bzw. erreicht worden ist (**ZIELERREICHUNGSKONTROLLE**). Bei einem genehmigten Stichprobenverfahren kann diese Prüfung auf die ausgewählten Fälle beschränkt werden (vgl. VV Nr. 3.3.6 zu § 44 BHO).

Nach VV Nr. 11a. 2 zu § 44 BHO ist für übergeordnete Ziele – insbesondere Förderprogramme –, die Zuwendungen zur Projektförderung vorsehen, eine begleitende und abschließende Erfolgskontrolle mit den Bestandteilen **ZIELERREICHUNGS-, WIRKUNGS- UND WIRTSCHAFTLICHKEITSKONTROLLE** nach Maßgabe der VV zu § 7 durchzuführen.

Nach VV Nr. 11a. 3 zu § 44 BHO ist bei institutioneller Förderung grundsätzlich eine Erfolgskontrolle entsprechend der VV Nr. 11a.2 zu § 44 BHO durchzuführen (also ebenfalls **ZIELERREICHUNGS-, WIRKUNGS- UND WIRTSCHAFTLICHKEITSKONTROLLE**).



FRAGEN:

3. Welche Regelungen in der BHO betreffen die Erfolgskontrolle bei Zuwendungen?

4. Ist es möglich, die Erfolgskontrolle durch die Verwendungsnachweiskontrolle zu ersetzen? Begründen Sie Ihre Antwort.

5. Wie unterscheidet sich die Erfolgskontrolle für die Projektförderung von der Erfolgskontrolle für die Institutionelle Förderung?

Kapitel 3

Planung der Förderziele

Eine frühzeitige und genaue Planung zur Konkretisierung der Zielvorgaben ermöglicht erst eine spätere begleitende oder abschließende Erfolgskontrolle.

*Wer nicht weiß, wohin er will, darf sich nicht wundern, wenn er woanders ankommt.
(Mark Twain)*

3.1 Was genau ist ein Ziel?

Allgemeine Definition: **EIN ZIEL IST EIN IN DER ZUKUNFT LIEGENDER ANGESTREBTER ZUSTAND, DER DURCH DIE ERFÜLLUNG VON AUFGABEN ERREICHT WERDEN SOLL.**

Übertragen auf das Instrument der Zuwendung bedeutet das: Ein Ziel ist eine in der Zukunft eintretende Wirkung, die durch eine Fördermaßnahme – Projektbewilligung, Förderprogramm, institutionelle Förderung – erreicht werden soll. Dabei sind Ziele und Maßnahmen eindeutig voneinander abzugrenzen.



Beispiel:

Das Ziel der Entwicklungshilfe ist nicht der Bau eines Staudamms (das ist die Maßnahme), sondern die Verbesserung der Ernährungssituation und des Lebensstandards der Bevölkerung in der Staudammregion.

Werden gleichzeitig mehrere Ziele angestrebt, ist ihr Verhältnis untereinander zu bestimmen. Mit einer Zielstruktur können dabei Haupt- und Nebenziele benannt und erforderlichenfalls priorisiert werden.

Das Zielausmaß ist zu bestimmen, d. h. das Ziel ist zu operationalisieren: wer, wie viele, wann, wo. Qualitative Ziele, die monetär nicht messbar sind, sind zu gewichten. Es ist festzulegen, was Muss-, Soll- und Kann-Ziele sind.

3.2 Bedeutung für den Zuwendungsbereich

Die Wirtschaftlichkeit eines Förderprogramms ist in der Planungsphase über eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung zu bewerten (§ 7 BHO) und die Ziele sind so zu beschreiben, dass eine spätere Erfolgskontrolle möglich ist. Auf dieser Basis sind bei der Ausführung des Haushalts die Ziele und Zwecke der einzelnen Projektförderungen festzulegen. Diese sind nach Möglichkeit „**SMART**“ zu definieren. Das Akronym steht für die folgenden Inhalte:

- Spezifisch** (genau beschrieben)
- Messbar** (zählen, messen, wiegen)
- Ambitioniert** (keine „laschen“ Ziele)
- Realistisch** (Zielerreichung muss tatsächlich möglich sein)
- Terminiert** (zeitlich bestimmt)

Demnach sind ungeeignet formulierte Projekt-Ziele beispielsweise solche, die einen Verlauf beschreiben und keinen Zustand:

 SO NICHT	 BESSER SO (Beispiele, andere Zielbeschreibungen sind jeweils möglich)
Mit dem Projekt soll die Beschäftigungslage verbessert werden.	Die Zahl der Beschäftigten in der Projektregion soll im kommenden Jahr um 2 % gegenüber heute höher liegen.
Mit dem Projekt soll der Europagedanke gefördert werden.	Die Wahlbeteiligung an der Europawahl 2019 soll im Projektbezirk im Vergleich zur letzten Wahl um 10 % höher sein.
Mit dem Projekt soll der Umweltschutz in der Gemeinde gestärkt werden.	Der Schadstoffausstoß in der Gemeinde x soll bis zum Ende des Jahres 2019 einen Wert von x g NO ₂ erreicht haben.
Mit dem Projekt sollen benachteiligte Jugendliche gefördert werden.	Die Zahl der Abbrecher an Haupt- und Realschulen der Gemeinde x soll bis zum Ende des Jahres 2020 unter den Wert von 5 % eines Jahrganges gesunken sein.

Die Frage der Messbarkeit von Zielen ist für Förderprogramme anders zu beantworten als für die Projektförderung. Förderprogramme verfolgen auf der Zielebene politische Programmsätze, die die fachliche Vision einer Problemlösung wiedergeben. Ziele auf dieser hohen Abstraktionsebene – als zu erreichende Zustände – in messbaren Werten zu beschreiben, ist oft nicht einfach.

Politische Vision

- ▶ politischer Programmsatz

Strategie

- ▶ Weg(e) zum Ziel (Vorgehensziele) = Förderung

Die Frage der Messbarkeit von Zielen muss daher auf der Ebene der Projektbewilligungen durch die fachverantwortliche Stelle beantwortet werden.

(Zuwendungs-)Ziel

- ▶ SMARTe Ergebnisziele, Zweckungswecke

(Zuwendungs-)Zweck

- ▶ Gegenständlicher Zweckungswecke

3.3 Kennzahlen machen Ziele messbar

Ziele lassen sich mit Hilfe von Zielkriterien beschreiben, anhand derer später die Zielerreichung gemessen wird. Für diese Zielkriterien müssen repräsentative messbare Größen entwickelt werden, die Kennzahlen. Eine Kennzahl (z. B. Krankenquote) ist dabei eine verbale Beschreibung einer zu messenden Größe. Die eigentliche „Zahl“ ist der Kennzahlenwert (z. B. 2,8 % der Beschäftigten sind im Betrachtungszeitraum krank gewesen).

Es werden dabei **ABSOLUTE ZAHLEN** und **VERHÄLTNISZAHLEN** unterschieden.

Bei den **VERHÄLTNISZAHLEN** werden weiter unterschieden:

- ▶ **INDEX- ODER MESSZAHLEN:** Sie werden ermittelt aus einer Folge von Zahlen und nehmen Bezug auf eine Basis (meistens 100) oder werden auf diese normiert.



Beispiel:

Aufwand des Jahres 2000 wird gleich 100 gesetzt, alle späteren Aufwände werden in Bezug auf 100 berechnet.

- ▶ **GLIEDERUNGSZAHLEN:** Ein Teil wird in Beziehung zu einem Ganzen gesetzt.



Beispiel:

Die Anzahl der Auszubildenden zur Zahl der Beschäftigten einer Behörde.

- ▶ **BEZIEHUNGSZAHLEN:** Eine Kennzahl wird auf eine logische Einheit bezogen.



Beispiel:

Reisekosten je Mitarbeitenden.

Absolute Zahlen Einzelzahlen, Summen, Mittelwerte,	Verhältniszahlen		
	Indexzahlen	Gliederungszahlen	Beziehungszahlen
<ul style="list-style-type: none"> • Haushaltsansatz • Anzahl betroffener Dienstposten • Anzahl bearbeiteter Vorgänge 	<ul style="list-style-type: none"> • jährlicher Forschungsaufwand • IfO-Geschäftsklimaindex • BNE – Bruttonationaleinkommen 	<ul style="list-style-type: none"> • Quote Auszubildende • Teilzeitquote • Quote erfolgreicher Widersprüche 	<ul style="list-style-type: none"> • Reisekosten/Mitarbeiter • Bearbeitungszeit/Fall • Mitarbeiter Personalverwaltung/Mitarbeiter Dienststelle

Abbildung 1: Beispiele für Kennzahlen (Quelle: eigene Darstellung)

Bei der Entwicklung von Kennzahlen zur Beschreibung von Zielkriterien sollte wie folgt vorgegangen werden:

- ▶ Als Erstes sind die Ziele festzulegen und zu entscheiden über welchen Aspekt Messzahlen Auskunft geben sollen.



Beispiel:

Das Ziel eines Kongresses soll darin liegen, dass möglichst viele Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Erfahrungen aktiv austauschen und dabei für sich selbst einen Erfahrungszuwachs generieren. Demnach ist eine Schlüsselzahl für die spätere Erfolgskontrolle die Zahl der Teilnehmenden.

- ▶ Anhand der Zielbeschreibung ist festzulegen an welchen beobachtbaren Sachverhalten Erkenntnisse abgeleitet werden sollen. Dabei ist zu ermitteln, über welchen Sachverhalt das Messziel beobachtet werden kann.



Beispiel:

Die nüchterne Zahl der Teilnehmenden wird nicht ausreichen, das Ziel „Erfahrungsaustausch“ und „Erfahrungszuwachs“ zu belegen.

Der Erfahrungsaustausch ist beispielsweise abhängig von der Zahl und der Qualität der Rednerinnen und Redner oder der Besetzung einer Podiumsdiskussion. Wird hier eine gewisse Qualität und Dimension an Erfahrung erreicht, darf man auch ohne direkte „Messung“ der Erfahrungen der Teilnehmenden vor und nach der Veranstaltung davon ausgehen, dass Erfahrungen ausgetauscht werden.

Erfahrungszuwachs wäre nur „messbar“ durch Testverfahren an Teilnehmenden. Das verbietet sich bei Kongressen. Also kann hier mindestens nur eine Abfrage Erkenntnisse liefern, mit der die Teilnehmenden eine Rückmeldung abgeben.

- ▶ Es ist der Kennzahlenwert festzulegen, der die konkreteste Aussage liefert.



Beispiel:

Zur Frage des Erfahrungsaustauschs kann nur der Wert „Qualität der Rednerinnen und Redner und der Besetzung der Podiumsdiskussion“ einen Anhalt geben. Die Zahl der „kompetenten“ Akteure dürfte bekannt sein. Hier kann die Zahl derer als Kennzahlenwert dienen, die aus der Gruppe der kompetenten Akteure für die Veranstaltung gewonnen werden konnte.

→ Indem der Zuwendungsgeber hierzu Festlegungen trifft – z. B. es sind mindestens 10 der bekannten 20 kompetenten Akteure des Themas zu gewinnen –, bekommt der Zuwendungsempfänger klare Leitlinien für die Art und Weise seiner Projektplanung und -abwicklung.

Die Frage des Erfahrungszuwachses lässt sich außerhalb einer unmittelbaren Leistungskontrolle bei den Teilnehmenden nur durch Rückmeldungen ansatzweise ermitteln. Dazu ist wichtig, eine belastbare Quote an Rückmeldungen zu bekommen und die Fragen zielführend zu stellen.

→ Auch diese Festlegung – z. B. Rückmeldequote von mindestens 40 % aller Teilnehmenden, Fragen wie folgt ... – leitet den Zuwendungsempfänger in die vom Zuwendungsgeber erwünschte Richtung. Allein für die Erreichung der Rückmeldequote wird der Zuwendungsempfänger entsprechend zu agieren haben – er muss dafür vor und während der Veranstaltung werben – und auch die Fragen auf den Rückmeldebögen sind dann mit entsprechender Sorgfalt zu formulieren.

- ▶ Am Ende muss noch abschließend Sicherheit zu der Frage hergestellt werden ob die Kennzahl tatsächlich Aussagen über die Wirkung einer Maßnahme zulässt und ob die Messung jederzeit unter gleichen Voraussetzungen wiederholbar ist.



Beispiel:

Die Zahl der kompetenten Akteure am Rednerpult und auf der Podiumsbühne bietet zweierlei Ansatz. Einmal kann der Zuwendungsgeber davon ausgehen, dass auf dem Kongress die „richtigen“ – im Sinne von kompetenten – Akteure vertreten sein werden. Zum zweiten darf er davon ausgehen, dass dann auch Erfahrungen ausgetauscht werden.

Wenn die Quote der Rückmeldungen ausreichend hoch ist, darf der Zuwendungsgeber daraus Rückschlüsse auf das Ganze ziehen. Anhand der Fragen darf er darauf vertrauen, dass der über die Antworten geschilderte Erfahrungszuwachs auch tatsächlich eingetreten ist.

Beide Werte sind geeignet, bei gleich- oder ähnlich gelagerten Folgezuwendungen wieder herangezogen zu werden.

Zusammenfassend ist eine Kennzahl geeignet, wenn sie

- ▶ beeinflussbare Sachverhalte betrifft,
- ▶ sich auf eindeutige Kriterien bezieht,
- ▶ vergleichbar ist,
- ▶ den Adressanten gerecht wird,
- ▶ prägnant,
- ▶ aktuell und
- ▶ klar ist und
- ▶ vertretbaren Erhebungsaufwand verursacht.



FRAGEN:

6. Definieren Sie, was ein Ziel ist.

7. a) Was bedeutet es, wenn Sie ein Ziel SMART beschreiben sollen?

b) Beschreiben Sie das Ziel smart, im kommenden Jahr weniger Haushaltsmittel aus Ihrem Titel ausgeben zu wollen.

8. Was ist eine Kennzahl? Geben Sie ein Beispiel.

9. Formulieren Sie jeweils ein „smartes“ Ziel für die folgenden Projektanträge:

a) Sie möchten eine Förderung der Elektromobilität des öffentlichen Nahverkehrs in ihrer Region.

b) Sie möchten Ihr Seminar zur Sprachförderung von Menschen mit Migrationshintergrund gefördert bekommen.

c) Sie möchten eine Förderung des Kongresses „Wohin führt die Elektromobilität“, mittels dem aus dem Kreis der kompetenten Fachleute ein Erfahrungsaustausch mit den Teilnehmenden stattfinden soll.

d) Sie wollen in Ihrem Labor eine neue Ausstattung gefördert bekommen, um die Leitfähigkeit alternativer Metalle zu prüfen.

e) Sie wollen eine Projektförderung zur Entwicklung des ländlichen Raums beantragen, mit der Sie die Landfrauen stärken wollen.

3.4 Zielbeziehungen, Zielkonkurrenzen

Häufig gibt es je Förderung nicht nur ein einziges Ziel, sondern mehrere. Daher ist zu ermitteln, welche Bedeutung jedes einzelne Ziel hat, welche Wichtigkeit, und welche Priorität.

Eine Herausforderung in der BHO ergibt sich wie folgt: Sie spricht nicht von ZuwendungsZIELEN sondern überwiegend nur von ZuwendungsZWECKEN. Daher ist dieser Begriff differenziert zu sehen. Er ist zu verstehen als aus zwei Komponenten bestehend: den gegenständlichen Zuwendungszweck und das Förderziel oder die Förderziele.

Neben dem Zuwendungszweck (dem Zuwendungsziel) der Einzelförderung ist auch der Kontext eines Förderprogramms oder einer übergeordneten Förderrichtlinie zu berücksichtigen. Dies führt zu weiteren Zielen, deren Beziehungen zueinander ebenfalls zu bewerten sind. Dabei kann es drei Zielbeziehungen geben:

► KOMPLEMENTÄRBEZIEHUNGEN

Ein höherer Erfüllungsgrad bei einem Ziel führt gleichzeitig zu einem höheren Erfüllungsgrad beim zweiten Ziel.



Beispiel:

Eine höhere Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten (Ziel 1) wird zu einem höheren und qualitativ besseren Arbeitsergebnis (Ziel 2) führen.

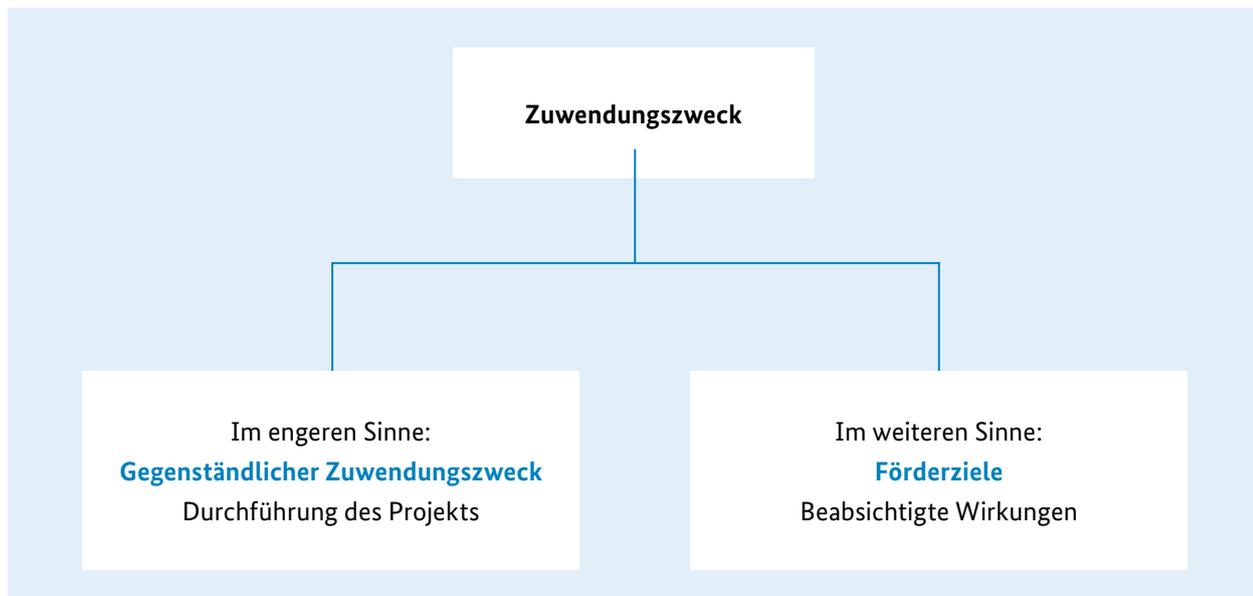


Abbildung 2: Komponenten des BHO-Begriffs Zuwendungszweck (Quelle: Volker Mayer, Das Zuwendungsrecht des Bundes, Seminarskript für die BAKöV, Stand Juli 2017)

► **KONKURRENZBEZIEHUNGEN**

Die zunehmende Erfüllung des einen Ziels kann nur durch Abstriche bei der Erfüllung des anderen Ziels erfolgen.

! **Beispiel:**

Eine leistungsfähigere Ausstattung mit Arbeitsmitteln (Ziel 1) führt zu einem höheren Bedarf an Haushaltsmitteln (Ziel 2: Haushaltsmittel einsparen, zurückführen).

► **ANTINOMIE (WIDERSPRÜCHLICHKEIT)**

Die Erfüllung des einen Ziels schließt die Erfüllung des anderen Ziels aus.

! **Beispiel:**

Ziel 1: Der Bauherr möchte einen Balkon mit Südausrichtung. **Ziel 2:** Der Bauherr möchte keine direkte Sonneneinstrahlung auf dem Balkon haben.

- Stehen Ziele zueinander neutral oder komplementär, ist eine Bereinigung nicht erforderlich. Sind Ziele hingegen zueinander konkurrierend

oder schließen sie sich gegenseitig aus, so muss der Zuwendungsgeber entweder einseitig eines oder mehrere der Ziele reduzieren oder sogar völlig aufgeben. Oder er muss beide Seiten auf ein Maß reduzieren, welches ein Nebenher zulässt. Dazu muss er die Zielprioritäten zuvor definiert haben.

! **Beispiele:**

Die Ausstattung mit Arbeitsmitteln wird einerseits orientiert an den zur Verfügung stehenden Haushaltsmitteln (es lässt sich nur realisieren, was der Haushalt zulässt); andererseits wird bei der Festlegung des Bedarfs ein idealisiertes völliges Optimum auf eine gute Lösung reduziert (der schnellstmögliche Rechner kommt nicht infrage, es wird ein ausreichend schneller gewählt).

Der Balkon erhält einen automatischen Sonnenschutz oder er wird in einer anderen Himmelsrichtung errichtet, die die Sonne nur zu bestimmten Tageszeiten zulässt. Oder es gibt keinen Balkon. Oder der Bauherr akzeptiert die Sonneneinstrahlung auf dem Südbalkon.

Zielbeziehung	Beschreibung	Bereinigung
neutral	Ziele beeinflussen sich nicht (Erreichung des Ziels A hat keinen Einfluss auf die Erreichung des Ziels B)	nicht notwendig
komplementär	Ziele fördern sich untereinander (Erreichung von Ziel A fördert die Erreichung des Ziels B)	
konkurrierend	Ziele behindern sich gegenseitig (Erreichung des Ziels A erschwert die Erreichung des Ziels B)	einseitige Zielreduktion einseitige Zielaufgabe beiderseitige Zielreduktion, Kompromiss
ausschließend	Ziele schließen sich gegenseitig aus (durch Erreichung des Ziels A wird die Erreichung des Ziels B unmöglich)	

Abbildung 3: Zielbeziehungen bereinigen (Quelle: Organisationshandbuch, BMI)

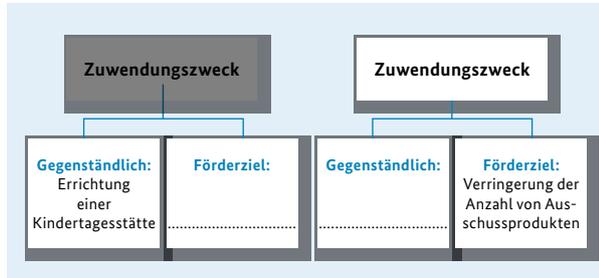


FRAGEN:

10. Was sind die Komponenten eines Zuwendungswecks?

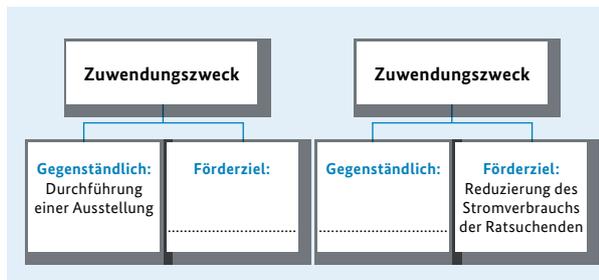
11. In welchen Beziehungen können Ziele zueinander stehen? Geben Sie jeweils ein Beispiel.

12. Ergänzen Sie die Beispiele:



Förderziel:

Gegenständlich:



Förderziel:

Gegenständlich:

3.5 Risiken bewerten und berücksichtigen

§ 7 Abs. 2 Satz 2 BHO regelt, dass der Zuwendungsgeber auch die mit Maßnahmen verbundenen Risiken zu berücksichtigen hat. Risiken nicht zu bewerten und keine Risiko-Vorsorge zu treffen, gefährdet den Erfolg einer Zuwendung oder eines Förderprogramms.

Daher gehört zur Frage der Erfolgskontrolle auch, die einer erfolgreichen Umsetzung entgegenstehenden Risikofaktoren zu kennen und geeignete Gegenmaßnahmen zu entwickeln.

Ein RISIKO ist dabei die Gefahr, dass Ereignisse oder Handlungen den Zuwendungsgeber daran hindern, gesteckte Ziele zu erreichen oder Strategien erfolgreich umzusetzen. Ein Risiko ist auch schon allein die Möglichkeit künftiger ungünstiger Entwicklungen. Es ist auf jeden Fall ein Ereignis,

von dem nicht bekannt ist, ob es eintreten wird und/oder in welcher genauen Höhe es einen Schaden verursachen wird.

Eine GEFAHR wiederum ist eine Situation, in der bei ungehindertem, nicht beeinflussbarem Ablauf des Geschehens ein Zustand oder ein Verhalten mit hinreichender Wahrscheinlichkeit zu einem erwarteten Schaden führt.

Damit der Zuwendungsgeber die Vorgabe der BHO, Risiken zu berücksichtigen, adäquat wahrnehmen kann, muss er ein Risikobewusstsein entwickeln. Dieses befähigt ihn, Risiken zunächst zu ermitteln, diese zu analysieren und zu bewerten, sie dann zu beobachten und gegebenenfalls zu steuern.

Risikofelder, aus denen heraus sich Risiken ergeben können, sind einmal das Umfeld, die eigene Organisation und die Gruppe der sogenannten Stakeholder, also derjenigen, die ein Interesse am Handeln des Zuwendungsgebers haben (in der Wirtschaft ist dieses Feld der Markt mit seinen Komponenten).

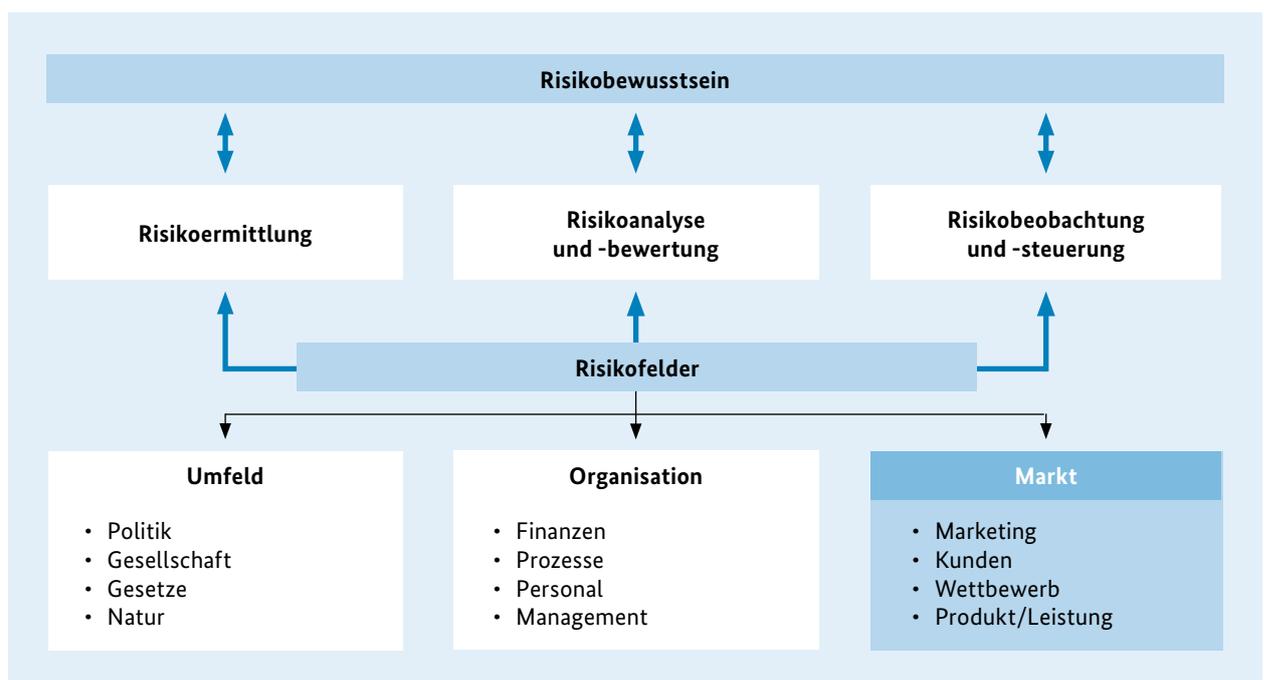


Abbildung 4: Risikomanagementfelder (Quelle: eigene Darstellung)

Speziell in der öffentlichen Verwaltung ergeben sich strategische Risiken durch die Politik (Umfeld). So kann ein Förderprogramm der aktuellen Legislaturperiode in der nächsten völlig obsolet werden. Die meisten Risiken ergeben sich jedoch operational aus den zu steuernden Prozessen, den zu erbringenden Leistungen, den Projekten selbst oder aus technologischen, sozialen oder finanziellen Fragestellungen (Organisation).

Bei der Ermittlung von Risiken kann der Zuwendungsgeber auf qualitative oder quantitative Methoden zurückgreifen.

- ▶ Qualitative Methoden
 - Brainstorming
 - allgemeine Interviews
 - Befragung von Spezialisten und Fachleuten

- ▶ Quantitative Methoden
 - Wahrscheinlichkeitsrechnung
 - Folgenanalyse
 - Marktforschung
 - Simulationsmodelle
 - Kosten-Nutzen-Analysen
 - Portfolioanalysen

Nachdem die Risiken identifiziert sind, müssen sie bewertet werden. Dabei zielt die Bewertung zum einen auf die mit einem Risiko verbundene Schadenhöhe und zum anderen auf die Eintrittswahrscheinlichkeit.



Beispiel:

Bei Förderung des Baus eines Labors ist zu bewerten, wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, dass ein Unbefugter Zutritt erlangt und was dieser dann an schützenswerten Erkenntnissen erlangen kann.

Sind sowohl die Wahrscheinlichkeit als auch der Schutzverlust hoch zu bewerten, ist eine andere Vorsorge zu treffen, als wenn die Wahrscheinlichkeit und/oder der Verlust gering sind.

Die nachfolgende Abbildung gibt das Verhältnis zwischen Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit wieder. Ist mit hoher Wahrscheinlichkeit ein hoher Schaden zu erwarten, so muss der Zuwendungsgeber entsprechende Risikovorsorge treffen und Maßnahmen festlegen.

		Eintrittswahrscheinlichkeit (zum Zeitpunkt der Bewertung)		
		Wenig wahrscheinlich <25%	Wahrscheinlich 25 – 75%	Sehr wahrscheinlich >75%
Schaden bei Eintritt		1	2	3
	Gering (wenig relevante Ergebnisse gefährdet)	1 Grün	2 Grün	3 Grün
	Mittel (Teilergebnisse gefährdet)	2 Grün	Gelb	Gelb
	Schwer (Erfolg des gesamten Projektes gefährdet)	3 Gelb	Rot	Rot

Abbildung 5: Risikobewertung (Quelle: Organisationshandbuch, BMI)

Bei den Maßnahmen zur Risikobegegnung hat der Zuwendungsgeber seinen Handlungsbedarf festzulegen. Dieser kann günstigenfalls in einer reinen Beobachtung bestehen oder es werden Notfallmaßnahmen geplant (z. B. Alarmplan). Die Bewertung

kann ergeben, dass die Risiken permanent zu überwachen sind (z. B. Brandmelder) oder Maßnahmen sind unmittelbar durchzuführen (z. B. redundantes Rechenzentrum spiegelt alle Vorgänge parallel mit). Die folgende Abbildung fasst dies zusammen.

	Priorisierung	Handlungsbedarf
Rot	1	<ul style="list-style-type: none"> • Risiko permanent überwachen und an Projektleitung/Lenkungsausschuss berichten • Präventivmaßnahmen durchführen • Notfallmaßnahmen vorbereiten • Verantwortliche und Termine bestimmen und Durchführung kontrollieren
Gelb	2	<ul style="list-style-type: none"> • Risikostatus in regelmäßigen Intervallen aktualisieren (beispielsweise wöchentlich) • Hinterlegung von Notfallmaßnahmen • Präventivmaßnahmen prüfen und gegebenenfalls einleiten
Grün	3	<ul style="list-style-type: none"> • Risiko weiter beobachten • keine Maßnahmenhinterlegung

Abbildung 6: Maßnahmen zur Risikobeobachtung (Quelle: Organisationshandbuch, BMI)

Bei der Frage, wie der Zuwendungsgeber Risiken begegnen kann, gibt es verschiedene Reaktionsmöglichkeiten:

- ▶ Er kann **RISIKEN VERMEIDEN**
 - Der Eintritt des Risikos wird verhindert (z. B. die Unterbrechungsfreie Stromversorgung – USV – im Rechenzentrum überbrückt einen totalen Stromausfall).
- ▶ Er kann **RISIKEN VERMINDERN**
 - Das Schadensausmaß wird eingedämmt (z. B. tägliches Backup der Daten sichert zumindest die Daten des Vortages).
- ▶ Er kann **RISIKEN ÜBERTRAGEN**
 - Ein Risiko wird auf andere abgewälzt (durch Abschluss einer Versicherung, die im Schadensfall zumindest einen Ausgleich in Geld garantiert).

- ▶ Er kann **RISIKEN KOMPENSIEREN**
 - Ein Risiko trägt die Organisation selbst (das ist der Fall bei der Selbstversicherung des Staates).
- ▶ Er kann **RISIKEN AKZEPTIEREN**
 - Der Verantwortliche lebt mit dem Risiko ohne Gegenmaßnahmen (rauchen, Alkohol trinken, fett essen ...).

Als Ergebnis der Risikoanalyse und -bewertung kann der Zuwendungsgeber seine Planung anpassen, indem er ggf. sein Förderprogramm oder seine Projektbewilligung verändert und eine Risikobegegnung festlegt.

Außerdem hat er sicherzustellen, dass Risiken beobachtet werden.



FRAGEN:

13. Was ist nach der Definition ein Risiko bezogen auf Zuwendungen? Geben Sie ein Beispiel.

14. Welches sind die drei Schritte des Risikomanagements? Geben Sie aus dem Risikofeld „Politik“ ein Risiko an, das den Zuwendungsbe- reich betreffen kann.

15. Was sind die Möglichkeiten, Risiken zu begegnen? Geben Sie Beispiele.

16. Was bleibt, wenn Sie Risiken vermindern?



Kapitel 4

Zuwendung mit Blick auf Erfolgskontrolle vorbereiten

4.1 Antragsvermerk zielorientiert prüfen

Die VV Nr. 3.6 zu § 44 BHO verpflichtet die Bundesverwaltung, bereits bei der Prüfung des Förderantrags zu dokumentieren und in einem Vermerk festzuhalten, dass der Antragsteller die geplanten förderpolitischen Ziele erfüllt.

Es reicht nicht aus, im Antragsvermerk lediglich ein Kreuz anzubringen:



So bitte nicht:



Der Antrag erfüllt die förderpolitischen Ziele.

Es ist zu beschreiben, in welcher Art und Weise der Antrag verspricht, im vorgesehenen Bewilligungszeitraum die Ziele der Projektförderung zu erreichen. Außerdem ist ein Bezug zu den förderpolitischen Zielen des Programms herzustellen und zu erläutern, inwieweit der Antrag diese unterstützt.

4.2 Zuwendungsbescheid formulieren

Die VV Nr. 4.2.3 zu § 44 BHO verpflichtet die Bundesverwaltung, den Zuwendungszweck so eindeutig und detailliert festzulegen, dass er Grundlage einer späteren Erfolgskontrolle sein kann.

Wenn Zuwendungszweck – Brunnen bauen – und Zuwendungsziel – alle im Dorf leben mit reinem Wasser gesünder – auseinander fallen, so sollte der Zuwendungsbescheid etwas zum Ziel der Projektförderung sagen.



Beispiel:

... bewillige ich Ihnen eine Zuwendung gemäß Ihrem Antrag mit dem Zweck, im Dorf x einen Brunnen zu bauen. Dies hat zum Ziel, dass das Wasser dort künftig nachhaltig und dauerhaft fließt und die von Ihnen angegebene Qualität bietet, damit die Menschen im Dorf x in Zukunft gesünder leben ...

Die VV Nr. 4.2.9 zu § 44 BHO legt der Bundesverwaltung nahe, bereits im Zuwendungsbescheid für den Zuwendungsempfänger spezielle Auflagen zu erteilen, die später eine Erfolgskontrolle durch die Verwaltung ermöglichen.



Beispiel:

Es sind bestimmte Unterlagen vorzulegen, die den Erfolg einer Fördermaßnahme belegen können (z. B. Presseberichte, Tagungsunterlagen). Oder es sind konkrete Messungen zu definierten Zeitpunkten und in definierten Intervallen durchzuführen und die Messergebnisse sind zu dokumentieren und aufzubereiten.

Dabei gilt es in der Regel, relevante Daten zu erheben und auszuwerten. Häufig eingesetzte Instrumente zur Datenerhebung sind Befragungen, Beobachtungen und Experimente (z. B. Teilnehmerlisten bei Fortbildungen, Befragungen von Teilnehmenden, Medienberichte, Statistiken, Bildmaterial).

Die Form der erforderlichen Datenerhebung und -verarbeitung ist unmittelbar im Zuwendungsbescheid festzulegen.

4.3 Vorgaben für den Sachbericht

Die Allgemeinen Nebenbestimmungen für die Projektförderung fordern vom Zuwendungsempfänger (ANBest-P Nr. 6.2.1): Im Sachbericht sind die Verwendung der Zuwendung sowie das erzielte Ergebnis im Einzelnen darzustellen und den vorgegebenen Zielen gegenüberzustellen.

Diese Vorgabe verlangt vom Zuwendungsempfänger einen Soll-Ist-Vergleich zwischen den vorgegebenen und den erreichten Zielen.

Wichtig ist auch, den Zielerreichungsgrad schildern zu lassen – eine 100-prozentige Zielerfüllung ist nicht immer möglich –, und festzulegen, dass der Zuwendungsempfänger gegebenenfalls Ursachen für Defizite beschreibt.



FRAGE:

17. Woraus besteht eine gute Vorbereitung?

Kapitel 5

Vorgehensmodell

Es gibt keinen „Königsweg“ zur, kein allgemein gültiges Schema für die Erfolgskontrolle. Es gilt das Gebot der Wirtschaftlichkeit auch bei ihrer Durchführung.

5.1 Zuständigkeit

Die VV Nr. 11a zu § 44 BHO weist die Aufgabe der Erfolgskontrolle nicht primär der Bewilligungsstelle, sondern der zuständigen obersten Bundesbehörde „oder der von ihr bestimmten Stelle“ zu.

In den Geschäftsbereichen verschiedener Ressorts gibt es spezielle Organisationseinheiten für die Durchführung von Erfolgskontrollen (GIZ, KfW etc.). Grundsätzlich ist die Durchführung der Erfolgskontrolle aber Aufgabe der für das zu beurteilende Vorhaben zuständigen Fachinstanz.

Es kann sinnvoll sein, Erfolgskontrolle auf signifikante Teilaspekte zu beschränken oder auch lediglich eine statistisch repräsentative Stichprobe zu ziehen.

5.2 Arten der Erfolgskontrolle

Die BHO unterscheidet die EINFACHE ERFOLGSKONTROLLE und die UMFASSENDE ERFOLGSKONTROLLE mit folgenden Ansätzen:

- ▶ **EINFACHE ERFOLGSKONTROLLE**
 - Zielerreichungskontrolle
- ▶ **UMFASSENDE ERFOLGSKONTROLLE**
 - Zielerreichungskontrolle
 - Wirkungskontrolle
 - Wirtschaftlichkeitskontrolle

Die Einfache Erfolgskontrolle ist bei allen Projektbewilligungen durchzuführen. Die Umfassende Erfolgskontrolle gilt für übergeordnete Zielsetzungen, insbesondere Förderprogramme.

Die Einfache Erfolgskontrolle beschränkt sich auf eine Zielerreichungskontrolle (Zuwendungsziel).

Besonderheit: Ist die Erfolgskontrolle mit der Prüfung des Verwendungsnachweises verknüpft und wird für die Prüfung des Verwendungsnachweises ein Stichprobenauswahlverfahren praktiziert (VV Nr. 11.1.3 zu § 44 BHO), beschränkt sich die Zielerreichungskontrolle auch nur auf die ausgewählten Fälle.

5.3 Einfache Erfolgskontrolle

Ausgangspunkte einer Zielerreichungskontrolle können sein:

- ▶ Zweckbestimmung des Förderansatzes im Haushaltsplan (förderpol. Ziel)
- ▶ Zielbeschreibung des Förderprogramms/der Förderrichtlinie
- ▶ Zuwendungsbescheid

Die im Zuwendungsbescheid festgelegten Ziele sind möglichst genau anhand von Kriterien, Indikatoren oder Kennzahlen zu beschreiben (Teilnehmerzahlen, Fallzahlen, Auslastungsgrade, Kapazitätsszahlen).

Bei Förderungen mit monetär messbaren Zielen kann die Zielerreichung durch betriebswirtschaftliche Kalkulationen überprüft werden.

Bei Förderungen mit qualitativer Zielsetzung lässt sich der Erfolg nicht ohne weiteres messen. Hier muss auf alternative Indikatoren und Kriterien für die Messung des angestrebten Zustands zurückgegriffen werden (z. B. Sprachtests für die „Messung“ von Lernerfolg).

Wie schon in der ANBest-P beschrieben, ist die übliche Form der Bewertung des Erfolgs einer Projektförderung der **SOLL-IST-VERGLEICH**.



Beispiel:

SOLL – Der Brunnen im Dorf x sollte nachhaltig (Wasserdruck) und dauerhaft Wasser in einer definierten Qualität liefern.

IST – Der Brunnen liefert Wasser in der definierten Qualität. Sein Wasserdruck hingegen war nicht in der vollen geplanten Leistung zu erreichen.

Hier gab es eine konkret beschriebene Soll-Situation die nicht vollständig erreicht werden konnte.

Ein Programm-Effekt hingegen kann auch durch einen **VORHER-NACHHER-VERGLEICH** ermittelt werden, soweit für den Anfangs- und Endzustand Messwerte festgelegt waren, die einander gegenübergestellt werden. Dann markiert das Ausmaß der Veränderung den Erfolgseffekt.



Beispiel:

VORHER – Es gab viele alte PKW mit schlechten Schadstoffwerten.

NACHHER – Nach der Abwrackprämie sind viele hunderttausende dieser Fahrzeuge vom deutschen Markt verschwunden.

Hier gab es keinen Wert für den zu erreichenden Zustand, gleichwohl ist die Situation nachher besser als vorher.

Ein **IST-REFERENZVERLAUFS-VERGLEICH** bewertet den hypothetischen (ohne die Förderung unterstellten) Zustand vor Auflegen eines Programms mit dem erreichten Ist-Zustand (was wäre geschehen, wenn das Programm nicht durchgeführt worden wäre).



Beispiel:

Hätte die Bundesregierung nicht die Elektromobilität gefördert, so gäbe es heute noch weniger Elektrofahrzeuge auf den Straßen und die Automobilindustrie hätte ihre Bemühungen zur Entwicklung geeigneter Fahrzeuge weniger intensiv betrieben.

Diese Form wird oft auf politischer Ebene als Beleg für einen Programm-Erfolg genutzt. Es ist die schwächste Form der Erfolgskontrolle.

Eine Zielerreichungskontrolle hat immer auch den Zielerreichungsgrad zu ermitteln, bei verfehltm oder nur zum Teil erreichten Ziel auch die Ursache dafür. Auch ein nur teilweise erreichtes Ziel kann dennoch eine erfolgreiche Förderung sein.

Das Ergebnis der Zielerreichungskontrolle ist festzuhalten und zu beschreiben. Diese Beschreibung ergänzt die Feststellungen zur vertieften Verwendungsnachweiskontrolle.

EINFACHE ERFOLGSKONTROLLE sollte demnach die folgenden drei Schritte umfassen:

1. Ziel(e) werden messbar beschrieben (operationalisiert)
2. Zielerreichung wird gemessen
3. Ergebnisse werden bewertet und festgehalten; dabei wird gefragt:
 - Ist das Ziel/sind die Ziele vollständig erreicht?
 - Gibt es Zielabweichungen oder neue Ziele?
 - Können/müssen bestimmte Ziele angepasst werden?

5.4 Umfassende Erfolgskontrolle

Die **UMFASSENDE ERFOLGSKONTROLLE** ist bei institutioneller Förderung und bei Projektförderung mit übergeordneter Zielsetzung (VV Nr. 11a 2 und 3 zu § 44 BHO) – Förderprogramme – vorgeschrieben. Es ist eine dreistufige Kontrolle mit den Bestandteilen:

1. Zielerreichungskontrolle
2. Wirkungskontrolle
3. Wirtschaftlichkeitskontrolle



Abbildung 7: Umfassende Erfolgskontrolle (Quelle: eigene Darstellung)

STUFE 1: ZIELERREICHUNGSKONTROLLE

Die erste Stufe der Umfassenden Erfolgskontrolle ist ebenfalls die Zielerreichungskontrolle (wie bei der Einfachen Erfolgskontrolle). Sie ist wie bei der Projektförderung auch für die Bewertung von Programmen und übergeordneten Zielsetzungen sowie für institutionell geförderte Zuwendungsempfänger zu leisten.

Aufgrund der mehr visionären Beschreibung der mit einem Förderprogramm verfolgten Ziele ist es sehr häufig eine **VORHER-NACHHER-BEWERTUNG** oder ein **IST-REFERENZVERLAUFS-VERGLEICH**, mit der der Erfolg beschrieben wird.

STUFE 2: WIRKUNGSKONTROLLE

Die Wirkungskontrolle soll belegen, dass die Maßnahmen ursächlich für die Zielerreichung waren. Festgestellte Effekte sind also unmittelbar auf das Förderprogramm oder das Bündel von Maßnahmen einer übergeordneten Zielsetzung zurückzuführen.

Um diesen Beweis antreten zu können, wird zwischen Durchführungs- und Wirksamkeitskontrolle unterschieden.

Die Durchführungskontrolle (Implementations- oder Inputkontrolle) fragt nach der Art und Weise, wie das Förderprogramm „gefahren“ wurde:

- Wurde die Maßnahme innerhalb des vorgesehenen Zeitrahmens realisiert?
- Sind die bewilligten Mittel tatsächlich eingesetzt worden?
- Entstanden Behinderungen, Zielverschiebungen oder Verzögerungen?
- Wurden die richtigen Adressaten erreicht?

Die Wirksamkeitskontrolle soll demgegenüber die folgenden Fragen beantworten:

- Ist die Kausalkette zwischen Maßnahme und Wirkung geschlossen, sind unvorhergesehene Ereignisse oder überholende Kausalitäten (Ziel wäre auch ohne Förderung eingetreten) zu berücksichtigen?
- Ist die Ursächlichkeit der Maßnahme für die Zielerreichung gegeben?
- Sind Ursachen für nicht oder nur teilweise erreichte Ziele identifiziert?
- Sind nicht beabsichtigte (positive oder negative) Auswirkungen ermittelt (Wertsteigerung von Grundstücken durch Altstadtsanierung, Vernichtung von Einzelhändlern durch Ortsumgehungsstraße)?
- Sind indirekte Nebenwirkungen ermittelt (rechtliche, soziale, ökologische, kulturelle etc.)?

Aufgrund der Fragestellungen der Wirksamkeitskontrolle wird deutlich, dass die Antworten in der Regel nur mit Hilfe wissenschaftlich-methodischer Verfahren (z. B. der empirischen Sozialforschung) gefunden werden können. Es ist allerdings nicht immer erforderlich, solche Untersuchungen zu beauftragen, wenn es in der Wissenschaft bereits verwertbare Erkenntnisse gibt, die herangezogen werden können.



Beispiel:

Es ist wissenschaftlich anerkannt, dass eine Lehrsituation (Seminar, Kurs) erfolgversprechend ist, wenn der Seminarleiter fachkundig und methodisch-didaktisch versiert ist, die Rahmenbedingungen für die Lernsituation geeignet sind und die Teilnehmenden der erforderlichen Zielgruppe angehören. Dann darf auch ohne Testverfahren – Eingangstest und Abschlusstest – darauf vertraut werden, dass von den vermittelten Inhalten einige (viele) bei den Teilnehmenden ankommen.

Als Methoden einer Wirkungskontrolle kommen verschiedene Vorgehensvarianten in Betracht, die im Wesentlichen aus der empirischen Sozialforschung stammen.

- ▶ **experimentelle Kontrollgruppen**
Hierbei wird ein Versuchsaufbau z. B. für einen Produkttest so gestaltet, dass zwei Gruppen eingesetzt werden. Die eine bekommt das neue Produkt, die andere das unveränderte oder eines in einer anderen Ausführung. Die Reaktionen beider Gruppen werden ausgewertet und gegeneinander verglichen. Beide Gruppen wissen nicht, dass es die jeweils andere Gruppe gibt.
- ▶ **quasi-experimentelle Kontrollgruppen (unechte Kontrollgruppen)**
Der Versuchsaufbau ist gleich wie bei der experimentellen Gruppe, hier wissen nur beide Gruppen, dass es die jeweils andere gibt.
- ▶ **Querschnittsvergleich (über räumliche Einheiten wie z. B. Bundesländer, Kommunen hinweg)**
Hier werden beispielsweise die Lebensverhältnisse in den Bundesländern auf ihre Unterschiede untersucht (z. B. Nord-Süd-Gefälle, West-Ost-Gefälle).
- ▶ **Längsschnitt-Vergleich (im Zeitablauf – Panel-Untersuchungen)**
Beispielsweise untersucht das „Sozio-oekonomische Panel“ (SOEP) an etwa 30.000 Personen in über 14.000 Haushalten schon seit dem Jahr 1984 regelmäßig über Befragungen immer des gleichen Personenkreises die Lebensbedingungen und -verhältnisse. So lassen sich auf der Zeitachse Effekte ablesen (z. B.: Hat das Elternhaus Einfluss auf den persönlichen Lebensweg?).

- ▶ **Beurteilung durch Adressaten**
Das ist die klassische Befragung. Die Deutsche Bahn nutzt dieses Instrument, indem Heerschaaren von Studenten in den Zügen Befragungen der Reisenden durchführen.

- ▶ **Befragung von Schlüsselpersonen**
Dies ist eine Methode, die beispielsweise die sogenannten Wirtschaftsweisen nutzen, um mit Unternehmensleitungen die Prognosen zur wirtschaftlichen Entwicklung zu erörtern.

Die zur Erhebung von Daten einzusetzenden Techniken der Datenerhebung sind beispielsweise

- ▶ Dokumentenanalyse
- ▶ offenes/halboffenes Interview
- ▶ schriftliche/telefonische/persönliche Umfrage
- ▶ statistische Datensammlung (Verwaltungsvollzugsdaten, eigene Statistiken)
- ▶ audiovisuelle Aufzeichnung
- ▶ Gruppengespräch
- ▶ teilnehmende Beobachtung

Auch die Methoden der Datenauswertung, zeigen, dass diese Form der Erfolgskontrolle nur mittels aufwändiger Methodik zu bewerkstelligen ist:

- ▶ Inhaltsanalysen (quantitativ)
- ▶ statistische Auswertungen (Durchschnitt, Median, Standardabweichung etc.)
- ▶ weitere ...

Insgesamt soll die Wirkungskontrolle belegen, dass die Wirkungskette eines Förderprogramms lückenlos nachweisbar ist:

→ Der Staat adressiert an bestimmte Zielgruppen unter bestimmten Bedingungen einen monetären Anreiz.

→ Adressaten reagieren auf die Anreize, indem sie ihr Verhalten ändern (z. B. Investitionen werden getätigt, die ohne Förderung nicht realisiert worden wären). Auf Ebene der einzelnen Adressaten können Output und Ergebnis der Förderung festgestellt werden.

→ Funktionsbedingungen in Teilbereichen der Gesellschaft verändern sich (z. B. Strukturwandel, Wachstum, Beschäftigung).

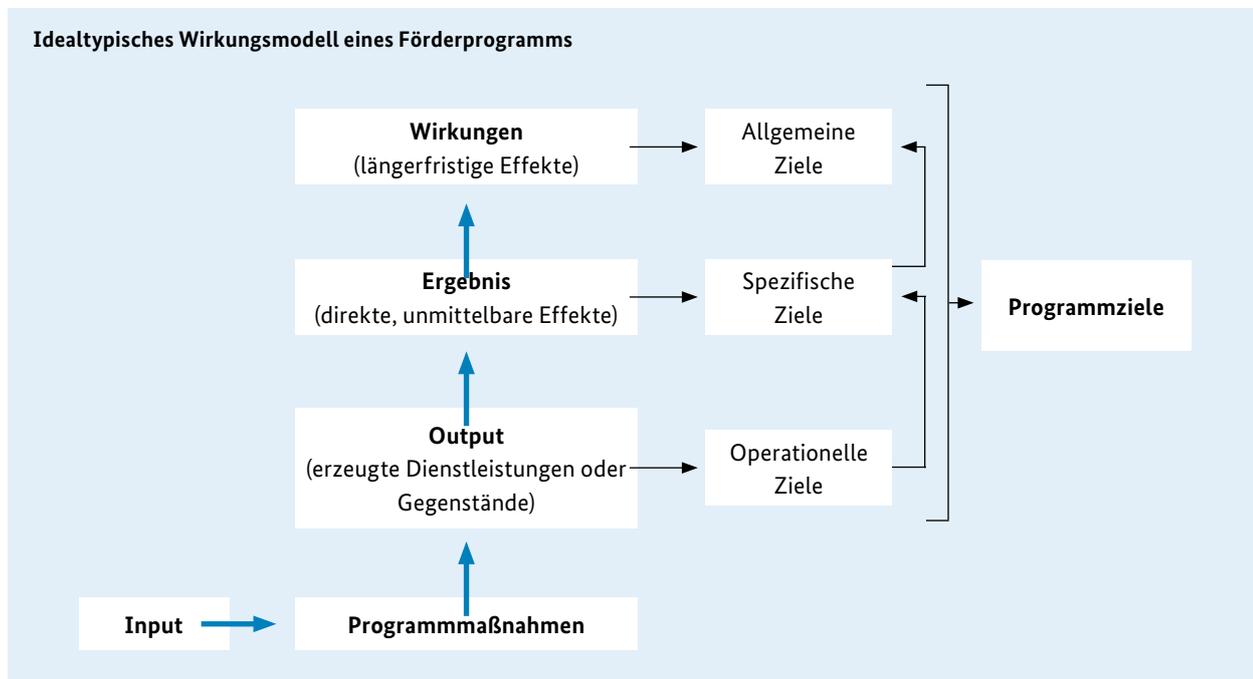


Abbildung 8: Wirkungskette eines Förderprogramms (Quelle: eigene Darstellung)

STUFE 3: WIRTSCHAFTLICHKEITSKONTROLLE (EFFIZIENZKONTROLLE)

Die Wirtschaftlichkeitskontrolle beantwortet die Frage, inwieweit der Ressourcenverbrauch wie geplant (Vollzugswirtschaftlichkeit) und die Maßnahme mit Blick auf die Zielsetzung wirtschaftlich war (Maßnahmenwirtschaftlichkeit). Sie ist der „Gegencheck“ zur Wirtschaftlichkeitsuntersuchung, die zu Beginn einer Fördermaßnahme in Erfüllung der Forderung des § 7 BHO durchgeführt worden ist.

Diese Wirtschaftlichkeitskontrolle soll ergeben, ob das Ziel einer Fördermaßnahme (Förderprogramm) wirtschaftlich erreicht wurde und ob die Maßnahme an sich wirtschaftlich war. Dabei sind Kosten und Nutzen durch eine Kosten-Nutzen-Analyse zu bewerten (monetäre Wirkungen z. B. durch Kapitalwertmethode, nichtmonetäre Wirkungen durch Nutzwertanalysen).

Die Bewertung der Vollzugswirtschaftlichkeit betrachtet den Ressourcenverbrauch. Es gilt festzu-

stellen, ob der Mittel- und Personaleinsatz so war, wie geplant und ob eventuell Einsparmöglichkeiten bei Personal- oder Sachkosten ermittelt werden konnten. Außerdem wird die Organisation der Programmabwicklung bewertet.

Die Maßnahmenwirtschaftlichkeit bewertet den monetären Aspekt des Erfolgs sowie qualitative Argumente und setzt Kosten und Nutzen ins Verhältnis zueinander.

Methodisch nutzt die Wirtschaftlichkeitskontrolle die in den VV Nr. 2.3 zu § 7 BHO benannten Methoden (Verfahren) der Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen:

► EINZELWIRTSCHAFTLICHE VERFAHREN

- **Kostenvergleichsrechnung**

Mithilfe dieser Rechnung werden schlicht die Kosten von Alternativen miteinander verglichen. Bei der Bewertung von Alternativen ist diejenige wirtschaftlich, die die geringsten Kosten verursacht.

Nutzungsjahr	Lösungsalternative 1 (Fortführungsfall)						Lösungsalternative 2						Lösungsalternative 3					
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Einzahlungen																		
Verwertung des Altsystems	0	0	0	0	0	0	15.000	0	0	0	0	0	15.000	0	0	0	0	0
Auszahlungen																		
I. Einmalige Einführungskosten																		
Planung, Organisation	0	0	0	0	0	0	125.000	0	0	0	0	0	112.000	0	0	0	0	0
einmalig für Hard- und Software	0	0	0	0	0	0	180.000	0	0	0	0	0	195.000	0	0	0	0	0
Einrichtung	0	0	0	0	0	0	15.000	15.000	15.000	0	0	0	11.000	11.000	11.000	0	0	0
Einführungsunterstützung	0	0	0	0	0	0	0	7.500	7.500	7.500	0	0	0	7.500	7.500	7.500	0	0
II. Lfd. Betriebskosten																		
Sachkosten	0	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	0	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	0	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Personalkosten	0	1.289.000	1.289.000	1.289.000	1.289.000	1.289.000	0	830.000	780.000	780.000	780.000	780.000	0	775.000	610.000	610.000	610.000	610.000
Pflege Hard- und Software	0	9.500	9.500	9.500	9.500	9.500	0	7.500	15.000	22.500	22.500	22.500	0	9.000	20.500	20.500	20.500	20.500
Gesamtausgaben	0	1.306.300	1.306.300	1.306.300	1.306.300	1.306.300	320.000	862.500	820.000	812.500	805.000	805.000	318.000	805.500	652.000	641.000	633.500	633.500
Einzahlungen ./ Auszahlungen	0	-1.306.300	-1.306.300	-1.306.300	-1.306.300	-1.306.300	-305.000	-862.500	-820.000	-812.500	-805.000	-805.000	-303.000	-805.500	-652.000	-641.000	-633.500	-633.500
Abzinsungsfaktor (bei 6%)	1	0,9434	0,89	0,8396	0,7921	0,7473	1	0,9434	0,89	0,8396	0,7921	0,7473	1	0,9434	0,89	0,8396	0,7921	0,7473

Abbildung 9: Beispiel für eine Kostenvergleichsrechnung (Quelle: Organisationshandbuch, BMI)

- **Kapitalwertmethode**

Die Kapitalwertmethode berücksichtigt den Umstand, dass sich unterschiedliche Zahlungszeitpunkte von Alternativen im Entscheidungszeitpunkt nur vergleichen lassen, wenn die Unterschiede ausgeglichen werden (Kapitalwerte). Das erfolgt mithilfe von Auf- oder Abzinsungstabellen.

Nutzungsjahr t	0	1	2	3	4	5
Einsparungen (der Handlungsalternative im Vergleich zum Ist-Zustand)						
Personalkosten	0	65.000	130.000	195.000	195.000	195.000
Risikoabschlag	0	-13.000	-26.000	-39.000	-39.000	-39.000
Sachkosten	0	2.500	5.000	7.500	7.500	7.500
Gesamteinsparungen	0	54.500	109.000	163.500	163.500	163.500
Auszahlungen der Handlungsalternative						
I. Einmalige Einführungskosten						
Einmalig für Hard- und Software	180.000	0	0	0	0	0
Einrichtung	15.000	15.000	15.000	0	0	0
Planung, Organisation	125.000	0	0	0	0	0
Einführungunterstützung	0	7.500	7.500	7.500	0	0
II. Lfd. Betriebskosten						
Pflege Hard- und Software	0	7.500	15.000	22.500	22.500	22.500
Gesamtauszahlungen (Summa aus I und II)	320.000	30.000	37.500	30.000	22.500	22.500
Gesamteinsparungen ./. Gesamtauszahlungen	-320.000	24.500	71.500	133.500	141.000	141.000
Abzinsungsfaktor	1	0,9434	0,89	0,8396	0,7921	0,7473
Barwert (der Zahlungen in t)	-320.000	23.113	63.635	112.087	111.686	105.369
Barwert kumuliert (aller Zahlungen von 0 bis t) K _t	-320.000	-296.887	-233.252	-121.165	-9.479	+95.890
Kapitalwert K =						+95.890

Abbildung 10: Beispiel für eine Kapitalwertberechnung (Quelle: Organisationshandbuch, BMI)



FRAGEN:

18. Was können Ausgangspunkte für die Zielerreichungskontrolle sein?

19. In welcher Art und Weise kann eine Zielerreichungskontrolle durchgeführt werden?

20. Aus welchen Schritten besteht die Einfache Erfolgskontrolle?

21. Was soll die Wirkungskontrolle belegen?

22. Wie lässt sich die Wirkungskette eines Förderprogramms beschreiben?

23. Welche Frage soll mit der Wirtschaftlichkeitskontrolle beantwortet werden?

5.5 Institutionelle Förderung

Auch der Erfolg der institutionellen Förderung ist gemäß BHO umfassend zu kontrollieren, d. h. mit der dreistufigen Erfolgskontrolle.

Die Zielerreichung der fachlichen Arbeit der institutionellen Zuwendungsempfänger wird über die Arbeitsplanung kontrolliert. Die jährlichen Arbeitspläne werden mit den Fachverantwortlichen abgestimmt und deren Erfüllung wird kontrolliert. Damit wird über die Arbeitsplanung auch regelmäßig im weitesten Sinne eine Wirkungskontrolle vorgenommen. Da die institutionelle Förderung aus dem Grund erfolgt, damit das Fachressort Erkenntnisse erhält, die es in seiner Facharbeit nutzt, ist dieser „Effekt“ von der fachverantwortlichen Stelle regelmäßig zu bestätigen.

Diese Form der Förderung sollte daher nicht nur aus „Tradition“ jedes Jahr fortgesetzt werden, sondern die fachverantwortliche Stelle sollte die Ursächlichkeit zwischen Erkenntnissen aus der institutionellen Förderung und politischen Fachentscheidungen regelmäßig tatsächlich herleiten und diese dokumentieren.

Bei der institutionellen Förderung umfasst die Vollzugswirtschaftlichkeit auch das innere Gefüge der geförderten Einrichtung, d.h. es ist zu prüfen ob die Institution wirtschaftlich arbeitet:

- Stimmt die Personalkostenrelation?
- Sind Organisations- und Verwaltungsabläufe so, wie sie für eine öffentlich geförderte Einrichtung erwartet werden?
- Ist die Zweckmäßigkeit der Verfahrensabläufe gegeben?
- Ist die Ausstattung (Büromöbel, Technik, IT, Fahrzeuge) so, wie sie üblicherweise bei Stellen der öffentlichen Verwaltung anzutreffen sind.

5.6 Zeitpunkte für eine Erfolgskontrolle

Gemäß § 7 BHO hat bei jeder Maßnahme eine **VORAB-ERFOLGSKONTROLLE** (zu Beginn oder vor Implementierung einer Maßnahme = Wirtschaftlichkeitsuntersuchung) zu erfolgen. Das gilt auch für Zuwendungen:

- ▶ Planung der Haushaltsmittel
- ▶ Entwurf der Förderrichtlinie
- ▶ Prüfung der einzelnen Anträge
- ▶ Erstellen des Zuwendungsbescheids

Die **BEGLEITENDE ERFOLGSKONTROLLE** (prozess- oder programmbegleitende Evaluation [Monitoring, Controlling, Fortschrittskontrolle]) ist gemäß BHO bei Maßnahmen durchzuführen, die länger als zwei Jahre dauern. Das bedeutet, alle Förderbewilligungen, deren Bewilligungszeitraum länger als zwei Jahre ist, fallen unter diese Forderung.

Dies greift die VV Nr. 9.1 Satz 1 zu § 44 BHO auf und manifestiert eine allgemeine Überwachungspflicht während der Verwendung der Fördermittel; mehrjährige Fördermaßnahmen verlangen einen Zwischennachweis. Bei Einzelmaßnahmen hat sich der Zuwendungsgeber nach VV Nr. 11a 1 zu § 44 BHO bereits in der Durchführungsphase zu vergewissern, ob das angestrebte Ziel voraussichtlich erreicht wird.

Bei institutioneller Förderung – die in der Regel ebenfalls über mehr als zwei Jahre dauert – muss auch eine begleitende Erfolgskontrolle stattfinden. Die diese umfassenden Prüfungen sollten in angemessenen Abständen erfolgen.

Die **NACHTRÄGLICHE ERFOLGSKONTROLLE** (nach Beendigung einer Maßnahme) muss immer stattfinden; die einfache für die Projektbewilligungen, die umfassende für Förderprogramme und übergeordnete Zielsetzungen.

Die VV zur BHO gehen davon aus, dass die Prüfung der Verwendungsnachweise und die Erfolgskontrolle zwei getrennte Vorgänge sind. Die Verwendungsnachweiskontrolle (Zuwendungs-Zweckerreichung) führt oft die Bewilligungsbehörde durch; die Verantwortung für die Erfolgskontrolle (Zielerreichung) liegt aber bei der fachverantwortlichen Stelle der obersten Bundesbehörde. Letztere darf sich nicht von der Verantwortung für die Erfolgskontrolle freisprechen, nur weil die Bewilligungsbehörde für sie die Verwendungsnachweiskontrolle durchführt. Gleichwohl können gemäß VV Nr. 11a Satz 2 zu § 44 BHO die Erfolgskontrolle und Verwendungsnachweiskontrolle miteinander verbunden werden.

5.7 Aufwand für eine Erfolgskontrolle

Es ist deutlich geworden, dass insbesondere die Erfolgskontrolle von Förderprogrammen – begleitend wie auch abschließend – mit erheblichem Aufwand verbunden sein kann. § 7 BHO verlangt im Vorfeld einer Förderentscheidung „angemessene Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen“. Diese Forderung der Angemessenheit gilt auch für die Erfolgskontrolle.



Beispiel:

Die Förderung eines Trägers zur Durchführung von Schulungsmaßnahmen in der Größenordnung von etwa 2.500 Euro pro Seminar ermöglicht unter der Maßgabe des § 7 BHO sicher keine Evaluation, die über eine schlichte Befragung der Teilnehmenden hinausgeht. Jedes Testverfahren mit Anfangstest plus Auswertung und Abschlusstest plus Auswertung würde Ressourcen verzehren, deren Größenordnung nicht mehr in einem vernünftigen Verhältnis zu dem Betrag stehen, die das Seminar selbst an Förderung erhält.

Bei großen Förderprogrammen wird in der Regel unmittelbar eine Begleit- und Abschlussevaluation mit beauftragt. Das finanzielle Volumen dafür ist abhängig vom Inhalt des Programms, beläuft sich aber oft in Größenordnungen von etwa 3 – 5 % des Programmolumens, in Einzelfällen auch mehr.

Verfahren der empirischen Forschung zur Ermittlung von Wirkungen sind mit Aufwand verbunden. Befragungen, Kontrollgruppen-Untersuchungen, Auswertungen etc. verzehren Ressourcen. Es ist daher folgerichtig, den Aufwand auf ein Maß zu beschränken, das in einem ausgewogenen Verhältnis zum Fördervolumen steht.

5.8 Ergebnis dokumentieren

Das Ergebnis einer Erfolgskontrolle ist schriftlich zusammenzufassen und zu dokumentieren. Dabei sollten die folgenden Gliederungspunkte adressiert werden:

1. **Bezeichnung der Maßnahme (ergibt sich aus dem Sachbericht und dem Vermerk zur Verwendungsnachweisprüfung)**

Unter dieser Überschrift erfolgt die Darstellung aller für die Beurteilung maßgebenden Gesichtspunkte. Es kann auf den Sachbericht des Zuwendungsempfängers sowie der Abschlussvermerk der Verwendungsnachweiskontrolle verwiesen werden.

2. Zielbeschreibung (ergibt sich teilweise aus dem Sachbericht und dem Vermerk zur Verwendungsnachweisprüfung)

Hier sind die Ziele zu beschreiben, die mit der Förderung erreicht werden sollten. Sofern es mehrere Ziele gegeben hat, sollte ihre Struktur dargestellt werden. Außerdem sind die Beurteilungsparameter (Kennzahlen/Indikatoren) anzugeben und die Verfahrensweisen für die Messungen.

3. Projektablauf (ergibt sich aus dem Sachbericht und dem Vermerk zur Verwendungsnachweisprüfung)

Dieses Kapitel beschreibt den zeitlichen Ablauf und ob es besondere Probleme oder Hemmnisse bei der Umsetzung gegeben hat. Gleichzeitig wird der Mittel- und Personaleinsatz beschrieben.

4. Ergebnis der Zielerreichungskontrolle (neu zu formulieren)

Hier ist der Beurteilungsansatz darzustellen, bei Förderprogrammen die Gesamtzahl der geförderten Projekte, und zusammenfassend ist der Grad der Zielerreichung zu bewerten und zu begründen.

Für die Projektförderungen ist mit diesem Punkt alles Erforderliche beschrieben. Die folgenden Ausführungen betreffen die UMFASSENDE ERFOLGSKONTROLLE bei Förderprogrammen, übergeordnete Zielsetzungen und institutionellen Förderungen.

5. Ergebnis der Wirkungskontrolle (ergibt sich teilweise aus der Summe aller Sachberichte und Vermerke zur Verwendungsnachweisprüfung)

Zur Durchführungskontrolle wird beschrieben, ob die Mittel geeignet waren, das Ziel zu erreichen. Ob sie tatsächlich wie geplant eingesetzt wurden und ob der Zeitrahmen eingehalten worden ist. Außerdem wird geschildert, ob die richtigen Adressaten erreicht werden konnten.

Unter dem Stichpunkt der Wirksamkeitskontrolle wird dargestellt, inwieweit die Kausalkette zwischen Förderung und Wirkung geschlossen ist, ob die Förderung ursächlich für die Zielerreichung war und ob nicht beabsichtigte Auswirkungen und Nebenwirkungen festgestellt worden sind.

6. Wirtschaftlichkeitskontrolle

Zur Vollzugswirtschaftlichkeit wird der Mittel- und Personaleinsatz dargestellt, es werden ggf. Einsparmöglichkeiten bei Personal- oder Sachkosten beschrieben oder Organisationsdefizite, und es werden daraus Schlussfolgerungen gezogen. Abschließend wird die Vollzugswirtschaftlichkeit zusammenfassend bewertet.

Der Abschnitt der Maßnahmenwirtschaftlichkeit beschreibt die monetäre Bewertung des Erfolgs, gibt qualitative Argumente für den Eintritt des Erfolgs oder entwickelt das Nutzen-Kosten-Verhältnis. Auch die Maßnahmenwirtschaftlichkeit ist abschließend zusammenfassend zu beurteilen.

7. Beschreibung nichtmonetärer Wirkungen der Förderungen

Sofern sich Anhaltspunkte dafür bieten, kann beispielsweise die Stärkung der Wirtschaftskraft einer Region/eines Wirtschaftszweigs oder die

Verbesserung des Technikniveaus an dieser Stelle beschrieben werden. Die Wirkungen sind plausibel zu begründen.

8. Zusammenfassende Bewertung und Vorschlag

Zum Schluss wird das Förderprogramm, die institutionell geförderte Einrichtung oder die übergeordnete Zielsetzung insgesamt gewürdigt und bewertet. Sofern erforderlich wird ein Vorschlag zum weiteren Vorgehen entwickelt.



FRAGEN:

24. Wann ist eine begleitende Erfolgskontrolle durchzuführen? Auf welche Zuwendungsfälle trifft das zu?

25. Was ist bei der Durchführung einer Erfolgskontrolle immer auch zu beachten?

Kapitel 6

Beispiele für Erfolgskontrollansätze

6.1 Forschungs- und Innovationspolitik

In der Forschungsförderung haben sich verschiedene Verfahren etabliert, die die Fachlichkeit der Institutionen bewertet:

- ▶ Peer-Review-Verfahren zu individuellen Forschungsleistungen (durch Forscherinnen und Forscher – Deutsche Forschungsgemeinschaft, DFG)
- ▶ Wirkungsanalysen von Förderprogrammen (durch unabhängige Forschungsinstitute)
- ▶ Bewertung der Leistungsfähigkeit ganzer Institutionen bei der institutionellen Förderung (durch den Wissenschaftsrat)

Problem: Die Politik formuliert – dem Grundsatz der Freiheit der Wissenschaft folgend – nur in seltenen Ausnahmefällen forschungs- und technologiepolitische Ziele explizit, klar und im Hinblick auf ihre Einlösung kontrollierbar.

Daher bewertet die Forschung ihre Wirkung selbst. Dies erfolgt häufig über den Grad der Drittmittel-einwerbung. Dahinter steht der Gedanke, wenn die wissenschaftliche Arbeit einer Institution Außenstehende „anlockt“, dort Untersuchungen zu beauftragen, zeugt das von wirkungsvoller wissenschaftlicher Arbeit. Allerdings kann die Höhe der Drittmittel Grenzen überschreiten, oberhalb derer der Aufwand für die Einwerbung und Verwendung den möglichen Ertrag für die Forschung übersteigt.

Auch genutzt werden Promotions-, Publikations- und Zitationszahlen, um Wirksamkeit und Expertise zu belegen. Hierbei dürfen aber die selbstverstärkenden Prozesse („Matthäus-Effekt“: Denn wer da hat, dem wird gegeben werden ...) nicht außer Blick geraten. Der Effekt „Zitierst du mich, zitiere ich dich“ darf nicht unterschätzt werden. Außerdem kann eine überwiegend auf Publikationszahlen ausgerichtete Kultur Strategien zur Verwertung einer Erkenntnis in möglichst vielen Einzelpublikationen befördern.

In den vier Großverbänden der Forschung werden Evaluationen breit eingesetzt:

- ▶ Leibniz-Gemeinschaft: Hier gibt es einen eigenen Senatsausschuss Evaluierung, der die Institute der Gemeinschaft alle 7 Jahre evaluiert.

- ▶ Max-Planck-Gesellschaft: Es sind Fachbeiräte (gebildet durch externe Gutachter) eingerichtet, die die Einrichtungen alle 2 Jahre evaluieren.
- ▶ Helmholtz-Gemeinschaft: Auch hier werden externe Gutachter eingesetzt, die die Einrichtungen alle 5 Jahre bewerten.
- ▶ Fraunhofer-Gesellschaft: Es werden alle 5 Jahre Technologieaudits durchgeführt.

Allen Bewertungen ist gleich, dass ein schlechtes Ergebnis dazu führen kann, dass ganze Institutionen oder Teile davon aus der institutionellen Förderung des Bundes herausfallen. In der Regel gibt es für die betroffenen Institute noch eine kurze Frist, innerhalb derer sie noch nacharbeiten können. Scheidet eine Institution aus der Förderung aus, rückt eine andere in die institutionelle Förderung hinein (sogenanntes Omnibus-Prinzip).

Insgesamt verfolgt der Evaluationsausschuss des Wissenschaftsrats folgende Ansätze:

- ▶ Institutionelle Einzelbegutachtungen der wissenschaftlichen Einrichtungen
- ▶ Querschnittsbegutachtungen fachübergreifender Forschungsgebiete
- ▶ Systemevaluationen der Strukturen des Wissenschaftssystems insgesamt
- ▶ Strukturuntersuchungen einzelner Fächer

Demnach geht es dem Wissenschaftsrat darum, dass die geförderten Institutionen einmal den Nachweis darüber bringen, dass sie als Einrichtung an sich wissenschaftlich erfolgreich arbeiten. Darüber hinaus müssen sie auch im Querschnitt fachübergreifend erfolgreich unterwegs sein.

Der Wissenschaftsrat will aber auch Gewähr dafür bieten, dass die Strukturen einzelner Fächer, aber auch die Struktur des Wissenschaftssystems an sich sinnvoll und erfolgversprechend sind.

Die Bewertungsgruppen bewerten dabei

- ▶ Forschungsleistungen über
 - das Forschungsprogramm,
 - Veröffentlichungen und Tagungen, Patente,
 - die Art und Weise der Qualitätskontrolle,
 - Kooperationen,
 - die Praxisorientierung,
- ▶ Service- und Beratungsleistungen und
- ▶ wissenschaftspolitische Kriterien und Verfahrensfragen.

Mit diesen Bewertungen – innerhalb der Forschungsgemeinschaften oder durch den Wissenschaftsrat – wird die fachliche Seite der Forschung sehr ausgiebig bewertet. Nicht berücksichtigt ist bei allen diesen Untersuchungen die Art und Weise der Verwaltung einer Forschungseinrichtung. Daher ist dieser Teil der Erfolgskontrolle bei der institutionellen Förderung durch die Verwaltung selbst besonders in den Blick zu nehmen.

6.2 Erfolgskontrolle zur Arbeitsmarktpolitik

Die Arbeitsmarktpolitik des Bundes wird überwiegend politisch bewertet. Dabei liegt der Fokus auf der Rückkehr der Arbeitslosen in den ersten Arbeitsmarkt. Übergeordnete Wirkungsziele und Wirkungsabhängigkeiten sind oft nicht klar formuliert. Der Wunsch nach Vergleichbarkeit unterschiedlicher Arbeitsmarktprogramme führte in

der Vergangenheit zur Reduktion auf einige wenige Indikatoren, oft verkürzt auf die Frage nach dem Mitteleinsatz und dem Output.

Zwar sagen Eingliederungsbilanzen, in welcher Zeit und zu welchen Kosten Arbeitssuchende vermittelt wurden. Aber auf jeden Fall ist häufig nicht eindeutig zu klären, inwieweit Arbeitsmarkprogramme für positive Effekte auf dem Arbeitsmarkt ursächlich waren (Ursache-Wirkungs-Kette).

6.3 Erfolgskontrolle bei der Entwicklungspolitik

Das BMZ hat ein eigenes Referat für die Erfolgskontrolle eingerichtet. Dies ist Vor- und Nachteil zugleich. Der Vorteil ist, dass außerhalb der Fachverantwortungen eine unabhängige Einheit für die Frage der Erfolgskontrolle zuständig ist. Nachteil ist, dass die „Unabhängigkeit“ dieser Gruppe gegenüber den zu prüfenden Themen zwar größer ist, als es die Facheinheit sein kann, dass sie aber gleichwohl Teil des Ressorts ist. Somit unterliegt sie naturgemäß den politischen Bewertungen von Sachverhalten des eigenen Hauses (die grundsätzliche Frage nachdem „Warum überhaupt“ stellt sich beispielsweise schwerer). Auch die zum Geschäftsbereich des BMZ zählende GIZ hat Evaluationen als Teil ihres Qualitätsmanagements angelegt und evaluiert auch die Wirkung von Entwicklungshilfe auf ganze Regionen.

Die KfW verfügt ebenfalls über ein weitreichendes Qualitätssicherungssystem der durch sie geförderten Aufgaben.

6.4 Erfolgskontrolle bei Zuwendungen im Bereich Inneres

Das BMI lässt beispielsweise den Erfolg der Förderung deutscher Minderheiten im Osten (Russland, sogenannten Stan-Staaten) durch ein soziologisches Institut prüfen. Diese Prüfung zielt insbesondere auf die Frage der Wirksamkeit der mit deutschen Steuergeldern geförderten Aktionen ab.

Das zum Geschäftsbereich des BMI gehörende BVA setzt eigene Prüfteams ein, die verschiedene Ansätze, auch die der Erfolgskontrolle bei Zuwendungen, verfolgen.

Kapitel 7

Schriften zum Zuwendungsrecht

7.1 Kommentare

Die gängigen Kommentare zum Haushaltsrecht und zur BHO befassen sich unter anderem auch mit dem Zuwendungsrecht. Dabei nehmen die Kommentare bestimmte Perspektiven ein.

- ▶ Piduch, Bundeshaushaltsrecht (Perspektive BMF)
- ▶ Dittrich, Bundeshaushaltsordnung (Perspektive Bewirtschafter)
- ▶ Heuer – Scheller, Kommentar zum Haushaltsrecht und der Vorschriften zur Finanzkontrolle (Perspektive externe Finanzkontrolle)

Als reinen Kommentar zum Zuwendungsrecht empfiehlt sich:

- ▶ Krämer/Schmidt, Zuwendungsrecht, Zuwendungspraxis

7.2 Publikationen des Bundesrechnungshofes

In seiner Schriftenreihe des Bundesbeauftragten für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung (BWV) veröffentlicht der Bundesrechnungshof Erkenntnisse und Empfehlungen für die Bundesverwaltung. Mit dem Thema Zuwendungen befassen sich zwei Veröffentlichungen:

- ▶ Band 10 der Schriftenreihe des BWV, Vergabe und Bewirtschaftung von Zuwendungen, Typische Mängel und Fehler im Zuwendungsbereich
- ▶ Band 12 der Schriftenreihe des BWV, Zuwendungen des Bundes für Hochbaumaßnahmen, Empfehlungen für die wirtschaftliche Verwendung von Zuwendungen des Bundes für Hochbaumaßnahmen

In seinem Internetauftritt www.bundesrechnungshof.de veröffentlicht der Bundesrechnungshof Prüfungserkenntnisse, die keinem besonderen Schutz vor Veröffentlichung unterliegen, seine jährlichen Bemerkungen und öffentliche Berichte nach § 88 Absatz 2 BHO.



Kapitel 8

Antworten auf die gestellten Fragen

Antworten zu den Fragen im Heft

- zu 1.)** Die drei Stufen der Erfolgskontrolle sind die Zielerreichungskontrolle, die Wirkungskontrolle und die Wirtschaftlichkeitskontrolle.
- zu 2.)** **a)** Die Funktionen der Erfolgskontrolle sind Erkenntnisfunktion, Kontrollfunktion, Dialogfunktion und Legitimationsfunktion.
- b)** Die bedeutendere Funktion ist die der Erkenntnisfunktion. Der Zuwendungsgeber will sein Bundesinteresse durch einen Dritten erfüllen lassen. Hierbei ist ihm oft nicht bekannt, ob die beabsichtigten Wirkungen tatsächlich eintreten. Insoweit ist es für ihn wesentlich zu erkennen, ob das Instrument der Zuwendung tatsächlich geeignet ist.
- zu 3.)** Eine Erfolgskontrolle bei Zuwendungen ist ganz allgemein nach § 7 BHO und im Besonderen nach §§ 23, 44 BHO vorgeschrieben.
- zu 4.)** Die Verwendungsnachweiskontrolle ersetzt die Erfolgskontrolle nicht. Die Verwendungsnachweiskontrolle prüft, inwieweit der Zuwendungsempfänger die Regelungen und Auflagen (hier insbesondere die Allgemeinen Nebenbestimmungen) eingehalten hat. In der Regel hat eine Zuwendung neben dem Erreichen des Zuwendungszwecks immer auch ein Ziel zu erfüllen. Dessen Erreichungsgrad zu prüfen, ist Aufgabe der Erfolgskontrolle.
- zu 5.)** Für die Projektförderung ist die erste Stufe der Erfolgskontrolle vorgeschrieben, die Zielerreichungskontrolle. Für die Institutionelle Förderung muss die dreistufige Erfolgskontrolle durchgeführt werden (wie bei Förderprogrammen auch) mit der Zielerreichungskontrolle, der Wirkungskontrolle und der Wirtschaftlichkeitskontrolle.
- zu 6.)** Ein Ziel ist ein in der Zukunft liegender angestrebter Zustand, der durch die Erfüllung von Aufgaben erreicht werden soll.
- zu 7.)** **a)** Ein Ziel „SMART“ zu beschreiben bedeutet, es spezifisch, messbar, ambitioniert, realistisch und terminiert festzulegen.

b) Die Ausgaben bei Titel 518 01 (S) werden 10 % unter dem Ansatz des Jahres 2019 (M, A, R) liegen, und zwar bis zum Jahresabschluss 2020 (T).

- zu 8.)** Eine Kennzahl ist eine verbale Beschreibung einer zu messenden Größe. Die eigentliche „Zahl“ ist der Kennzahlenwert. Ein Beispiel ist die Kennzahl „Krankenstand des Jahres 2018“ mit dem Kennzahlenwert 11,3 %.
- zu 9.**
- a) Ziel ist, mithilfe der Projektförderung im Förderzeitraum xx.yy.20.. bis xx.yy.20.. die Zahl der in der Gemeinde z eingesetzten Nahverkehrsbusse mit Hybridantrieb um 15 % gegenüber dem aktuellen Stand zu erhöhen.
- b) Ziel ist, dass die mit der Projektförderung in den Jahren 20.. bis 20.. ermöglichten Seminare insgesamt mindestens 200 Personen mit Migrationshintergrund vollständig absolvieren.
- c) Ziel ist, dass aus dem Kreis der bekannten 30 Fachleute des Themas mindestens 10 für die Podiumsdiskussion und die Fachvorträge gewonnen, mindestens 200 Teilnehmende den Kongress besuchen und davon mindestens 30 % die Fragebögen zum Kongresserfolg vollständig ausgefüllt zurückgeben werden.
- d) Ziel ist, dass die mit der Projektförderung erworbene neue Laborausstattung im Förderzeitraum 50 Testreihen ermöglicht, anhand derer die Leitfähigkeit von wenigstens 10 alternativen Metall-Legierungen getestet wird und die Ergebnisse dokumentiert werden.
- e) Ziel ist es, mit den Projektgeldern im Förderzeitraum Seminare und Gesprächskreise

zu finanzieren, durch die die Landfrauen in der Förderregion eine andere Perspektive erhalten als die, auf dem Hof ihrer Männer zu arbeiten; es sollen mindestens 50 % der Landfrauen der Region erreicht werden; davon sollen mindestens 30 % die Rückmeldebögen vollständig ausgefüllt zurückgeben.

- zu 10.)** Die Komponenten des Zuwendungszwecks sind der gegenständliche Zuwendungszweck und die Förderziele der konkreten Zuwendung.
- zu 11.)** Ziele können komplementär zueinander stehen, in Konkurrenz zueinander oder sie stehen im Widerspruch zueinander.
- komplementär:**
Arbeitssicherheit und Mitarbeiterzufriedenheit
- Konkurrenz:**
Arbeitssicherheit und sparsame Verwendung der Haushaltsmittel
- Widerspruch:**
Arbeitssicherheit und weitgehender Verzicht auf Regelungen
- zu 12.)**
- Gegenständlicher Zuwendungszweck:**
Errichtung einer Kindertagesstätte
- Ziel dieser Zuwendung:**
Kinder können adäquat betreut werden.
- Ziel dieser Zuwendung:**
Verringerung Anzahl von Ausschussprodukten
- Gegenständlicher Zuwendungszweck:**
Errichten eines Prüfplatzes
- Gegenständlicher Zuwendungszweck:**
Durchführung einer Ausstellung
- Ziel dieser Zuwendung:**
Ausstellungsinhalt ist der Bevölkerung bekannt
- Ziel dieser Zuwendung:**
Reduzierung Stromverbrauch der Ratsuchenden

Gegenständlicher Zuwendungszweck:

Errichten einer Beratungsstelle

- zu 13.)** Ein Risiko ist die Gefahr, dass ein Ereignis oder eine Handlung den Zuwendungsgeber daran hindert, gesteckte Zuwendungsziele zu erreichen oder seine Strategie erfolgreich umzusetzen.

Beispiel:

Ein Risiko der Förderung unter dem Stichwort „Abwrackprämie“ waren die freien KFZ-Werkstätten, denen durch die Verschrottung der alten Fahrzeuge der Kernkundenstamm weggebrochen ist.

- zu 14.)** Die drei Schritte des Risikomanagements sind die Risikoermittlung, die Risikoanalyse und -bewertung sowie die Risikobeobachtung und -steuerung.

Ein Risiko aus dem Risikofeld „Politik“ ist, dass nach einer Neuwahl politische Ziele eines Ressorts durch eine neue Leitung geändert werden und damit vorherigen Förderungen der Boden entzogen wird.

- zu 15.)** Die Möglichkeiten, Risiken zu begegnen sind, Risiken zu vermeiden, zu vermindern, zu übertragen, zu kompensieren oder zu akzeptieren.

vermeiden:

Risiko behaftete Handlungen werden unterlassen

vermindern:

die tägliche Datensicherung nachts

übertragen:

der Abschluss einer Versicherung

akzeptieren:

mit dem Risiko leben (z. B. Alkohol trinken)

- zu 16.)** Die tägliche Datensicherung in der Nacht sichert zumindest die Daten des abgelaufenen Tages, aber wenn über Tage ein Schadensereignis eintritt und Daten verloren gehen, sind diese nicht zu retten. In der Abwägung der Aufwände erscheint diese Form der Datensicherung noch verhältnismäßig. Die minutengenaue Datensicherung wäre technisch und monetär zu aufwändig.

- zu 17.)** Eine gute Vorbereitung besteht aus:

- Präzisierung der Regelungen aus § 7 BHO bezogen auf den konkreten Zuwendungsfall.
- Ein Einzelziel oder ein Zielsystem ist je Zuwendung verabredet.
- Die verabredeten Ziele sind operationalisiert.
- Der Zuwendungsbescheid und der Sachbericht sind entsprechend formuliert.
- Informationen über die Zielerreichung und den Ressourcenverbrauch werden gesammelt; die sammelnde Stelle ist bestimmt

- zu 18.)** Ausgangspunkte für die Zielerreichungskontrolle können sein die Zweckbestimmung des Förderansatzes im Haushaltsplan, die Zielbeschreibung im Förderprogramm oder der Förderrichtlinie, der Zuwendungsbescheid.

- zu 19.)** Die Zielerreichungskontrolle kann über einen Soll-Ist-Vergleich erfolgen, eine Vorher-Nachher-Betrachtung oder über einen Ist-Referenzverlaufvergleich.

- zu 20.)** Die Einfache Erfolgskontrolle besteht aus den Schritten Ziel(e) messbar beschreiben, Zielerreichung messen und Ergebnis bewerten und dokumentieren.

- zu 21.)** Die Wirkungskontrolle soll belegen, dass die Maßnahmen ursächlich für die Zielerreichung waren. Um diesen Beweis antreten zu können, wird zwischen Durchführungs- und Wirksamkeitskontrolle unterschieden.
- zu 22.)** Die Wirkungskette eines Förderprogramms besteht aus dem monetären Anreiz, den der Staat an eine bestimmte Zielgruppe adressiert (Zuwendung – Abwrackprämie), der Reaktion der Adressaten auf diese Anreize, indem sie ihr Verhalten ändern (Output – Autos werden verschrottet, neue Autos werden gekauft) und der Veränderung bestimmter Funktionsbedingungen in Teilbereichen der Gesellschaft, der eigentlich beabsichtigten Wirkung (Abgasbelastung sinkt, Absatz neuer Autos steigt, Automobilindustrie ist gefördert, Umwelt [etwas] geschützt).
- zu 23.)** Die Wirtschaftlichkeitskontrolle beantwortet die Frage, inwieweit der Ressourcenverbrauch wie geplant (Vollzugswirtschaftlichkeit) und die Maßnahme mit Blick auf die Zielsetzung wirtschaftlich war (Maßnahmenwirtschaftlichkeit).
- zu 24.)** Die begleitende Erfolgskontrolle ist bei allen Maßnahmen durchzuführen, die länger als zwei Jahre dauern. Das betrifft Projektbewilligungen mit einer Förderdauer von mehr als zwei Jahren und die institutionell geförderten Zuwendungsempfänger sowie Förderprogramme mit einer Laufzeit von mehr als zwei Jahren.
- zu 25.)** Auch der Aufwand für die Erfolgskontrolle muss dem Grundsatz der Wirtschaftlichkeit des § 7 BHO gerecht werden.

Übersicht Abbildungen

Abbildung 1:	Beispiele für Kennzahlen (Quelle: eigene Darstellung)	11
Abbildung 2:	Komponenten des BHO-Begriffs Zuwendungszweck (Quelle: Volker Mayer, Das Zuwendungsrecht des Bundes, Seminarskript für die BAKöV, Stand Juli 2017)	14
Abbildung 3:	Zielbeziehungen bereinigen (Quelle: Organisationshandbuch, BMI)	15
Abbildung 4:	Risikomanagementfelder (Quelle: eigene Darstellung)	17
Abbildung 5:	Risikobewertung (Quelle: Organisationshandbuch, BMI)	18
Abbildung 6:	Maßnahmen zur Risikobeobachtung (Quelle: Organisationshandbuch, BMI)	19
Abbildung 7:	Umfassende Erfolgskontrolle (Quelle: eigene Darstellung)	25
Abbildung 8:	Wirkungskette eines Förderprogramms (Quelle: eigene Darstellung)	28
Abbildung 9:	Beispiel für eine Kostenvergleichsrechnung (Quelle: Organisationshandbuch, BMI)	29
Abbildung 10:	Beispiel für eine Kapitalwertberechnung (Quelle: Organisationshandbuch, BMI)	30
Abbildung 11:	Tabelle Nutzwertanalyse (Quelle: Organisationshandbuch, BMI)	31

Impressum

Herausgeber

Bundesakademie für öffentliche Verwaltung
im Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat
Willy-Brandt-Straße 1
50321 Brühl
Telefon: 0228 / 99 629-0
Telefax: 0228 / 99 629-5100
E-Mail: poststelle@bakoev.bund.de
Internet: www.bakoev.de
www.ifosbund.de

Kontakt

Bundesakademie für öffentliche Verwaltung
Lehrgruppe 2
Telefon: 0228 / 99 629 – 5201
E-Mail: lg2@bakoev.bund.de

Stand

Mai 2019

Redaktion

Bundesakademie für öffentliche Verwaltung

Druck

MKL Druck GmbH & Co. KG

Gestaltung

Fink & Fuchs AG, Wiesbaden

Printed in Germany

Fotos / Bildnachweis:

Titelbild: Adobe Stock ©magele-picture
Innen: iStockphoto, S. 3 ©djedzura, S. 5 ©Dutko, S. 8 ©NicoElNino,
S. 21 ©seb_ra, S. 23 ©fizkes, S. 37 ©ilkercecik, S. 40 ©noipornpan,
S. 41 ©MicroStockHub



