

# StiftungsWelt

DAS MAGAZIN DES BUNDESVERBANDES DEUTSCHER STIFTUNGEN

03-2011

ISSN 1863-138X · Preis 15,90 €

- » **Stiftungspreise:** Keiner soll verloren gehen beim Karg-Preis für Hochbegabte
- » **Internationales:** Der Schweizer Stiftungssektor gedeiht
- » **Stiftungskommunikation:** 25 Jahre Nordrhein-Westfalen-Stiftung

## Ein würdiges Leben bis zuletzt

Hospizarbeit und Palliativversorgung



## FINANZEN

## Projekte prüfend begleiten

*Kleinere Förderstiftungen sollten – trotz allen Vertrauens und enger Personaldecke – die Projekte ihrer Kooperationspartner mit überwachen.*

» » » Förderstiftungen haben viel Vertrauen, wenn es um die effiziente Umsetzung unterstützter Projekte geht. Nicht selten erhalten Kooperationspartner Zuwendungen ohne besondere Auflagen wie etwa kontinuierliche Rückmeldungen über den Projektverlauf. Zwar werden Kooperationsverträge geschlossen, Abschlussberichte und Verwendungsnachweise verlangt, aber nicht immer wird vereinbart, wie die Einhaltung der Projektvorgaben und die dauerhafte Einbindung und Information der Stiftung gewährleistet wird. Andererseits möchten Stiftungsverantwortliche oftmals nicht nachfragen, weil dies als Misstrauen oder Einmischung gesehen werden könnte, oder es dem nichtoperativen Ansatz der Stiftung widerspricht. Das kann zur Folge haben, dass die Stiftung zu spät erfährt, dass zeitliche Ziele verpasst, Budgets überschritten und gewünschte Resultate nicht erzielt werden.

**Mit wohlwollendem kritischem Blick kontrollieren** » » » Bei Qualität und Erfolg eines Projektes sollten Stiftungen keine Abstriche machen, auch nicht, wenn sie „nur“ fördernd tätig sind. Optimale Zweckverwirklichung ist der Kern des satzungsgemäßen Handelns einer Stiftung. Warum sollte bei gemeinwohlorientierten Projekten auf die Anwendung eines Projektcontrollings verzichtet werden? Hat die Stiftung nicht auch eine Mitver-

antwortung für den Erfolg des von ihr geförderten Vorhabens?

Doch wie und in welchem Umfang kann eine Förderstiftung mit geringer Personalkapazität Projekte prüfend begleiten? Allgemein gilt ein Projekt als erfolgreich, wenn es gut geplant, mit klaren Zielen effizient, kostenbewusst und flexibel durchgeführt wird. Dies markiert die Parameter professioneller Projektplanung. Das Projektcontrolling richtet den Blick auf Leistung, Wirkung, Termineinhaltung, Verwendung von Ressourcen und Einhalten vereinbarter Kosten und Ziele.

Sicherlich hat nicht jedes Projekt einen Umfang, bei dem ein Controlling nötig oder sinnvoll wäre. Doch neuartige, komplexe oder langfristige Projekte bedürfen dauerhafter Steuerungsmechanismen und eines kontrollierenden „Blicks von außen“, den die Förderstiftungen, weil sie nicht in das Projektmanagement verstrickt sind, mitbringen. Sie könnten zudem ihre Position als wohlwollender und zugleich fordernd-kritischer Auftraggeber nutzen, um organisatorisch und inhaltlich den Grad ihrer Einbindung in das Projekt zu bestimmen.

**Das Design von Projekten gemeinsam klären** » » » Stiftungen kennen ihr eigenes Profil und ihre Absichten selbst am besten. Deshalb könnten sie problemlos bei der Gestaltung der Zielsetzung ihre Vorstellungen einbringen. Sie sind Ex-

perten ihrer Vorhaben und haben Erwartungen im Blick auf das, was sie durch Projekte bewirken wollen. Der Kostenrahmen wird in der Regel von ihnen vorgegeben. Mit Kooperationspartnern sollte deshalb klar vereinbart werden, wie das „Design“ eines Projektes beschaffen sein soll. Dies könnte zum Beispiel auf der Grundlage folgender Fragen geschehen:

- » Wie wird die Einbindung der Stiftung garantiert und gestaltet?
- » Sind die Ziele des Projektes genau genug beschrieben? Wird die Stiftung bei der exakten Formulierung der Zielsetzung eingebunden?
- » Welche Projektplanungsstrategien werden vom Projektmanagement eingesetzt? Wie sind die Projektstruktur, die Zuständigkeiten und die Aufgabenverteilung organisiert?
- » Wie wird das Projektcontrolling vom Kooperationspartner gehandhabt? Gibt es standardisierte Werkzeuge des Risikomanagements? Was sind die Stellenschrauben zur Nachjustierung, wenn ein Projekt – was normal ist – nicht zu 100 Prozent planmäßig verläuft?
- » Wie wird die Förderstiftung in den Fluss von Informationen eingebunden? Wer gilt als ihr Ansprechpartner? Wie schnell und an wen werden maßgebliche Veränderungen kommuniziert?

- » Auf welchem Weg ist die Förderstiftung in Entscheidungen über Veränderungen im Verlauf eingebunden, welches Gewicht hat dann ihre Meinung?
- » Mit welchem Verfahren wird der Nutzen für die Zielgruppe, also der Wirkungsgrad des Projektes, gemessen?
- » Wie und durch wen wird während und nach Abschluss des Projektes das Ergebnis nach außen dargestellt?

**Partnerschaftlichen Umgang pflegen** » » » Auch bei geringen zeitlichen Ressourcen, die sie als Auftraggeber einsetzen können, sind die Begutachtung der Projektplanung, regelmäßige Treffen mit Projektverantwortlichen sowie Briefings, Besuche im Projekt, gemeinsame Pressetermine, Vorstellung des Projektverlaufs im Kuratorium/Vorstand der Stiftung durch das Projektteam sicherlich möglich, je nach den individuellen Erfordernissen und Wünschen der Stiftung.

Regelmäßige Reportings sollten selbstverständlich sein. Die Weichenstellungen zu Beginn und die aktive Begleitung während des Projektes entscheiden über dessen Erfolg. Letztlich geht es nicht um Kontrolle, sondern um Unterstützung. Das lohnt sich immer – für alle Beteiligten. « « «



**CHRISTOPH WEBER**

ist geschäftsführender Gesellschafter des Family Offices WSH Deutsche Vermögensstreuhand in Düsseldorf. Da viele Mandanten der WSH Stiftungen unterhalten, hat das Unternehmen unter dem Namen „Stiftungsfinanzcontrolling“ einen separaten Geschäftsbereich zur Unterstützung von Stiftungsmanagern bei betriebswirtschaftlichen Steuerungsaufgaben entwickelt.

Weitere Informationen  
Weber@w-s-h.com  
www.w-s-h.com

## Auf einen Blick

- Eine Förderstiftung arbeitet nicht operativ. Dennoch kann sie mit wenig Aufwand innerhalb des Projektcontrollings Einfluss auf Inhalt, Qualität und Erfolg von Projekten nehmen. Projektcontrolling bezeichnet die Steuerung von Projekten über ihre gesamte Laufzeit. Es hat die Einhaltung der Vorgaben im Blick.
- » Art und Umfang des Projektcontrollings werden am besten schriftlich mit Fördernehmern vereinbart.
  - » Die Fixierung des Projektziels, die Konzeptionierung von Ablauf, Aktivitäten, Meilensteinen und Rahmenbedingungen bilden den Ansatz für ein Controlling.
  - » Plan-Ist-Vergleiche und Sachfortschrittsdokumentationen lassen Abweichungen erkennen und ermöglichen eine rechtzeitige Gegensteuerung.

Die Stiftung kann sich je nach Größe, Zahl und Komplexität der Projekte an dem Projektcontrolling in geeignetem Umfang einbringen. So ist sie unterstützend tätig und gleichzeitig an wichtigen Entscheidungen beteiligt.