

Ein Projekt initiieren

Khalil Naffissa, Tobias Isaak



Agenda

1. Projektidee
2. Projektzielsetzung
3. Projektsteckbrief
4. Projektscope
5. Projektvertrag
6. Übungen



Agenda

1. **Projektidee**
2. Projektzielsetzung
3. Projektsteckbrief
4. Projektscope
5. Projektvertrag
6. Übungen



Projektidee

- Welche Informationen benötige ich bevor ich ein Projekt plane?



Projektidee

- **Welche Informationen benötige ich bevor ich ein Projekt plane?**
 - aktuelle Situation: Branche, Zukunftstrends, finanzielle Lage
 - Umfeld
 - Anforderungen der Kunden
 - Bedürfnisse
 - grobe Kostenschätzung
 - Zeitplanung

Projektidee

1. Anforderungsanalyse
2. Problemdefinition
3. Nutzendefinition



Anforderungsanalyse

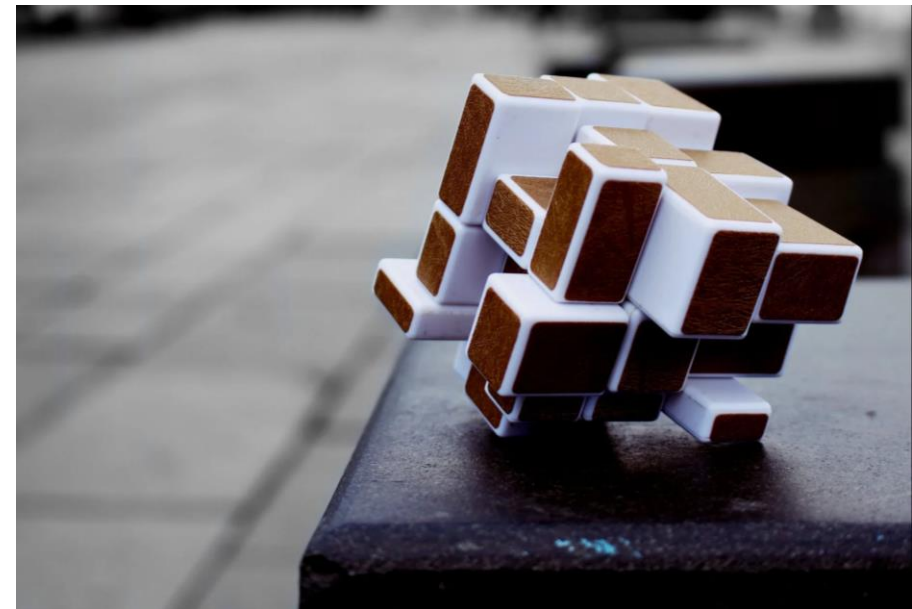
- Warum ist die Durchführung des Projekts für den Kunden nötig?
- Warum und für wen ist das Projekt wichtig?
- Warum und wer hat Interesse am Gelingen des Projektes?



Thema vertiefen

Problemdefinition

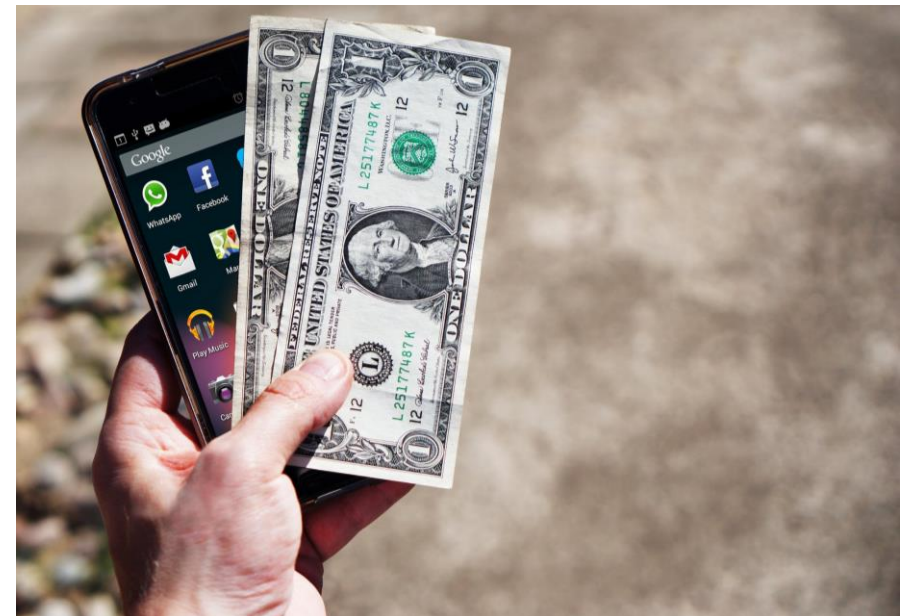
- klar beschreiben, welches Problem gelöst werden soll!
- Geforderte Funktionen und Eigenschaften
- Datengrundlage
- Anforderungen an die Realisierung und die Prozesse



Thema vertiefen

Nutzendefinition

- Welchen Nutzen oder Sinn hat das Projekt?
- Was wird tatsächlich vom Kunden gefordert und gebraucht?
- Wie schaffe ich einen Mehrwert mit dem Projekt?



Projektidee



Merke:

- Die genaue Kenntnis der **Projektsituation**, des **Projektumfelds** und der **Anforderungen** sind Voraussetzungen dafür, das Projekt richtig zu planen und zum Erfolg führen zu können.
- Mit der **Nutzendefinition** definiere ich das eigentliche Ziel des Projekts, damit ich am Ende ein gutes und sinnvolles Projektergebnis erreiche.

Agenda

1. Projektidee
2. **Projektzielsetzung**
3. Projektsteckbrief
4. Projektscope
5. Projektvertrag
6. Übungen



Projektzielsetzung



Merke:

- Durch die **Zielsetzung** wird das Projekt grob strukturiert.
- Das Ziel gibt dem Projekt einen Sinn, eine Richtung und eine Daseinsberechtigung.



Quantitative vs. Qualitative Ziele

Quantitative Ziele

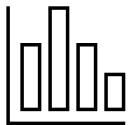
- Bis zum Jahr 2025 senken wir die Kosten um 20%.
- Im nächsten Jahr erhöhen wir das Betriebsergebnis um 10%.
- Durch die Reorganisation kann der Personalbedarf um 10% gekürzt werden.

Qualitative Ziele

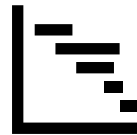
- Wir streben eine bessere Kundenzufriedenheit an.
- Unsere Marke soll im deutschsprachigen Raum bekannter werden.
- Durch das Projekt verbessern wir das Betriebsklima.

Zielarten

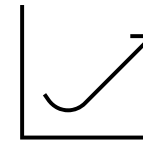
Marktleistungsziele



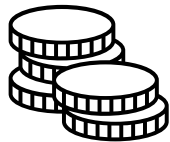
Marktstellungsziele



Rentabilitätsziele



Finanzielle Ziele



Macht- und Prestigeziele



Soziale Ziele



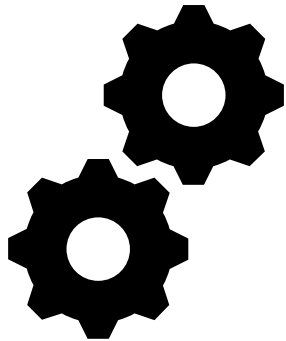
Umweltschutzziele



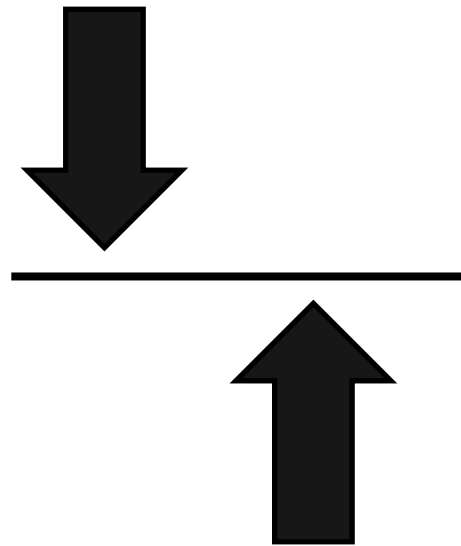
Zielarten

Marktleistungsziele	Neuproduktentwicklung, Verbesserung der Produktqualität, Ausweitung der Sortimentskompetenz und der Sortimentsgestaltung
Marktstellungsziele	Umsatz- und/ oder Absatzsteigerung, Ausweitung des eigenen Marktanteils, Erschließung neuer Märkte
Rentabilitätsziele	Gewinnmaximierung, Steigerung der Umsatzrentabilität, Steigerung der Rentabilität des Eigenkapitals, Steigerung des Unternehmenswerts
Finanzielle Ziele	Verbesserung der Liquidität und des Selbstfinanzierungsgrades, Erhöhung des Deckungsbeitrags, allgemeine Verbesserung der Kapitalstruktur
Macht- und Prestigeziele	Erreichung von Unabhängigkeit und Stärkung des gesellschaftlichen Einflusses, Steigerung des Marktwertes und der Markenbekanntheit
Soziale Ziele	Steigerung der Arbeitszufriedenheit, Schaffung von sozialer Sicherheit, Arbeitsplatzgarantieren und einem positiven Mitarbeiterklima
Umweltschutzziele	Reduzierung von Emissionen, Wasser- und Landschaft, Förderung der Artenvielfalt, Rettung einer bedrohten Tierart

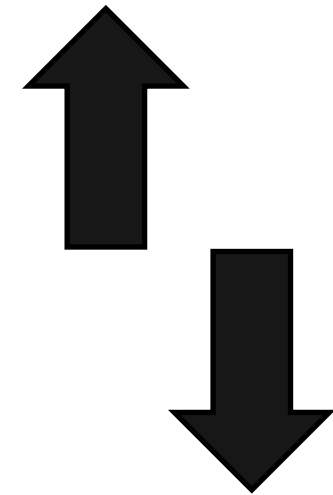
Zielkonflikte



Komplementäre Ziele



Konkurrierende Ziele



Indifferente Ziele

*Klicken Sie auf die Titel um Ihr Wissen zu vertiefen

SMARTe Zielformulierung

S	spezifisch
M	messbar
A	angemessen
R	realistisch
T	terminierbar

Was genau soll erreicht werden?

Woran kann die Zielerreichung gemessen werden?

Ist das Ziel ausreichend motivierend?

Ist das Ziel machbar?

Ist das Ziel innerhalb eines Zeitrahmens planbar?

Thema vertiefen

SMARTe Zielformulierung



S	spezifisch
M	messbar
A	angemessen
R	realistisch
T	terminierbar

<https://www.agile-master.de/smart-ziele-projektmanagement/>

SMARTe Zielformulierung

Aufgabe:
Formulieren Sie ein SMARTes Ziel für das Projekt „Jobsuche“!

S	spezifisch	Was genau soll erreicht werden?
M	messbar	Woran kann die Zielerreichung gemessen werden?
A	angemessen	Ist das Ziel ausreichend motivierend?
R	realistisch	Ist das Ziel machbar?
T	terminierbar	Ist das Ziel innerhalb eines Zeitrahmens planbar?



Projektzielsetzung



Merke:

- Erst mit dem Projekt beginnen, wenn alle **Klarheit und Einigkeit über die Ziele** haben.
- Das gilt für **Projektmitglieder** sowie **Auftraggeber** und **Stakeholder**.
- Unklare oder fehlende Ziele führen zu **Problemen und Fragen**.



Agenda

1. Projektidee
2. Projektzielsetzung
- 3. Projektsteckbrief**
4. Projektscope
5. Projektvertrag
6. Übungen



Projektsteckbrief



Möglicher Aufbau und Strukturierung

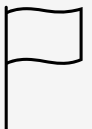
Projektrahmen

- Name/Titel des Projekts
- Art des Projekts
- 3 TOP-Themen
- Erste Schritte
- Mögliche Engpässe/“Stolpersteine“
- Stakeholder



Projektziel

- Zu erreichende Ergebnisse
- Bereits vordefinierte Ergebnisse
- Sonstige Kriterien



Versprechungen/Erwartungen

- Versprechungen, die bereits gemacht wurden
- Allgemeine oder individuelle Erwartungen



Möglicher Aufbau und Strukturierung

Aufwandschätzung

- Anfallende Kosten (geplant/ungeplant)
- Finanzielle Ressourcen/Budget
- Projektdauer
- zeitliche Einschränkungen
- Bereits vorgegebene Deadlines



Verfügbare Informationen

- Hintergrundinformationen zum Auftraggeber, Thema, Wettbewerb
- Existierendes Know-how
- Themenspezifische Ansprechpartner



Projektstruktur

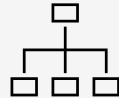
- Projektphasen
- Methodik
- Meilensteine



Möglicher Aufbau und Strukturierung

Projektorganisation

- Zusammensetzung des Projektteams
- Kompetenzen der Projektmitglieder
- Zusätzliche Ressourcen
- Wichtige Ansprechpartner



Projektkontrolle

- Vereinbartes Reporting
- Ansprechpartner im Krisenfall



Projektsteckbrief



Merke:

- Der **Projektsteckbrief** enthält alle wichtigen Informationen zum Umfang des Projektes.
- Wie detailliert dieser geschrieben wird, hängt vom Projekt, den Teilnehmern, der Projektdauer und dem Projektleiter ab.



Quiz

Klicken Sie auf [diesen Link](#)
oder scannen Sie den
QR-Code



Agenda

1. Projektidee
2. Projektzielsetzung
3. Projektsteckbrief
4. **Projektscope**
5. Projektvertrag
6. Übungen



Projektscope

Wichtigster Punkt in der
Projektinitiierungsphase



eigentlicher Inhalt des
Projekts



Projektscope

Werkzeuge, Materialien
und Arbeitskräfte



Entwicklungs- und
Entscheidungsperiode



Thema vertiefen

Beispiel: Hausbau

Produktbeschreibung

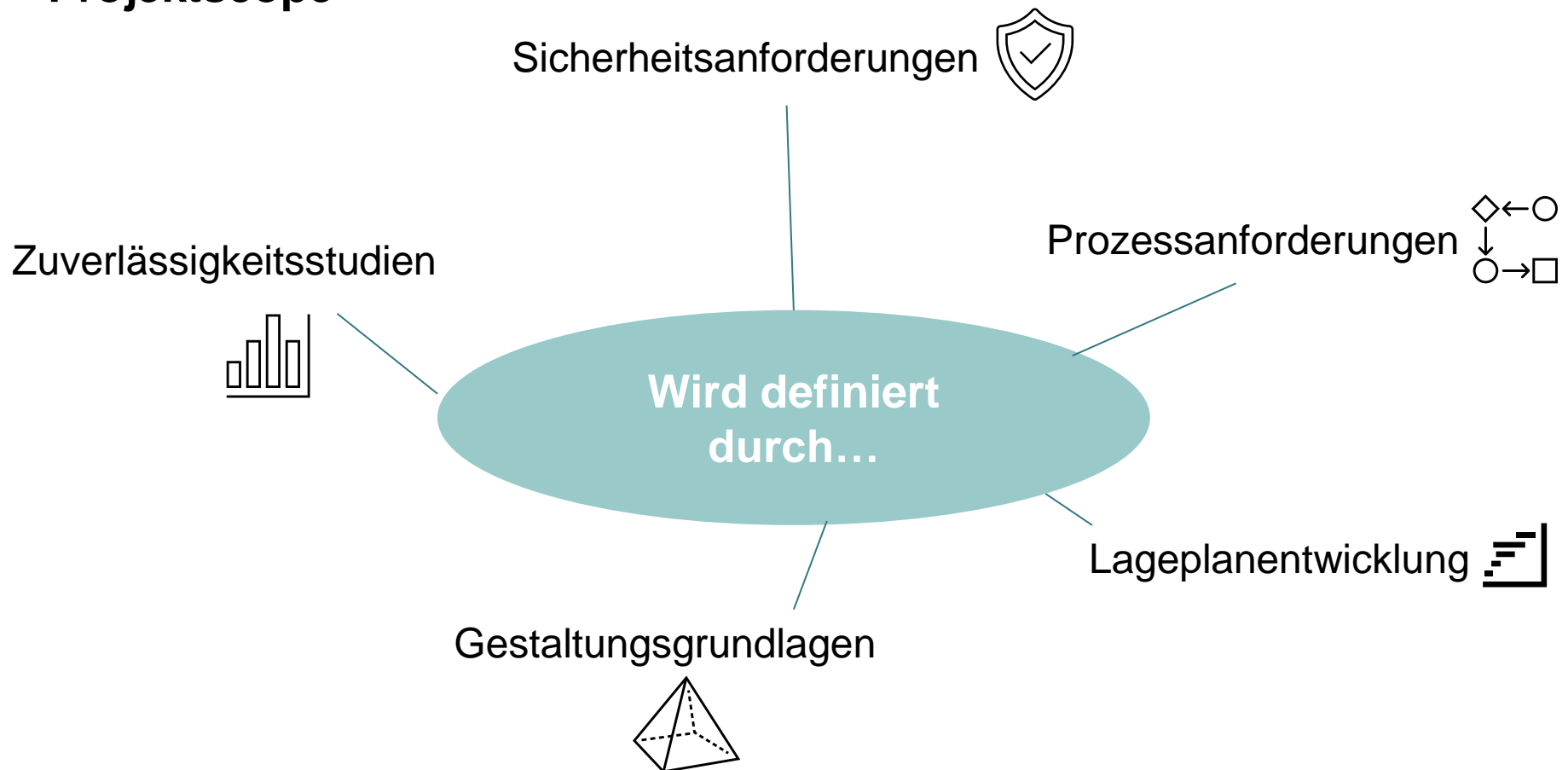
- 4 Räume
- 2 Badezimmer
- Eine Küche
- Einen Balkon

Projektscope

- Wir bauen ein Haus mit 4 Räumen, 2 Badezimmern, einer Küche und einen Balkon in 6 Monaten, mit einem festgelegten Budget von 250.000€. Wir verwenden dazu Arbeitskräfte, Maschinen und weitere Ressourcen.



Projektscope



Projektscope

Unterscheidung zwischen „in scope“ und „out of scope“

- Was gehört zum Projekt und was nicht?

Out of scope

- entscheidend für die Bewertung des Projekterfolgs
- birgt Potenziale für Folgeprojekte
- Grundlage für Release Management



Agenda

1. Projektidee
2. Projektzielsetzung
3. Projektsteckbrief
4. Projektscope
- 5. Projektvertrag**
6. Übungen



Projektvertrag

- schafft Verbindlichkeit für Inhalte, Ziele, Preis und Zeitrahmen
- Roter Faden für Projektplanung
- Richtlinie für Projektmanager
- Verhandlungsgrundlage für jede Änderung und Ergänzung am Projektscope
- Vertragsgrundlage
 - Verschriftlichung
 - Unterzeichnung
 - Kommunikation



Projektvertrag

Lastenheft

- Grobkonzept
- vom Auftraggeber
- Aufgabenstellung
- Anforderungen
- Ziele



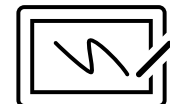
Pflichtenheft

- Feinkonzept
- vom Auftragnehmer
- Umsetzung der Ziele



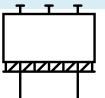
Projektvertrag

Projektrahmen		
1	Projektname	Bau einer Zweigstelle eines IT-Unternehmens
2	Auftraggeber	IT Solutions GmbH
3	Auftragnehmer	Big Bau Experts GmbH & Co KG
4	Verantwortlicher Projektleiter	Herr Franktiani
5	Projektstart	01.03.2021
6	Projektende	01.09.2021



Projektvertrag

Projektergebnis						
1	Ausgangssituation/ Rahmenbeding- ungen	Das IT-Unternehmen ist zu klein für alle Mitarbeiter und muss erweitert werden				
2	Projektvision/ Strategische Zielsetzung	Eröffnung einer Zweigstelle für 50 Mitarbeiter				
3	Zu erarbeitende Ergebnisse/ Projektdeliverables	Errichtung eines Gebäudekomplexes mit 30 Büroräumen, 6 Badezimmer, 4 Großraumbüros für 50 Mitarbeiter				
4	Messkriterien	S	M	A	R	T
		Bau eines Gebäudes	Für 50 Mitarbeiter	Budget von 2 Mio €	Projektdauer 6-8 Monate	Fertigstellung am 01.09.21




Projektvertrag

Projektkosten		
1	Gesamtkosten	1.800.000 €
2	Kosten für externe Projektunterstützung (Honorare)	1.500.000 €
3	Projektnebenkosten	300.000 €

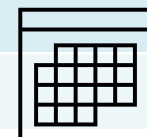


Projektvertrag

Projektteam					
		Name	Aufgabe	Umfang	
1	Mitarbeiter – intern	Herr Franktiani	Projektleiter	100%	
		Frau Müller	Projektmanagement	80%	
		Frau Misuri	IT	40%	
2	Mitarbeiter - extern	Herr Timbar	Vorarbeiter	50 PT	
		Herr Misik	Bauleiter	30 PT	
		Frau Malerari	Architektin	20 PT	
3	Projektverantwortung (Projekt-/ Teilprojekt-/ Arbeitspaketverantwortliche)	1. Produkt – Müller / Malerari			
		2. Prozesse – Franktiani / Müller/ Malerari			
		3. Technik – Misk/ Timbar/ Misuri			
4	Stakeholder (erweitertes Projektteam)	1. Abteilungsleiter IT			
		2. Abteilungsleiter Produktmanagement			
		3.			

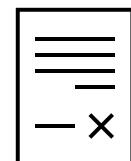
Projektvertrag

Projekttermine												
1	Zu erreichende Meilensteine	1. Fundament zum 01.04.										
		2. Erste Etage zum 01.05.										
		3. Dach zum 01.06.										
		4. Rohbau fertig zum 01.07.										
		5. Fertigstellung und Freigabe zur Einrichtung der Büroarbeitsplätze zum 01.09.										
2	Berichterstattung an den Lenkungskreis	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Wann</th> <th>Teilnehmerkreis</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>15.04.</td> <td>Projektleitung + Stakeholder</td> </tr> <tr> <td>15.05.</td> <td>Projektleitung + Stakeholder</td> </tr> <tr> <td>15.06.</td> <td>Projektleitung + Stakeholder</td> </tr> <tr> <td>15.07.</td> <td>Projektleitung + Stakeholder</td> </tr> </tbody> </table>	Wann	Teilnehmerkreis	15.04.	Projektleitung + Stakeholder	15.05.	Projektleitung + Stakeholder	15.06.	Projektleitung + Stakeholder	15.07.	Projektleitung + Stakeholder
		Wann	Teilnehmerkreis									
		15.04.	Projektleitung + Stakeholder									
		15.05.	Projektleitung + Stakeholder									
		15.06.	Projektleitung + Stakeholder									
15.07.	Projektleitung + Stakeholder											
15.04.	Projektleitung + Stakeholder											
15.05.	Projektleitung + Stakeholder											
15.06.	Projektleitung + Stakeholder											
15.07.	Projektleitung + Stakeholder											



Projektvertrag

Vertragsbestimmungen		
1	Leistungsabgrenzung (out of scope)	Errichtung einzelner Büroarbeitsplätze
2	Geheimhaltung und Datenschutz	Die Datenschutzerklärung (siehe Anhang) ist von allen am Projektbeteiligten vor Aufnahme der Tätigkeit zu unterzeichnen
3	Zahlungsmodalitäten (inkl. Vertragsstrafen)	Aufwandsgerecht zum Monatsende
4	Sonstige Vertragsbedingungen	Siehe Anhang



Projektvertrag

Vertragsabschluss		
1	Datum/ Unterschrift Auftraggeber	15.02.2019, Herr Franktiani für IT Solutions GmbH
2	Datum/ Unterschrift Auftragnehmer	15.02.2019, Herr Misik für Big Bau Experts GmbH & Co KG
3	Vertragsersteller/ Version	Fr. Müller, v1.2 (abgestimmt)
4	Sonstige Vertragsbestandteile	1. Geheimhaltungsverpflichtung
		2. Datenschutzvereinbarung
		3. AGBs beider Parteien



Projektvertrag

- Größter Meilenstein im Projektverlauf
- Startschuss für die Projektplanungsphase
- Bevollmächtigung für Projektmanager & Projektteam
- Verbindliche Festlegung des Projektscope
- Herstellung klarer Verantwortlichkeiten



Projektinitiierung mit externer Unterstützung

- Verhandlung des Projectsopes über einen Pitch
- Projektanbieter stellen Vorgehensweise und Zielsetzung vor und verteidigen diese
(Beispiel: Höhle der Löwen)
- Projektauftrag statt Projektvertrag

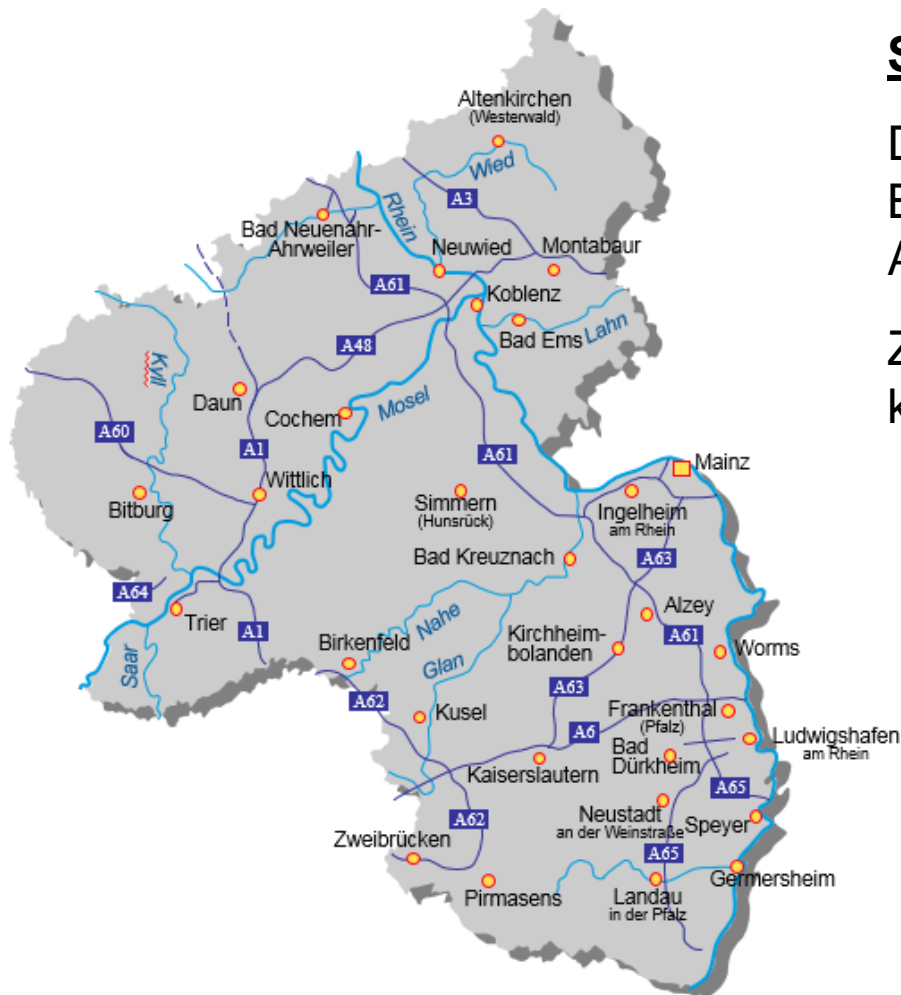


Agenda

1. Projektidee
2. Projektzielsetzung
3. Projektsteckbrief
4. Projektscope
5. Projektvertrag
6. **Übungen**



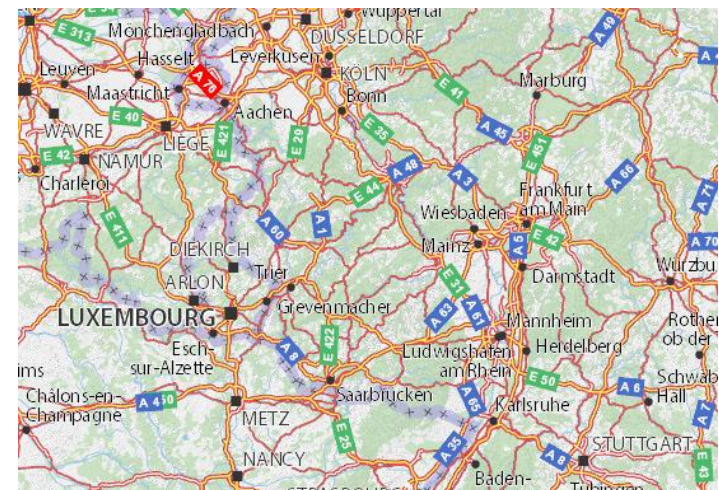
Übung: Fallstudie „Brückenbau“



Situation:

Der Fluss Rhein fließt für ca. 205 km durch das Bundesland Rheinland-Pfalz. Es gibt 9 Brücken. Außerdem können Fähren genutzt werden.

Zwischen Mainz und Worms gibt es über 50 km keine Brücke.



Übung: Fallstudie „Brückenbau“



Situation:

Viele Menschen aus Rheinland-Pfalz arbeiten rechts vom Rhein in Städten wie Frankfurt, Darmstadt, Mannheim und Heidelberg. Sie müssen große Umwege mit dem Auto fahren, um den Rhein zu überqueren.

Die vorhandenen Brücken bei Mainz und Worms sind ständig stark überlastet.

Übung: Fallstudie „Brückenbau“

WIESBADENER KURIER ⁷⁵

plus Freitag, 08.03.2019 - 14:17 6 4 min

Ruf nach neuer Rheinquerung zwischen Mainz und Worms

Politiker verschiedener Couleur aus dem südlichen Rheinhessen haben eine Erklärung für eine weitere Rheinquerung unterzeichnet. Auf der hessischen Rheinseite regiert indes weiter Zurückhaltung.



Situation:

Seit Jahren will man eine weitere Rhein-Brücke zwischen Mainz und Worms zu errichten, um die vorhandenen Brücken zu entlasten und die Wohngebiete attraktiver zu machen. Dabei gibt es auch Widerspruch.

Eine Bürgerinitiative (Vertreter aus 10 Städten und Gemeinden) will das Projekt „Brückenbau“ neu starten.

Unterstützen Sie das Projekt in der entscheidenden Phase der Initiierung!

Fallstudie „Brückenbau“ | Aufgabe 2.1

Führen Sie eine Anforderungsanalyse, Problemdefinition und Nutzendefinition durch!

Anforderungsanalyse

Warum ist die Durchführung des Projekts für den Kunden nötig?

Warum und für wen ist das Projekt wichtig?

Warum und wer hat Interesse am Gelingen des Projektes?



Fallstudie „Brückenbau“ | Aufgabe 2.1

Lösung

Führen Sie eine Anforderungsanalyse, Problemdefinition und Nutzendefinition durch!

Anforderungsanalyse

Das Projekt ist gut für Menschen, die links vom Rhein wohnen und auf der rechten Seite arbeiten (Pendler). Sie können Fahrzeit mit dem Auto sparen (keine Umwege mehr).

Die anderen Brücken werden nicht mehr so überlastet sein. Es gibt weniger Staus.



Fallstudie „Brückenbau“ | Aufgabe 2.1

Führen Sie eine Anforderungsanalyse, Problemdefinition und Nutzendefinition durch!

Problemdefinition

Geforderte Funktionen und Eigenschaften

Datengrundlage

Anforderungen an die Realisierung und die Prozesse



Lösung

Fallstudie „Brückenbau“ | Aufgabe 2.1

Führen Sie eine Anforderungsanalyse, Problemdefinition und Nutzendefinition durch!

Problemdefinition

Das Problem besteht darin, dass es keine Brücke zwischen Mainz und Worms gibt. Menschen, die links vom Rhein wohnen, können nicht schnell und einfach zu Arbeitsstellen rechts vom Rhein kommen.

Fallstudie „Brückenbau“ | Aufgabe 2.1

Führen Sie eine Anforderungsanalyse, Problemdefinition und Nutzendefinition durch!

Nutzendefinition

Welchen Nutzen oder Sinn hat das Projekt?

Was wird tatsächlich vom Kunden gefordert und gebraucht?

Wie schaffe ich einen Mehrwert mit dem Projekt?



Lösung

Fallstudie „Brückenbau“ | Aufgabe 2.1

Führen Sie eine Anforderungsanalyse, Problemdefinition und Nutzendefinition durch!

Nutzendefinition

Reduzierung der Fahrtstrecke => Zeitersparnis

Umwelt schonen

Attraktivität der Region verbessern

Entlastung anderer Brücken

Fallstudie „Brückenbau“ | Aufgabe 2.2



Schreiben Sie quantitative und qualitative Ziele auf!

Quantitativ:

-
-
-

Qualitativ:

-
-
-

Fallstudie „Brückenbau“ | Aufgabe 2.2

Lösung

Schreiben Sie quantitative und qualitative Ziele auf!

Quantitativ:

- Bau einer Brücke mit 2 Spuren pro Richtung und Radweg auf beiden Seiten
- Bau einer Brücke, die das geplante Budget nicht übersteigt, funktionale Bauweise
- Bau einer Brücke für täglich ca. 75.000 Autos

Qualitativ:

- Hochwertige und fast wartungsfreie Brückenkonstruktion
- Ästhetische Brücke, die zum Wahrzeichen wird
- Schaffung einer Alternative zur Fähre, die Brutgebiete von Vögeln durchquert (Naturschutz)

Fallstudie „Brückenbau“ | Aufgabe 2.3

Welche Zielkonflikte sind möglich?



Ziel A	Ziel B	Konflikt	Wer ist betroffen?

- Bau einer Brücke mit 2 Spuren pro Richtung und Radweg auf beiden Seiten
- Bau einer Brücke, die das geplante Budget nicht übersteigt, funktionale Bauweise
- Bau einer Brücke für täglich ca. 75.000 Autos
- Hochwertige und fast wartungsfreie Brückenkonstruktion
- Ästhetische Brücke, die zum Wahrzeichen wird
- Schaffung einer Alternative zur Fähre, die Brutgebiete von Vögeln durchquert (Naturschutz)

Fallstudie „Brückenbau“ | Aufgabe 2.3

Welche Zielkonflikte sind möglich?

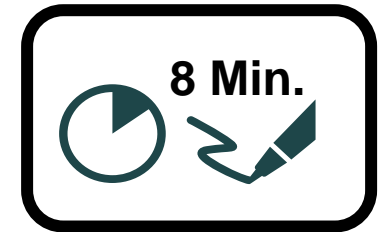


Ziel A	Ziel B	Konflikt	Wer ist betroffen?
Bau einer Brücke, die das Budget nicht übersteigt	Ästhetische Brücke, Wahrzeichen	Konkurrierende Ziele: Funktionale Bauweise/Kostensparnis ≠ ästhetisches Wahrzeichen	Bewohner, Besucher, Touristen
Bau einer Brücke für 75.000 Autos	Hochwertige und wartungsfreie Konstruktion	Konkurrierende Ziele: Starke Nutzung der Brücke bedeutet auch regelmäßige Wartung/Brückenerneuerung	Stadt, Land (zuständig für Wartung)

Fallstudie „Brückenbau“ | Aufgabe 2.4

Was bedeutet „SMART“?

Schreiben Sie ein SMARTes Ziel für den Brückenbau auf!



	Definition	Zielformulierung
S		
M		
A		
R		
T		

Fallstudie „Brückenbau“ | Aufgabe 2.4

Lösung

Was bedeutet „SMART“?

Schreiben Sie ein SMARTes Ziel für den Brückenbau auf!

	Definition	Zielformulierung
S	spezifisch	Bau einer Brücke mit 2 Spuren pro Richtung + Radweg
M	messbar	2 Spuren pro Seite, Radweg pro Seite, Länge x
A	angemessen	Nur für Auto + Rad, keine Fußgängerwege, keine Eisenbahn
R	realistisch	Budget nach Erfahrungswerten kalkuliert, Erstellung Bau-Konsortium zur besseren Kapazitätsplanung
T	terminierbar	Fertigstellung innerhalb von 36 Monaten

Fallstudie „Brückenbau“ | Aufgabe 2.5

Ein Projektauftrag wird erteilt. Was soll „in scope“ und was „out of scope“ sein?



In scope:

Zufahrtsmöglichkeiten
sowie Anschluss an
das Verkehrsnetz auf
beiden Seiten

Schaffung einer
Eisenbahnanbindung

Begehbarkeit für
Fußgänger

Out of scope:

Bau einer
zweispurigen Brücke
auf beiden Seiten
inkl. Radwegen mittig
zwischen Mainz und
Worms

Fallstudie „Brückenbau“ | Aufgabe 2.5

Lösung

Ein Projektauftrag wird erteilt. Was soll „in scope“ und was „out of scope“ sein?

In scope:

Bau einer zweispurigen Brücke auf beiden Seiten inkl. Radwegen mittig zwischen Mainz und Worms

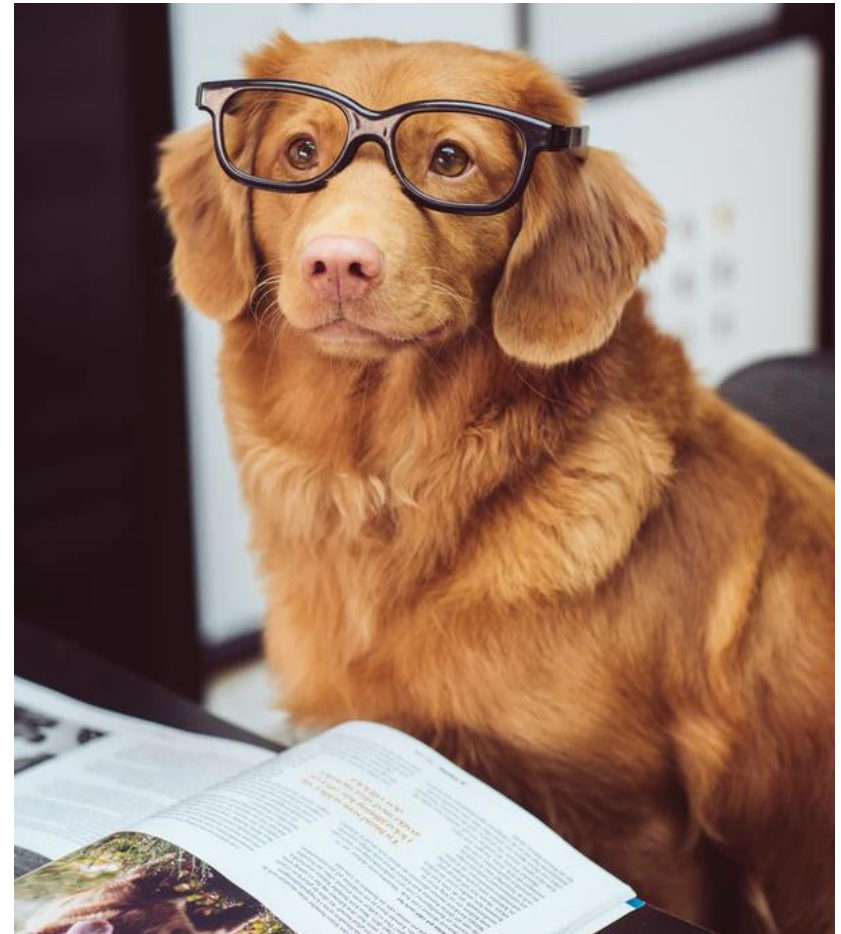
Zufahrtsmöglichkeiten sowie Anschluss an das Verkehrsnetz auf beiden Seiten

Out of scope:

Schaffung einer Eisenbahnanbindung

Begehbarkeit für Fußgänger

**Vielen Dank
für Ihre
Aufmerksamkeit**



Wichtige Schlagwörter in dieser Lektion

- Projektidee
- Anforderungsanalyse
- Problemdefinition
- Nutzendefinition
- Projektzielsetzung
- Zielarten
- Zielkonflikte
- Projektsteckbrief
- Projektscope
- Leistungsumfang
- Lastenheft
- Pflichtenheft
- Projektauftrag
- Projektvertrag
- Pitch

Buchtipp



- Arbeitsbuch
- 188 Seiten
- Preis: 24,99 € (Print), 19,99 € (Online)
- Weitere Informationen [hier](#)
- Möglichkeit der Finanzierung über einen Antrag zur Individualförderung über Netzwerk Lippe

Kontakt



Tobias Isaak
Tel. 0 52 31 / 64 03 – 78
t.isaak@netzwerk-lippe.de



Khalil Naffissa
Tel. 0 52 31 / 64 03 – 665
k.naffissa@netzwerk-lippe.de

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

In Kooperation mit: