

## Ein Projekt durchführen

Khalil Naffissa, Tobias Isaak



# Agenda

1. Projektkontrolle
2. Projektsteuerung
3. Risikomanagement
4. Änderungsmanagement
5. Übungen



# Agenda

1. **Projektkontrolle**
2. Projektsteuerung
3. Risikomanagement
4. Änderungsmanagement
5. Übungen

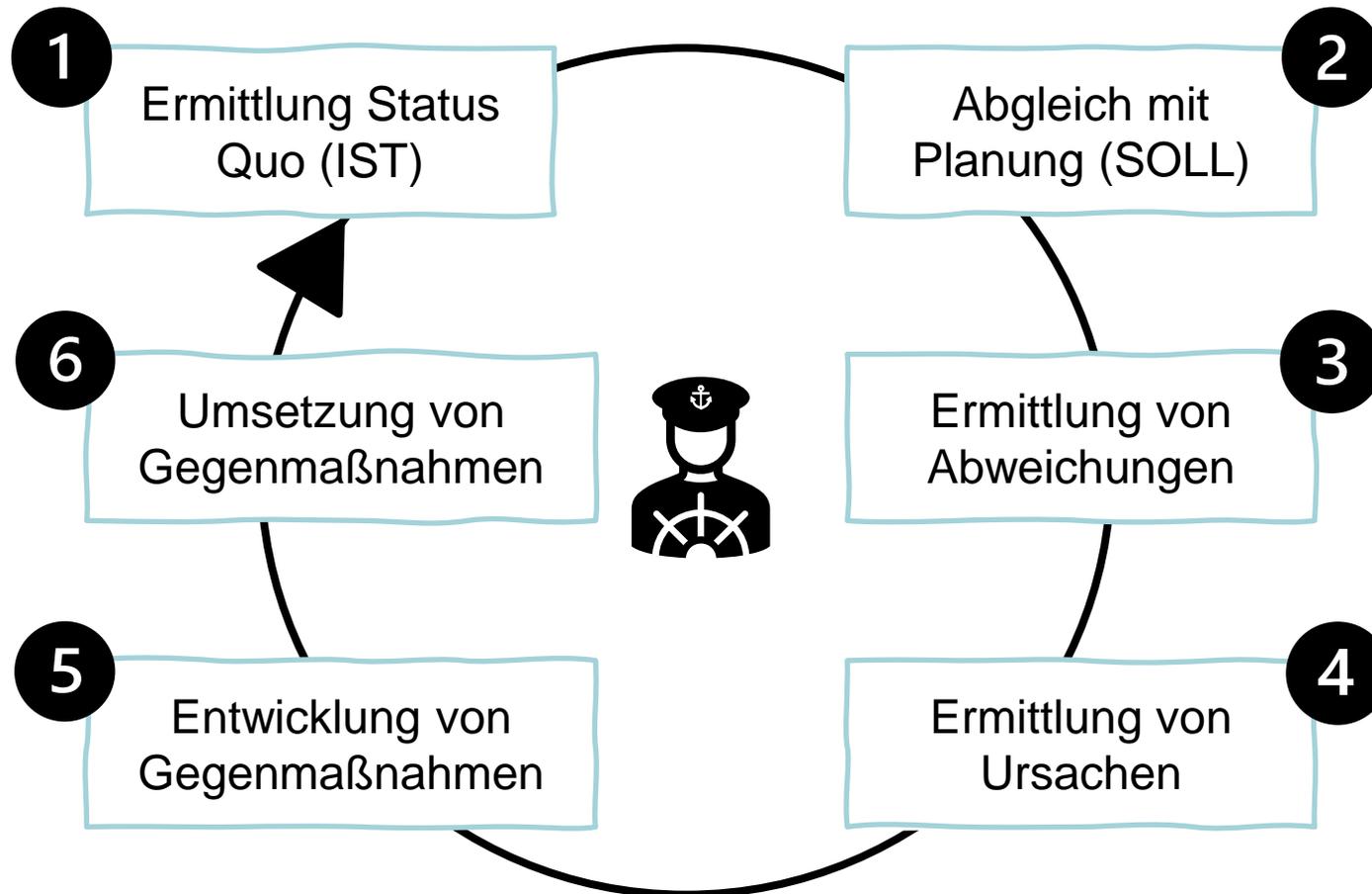


## Projektkontrolle

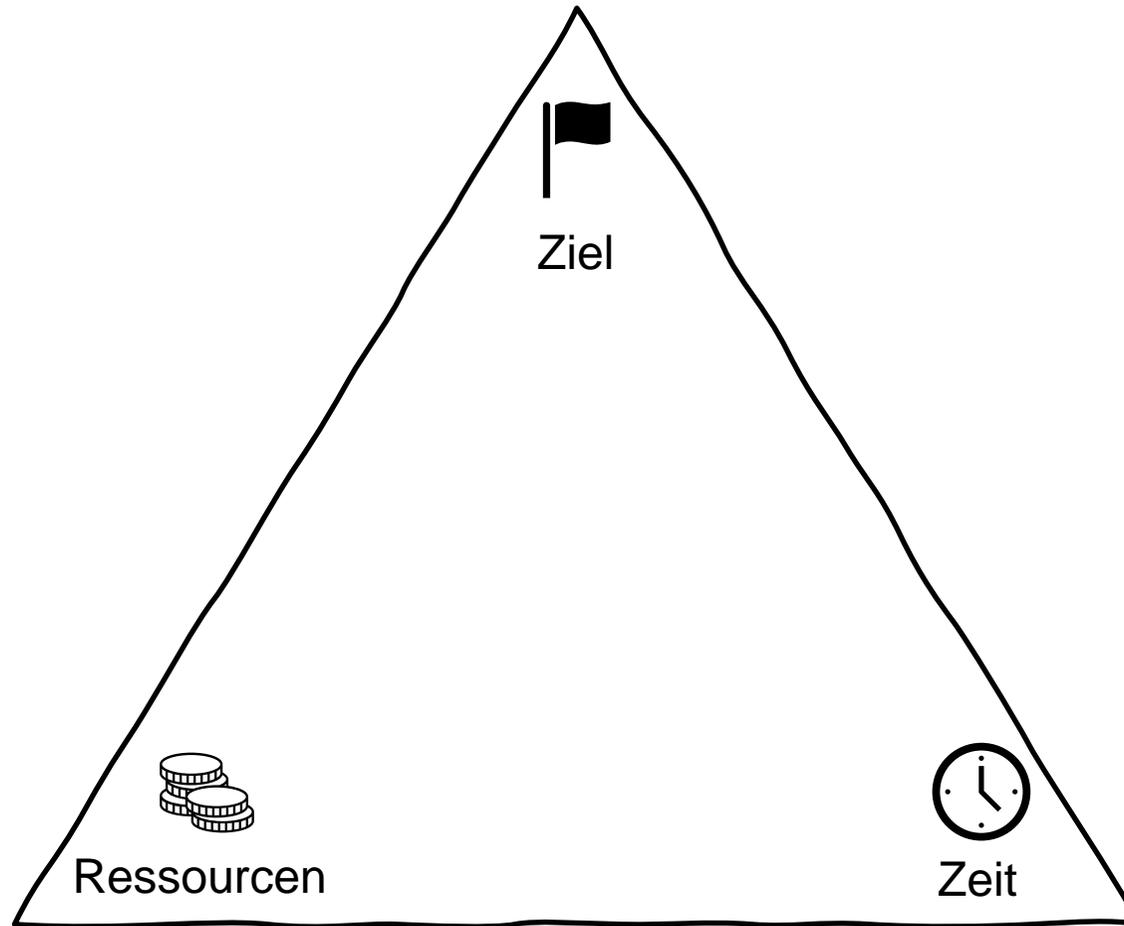
- Rückwärtsbetrachtung
- Korrekturmaßnahmen
- Änderungen in Termin- und Ressourcenplanung
- Statuskontrolle
- Abstimmungstermine
- Dokumentationsformen



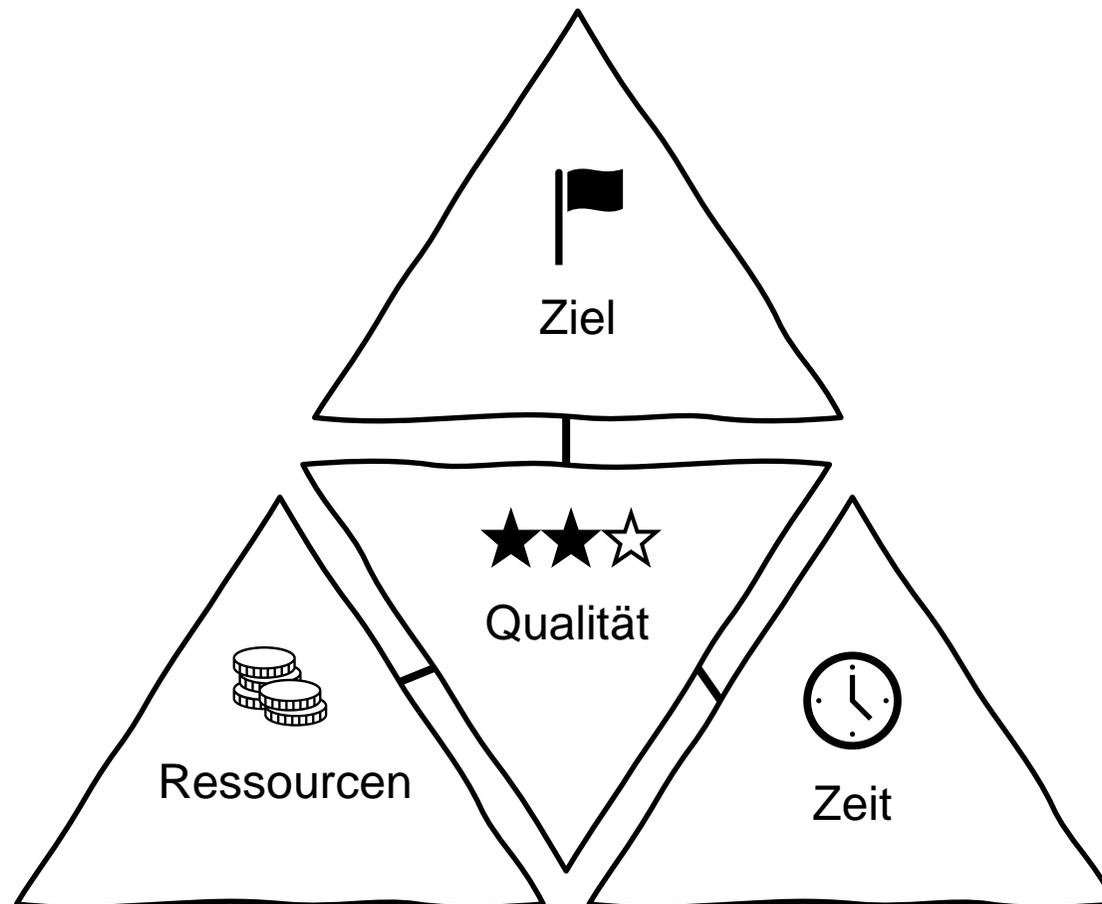
## Kreislauf der Projektkontrolle



## Gegenstand der Projektkontrolle



## Gegenstand der Projektkontrolle



## Statusmeeting

- zentrales Element der Projektkontrolle
- aktueller Stand von Projekt und Tätigkeiten
- Projektinhalt und Aufgaben
- Projekt lenken
- Entscheidungen treffen
- Prioritäten setzen
- Antrieb fürs Projekt



## Agenda

Name des Projekts:

Teilprojekt:

Verantwortlicher:

Datum:

Top 01: Erledigte Aufgaben

Top 02: Anstehende Aufgaben

Top 03: Themen mit Abstimmungsbedarf

Top 04: Sonstiges



## Statusbericht

- Grundlage jedes Statusmeetings
- Max. eine Seite
- aktuelle Projektsituation
- Wichtige Themen
- Bereichsübergreifende Infos
- Kurze Zusammenfassung
- Informationsgrundlage für Auftraggeber und Stakeholder



## Statusbericht

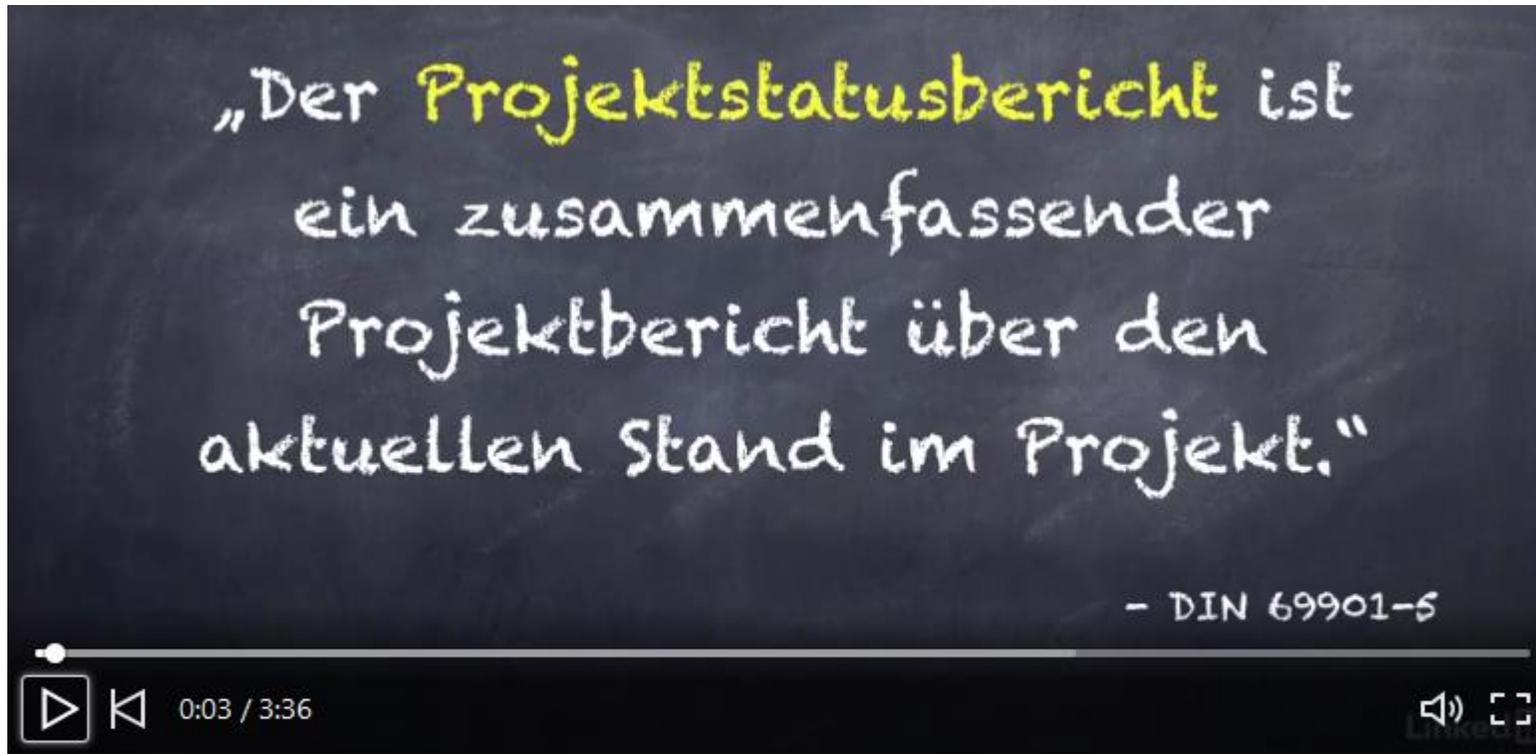
<b>Projekt:</b>	Vegantine – Einführung einer vegetarischen Kantine	<b>Verantwortlich:</b>	Frau Pauli
<b>Teilprojekt:</b>	B- Informationen und Schulung der Mitarbeiter zum Thema „gesunde Ernährungsweise“	<b>Datum:</b>	01.05.2021
<b>Arbeitspaket:</b>	Organisation einer „Ernährungswoche“	<b>Version:</b>	1.3

Gesamtstatus	Ist-Stand	Prognose	Risiken & Probleme	Entscheidungsbedarf
<b>Inhalt</b>			Bisher konnte keine Kalenderwoche gefunden werden, an der möglichst viele Mitarbeiter im Haus sind.	Es werden 3 alternative Zeiträume für die Durchführung favorisiert, das Projektteam muss sich für eine Alternative entscheiden.
<b>Zeit</b>				
<b>Kosten</b>				

## Statusbericht

<b>Aktivitäten und erreichte Ergebnisse im Berichtszeitraum</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interner Team Kick-Off</li> <li>2. Brainstorming bzgl. möglicher Themen und Aktivitäten</li> <li>3. Erstellung einer Longlist mit Themen und Aktivitäten</li> <li>4. Suche nach einem geeigneten Termin</li> <li>5. Kontaktaufnahme mit einer Krankenkasse bzgl. einer möglichen Kooperation</li> </ol>		
<b>Geplante Aktivitäten für den kommenden Berichtszeitraum</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Festlegung eines Termins für die „Ernährungswoche“</li> <li>2. Kommunikation des Termins an die Personalabteilung und den Betriebsrat</li> <li>3. Auswahl der Themen und Aktivitäten (Shortlist)</li> <li>4. Kontaktaufnahme mit weiteren Kooperationspartnern (z.B. Sportverein und Fitness-Studio)</li> <li>5. Erstellung eines ersten groben Ablaufplans (Konzept) für die Ernährungswoche“</li> </ol>		
<b>Aufwand (in PT) geplant:</b>	60	<b>Aufwand (PT) verbraucht:</b>	6

## Video zur Vertiefung

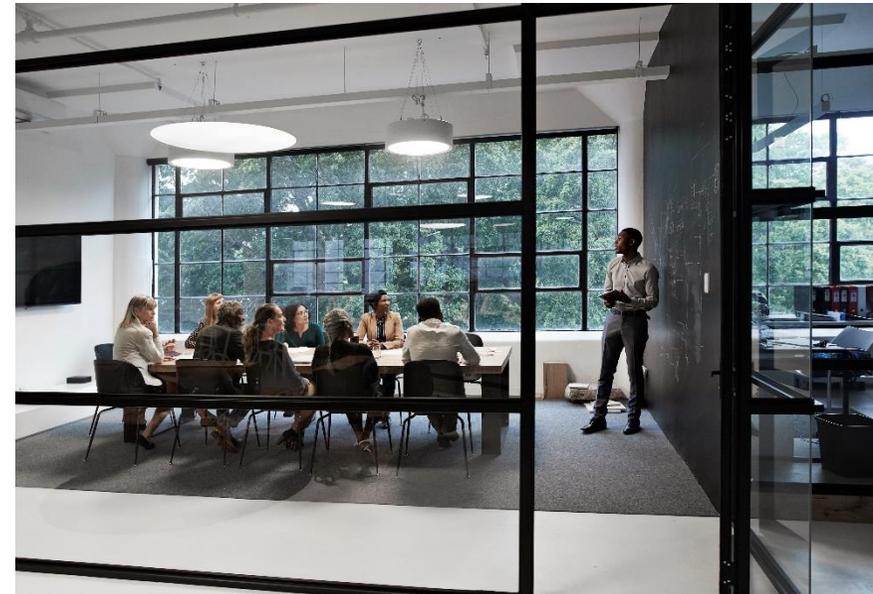


### Statusreport

Aus dem Kurs: [Projektmanagement: Steuerung und Controlling](#)

## Lenkungskreis

- Meeting mit Auftraggeber oder Stakeholdern
- Größere Terminabstände
- Auftraggeber erfährt Ergebnisse, IST-Zustand, Planung, Projektrichtung
- Entscheidungen treffen
- Kritische Themen besprechen
- min. 3 Treffen



## Lenkungskreis

### Agenda

Name des Projekts:

Teilprojekt:

Top 01: Erledigte Aufgaben

Top 02: Anstehende Aufgaben

Top 03: Abstimmungsbedarf

Alternative A:

Verantwortlicher:

Datum:

Alternative B:



# Projektkontrolle



## Merke:

- Unter Projektkontrolle versteht man **die Kontrolle des Projektfortschritts** anhand der initial erstellten **Projektplanung** (Soll-Ist-Abgleich).

## Projektkontrolle



### Merke:

- Unter Projektkontrolle versteht man **die Kontrolle des Projektfortschritts** anhand der initial erstellten **Projektplanung** (Soll-Ist-Abgleich).
- Es handelt sich daher um eine **rückwärtsgerichtete Betrachtung** des Projektverlaufs.

## Projektkontrolle



### Merke:

- Unter Projektkontrolle versteht man **die Kontrolle des Projektfortschritts** anhand der initial erstellten **Projektplanung** (Soll-Ist-Abgleich).
- Es handelt sich daher um eine **rückwärtsgerichtete Betrachtung** des Projektverlaufs.
- Dies kann **schriftlich** mithilfe eines regelmäßig zu verfassenden **Statusberichts** oder **mündlich** im Rahmen eines **Statusmeetings** (mit dem Team oder mit dem Lenkungskreis) erfolgen.

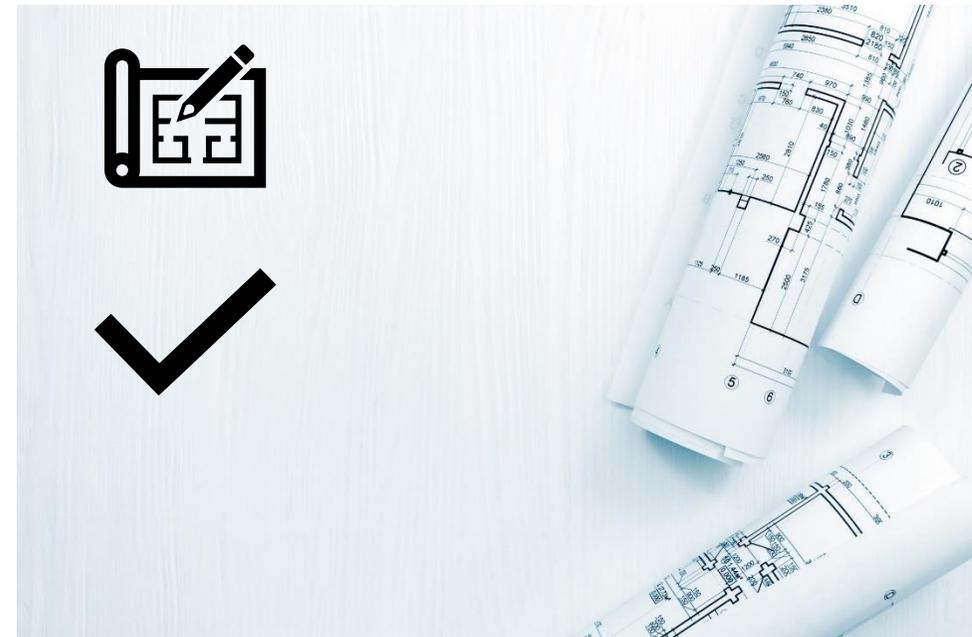
# Agenda

1. Projektkontrolle
2. **Projektsteuerung**
3. Risikomanagement
4. Änderungsmanagement
5. Übungen



## Projektsteuerung

- Soll-Ist-Abgleich
  - Soll-Stand = Plan
  - Ist-Stand = aktueller Status
- Das Projekt zielgerichtet vorantreiben



## Projektsteuerung | Ausgewählte Techniken



*\* mit Erläuterungen in den Links*

## Projektsteuerung | Ergebnisprotokoll (Beispiel)

<b>Ergebnisprotokoll zur Lenungskreissitzung</b>				<b>Datum: 19.02.2021</b>	
<b>Projektname:</b> Marketingkampagne für eine Produktneueinführung					
<b>Protokollant:</b> Herr Paul (Marketing)					
<b>Teilnehmer:</b> Frau Juli, Herr Manier, Frau Bollier, Frau Nenters					
<b>Nr.</b>	<b>Kategorie (A, B, I)</b>	<b>Beschreibung</b>	<b>Verantwortung</b>	<b>Bis wann?</b>	
<b>1</b>	<b>I</b>	Aufgrund technischer Schwierigkeiten verschiebt sich die Einführung des Produkts.	alle	12.03.	
<b>2</b>	<b>I</b>	Frau Manier verlässt das Unternehmen. Ihre Aufgaben übernimmt Herr Bollier.	alle	01.06.	
<b>3</b>	<b>A</b>	Abstimmung des neuen Zeitplans mit der Abteilung Produktmanagement	Herr Paul	20.03.	
...	...	...	...	...	
<b>8</b>	<b>B</b>	Nächstes Lenungskreistreffen mit dem verantwortlichen Produktmanager	Herr Paul	31.03.	

## Projektsteuerung | Ergebnisprotokoll (Beispiel)

<b>Ergebnisprotokoll zur Lenungskreissitzung</b>				<b>Datum:</b> 19.02.2021	
<b>Projektname:</b> Marketingkampagne für eine Produktneueinführung					
<b>Protokollant:</b> Herr Paul (Marketing)					
<b>Teilnehmer:</b> Frau Juli, Herr Manier, Frau Bollier, Frau Nenters					
Nr.	Kategorie (A, B, I)	Beschreibung	Verantwortung	Bis wann?	
1	I	Aufgrund technischer Schwierigkeiten versch... A = Aufgabe ... ng des Produkts.	alle	12.03.	
2	I	Frau M... B = Beschluss ... nternehmen. Ihre Aufg... I = Information ... Bollier.	alle	01.06.	
3	A	Abstimmung des neuen Zeitplans mit der Abteilung Produktmanagement	Herr Paul	20.03.	
...	...	...	...	...	
8	B	Nächstes Lenungskreistreffen mit dem verantwortlichen Produktmanager	Herr Paul	31.03.	

## Projektsteuerung | Ergebnisprotokoll

- Kurz, knapp, präzise
- Schriftlich
- Zeitnah
- Öffentlich

<b>Ergebnisprotokoll zur Lenkungskreissitzung</b>				<b>Datum:</b> 19.02.2021
<b>Projektname:</b> Marketingkampagne für eine Produktneueinführung				
<b>Protokollant:</b> Herr Paul (Marketing)				
<b>Teilnehmer:</b> Frau Juli, Herr Manier, Frau Bollier, Frau Nenters				
Nr.	Kategorie (A, B, I)	Beschreibung	Verantwortung	Bis wann?
1	I	Aufgrund technischer Schwierigkeiten verschiebt sich die Einführung des Produkts.	alle	12.03.
2	I	Frau Manier verlässt das Unternehmen. Ihre Aufgaben übernimmt Herr Bollier.	alle	01.06.
3	A	Abstimmung des neuen Zeitplans mit der Abteilung Produktmanagement	Herr Paul	20.03.
...	...	...	...	...
8	B	Nächstes Lenkungskreistreffen mit dem verantwortlichen Produktmanager	Herr Paul	31.03.

## Projektsteuerung | To-do-Liste (Beispiel)

Nr.	To-do (Aufgabe)	Verantwortung	Start	Ende	Status
<b>101</b>	Organisation Lenkungskreistreffen	Herr Paul	01.03.	14.04.	erledigt
...	...	...	...	...	...
<b>150</b>	Übergabe von Frau Manier an Herrn Bollier	Frau Manier	15.04.	15.05.	nicht begonnen
<b>151</b>	Abstimmung des neuen Zeitplans mit der Abteilung Produktmanagement	Herr Paul	01.04.	20.04.	begonnen

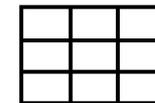
## Projektsteuerung | Entscheidungsmatrix

### Beispiel: Organisation eines Kundenevents

A = Kundenevent im Freien

B = Kundenevent in einem Restaurant

C = Kundenevent in einem Zelt im Freien



### Entscheidungsmatrix

Kriterium	Gewichtung	Erfüllungsgrad für Alternative		
	(in %)	A	B	C
Möglichst wetterunabhängige Location				
Möglichst geringe Equipmentkosten				
Möglichst hohe Teilnehmerzahl				
Tolle Atmosphäre für die Besucher				
<b>Gesamtnutzen</b>		<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

## Projektsteuerung



### Merke:

- Bei der **Projektsteuerung** handelt es sich um **vorwärtsorientierte Tätigkeiten**. Mit Hilfe von To-do-Listen, Ergebnisprotokollen und Entscheidungsmatrizen soll sichergestellt werden, dass der Projektverlauf „on track“ bleibt und auch weiterhin das Projektziel verfolgt.
- Grundlage für eine effektive Projektsteuerung ist regelmäßige **Projektkontrolle**.

# Agenda

1. Projektkontrolle
2. Projektsteuerung
- 3. Risikomanagement**
4. Änderungsmanagement
5. Übungen



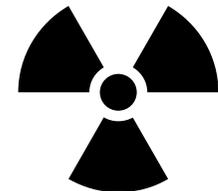
# Risikomanagement

## Risiken

- fachlich
- technisch
- organisatorisch
- politisch
- strategisch

## Risiken durch veränderte

- Kundenanforderungen
- Lieferantensituation
- externe Rahmenbedingungen



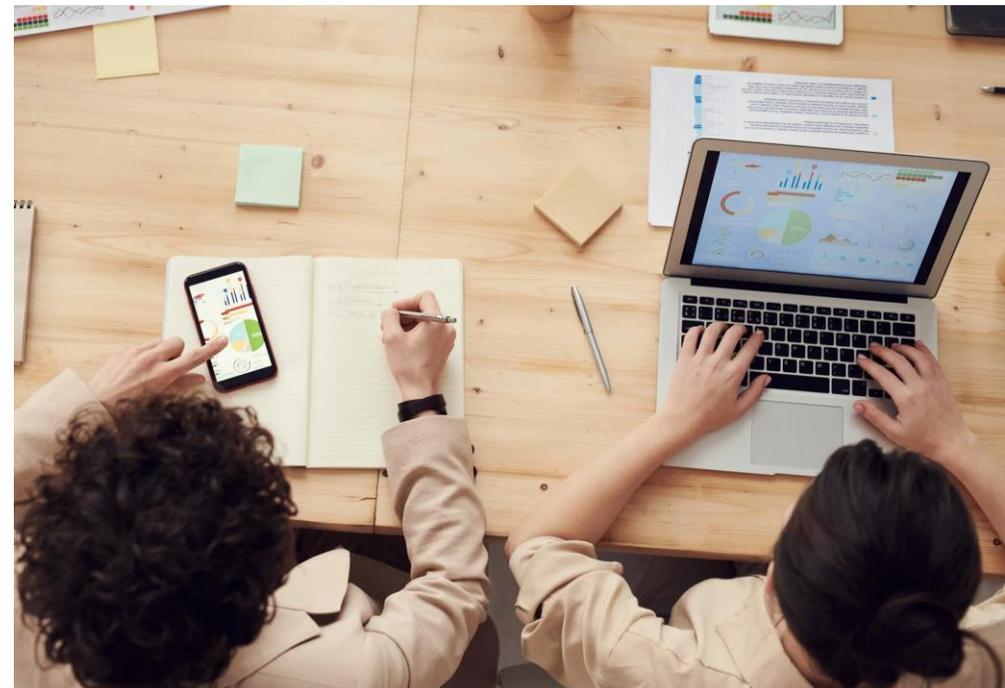
# Risikoliste

## 1. Identifikation der auftretenden Risiken

- Jeder verantwortlich
- Art des Risikos benennen
- Risikobeschreibung
- Ursache für das Auftreten

## 2. Analyse der identifizierten Risiken

- Kleiner Kreis
- Eintrittswahrscheinlichkeit ermitteln
- Schadensausmaß ermitteln



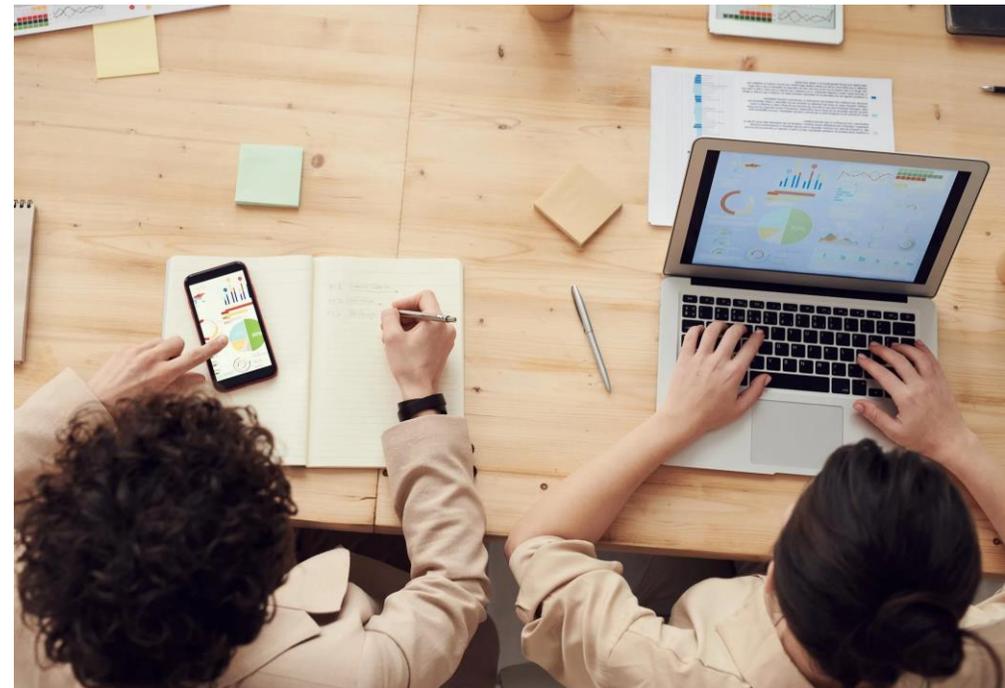
## Risikoliste

### 3. Bewertung der analysierten Risiken

- Eintrittswahrscheinlichkeit
- Schadensausmaß

### 4. Steuerung aller als kritisch identifizierten Risiken

- Verantwortung & Termin zur Abschaffung
- Statusvergabe



# Risikoliste

	1. Identifikation			2. Analyse		3. Bewertung	4. Steuerung		
Nr.	Art des Risikos	Risiko- beschreib- ung	Ursache	EW	SA	EW x SA	Verantwortung	Termin	Maßnahme
1	Organisato- risch	Kunden wissen nichts über die Veranstaltung	Zu wenige Besucher	1	2	2	Marketing	01.05.	Erneute Prüfung des Werbebudgets
2	Externe Rahmen- bedingungen	Kunden sind informiert, gehen aber auf andere Veranstaltung en	Viele Parallel- Veranstalt ungen	3	2	6	Projektleiter	01.03.	Externe Faktoren bei Terminplanung beachten
3	Organisato- risch	Kunden verlassen die Veranstaltung schnell wieder	Uninteress antes Programm	1	2	2	Marketing	01.06.	Programmauswahl am Publikum ausrichten

### EW: Eintrittswahrscheinlichkeit

- 1 = gering
- 3 = möglich
- 5 = sehr wahrscheinlich

### SA: Schadensausmaß

- 1 = unkritisch
- 3 = kritisch
- 5 = extrem kritisch (gleichzusetzen mit dem Scheitern des Projekts)

# Risikoliste

## Hilfestellung für den Projektmanager

- Verantwortlich für das Risiko
- Aktueller Status des Risikos
- Risiken unterscheiden

## Nachteil

- Unübersichtlichkeit



## Risikoliste

### Verwechslungsgefahr

#### Risiko

- wahrscheinlich
- kann das Projekt negativ beeinflussen

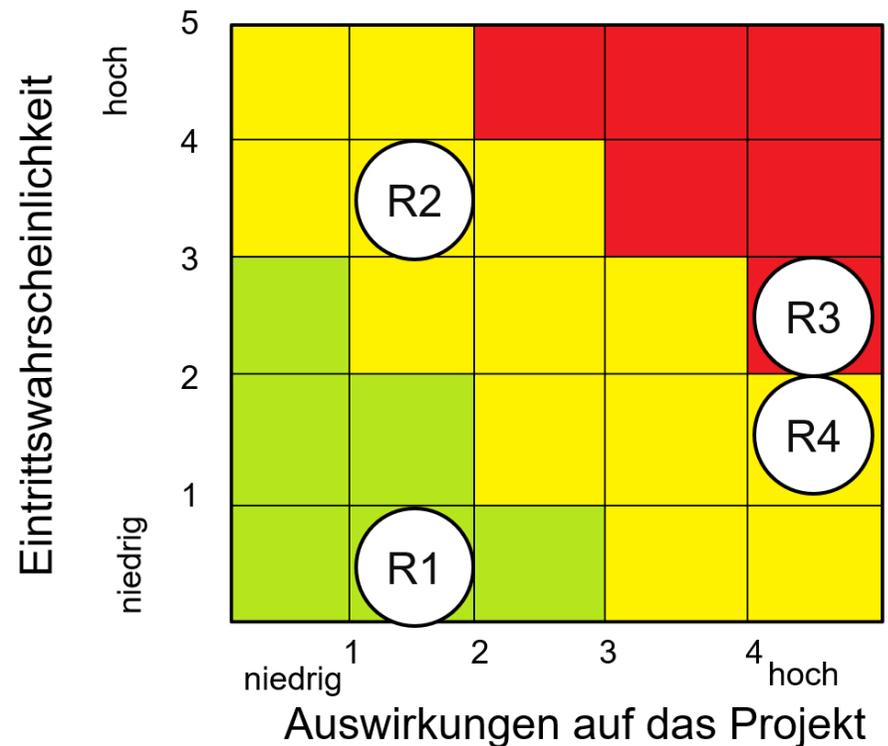
#### Problem

- eindeutig
- beeinflusst das Projekt negativ



## Risikomatrix

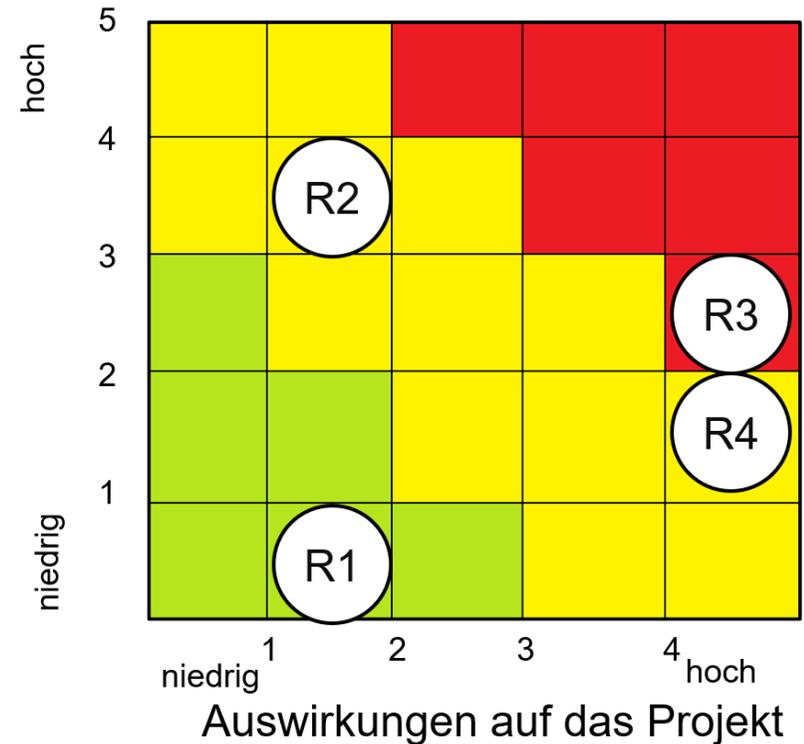
- Priorisierung von
  - Eintrittswahrscheinlichkeit
  - Eintrittshöhe
- Bessere Übersichtlichkeit
- Erkennen von Risiken



## Risikomatrix

Nr.	1. Identifikation			2. Analyse		3. Bewertung
	Art des Risikos	Risiko- beschreibung	Ursache	EW	SA	EW x SA
1	<u>Organisatorisch</u>	Kunden wissen nichts über die Veranstaltung	Zu wenige Besucher	1	2	2
2	Externe Rahmenbedingungen	Kunden sind informiert, gehen aber auf andere Veranstaltungen	Viele Parallel-Veranstaltungen	3	2	6

Eintrittswahrscheinlichkeit



# Risikomanagement



## Merke:

- Unter einem **Risiko** versteht man eine **Projektrahmenbedingung**, die den **Projekterfolg gefährden** kann, aber **nicht zwangsläufig muss**. Manche Risiken sind bereits vor Projektbeginn bekannt, andere tauchen unvermittelt und unverhofft auf.
- **Risikomanagement** bedeutet, sich dieser Problematik bewusst zu sein und das **Beobachten bekannter Risiken** sowie das **Ausschauhalten nach neuen Risiken** als Teil der Projektsteuerung zu verstehen

## Videoclip zur Vertiefung



The video player thumbnail features a man with glasses and a suit, Fabian Kaiser, smiling. The background is light blue with two yellow warning triangles and a play button icon. The text reads: "WAS IST RISIKO-MANAGEMENT?" and "FABIAN KAISER". At the bottom, there is a progress bar showing 0:00 / 8:38 and various control icons.

#risikomanagement #wasistrisikomanagement #agileheroes  
Was ist Risikomanagement? 🤔 Risikomanagement erklärt! 📢

# Agenda

1. Projektkontrolle
2. Projektsteuerung
3. Risikomanagement
- 4. Änderungsmanagement**
5. Übungen



# Änderungsmanagement

- Umgang mit Veränderungen
- Frühzeitige Erkennung von
  - notwendigen Veränderungen
  - Anpassungen
- Integriert in
  - regelmäßiger Projektkontrolle
  - kontinuierlicher Projektsteuerung
- Von Projektbeginn bis Abschluss



## Quellen für Projektveränderungen

- Anforderungen
- Gesetzliche Änderungen oder Neuerungen
- Abweichungen
- Prozessanalysen
- Ergebnisse qualitätssichernder Maßnahmen und Überprüfungen



## Arten von Veränderungen

### Änderung

- des Projektziels
- des Projektumfangs
- der technisch/funktionalen Ausführung



## Change Request Antrag

<b>Projekt:</b>	<b>Einrichtung eines Online Shop</b>	<b>CR-Ersteller:</b>	<b>Hr. Tapir (AP-Verantwortlicher)</b>
<b>Teilprojekt:</b>	<b>Kundenzugang</b>	<b>CR-Datum:</b>	<b>29.04.2019</b>
<b>Arbeitspaket:</b>	<b>Anmeldeprozess</b>	<b>CR-Status:</b>	<b>In Bearbeitung</b>
<b>Beschreibung der Ausgangssituation</b>	Die derzeitige Prozessbeschreibung sieht einen einstufigen Anmeldeprozess ohne nochmalige Bestätigung des Kunden vor. Der Kunde kann nach der initialen Erstanmeldung sofort auf seinen Account zugreifen.		
<b>Beschreibung der Änderungsanforderung</b>	Der Anmeldeprozess soll geändert werden, sodass der Kunde bei der initialen Erstanmeldung eine E-Mail erhält, welche er bestätigen muss. Erst dann wird er für den Online-Shop freigeschaltet.		
<b>Begründung der Änderungsanforderung</b>	Geänderte gesetzliche Anforderung aufgrund der DSGVO		

## Change Request Antrag

<b>Auswirkungen der Änderung auf andere Teilprojekte/ Arbeitsprojekte</b>	1. Die E-Mail-Adresse muss ein Pflichtfeld sein		
	2. Der initiale Anmeldeprozess muss das Versenden einer E-Mail auslösen		
	3. Der Account darf erst nach Bestätigung der E-Mail freigeschaltet sein.		
<b>Kostenschätzung</b>	<b>1.500€ (IT-Leistung)</b>	<b>Schätzung Zeitbedarf</b>	<b>1 MT</b>
<b>Voraussichtliches Startdatum</b>	<b>asap</b>	<b>Geplante Fertigstellung</b>	<b>Vor Testbeginn (01.06.)</b>
<b>Datum, Unterschrift des Antragstellers</b>	<b>29.04. Herr Tapir</b>	<b>Datum, Unterschrift des Projektleiters</b>	

# Änderungsmanagement



## Merke:

- Unter **Change Request Management** versteht man den Umgang mit Veränderungen innerhalb des Projekts.
- In der Praxis wird für die Dokumentation und den notwendigen Genehmigungsprozessen häufig mit sogenannten **Change Requests (CRs)** gearbeitet.

## Webinar zur Vertiefung



Change Management: Veränderungsmanagement im Unternehmen gestalten (Webinar)

# Agenda

1. Projektkontrolle
2. Projektsteuerung
3. Risikomanagement
4. Änderungsmanagement
5. **Übungen**



## Übung: Fallstudie „Vegantine“



### Situation (1/3):

Herr Peters ist Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens. Vor Kurzem ist er aus gesundheitlichen Gründen Vegetarier geworden. Nun will er auch in der Betriebskantine vegetarische Mahlzeiten anbieten. Langfristig soll dort nur noch vegetarisches Essen angeboten werden. Damit will er seine Mitarbeiter motivieren, sich ebenfalls ausschließlich vegetarisch zu ernähren. Vielleicht gelingt es ihm, durch gesunde Ernährung seiner Mitarbeiter die Krankenquote zu senken.

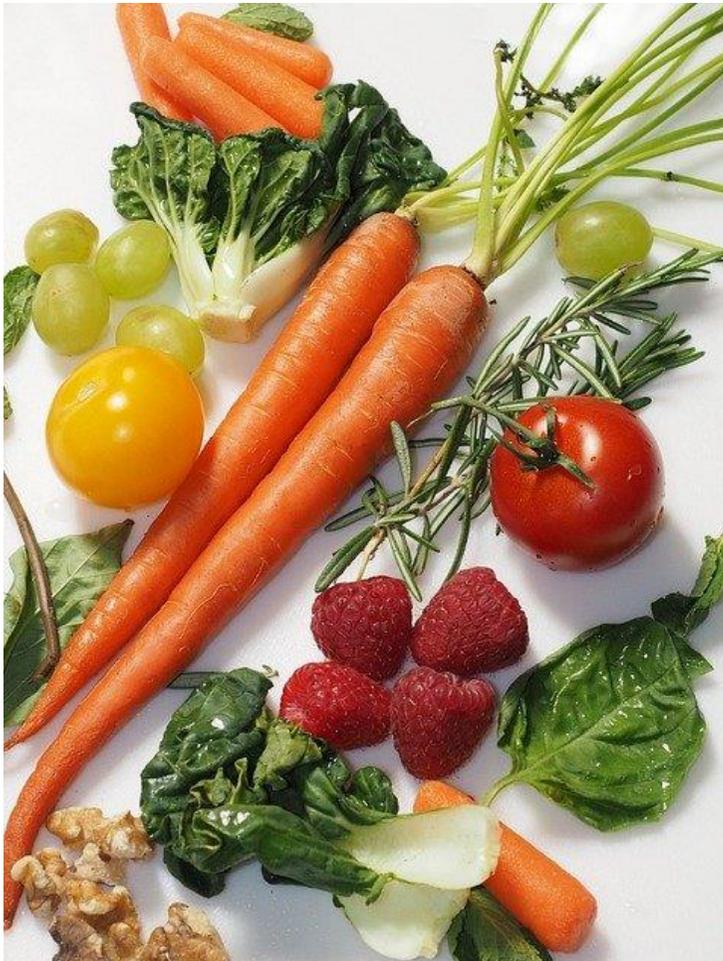
## Übung: Fallstudie „Vegantine“



### Situation (2/3):

Die Kantine wird aktuell von Herrn Moppel geführt, der auch eine Fast-Food-Kette betreibt. Bisher war „gesunde Ernährung“ kein Thema in der Kantine. Viele Mitarbeiter bevorzugen „deftiges“ Essen mit viel Fleisch. Daher ist es notwendig, die Mitarbeiter auf die Gefahren einer ungesunden Ernährung hinzuweisen und sie zu sensibilisieren.

## Übung: Fallstudie „Vegantime“



### Situation (3/3):

Das Projekt wurde gestartet und läuft seit sechs Wochen. Das Projektteam arbeitet erfolgreich zusammen. Es werden zwei Teilprojekte unterschieden:

**Teilprojekt A:** Veränderung des Essensangebotes in der Kantine

**Teilprojekt B:** Information und Schulung der Mitarbeiter zum Thema „gesunde Ernährung“

## Fallstudie „Vegantine“ | Aufgabe 1

**Rollenspiel:** Es wurde vorgeschlagen, eine Salatbar einzurichten. Im Projektteam gibt es jedoch Uneinigkeit darüber, ob diese notwendig ist. Es werden drei Alternativen für die Gestaltung einer Salatbar vorgeschlagen. In der heutigen Projektsitzung soll entschieden werden, ob die Salatbar umgesetzt wird und wenn ja, welche Variante.

*Person A: gegen eine Salatbar | Person B: für Variante 1 | Person C: für Variante 2 | Person D: für Variante 3*

### Variante 1

€ 1.642 €



### Variante 2

€ 3.346 €



### Variante 3

€ 4.671 €



## Fallstudie „Vegantine“ | Aufgabe 2

**Teamaufgabe:** Es gibt drei Alternativen bei der Umstellung auf vegetarische Essen:

- A = Sofortiger Umstieg auf ausschließlich vegetarisches Essen
- B = Angebot zwei vegetarische Gerichte + zwei Fleischgerichte
- C = MO, MI, FR vegetarisches Essen, DI, DO Fleischgerichte

Füllen Sie als Team die Entscheidungsmatrix aus und teilen Sie Ihre Entscheidung für eine Alternative im Chat mit.

[Link zur  
Entscheidungsmatrix  
\(Excel\)](#)

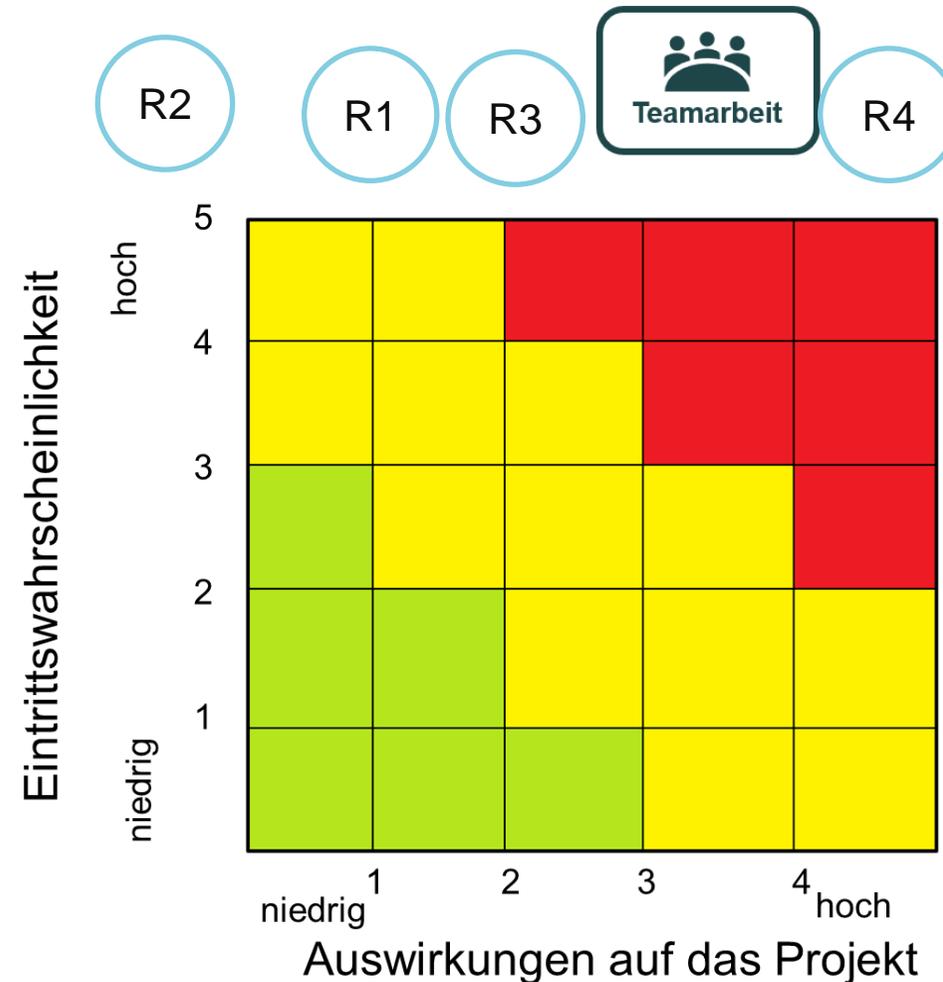


Kriterium	Gewichtung	Erfüllungsgrad für Alternative		
	(in %)	A	B	C
1. hohe Nachfrage				
2. geringe Kosten				
3. hohe Zufriedenheit				
4. einfache Durchführung				
<b>Gesamtnutzen</b>		<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

## Fallstudie „Vegantine“ | Aufgabe 3

**Teamaufgabe:** In welchem Feld würden Sie die folgenden Projektrisiken einordnen?

- Risiko 1: Das vegetarische Essen schmeckt nicht.
- Risiko 2: Die Mitarbeiter essen notgedrungen vegetarisch. Sie sind nicht überzeugt.
- Risiko 3: Keiner geht nach der Umstellung in die Kantine (totaler Misserfolg!)
- Risiko 4: Der Pächter Herr Moppel weigert sich, vegetarisch zu kochen. Ein neuer Caterer muss gefunden werden => Projekt verzögert sich.

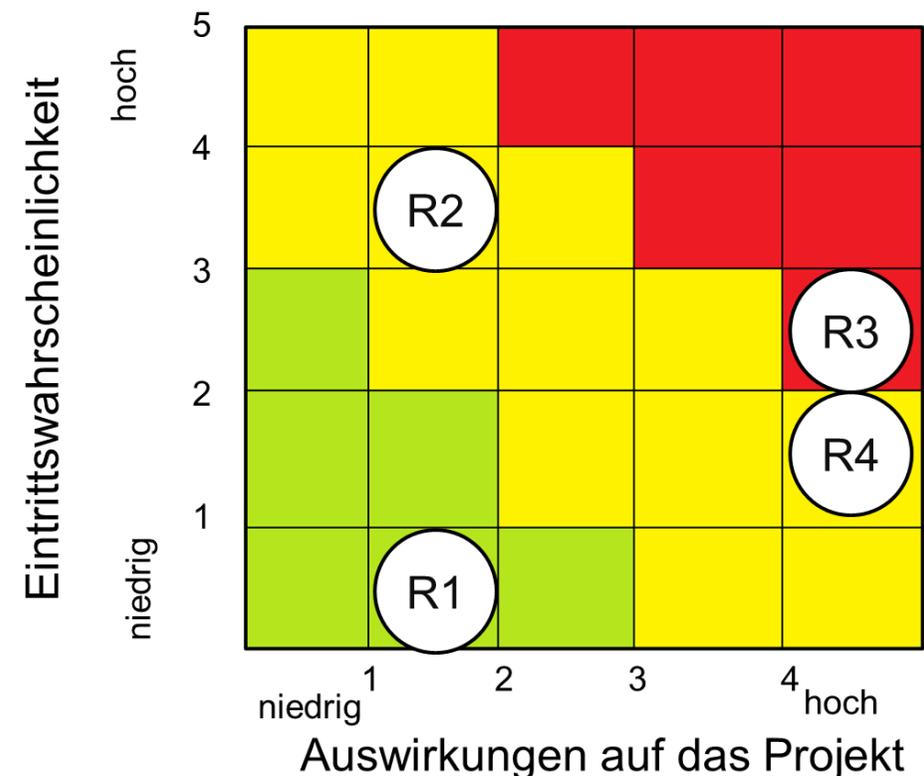


## Fallstudie „Vegantine“ | Aufgabe 3

**Lösung**

**Teamaufgabe:** In welchem Feld würden Sie die folgenden Projektrisiken einordnen?

- Risiko 1: Das vegetarische Essen schmeckt nicht.
- Risiko 2: Die Mitarbeiter essen notgedrungen vegetarisch. Sie sind nicht überzeugt.
- Risiko 3: Keiner geht nach der Umstellung in die Kantine (totaler Misserfolg!)
- Risiko 4: Der Pächter Herr Moppel weigert sich, vegetarisch zu kochen. Ein neuer Caterer muss gefunden werden => Projekt verzögert sich.



## Fallstudie „Vegantine“ | Aufgabe 4



Neben der Umstellung des Speiseplans auf vegetarische Gerichte möchte Herr Peters nun die gesamte Kantine auch optisch neu gestalten. So sollen auch die Wände gestrichen sowie neue Tische und neue Stühle angeschafft werden.

- Um was für eine Art „Change Request“ handelt es sich?

## Fallstudie „Vegantine“ | Aufgabe 4

### Lösung



Neben der Umstellung des Speiseplans auf vegetarische Gerichte möchte Herr Peters nun die gesamte Kantine auch optisch neu gestalten. So sollen auch die Wände gestrichen sowie neue Tische und neue Stühle angeschafft werden.

- Um was für eine Art „Change Request“ handelt es sich?

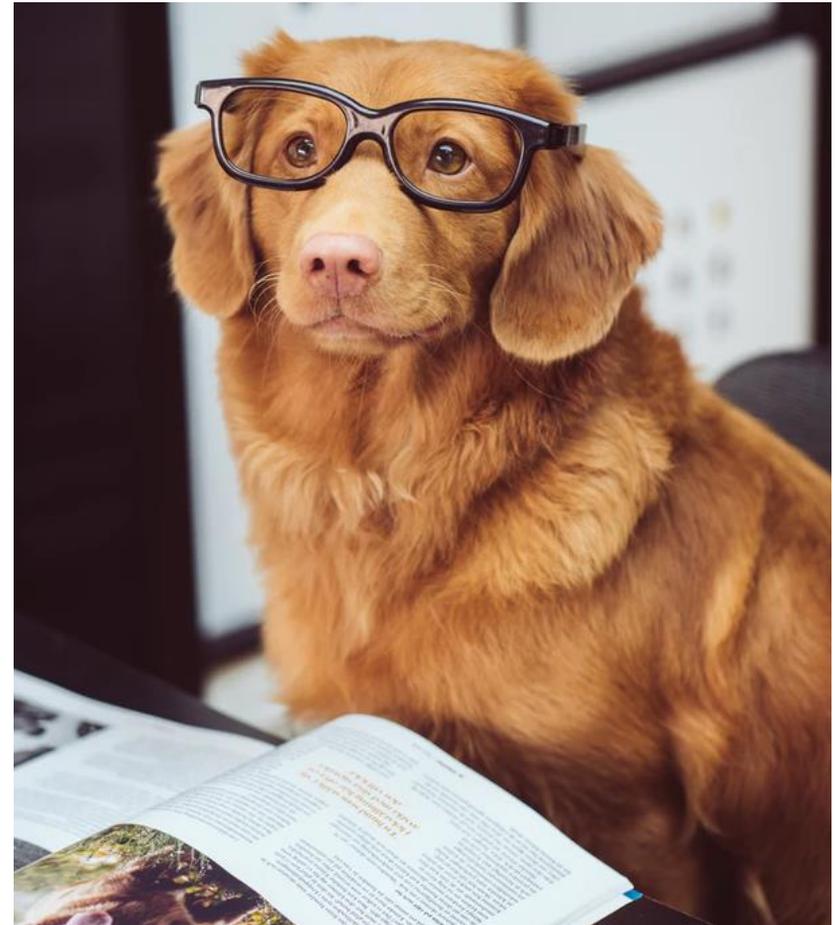
*Änderung des Projektumfangs*

## Wichtige Schlagwörter in dieser Lektion

- Projektkontrolle
- Statusmeeting
- Lenkungsreis
- Statusbericht
- Soll-Ist-Abgleich
- Projektsteuerung
- Risikomanagement
- Chancen und Risiken
- Änderungsmanagement
- Change Request
- Ergebnisprotokoll
- To-Do-Liste
- Entscheidungsmatrix



**Vielen Dank  
für Ihre  
Aufmerksamkeit**



## 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: