



# Grundlagen des agilen Projektmanagements

Khalil Naffissa, Tobias Isaak



## Vorstellungsrunde – Stift weitergeben



# Agenda

1. Abgrenzung zu anderen Methoden
2. Phasenmodelle
3. Vor- und Nachteile
4. Projektumfeld
5. Werte und Prinzipien
6. Das agile Mindset
7. Übertragbarkeit agiler Methoden
8. Übungen



# Agenda

1. Abgrenzung zu anderen Methoden
2. Phasenmodelle
3. Vor- und Nachteile
4. Projektumfeld
5. Werte und Prinzipien
6. Das agile Mindset
7. Übertragbarkeit agiler Methoden
8. Übungen



## Abgrenzung zu anderen Methoden

- Workflow & Ergebnisse verbessern
- Vorteile definieren
- entwickelt in den 90ern
- stammt aus der IT-Branche
- Weiterentwicklung als Tool für allgemeine Projekte



## Agilität in der Unternehmenswelt



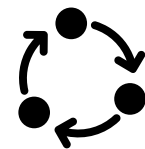
### Merke:

„Agilität ist die **Gewandtheit, Wendigkeit** oder **Beweglichkeit** von Organisationen und Personen bzw. in **Strukturen und Prozessen**. Man reagiert **flexibel** auf unvorhergesehene Ereignisse und neue Anforderungen. Man ist, etwa in Bezug auf Veränderungen, nicht nur reaktiv, sondern (...) **proaktiv**.“

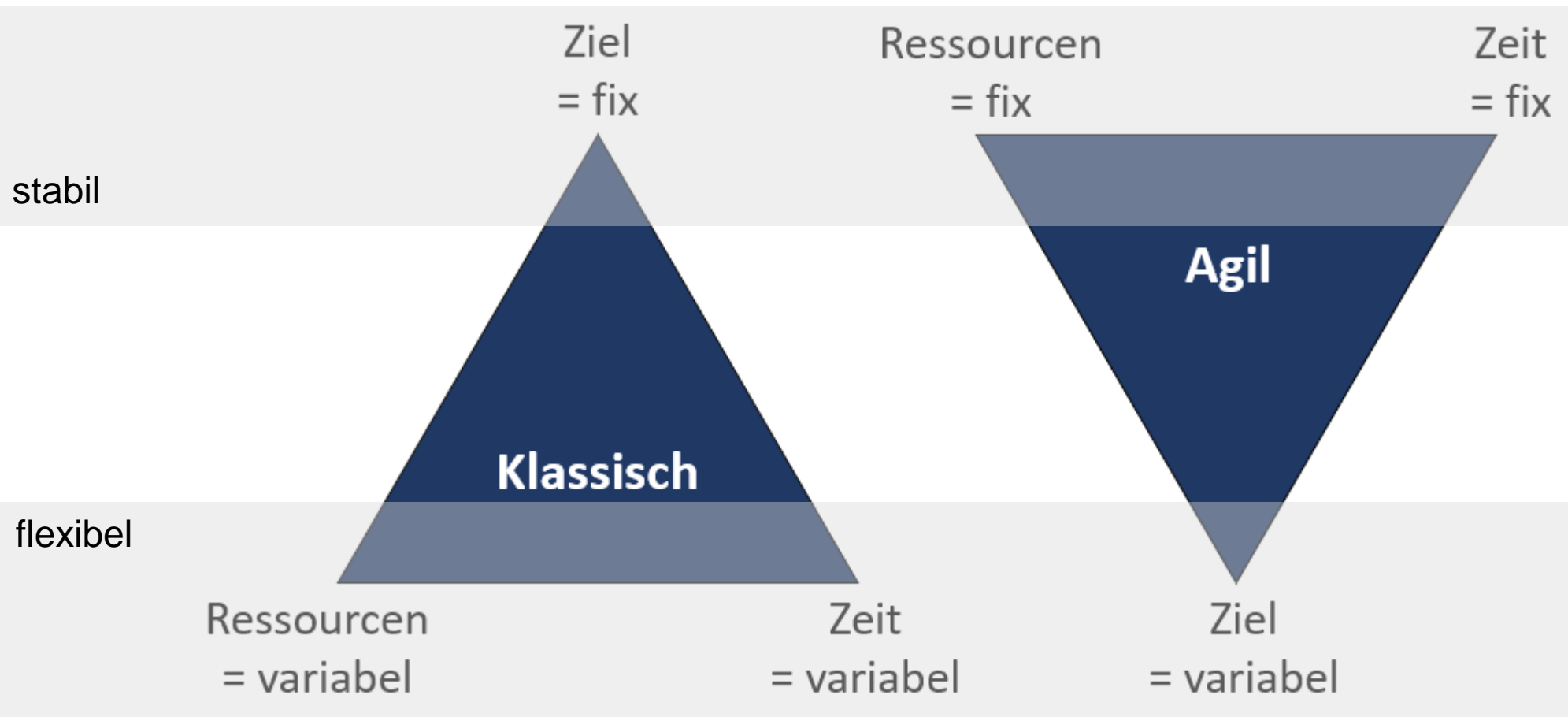
Prof. Dr. Oliver Bendel, Autor für das Gabler Wirtschaftslexikon

## Die vier Kernprinzipien

- 1. Individuen und Interaktionen**  
sind wichtiger als *Prozesse und Tools*.
- 2. Funktionierende Programme**  
sind bedeutsamer als eine *ausführliche Dokumentation*.
- 3. Eine konsequente Arbeit mit dem Stakeholder**  
ist wichtiger als *einzelne Vertragswerke*.
- 4. Mut und die Flexibilität für Veränderungen**  
sind essentieller als *die Arbeit nach einem festen Plan*.



## Ziele und Flexibilität





# Agiles Projektmanagement



## Merke:

- Agiles Projektmanagement bezeichnet Vorgehensweisen, bei denen das Projektteam über hohe Toleranzen bezüglich **Qualität, Umfang, Zeit und Kosten** verfügt.
- Daneben ist eine sehr hohe **Mitwirkung des Auftraggebers** bei der Erstellung des gewünschten Endergebnisses erforderlich. Charakteristisch für agiles Projektmanagement ist die **Fokussierung auf zu liefernde Ergebnisse** und die **Akzeptanz durch die Anwender**.

## Unterschiede und Gemeinsamkeiten

- Fokussierung
- Planung
- Zielsetzung
- Führungsstil
- Führungsrichtung
- Dokumentation



# Fokussierung

## KLASSISCH

- exakte und zeitgenaue Umsetzung des Plans

## AGIL

- Kontinuierliche Abstimmung mit dem Auftraggeber
- Kurze Feedback-Zyklen
- Änderung und Anpassung des Projektplans



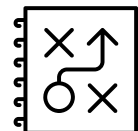
# Planung

## KLASSISCH

- ganzheitlicher Ansatz
- zu Beginn planbar
- stabile Auslegung
- langfristige Reichweite
- zielorientiert
- risikoreich

## AGIL

- inkrementelle Planung
- hohes Maß an Flexibilität für das Team
- kreative Gestaltungsmöglichkeiten
- ideal wenn eindeutige Zieldefinition fehlt
- hohe Komplexität
- Kunden in Planung involviert



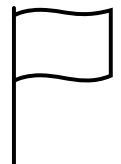
## Zielsetzung

### KLASSISCH

- klar und definiert
- zu Beginn festgelegt

### AGIL

- weiche und anpassbare Zielsetzung
- bestmöglichstes Ergebnis
- keine klar umrissenen Produkteigenschaften
- situativer Führungsstil erforderlich



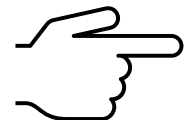
## Führungsstil und -richtung

### KLASSISCH

- delegativ
- Top-Down-Vorgehen

### AGIL

- partizipativ
- selbstorganisiertes Team
- Bottom-up-Vorgehen
- Führungskräfte besonders gefordert, damit Projekt im Fokus bleibt



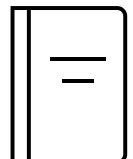
## Dokumentation

### KLASSISCH

- sehr wichtig
- Vollständige Absicherung durch Verträge und Dokumentationen

### AGIL

- Möglichst wenig Verträge und Dokumentationen
- Flexibilität
- Schneller auf Kundenwünsche reagieren



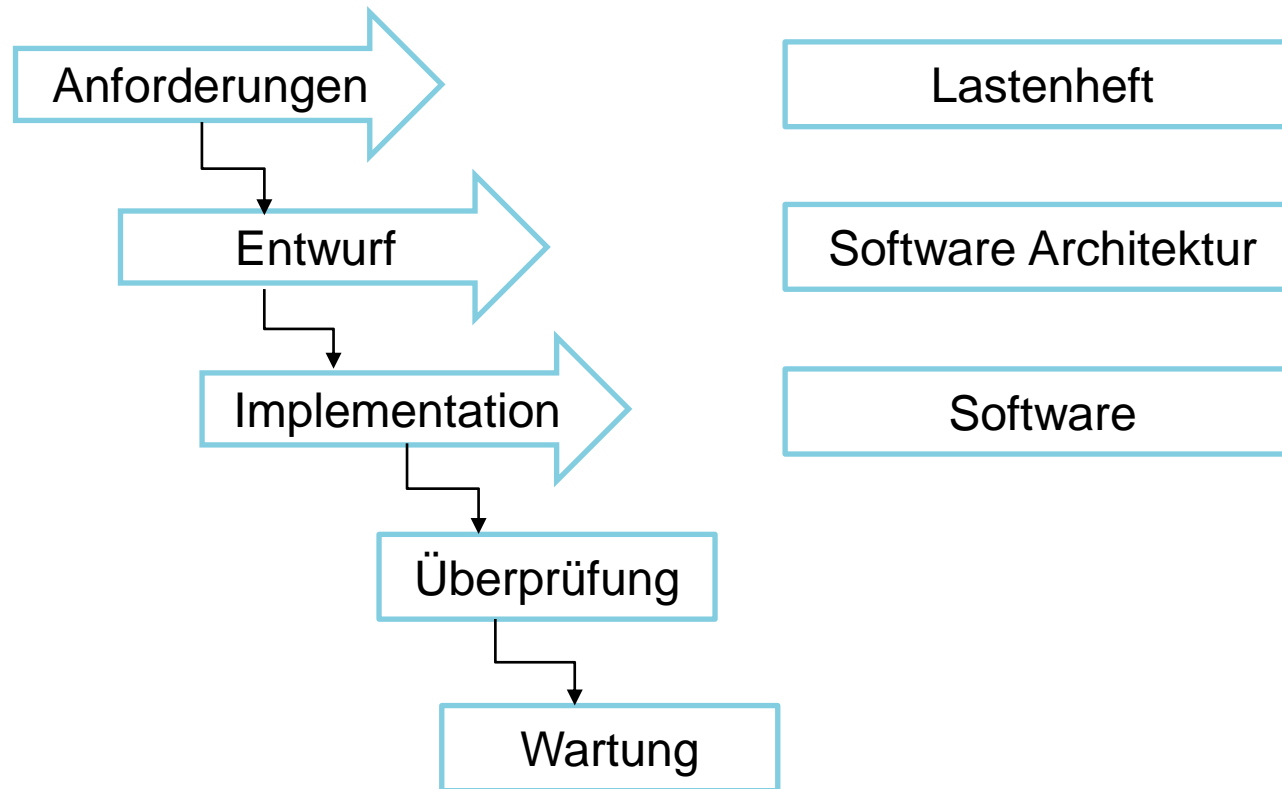
# Agenda

1. Abgrenzung zu anderen Methoden
- 2. Phasenmodelle**
3. Vor- und Nachteile
4. Projektumfeld
5. Werte und Prinzipien
6. Das agile Mindset
7. Übertragbarkeit agiler Methoden
8. Übungen





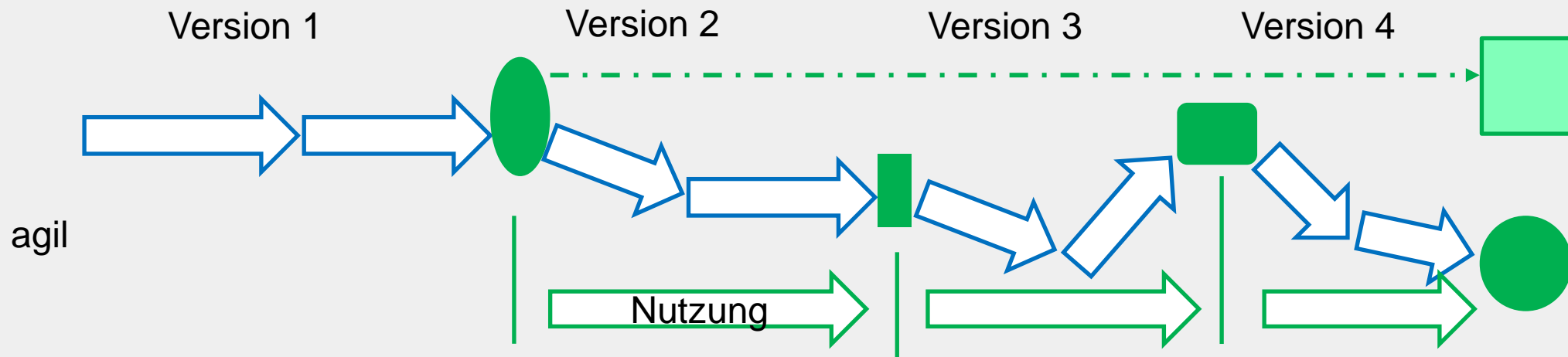
## Phasenmodelle | Das klassische Wasserfallmodell



## Ziele und Nutzung



klassisch



agil

## Besonderheiten der agilen Methode „Scrum“

- Kurze Sprints (Bearbeitungszyklen)
- Anforderungen und Aufgaben leiten sich aus User-Stories mit klarer Priorisierung ab.
- tägliche Meetings
- maximale Anpassungsfähigkeit innerhalb eines Sprints
- schnelles Feedback und Flexibilität im Fertigungsprozess



# Agenda

1. Abgrenzung zu anderen Methoden
2. Phasenmodelle
- 3. Vor- und Nachteile**
4. Projektumfeld
5. Werte und Prinzipien
6. Das agile Mindset
7. Übertragbarkeit agiler Methoden
8. Übungen



## Vorteile

<b>AGIL</b>	<b>KLASSISCH</b>
<b>Regelmäßige Lieferungen</b> von Zwischenprodukten in kurzen Intervallen	<b>Präzise Definition</b> der Projektergebnisse zu Beginn (Pflichtenheft)
<b>Einfachere Ziel- und Plananpassungen</b> aufgrund sich ändernder Anforderungen	<b>Umfangreichere Dokumentation</b> für Zulassungsverfahren
<b>Schnellere Time-to-Market</b> und <b>verlässliche</b> Terminplanung	<b>Konkrete</b> und <b>detailliertere</b> (Vorab-) Planbarkeit
<b>Höhere Passung</b> auf Kunden- und Marktanforderungen	<b>Einfachere Einbindung</b> von externen Projektpartnern durch Arbeitspaketplanung und Deadlines

## Nachteile

AGIL	KLASSISCH
Hoher <b>Abstimmungsbedarf</b>	Zeit- und Ressourcenplanung kann nur das Pflichtenheft abbilden. <b>Risiko</b> sind die „unknown's“
Geringere <b>Vorhersagbarkeit</b> für finales Projektergebnis	<b>Aufwändigere Anpassung</b> an sich ändernde Anforderungen

# Alphabetisches Quiz zum Agilen Projektmanagement

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



Agiles Projektmanagement

0/10 VERSUCHE

100 PUNKTE

00:07 ZEIT

ENTHÄLT A  
Flexibel gestaltete Projekte werden mithilfe des A\_\_\_  
Projektmanagement durchgeführt

Weiter Prüfen

# Agenda

1. Abgrenzung zu anderen Methoden
2. Phasenmodelle
3. Vor- und Nachteile
4. **Projektumfeld**
5. Werte und Prinzipien
6. Das agile Mindset
7. Übertragbarkeit agiler Methoden
8. Übungen





## Projektumfeld

- Agiles Projektmanagement ist nicht in jedem Umfeld möglich
- Anforderungen definieren
- Für welche Bereiche ist agiles Projektmanagement sinnvoll?
- Technische Einschränkungen beachten
- Übertragbarkeit überprüfen
- Agiles Projektmanagement als Lösung etablieren



## Projektumfeld

- Bereitschaft des Managements
- Verantwortung des Teams
- Anfängliche Verschlechterung der Leistung
- Neue Rolle für den Projektmanager
  - Coach & Sprachrohr
- Regelfall sind hybride Projektumgebungen



## Projektumfeld



### Merke:

- Agiles Projektmanagement ist **nicht in jedem Projektumfeld anwendbar**. Damit der Umstieg auf agile Methoden gelingt, müssen sich Projektmanagement und Projektteam **gedanklich darauf einlassen**. Dies hat zunächst eine Verschlechterung der Teamleistung zur Folge.
- Der **Projektmanager** fungiert im agilen Umfeld als **Coach & Sprachrohr**.
- Im Regelfall arbeitet man in **hybriden Projektumgebungen**.

# Agenda

1. Abgrenzung zu anderen Methoden
2. Phasenmodelle
3. Vor- und Nachteile
4. Projektumfeld
5. **Werte und Prinzipien**
6. Das agile Mindset
7. Übertragbarkeit agiler Methoden
8. Übungen

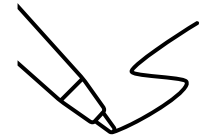


## Werte und Prinzipien

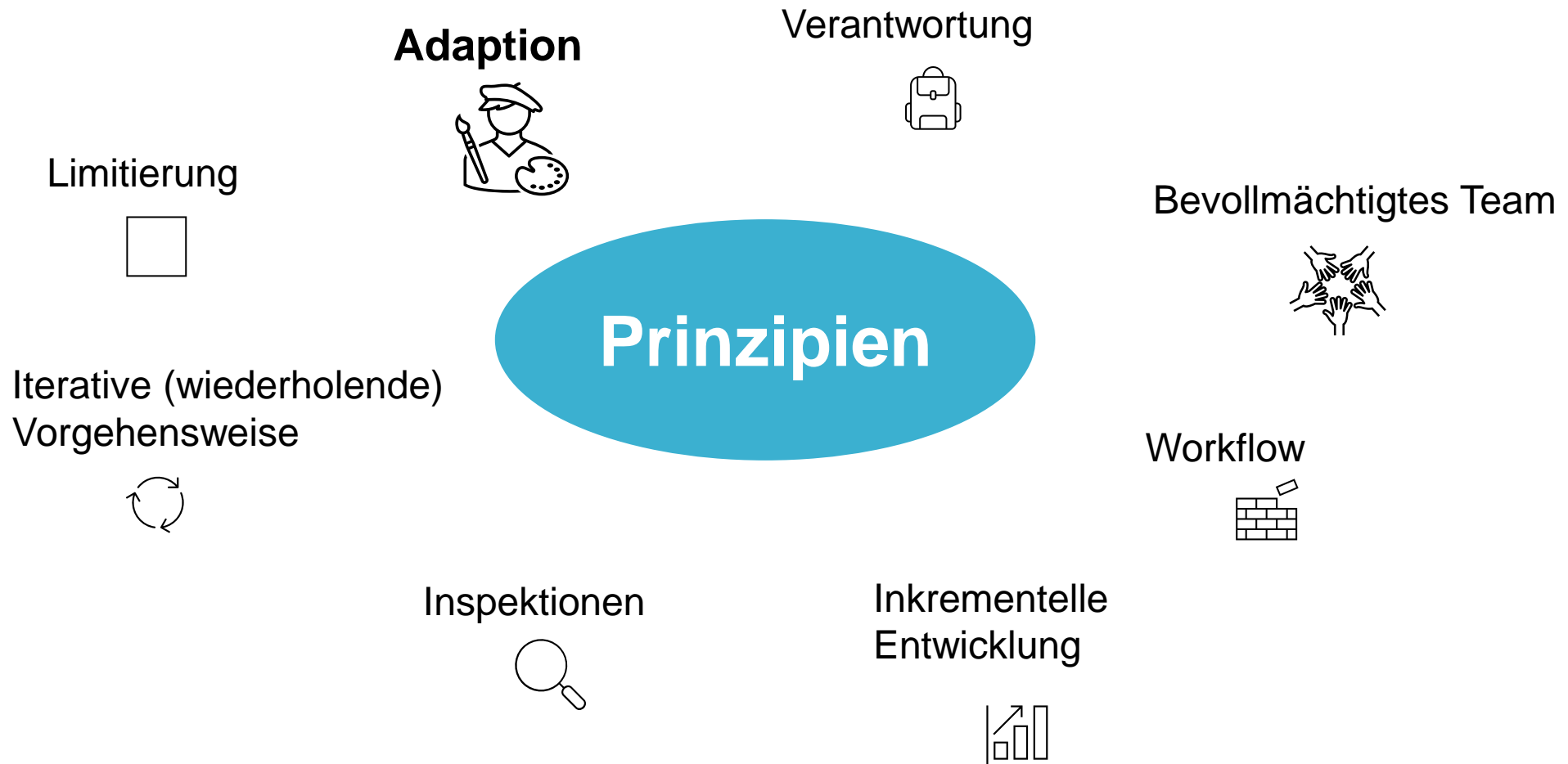
- Grundvoraussetzungen für **Effektivität** und **Sicherheit**
- Entstammen den **4 Kernprinzipien**
- Werte im Vorfeld definieren
- Basis für
  - Entscheidungen
  - Strategien
  - Lösungen



## Welche Werte sind Ihnen bei der Arbeit wichtig und warum?

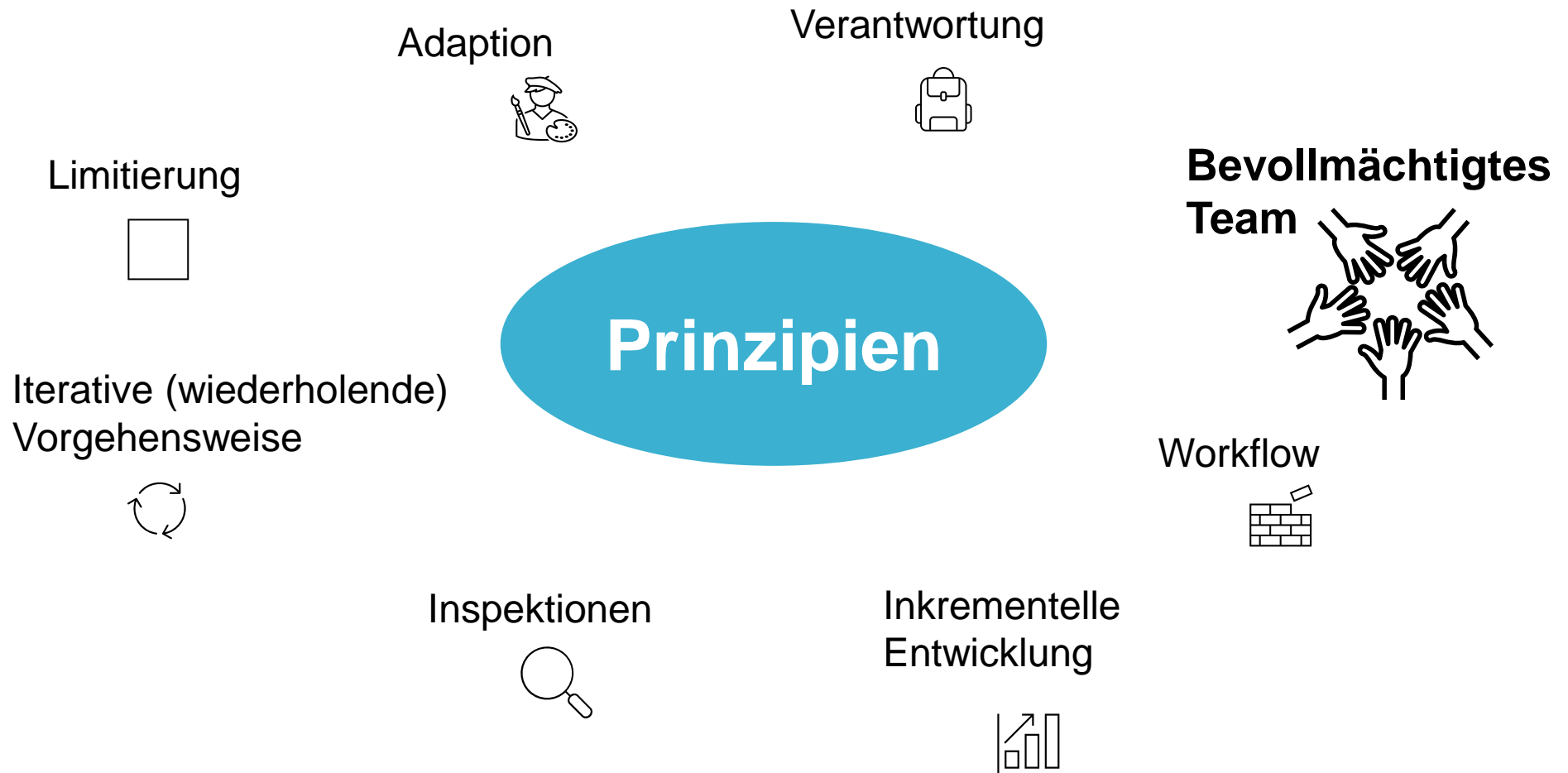
A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to write their answer to the question. The box is positioned in the center of the slide. The bottom right corner of the box is folded over, creating a grey triangular shadow effect.

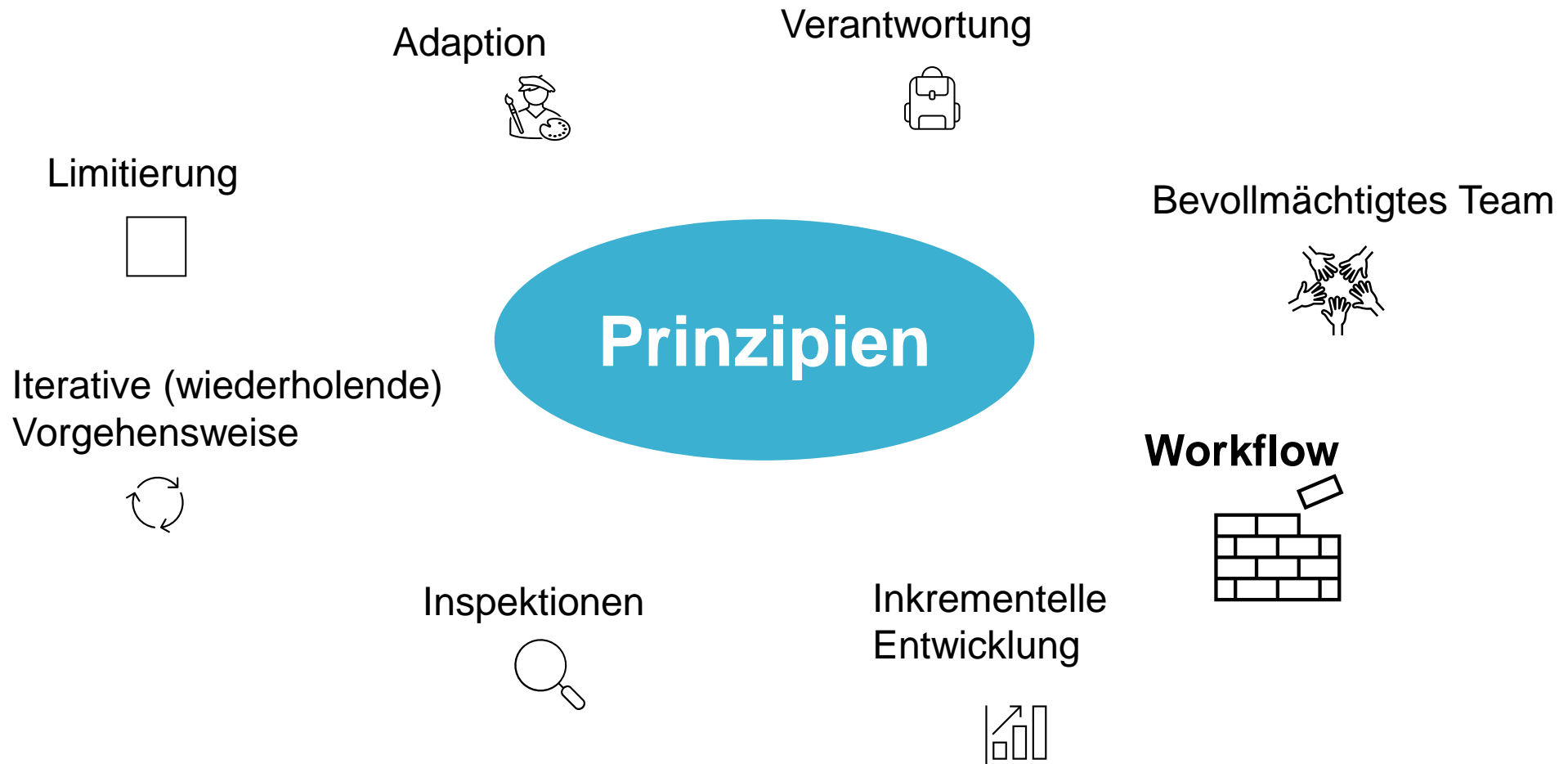


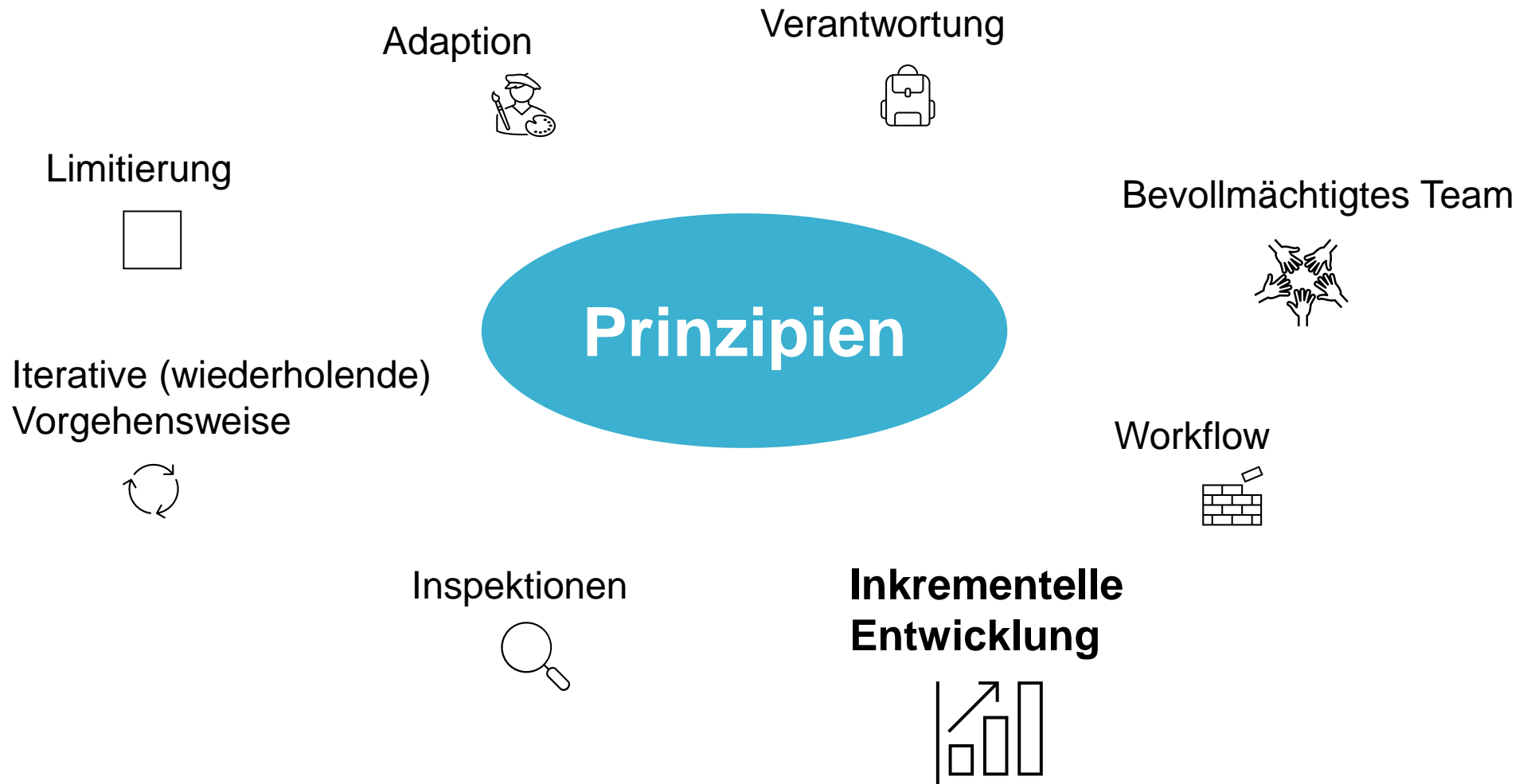


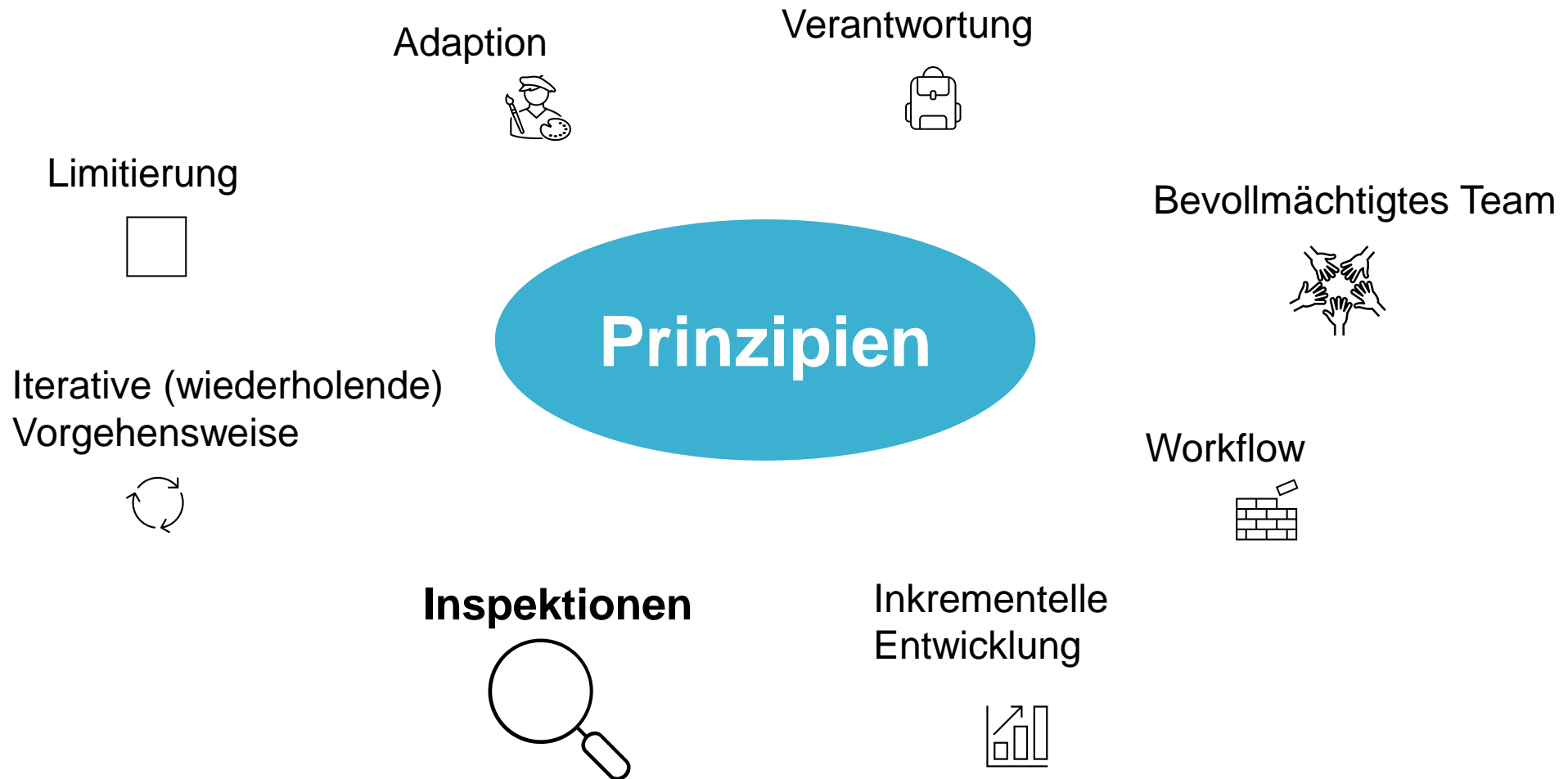


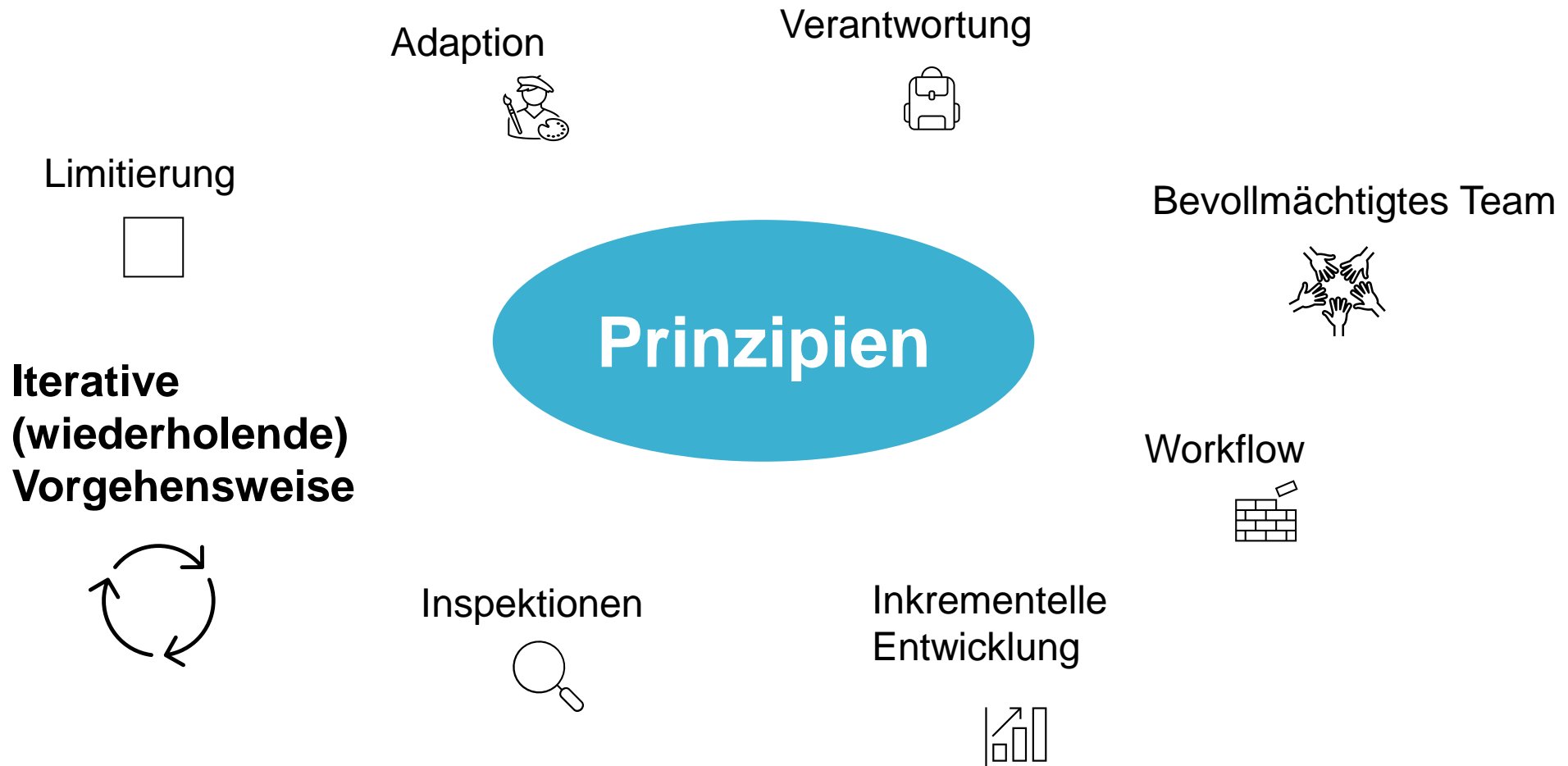


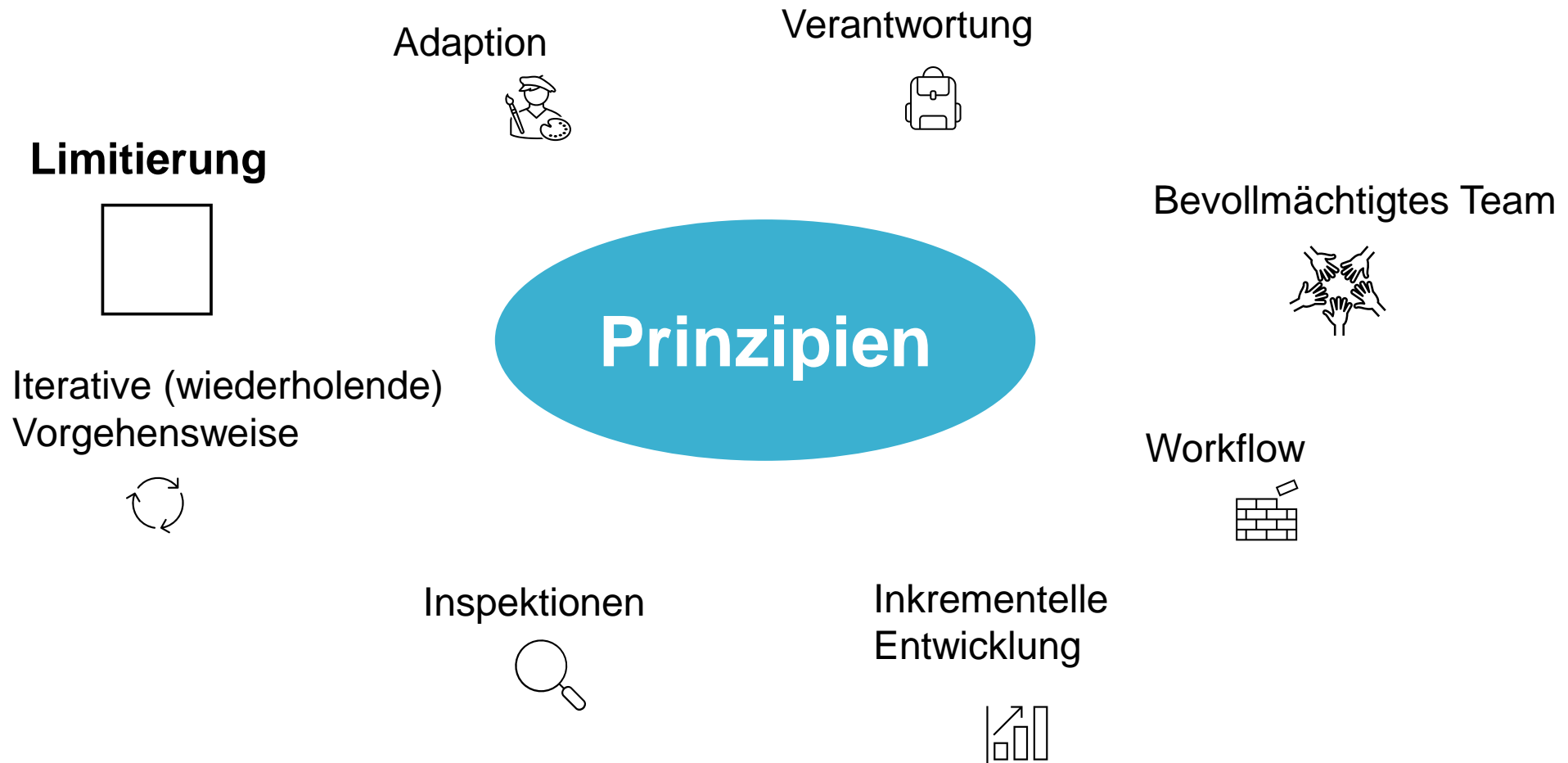


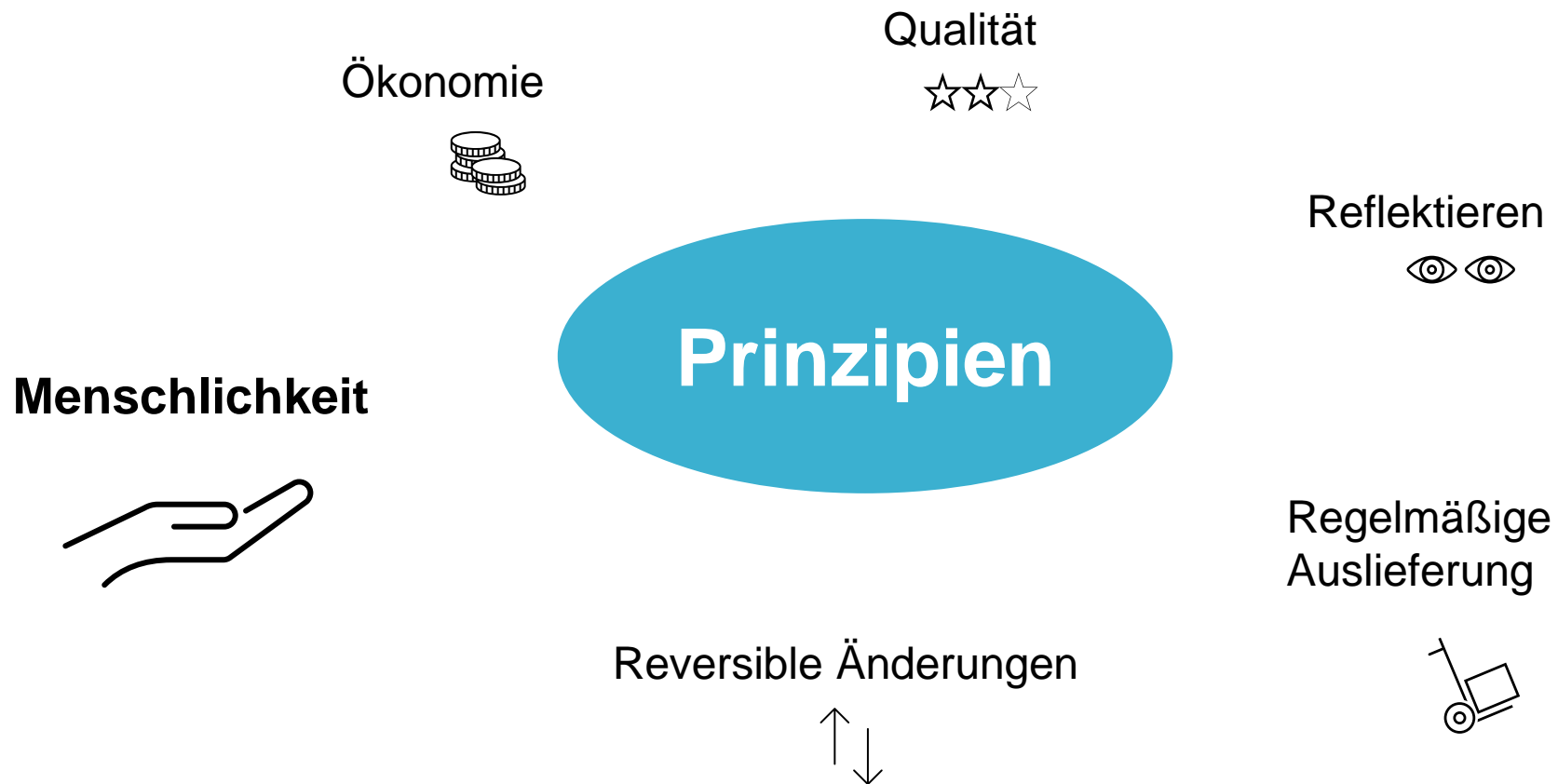




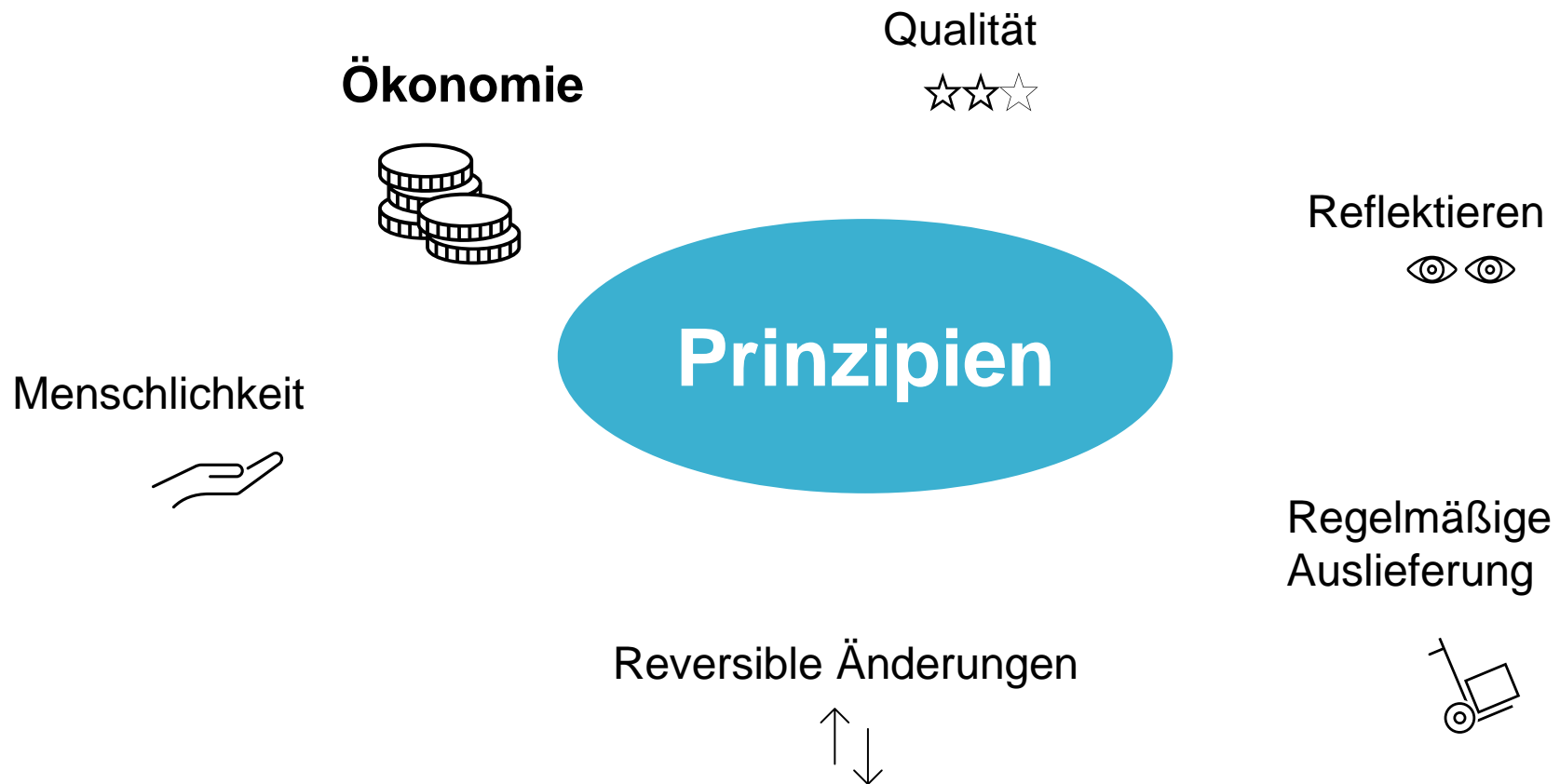


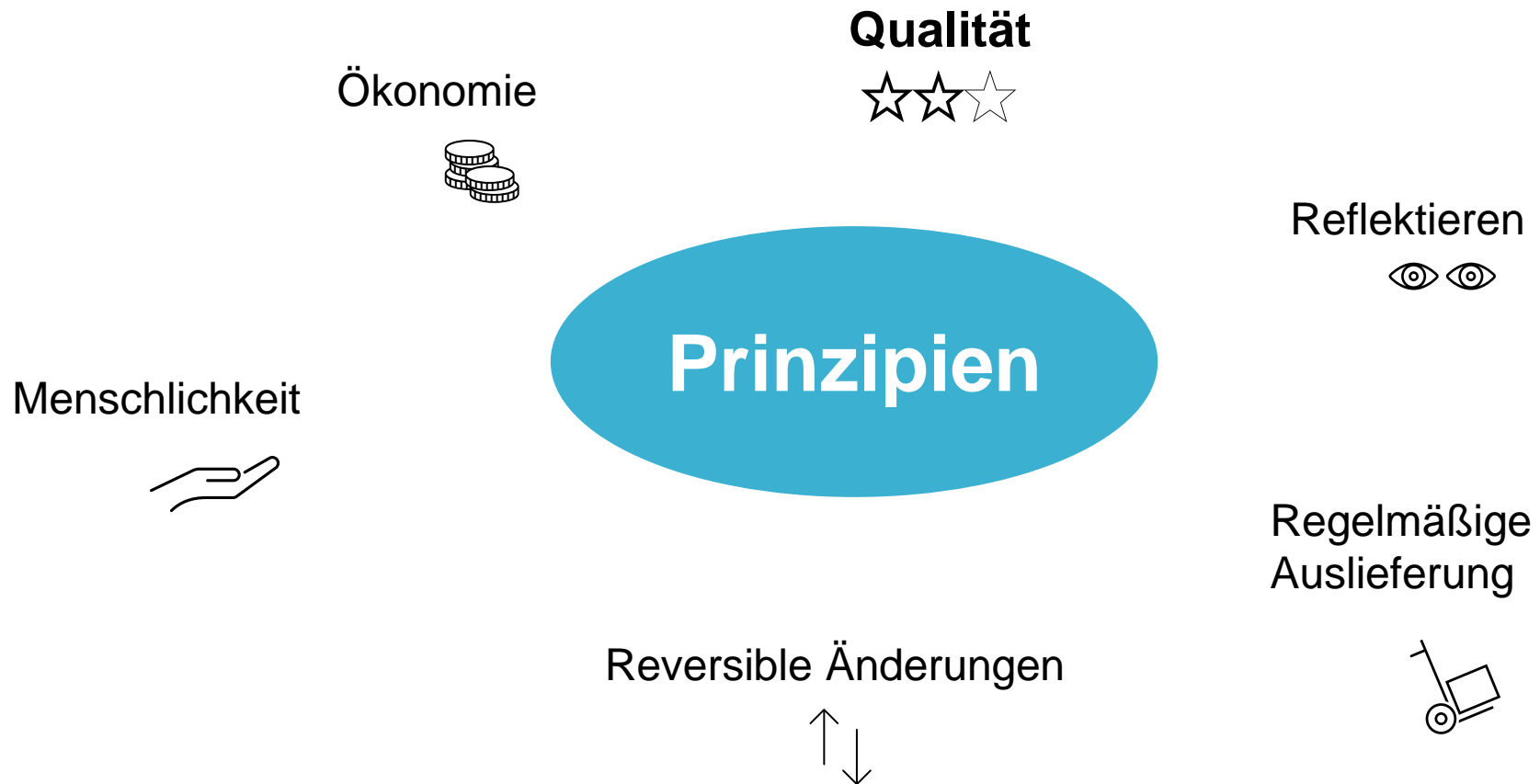


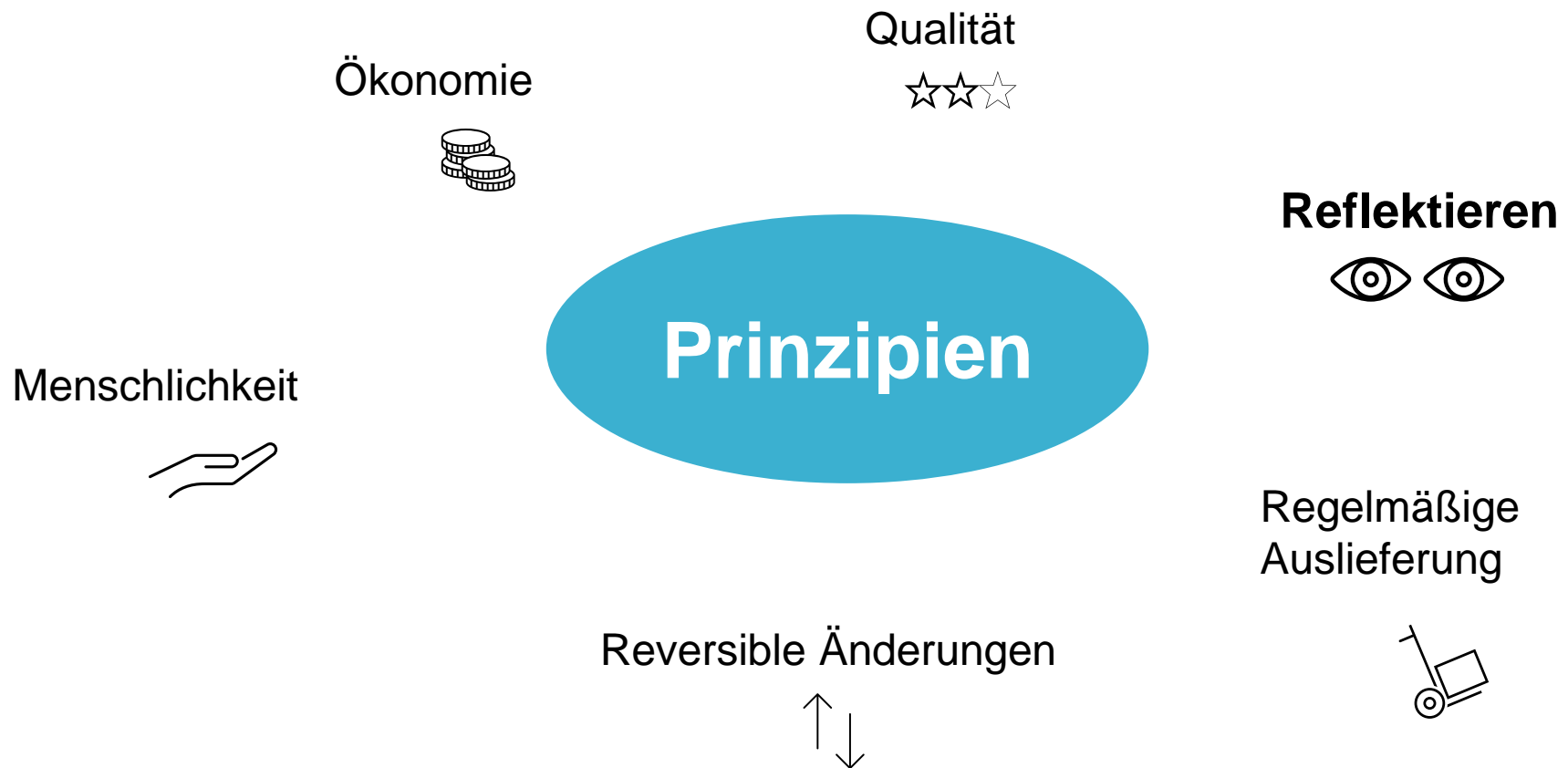


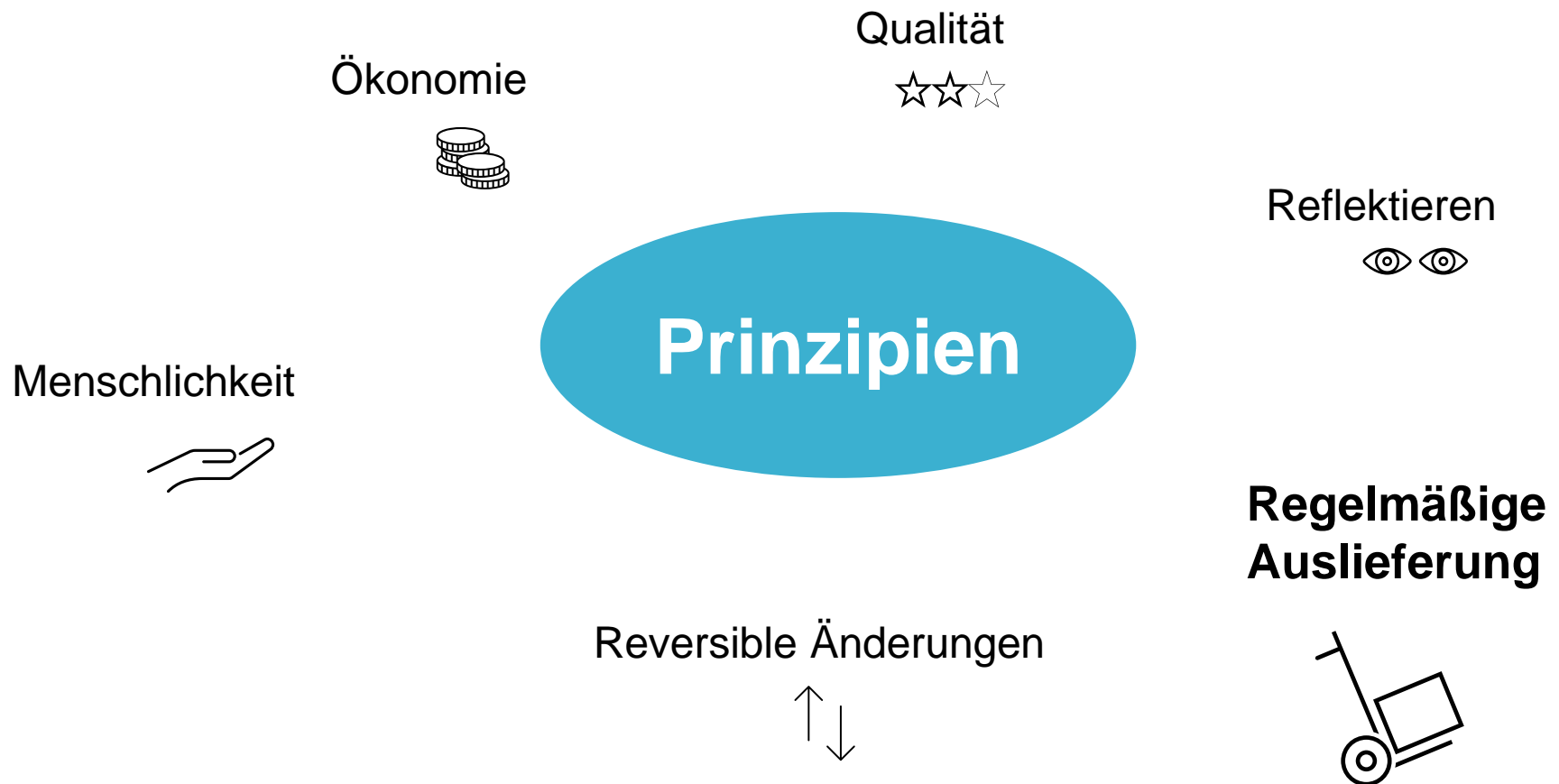


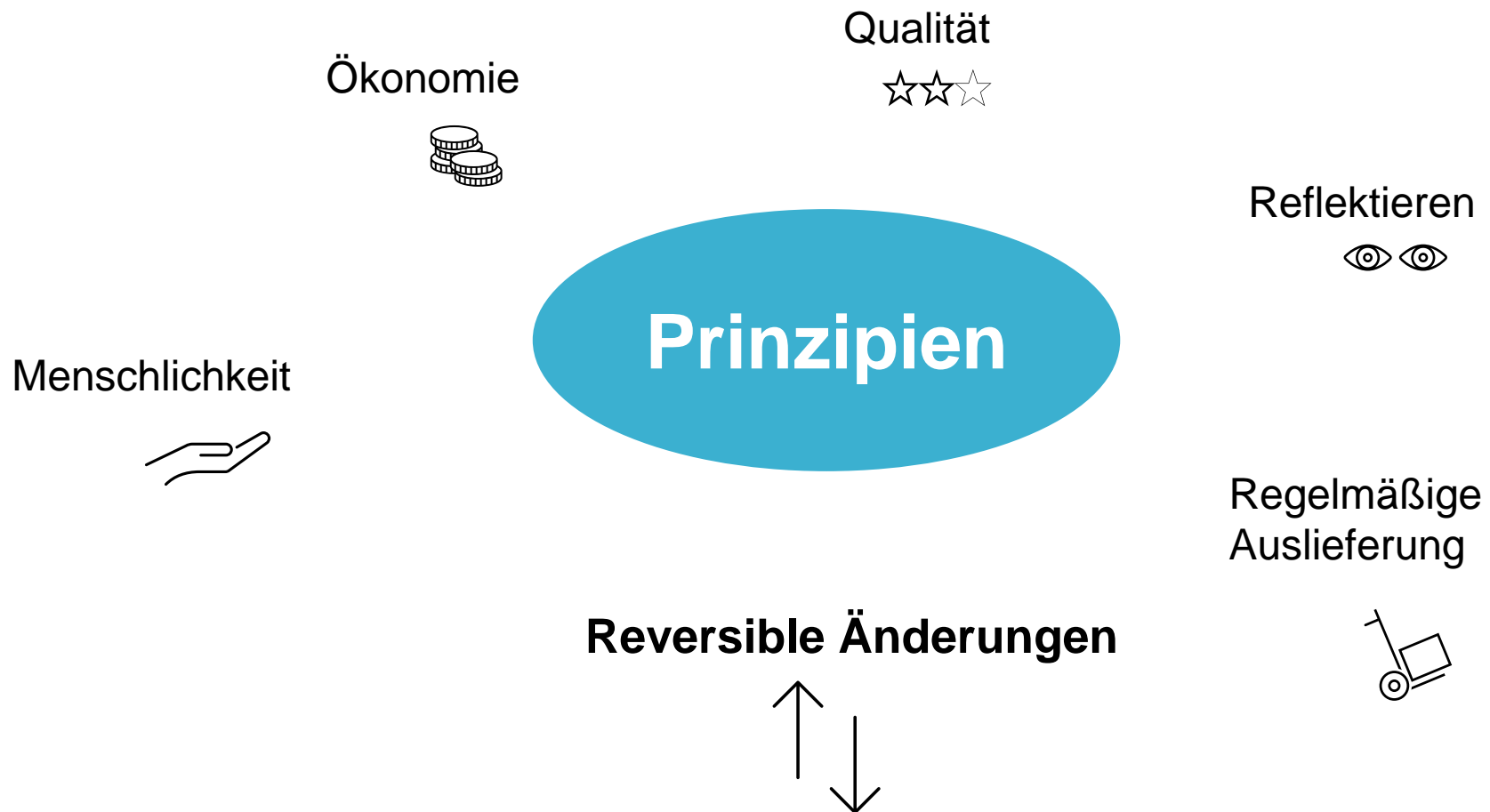


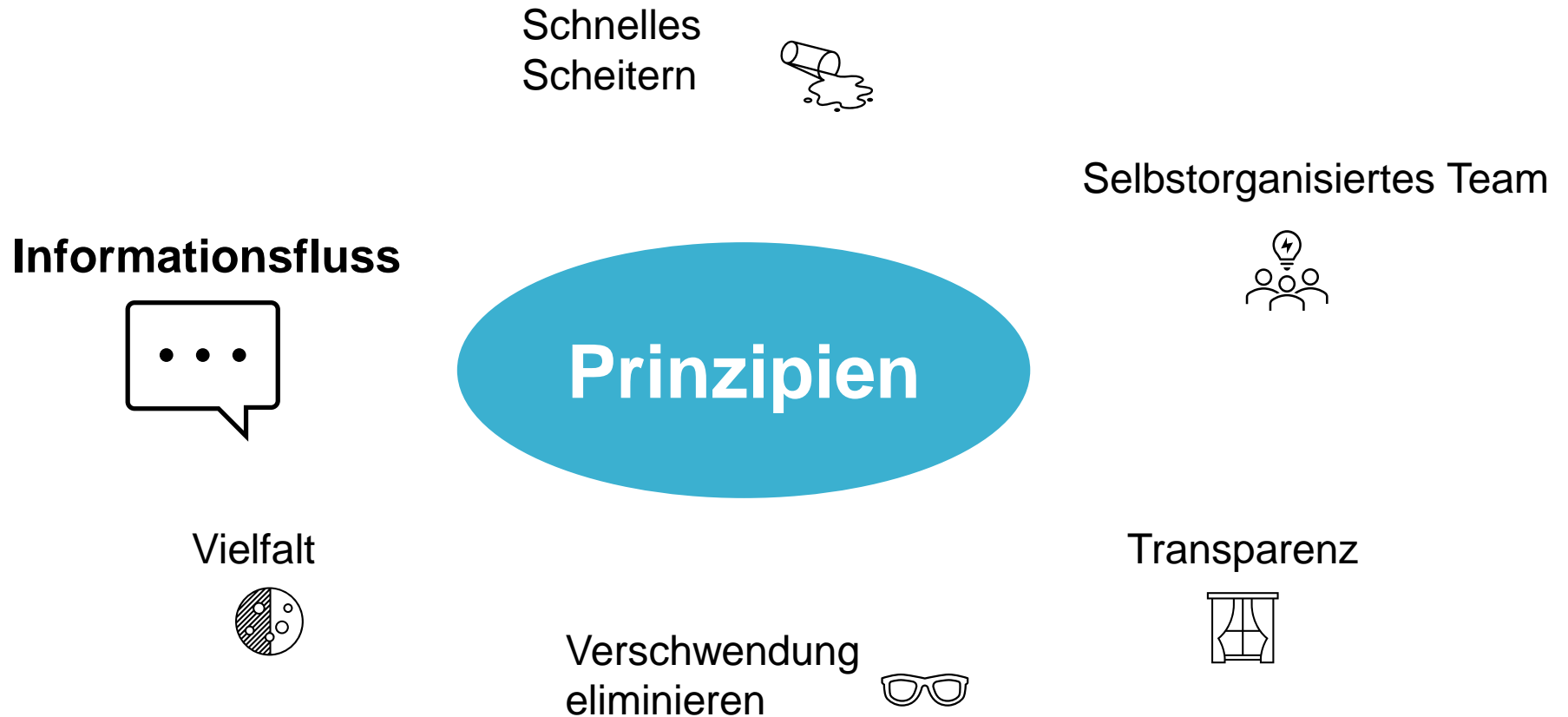


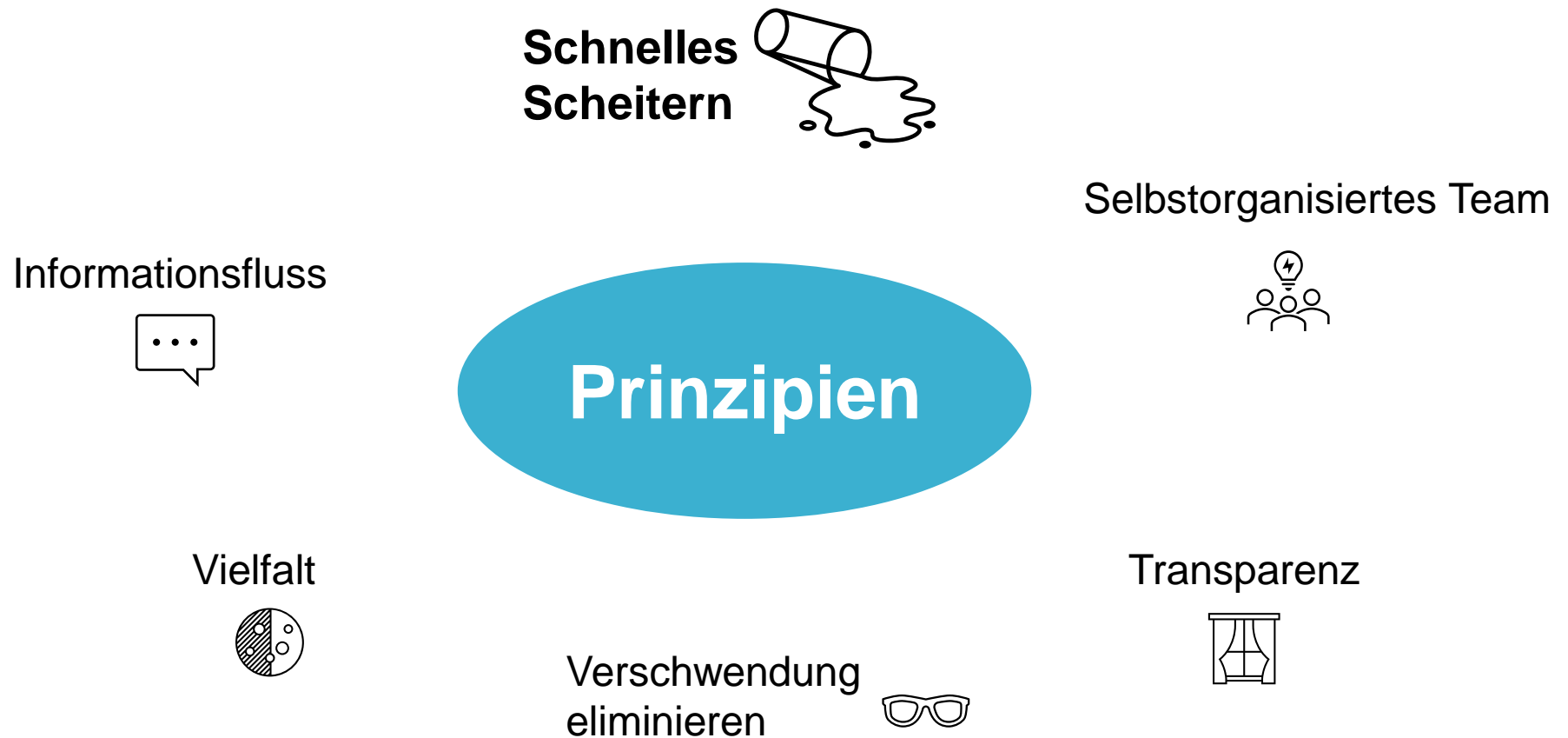






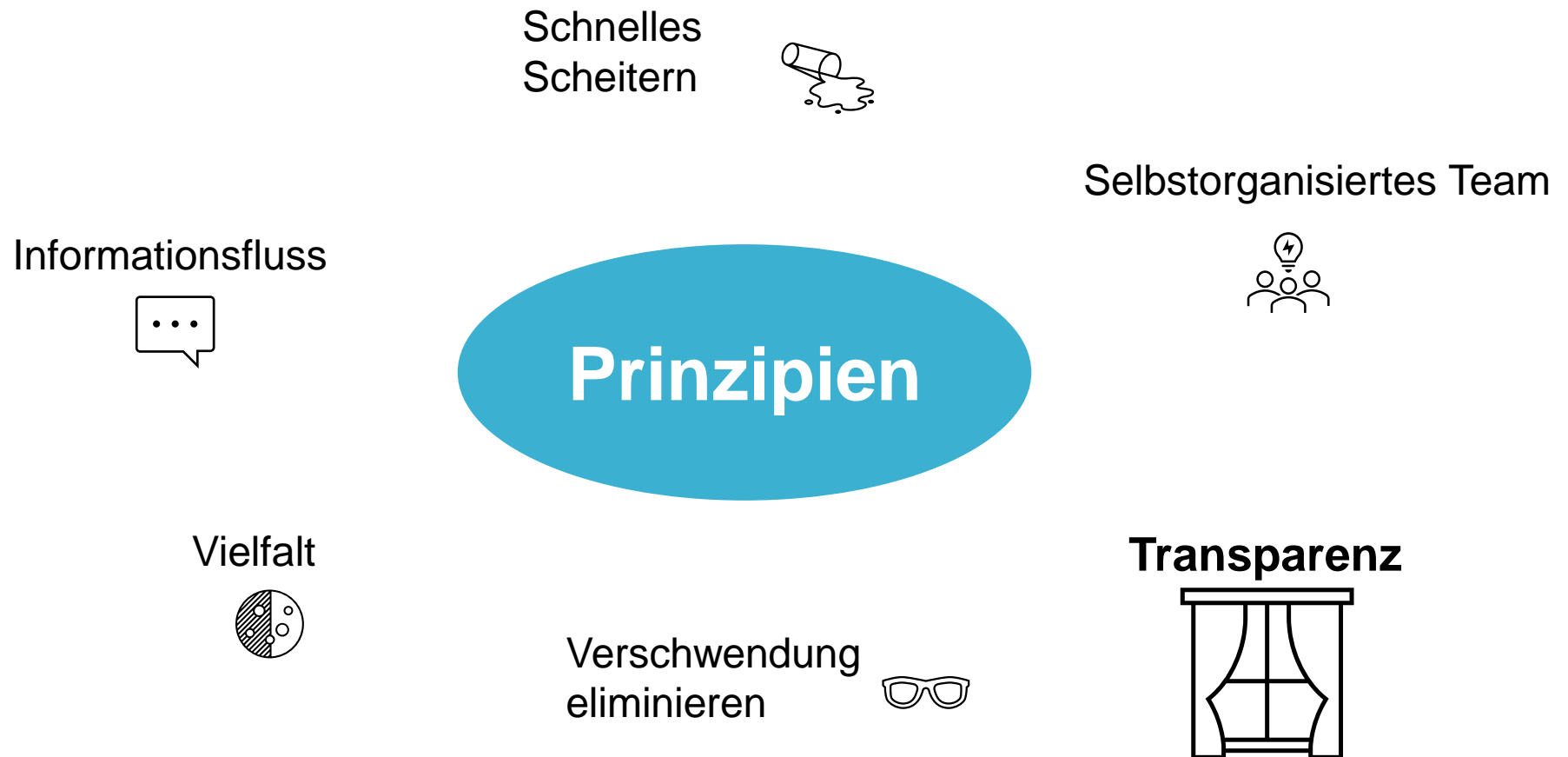




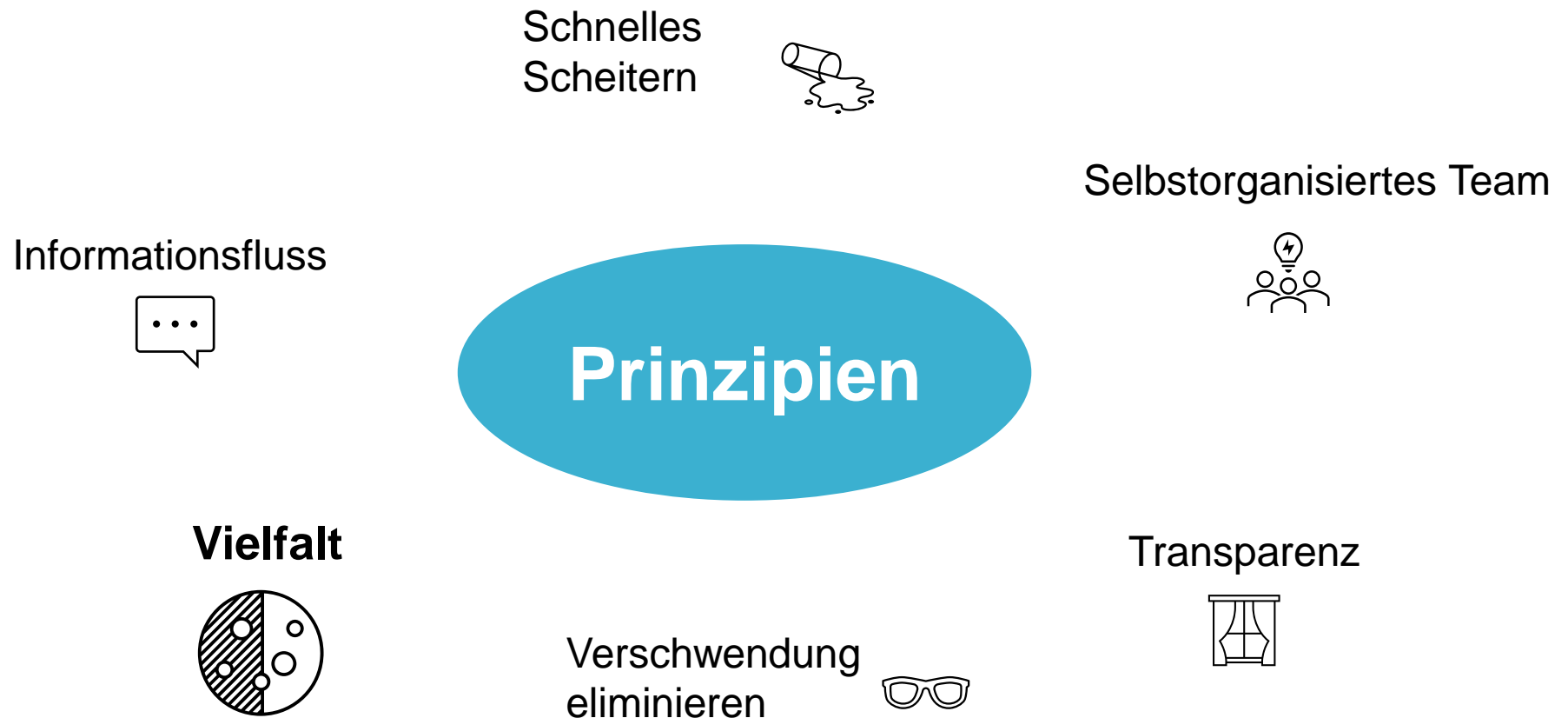












## Werte und Prinzipien



### Merke:















- **Werte und Prinzipien** sind die Grundvoraussetzungen für **Effektivität & Sicherheit** im agilen Arbeiten.
- Sie entstammen den **4 Kernprinzipien** und bilden die **Basis für Entscheidungen**, Strategien und Lösungen

# Agenda

1. Abgrenzung zu anderen Methoden
2. Phasenmodelle
3. Vor- und Nachteile
4. Projektumfeld
5. Werte und Prinzipien
- 6. Das agile Mindset**
7. Übertragbarkeit agiler Methoden
8. Übungen



## Das agile Mindset

	Fixed Mindset	Agiles Mindset
<b>Kreativität, Intelligenz und Talent</b>	unveränderbar 	können entwickelt werden 
<b>Herausforderungen</b>	werden vermieden 	werden ergriffen 
<b>Hindernisse</b>	Gründe zum Aufgeben 	werden überwunden 
<b>Anstrengungen</b>	sind zwecklos 	sind ein Weg zum Erfolg 
<b>Negatives Feedback</b>	wird ignoriert 	bietet Lerneffekte 
<b>Der Erfolg anderer</b>	ist eine Bedrohung 	ist eine Inspirationsquelle 
<b>Das persönliche Potenzial</b>	wird nicht voll ausgeschöpft 	Personen schaffen mehr als sie denken 

<https://echometerapp.com/de/agile-mindset-1/>

## Das agile Mindset fördern



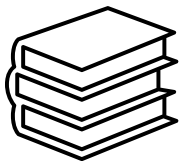
[Peer-Mentoring](#)



[360° Feedback](#)



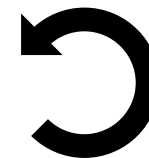
[Coaching](#)



[Bildungsurlaub](#)



[Job Shadowing](#)



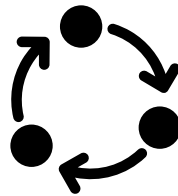
[Jobrotation](#)

\*Klicken Sie auf den Link um das Thema zu vertiefen

## Das agile Mindset fördern



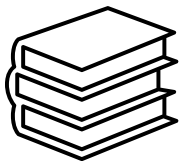
[Peer-Mentoring](#)



[360° Feedback](#)



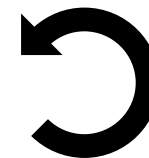
[Coaching](#)



[Bildungsurlaub](#)



[Job Shadowing](#)



[Jobrotation](#)

\*Klicken Sie auf den Link um das Thema zu vertiefen



## Das agile Mindset fördern



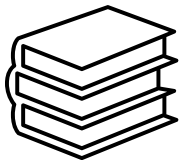
[Peer-Mentoring](#)



[360° Feedback](#)



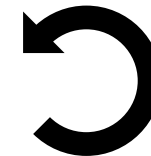
[Coaching](#)



[Bildungsurlaub](#)



[Job Shadowing](#)



[Jobrotation](#)

\*Klicken Sie auf den Link um das Thema zu vertiefen

## Das agile Mindset fördern



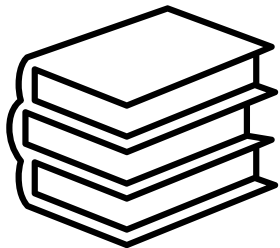
[Peer-Mentoring](#)



[360° Feedback](#)



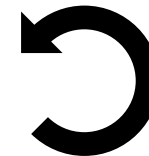
[Coaching](#)



[Bildungsurlaub](#)



[Job Shadowing](#)



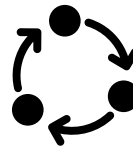
[Jobrotation](#)

\*Klicken Sie auf den Link um das Thema zu vertiefen

## Das agile Mindset fördern



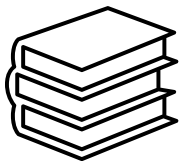
[Peer-Mentoring](#)



[360° Feedback](#)



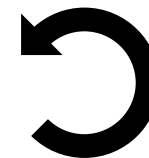
[Coaching](#)



[Bildungsurlaub](#)



[Job Shadowing](#)



[Jobrotation](#)

\*Klicken Sie auf den Link um das Thema zu vertiefen

## Das agile Mindset fördern



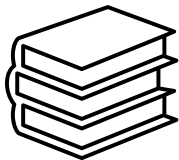
[Peer-Mentoring](#)



[360° Feedback](#)



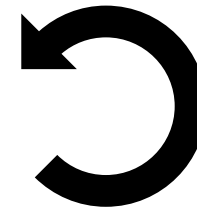
[Coaching](#)



[Bildungsurlaub](#)








[Job Shadowing](#)








[Jobrotation](#)

\*Klicken Sie auf den Link um das Thema zu vertiefen

## 10 Tipps für ein agiles Mindset

1. Sehen Sie schwierige Aufgaben als Gelegenheiten zum lernen 
2. Betrachten Sie Erfolge als das Ergebnis Ihrer Bemühungen 
3. Reflektieren Sie Ihren Lernprozess 
4. Entwickeln Sie eine gesunde Haltung zu Rückschlägen 
5. Entwickeln Sie sich ständig weiter 

## 10 Tipps für ein agiles Mindset

6. Suchen Sie sich Vorbilder 
7. Versuchen Sie das scheinbar Unmögliche zu lernen 
8. Achten Sie auf Ihre Anstrengung 
9. Suchen Sie Motivationspartner 
10. Ersetzen sie „Fixed-Mindset-Gedanken“ durch „agile-Mindset-Gedanken“ 

## Das agile Mindset



### Merke:

- Menschen mit einem Agilen Mindset glauben an **die Möglichkeit der ständigen persönlichen Weiterentwicklung**.
- Als Projektmanager im agilen Projektteam sollten sie eine **allgegenwärtige Möglichkeit zur Weiterbildung** anbieten.
- Um selbst ein agiles Mindset zu entwickeln müssen Sie sich ständig **reflektieren**, einen **gesunden Umgang mit Rückschlägen** finden und Ihren Fokus auf **Disziplin** statt auf Talent richten.

## Testen Sie Ihr Mindset

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



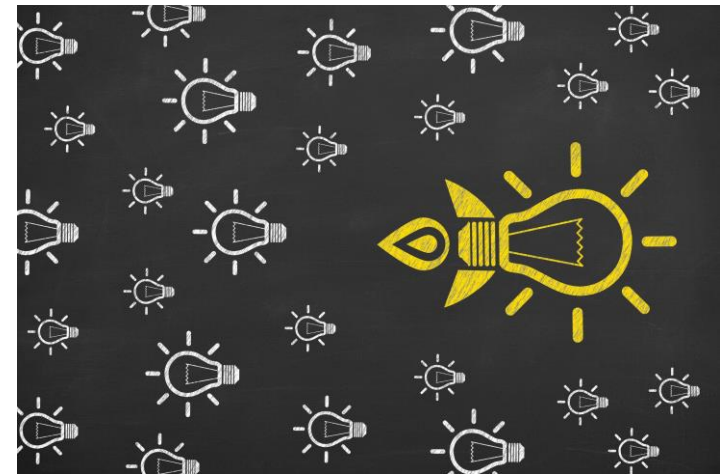
Mindset-Test





## Übertragbarkeit agiler Prinzipien

- Welche Methode ist am besten und nachhaltigsten?
- Klassisches PM:
  - große, teure Projekte
  - mit festem Ziel
- Agiles PM: kleine, flexible Projekte
- Eignung der Mitarbeiter beachten



## Wann kommt agiles Arbeiten in Frage?

- Ist im Projekt vieles unsicher oder ist das Meiste vorhersehbar?
- Ist die Umgebung flexibel und dynamisch oder sind die Prozesse vorgegeben?
- Werden Risiken bewusst eingegangen oder ist hohe Sicherheit gefragt?
- Ist der Projektinhalt veränderbar und entwickelbar, oder sind bereits zu Beginn ganz klare Anforderungen an das Ergebnis vorhanden?
- Arbeiten die Kunden mit einer Methodik, die übernommen werden sollte?

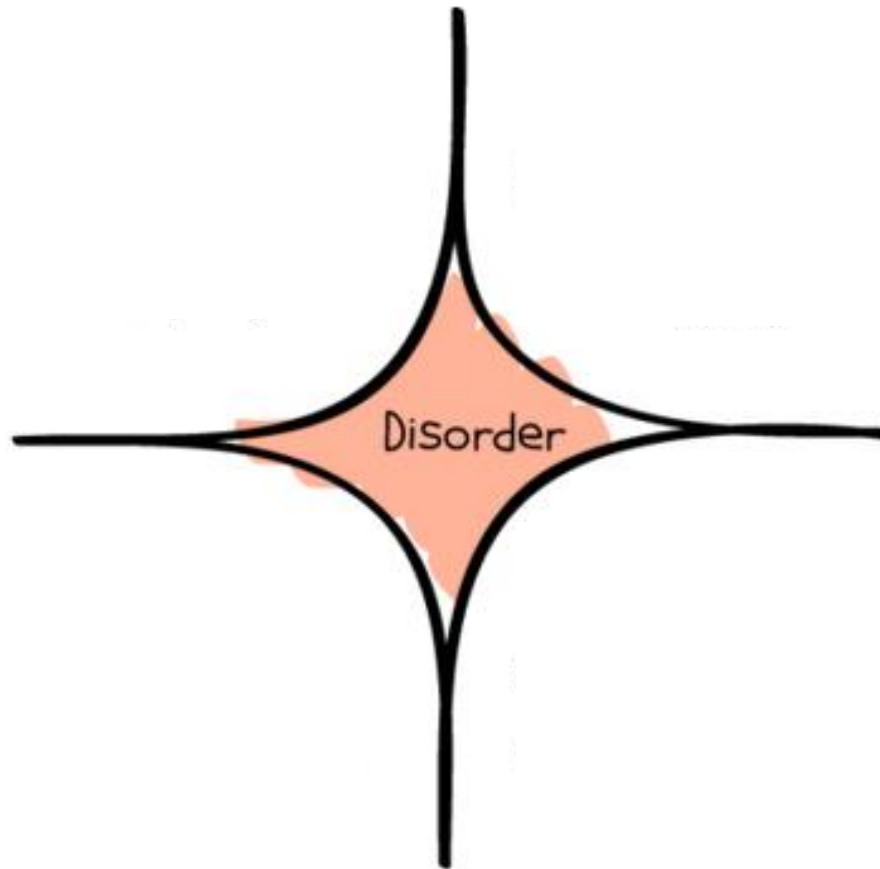
**agil****klassisch**

## Wann kommt agiles Arbeiten in Frage?

- Ist im Projekt vieles **unsicher** oder ist das Meiste **vorhersehbar**?
- Ist die Umgebung **flexibel und dynamisch** oder sind die **Prozesse vorgegeben**?
- Werden **Risiken** bewusst eingegangen oder ist **hohe Sicherheit** gefragt?
- Ist der **Projekthalt veränderbar und entwickelbar**,  
oder sind **bereits zu Beginn ganz klare Anforderungen** an das Ergebnis  
vorhanden?
- Arbeiten die Kunden mit einer Methodik, die übernommen werden sollte?

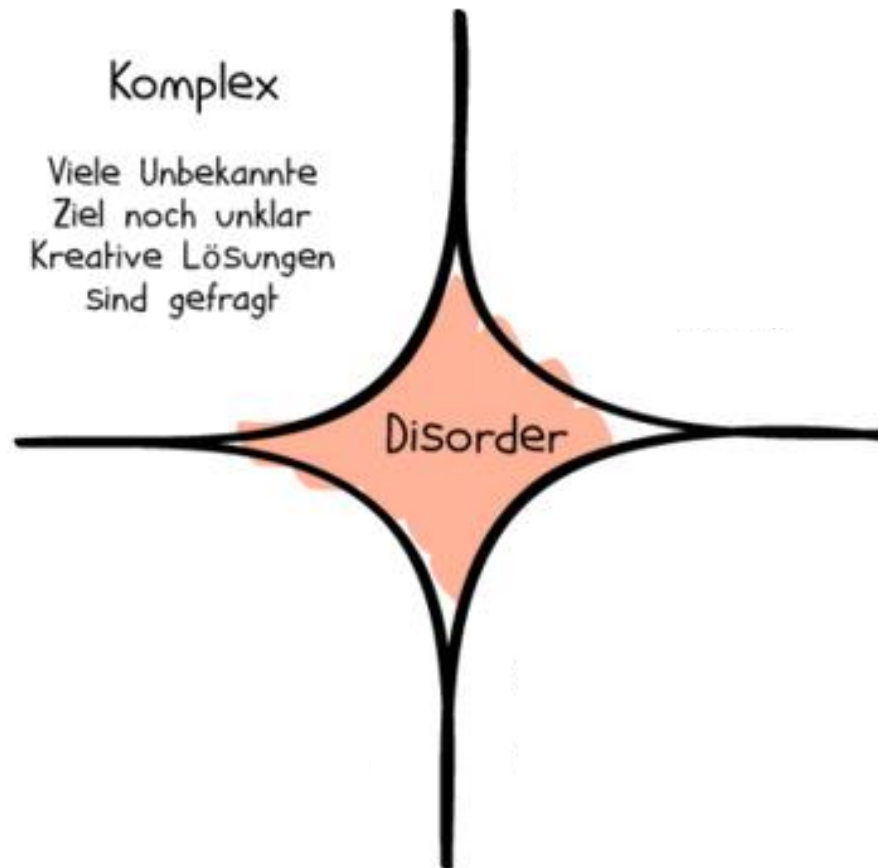
**agil****klassisch**

## Das Cynefin-Framework als Hilfsmittel



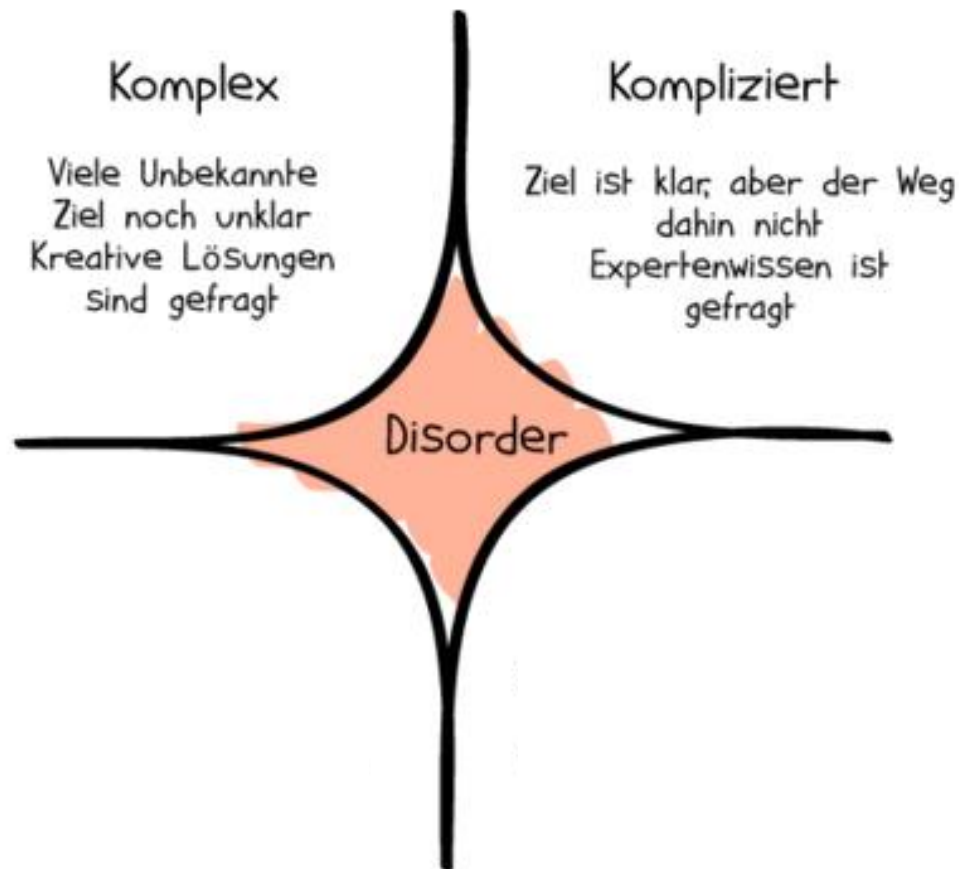
<https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/pm-in-der-praxis/agil-klassisch-auswahl-projektmanagement-methodik/>

## Das Cynefin-Framework als Hilfsmittel



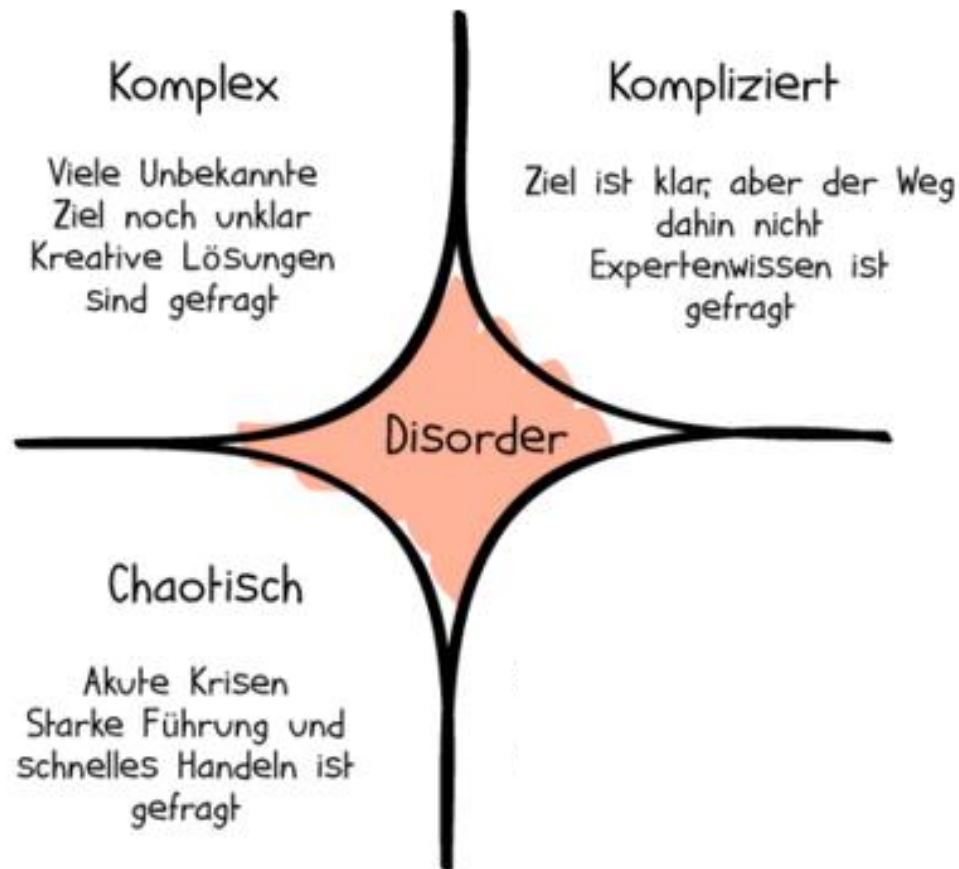
<https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/pm-in-der-praxis/agil-klassisch-auswahl-projektmanagement-methodik/>

## Das Cynefin-Framework als Hilfsmittel



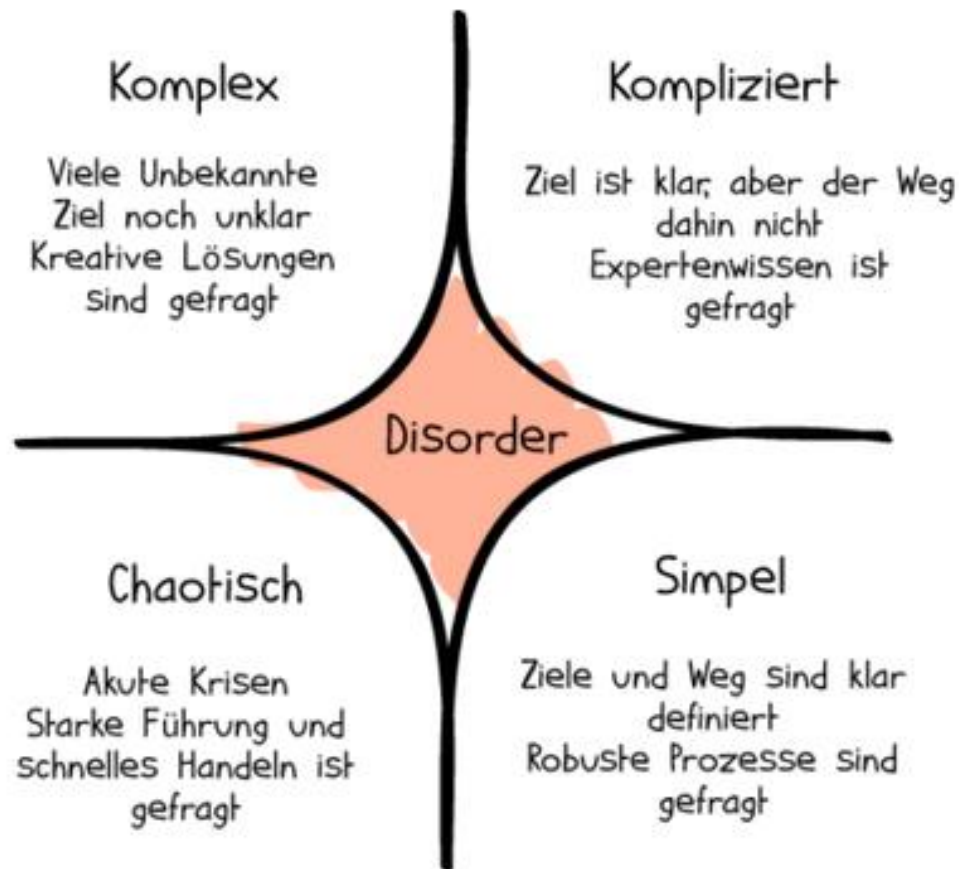
<https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/pm-in-der-praxis/agil-klassisch-auswahl-projektmanagement-methodik/>

## Das Cynefin-Framework als Hilfsmittel



<https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/pm-in-der-praxis/agil-klassisch-auswahl-projektmanagement-methodik/>

## Das Cynefin-Framework als Hilfsmittel



<https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/pm-in-der-praxis/agil-klassisch-auswahl-projektmanagement-methodik/>



# Agenda

1. Abgrenzung zu anderen Methoden
2. Phasenmodelle
3. Vor- und Nachteile
4. Projektumfeld
5. Werte und Prinzipien
6. Das agile Mindset
- 7. Übertragbarkeit agiler Methoden**
8. Übungen



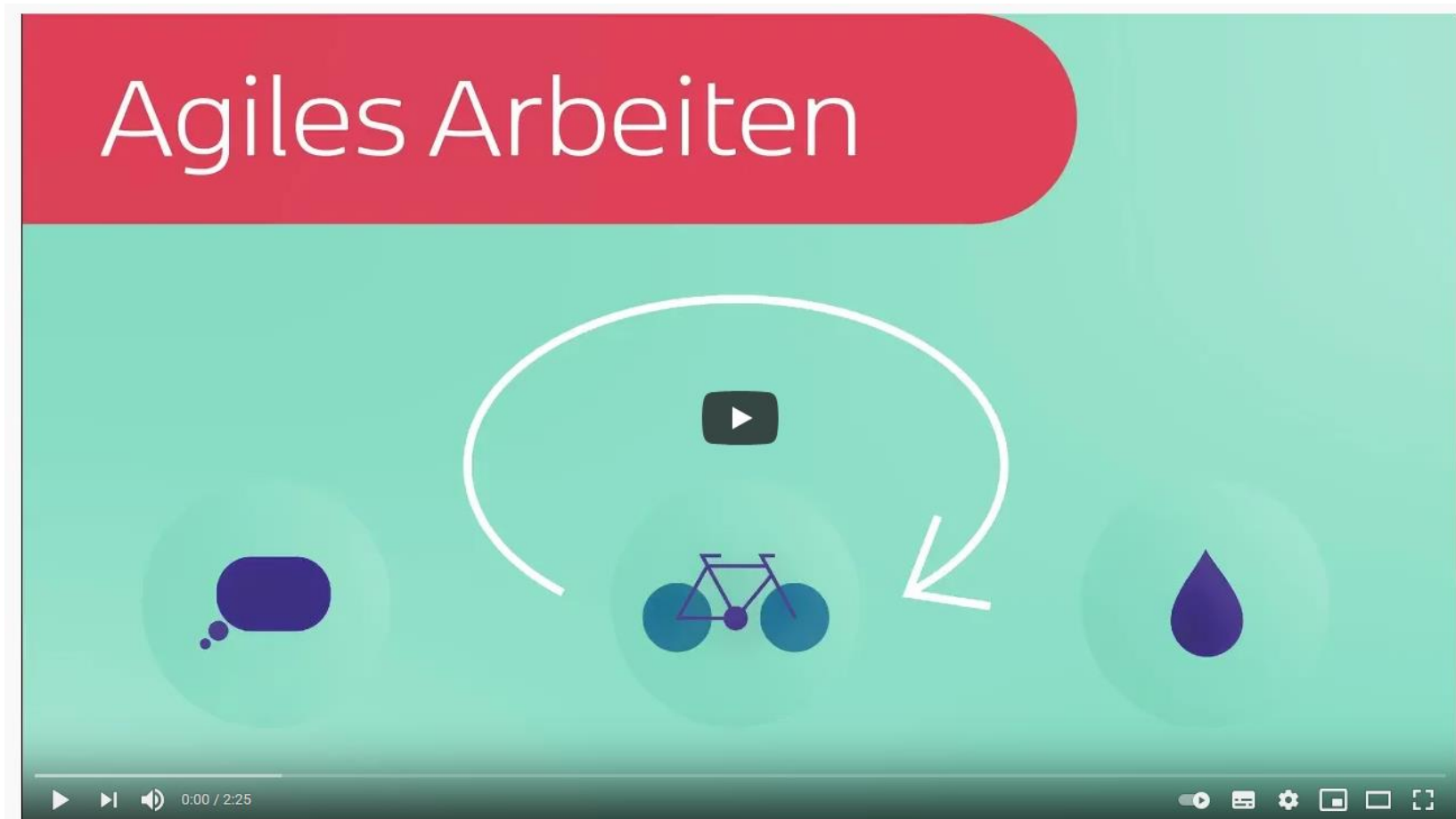
## Übertragbarkeit agiler Prinzipien



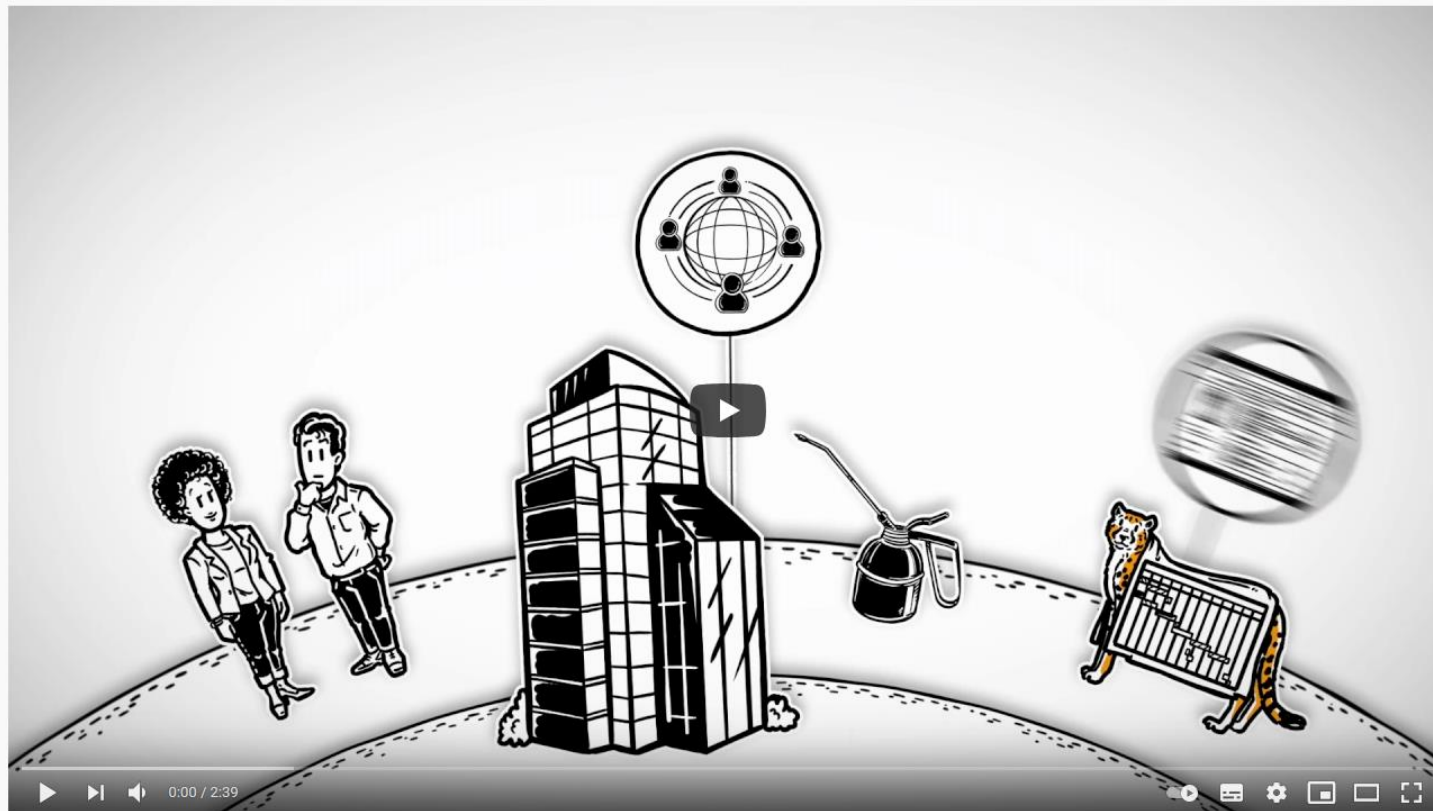
### Merke:

- Bevor agile Prinzipien angewandt werden, sollte man sich fragen, welche **Methode** am **besten** und **nachhaltigsten** ist.  
Ebenso gilt es, die **Eignung der Projektmitarbeiter** zu beachten.
- Agile Prinzipien eignen sich am ehesten für **komplexe und flexible Projekte**

## Agiles Arbeiten in 3 Minuten



# Agile Unternehmen



simpleshow erklärt agile Unternehmen

37.824 Aufrufe • 05.07.2017

👍 114    💬 11    ➦ TEILEN    ⚙️ SPEICHERN    ⋮

# Agenda

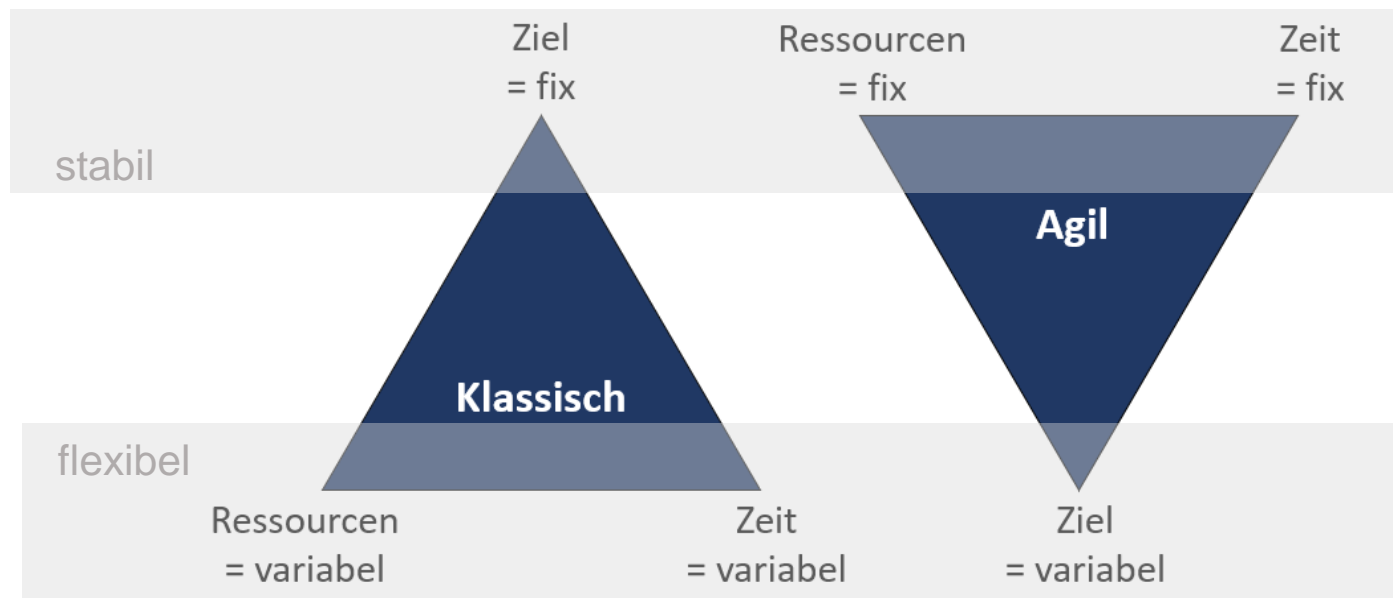
1. Abgrenzung zu anderen Methoden
2. Phasenmodelle
3. Vor- und Nachteile
4. Projektumfeld
5. Werte und Prinzipien
6. Das agile Mindset
7. Übertragbarkeit agiler Methoden
8. **Übungen**



## Fallstudien zu „Klassisch oder agil?“



Geben Sie in den folgenden Projektbeispielen eine Empfehlung, ob es günstiger ist, das Projekt nach den Methoden des klassischen oder des agilen Projektmanagements durchzuführen!



## Fallstudien zu „Klassisch oder agil?“

### Fall A: Forschungsprojekt „Energietechnik“

Sie arbeiten in einer Universität im Bereich „Energietechnik“ und betreiben dort Grundlagenforschung. Ziel ist es, in einem 2-Jahres-Projekt neue Erkenntnisse zur „Integration erneuerbarer Stromerzeugung in die bestehenden Netze bzw. Aspekte der elektromagnetischen Verträglichkeit“ zu sammeln.

Für dieses Projekt stehen Ihnen drei Doktoranden und vier studentische Hilfskräfte zur Verfügung. Alle sieben Projektmitarbeiter wollen ihre Abschlussarbeiten in den zwei Jahren fertig stellen, über Themen, die sich aus diesem Forschungsprojekt ergeben. Die nötigen Mittel fließen dem Projekt aus einer Stiftung zu.

**Welche Projektmanagementmethode wenden Sie an?  
Klassisch oder agil?**



## Fallstudien zu „Klassisch oder agil?“

### Fall A: Forschungsprojekt „Energietechnik“

Empfehlung: **agiles Projektmanagement**

- Projektziel ist variabel: Die genauen Themen für die Doktorarbeiten ergeben sich erst aus dem Projekt.
- Ressourcen und Zeit sind fix: zwei Jahre, drei Doktoranden, vier studentische Hilfskräfte

**Lösung**

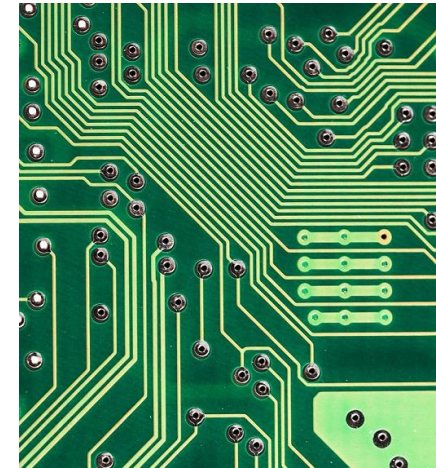




## Fallstudien zu „Klassisch oder agil?“

### Fall B: Neuartiger Akku-Bohrschrauber

Der Hersteller von Akku-Bohrschraubern möchte einen neuen Bohrschrauber entwickeln. Der Schrauber soll die Anzugsdaten (Drehmoment, Umdrehungszahl etc.) per W-Lan an Rechner übertragen. Potentielle Kunden sollen in Produktionsprozessen direkt nachweisen können, dass bestimmte Schrauben mit dem richtigen Drehmoment angezogen worden sind.



Um dieses Projekt zu realisieren, ist der Einbau einer komplexen Elektronik notwendig, die der Bohrschrauber-Hersteller nicht selbst fertigen kann. Mit der Herstellung dieser komplexen Elektronik-Platine ist jetzt Ihre Firma beauftragt worden. Da ihre Firma so eine Platine noch nicht hergestellt hat, wird ein neues Projekt aufgelegt. Der Bohrschrauber-Hersteller hat dem Auftrag ein detailliertes Lastenheft beigelegt, in dem alle technischen Spezifikationen festgeschrieben sind.

**Welche Projektmanagementmethode wenden Sie an?  
Klassisch oder agil?**

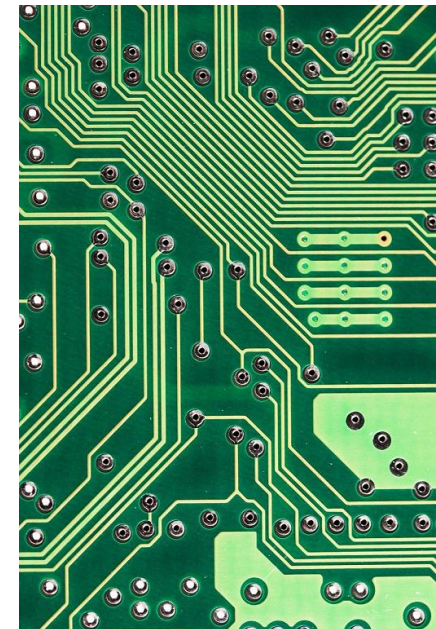
## Fallstudien zu „Klassisch oder agil?“

### Fall B: Neuartiger Akku-Bohrschrauber

Empfehlung: **klassisches Projektmanagement**

- Projektziel ist fix: Entwicklung einer Elektronik-Platine nach einem detailliertem Lastenheft
- Ressourcen und Zeit sind flexibel und sind vom Auftragnehmer in der Projektplanung zu kalkulieren (Anzahl Personentage, Sachkosteneinsatz etc.)

Lösung



## Das agile Mindset



## Übung zum agilen Mindset

### Fred der Mitarbeiter mit Potenzial

Sie sind mit ihrem Projektteam zum agilen Arbeiten übergegangen. Doch längst nicht jeder Mitarbeiter denkt und handelt agil. Einer dieser Mitarbeiter ist Fred. Er ist stets daran interessiert, seine Kreativität und Intelligenz weiterzuentwickeln, versucht aber Herausforderungen zu meiden. Hindernisse sieht er als Gründe zum Aufgeben, betrachtet Anstrengungen aber als Weg zum Erfolg. Er ignoriert negatives Feedback und fühlt sich durch den Erfolg seiner Teamkameraden bedroht. So ist es ihm nur schwer möglich sein volles Potenzial auszuschöpfen.

**In welchen Bereichen hat Fred ein Fixed Mindset und wie sieht stattdessen ein agiles Mindset aus?**



## Übung zum agilen Mindset

### Lösung

### In welchen Bereichen hat Fred ein fixed Mindset?

Sie sind mit ihrem Projektteam zum agilen Arbeiten übergegangen. Doch längst nicht jeder Mitarbeiter denkt und handelt agil. Einer dieser Mitarbeiter ist Fred. Er ist stets daran interessiert, seine Kreativität und Intelligenz weiterzuentwickeln, **versucht aber Herausforderungen zu meiden. Hindernisse sieht er als Gründe zum Aufgeben, betrachtet Anstrengungen aber als Weg zum Erfolg. Er ignoriert negatives Feedback und fühlt sich durch den Erfolg seiner Teamkameraden bedroht.** So ist es ihm nur schwer möglich sein volles Potenzial auszuschöpfen.



## Übung zum agilen Mindset

### Lösung

### Wie sieht ein agiles Mindset aus?

Hinsichtlich seiner Kreativität und Intelligenz denkt Fred bereits agil. Er sollte jedoch lernen **Herausforderungen zu ergreifen** und **Hindernisse zu überwinden**. Im Bezug auf Anstrengungen hat Fred ein agiles Mindset. Dennoch muss er erkennen, dass **negatives Feedback Lerneffekte mit sich bringt**. Ebenso sollte er den **Erfolg seiner Teamkameraden** nicht als Bedrohung, sondern **als Inspirationsquelle** wahrnehmen. Er wird sein **volles Potenzial ausschöpfen** können, wenn er erkennt, dass er **mehr schafft als der denkt**.

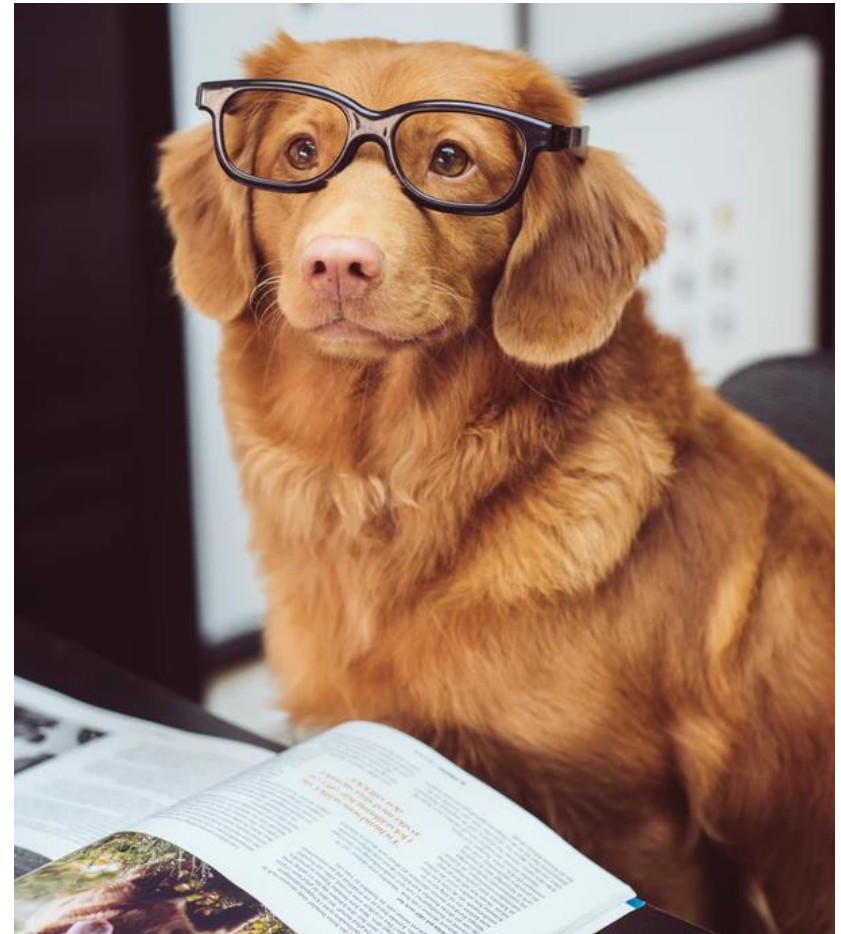


## Quelle



- Arbeitsbuch
- 118 Seiten
- Preis: 13,95 € (Print), 4,99 € (digital)
- Weitere Informationen [hier](#)

**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: