EPM ESF-Projekte managen Erfolg sichern

Gefördert durch:

ESF Chancen fördern
EUROPÄISCHER SOZIALFONDS IN BADEN-WÜRTTEMBERG
www.esf-bw.de

Baden-Württemberg
MINISTERIUM FÜR SOZIALES UND INTEGRATION

EUROPÄISCHE UNION

Handbuch

zum Management von ESF-Projekten in Baden-Württemberg

Auflage 2017

Handbuch zum Management von ESF-Projekten in Baden-Württemberg
Auflage 2017

Das Handbuch entstand im Rahmen des zentralen ESF-Landesprojekts „EPM – ESF-Projekte managen – Erfolg sichern“. www.esf-epm.de
EPM wird gefördert vom Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.

Gefördert von:

ESF Chancen fördern EUROPÄISCHER SOZIALFONDS IN BADEN-WÜRTTEMBERG www.esf-bw.de
Baden-Württemberg MINISTERIUM FÜR SOZIALES UND INTEGRATION
EUROPÄISCHE UNION

EPM wird getragen durch eine Kooperation von:

AWO
Arbeiterwohlfahrt
Bezirksverband Württemberg e.V.

AG ARBEIT
Arbeitsgemeinschaft Arbeit
in Baden-Württemberg e.V.

caritas
Caritasverband der
Diözese Rottenburg-Stuttgart e.V.
Caritasverband für die
Erzdiözese Freiburg e.V.

DER PARITÄTISCHE BADEN-WÜRTTEMBERG
Deutscher PARITÄTISCHER
Wohlfahrtsverband Landesverband
Baden-Württemberg e.V.

Deutsches Rotes Kreuz
Deutsches Rotes Kreuz
Landesverband
Baden-Württemberg e.V.

Diakonie Baden-Württemberg
Diakonisches Werk der Evangelischen
Landeskirche in Baden e.V.
Diakonisches Werk der evangelischen
Kirche in Württemberg e.V.

Landkreistag BADEN-WÜRTTEMBERG
Landkreistag Baden-Württemberg

STÄDTETAG BADEN-WÜRTTEMBERG
Städtetag Baden-Württemberg

werkstatt PARITÄT GEMEINNÜTZIGE GMBH
Werkstatt PARITÄT
gemeinnützige GmbH
(Projektdurchführung)

Herausgeberin: Werkstatt PARITÄT gemeinnützige GmbH, Hauptstraße 28, 70563 Stuttgart

Verantwortlich: Martin Roller, Geschäftsführer Werkstatt PARITÄT gemeinnützige GmbH

Redaktion: Lydia Kissel, Kirsi-Marie Welt, beide Werkstatt PARITÄT gemeinnützige GmbH

Die Werkstatt PARITÄT gemeinnützige GmbH erteilt den Kooperationspartner/innen und dem Land Baden-Württemberg, vertreten durch das Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg, ESF-Verwaltungsbehörde, ein einfaches, unwiderrufliches, ohne die Zustimmung der Urheberin übertragbares, unbeschränktes Nutzungsrecht an dem vorliegenden Handbuch.

Gestaltung und Satz: goetzinger+komplizen Werbeagentur GmbH, Ettlingen
Druck: Kraft Premium GmbH, Ettlingen

© Stuttgart, Dezember 2017
Werkstatt PARITÄT gemeinnützige GmbH

ISBN 978-3-00-058481-7

Handbuch

zum Management von ESF-Projekten in Baden-Württemberg

Auflage 2017

Einleitung

Inhaltsverzeichnis ... 3
Vorwort ... 9
Grußwort der Verwaltungsbehörde für den Europäischen Sozialfonds (ESF) in Baden-Württemberg ... 10
Das Projekt EPM ... 11
Informationen zum EPM-Handbuch ... 12
Mitwirkende am EPM-Handbuch ... 17

Teil 1: Allgemeine Informationen zum ESF-Projektmanagement in Baden-Württemberg

Kapitel 1: ESF-Förderung in Baden-Württemberg

1. Der Europäische Sozialfonds (ESF) ... 21
2. Der ESF in Baden-Württemberg ... 23
2.1. Die Bedeutung des ESF in der Arbeitsmarktstrategie Baden-Württembergs ... 23
2.2. Das Operationelle Programm ... 23
2.2.1. Förderschwerpunkte ... 25
2.2.2. ESF-Querschnittsziele und -themen ... 31
2.2.3. Datenerhebung, Zielsetzung und Indikatorik ... 33
2.3. Organisation der ESF-Umsetzung ... 34
2.3.1. Mittelverteilung und -vergabe ... 34
2.3.1.1. ESF-Budget und zuständige Ministerien ... 34
2.3.1.2. Verfahren des Antrags und der Umsetzung ... 35
2.3.1.3. Wer kann einen Antrag stellen? ... 39
2.3.2. Weitere an der ESF-Umsetzung beteiligte Organisationen ... 39
2.3.2.1. Beratung und Begleitung rund um den ESF in Baden-Württemberg ... 39
2.3.2.2. Informationen zur ESF-Förderung ... 41

Kapitel 2: Von der Projektidee zum ESF-Antrag

1. Grundlagen des Projektmanagements und Projektphasen ... 43
2. Die Phase der Initiierung und Definition ... 45
2.1. Allgemeine Instrumente für die Prüfung der Projektidee ... 46
2.1.1. Projektportfolio ... 47
2.1.2. Stakeholderanalyse ... 47
2.1.3. Risikoanalyse ... 47
2.1.4. SWOT-Analyse ... 48
2.2. Prüfung der ESF-Förderfähigkeit der Projektidee ... 50
2.2.1. Passung Operationelles Programm (OP) ... 50
2.2.2. Passung Projektaufruf ... 51
2.2.3. Passung regionale Arbeitsmarktstrategie ... 53
2.2.4. Bedarfsabfrage ... 54
2.2.5. Innovation und Erfolg in ESF-Projekten ... 55
3. Die Phase der Projektplanung ... 57
3.1. Die Bewertung des Antrags ... 57
3.2. Das Ausfüllen des Antragsformulars ... 59
3.3. Antragsbestandteile und (inhaltliche) Fragestellungen ... 60
3.3.1. Die Projektbeschreibung ... 63
3.3.2. Kosten- und Finanzierungsplan ... 65
3.3.2.1. Hinweise zur Förderfähigkeit ... 66
3.3.2.2. Kostenplan ... 72
3.3.2.3. Finanzierungsplan ... 73
3.4. Projektpräsentation beim regionalen ESF-Arbeitskreis ... 74
3.5. Rückfragen der L-Bank zum Antrag ... 75

Kapitel 3: Von der Bewilligung zum Verwendungsnachweis

1. Die Phase der Feinplanung ... 79
1.1. Die Bewilligung ... 80
1.2. Wichtige Aufgaben bei Projektstart ... 81
1.2.1. Projektstruktur und Arbeitsweise ... 81
1.2.1.1. Der Projektstrukturplan ... 82
1.2.1.2. Zusammensetzung und Arbeitsweise des Projektteams ... 82
1.2.1.3. Projektzeitplan ... 84
1.2.1.4. Berichtswesen und Kommunikation ... 84
1.2.2. Personalplanung und Stellenbesetzung ... 86
1.2.2.1. Anforderungen an das Projektpersonal ... 86
1.2.2.2. Besetzung der Projektstellen ... 88
1.2.2.2.1. durch internes Personal ... 88
1.2.2.2.2. durch externes Personal ... 89
1.2.2.3. Einarbeitung des Projektpersonals ... 89
1.2.3. Organisatorisches ... 90
1.2.3.1. Kooperationsvertrag ... 90
1.2.3.2. Sonstige Verträge ... 91
1.2.3.3. Vorbereitung Finanzbuchhaltung ... 91
1.2.4. Kick-off ... 91
2. Die Phase der Durchführung ... 92
2.1. Belegführung und Dokumentation ... 93
2.2. Berichtspflichten ... 95
2.2.1. Änderungsmitteilung und -antrag ... 95
2.2.2. Mittelanforderungen ... 96
2.2.3. Monitoring ... 97
2.3. Öffentlichkeitsarbeit und Publizitätsvorgaben ... 99
2.4. Instrumente der Projektsteuerung ... 99
2.4.1. Statusbericht ... 101
2.4.2. Projektbesprechung ... 101
2.4.3. Projekttagebuch ... 101
2.4.4. Mitarbeiter/innengespräch ... 102
2.4.5. Steuerung über Kennzahlen ... 103
2.4.6. SOLL-IST-Vergleich ... 103
2.4.7. Liquiditätsplanung ... 104
2.4.8. Risikobewertung ... 104
2.5. Qualitätsmanagement als Bestandteil des ESF-Projektmanagements ... 105
3. Der Projektabschluss ... 107
3.1. Verwendungsnachweis ... 107
3.2. Prüfungen ... 108
3.3. Lessons learned ... 109
3.3.1. Der Projektbericht ... 109
3.3.2. Die Abschlusssitzung ... 109
3.3.3. Wissensmanagement ... 110

Teil 2: Vertiefende Themen zum erfolgreichen ESF-Projektmanagement

Kapitel 4: Öffentlichkeitsarbeit

1. Grundlagen der Öffentlichkeitsarbeit ... 115
2. Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit im ESF ... 116
3. Gezielte Umsetzung von Öffentlichkeitsarbeit ... 117
3.1. Planung von Kommunikationsmaßnahmen ... 117
3.2. Gestaltung und Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit ... 119
3.3. Presse- und Medienarbeit ... 121
3.3.1. Grundlagen ... 121
3.3.2. Instrumente ... 121
3.3.3. Hinweise für eine funktionierende Pressearbeit ... 121
3.4. Online-Marketing im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit ... 123
4. Lobbyarbeit ... 124

Kapitel 5: Evaluation

1. Grundlagen der Evaluation im ESF-Projekt ... 127
2. Allgemeine Begriffsdefinitionen ... 128
2.1. Ziele ... 128
2.2. Indikatoren ... 129
2.3. Kennzahlen ... 129
3. Spezifische Definitionen im ESF ... 130
3.1. Vorgegebene Indikatoren in ESF-Projekten ... 130
3.1.1. Output- und Ergebnisindikatoren ... 130
3.1.2. Erreichung der Querschnittsziele ... 132
3.2. Zusätzliche Evaluationsmöglichkeiten durch den Projektträger ... 132
4. Vorteile einer ausgeweiteten Evaluation für eine professionelle Projektsteuerung ... 133
5. Nutzung der Projektevaluation für die Öffentlichkeitsarbeit ... 134

Kapitel 6: Diversity und ESF

1. Grundlagen von Diversity bzw. Diversity Management ... 137
2. Aktuelle Entwicklungen als Gegenbewegung zu Diversity ... 138
3. Warum hat Diversity Management eine ständig wachsende Bedeutung? ... 139
4. Dimensionen von Diversity Management ... 140
4.1. Dimension Alter ... 143
4.2. Dimension Geschlecht ... 143
4.3. Dimension sexuelle Orientierung ... 143
4.4. Dimension ethnische Herkunft und Nationalität ... 143
4.5. Dimension Behinderung ... 144
4.6. Dimension Religion und Weltanschauung ... 144
5. ESF und Diversity: Querschnittsziele und Querschnittsthemen als Diversity im ESF ... 145
6. Umsetzung von Diversity in ESF-Projekten – Beispiele und Projekttipps ... 145
6.1. Demografischer Wandel/lebensphasenorientierte Personalpolitik ... 146
6.2. Gender-Mainstreaming, Work-Life-Balance ... 147
6.3. Maßnahmen in Bezug auf die Interkulturelle Öffnung ... 147
6.4. Religion und weltanschauliche Vielfalt ... 149

6.5. Maßnahmen zur Inklusion behinderter Menschen ... 149
6.6. Maßnahmen in Bezug auf sexuelle Orientierung und Identität ... 150

Kapitel 7: Qualitätsmanagement

1. Grundlagen des Qualitätsmanagements ... 153
1.1. Sinn und Zweck von Qualitätsmanagement ... 153
1.2. Regelkreis und PDCA-Zyklus ... 153
1.3. Grundsätze ... 154
2. Einführung eines QM-Systems ... 155
2.1. Audit ... 156
2.2. Managementbewertung ... 158
2.3. Kennzahlen und Indikatoren ... 158
3. Die AZAV (Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung) ... 158
4. Qualitätsmanagement und dessen Umsetzung in ESF-Projekten ... 159

Kapitel 8: Risikomanagement

1. Grundlagen des Risikomanagements ... 163
1.1. Bedeutung, Sinn und Zweck von Risikomanagement ... 163
1.2. Risikomanagement im Kontext der Organisation ... 163
2. Phasen des Risikomanagements ... 164
2.1. Risikoidentifikation ... 164
2.2. Risikoanalyse und -bewertung ... 165
2.3. Risikosteuerung ... 165
2.4. Risikomonitoring ... 166
3. Risikomanagement in ESF-Projekten ... 167
3.1. Finanzielles Risikomanagement ... 167
3.2. Inhaltliches Risikomanagement ... 167
3.3. Risikomanagement in Kooperationsprojekten ... 168
3.4. ESF-spezifische Hinweise für Prüfungen ... 169

Kapitel 9: Besonderheiten des Multiprojektmanagements

1. Grundlagen des Multiprojektmanagements ... 173
1.1. Bedeutung, Sinn und Zweck von Multiprojektmanagement ... 173
1.2. Multiprojektmanagement im Kontext der Organisation ... 174
2. Projektportfolio ... 175
3. Projektentwicklung ... 175
4. Risiken im Multiprojektmanagement ... 176
4.1. Personal ... 176
4.2. Liquidität ... 179
4.3. Controlling ... 179
5. Schnittstellenmanagement ... 181

Kapitel 10: Kooperationsprojekte

1. Unterscheidung Kooperationsprojekte und andere Formen der Zusammenarbeit ... 185
2. Kooperationsprojekte mit mehreren Teilprojekten ... 185
2.1. Rechtliche Besonderheiten bei Kooperationsprojekten ... 186
2.2. Formen von Kooperationsprojekten ... 187
2.2.1. Arbeitsteiliges Kooperationsprojekt ... 187
2.2.2. Zusammenschluss mit einem erfahrenen ESF-Träger ... 188
2.2.3. Kooperationen mit Migrantenorganisationen ... 188
2.2.4. Landkreisübergreifende, gleichberechtigte Kooperation mehrerer Träger ... 189
2.2.5. Innovativer Modellprojektverbund eines Spitzenverbands ... 190
2.3. Formale Voraussetzungen von Kooperationsprojekten im ESF ... 190
2.3.1. Kooperationsvertrag ... 191
2.4. Chancen und Risiken von Kooperationsprojekten ... 192
3. Weitere Formen der Zusammenarbeit und Vernetzung ... 193
3.1. Vernetzung durch einen Beirat, einen Steuerungskreis etc. ... 193
3.2. Vernetzung, um den Zugang zur Zielgruppe zu sichern ... 193
3.3. Vernetzung über die Projektmitarbeitenden ... 194
3.3.1. Einsatz von Projektmitarbeitenden mit Zusatzqualifikationen ... 194
3.3.2. Einsatz von Mitarbeitenden des Partners/der Partnerin beim Projektträger ... 194
3.3.3. Einsatz von fremdem Personal ... 195
3.4. Vertrag zwischen Vernetzungspartner/innen ... 195
3.5. Bündnis für eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit oder Veranstaltung ... 195
4. Erfolgsfaktoren und Hürden ... 196

Kapitel 11: Management transnationaler Projekte

1. Transnationale Zusammenarbeit als ein Baustein im ESF ... 199
2. Der rechtliche Rahmen der transnationalen Zusammenarbeit im ESF ... 199
3. Unterstützungsstellen für transnationale Zusammenarbeit im ESF ... 201
4. Unterstützung transnationaler Zusammenarbeit in der Donauraumregion ... 202
5. Formate der transnationalen Zusammenarbeit ... 202
6. Bedingungen für transnationale Zusammenarbeit bei ESF-Projekten im ESF Baden-Württemberg 2014 bis 2020 ... 203

Anhang

1. Übersicht Arbeitshilfen ... 207
2. Abbildungsverzeichnis ... 209
3. Quellenverzeichnis ... 210

Vorwort

Als einer der großen Strukturfonds der Europäischen Union dient der Europäische Sozialfonds (ESF) dem Ziel, den wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt in Europa zu festigen und im Rahmen der Kohäsionspolitik der Europäischen Union zur Stärkung von Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung beizutragen. Der ESF bildet dabei das zentrale arbeitsmarktpolitische Förderinstrument der Europäischen Union und dient der Umsetzung der Ziele der Europäischen Beschäftigungsstrategie. Auch für die Arbeits- und Sozialpolitik in Baden-Württemberg ist er von zentraler Bedeutung. Unter dem Motto „Chancen fördern“ unterstützt der ESF in Baden-Württemberg die Entwicklung von Menschen und Unternehmen, um diese in Zeiten sich wandelnder Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt fit für die Zukunft zu machen.

2014 startete die derzeit laufende ESF-Förderphase, die neue Schwerpunkte und Akzente setzte. Die Qualität in der Durchführung der ESF-Projekte und die Netzwerkarbeit unter den Trägern und ESF-Akteurinnen und -Akteuren werden immer wichtiger. Die Planung und Umsetzung eines ESF-Projekts erfordern daher eine hohe Projektmanagement-Kompetenz und klare organisatorische Strukturen.

Bereits seit 2006 hat sich daher auf Anregung der ESF-Verwaltungsbehörde eine Kooperation aus Spitzenverbänden der freien Wohlfahrtspflege, der Arbeitsgemeinschaft Arbeit in Baden-Württemberg und der kommunalen Spitzenverbände in dem landesweiten ESF-Projekt „EPM – ESF-Projekte managen – Erfolg sichern“ (EPM) zusammengefunden. EPM bietet ESF-Trägern u. a. durch ein breites Schulungsangebot eine fachliche Unterstützung, um den Anforderungen des ESF-Projektmanagements gerecht zu werden. Aufgabe der Kooperationspartner/innen ist es, die Projektumsetzung fachlich zu begleiten, offene Fragen im ESF in Baden-Württemberg zu benennen und so die Interessen der Träger und Verbände im Dialog mit der ESF-Verwaltungsbehörde zu befördern.

Um ESF-Trägern praktische Hinweise und Materialien zur Verfügung zu stellen, ist das vorliegende EPM-Handbuch entstanden. Es beruht auf den zahlreichen Schulungs- und Arbeitsmaterialien von EPM und führt diese in übersichtlicher Form zusammen. Das vorliegende Handbuch der Auflage 2017 baut dabei, ergänzt um weitere Themen, auf den zwei vorherigen Auflagen auf und berücksichtigt zudem die im Herbst 2017 geltenden Bestimmungen der Förderperiode 2014 bis 2020 des ESF in Baden-Württemberg. Das Handbuch erhebt jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Verbindlichkeit.

Das Handbuch sowie die unter www.esf-epm.de zur Verfügung stehenden Arbeitshilfen und Vorlagen sollen interessierten ESF-Projektträgern – oder auch jenen, die ESF-Projekte erstmals durchführen wollen – Anregungen, Tipps und Materialien an die Hand geben, die die Antragstellung, Durchführung und Steuerung eines Projekts zielsicherer und es einfacher machen, den Anforderungen an die ESF-Projektdurchführung gerecht zu werden.

Arbeiterwohlfahrt
Bezirksverband Württemberg e.V.

Arbeitsgemeinschaft Arbeit
in Baden-Württemberg e.V.

Caritasverband der
Diözese Rottenburg-Stuttgart e.V.
Caritasverband für die
Erzdiözese Freiburg e.V.

Deutscher PARITÄTISCHER
Wohlfahrtsverband Landesverband
Baden-Württemberg e.V.

Deutsches Rotes Kreuz
Landesverband
Baden-Württemberg e.V.

Diakonisches Werk der Evangelischen
Landeskirche in Baden e.V.
Diakonisches Werk der evangelischen
Kirche in Württemberg e.V.

Landkreistag Baden-Württemberg

Städtetag Baden-Württemberg

Werkstatt PARITÄT
gemeinnützige GmbH
(Projektdurchführung)

Grußwort der Verwaltungsbehörde für den Europäischen Sozialfonds (ESF) in Baden-Württemberg

Die Schulungsangebote von „EPM – ESF-Projekte managen – Erfolg sichern“ tragen maßgeblich zur erfolgreichen Umsetzung des ESF in Baden-Württemberg bei. Sie unterstützen die Professionalisierung des Projektmanagements der einzelnen Träger und sind damit auch ein wichtiges Instrument zur Qualitätssicherung des Gesamtsystems. Die Schulungsmaterialien stoßen über die Landesgrenzen hinaus auf große Aufmerksamkeit. Auch dies ist eine Bestätigung der qualifizierten Arbeit von EPM.

Das vorliegende Handbuch ist ein unverzichtbares Vademekum für ESF-Akteure. Abgestimmt auf die Anforderungen der ESF-Förderperiode 2014 bis 2020, informiert es über Grundlagen und Anforderungen der ESF-Förderung, vertieft die Inhalte der Schulungen und gibt eine Fülle von Hinweisen und Tipps für ein erfolgreiches Projektmanagement.

Allen Projektverantwortlichen, aber auch den in den Projekten tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist daher der regelmäßige Blick in das EPM-Handbuch unbedingt zu empfehlen!

Gerald Engasser
Leiter der ESF-Verwaltungsbehörde
Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg

www.esf-bw.de

Das Projekt EPM

Der Europäische Sozialfonds (ESF) gilt als wichtigstes Finanzierungsinstrument der Europäischen Union und ist für die Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik in Baden-Württemberg von zentraler Bedeutung. Mehrere hundert Projektträger arbeiten in Baden-Württemberg mit ESF-Fördermitteln.

Um die Anforderungen und die Zielsetzungen des ESF erfüllen zu können, müssen ESF-Träger über ein qualifiziertes Projektmanagement verfügen. Ein differenziertes Controllingsystem und die Kenntnis über entsprechende Managementinstrumente der Projektwirtschaft sind dabei unerlässlich.

Um ESF-Träger in Baden-Württemberg bei der Bewältigung der komplexen Anforderungen an das ESF-Projektmanagement und der fehlerfreien Umsetzung und Abrechnung der Projekte zu unterstützen, hat die ESF-Verwaltungsbehörde bereits in der letzten Förderperiode das zentrale Landesprojekt „EPM – ESF-Projekte managen – Erfolg sichern“ initiiert. Auch in der Förderperiode 2014 bis 2020 bietet EPM ESF-Trägern eine qualifizierte und bewährte Unterstützung. Damit leistet EPM einen Beitrag zur Professionalisierung der ESF-Träger und des ESF-Projektmanagements.

EPM wird gefördert vom Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds. Das Projekt wird getragen von einer Kooperation der Verbände der freien Wohlfahrtspflege, der AG Arbeit in Baden-Württemberg und der kommunalen Spitzenverbände und wird von der Werkstatt PARITÄT gemeinnützige GmbH durchgeführt.

EPM-Angebote für ESF-Träger

Um ESF-Träger in Baden-Württemberg bei der Professionalisierung des eigenen Projektmanagements zu unterstützen, bestehen im Rahmen des Projekts EPM folgende Angebote:

- **Schulungen:** Die verschiedenen Schulungs- und Qualifizierungsangebote behandeln operative ESF-Grundlagen von der Antragstellung bis zur Abrechnung, aber auch spezifische Vertiefungen sowie allgemeine Managementthemen. Die Teilnahme an den EPM-Schulungen kann bei der ESF-Antragstellung im Punkt „Zertifizierung“ geltend gemacht werden.
- **Handbuch zum ESF-Projektmanagement:** Das vorliegende Handbuch behandelt alle Projektmanagementgrundlagen für die erfolgreiche Durchführung eines ESF-Projekts.
- **Arbeitshilfen:** Die Arbeitshilfen ergänzen das Handbuch um weitere Informationen sowie praktische Hinweise. Zu verschiedenen Themen stehen auch Vorlagen zur Verfügung. Die Arbeitshilfen werden stetig an Neuerungen angepasst und sind online auf der EPM-Homepage unter www.esf-epm.de verfügbar.
- **Newsletter:** Der regelmäßig publizierte EPM-Newsletter informiert über aktuelle Themen zum ESF in Baden-Württemberg, über aktuelle Schulungsangebote und Arbeitsmaterialien. Die Anmeldung erfolgt über die EPM-Homepage.
- **Hotline:** Die Hotline ist eine Anlaufstelle für konkrete Fragen zur ESF-Projektdurchführung und über die EPM-Homepage erreichbar.
- **EPM-Homepage:** Die Homepage bietet einen Überblick über die aktuellen Schulungstermine und Seminarinhalte. Die Arbeitshilfen stehen dort ebenfalls zur Verfügung. www.esf-epm.de
- **Kontakt:**
  EPM – ESF-Projekte managen – Erfolg sichern
  Werkstatt PARITÄT gemeinnützige GmbH
  Hauptstraße 28
  70563 Stuttgart
  info@esf-epm.de
  www.esf-epm.de

Informationen zum EPM-Handbuch

Einleitung

Das Handbuch zum Management von ESF-Projekten in Baden-Württemberg wurde konzipiert, um ESF-Träger bei der professionellen Umsetzung von Projekten zu unterstützen, dabei das Know-how der Projektwirtschaft kennenzulernen und geeignetes Handwerkszeug und praktische Anregungen für die Planung und Umsetzung des eigenen ESF-Projektes zu finden.

Das Handbuch ist eine aktualisierte Neuauflage des entsprechenden EPM-Handbuchs der Förderperiode 2007 bis 2013, ergänzt um z. T. neue sowie vertiefende Inhalte des ESF-Projektmanagements. Das Handbuch bietet ESF-Einsteiger/innen einen verständlichen Zugang zum allgemeinen ESF-Projektmanagement (Teil 1 des Handbuchs). Andererseits finden auch projekterfahrene Träger eine Fülle neuer bzw. vertiefender Anregungen für ein darüber hinausgehendes, professionelles und effektives ESF-Projektmanagement (Teil 2 des Handbuchs).

Der inhaltliche Schwerpunkt liegt auf der erfolgreichen Antragstellung, Umsetzung und Ergebnissicherung von Landes-ESF-Projekten in der Förderperiode 2014 bis 2020 in Baden-Württemberg. Dabei haben wir uns um eine prägnante, verständliche und praxisnahe Gestaltung der Inhalte bemüht. Ergänzt wird das Handbuch um vertiefende EPM-Arbeitshilfen, Vorlagen und Checklisten auf der EPM-Homepage unter www.esf-epm.de/arbeitshilfen.

Wir erheben mit dem Handbuch allerdings nicht den Anspruch, die Vielfalt der Werkzeuge und Methoden im Projektmanagement und die Komplexität der Umsetzung des Landes-ESF in Baden-Württemberg vollständig abzubilden. Zudem werden Bestimmungen des Bundes-ESF oder der ESF-Umsetzung in anderen Bundesländern nicht im Handbuch berücksichtigt.

Viele ESF-Experten und Expertinnen aus Baden-Württemberg haben an der Erstellung dieses Handbuchs mitgewirkt. Wir bedanken uns für die engagierte Mitwirkung der EPM-Honorarkräfte und des Teams der Querschnittsberatung im ESF in Baden-Württemberg. Wir möchten uns auch bei allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern der EPM-Schulungen und den ESF-Trägern im Land, auf deren Fragen und Erfahrungen dieses Handbuch aufbaut, bedanken. Besonderer Dank gilt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Ministeriums für Soziales und Integration Baden-Württemberg, ESF-Verwaltungsbehörde, des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg, Referat Steuerung ESF, sowie der L-Bank, Bereich Finanzhilfen, denn ohne die konstruktive und langjährig gute Zusammenarbeit wäre das Handbuch nicht zustande gekommen.

Allgemeines zum Handbuch

Die einzelnen Kapitel des Handbuches sind in der Regel so aufgebaut, dass eine theoretische Einführung in ein Sachthema erfolgt und die Umsetzung durch Anwendungsbeispiele bzw. Instrumente und Methoden veranschaulicht wird.

Die Handbuchtexte geben einen Überblick zum jeweiligen Thema. Die einzelnen Kapitel stehen dabei häufig im Zusammenhang zueinander. Daher haben wir mit entsprechenden Kurzverweisen gearbeitet. Hierbei wird die jeweilige Kapitelnummer aufgeführt und dann die Bezeichnung des jeweiligen Unterkapitels in kursiven Buchstaben, z. B. „Weitere Informationen finden Sie in Kapitel 3 *Instrumente der Projektsteuerung*." Der Verweis bezieht sich also auf Kapitel 3 *Von der Bewilligung zum Verwendungsnachweis*, Unterkapitel 2.4. *Instrumente der Projektsteuerung*.

Für tieferführende Informationen wird an entsprechender Stelle im Text sowie jeweils in einer Übersicht am Abschnitts- bzw. Kapitelende auf die jeweiligen EPM-Arbeitshilfen auf der EPM-Homepage verwiesen. Dies ermöglicht sowohl vertiefende Inhalte zum Handbuch zur Verfügung zu stellen wie diese auch in Bezug auf die gültigen ESF-Förderbestimmungen aktuell zu halten. Ein Gesamtverzeichnis aller EPM-Arbeitshilfen finden Sie alphabetisch sortiert im Anhang zum Handbuch. Die Arbeitshilfen finden Sie in jeweils aktuellster Fassung auf der EPM-Homepage unter www.esf-epm.de/arbeitshilfen. **Wir möchten Sie an dieser Stelle bitten, die EPM-Arbeitshilfen immer auf ihre Gültigkeit hin zu überprüfen, da Änderungen in den ESF-Förderbestimmungen auftreten können. Die jeweiligen EPM-Arbeitshilfen sind mit Versionsstand und Datum versehen.**

Die Kapitel im Überblick

Das Handbuch gliedert sich in zwei Teile:

- **Teil 1:** Allgemeine Informationen zum ESF-Projektmanagement in Baden-Württemberg
- **Teil 2:** Vertiefende Themen zum erfolgreichen ESF-Projektmanagement

In Teil 1 werden alle relevanten Informationen für Projektträger aufgearbeitet, die es bei der Initiierung, Planung, Umsetzung und Abwicklung von ESF-Projekten in Baden-Württemberg im Zusammenhang mit den Förderstrukturen und -bedingungen zu beachten gilt. Daher beziehen sich die Kapitel in Teil 1 allgemein auf die Umsetzung des ESF in Baden-Württemberg und die entsprechenden Grundlagen eines erfolgreichen ESF-Projektmanagements von der Projektidee zum ESF-Antrag über die Bewilligung bis hin zum Verwendungsnachweis. **Teil 1 ist also für jeden ESF-Projektträger relevant.**

Teil 2 dagegen liefert vertiefende Informationen zu ausgewählten Themen des professionellen Managements von ESF-Projekten bzw. den Zusammenhängen in Bezug auf den Kontext der Gesamtorganisation. Dementsprechend ist Teil 2 für all diejenigen gedacht, die ihr Wissen vertiefen möchten oder Anregungen für spezifischere Managementherausforderungen im Sinne von Schnittstellen mit der Gesamtorganisation suchen. **Die Themen in Teil 2 sind dabei keineswegs für ESF-Projektträger verpflichtend, sondern als Empfehlung bzw. Anregung gedacht.**

Vielleicht sind Sie ESF-Einsteiger/in. Vielleicht führen Sie bereits seit einiger Zeit ESF-Projekte durch und möchten sich vergewissern, dass Sie bei der Umsetzung alle Förderbestimmungen beachten. Vielleicht suchen Sie ein spezielles Thema oder ein geeignetes Werkzeug, um eine Aufgabe in Ihrem Projekt besser als bisher zu lösen. Mit einem Gang durch die einzelnen Kapitel möchten wir Ihnen einen kurzen Überblick über die Inhalte geben, um das EPM-Handbuch kennen zu lernen und zu entscheiden, wie Sie dieses für sich nutzen möchten.

Teil 1: Allgemeine Informationen zum ESF-Projektmanagement in Baden-Württemberg

- **Kapitel 1:** *ESF-Förderung in Baden-Württemberg*
  Hier finden Sie grundsätzliche Informationen über den Europäischen Sozialfonds in Baden-Württemberg. In einem kurzen Überblick wird zunächst die Einbettung in die Arbeitsmarktstrategie des ESF Baden-Württembergs dargestellt und anschließend die wesentlichen Elemente des Operationellen Programms in Baden-Württemberg, der ESF-Förderschwerpunkte, der ESF-Querschnittsziele und -themen sowie der Zielsetzung und Indikatorik beschrieben. Es folgen Erläuterungen zu Organisationen der ESF-Umsetzung, der Mittelverteilung und -vergabe, den Verfahren der regionalen und zentralen Ausschreibung der ESF-Mittel. Zuletzt werden wichtige Akteurinnen und Akteure des ESF auf Landesebene vorgestellt.

- **Kapitel 2:** *Von der Projektidee zum ESF-Antrag*
  In diesem Kapitel werden wesentliche Grundlagen für ein erfolgreiches ESF-Projektmanagement gelegt sowie die ersten Projektphasen „Initiierung und Definition" und „Projektplanung" behandelt. Hierzu beschreibt das Kapitel den Weg, den Sie von der Projektidee bis zur Bewilligung Ihres Antrags gehen sollten. Welche Instrumente stehen für die Prüfung einer Projektidee zur Verfügung? Wie können Sie feststellen, ob Ihre Projektidee im ESF Baden-Württemberg Chancen hätte? Was müssen Sie beachten, wenn Sie den Antrag erstellen? Wer bewertet den Antrag und wer bewilligt ihn? Dabei werden insbesondere die Projektbeschreibung und der Kosten- und Finanzierungsplan thematisiert wie auch Hinweise zur Förderfähigkeit gegeben.

- **Kapitel 3:** *Von der Bewilligung zum Verwendungsnachweis*
  Sobald Ihr Projekt bewilligt wurde, geht es erst richtig los. Sie müssen Strukturen und Arbeitsweisen festlegen, die Projektstellen besetzen, Kommunikation und Berichtwesen regeln. Dieses Kapitel befasst sich daher mit den Aufgaben des Projektstarts, der Feinplanungsphase: Welche Schritte sind in der Feinplanungsphase notwendig, um das Projekt auf die Erfolgsspur zu setzen? Welche Projektgrundlagen müssen zeitnah geschaffen werden, um arbeitsfähig zu sein? Auch die Projektdurchführung stellt verschiedene Anforderungen an die professionelle Projektsteuerung. Wesentliche Punkte der „Phase der Projektdurchführung" werden daher ebenso in diesem Kapitel dargestellt. Sie finden Erläuterungen dazu, wie Sie den Berichts-, Informations- und Dokumentationspflichten aus dem Bewilligungsbescheid nachkommen sollten, sowie Tipps und Ratschläge zur Steuerung im Bereich der Ausgaben und Einnahmen wie auch im Hinblick auf inhaltliche Ziele. Liquiditätsplanung, SOLL-IST-Vergleich, Mittelanforderung, Änderungsmitteilung, Qualitäts- und Risikomanagement werden verständlich erklärt und teilweise mit Beispielen erläutert. Zu guter Letzt behandelt das Kapitel den Projektabschluss mit Verwendungsnachweis, Prüfungen, Wissensmanagement und Lessons learned.

Teil 2: Vertiefende Themen zum erfolgreichen ESF-Projektmanagement

- **Kapitel 4:** *Öffentlichkeitsarbeit*
  Dieses Kapitel liefert vertiefende Grundlagen zur Öffentlichkeitsarbeit mit Zielen, Instrumenten, Planung von entsprechenden Maßnahmen sowie praktischen Anregungen und Tipps für eine gezielte Anwendung im ESF-Projekt. Hierbei werden auch Hinweise zu Presse- und Medienarbeit, Online-Marketing und Lobbyarbeit gegeben.

- **Kapitel 5:** *Evaluation*
  Hier geht es um die Grundlagen der Evaluation im ESF-Projekt und damit um eine Einordnung von Zielen, Indikatoren, Kennzahlen und Evaluation im ESF-Projektkontext. Denn eine regelmäßige Kontrolle zur Einhaltung der Finanz-, Termin- und Qualitätsziele sorgt für eine erfolgreiche Umsetzung des Projekts sowie die Sicherung der Liquidität und erhöht auch die Chancen, sich bei neuen Projektanträgen bereits einen positiven Namen gemacht zu haben. Dementsprechend behandelt das Kapitel die Relevanz von Zieldefinition, Output- und Ergebnisindikatoren, weiteren Indikatoren und Kennzahlen sowie Monitoring und Projektcontrolling.

- **Kapitel 6:** *Diversity und ESF*
  In diesem Kapitel wird die Beachtung der ESF-Querschnittsziele und -themen im Projektkontext vertieft und in den Zusammenhang mit Diversity Management gestellt. Hierzu werden zuerst die Grundlagen für das Diversity Management inkl. dessen Dimensionen wie auch dessen Bedeutung erläutert. Im Anschluss wird die Verzahnung mit den ESF-Querschnittszielen „Gleichstellung“ und „Chancengleichheit/Nichtdiskriminierung“ hergestellt und es werden Beispiele und Projekttipps für die Umsetzung von Diversity in ESF-Projekten gegeben.

- **Kapitel 7:** *Qualitätsmanagement*
  Hier geht es um die Grundlagen des Qualitätsmanagements, Regelkreis und PDCA-Zyklus, sowie weitere Grundsätze und Ziele, die Einführung von Qualitätsmanagement-Systemen wie Audits, Managementbewertung, Kennzahlen und Indikatoren. Ferner wird die AZAV (Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung) wie auch die Einordnung im ESF-Projektkontext beschrieben.

- **Kapitel 8:** *Risikomanagement*
  Dieses Kapitel führt in die Grundlagen des Risikomanagements, dessen Ziele und Phasen ein. Es beschreibt Risikoidentifikation, -analyse und -bewertung wie -steuerung und -monitoring. Zuletzt fasst es die Besonderheiten des Risikomanagements in ESF-Projekten, bezogen auf inhaltliche wie finanzielle Aspekte, zusammen und stellt den Zusammenhang zu etwaigen Projektprüfungen und der Anwendung in Kooperationsprojekten her.

- **Kapitel 9:** *Besonderheiten des Multiprojektmanagements*
  Dieses Kapitel ist für solche Projektträger gedacht, die nicht nur ein einzelnes, sondern mehrere (ESF-)Projekte durchführen und sich daher umfassender mit dem Thema auseinander setzen müssen, wie sie diese insgesamt zu Gunsten der Organisation umsetzen und etwaige Risiken minimieren. Hier werden Inhalte aufgegriffen, die über das Einzelprojektmanagement hinaus auch die Projektpolitik und -entwicklung der Gesamtorganisation berücksichtigen, wie z. B. das Projektportfolio. Gleichzeitig werden die Herausforderungen für Multiprojektträger in Bezug auf Personal, Liquidität und Controlling skizziert und entsprechende Hinweise gegeben, wie mit diesen umgegangen werden sollte. Zu guter Letzt behandelt das Kapitel das Thema Schnittstellenmanagement.

- **Kapitel 10:** *Kooperationsprojekte*
  Hier geht es um die unterschiedlichen Formen der Kooperation bzw. Zusammenarbeit, deren Unterscheidung, die rechtlichen Besonderheiten und den formalen Rahmen sowie Erfolgsfaktoren und Hürden von Kooperationsprojekten. Es werden Kooperationsprojekte mit mehreren Teilprojekten beschrieben und deren Chancen und Risiken benannt. Auch die Vernetzung u. a. über Steuerungskreis, Projektmitarbeitende oder Bündnisse für gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit bzw. Veranstaltungen werden behandelt.

- **Kapitel 11:** *Management transnationaler Projekte*
  Das letzte Kapitel greift die Thematik des ESF-Querschnittsthemas der transnationalen Zusammenarbeit auf und führt in den rechtlichen Hintergrund ein. Gleichzeitig werden Unterstützungsstellen benannt wie auch Formate und Bedingungen für transnationale Projekte im ESF Baden-Württemberg in der Förderperiode 2014 bis 2020 skizziert.

Ergänzende EPM-Arbeitshilfen

Die einzelnen Kapitel des Handbuches sind in der Regel so aufgebaut, dass eine theoretische Einführung in ein Sachthema erfolgt und die Umsetzung durch Anwendungsbeispiele bzw. Instrumente und Methoden veranschaulicht wird.

Am Ende der jeweiligen Textabschnitte bzw. Kapitel finden Sie einen gelb hinterlegten Kasten mit Hinweisen auf Arbeitshilfen, die detailliertere und weiterführende Informationen zu den beschriebenen Inhalten und teilweise auch Vorlagen zur Anwendung in der Praxis enthalten. Denn es ist nicht möglich, alles, was zu einer Projektentwicklung, -durchführung und -abwicklung notwendig ist, in diesem Handbuch ausführlich darzustellen. Falls Sie an bestimmten Themen besonderes Interesse haben, können Sie die Inhalte in der zugehörigen Arbeitshilfe weiter vertiefen. Eine Übersicht aller EPM-Arbeitshilfen finden Sie im Anhang zu diesem Handbuch. Durch die Gliederung nach Stichworten bieten Ihnen die Arbeitshilfen auch eine einfache Möglichkeit, nach der Lösung Ihrer speziellen ESF-Frage zu suchen.

Sie finden die **Arbeitshilfen**:

- auf der EPM-Homepage zum Download (www.esf-epm.de/arbeitshilfen). Die Arbeitshilfen und zugehörige Vorlagen werden auf der EPM-Homepage eingestellt und regelmäßig aktualisiert. Die Nutzung der Arbeitshilfen wird ausdrücklich gestattet.

Hinweis:
Da es zu Änderungen und Neuerungen im Rahmen der ESF-Förderung kommen kann, werden die EPM-Arbeitshilfen fortlaufend aktualisiert. Wir möchten Sie darauf hinweisen, vor Verwendung der Arbeitshilfen jeweils zu prüfen, ob es eine neuere Version gibt. Im Rahmen des EPM-Newsletters wird regelmäßig auf vorgenommene Aktualisierungen bei den Arbeitshilfen hingewiesen. Zusätzlich finden Sie eine Übersicht dazu auf der EPM-Homepage in der Rubrik „Arbeitshilfen“. Dort können Sie sich über zwischenzeitlich vorgenommene Aktualisierungen informieren.

Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen beim Lesen des Handbuches und viel Erfolg bei Ihrer Projektplanung, -umsetzung und -ergebnissicherung!

Mitwirkende am EPM-Handbuch

Das Handbuch zum Management von ESF-Projekten in Baden-Württemberg ist unter Mitwirkung von vielen ESF-Expertinnen und -Experten entstanden:

Das EPM-Team und die EPM-Honorarkräfte: Sieglinde Ams, Sabine Baumann, Sandra Dittrich, Matthias Ehret, Gisa Haas, Katharina Haverkamp, Jens Katzenberger, Lydia Kissel, Patrick Krezdorn, Annekatrin Lang, Sigrid Louis-Misch, Ulrike Neubauer, Martin Roller, Bernd Schmigalla-Doll, Dr. Margarete Steinhart, Cornelia Wahr, Kirsi-Marie Welt und Ewald Wietschorke.

Das Team der Querschnittsberatung im ESF in Baden-Württemberg, das Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg, ESF-Verwaltungsbehörde, das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg, Referat Steuerung ESF, sowie die L-Bank, Bereich Finanzhilfen.

In die aktuelle Auflage des Handbuchs sind viele der in den vergangenen Jahren erarbeiteten EPM-Materialien eingeflossen. Wir danken allen Kolleginnen und Kollegen, die an der Erstellung dieser Materialien gearbeitet haben.

Teil 1: Allgemeine Informationen zum ESF-Projektmanagement in Baden-Württemberg

In Teil 1 wurden alle relevanten Informationen für Projektträger aufgearbeitet, die es bei der Initiierung, Planung, Umsetzung und Abwicklung von ESF-Projekten in Baden-Württemberg im Zusammenhang mit den Förderstrukturen und -bedingungen im Sinne der Fördergeber/innen zu beachten gilt. Daher beziehen sich diese Kapitel allgemein auf die Umsetzung des ESF in Baden-Württemberg und die entsprechenden Grundlagen eines erfolgreichen ESF-Projektmanagements von der Projektidee über den ESF-Antrag und die Bewilligung bis hin zum Verwendungsnachweis. Teil 1 ist also **für jeden ESF-Projektträger relevant** und sollte **besonders von Einsteiger/innen gelesen und verinnerlicht** werden.

Übersicht der Kapitel in Teil 1

Kapitel 1: ESF-Förderung in Baden-Württemberg 20
Kapitel 2: Von der Projektidee zum ESF-Antrag 42
Kapitel 3: Von der Bewilligung zum Verwendungsnachweis 78

Kapitel 1: ESF-Förderung in Baden-Württemberg

1. Der Europäische Sozialfonds (ESF) 21
2. Der ESF in Baden-Württemberg 23
2.1. Die Bedeutung des ESF in der Arbeitsmarktstrategie Baden-Württembergs 23
2.2. Das Operationelle Programm 23
2.2.1. Förderschwerpunkte 25
2.2.2. ESF-Querschnittsziele und -themen 31
2.2.3. Datenerhebung, Zielsetzung und Indikatorik 33
2.3. Organisation der ESF-Umsetzung 34
2.3.1. Mittelverteilung und -vergabe 34
2.3.1.1. ESF-Budget und zuständige Ministerien 34
2.3.1.2. Verfahren des Antrags und der Umsetzung 35
2.3.1.3. Wer kann einen Antrag stellen? 39
2.3.2. Weitere an der ESF-Umsetzung beteiligte Organisationen 39
2.3.2.1. Beratung und Begleitung rund um den ESF in Baden-Württemberg 39
2.3.2.2. Informationen zur ESF-Förderung 41

Kapitel 1: ESF-Förderung in Baden-Württemberg

1. Der Europäische Sozialfonds (ESF)

Die Europäische Union

„Die Europäische Union ist eine einzigartige wirtschaftliche und politische Vereinigung von 28 europäischen Ländern, die zusammen einen großen Teil des europäischen Kontinents ausmachen. Die EU hat ihren Ursprung in der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg. Alles begann mit der Förderung der wirtschaftlichen Zusammenarbeit. Dahinter stand die Idee, dass Länder, die Handel miteinander treiben, sich wirtschaftlich verflechten und daher kriegerische Auseinandersetzungen eher vermeiden[1]."

„Das Ergebnis war 1958 die Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft (EWG) und eine wachsende wirtschaftliche Zusammenarbeit, ursprünglich zwischen sechs Ländern, nämlich Belgien, Deutschland, Frankreich, Italien, Luxemburg und den Niederlanden. Seither wurde ein riesiger Binnenmarkt geschaffen, dessen Weiterentwicklung hin zur Entfaltung seines vollen Potenzials anhält[2]."

„Die Europäische Union beruht auf rechtstaatlichen Grundsätzen. Das bedeutet, dass jede Tätigkeit der EU auf Verträgen beruht, die von allen EU-Mitgliedstaaten auf freiwilliger und demokratischer Basis angenommen wurden. Wenn ein Politikbereich beispielsweise in einem Vertrag nicht erwähnt wird, kann die Kommission keinen Gesetzesvorschlag für diesen Bereich vorlegen[3]."

EU-Verträge

Ein Vertrag ist eine verbindliche Vereinbarung zwischen EU-Mitgliedstaaten. In ihm sind die Zielsetzungen der EU, die für die EU-Institutionen geltenden Regeln, der Prozess der Entscheidungsfindung und die Beziehungen zwischen der EU und den EU-Mitgliedstaaten festgelegt[4].

Verträge werden überarbeitet, um die EU wirksamer und transparenter zu gestalten, sie auf neue Mitgliedstaaten vorzubereiten und um neue Felder der Zusammenarbeit (z. B. die gemeinsame Währung) einzuführen. Im Rahmen der Verträge können die EU-Institutionen Rechtsvorschriften annehmen, die anschließend von den Mitgliedstaaten umgesetzt werden[5].

Was ist der ESF?

Für die Beschäftigungs- und Sozialpolitik sind in erster Linie die Regierungen der EU-Länder zuständig. Mit ihren Fördermaßnahmen unterstützt und ergänzt die EU deren Bemühungen.

Die Mitgliedstaaten der Europäischen Union haben sich laut dem Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) im Vertrag von Lissabon darauf verpflichtet, „eine harmonische Entwicklung der Union als Ganzes zu fördern"[6]. Dabei sollten besonders die Unterschiede im Entwicklungsstand der verschiedenen Regionen und der Rückstand der am stärksten benachteiligten Gebiete verringert werden.

1 Offizielle Website der Europäischen Union: http://www.europa.eu/european-union/about-eu/eu-in-brief_de (Zugriff 15.09.2017, 14:06)
2 Ebd.
3 Offizielle Website der Europäischen Union: http://www.europa.eu/european-union/law/treaties_de (Zugriff 15.09.2017, 14:06)
4 Ebd.
5 Ebd.
6 Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (03/2017): Die Europäischen Struktur- und Investitionsfonds in Deutschland, S. 2 (Zugriff unter: http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Europa/europaeische-struktur-und-investitionsfonds-in-deutschland.pdf?__blob=publicationFile&v=30, 15.09.2017, 13:48)

Um dieses Ziel zu erreichen, so das Bundesministerium weiter, benötige man selbstverständlich Geld. Wenn man bedenke, dass der Union im Jahr 2016 insgesamt 28 Mitgliedstaaten angehören, die unterschiedlicher nicht sein könnten, werde schnell klar: Dafür brauche man viel Geld[7].

Deshalb wurden laut dem BMWi die Europäischen Struktur- und Investitionsfonds (ESI-Fonds) aufgelegt, die heute den zweitgrößten Haushaltsposten im EU-Haushalt ausmachten. Die ESI-Fonds tragen zur Stärkung des wirtschaftlichen, sozialen und territorialen Zusammenhalts der Union bei und fördern Wachstum und Beschäftigung[8].

Zu den ESI-Fonds gehören folgende Fonds:
- der Europäische Fonds für regionale Entwicklung (EFRE),
- der Europäische Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER),
- der Europäische Meeres- und Fischereifonds (EMFF),
- der Kohäsionsfonds (KF) und
- der Europäische Sozialfonds (ESF).

Das BMWi beschreibt den ESF wie folgt: „Der ESF ist das wichtigste Instrument der Europäischen Union zur sozialen Eingliederung und zur Armutsbekämpfung. Sein Hauptanliegen besteht darin, Langzeitarbeitslose, Menschen mit Migrationshintergrund sowie benachteiligte Jugendliche bei der Integration in Gesellschaft und Arbeitsmarkt sowie kleine und mittlere Unternehmen, u. a. in Fragen der Wettbewerbsfähigkeit und Fachkräftesicherung sowie bei Existenzgründungen, zu unterstützen. Durch Bildungsmaßnahmen fördert er den Zugang zu besseren Arbeitsplätzen, bietet Qualifizierung und unterstützt so die soziale Integration"[9].

Derzeit gibt es zehntausende ESF-Projekte in den Groß- und Kleinstädten, ländlichen Gemeinden und Nachbarschaften Europas[10]. Sie öffnen Türen für Kompetenzen, Arbeit, Qualifikationen und eine integrativere Gesellschaft für alle Europäerinnen und Europäer[11].

Deutschland erhält laut BMWi in der laufenden Förderperiode aus dem ESF rund 7,5 Milliarden Euro[12], davon entfallen auf Baden-Württemberg rund 260 Millionen Euro.

Seit 60 Jahren verbessert der ESF die Beschäftigungschancen der Menschen in Deutschland und in Europa:
- Er fördert eine bessere Bildung,
- er unterstützt durch Ausbildung und Qualifizierung und
- er trägt zum Abbau von Benachteiligungen am Arbeitsmarkt bei[13].

7 Ebd.
8 Ebd.
9 Ebd.
10 Website der EU zum ESF: http://www.ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=375&langId=de (Zugriff: 15.09.2017, 14:15)
11 Website der EU zum ESF: http://www.ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=375&langId=de (Zugriff: 15.09.2017, 14:15)
12 Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (03/2017): Die Europäischen Struktur- und Investitionsfonds in Deutschland, S. 2 (Zugriff unter: http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Europa/europaeische-struktur-und-investitionsfonds-in-deutschland.pdf?__blob=publicationFile&v=30, 15.09.2017, 13:48)
13 Website des ESF in Deutschland: http://www.esf.de/portal/DE/Ueber-den-ESF/inhalt.html;jsessionid=913409E55E47A80A5643D7BC938CEC06 (Zugriff: 15.09.2017, 14:12)

Die ESF-Investitionen werden in Deutschland über 17 Operationelle Programme bereitgestellt: eines für jedes der Bundesländer und ein weiteres auf Bundesebene[14]. Daher ist grundsätzlich zwischen Bundes- und Landes-ESF zu unterscheiden. Das hier **vorliegende Handbuch** bezieht sich **nur auf den ESF in Baden-Württemberg und gibt die dort gültigen Förderbestimmungen wieder**. Informationen zum Bundes-ESF oder der Umsetzung des ESF in anderen Bundesländern werden nicht gegeben.

Weitere Informationen:
- ESI-Fonds: www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Europa/eu-kohaesions-und-strukturpolitik.html
- ESF in Deutschland: www.esf.de/portal/DE/Startseite/inhalt.html

2. Der ESF in Baden-Württemberg

Das nachfolgende Kapitel führt grundsätzliche Informationen zur Umsetzung der ESF-Förderung in Baden-Württemberg auf. Hierbei wird in großen Teilen auf die ESF-Broschüre „Der Europäische Sozialfonds in Baden-Württemberg in der Förderperiode 2014 bis 2020 – Investitionen in Wachstum und Beschäftigung“ des Ministeriums für Soziales und Integration zurückgegriffen[15]. Gleichzeitig wurden weitere relevante Informationen durch EPM ergänzt.

2.1. Die Bedeutung des ESF in der Arbeitsmarktstrategie Baden-Württembergs

Der ESF ist in Baden-Württemberg ein wesentliches Element der Beschäftigungs- und Arbeitsmarktpolitik.

Entsprechend der europäischen Wachstums- und Beschäftigungsstrategie „Europa 2020“[16] verfolgt der ESF in Baden-Württemberg in der Förderperiode 2014 bis 2020 drei Schwerpunktziele:
- nachhaltige Beschäftigung und Fachkräftesicherung,
- soziale Inklusion und Bekämpfung von Armut und
- lebenslanges Lernen.

Die EU-Mittel unterstützen damit wichtige landespolitische Strategien: das Landesprogramm „Neue Chancen auf dem Arbeitsmarkt“, das Ausbildungsbündnis, die Allianz für Fachkräfte und das Bündnis für Lebenslanges Lernen[17].

2.2. Das Operationelle Programm

Dem Land Baden-Württemberg stehen in der Förderperiode 2014 bis 2020 rund 260 Mio. Euro für ESF-Interventionen zur Verfügung. Grundlage für die Verwendung der Mittel ist das Operationelle Programm (OP) mit dem Leitmotiv „Chancen fördern“. Als zentrales Planungsdokument für die gesamte Förderperiode gibt es die strategischen Rahmenbedingungen für die Verwendung der zur Verfügung stehenden ESF-Mittel vor und legt Ziele und Umsetzungsmodalitäten fest. Das OP wurde unter Federführung des Ministeriums für Soziales und Integration als ESF-Verwaltungsbehörde in Abstimmung mit dem Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau und weiteren beteiligten Ressorts, der Europäischen Kommission sowie mit intensiver Beteiligung relevanter Partnerinnen

14 Website der EU zum ESF: http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=375&langId=de (Zugriff: 15.09.2017, 14:15)
15 Die ESF-Broschüre finden Sie unter https://www.esf-bw.de/esf/service/download-center/broschueren-allgemein/
16 Unter https://ec.europa.eu/info/strategy/european-semester/framework/europe-2020-strategy_de finden Sie weitere Informationen zur Strategie Europa 2020.
17 Vgl. Ministerium für Soziales und Integration (2016): Der Europäische Sozialfonds in Baden-Württemberg in der Förderperiode 2014 bis 2020 – Investitionen in Wachstum und Beschäftigung (ESF-Broschüre), S. 3 ff.

und Partner der Zivilgesellschaft erarbeitet. Damit flossen vielfältige Kompetenzen, Erfahrungen und ein breites Interessenspektrum in den ESF-Planungsprozess ein. Die Europäische Kommission hat das OP für das Land Baden-Württemberg am 1. September 2014 genehmigt.

Der ESF fördert in der Förderperiode 2014 bis 2020 in Baden-Württemberg in drei Interventionsbereichen (Prioritätsachsen) drei von fünf Zieldimensionen der Strategie „Europa 2020“:
- **Beschäftigung (Prioritätsachse A)**
- Forschung und Entwicklung
- Klimawandel und nachhaltige Energiewirtschaft
- **Bekämpfung von Armut und sozialer Ausgrenzung (Prioritätsachse B)**
- **Bildung (Prioritätsachse C)**[18].

Die beiden Interventionsbereiche Forschung und Entwicklung sowie Klimawandel und nachhaltige Energiewirtschaft sind in anderen Europäischen Struktur- und Investionsfonds verankert. Sehen wir uns die Prioritätenachsen der geförderten Zieldimensionen jetzt genauer an:

Prioritätsachse A
Förderung nachhaltiger und hochwertiger Beschäftigung und Unterstützung der Mobilität der Arbeitskräfte
Der ESF soll einen Beitrag zur Sicherung des Fachkräftebedarfs leisten und verfügbare Erwerbspotenziale erschließen. Er soll die Übergangs- und Ausbildungssituation junger Menschen verbessern sowie zur strategischen Anpassung von Beschäftigten und Unternehmen an die neuen technologischen und demografischen Herausforderungen – beispielsweise mittels Steigerung der Weiterbildungsbeteiligung insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen als auch von bildungsfernen Beschäftigtengruppen – beitragen. Damit unterstützt der ESF die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und das Gründungsgeschehen nachhaltig. Gleichzeitig soll der Zugang zur Beschäftigung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt verbessert werden. Herausforderungen sind die Verbesserung der Gleichstellung von Frauen und Männern im Erwerbsleben sowie der gesellschaftlichen Teilhabe mittels nachhaltiger Eingliederung von Menschen in den Arbeitsmarkt sowie benachteiligter junger Menschen in Ausbildung und Beschäftigung[19].

Prioritätsachse B
Förderung der sozialen Inklusion und Bekämpfung von Armut und jeglicher Diskriminierung
Ausgrenzungsmechanismen im Beschäftigungs- und Bildungssystem führen zum dauerhaften Ausschluss von gesellschaftlicher Teilhabe, Arbeit und Einkommen. Die ESF-Förderung in Baden-Württemberg konzentriert sich daher auf die Verbesserung sowohl der Integration als auch der gesellschaftlichen Teilhabe arbeitsmarktferner und armutsgefährdeter Personengruppen, die auch unter den günstigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des Landes erhebliche Schwierigkeiten haben, einen kontinuierlichen und möglichst existenzsichernden Erwerbsverlauf zu erreichen. Wesentlich ist auch hier die bessere Erschließung der Potenziale von Frauen: Ihr Armutsrisiko ist noch immer besonders hoch, insbesondere wenn sie Erziehungsverantwortung übernehmen oder alleinerziehend sind, vor allem aber in Kombination mit anderen Risikofaktoren wie atypischer Beschäftigung oder mangelnden schulischen oder beruflichen Abschlüssen[20].

18 Vgl. ebd.
19 Ebd., S. 4
20 Ebd., S. 5

Prioritätsachse C
Investitionen in Bildung, Ausbildung und Berufsbildung für Kompetenzen und lebenslanges Lernen
Der ESF wird unter dem übergreifenden Ziel des lebenslangen Lernens auf eine Reduzierung des Schulversagens und die Verbesserung der Ausbildungsfähigkeit, die Optimierung der Berufsorientierung sowie eine Stärkung der Hochschulstrukturen, des Wissenstransfers und die Förderung von Frauen mit wissenschaftlicher Bildung an Hochschulen ausgerichtet. Bei den ESF-kofinanzierten Investitionen in Bildung, in die Entwicklung beruflicher Kompetenzen und in die Förderung eines breiten Ansatzes des lebenslangen Lernens wird besonderer Wert auf den Abbau der geschlechterspezifischen Segregation und von Geschlechterstereotypen sowie auf eine angemessene Berücksichtigung von Personen mit Migrationshintergrund gelegt[21].

2.2.1. Förderschwerpunkte

Aus den Prioritätsachsen A–C wurden detailliertere Förderschwerpunkte abgeleitet, die wiederum in Investitionsprioritäten und spezifische Ziele untergliedert sind. Die spezifischen Ziele sind mit genauen Angaben zu Zielgruppen, beispielhaften Angeboten und Ergebnisindikatoren hinterlegt. Außerdem ist der geplante ESF-Mitteleinsatz angegeben.

Förderziele, Maßnahmen und Zielgruppen des ESF in Baden-Württemberg 2014 bis 2020[22]

Prioritätsachse A
Förderung nachhaltiger und hochwertiger Beschäftigung und Unterstützung der Mobilität der Arbeitskräfte

Investitionspriorität A 1	**Investitionspriorität A 2**	**Investitionspriorität A 5**
Zugang zu Beschäftigung für Arbeitsuchende und Nichterwerbstätige, einschließlich Langzeitarbeitsloser und arbeitsmarktferner Menschen, auch durch lokale Beschäftigungsinitiativen und die Förderung der Mobilität der Arbeitskräfte	Dauerhafte Eingliederung von jungen Menschen in den Arbeitsmarkt, insbesondere von solchen, die weder einen Arbeitsplatz haben noch eine schulische oder berufliche Ausbildung absolvieren, darunter junge Menschen, denen soziale Ausgrenzung droht und die Randgruppen angehören, einschließlich durch die Durchführung der Jugendgarantie	Anpassung der Arbeitskräfte, Unternehmen und Unternehmer/innen an den Wandel
Spezifische Ziele		
A 1.1 Nachhaltige Integration von Langzeitarbeitslosen, prekär Beschäftigten und Berufsrückkehrer/innen in den Arbeitsmarkt	**A 2.1** Verbesserung der Übergangs- und Ausbildungssituation von jungen Menschen mit besonderem Förderbedarf	**A 5.1** Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Erwerbstätigen und mittelständischer Wirtschaft

21 Ebd.
22 Vgl. ebd., S. 6 ff.

Was sind die Ziele der Förderung?		
Verbesserung der Integration von arbeitsmarktnäheren Zielgruppen in den allgemeinen Arbeitsmarkt, Integration von Menschen in atypischer Beschäftigung in stabile existenzsichernde Arbeit, Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt nach einer Familienphase, Fachkräftesicherung durch gezielte Mobilisierung von Arbeitskräftepotenzial, insbesondere Förderung von Frauen.	Ermöglichen eines (direkten) Übergangs von der allgemeinbildenden Schule in eine berufsqualifizierende Ausbildung, Sensibilisieren und Informieren über geschlechteruntypische Berufe, Verbesserung der Übergänge in Ausbildung für junge Menschen, die noch nicht als ausbildungsreif gelten oder nur geringe Chancen auf den von ihnen angestrebten Ausbildungsplatz haben.	Stärkung von KMU und Erwerbstätigen in ihrer Anpassungsfähigkeit an dynamische Märkte; Festigung der traditionell mittelständisch geprägten Wirtschaft, Ausgleich größenbedingter Nachteile kleiner und mittlerer Unternehmen und Unterstützung einer qualifizierten Unternehmensentwicklung, Erschließung von Fachkräftepotenzialen; Fachkräftesicherung im Sinne von Fachkräftegewinnung, -bindung und -entwicklung.
Welche Maßnahmen werden unterstützt?		
Einzelfallbezogene Angebote zur • Berufsorientierung, • Qualifizierung, • Motivierung, • Begleitung und Unterstützung bei Wiedereingliederung in möglichst existenzsichernde Beschäftigung (assistierte Beschäftigung).	Angebote für noch nicht ausbildungsreife Jugendliche zur Vorbereitung auf eine berufsqualifizierende Ausbildung (betriebsnahe Ausbildungsvorbereitung), begleitende Maßnahmen zur Anbahnung und Absolvierung einer dualen Ausbildung (assistierte Ausbildung), innovative Ausbildungsmodelle (z. B. Teilzeitausbildung).	Berufliche Weiterbildung, speziell berufliche Qualifizierungsmaßnahmen, Fördermaßnahmen zur qualifizierten Unternehmensentwicklung, branchen- und technologie-spezifische, qualitativ hochwertige Begleitung und Beratung von Gründungswilligen in der Phase der Evaluation von Geschäftsideen und der Entwicklung wettbewerbs- und bankfähiger Geschäftskonzepte.

Welche Zielgruppen werden gefördert?

Langzeitarbeitslose Menschen,

erwerbsfähige Mitglieder von Bedarfsgemeinschaften,

Beschäftigte in atypischen bzw. prekären Arbeitsverhältnissen, die aufstockende Leistungen aus dem SGB II erhalten,

Nichterwerbstätige, insbesondere Berufsrückkehrer/innen und Wiedereinsteiger/innen in das Berufsleben (auch aus dem Rechtskreis SGB III ohne Leistungsbezug),

Frauen, insbesondere Alleinerziehende, Ältere sowie Menschen mit Migrationshintergrund werden in Folge ihrer überproportionalen Anteile an der Zielgruppe besonders gefördert.

Die Zielgruppe umfasst vorrangig junge Menschen unter 25 Jahren, im Bedarfsfall – insbesondere bei Förderprogrammen für Alleinerziehende – können es aber auch Teilnehmende über 25 Jahre sein,

benachteiligte junge Menschen mit oder ohne Schulabschluss,

benachteiligte junge Menschen ohne abgeschlossene Berufsausbildung,

Alleinerziehende und Pflegende ohne abgeschlossene oder verwertbare Berufsausbildung.

Unternehmer/innen, Beschäftigte, Wiedereinsteiger/innen, Gründungsinteressierte inkl. Personengruppen, die für die Fachkräftesicherung ein besonderes Potenzial darstellen – wie Menschen mit Migrationshintergrund, Ältere, An- und Ungelernte, funktionale Analphabeten sowie Menschen, denen bei der Erschließung der Potenziale eine Schlüsselrolle zufällt, wie bspw. Eltern; ein Schwerpunkt wird bei den genannten Zielgruppen auf die Potenziale von Frauen gelegt,

Unternehmen, v. a. kleinere und mittlere Unternehmen, die im strukturellen Wandel im Sinne eines Nachteilsausgleichs besonders gestärkt werden sollen.

Prioritätsachse B
Förderung der sozialen Inklusion und Bekämpfung von Armut und jeglicher Diskriminierung

Investitionspriorität B 1
Aktive Inklusion, nicht zuletzt durch die Förderung der Chancengleichheit und aktiver Beteiligung, und Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit

Spezifisches Ziel

B 1.1
Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit und der Teilhabechancen von Menschen, die besonders von Armut und Ausgrenzung bedroht sind

Was sind die Ziele der Förderung?

Förderung sozialer Eingliederung und Verhinderung von Armut,

Erreichung von von Diskriminierung und sozialer Exklusion bedrohter Personengruppen und Minderheiten,

Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit arbeitsmarktferner, mit mehreren Vermittlungshemmnissen belasteter Langzeitarbeitsloser und Langzeitleistungsbeziehender,

insbesondere Förderung von Frauen.

Welche Maßnahmen werden unterstützt?

Da sich das spezifische Ziel B 1.1 an vielfach belastete, arbeitsmarktferne Zielgruppen richtet, ist eine Integration in den Arbeitsmarkt in der Regel nur über Zwischenschritte der gesellschaftlichen, psychosozialen und gesundheitlichen Stabilisierung möglich. Folgende Maßnahmen sollen gefördert werden:

- Angebote individueller sozialer und gesundheitlicher Stabilisierung,
- Maßnahmen gegen Armut und Diskriminierung,
- niedrigschwellige Qualifizierung,
- Hinführung zur Beschäftigungsfähigkeit.

Welche Zielgruppen werden gefördert?

Arbeitsmarktferne Zielgruppen, d. h. Langzeitarbeitslose mit besonderen Vermittlungshemmnissen wie z. B.:

- Menschen mit Behinderungen,
- Alleinerziehende,
- Menschen mit Migrationshintergrund,
- Menschen in prekären Lebensverhältnissen und mit psychosozialen Problemlagen,
- armutsbedrohte Zuwandernde,
- straffällig gewordene Menschen.

Überwiegend regionale Umsetzung der Förderung[23]

Prioritätsachse C
Investitionen in Bildung, Ausbildung und Berufsbildung für Kompetenzen und lebenslanges Lernen

Investitionspriorität C 1
Verringerung und Verhütung des vorzeitigen Schulabbruchs und Förderung des gleichen Zugangs zu einer hochwertigen Früherziehung und einer hochwertigen Grund- und Sekundarbildung, darunter (formale, nicht formale und informale) Bildungswege, mit denen eine Rückkehr in die allgemeine und berufliche Bildung ermöglicht wird

Investitionspriorität C 4
Verbesserung der Arbeitsmarktrelevanz der Systeme der allgemeinen und beruflichen Bildung, Erleichterung des Übergangs von der Bildung zur Beschäftigung und Stärkung der Systeme der beruflichen Bildung und Weiterbildung und deren Qualität, unter anderem durch Mechanismen für die Antizipierung des Qualifikationsbedarfs, die Erstellung von Lehrplänen sowie die Einrichtung und Entwicklung beruflicher Bildungssysteme, darunter duale Bildungssysteme und Ausbildungswege

23 Die ESF-Förderung wird zum Teil regional umgesetzt. D. h. es werden keine zentralen Projekte über das Ministerium ausgeschrieben, sondern Träger können über die sogenannten regionalen ESF-Arbeitskreise Projekte beantragen. Mehr hierzu in Kapitel 2 *Verfahren des Antrags und der Umsetzung*.

Spezifische Ziele		
C 1.1 Vermeidung von Schulabbruch und Verbesserung der Ausbildungsfähigkeit	**C 4.1** Verbesserung der Berufsorientierung und der Vorbereitung des Übergangs in Ausbildung	**C 4.2** Intensivierung des lebenslangen Lernens
Was sind die Ziele der Förderung?		
Erreichen eines Schulabschlusses und/oder Integration in Maßnahmen der Berufsvorbereitung oder in eine berufliche Ausbildung, Verbessern der Ausbildungschancen für junge Menschen ohne schulischen Abschluss und ohne berufliche Ausbildung, Wiedereinstieg in die Schule oder in eine Ausbildung für besonders von Ausgrenzung bedrohte Zielgruppen, Erarbeitung realistischer persönlicher Perspektiven für Ausbildung und Beruf, individuelle und soziale Stabilisierung, Unterstützung eines geschlechteruntypischen Berufswahlverhaltens.	Verbesserung der Berufsorientierung und Berufswegeplanung, Hinführung zum Übergang in eine berufsqualifizierende Ausbildung, Stärkung von Eigenverantwortlichkeit und Selbstständigkeit bei der Berufswahl, Erweiterung des Berufswahlhorizonts bei jungen Frauen und Männern, insbesondere Förderung von Schülerinnen und Schülern mit Migrationshintergrund.	Verbesserung und Ausbau von Strukturen im wissenschaftlichen Weiterbildungsbereich an staatlichen Hochschulen, Unterstützung des Wissenstransfers zwischen KMU und Hochschulen, Unterstützung individueller Karriereprozesse von Frauen an Hochschulen zur Verbesserung ihrer Chancen auf Übernahme von Führungspositionen in Wissenschaft und Wirtschaft.

Welche Maßnahmen werden unterstützt?		
Maßnahmen zur Heranführung an Regelsysteme der Schule, der Berufsvorbereitung und der beruflichen Ausbildung, Erarbeitung einer Ausbildungsperspektive (z. B. Produktionsschule), niederschwellige und praxisbezogene Angebote zur individuellen und sozialen Stabilisierung.	Vermittlung betriebsnaher Erfahrungen, zieldifferente Förderung von Kompetenzen zum Übergang in Ausbildung, Kompetenzanalysen an Gemeinschaftsschulen.	Innovative Weiterbildungsangebote an Hochschulen, Weiterqualifikation an Hochleistungsrechnern, Coaching, Mentoring und Training für Frauen an Hochschulen, Förderung von Frauen zur Übernahme von Führungspositionen, Habilitationsförderung von Frauen.
Welche Zielgruppen werden gefördert?		
Junge Menschen – ab 7. schulischer Jahrgangsstufe bis zu 25 Jahren –, die in Folge ihres erheblichen Förderbedarfs nicht von Maßnahmen erreicht werden können, die im spezifischen Ziel A 2.1 gefördert werden: • ausstiegsgefährdete junge Menschen, • junge Menschen, die von Regelsystemen nicht (ausreichend) erreicht werden.	Schülerinnen und Schüler an allgemein bildenden Schulen ab Jahrgangsstufe 5, Schülerinnen und Schüler an beruflichen Schulen.	Fach- und Führungskräfte insbesondere in KMU, Frauen an Hochschulen.
Regionale Umsetzung der Förderung[24]		

Die Förderschwerpunkte haben wir für Sie auch nochmals in einer EPM-Arbeitshilfe „ESF-Förderschwerpunkte“ zusammengestellt.

24 Die ESF-Förderung wird zum Teil regional umgesetzt. D. h. es werden keine zentralen Projekte über das Ministerium ausgeschrieben, sondern Träger können über die sogenannten regionalen ESF-Arbeitskreise Projekte beantragen. Mehr hierzu in Kapitel 2 *Verfahren des Antrags und der Umsetzung*.

2.2.2. ESF-Querschnittsziele und -themen

Das Land Baden-Württemberg hat sich im Operationellen Programm in Anlehnung an EU-Verordnungen und Ziele dazu verpflichtet, einen Beitrag zur Umsetzung der **ESF-Querschnittsziele und -themen** zu leisten.

Die Querschnittsziele (bereichsübergreifende Grundsätze) des ESF
- Gleichstellung von Frauen und Männern,
- Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung,
- Nachhaltigkeit im Sinne des Schutzes der Umwelt und der Verbesserung ihrer Qualität (im Weiteren beschrieben als ökologische Nachhaltigkeit)

sowie die Querschnittsthemen
- Transnationale Kooperationen und
- Soziale Innovation

sind gemäß der Programmzielsetzung (siehe unter www.esf-bw.de/esf/der-esf-2014-2020/operationelles-programm) in allen Umsetzungsphasen eines ESF-Projektes angemessen zu berücksichtigen. Dabei ist zu beachten, dass die Querschnittsziele „Gleichstellung der Geschlechter“ sowie Förderung von „Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung“ in allen Umsetzungsphasen des Projektes obligatorisch einzubeziehen sind. Das Ziel der „ökologischen Nachhaltigkeit“ sowie die Berücksichtigung von „transnationaler Kooperation“ und „sozialer Innovation“ sollten von Projektträgern im Sinne zusätzlicher Umsetzungsqualität verfolgt werden.

Gleichstellung von Frauen und Männern[25]

Im Rahmen des Querschnittsziels „Gleichstellung von Frauen und Männern“ zielt die ESF-Förderung in Baden-Württemberg darauf ab, die gleiche wirtschaftliche Unabhängigkeit von Frauen und Männern zu fördern. Die Maßnahmen sollen vor diesem Hintergrund einen der geschlechtsbezogenen Problemlage angemessenen Anteil von Frauen und Männern an den Förderungen sicherstellen. Sie sollen Frauen Perspektiven im Hinblick auf eine existenzsichernde Beschäftigung für eine eigenständige Absicherung im Lebensverlauf eröffnen.

Damit übernimmt das Querschnittsziel den in den EU-Verträgen verankerten Grundwert der Gleichstellung von Frauen und Männern als wesentlichen Maßstab für den Einsatz des ESF: Die Gleichstellung der Geschlechter findet im ESF als durchgängiges Prinzip Berücksichtigung. Dabei liegt der ESF-Förderung weiterhin eine gleichstellungspolitische Doppelstrategie zugrunde, die eine existenzsichernde Beschäftigung beider Geschlechter in allen Phasen des Erwerbslebens fördert und Impulse in Richtung des egalitären Geschlechtermodells setzen soll. ESF-Maßnahmen zielen im Besonderen auf
- die nachhaltige Erhöhung der Beteiligung von Frauen am Erwerbsleben und die Förderung ihrer beruflichen Entwicklung,
- den Abbau der geschlechterspezifischen Segregation auf dem Arbeitsmarkt,
- die Überwindung von Geschlechterstereotypen sowie
- die Förderung einer familienbewussten Arbeitswelt und einer lebensphasenorientierten Personalpolitik für Frauen und für Männer.

25 Vgl. Ministerium für Soziales und Integration (2016): Der Europäische Sozialfonds in Baden-Württemberg in der Förderperiode 2014 bis 2020 – Investitionen in Wachstum und Beschäftigung (ESF-Broschüre), S. 12

Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung[26]

Im Rahmen des Querschnittsziels „Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung“ zielt die ESF-Förderung in Baden-Württemberg darauf ab, jede Form von Diskriminierung – insbesondere aufgrund der ethnischen Herkunft, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Ausrichtung – zu bekämpfen.

Mit der ESF-Förderung sollen Aktionen gefördert werden, die auf eine beschäftigungsseitige und soziale Eingliederung benachteiligter Zielgruppen der aktiven Arbeitsmarktpolitik ausgerichtet sind. Dabei wird eine Doppelstrategie verfolgt: Neben einer konsequenten Umsetzung dieses Grundprinzips in allen Förderaktivitäten des ESF soll der Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung ggf. auch durch zielgruppenspezifische Förderaktivitäten entsprochen werden. Die Förderaktivitäten zielen darauf,
- den Zugang der jeweiligen Personengruppe zu Bildung und Beschäftigung zu verbessern,
- ihre nachhaltige Beteiligung am Erwerbsleben zu erhöhen und
- eine Segregation auf dem Arbeitsmarkt zu reduzieren.

Dabei sollen die unterschiedlichen Bedürfnisse und Lebensbedingungen der jeweiligen Personengruppen bei allen Maßnahmen Berücksichtigung finden.

Dazu gehört u. a. die Förderung von Menschen mit Migrationshintergrund, Älteren und Menschen mit Behinderungen, um diesen eine chancengerechte Teilhabe an Bildung und Erwerbsleben zu ermöglichen. Migrantenselbstorganisationen sollen ggf. in die Programmumsetzung aktiv einbezogen werden.

Es muss sichergestellt sein, dass benachteiligte Personengruppen die gleichen Chancen zur Projektteilnahme haben. Der Grundsatz der Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung soll auch in der Öffentlichkeitsarbeit berücksichtigt werden (z. B. barrierefreie Ergebnisdarstellung im Internet).

Eine Übersicht über die Umsetzungsmöglichkeiten der Querschnittsziele „Gleichstellung“ sowie „Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung“ bietet Ihnen Kapitel 6 *Diversity und ESF* im zweiten Teil dieses Handbuchs.

Nachhaltige Entwicklung (Ökologische Nachhaltigkeit)[27]

Die Umsetzung des Querschnittsziels der „ökologischen Nachhaltigkeit“ im ESF Baden-Württemberg wird in erster Linie durch spezifische Ansätze erwartet. Daher sind alle Aktivitäten zu begrüßen, die darauf abzielen, über Berufe mit umweltschutzbezogenen Inhalten zu beraten oder Unternehmen zu beteiligen, die sich im Umwelt- oder Klimaschutz engagieren. Projektträger sollen – wenn ihre Projekte entsprechende Ansätze zur ökologischen Nachhaltigkeit enthalten – diese in ihren Projektanträgen anführen und konkret beschreiben. Des Weiteren wird den Projektträgern empfohlen, den Deutschen Nachhaltigkeitskodex anzuwenden und sich an den Empfehlungen zum Green Public Procurement zu orientieren.

Soziale Innovationen:

Die Verfolgung sozialer Innovationen ist ein Querschnittsthema im ESF in Baden-Württemberg, das auch als „sekundäres ESF-Thema“ bezeichnet wird, aber nicht in allen Förderaufrufen vorkommt. Der Innovationsgehalt eines Projektes ist jedoch, wenn dezidiert danach gefragt wird, ein Bewertungskriterium für die Projektauswahl. Die Ausgangsfrage lautet: Worin liegen die innovative Aspekte des ESF-Projekts?

26 Vgl. ebd.
27 Vgl. ebd.

Soziale Innovationen sind
- Konzepte, Zugänge oder Instrumente, die die sozialen Bedürfnisse von Adressatengruppen effektiver als bisher erfüllen;
- Ansätze neuer Kooperationen und sozialer Zusammenarbeit;
- qualitativ neue Ansätze, die sich von der Regelförderung auf Bundes-, Landes- oder Kommunalebene abheben.

Ein Beispiel für eine soziale Innovation ist z. B. die Kooperation eines Projektträgers mit einer oder mehreren Migrantenselbstorganisationen, um die Zugänge zu der oder den Zielgruppen zu verbessern.

Förderung der transnationalen Zusammenarbeit[28]

Im Rahmen der Umsetzung des ESF in Baden-Württemberg sind transnationale Formen der Zusammenarbeit oder des Austausches möglich. Besonders begrüßt werden Kooperationen mit Partnerinnen und Partnern in den Mitgliedsländern der Europäischen Strategie für den Donauraum (www.donauraumstrategie.de). Projektträger sind aufgefordert, transnationale Kooperationen in der geschilderten Form als Teil ihrer Projektumsetzung zu erwägen. Wenn Träger in ihrem Projekt entsprechende Ansätze vorsehen, sollen sie diese entsprechend im Projektantrag anführen und konkret beschreiben. Eine länderübergreifende regionale Zusammenarbeit ist grundsätzlich möglich. In Kapitel 11 *Management transnationaler Projekte* finden Sie weitere Informationen.

Aktuelle Informationen zu den Querschnittszielen und -themen finden Sie unter www.esf-bw.de. Sie erhalten wesentliche Informationen zu den ESF-Querschnittszielen und -themen auch in einer entsprechenden EPM-Arbeitshilfe.

Neben den genannten Förderschwerpunkten und ESF-Querschnittszielen bzw. -themen sind im OP auch spezifische quantitative und qualitative Ziele zur Erfolgsmessung der gesammelten Förderaktivitäten festgelegt, die nun beschrieben werden sollen.

EPM-Arbeitshilfen zu diesem Abschnitt:
- ESF-Förderschwerpunkte
- ESF-Querschnittsziele und -themen

2.2.3. Datenerhebung, Zielsetzung und Indikatorik

Im Operationellen Programm des Europäischen Sozialfonds für Baden-Württemberg sind Ziele definiert, die mit den ESF-finanzierten Maßnahmen im Laufe der Förderperiode 2014 bis 2020 erreicht werden sollen. Inwieweit die einzelnen Fördermaßnahmen dazu beitragen diese Ziele zu erreichen, wird mit zwei unterschiedlichen Indikatoren, dem Output- und dem Ergebnisindikator, gemessen.

Hierbei ist sowohl die EU-Kommission wie auch die ESF-Verwaltungsbehörde auf die Projektergebnisse aller Träger angewiesen, die vom Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik GmbH (ISG) ausgewertet werden (vgl. Kapitel 1 *Beratung und Begleitung rund um den ESF in Baden-Württemberg*).

Alle Teilnehmenden, die zum Output zählen, werden zur Ermittlung des Ergebnisindikators herangezogen. Jede/r Teilnehmende muss daher zu Beginn der Projektteilnahme einen Fragebogen ausfüllen. Gleichzeitig müssen sie über die Notwendigkeit, die Rechtmäßigkeit und den Umfang der Datenerhebung informiert werden und in diese einwilligen.

28 Vgl. ebd.

Zur Ermittlung der Output- und Ergebnisindikatoren übermitteln die Zuwendungsempfänger/innen zu festen Stichtagen die Angaben für die Teilnehmenden an die L-Bank (vgl. hierzu EPM-Arbeitshilfe „Monitoring“).

Outputindikatoren sind also vereinfacht die Anzahl der Teilnehmenden/Unternehmen, die im Rahmen eines spezifischen Ziels des OP erreicht werden sollen, z. B. für das spez. Ziel A 1.1 eine bestimmte Zahl von langzeitarbeitslosen Männern und Frauen. Im Projektverlauf muss für jede projektteilnehmende Person bzw. jedes projektteilnehmende Unternehmen im Rahmen des Monitoring ein vollständiger Datensatz angelegt werden.

Die **Ergebnisindikatoren** dienen der Messung des Projekterfolges über bestimmte Ergebnisse (qualitative Zielsetzungen), wie z. B. „Benachteiligte Teilnehmer/innen, die nach ihrer Teilnahme auf Arbeitssuche sind, eine schulische/berufliche Ausbildung absolvieren, eine Qualifizierung erlangen, einen Arbeitsplatz haben, einschließlich Selbständige“. Die Erreichung der Ergebnisindikatoren wird im Rahmen des Monitorings teilweise durch den Projektträger und teilweise durch das ISG ermittelt.

Ein Verfehlen der Indikatoren im Leistungsrahmen kann zu Sanktionen durch die EU-Kommission gegenüber dem Land Baden-Württemberg führen.

Die Projektträger können ergänzend eigene, projektspezifische Indikatoren festgelegen, um Aussagen über den Erfolg oder ggf. Misserfolg ihres Projekts treffen zu können (vgl. Kapitel 2 *Die Projektbeschreibung*). Projektspezifische Kennzahlen können auch in einem Projektaufruf festgelegt werden.

2.3 Organisation der ESF-Umsetzung

Wie aus der Beschreibung der Prioritätsachsen A-C bereits ersichtlich ist, umfasst die Bandbreite der Zielsetzungen des ESF in Baden-Württemberg die Zuständigkeiten mehrerer Ressorts (Landesministerien). Die genauen Zuständigkeiten und Aufgaben sollen im weiteren Verlauf beschrieben werden.

2.3.1. Mittelverteilung und -vergabe

2.3.1.1. ESF-Budget und zuständige Ministerien

Die Gesamtverantwortung für die fachliche und verwaltungstechnische Umsetzung des ESF obliegt dem Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg als sog. ESF-Verwaltungsbehörde. Es ist zudem zuständig für die Umsetzung der spez. Ziele A 1.1 (Nachhaltige Integration von Langzeitarbeitslosen, prekär Beschäftigten und Berufsrückkehrer/innen in den Arbeitsmarkt), A 2.1 (Verbesserung der Übergangs- und Ausbildungssituation von jungen Menschen mit besonderem Förderbedarf), B 1.1 (Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit und der Teilhabechancen von Menschen, die besonders von Armut und Ausgrenzung bedroht sind) und C 1.1 (Vermeidung von Schulabbruch und Verbesserung der Ausbildungsfähigkeit).

Das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg ist zwischengeschaltete Stelle der Verwaltungsbehörde und zuständig für die Umsetzung von einem Drittel der Mittel aus dem ESF. Es verantwortet das spez. Ziel A 5.1 (Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Erwerbstätigen und mittelständischer Wirtschaft) – mit Ausnahme der Projekte zur „Alphabetisierung“.

Das Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg betreut außerdem in enger Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Fachressort Projekte aus den Themenbereichen des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst (spez. Ziel C 4.2 Intensivierung des lebenslangen Lernens), des Ministeriums für Kultus, Jugend und Sport (spez. Ziele A 5.1; teilweise und C 4.1 Verbesserung der Berufsorientierung und der Vorbereitung des Übergangs in Ausbildung) sowie des Ministeriums für Justiz und für Europa (spez. Ziel B 1.1; teilweise).

Der nachfolgenden Übersicht können Sie die Verteilung der ESF-Mittel auf die unterschiedlichen Prioritätsachsen in Baden-Württemberg entnehmen[29]:

Prioritätsachse	Budget	Anteil am Gesamtbudget
A Förderung nachhaltiger und hochwertiger Beschäftigung und Unterstützung der Mobilität der Arbeitskräfte	119.260.490 Euro	46 Prozent
B Förderung der sozialen Inklusion und Bekämpfung von Armut und jeglicher Diskriminierung	62.551.387 Euro	24 Prozent
C Investitionen in Bildung, Ausbildung und Berufsbildung für Kompetenzen und lebenslanges Lernen	67.458.907 Euro	26 Prozent
Technische Hilfe[30]	10.386.282 Euro	4 Prozent
GESAMT	259.657.066 Euro	100 Prozent

In der Förderperiode 2014 bis 2020 stehen dem Land Baden-Württemberg also insgesamt 259,7 Mio. Euro ESF-Mittel zur Verfügung. Diese Mittel werden ergänzt durch nationale Kofinanzierungen in etwa gleicher Höhe, sodass sich das finanzielle Gesamtvolumen der ESF-Förderung in etwa verdoppelt.

2.3.1.2. Verfahren des Antrags und der Umsetzung

Wie bereits im vorigen Kapitel dargestellt, obliegt die Gesamtverantwortung für die fachliche und verwaltungstechnische Umsetzung des ESF dem Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg als zuständige Verwaltungsbehörde. Die Landeskreditbank Baden-Württemberg (L-Bank) ist zwischengeschaltete Stelle und fungiert als Bewilligungsstelle für alle Vorhaben im Rahmen des ESF auf Basis des Operationellen Programms des Landes Baden-Württemberg. Die Antragstellung erfolgt in der Förderperiode 2014 bis 2020 bei der L-Bank[31].

29 Vgl. Ministerium für Soziales und Integration (2016): Der Europäische Sozialfonds in Baden-Württemberg in der Förderperiode 2014 bis 2020 – Investitionen in Wachstum und Beschäftigung (ESF-Broschüre), S. 11
30 Unter Technischer Hilfe werden Ausgaben für Organisationen gefasst, die die ESF-Umsetzung in Baden-Württemberg unterstützen, wie bspw. das ISG, EPM oder die Querschnittsberatung im ESF Baden-Württemberg (vgl. Kapitel 1 *Weitere an der ESF-Umsetzung beteiligte Organisationen*)
31 Ebd., S. 13

Allerdings wird bei der Umsetzung des ESF in Baden-Württemberg zwischen dem Förderbereich Arbeit und Soziales durch das Ministerium für Soziales und Integration sowie dem Förderbereich Wirtschaft durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau unterschieden:

Förderbereich Arbeit und Soziales

Im Förderbereich Arbeit und Soziales wird zwischen zentralen und regionalen Projekten differenziert[32].

Zentrale Ausschreibung und Auswahl von ESF-Projekten

Zentrale Projekte im Förderbereich Arbeit und Soziales werden im Rahmen von landesweiten Ausschreibungen vergeben. Gefördert werden Projekte in den Prioritätsachsen A bis C (siehe Kapitel 2 *Förderschwerpunkte*). Zentral geförderte Projekte sollen eine überregionale oder landesweite Relevanz aufweisen. Diese **zentralen (innovativen) Projekte** werden vom Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg direkt umgesetzt. Hier erfolgt die Bewertung der Anträge nach Annahme von der L-Bank durch das Ministerium selbst. Das Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg betreut außerdem in enger Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Fachressort Projekte aus den Themenbereichen des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst (spez. Ziel C 4.2), des Ministeriums für Kultus, Jugend und Sport (spez. Ziele A 5.1; teilweise und C 4.1) sowie des Ministeriums für Justiz und Europa (spez. Ziel B 1.1; teilweise). Die Aufrufe erfolgen themenspezifisch und in unregelmäßigen Abständen. Es können i.d.R. mehrjährige Projekte beantragt werden[33].

Beispiele für Förderaufrufe:

- Förderung von Teilzeitausbildungen für Alleinerziehende und Pflegende,
- Förderung der nachhaltigen Integration von Langzeitarbeitslosen, Berufsrückkehrer/innen und atypisch Beschäftigten in reguläre Beschäftigung,
- Kooperative Berufsorientierung,
- Alphabetisierung und Grundbildung als Weg zu Erfolg und Teilhabe in Beruf und Gesellschaft.

Projektanträge auf zentrale Förderung müssen innerhalb der im Aufruf angegebenen Frist bei der L-Bank eingereicht werden. Diese leitet die Anträge zur inhaltlichen Bewertung an das/die jeweils zuständige/n Ministerium/ien weiter. Die Bewertung findet in einem Rankingverfahren auf der Grundlage festgelegter Kriterien statt. Informationen hierzu in Kapitel 2 dieses Handbuchs oder unter www.esf-bw.de/esf/foerderung-beantragen-und-umsetzen/foerderung-foerderbereich-arbeit-soziales-allgemein[34].

Anschließend erfolgt die förderrechtliche und finanztechnische Prüfung und Bewilligung durch die L-Bank als Bewilligungsstelle.

Regionale Ausschreibungen und Auswahl an ESF-Projekten

Im Bereich Arbeit und Soziales wird der ESF zum Teil regional umgesetzt. **Regionale ESF-Arbeitskreise**, in denen die Expertinnen und Experten der lokalen Arbeitsmarktpolitik vertreten sind, sind für die regionale Umsetzung des ESF im Land Baden-Württemberg verantwortlich. Damit werden ca. 92 Mio. Euro der ESF-Mittel des Ministeriums für Soziales und Integration im Rahmen regionaler „Budgets“ auf die Stadt- und Landkreise in Baden-Württemberg aufgeteilt.

32 Ebd., S. 14
33 Vgl. ebd.
34 Vgl. ebd.

Die regionalen ESF-Arbeitskreise erstellen auf Grundlage der spezifischen Ziele des Operationellen Programms und der lokalen sozioökonomischen Bedarfslage die Strategie des Arbeitskreises. Auf Basis der regionalen Arbeitsmarktstrategie erfolgt der regionale Aufruf (Ausschreibungsverfahren) durch den ESF-Arbeitskreis. Die regionalen ESF-Arbeitskreise verfügen über jährliche ESF-Mittelkontingente, auf die sich Projektträger im Rahmen von jährlichen Ausschreibungsverfahren bewerben können.

Regional gefördert werden 1- bis 2-jährige Projekte in den Zielbereichen B 1.1 (Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit und der Teilhabechancen von Menschen, die besonders von Armut und Ausgrenzung bedroht sind) und C 1.1 (Vermeidung von Schulabbruch und Verbesserung der Ausbildungsfähigkeit), vgl. Kapitel 1 *Förderschwerpunkte*. Die regionalen Arbeitskreise sollten möglichst Projekte in beiden Zielbereichen (im Verhältnis 60 % B 1.1 und 40 % C 1.1) fördern.

Die Frist zur Antragstellung für das Folgejahr liegt je nach regionalem Arbeitskreis am 31.05. oder am 30.09. jeden Jahres. Anträge zur Umsetzung der regionalen Arbeitsmarktstrategie sind bei der L-Bank einzureichen und werden dort zunächst registriert. Die L-Bank leitet die Anträge für regionale Projekte nach Ablauf der Antragsfrist ungeprüft an die regionalen ESF-Arbeitskreise weiter. Diese bewerten die Projektanträge u. a. in Bezug auf deren Übereinstimmung mit der lokalen Strategie und unter Beachtung der Auswahlkriterien. Detailliertere Informationen finden Sie hier: www.esf-bw.de/esf/foerderung-beantragen-und-umsetzen/regionale-foerderung-foerderbereich-arbeit-soziales.

In der Regel werden die Antragstellenden gebeten, ihr Projektvorhaben vor dem ESF-Arbeitskreis zu präsentieren (vgl. Kapitel 2 *Projektpräsentation beim regionalen ESF-Arbeitskreis*). Dies fließt dann entsprechend in das Ranking ein. Die Rankingergebnisse werden im Anschluss an die L-Bank (Bewilligungsstelle) weitergeleitet. Diese nimmt die förderrechtliche und finanztechnische Prüfung vor, nach deren Abschluss ein Bewilligungs- oder ein Ablehnungsbescheid erteilt wird. Bewilligungen regionaler ESF-Projekte erfolgen also ebenso durch die L-Bank.

Förderbereich Wirtschaft

Das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg ist zuständig für die Umsetzung im Förderbereich Wirtschaft. Die Förderung in diesem Bereich findet im spez. Ziel A 5.1 „Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Erwerbstätigen und mittelständischer Wirtschaft“ statt. ESF-Interventionen des Förderbereichs Wirtschaft werden im Rahmen von Förderprogrammen und Projekten durchgeführt[35]. Beides erfolgt durch zentrale Projektaufrufe bzw. landesweit zugängliche Förderprogramme. Regionale Arbeitskreise sind im Förderbereich Wirtschaft nicht vorhanden.

Förderprogramme

In den Förderprogrammen sind Ziele und Inhalte ebenso wie Art und Höhe der Förderung abschließend geregelt. Anträge für die aufgerufenen Förderprogramme können jederzeit und aus jeder Region entsprechend dem individuellen Bedarf vor Ort bei der L-Bank gestellt werden. Sie werden bei Vorliegen der Fördervoraussetzungen innerhalb des verfügbaren Budgets von der L-Bank bewilligt[36].

35 Vgl. ebd.
36 Vgl. ebd.

Bisher wurden die Förderprogramme Coaching für KMU und die allgemeine Fachkursförderung sowie für Fachkurse mit den Schwerpunkten „Elektromobilität“ und „Chance berufliche Weiterbildung“ aufgelegt.

Beispiele thematischer Schwerpunkte im Förderprogramm Coaching:
- Innovationsvorhaben und Umstrukturierungen/Veränderungsprozesse,
- klimafreundliche Geschäftstätigkeit,
- Unternehmensübergaben,
- gelingende Ausbildung,
- Wachstumsorientierung frauengeführter Unternehmen.

Projektförderung

Im Rahmen der Projektförderung werden thematisch festgelegte Aufrufe gestartet, die individuell gestaltete Projekte mit einer Laufzeit von bis zu drei Jahren ermöglichen. Projekte sind für komplexe Themenstellungen geeignet. Anträge für Projekte können zu den im jeweiligen Aufruf genannten Fristen gestellt werden[37].

Beispiele für Projektaufrufe im Förderbereich Wirtschaft:
- Moderation von Unternehmensnachfolgen in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU),
- Sicherung des Fachkräftenachwuchs im Hotel- und Gaststättengewerbe,
- Berufliche Bildung – mehr Menschen mit Migrationshintergrund in berufliche Aus- und Weiterbildung,
- Internationalisierung der beruflichen Ausbildung,
- EXI – Gründungsgutscheine,
- Familienbewusste Arbeitswelt.

Bei Projektaufrufen im Förderbereich Wirtschaft kommt i.d.R. eine Pauschale von 15 % auf die direkten Personalausgaben zur Anwendung oder eine Realkostenabrechnung, bei der einzelne, genau bestimmte Kosten förderfähig sind. Der ESF-Zuschuss wird als Anteilsfinanzierung gewährt (vgl. Kapitel 2). Informationen dazu sind im jeweiligen Aufruf zu finden.

Projektanträge stehen untereinander im Wettbewerb und werden im Rahmen eines Auswahl- und Bewertungsverfahrens gerankt[38]. Weitere Informationen hierzu erhalten Sie in Kapitel 2 des Handbuchs.

EPM-Arbeitshilfen zu diesem Abschnitt:
- L-Bank
- Regionale ESF-Förderung und regionale ESF-Arbeitskreise
- Verwaltungsbehörde und zwischengeschaltete Stellen

37 Ebd.
38 Ebd

2.3.1.3. Wer kann einen Antrag stellen?

Juristische Personen, also Einrichtungen, Organisationen und Unternehmen, können ESF-Fördermittel beantragen, indem sie sich auf einen aktuellen Aufruf bewerben oder einen Antrag in einem Förderprogramm stellen.

Privatpersonen können keinen Förderantrag stellen. Sie profitieren über ihre Teilnahme an ESF-geförderten Projekten und Förderprogrammen.

Grundsätzlich ist die Förderung auf Vorhaben beschränkt, deren Teilnehmende in Baden-Württemberg wohnen oder beschäftigt sind oder an einer baden-württembergischen Hochschule eingeschrieben sind bzw. auf Unternehmen mit Sitz in Baden-Württemberg einschließlich geplanter Unternehmensgründungen.

2.3.2. Weitere an der ESF-Umsetzung beteiligte Organisationen

2.3.2.1. Beratung und Begleitung rund um den ESF in Baden-Württemberg

Neben der ESF-Verwaltungsbehörde (Ministerium für Soziales und Integration) und den zwischengeschalteten Stellen Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau und L-Bank sind noch die folgenden Partner/innen bzw. Organisationen an der Umsetzung und Weiterentwicklung des ESF beteiligt:

ESF-Begleitausschuss
Der ESF-Begleitausschuss hat die Aufgabe, die Programmumsetzung kritisch und konstruktiv zu begleiten, sich zu vergewissern, dass das OP ordnungsgemäß und effektiv umgesetzt wird sowie die Fortschritte im Hinblick auf die Zielerreichung zu bewerten und zu überprüfen.

Der ESF-Begleitausschuss ist ein zentrales Instrument der Umsetzung des Partnerschaftsprinzips. Dem Begleitausschuss gehören Vertreter/innen der mit der ESF-Umsetzung in Baden-Württemberg befassten Stellen, Einrichtungen, Verbände und weitere Partner/innen an. Den Vorsitz hat die ESF-Verwaltungsbehörde. Weitere Informationen zum Begleitausschuss finden Sie unter www.esf-bw.de/esf/der-esf-2014-2020/begleitausschuss.

Beratungsstelle für die regionalen ESF-Arbeitskreise
Die Beratungsstelle für die regionalen ESF-Arbeitskreise unterstützt die ESF-Verwaltungsbehörde bei der Steuerung der regionalen ESF-Förderung und der damit verbundenen Zielerreichung des OP. Sie ist zentrale Ansprechpartnerin für die regionalen ESF-Arbeitskreise. Die Beratungsstelle ist beim Landkreistag Baden-Württemberg angesiedelt.

Zu ihren Aufgaben gehören unter anderem:
- Die Unterstützung der ESF-Arbeitskreise bei der Identifikation der regionalen Bedarfslagen, bei der Erstellung der regionalen Arbeitsmarktstrategie, bei der Planung und Steuerung der Arbeitskreissitzungen, bei der Auswertung und Ergebnissicherung,
- die Beratung der ESF-Arbeitskreise zur Umsetzung der ESF-Querschnittsziele, zusammen mit anderen Partner/innen,
- die Unterstützung der ESF-Verwaltungsbehörde bei der Organisation und Durchführung von Veranstaltungen sowie bei der Fortschreibung von Publikationen, die im Zusammenhang mit der regionalen Förderung stehen,
- die Organisation von Workshops zu aktuellen Themen und Fragestellungen.

Querschnittsberatung im ESF Baden-Württemberg
Das Beratungsteam der Querschnittsberatung im ESF Baden-Württemberg unterstützt die ESF-Verwaltungsbehörde bei der Umsetzung der ESF-Querschnittsziele (Gleichstellung, Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung, ökologische Nachhaltigkeit) und der ESF-Querschnittsthemen (transnationale Zusammenarbeit und soziale Innovation) im ESF. Von der Beratung profitieren die an der ESF-Umsetzung beteiligten Landesministerien, die regionalen ESF-Arbeitskreise, die L-Bank und indirekt die Projektträger über die EPM-Schulungen.

Hierfür werden entsprechende Beratungsleistungen, Vernetzungsforen, Praxishilfen sowie Kommunikations- und Informationsdienstleistungen angeboten. Das Beratungsteam besteht aus Mitarbeiter/innen der defacto GmbH und der Lawaetz-Stiftung Hamburg. Weiterführende Informationen hier: www.esf-bw.de/esf/der-esf-2014-2020/querschnittsziele/die-querschnittsberatung.

Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik GmbH (ISG)
Alle ESF-geförderten Projekte und Programme werden regelmäßig evaluiert, d. h. systematisch untersucht und bewertet. Mit der Evaluation für den ESF in Baden-Württemberg wurde das Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik GmbH (ISG), Köln, beauftragt.

Die programmbegleitende Evaluation konzentriert sich insbesondere auf die Auswertung der Indikatoren hinsichtlich der festgelegten Ziele des Operationellen Programms (Erfolgskontrolle) sowie weitere Evaluationen und Sonderuntersuchungen.

Die Grundlage der Evaluation bildet das Monitoring, d. h. die laufende Erfassung aller relevanten finanziellen und statistischen Daten zu Projekten, Teilnehmer/innen und Unternehmen und die jährliche Ermittlung der Indikatoren.

Informationen zum Monitoring und der Evaluation durch das ISG finden Sie hier: www.esf-bw.de/esf/foerderung-beantragen-und-umsetzen/evaluation-und-monitoring. Im Handbuch gehen wir in Kapitel 3 genauer auf das Monitoring ein.

EPM – ESF-Projekte managen – Erfolg sichern
Das Projekt „EPM – ESF-Projekte managen – Erfolg sichern“ (www.esf-epm.de) trägt zu einer effizienten Umsetzung des ESF in Baden-Württemberg bei, indem es für die ESF-Träger ein breites, praxisorientiertes Angebot unterschiedlicher Schulungen, Arbeitsmaterialien etc. vorhält und permanent weiterentwickelt. EPM zielt auf die Professionalisierung der ESF-Träger auf verschiedenen Ebenen, die fehlerfreie Erledigung von Anforderungen des ESF auf der operativen Ebene und die Sensibilisierung bzgl. eines effizienten ESF-Projektmanagements. EPM wird getragen von den Spitzenverbänden der freien Wohlfahrtspflege, dem Landkreistag, dem Städtetag sowie der AG Arbeit Baden-Württemberg. Projektträger ist die Werkstatt PARITÄT gemeinnützige GmbH.

Die EPM-Angebote umfassen:

- eine breite Palette von Schulungs- und Qualifizierungsangeboten zu den unterschiedlichen Aufgaben- und Themenstellungen der ESF-Projektumsetzung für ESF-Träger,
- den regelmäßigen EPM-Newsletter zur Information über aktuelle Themen und Entwicklungen im ESF in Baden-Württemberg,
- praxiserprobte Arbeitsmaterialien in Form von Arbeitshilfen zu allen relevanten Aufgaben- und Themenstellungen der ESF-Abwicklung, welche die Inhalte der Schulungen aufgreifen und weiter vertiefen, sowie teilweise Tools umfassen, die in der Praxis direkt eingesetzt werden können,
- eine ESF-Hotline als Online-Anlaufstelle für konkrete Fragen zur Projektdurchführung sowie
- dieses hier vorliegende, für Baden-Württemberg konzipierte, praxisnahe Handbuch zum ESF-Projektmanagement.

Weitere Informationen unter www.esf-epm.de.

2.3.2.2. Informationen zur ESF-Förderung

Alle aktuellen Informationen zur ESF-Förderung in Baden-Württemberg werden auf der Internetseite des Landes (www.esf-bw.de) veröffentlicht. Informationen zu Ausschreibungen der regionalen ESF-Arbeitskreise werden von deren Geschäftsstellen als amtliche Bekanntmachungen in einschlägigen Medien sowie in der Regel auch auf den Internetseiten der Stadt- und Landkreise veröffentlicht. Eine Übersicht zu allen regionalen ESF-Arbeitskreisen sowie Verweise auf aktuelle Aufrufe finden Sie unter www.esf-bw.de. Dort finden Sie zudem:

- das Operationelle Programm Baden-Württemberg,
- zentrale Förderaufrufe,
- Antragsformulare (Förderbereich Soziales: Link zu ELAN, Förderbereich Wirtschaft: Excel-Formulare), vgl. Kapitel 2.3.2. *Das Ausfüllen des Antragsformulars*,
- Kontaktdaten der regionalen ESF-Geschäftsstellen mit weiterführenden Links,
- Dokumente zur regionalen ESF-Förderung, z. B. Arbeitshilfe zur regionalen ESF-Umsetzung, Leitfaden für die regionalen Arbeitskreise, Bewertungsbogen für das Ranking, Informationen zur Pauschalierung in der regionalen Förderung,
- Vorlagen und Informationen zum Monitoring (Datenerhebung der projektteilnehmenden Personen und Unternehmen),
- rechtliche Vorgaben, insb. Leitfaden förderfähige Ausgaben, Nebenbestimmungen zur Projektförderung (N-Best-P-ESF-BW),
- Materialien zur Öffentlichkeitsarbeit (ESF-Logos, Webshop) und
- den ESF-Newsletter zum Abonnieren.

Auf der EPM-Homepage unter www.esf-epm.de finden Sie Informationen und praktische Materialien zum ESF-Projektmanagement (z. B. Arbeitshilfen). Dort können Sie sich auch für den EPM-Newsletter registrieren.

Kapitel 2: Von der Projektidee zum ESF-Antrag

1. Grundlagen des Projektmanagements und Projektphasen ... 43
2. Die Phase der Initiierung und Definition ... 45
2.1. Allgemeine Instrumente für die Prüfung der Projektidee ... 46
2.1.1. Projektportfolio ... 47
2.1.2. Stakeholderanalyse ... 47
2.1.3. Risikoanalyse ... 47
2.1.4. SWOT-Analyse ... 48
2.2. Prüfung der ESF-Förderfähigkeit der Projektidee ... 50
2.2.1. Passung Operationelles Programm (OP) ... 50
2.2.2. Passung Projektaufruf ... 51
2.2.3. Passung regionale Arbeitsmarktstrategie ... 53
2.2.4. Bedarfsabfrage ... 54
2.2.5. Innovation und Erfolg in ESF-Projekten ... 55
3. Die Phase der Projektplanung ... 57
3.1. Die Bewertung des Antrags ... 57
3.2. Das Ausfüllen des Antragsformulars ... 59
3.3. Antragsbestandteile und (inhaltliche) Fragestellungen ... 60
3.3.1. Die Projektbeschreibung ... 63
3.3.2. Kosten- und Finanzierungsplan ... 65
3.3.2.1. Hinweise zur Förderfähigkeit ... 66
3.3.2.2. Kostenplan ... 72
3.3.2.3. Finanzierungsplan ... 73
3.4. Projektpräsentation beim regionalen ESF-Arbeitskreis ... 74
3.5. Rückfragen der L-Bank zum Antrag ... 75

Kapitel 2: Von der Projektidee zum ESF-Antrag

1. Grundlagen des Projektmanagements und Projektphasen

Arbeit und Aufgabenbewältigung organisieren sich immer mehr in Projektform, ganz gleich, ob es sich um soziale Organisationen oder gewerbliche Unternehmungen handelt. Dieser Trend verlangt nach entsprechendem Know-how. Das Projektmanagement liefert dieses Wissen. „Projektmanagement“ ist die Gesamtheit der Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mittel für die Abwicklung von Projekten[39]. Projekte werden hierbei als Vorhaben bezeichnet, die zeitlich begrenzt sind und dabei zugleich einen innovativen sowie komplexen und risikobehafteten Charakter aufweisen. Aufgrund deren Schwierigkeit und Bedeutung wird ein entsprechendes Projektmanagement erforderlich[40]. Ziel des Projektmanagements ist die erfolgreiche Planung, Durchführung und Steuerung von Projekten, um Risiken zu minimieren, Chancen zu nutzen und Projektziele qualitativ, termingerecht und im Kostenrahmen zu erreichen[41].

Auf Grund vielfacher Projektanalysen können Faktoren definiert werden, die ein erfolgreiches Projektmanagement gewährleisten. Es geht vor allem um eine sachgerechte Einschätzung der Komplexität von Projekten und die Betrachtung der Wechselwirkungen während der Projektabwicklung. Dies verhindert Planungsfehler hinsichtlich Art, Umfang und Qualität der bereitzustellenden Ressourcen, darunter Personalqualitäten und -quantitäten, Zeitbedarf und Kosten. Obwohl erfolgreiches Projektmanagement teilweise Erfahrungssache ist, gibt es doch klare Faktoren, die den Erfolg sichern können. Folgende Projektstandards lassen sich für eine qualifizierte Projektsteuerung festhalten:

- Eine klare Aufgaben und Zielstellung mit einem schriftlichen Projektauftrag.
- Eine realistische Projektzeitplanung mit Terminen, Meilensteinen und Arbeitspaketen. Hierfür eignen sich der Projektzeitplan und der Projektstrukturplan als Planungsinstrumente.
- Eine mit dem Unternehmen abgestimmte Projektorganisation, die Kommunikation, Schnittstellen und Zusammenarbeit in Teams und bereichsübergreifenden Organisationseinheiten regelt.
- Verfahren und Instrumente für das laufende Projektcontrolling der in der Zielstellung hinterlegten Qualitätsziele, Kostenziele und Terminziele.
- Die Erfolgssicherung von Projekten durch Analysen von Projektrisiken.

Diese Liste der Faktoren, die Projekte zum Erfolg führen, lässt sich in die Kategorien „Strukturqualität“, „Prozessqualität“ und „Ergebnisqualität“ untergliedern. Diese sind in der Sozialwirtschaft oft genutzte Begriffe, um Qualitätsmerkmale einer komplexen Aufgabe zu beschreiben.

- Unter der **Strukturqualität** einer Einrichtung versteht man alle Merkmale, die zur Leistungserbringung notwendig sind, z. B. die personelle Ausstattung und Qualifikation der Mitarbeiter/innen bzw. Projektleitung, die Qualität und Quantität etwaiger anderer Ressourcen (Organisation, finanzielle Voraussetzungen, Infrastruktur, Gebäude und Technikausstattung, Management, Systeme der Qualitätssicherung, usw.), aber auch Qualität der Projektbeschreibung, Verankerung des Projekts in der Organisation, Voraussetzungen für eine gelingende Projektkommunikation.

39 Trauner, B., Lucko, S.(2004): ABC der Managementtechniken, S. 104
40 Vgl. Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Projekt: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/13507/projekt-v7.html (Zugriff: 10.07.2017, 9:05)
41 Vgl. Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Projektmanagement (PM): http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54978/projektmanagement-pm-v6.html (Zugriff: 10.07.2017, 9:07)

- Mit **Prozessqualität** ist die Leistungsfähigkeit der Kernprozesse (z. B. Projektplanung, Projektsteuerung, Projektcontrolling) und der unterstützenden Prozesse (z. B. die Projektdokumentation) angesprochen. Prozesse sind dann leistungsfähig, wenn sie Kunden- bzw. Kundinnennutzen und Wertschöpfung generieren. Es geht also um die Planung und Steuerung entsprechender Prozesse innerhalb des Projektzeitraums.
- Die **Ergebnisqualität** ist die wichtigste Dimension für die Evaluation der erbrachten Projektleistungen, die anhand objektiver Projektzielgrößen gemessen werden kann.[42] Darunter fallen u. a. Kunden- bzw. Kundinnenzufriedenheit und Imagegewinn.

Alle drei Qualitätsarten sollten in einem professionellen Projektmanagement Beachtung finden. Ausführliche Informationen zu Erfolgskriterien von Projekten und Wissenswertes zu entsprechendem Projektmanagement haben wir Ihnen in der EPM-Arbeitshilfe „Erfolgreiches Projektmanagement im Überblick“ zusammengestellt.

Jedes ESF-Projekt durchläuft, wie alle Projekte, verschiedene Projektphasen (vgl. folgende Übersicht). In der Projektpraxis verwischen diese Phasen aber oft, da gleichzeitig an verschiedenen Phasen Vor- und Nacharbeiten geleistet werden müssen.

Das vorliegende EPM-Handbuch fasst entsprechend dem zeitlichen Ablauf eines Projekts relevante Informationen für ESF-Projektträger zusammen, indem es die jeweils erforderlichen Schritte in der jeweiligen Projektphase konkretisiert. Somit verbindet es die Prozessqualität (Planung und Steuerung der Projektphasen) mit den entsprechend erforderlichen Merkmalen zu Struktur- und zu Ergebnisqualität im Projekt. D. h., es bildet alles Wesentliche rund um ein erfolgreiches Projektmanagement innerhalb der folgenden Phasen ab:

- Initiierung und Definition,
- Projektplanung,
- Feinplanung,
- Durchführung,
- Ergebnissicherung/Projektabschluss.

Im weiteren Verlauf verwenden wir die folgende Abbildung, damit Sie sich orientieren können, in welcher Projektphase Sie sich jeweils befinden:

Abb. 1: Übersicht Projektphasen

Die Ausgangssituation für eine Projektantragstellung ist nicht immer dieselbe. Grob lassen sich verschiedene Typen unterscheiden:

- Sie haben die Idee für ein Projekt und möchten wissen, ob diese aus dem ESF bezuschusst werden könnte.
- Sie möchten das Geschäftsfeld Ihrer Organisation erweitern und sich als ESF-Träger auf dem Markt positionieren.
- Sie haben bereits ein ESF-Projekt und überlegen, wie Sie auch im Folgejahr eine Förderung erhalten können.

Das Vorgehen in allen drei Fällen ist aber letztlich dasselbe. Bevor Sie sich die Mühe machen, einen Antrag vollständig auszuarbeiten, sollten Sie zunächst prüfen, ob das Vorhaben, das Sie durchführen möchten, Erfolgschancen im ESF hätte und ob Sie es als Träger erfolgreich umsetzen könnten. Bei der Prüfung der Erfolgsaussichten einer Projektidee können folgende Fragen zur Orientierung dienen:

42 Vgl. Website des Forums der Gesundheitspolitik: http://www.forum-gesundheitspolitik.de/artikel/artikel.pl?artikel=0792, (Zugriff: 06.10.2017, 11:09)

1. **Passt die Projektidee zur Organisation und kann die Organisation das Projekt grundsätzlich erfolgreich umsetzen?**

2. **Stimmt die Projektidee mit den Förderschwerpunkten und Zielsetzungen des Operationellen Programms (OP) überein?**

3. **Gibt es einen aktuellen regionalen oder zentralen Förderaufruf in den Förderbereichen Arbeit und Soziales oder Wirtschaft oder ein laufendes Förderprogramm im Förderbereich Wirtschaft, in dessen Rahmen ein Antrag gestellt werden kann?**

4. **Bei regionaler Förderung: Passt die Projektidee zur regionalen Arbeitsmarktstrategie?**

5. **Gibt es Bedarfsträger/innen die eine Kofinanzierung des Projektes in Aussicht stellen oder andere Stakeholder, die das Projekt (immateriell) unterstützen?**

6. **Weist die Projektidee einen innovativen Charakter auf?**

7. **Ist die Projektidee erfolgversprechend? (Unterstützt das Projekt die im OP bzw. im Aufruf beschriebenen Ziele und Wirkungen zuverlässig?)**

Es geht hier also um eine Analyse der Stärken und Schwächen der eigenen Organisation sowie um eine Markterkundung und um eine Chancenabwägung bzw. Risikoanalyse. Das notwendige Vorgehen zur Prüfung der Erfolgschancen Ihres Vorhabens im ESF, welches natürlich auch für alle anderen Projekte und Vorhaben, die Sie durchführen möchten, anwendbar ist, wird nachfolgend als eine Checkliste (abgeleitet aus obigen Prüffragen) dargestellt, die abgearbeitet werden sollte.

EPM-Arbeitshilfe zu diesem Abschnitt:
– Erfolgreiches Projektmanagement im Überblick

2. Die Phase der Initiierung und Definition

Die Phase der Initiierung und Definition eines Projekts zeichnet sich durch die Entwicklung und methodische Prüfung von Projektideen aus. Impulse für neue Projektideen können sich grob in extrinsische und intrinsische Impulse unterteilen.

Abb. 2: Übersicht Projektphasen: Initiierung und Definition

Extrinsische oder von außen kommende Impulse können dabei sein:
- Der regionale Arbeitskreis setzt im Rahmen der Arbeitsmarktstrategie neue Schwerpunkte im Förderaufruf.
- Die Situation auf dem regionalen Arbeitsmarkt hat sich signifikant verändert und es treten neue Problemstellungen und Zielgruppen in den Vordergrund.
- Von Seiten der Fondsverwaltung gibt es einen neuen zentralen Aufruf.
- Es gibt Anfragen von Dritten, z. B. dem Jobcenter, der Agentur für Arbeit, der Kommune, zu bestimmten Maßnahmen.

- Die Förderlandschaft verändert sich und erfordert eine Veränderung der Handlungsstrategie des Trägers.
- Es liegen Themen in der „Luft“, die neue innovative Ideen erfordern.

Als intrinsische oder von innen kommende Impulse können die Folgenden aufgezählt werden:
- Anregungen von Mitarbeitenden, die im Rahmen der bisherigen Projektarbeit Nischen oder Lücken im bisherigen Angebot entdecken.
- Der Träger hat Finanzierungsprobleme, die mit Projekten gelöst werden sollen. Hier ist anzumerken, dass der ESF nicht dazu geeignet ist, solche Probleme zu lösen.
- Der Träger trifft aufgrund eines strategischen Controllings die Entscheidung, sich breiter aufzustellen oder das bestehende Angebot zu vertiefen. In ersterem Fall wendet er sich Themen zu, die bisher noch nicht bearbeitet wurden. In letzterem Fall bedeutet dies, zusätzliche Projekte zur Stärkung oder Ergänzung eines bereits bestehenden Angebotes durchzuführen.

Grundsätzlich wird es Zeit, neue Projektideen zu entwickeln, wenn die Themenstellungen der laufenden oder vergangenen Projekte nicht mehr den vordringlichen Bedarfen entsprechen oder keine so hohe Aufmerksamkeit mehr genießen wie zuvor. Diese Einsicht kann sowohl durch extrinsische als auch intrinsische Faktoren ausgelöst werden.

Haben Sie Ihre Projektidee gefasst, ist es wichtig, sie auf ihre Gelingenschancen zu prüfen. Als Erstes widmen wir uns daher allgemeinen Instrumenten zur Prüfung der Projektidee und damit der ersten Prüffrage in unserer Checkliste:

Prüffrage Nr. 1:
Hat das Projektvorhaben im Allgemeinen Chancen, erfolgreich umgesetzt zu werden? Ist unsere Organisation in der Lage, das Projekt durchzuführen? Stößt es auch außerhalb unserer Organisation auf positive Resonanz?

2.1. Allgemeine Instrumente für die Prüfung der Projektidee

Der ESF stellt einige Ansprüche an Antragstellende. Nicht zuletzt erwartet die ESF-Verwaltungsbehörde, dass Sie, sollte Ihr Antrag bewilligt werden, in der Lage sind, Ihr Projekt auch so durchzuführen, wie Sie es im Antrag bzw. in der Konzeption beschrieben haben. Schließlich sollen die ESF-Mittel sinnvoll, transparent und nachvollziehbar eingesetzt werden.

In diesem Punkt möchten wir Sie daher einladen, eine Projektidee mit Hilfe geeigneter Instrumente zunächst unabhängig von den spezifischen Rahmenbedingungen des ESF zu prüfen. Ihr Ziel sollte dabei sein, zu erkennen, inwieweit das Projekt Ihrer Einrichtung Vorteile bringt. Damit sollen Sie die Möglichkeit erhalten, ein Projekt ergebnisoffen einer Bewertung zu unterziehen und eine Entscheidung darüber treffen zu können, ob es weiterverfolgt werden soll oder nicht. Sollte sich ein Projekt als erfolgversprechend darstellen, jedoch nicht zu den Rahmenbedingungen des ESF passen, können Sie alternative Umsetzungsmöglichkeiten suchen.

2.1.1. Projektportfolio

Aufgrund der vielseitigen Entwicklungen und Möglichkeiten im Bereich der Projektförderung nimmt die Anzahl der Organisationen, die mehrere Projekte gleichzeitig durchführen, immer mehr zu. Die Vielzahl von Projekten führt dazu, dass die Komplexität der Organisation und somit die Anforderungen an das Projektmanagement steigen. Es empfiehlt sich daher, die Projekte einer Organisation visuell darzustellen, um eine Übersicht über die Projektstruktur, etwaige Chancen und Risiken zu bekommen und mögliche Empfehlungen daraus abzuleiten. Hier bietet sich das Projektportfolio an.

Das Projektportfolio stellt alle aktuell im Unternehmen vorhandenen Projekte grafisch dar, indem es Projekte anhand zweier Dimensionen, z. B. strategische Relevanz und Profitabilität, in ein Koordinatensystem einordnet. Dadurch können sowohl Aussagen über den „strategischen Wert“ des jeweiligen Projektes getroffen werden wie auch insgesamt über das „Gleichgewicht“ der Organisation. Ziel ist es, Chancen und Risiken von Projekten zum Ausdruck zu bringen sowie Entscheidungen darüber treffen zu können, ob sich geplante zukünftige Projekte problemlos in die Struktur der Organisation einfügen lassen. Das Projektportfolio dient also als strategisches Prüfungsinstrument. Es kann einerseits für die Entwicklung von Veränderungsstrategien für vorhandenen Projekte eingesetzt werden (bspw. kann versucht werden, diese neu zu positionieren, d. h. durch spezifische Maßnahmen innerhalb der gewählten Dimensionen des Portfolios zu einer besseren Position zu „verschieben“) und andererseits als Entscheidungshilfe für die Abschätzung herangezogen werden, ob neue Projektideen innerhalb des Portfolios ihren Platz finden oder eher einen Risikofaktor für die Organisation darstellen.

Den genauen Ablauf der Erstellung eines Projektportfolios und einer entsprechenden Auswertung finden Sie in der EPM-Arbeitshilfe „Projektportfolio“. In Kapitel 9 behandeln wir die Thematik des Multiprojektmanagements ausführlicher.

2.1.2. Stakeholderanalyse

Die Stakeholderanalyse ist ein weiteres geeignetes Werkzeug, um im Vorfeld zu erkennen, wer aus dem Umfeld eines Trägers eine Projektidee (potenziell oder tatsächlich) unterstützt und wer (potenziell oder tatsächlich) Widerstände gegen die Projektidee entwickeln wird. Stakeholder sind Personen, Organisationen oder Institutionen, deren Interessen durch die Umsetzung der Projektidee berührt werden. Sie verbinden mit dem Projekt Erwartungen oder Befürchtungen und organisieren entweder Widerstand oder Unterstützung und möchten ggf. auf die Konzeption und den Verlauf eines Projekts Einfluss nehmen können.

Aus dieser Analyse können Maßnahmen abgeleitet werden, die geeignet sind, entweder das vorhandene Unterstützungspotenzial zu nutzen oder vorhandene Widerstände zu relativieren. Weitere Informationen zum Aufbau und Durchführung der Stakeholderanalyse entnehmen Sie bitte der EPM-Arbeitshilfe „Stakeholderanalyse“. Dort finden Sie auch entsprechende Vorlagen.

2.1.3. Risikoanalyse

Im Rahmen der Projektkonzeption empfiehlt sich eine Auseinandersetzung mit projektspezifischen Risiken, um eine fundierte Entscheidung darüber treffen zu können, ob ein Projekt durchgeführt werden soll (und kann) oder ob die Erfolgsaussichten zu gering sind. Die Risikoanalyse bietet hierfür eine Grundlage. Bei dem Begriff des „Risikos“ handelt es sich zunächst um einen wertfreien Begriff, der im engeren Sinne eine Verlustgefahr, im weiteren Sinne jedoch eine Chance darstellen kann. Aufgabe der Risikoanalyse ist es, sich mit möglichen Risiken auseinanderzusetzen, um die Verlustgefahr zu verringern bzw. die Chancen auf positive Ergebnisse zu erhöhen.

Ziel dabei ist es, Risiken frühzeitig zu erkennen, sie zu bewerten und konkrete Maßnahmen aus den Ergebnissen abzuleiten. So kann bereits im Vorfeld bewertet werden, ob etwaige Risiken einer Projektidee im Wege stehen oder ob durch entsprechende Maßnahmen eine Umsetzung dennoch empfohlen werden kann. Die Risikoanalyse ermöglicht sowohl einen Blick auf das jeweilige Projekt wie auch den Gesamtkontext der Organisation. Gerade wenn Sie mehrere Projekte durchführen, ist eine solche Analyse in Kombination mit dem Projektportfolio und einer SWOT-Analyse besonders empfehlenswert. Letztere werden wir gleich betrachten.

Zum Thema Multiprojektmanagement wie auch zum Thema Risikomanagement findet Sie im Teil 2 dieses Handbuchs jeweils ein ausführliches Kapitel. Eine detaillierte Beschreibung der Risikoanalyse und des Umgangs mit Risiken finden Sie in der EPM-Arbeitshilfe „Risikoanalyse“.

2.1.4. SWOT-Analyse

Ursprünglich für die Analyse von Geschäftsmodellen entwickelt, lässt sich die SWOT-Analyse auf das Projektmanagement übertragen. Die SWOT-Analyse liefert keine Antworten auf die Frage, ob ein Projekt durchgeführt werden soll. Dies bleibt Entscheidung der Unternehmensführung. Sie stellt aber nützliche Fragen, die helfen, eine sachgerechte Entscheidung herbeizuführen. Die Fragen betreffen vier Themenfelder: Sie behandeln die einrichtungsspezifischen Stärken und Schwächen (interne Analyse der IST-Situation) und analysieren Risiken und Chancen, die z. B. mit einem Projekt verbunden sein können (externe Umfeldanalyse, bezogen auf die Zukunft). Vor der Erstellung einer SWOT-Analyse ist es wichtig, eine konkrete Vorstellung über das zu erreichende Ziel zu haben, nur dann lassen sich Gefahren, Risiken, Stärken und Schwächen eindeutig identifizieren (vgl. hierzu EPM-Arbeitshilfe „Zielentwicklung und -definition“).

Zur Bewertung der Stärken eines Trägers gilt es die Frage zu beantworten, über welche Stärken das Unternehmen verfügt, die dazu führen können, dass bei einer Realisierung des Projekts voraussichtlich kaum oder keine Probleme auftreten werden. Hierzu gehören beispielsweise konkrete Fragen zum finanziellen Spielraum, der Erfahrung und Kompetenz der Mitarbeitenden oder zur bestehenden Infrastruktur. Eine Aussage zu einer Stärke des Trägers kann demnach sein: Wir haben projekterfahrene Mitarbeitende, die das Projekt umsetzen können.

Oftmals fällt es schwerer, mutige Fragen nach den Schwächen einer Organisation zu stellen. Es gilt, zu hinterfragen, in welchen Bereichen man schlecht aufgestellt ist, sodass sich daraus Umsetzungsprobleme ergeben könnten. Insbesondere hier gilt es, ehrlich zu sich zu sein. Das Ignorieren von Schwächen ist ein großer Fehler, die Identifikation von Schwächen jedoch eine sehr große Stärke. Finden sich Antworten, wie z. B. „Es laufen derzeit zu viele Projekte und unsere verfügbaren Ressourcen sind maximal ausgelastet!“ oder „Wir finden, trotz angestrengter Bemühungen, kein für das anstehende Projekt entsprechend qualifiziertes Personal!“, sollte das Projekt kritisch hinterfragt werden. Aus entdeckten Schwächen ergibt sich jedoch kein Automatismus, ein Projekt zu stoppen, sondern lediglich besonderer Handlungsbedarf, sollte das Projekt angegangen werden. Diese Entscheidung trifft die Unternehmensführung, nicht die SWOT-Analyse.

Unter Risiken versteht man allgemein Umfeldentwicklungen, die das Projekt negativ beeinflussen, auf die das Unternehmen selbst aber keinen Einfluss nehmen kann. Dies können zum Beispiel bevorstehende Wahlen, die zu anderen politischen Konstellationen führen könnten, sein. Abschließend ist noch zu klären, welche Chancen sich bieten könnten, die das Projekt fördern können. Dies könnte zum Beispiel die Erweiterung der Fördermöglichkeiten im Rahmen des ESF auf eine weitere Zielgruppe sein.

Es gilt, darauf zu achten, dass Chancen nicht als Stärken und Schwächen nicht als Risiken definiert werden. Die externe und interne Betrachtung sind strikt zu trennen.

Anschließend geht es daran, die Wirkung von Stärken und Chancen zu erhöhen und mögliche Schäden aus Schwächen und Risiken zu minimieren. Dabei wird insbesondere ein Augenmerk auf die Kombination der einzelnen Felder und damit verbundener Thesen gelegt:

	Stärken	**Schwächen**
Chancen	Stärken einsetzen, um Chancen zu nutzen	Chancen nutzen, um Schwächen auszugleichen
Risiken	Stärken nutzen, um Risiken zu minimieren	Schwächen abbauen, um Risiken zu verringern

Abb. 3: SWOT-Analyse

Weitere Informationen zur SWOT-Analyse und entsprechende Vorlagen finden Sie in der EPM-Arbeitshilfe „SWOT-Analyse“.

EPM-Arbeitshilfen zu diesem Abschnitt:
- Projektportfolio
- Risikoanalyse
- Stakeholderanalyse
- SWOT-Analyse
- Zielentwicklung und -definition

Nachdem Sie mit den genannten Instrumenten analysiert haben, ob Ihr Projektvorhaben durch Ihre Organisation erfolgreich umgesetzt werden könnte, sollten Sie sich noch, soweit nicht bereits geschehen, mit folgenden Fragen beschäftigen:
- Haben Sie schon andere Projekte ohne Beanstandung durch den/die Fördergeber/in durchgeführt?
- Kennen Sie sich mit Projektmanagement aus? Oder haben Sie Interesse und Zeit, sich einzuarbeiten?
- Verfügen Sie über das entsprechend (gender-/diversity-)kompetente Personal?
- Ist Ihre Buchhaltung professionell und à jour, d. h., immer auf dem Laufenden?
- Haben Sie bereits eine Kostenrechnung?
- Ist Ihre Organisation so liquide, dass das ESF-Projekt auch ein paar Monate vorfinanziert werden kann? Oder haben Sie eine Hausbank, die problemlos mitmacht?

Wie Sie bereits wissen, stellt der ESF hohe Anforderungen an Projektträger, daher sollten Sie alle oder fast alle dieser Fragen mit einem „Ja, aber sicherlich“ beantworten können oder zumindest wissen, wo Sie sich entsprechende Hilfestellungen holen können (bspw. durch die EPM-Schulungen).

Ist das der Fall, können Sie nun getrost prüfen, ob Ihr Projektvorhaben überhaupt ESF-tauglich ist. Wir kommen nun also zur zweiten Frage in unserer Checkliste:

Prüffrage Nr. 2a:
Hat das Projektvorhaben Chancen, erfolgreich im ESF gefördert zu werden?

2.2. Prüfung der ESF-Förderfähigkeit der Projektidee

Wie bereits ausgeführt, kann eine Förderung durch den ESF nur stattfinden, wenn die Umsetzung einer Projektidee der Verfolgung eines spezifischen Zieles aus dem Operationellen Programm des Landes Baden-Württemberg entspricht. Eine Antragstellung ist nur im Rahmen eines zentralen oder regionalen Aufrufes möglich. Bei den Aufrufen ist vorgegeben, welche spezifischen Ziele verfolgt werden sollen. Oft werden hier auch konkrete Anforderungen für die Umsetzung an das Projekt gestellt.

Durch eine vertragliche Vereinbarung mit dem Land Baden-Württemberg werden die Rahmenbedingungen für die ESF-Umsetzung auf regionaler Ebene festgelegt. Hierzu gehört auch die Entwicklung einer regionalen Arbeitsmarktstrategie, die sich am Operationellen Programm und den regionalen Bedarfen orientiert. Auf Basis einer Analyse des regionalen Arbeitsmarktes sollen konkrete Handlungsempfehlungen entwickelt werden. Diese müssen im Rahmen der spezifischen Ziele des Operationellen Programms liegen, die durch regionale Förderung erreicht werden können. Konkret sind dies die spezifischen Ziele B 1.1 (Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit und der Teilhabechancen von Menschen, die besonders von Armut und Ausgrenzung bedroht sind) und C 1.1 (Vermeidung von Schulabbruch und Verbesserung der Ausbildungsfähigkeit). Um auf regionaler Ebene einen Antrag stellen zu können, muss das Projekt demnach eines der beiden genannten spezifischen Ziele verfolgen. Überdies müssen im Rahmen der regionalen Arbeitsmarktstrategie auch die ESF-Querschnittsziele und -themen Gleichstellung von Frauen und Männern, Chancengleichheit/Nichtdiskriminierung, ökologische Nachhaltigkeit, Soziale Innovation und Transnationale Zusammenarbeit (vgl. Kapitel 1 *Querschnittsziele und -themen*) berücksichtigt werden.

Unabhängig davon, ob Sie im weiteren Verlauf ein Projekt über die zentrale oder regionale Förderung platzieren möchten, sollte Ihr Vorhaben grundsätzlich zum Operationellen Programm des ESF in Baden-Württemberg passen. Daher lautet die nächste Frage auf der Checkliste:

Prüffrage Nr. 2b:
Stimmt mein Vorhaben mit den im OP für Baden-Württemberg festgeschriebenen Förderschwerpunkten und Programmzielsetzungen hinsichtlich der Projektinhalte und der angedachten Zielgruppe überein?

2.2.1. Passung Operationelles Programm (OP)

Die Schwerpunkte des Operationellen Programms 2014 bis 2020 in Baden-Württemberg liegen in drei Prioritätsachsen, die wiederum in verschiedene strategische und spezifische Ziele unterteilt sind. Nachfolgend finden Sie nur eine kurze Zusammenfassung der verschiedenen Achsen. Schauen Sie sich am besten nochmals die genauen strategischen und spezifischen Ziele des OP in Kapitel 1 *Das Operationelle Programm* oder die EPM-Arbeitshilfe „ESF-Förderschwerpunkte“ an.

Prioritätsachse A
Förderung nachhaltiger und hochwertiger Beschäftigung und Unterstützung der Mobilität der Arbeitskräfte

Prioritätsachse A zielt auf die Verbesserung des Humankapitals. Das soll durch die Sicherung des Fachkräftebedarfs durch Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Erwerbstätigen und der mittelständischen Wirtschaft bzw. einer Erschließung verfügbarer Erwerbspotenziale und deren nachhaltige Integration in den Arbeitsmarkt geschehen. Daher bezieht sich die Zielgruppe sowohl auf Unternehmer/innen (insb. KMU) wie auch potenzielle Arbeitskräfte, wie u. a. Langzeitarbeitslose, Beschäftigte in atypischen bzw. prekären Beschäftigungsverhältnissen, Nichterwerbstätige, Frauen, Ältere, junge Menschen unter 25 Jahren sowie Menschen mit Migrationshintergrund. Die Prioritätsachse A liegt im Förderbereich Arbeit und Soziales sowie im Förderbereich Wirtschaft.

Prioritätsachse B
Förderung der sozialen Inklusion und Bekämpfung von Armut und jeglicher Diskriminierung

Die **Prioritätsachse B** hingegen fokussiert sich ausschließlich auf die Verbesserung des Zugangs zu Beschäftigung sowie der sozialen Eingliederung von benachteiligten Personen und liegt ausschließlich im Förderbereich Arbeit und Soziales. Zu den Zielgruppen der Prioritätsachse B gehören arbeitsmarktferne Zielgruppen, wie z. B. Menschen mit Behinderung, Alleinerziehende, Menschen mit Migrationshintergrund, Menschen in prekären Lebensverhältnissen und psychosozialen Problemlagen, armutsbedrohte Zuwandernde und straffällig gewordene Menschen.

Prioritätsachse C
Investitionen in Bildung, Ausbildung und Berufsausbildung für Kompetenzen und lebenslanges Lernen

Prioritätsachse C hat die Vermeidung von Schulabbruch, Verbesserung der Ausbildungsfähigkeit, der Berufsorientierung wie des Übergangs in Ausbildung und die Intensivierung des lebenslangen Lernens zum Ziel. Zu den Zielgruppen in der Prioritätsachse C gehören junge Menschen bis 25 Jahre, z. B. Schüler/innen, aber auch Fach- und Führungskräfte, insb. weibliche. Die Prioritätsachse C liegt im Förderbereich Arbeit und Soziales.

In allen drei Prioritätsachsen werden durchgängig die Querschnittsziele und -themen als wichtige Querschnittsaufgaben mit konkreten Zielvorgaben verfolgt (vgl. Kapitel 1 *Das Operationelle Programm*).

Das Operationelle Programm des Landes, aktuelle Förderaufrufe und Informationen rund um den ESF in Baden-Württemberg finden Sie auf der offiziellen Webseite für den ESF in Baden-Württemberg (www.esf-bw.de).

EPM-Arbeitshilfen zu diesem Abschnitt:
- ESF-Förderschwerpunkte
- ESF-Querschnittsziele und -themen

Prüffrage Nr. 3:
Gibt es einen konkreten Projektaufruf, der zu meinem Projektvorhaben passt?

2.2.2. Passung Projektaufruf

Wenn Sie festgestellt haben, in welches spezifische Ziel Ihre Projektidee hineinpassen würde, dann wissen Sie auch, ob Ihr Projekt im Förderbereich Arbeit und Soziales oder im Förderbereich Wirtschaft angesiedelt ist und bei welchem Ministerium die fachliche Zuständigkeit liegt.

Für die Beantragung Ihres Projektvorhabens gibt es, wie in Kapitel 1 *Organisation der ESF-Umsetzung* beschrieben, zwei unterschiedliche Wege: die regionale und die zentrale Antragstellung.

Das **Verfahren der regionalen Antragstellung** kommt nur im Förderbereich Arbeit und Soziales zum Tragen und bezieht sich auf die Ziele B 1.1 (Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit und der Teilhabechancen von Menschen, die besonders von Armut und Ausgrenzung bedroht sind) und C 1.1 (Vermeidung von Schulabbruch und Verbesserung der Ausbildungsfähigkeit) in den Prioritätsachsen B und C des Operationellen Programms. Inhaltlich sollte Ihr Projektvorhaben also einem dieser beiden Bereiche zugeordnet werden können (soweit Sie einen Antrag beim regionalen ESF-Arbeitskreis stellen wollen). Auf der Basis der regionalen Arbeitsmarktstrategie erfolgt der jährliche regionale Aufruf (Ausschreibungsverfahren) zur Antragstellung durch den ESF-Arbeitskreis. Die Frist der Antragstellung liegt abhängig vom regionalen Arbeitskreis am 31.05. oder am 30.09. Prüfen Sie am besten also rechtzeitig die jeweils gültige Frist in Ihrem Landkreis und schauen Sie sich die regionale Arbeitsmarktstrategie genau an. Weitere Hinweise hierzu finden Sie in der EPM-Arbeitshilfe „Regionale ESF-Förderung und regionale ESF-Arbeitskreise“.

Zentrale Antragsverfahren werden in beiden Förderbereichen, Arbeit und Soziales wie auch Wirtschaft, durchgeführt. Aufrufe werden auf der ESF-Homepage des Landes Baden-Württemberg unter www.esf-bw.de veröffentlicht.

Die Förderung durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau umfasst Förderprogramme und Projekte. Der Förderschwerpunkt liegt auf dem spezifischen Ziel A 5.1 (Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Erwerbstätigen und mittelständischer Wirtschaft) der Prioritätsachsen A (vgl. Kapitel 1 *Organisation der ESF-Umsetzung*).

Das Antragsverfahren bei Projekten läuft ausschließlich über landesweite Aufrufe. Anträge für Förderprogramme können innerhalb der Laufzeit, ohne bestimmte Aufruftermine, jederzeit gestellt werden. Erkundigen Sie sich am besten auf der ESF-Homepage nach entsprechenden Aufrufen bzw. aktuellen Förderregularien der Förderprogramme.

Zentrale Projekte des Ministeriums für Soziales und Integration liegen in den Prioritätsachsen A bis C des Operationellen Programms (vgl. Kapitel 1 *Organisation der ESF-Umsetzung*). Aufrufe hierzu erfolgen durch das Ministerium in unregelmäßigen Abständen über die ESF-Homepage. Zentral geförderte Projekte sollen eine überregionale oder landesweite Relevanz aufweisen.

Das Ministerium für Soziales und Integration betreut außerdem in enger Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Fachressort Projekte aus den Zuständigkeitsbereichen des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst (spez. Ziel C 4.2 Intensivierung des lebenslangen Lernens), des Ministeriums für Kultus, Jugend und Sport (spez. Ziele A 5.1 Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Erwerbstätigen und mittelständischer Wirtschaft, teilweise) und C 4.1 Verbesserung der Berufsorientierung und der Vorbereitung des Übergangs in Ausbildung) sowie des Ministeriums für Justiz und für Europa (spez. Ziel B 1.1 Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit und der Teilhabechancen von Menschen, die besonders von Armut und Ausgrenzung bedroht sind, teilweise). Sollte Ihr Projektvorhaben also in einem dieser genannten Zielbereiche liegen, sollten Sie am besten auch die Websites der anderen Ministerien im Blick behalten.

Passt Ihre Projektidee eher in den Bereich der regionalen Förderung, ist ein weiterer zusätzlicher Prüfschritt erforderlich: die Übereinstimmung mit der regionalen Arbeitsmarktstrategie.

Prüffrage Nr. 4 bei regionaler Förderung:
Passt mein Vorhaben mit der lokalen Arbeitsmarktstrategie zusammen?

2.2.3. Passung regionale Arbeitsmarktstrategie

Für die regionale Umsetzung des ESF wurden in den einzelnen Stadt- und Landkreisen in Baden-Württemberg sogenannte „ESF-Arbeitskreise“ gebildet, deren Geschäftsführung bei den Stadt- und Landkreisverwaltungen liegt. Aufgabe der ESF-Arbeitskreise ist die Erstellung der regionalen Arbeitsmarktstrategien, die Bewertung der eingegangenen Projektvorschläge sowie die Erfolgskontrolle auf der Basis der von den Trägern dort einzureichenden Sachberichten über die Projektaktivitäten und -ergebnisse (vgl. Kapitel 2 *Die Projektbeschreibung*).

Die ESF-Arbeitskreise haben zunächst die Aufgabe, auf einer für ihre Region heruntergebrochenen geschlechterdifferenzierten Datenbasis (sogenanntes „regionales Datenset“, das den regionalen Arbeitskreisen zur Verfügung gestellt wird) eine regionale Arbeitsmarktstrategie zu entwickeln, die bestimmte regionale Schwerpunkte der Förderung aus dem Spektrum des Operationellen Programms auswählt[43]. Diese regionalen Arbeitsmarktstrategien werden mit den Förderaufrufen veröffentlicht. Sie berücksichtigen bspw. die Beschäftigungssituation in der Region, den Qualifizierungsbedarf und die Struktur der Arbeitslosigkeit.

Die Veröffentlichung geschieht üblicherweise über die Webseiten der Stadt- oder Landkreise. Die Links zu den veröffentlichten Arbeitsmarktstrategien sind auch auf der Webseite des ESF in Baden-Württemberg eingestellt (www.esf-bw.de). Achten Sie auf die jährliche Veröffentlichung der Förderaufrufe.

Die Kontaktdaten der jeweiligen regionalen ESF-Arbeitskreise erhalten Sie über:
- die offizielle Webseite für den ESF in Baden-Württemberg (www.esf-bw.de),
- das Landratsamt, das für Ihre Region zuständig ist,
- das Sozialamt der Stadt, in der die Organisation wirkt,
- Ihren Spitzenverband, soweit Ihre Organisation einem Spitzenverband angeschlossen ist.

Die wesentliche Prüfung, die Ihre Projektidee bestehen muss, ist die Frage, ob das Projekt zu den Förderschwerpunkten und Zielsetzungen des regionalen ESF-Arbeitskreises passt.

Denn die Tatsache, dass Ihre Projektidee und die Zielgruppe mit dem Operationellen Programm für Baden-Württemberg voll übereinstimmen, reicht nicht aus, um das Projekt auf der regionalen Ebene förderwürdig zu machen. Es müssen auch die regionalen Schwerpunkte berücksichtigt werden.

Was bedeutet das für Sie? Stellen Sie sich vor, Sie haben ein hervorragendes, wirklich innovatives Konzept entwickelt. Leider haben Sie vergessen, die Übereinstimmung mit der regionalen Arbeitsmarktstrategie im Vorfeld zu prüfen. Passt es nun nicht, war die Mühe umsonst und die Idee hat keine Chance im Rahmen des regionalen ESF umgesetzt zu werden.

43 Qualitätsanforderungen an die Entwicklung der regionalen Strategie sowie Beispiele guter Praxis werden in der „Arbeitshilfe zur regionalen ESF-Förderung“ und in der „Praxishilfe für die regionale ESF-Strategien und Aufrufe“ dargestellt, die Sie unter http://www.esf-bw.de herunterladen können.

Damit Ihnen diese Erfahrung erspart bleibt, müssen Sie die Zielsetzung des ESF-Arbeitskreises, der für Ihre Region zuständig ist, frühzeitig in Erfahrung bringen. Auch wenn letztlich das Ministerium für Soziales und Integration als ESF-Verwaltungsbehörde die Gesamtverantwortung für den ESF in Baden-Württemberg hat, sind die regionalen ESF-Arbeitskreise und die L-Bank im Rahmen der regionalen Antragstellung die Ansprechpartner/innen für die Projektträger[44]. Weiterführende Informationen zu den regionalen ESF-Arbeitskreisen entnehmen Sie bitte der entsprechenden EPM-Arbeitshilfe.

EPM-Arbeitshilfe zu diesem Abschnitt:
– Regionale ESF-Förderung und regionale ESF-Arbeitskreise

Nachdem Sie nun Ihr Projektvorhaben auf die Passung mit der regionalen Arbeitsmarktstrategie geprüft haben, wird es Zeit, sich mit der Frage zu beschäftigen, ob Sie auch andere Akteurinnen und Akteure von Ihrem Projektvorhaben und dessen zugrundeliegendem Handlungsbedarf überzeugen können:

Prüffrage Nr. 5:
Finden sich Stakeholder, die mein Projektvorhaben unterstützen?

2.2.4. Bedarfsabfrage

Im Zuge der Planung eines ESF-Projektes ist es notwendig und sinnvoll, den tatsächlichen Bedarf für das Projekt vor der Antragstellung mit den zuständigen „Bedarfsträgern“ bzw. Stakeholdern zu klären. Es könnte ja sein, dass der/die Antragsteller/in die Situation völlig falsch einschätzt und es gar keinen Bedarf für sein/ihr Projekt gibt. Sie sehen also, die Vorarbeit bei der Prüfung der allgemeinen Chancen der Projektidee über die beschriebenen Instrumente in Kapitel 2 *Allgemeine Instrumente für die Prüfung der Projektidee* zahlt sich bereits hier aus. Im besten Fall haben Sie bereits die relevantesten „Bedarfsträger“ bzw. Stakeholder wie das Jobcenter, die Agentur für Arbeit, die Kommune oder das staatliche Schulamt, identifiziert und damit mögliche Kofinanzierungsquellen analysiert.

Folgende Fragen sind zu klären:
- Besteht aus Sicht des Bedarfsträgers tatsächlich ein konkreter Bedarf für das Projekt?
- In welchem Umfang besteht der Bedarf tatsächlich (z. B. Größe der Zielgruppe, Umfang des Handlungsbedarfs)?
- Ist der zuständige Bedarfsträger bereit, für das Projekt die notwendigen Kofinanzierungsmittel zur Verfügung zu stellen?
- Sind dies passive und/oder aktive Kofinanzierungsmittel (vgl. hierzu Kapitel 2 *Kosten- und Finanzierungsplan*)?
- Hat der Bedarfsträger spezielle Wünsche hinsichtlich der konkreten Umsetzung des Projekts?
- Ist der Bedarfsträger bereit, das Projekt im regionalen ESF-Arbeitskreis zu unterstützen?

44 Passt Ihr Konzept in die regionale Arbeitsmarktstrategie, wird es Ihnen in der Regel auch leichter fallen, die entsprechende Kofinanzierung für Ihr Projekt zu beschaffen, da diese häufig aus den regional von den Jobcentern vergebenen SGB II-Mitteln oder aus kommunalen Zuschüssen besteht.

Im Rahmen der regionalen Förderung sollte bei der Geschäftsstelle des ESF-Arbeitskreises abgefragt werden, ob die Projektidee geeignet ist, im Rahmen des Rankingverfahrens Berücksichtigung zu finden. Dies ist auch Auftrag der Geschäftsstelle, jedoch ergibt sich daraus keine konkrete Zusage für das Projekt. Dies kann nur im Rahmen des üblichen Antragsverfahrens erfolgen. Jedoch können daraus wichtige Hinweise für die konkrete Ausgestaltung des Projektes abgeleitet werden, um die Chancen für eine Bewilligung zu erhöhen.

Weitere wichtige Anlaufpunkte sind die Jobcenter, die Agenturen für Arbeit sowie die Kommunen. In der Regel wird von diesen Stellen die nötige anteilige Finanzierung für das Projekt bereitgestellt, sodass deren Bestätigung der Kofinanzierung für das Projekt erforderlich ist. Daher empfiehlt es sich je nach verfolgtem spezifischem Ziel bzw. der angestrebten Zielgruppe, bei diesen Akteurinnen und Akteuren eine konkrete Anfrage zu stellen, inwieweit das Projekt auch auf einen entsprechenden Bedarf trifft. Daraus kann beispielsweise geschlossen werden, mit wie vielen potenziellen Teilnehmenden ein Projekt rechnen kann. Dies ist oft eine wichtige Kennzahl bezüglich der erfolgreichen Umsetzung des ESF-Projektes (vgl. EPM-Arbeitshilfe „Verlaufsplanung Teilnehmende“).

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass auch aus einer positiven Bedarfsabfrage nicht auf eine Bewilligung des Projektes geschlossen werden kann. Umgekehrt stehen die Chancen für eine Projektbewilligung eher schlecht, wenn eine Bedarfsabfrage abschlägig beurteilt wird oder komplett ausbleibt. In diesen Fällen kann das Fehlen einer Kofinanzierungsbestätigung bereits ein Ausschlussgrund sein.

Stimmt Ihre Projektidee mit der regionalen Arbeitsmarktstrategie des ESF-Arbeitskreises bzw. mit den Zielen des zentralen Aufrufs überein und Sie konnten wichtige Bedarfsträger von Ihrem Vorhaben überzeugen, steht eine weitere Überlegung an:

Prüffrage Nr. 6 und 7:
Ist das Projektvorhaben innovativ und kann es erfolgreich zu den im OP gesetzten Zielen beitragen?

2.2.5. Innovation und Erfolg in ESF-Projekten

Attraktiv für den ESF, gleichgültig ob auf regionaler oder auf zentraler Ebene, sind Projekte, die innovativ sind. Die Innovation ist damit häufig der Schlüssel, ob ein Projekt als förderwürdig angesehen wird[45].

Was aber heißt innovativ und worauf bezieht sich die Innovation? Innovation bedeutet nicht, dass es um das „Noch-Nie-Dagewesene“ geht. Bei einem derart ausdifferenzierten System sozialer Hilfen und Hilfen zur Beschäftigung, wie es in Deutschland besteht, ist es für den sozialen Bereich ziemlich schwierig, etwas Derartiges überhaupt zu finden. Trotzdem sind eigene innovative Ansätze bei Ausschreibungen durchaus möglich.

„Innovativ“ kann bedeuten, dass das Projektvorhaben in der Region oder für das Land Baden-Württemberg neu ist. Schwierig wird es, wenn Ideen kopiert werden, die bereits in direkter regionaler Nachbarschaft umgesetzt werden oder Teil bereits bestehender gesetzlicher Maßnahmen (z. B. des Jobcenters) sind. ESF-Mittel können jedoch durchaus eingesetzt werden, um bestehende Strukturen qualitativ oder quantitativ zu verbessern. Man kann Innovation also so generieren, dass Verfahren, Methoden, Lösungen, wissenschaftliche Ansätze etc., die woanders (in Deutschland, in der EU) bereits erprobt wurden, „importiert“ werden.

45 Sofern es der Aufruf nicht explizit vorsieht, ist Innovation allerdings keine unabdingbare Fördervoraussetzung. Trotzdem ist Innovation häufig der Schlüssel für einen Bewilligungserfolg eines Projektes.

Die Innovation manifestiert sich dann im Konzept, in der Methodik, in der Zielsetzung, in der Zielgruppe oder in der Beteiligung unterschiedlichster Projektakteurinnen und -akteure.

Genauso kann man versuchen, Methoden und bewährte Praktiken aus einem Bereich sozialer Arbeit in einen anderen zu transferieren, aus dem Bereich gewerblicher Unternehmen in die Sozialwirtschaft oder aus dem Management von Großunternehmen in die Praxis kleiner und mittlerer Unternehmen.

Wie in Kapitel 1 *ESF-Förderung in Baden-Württemberg* beschrieben, wird unter den ESF-Querschnittsthemen explizit auch die soziale Innovation benannt. Sie wird aber nicht in allen Förderaufrufen aufgegriffen. Der Innovationsgehalt eines Projektes ist jedoch, wenn dezidiert danach gefragt wird, ein Bewertungskriterium für die Projektauswahl. Ihre Chancen erhöhen sich also durchaus, wenn Ihr Projektvorhaben einen innovativen Charakter aufweist.

Generell gilt allerdings einschränkend, dass das innovative Projektvorhaben nicht per se förderwürdig ist, sondern Vorhaben oder Verfahren müssen die Ministerien bzw. den regionalen ESF-Arbeitskreis auch überzeugen und müssen die Lösung für eine anerkannte und im Operationellen Programm bzw. der regionalen Arbeitsmarktstrategie beschriebene Problemstellung bieten (bspw. Wiedereinstieg alleinerziehender Mütter und Väter in den 1. Arbeitsmarkt, Vorbereitung von KMU auf den demografischen Wandel) sowie eine Gleichstellungsorientierung und Sensibilität für das Thema Chancengleichheit bzw. Nichtdiskriminierung aufweisen.

ESF-Projekte werden nicht durchgeführt, um ESF-Trägern etwas Gutes zu tun, sondern weil durch den Einsatz von ESF-Mitteln bestimmte Zielgruppen gefördert und im Operationellen Programm festgelegte, quantifizierbare Ziele erreicht werden sollen.

Das Operationelle Programm für Baden-Württemberg benennt detailliert die Ziele und Wirkungen, die mit den ESF-Projekten erreicht werden sollen (vgl. Kapitel 1 *Förderschwerpunkte*).

In der Förderphase 2014 bis 2020 ist deshalb eine weitere Fragestellung für ESF-Projekte wichtig geworden: Können Sie durch vorliegende Ergebnisse vorangegangener Projekte (bspw. die Prozentzahl in der vergangenen Maßnahme in Ausbildung vermittelter Jugendlicher) oder durch die Argumentation im Antrag plausibel darlegen, dass Ihr Projekt erfolgversprechend ist? Das bedeutet, dass Sie realistische Ziele für Ihr Projekt formulieren und dann die Methode, die Instrumente und den Weg beschreiben müssen, den Sie wählen, um diese Ziele zuverlässig zu erreichen. Dabei sind die Querschnittsziele Gleichstellung der Geschlechter sowie Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung über alle spezifischen Ziele und Projektumsetzungsphasen systematisch zu verfolgen.

Inwieweit die einzelnen Fördermaßnahmen dazu beitragen, diese Ziele zu erreichen, wird mit zwei unterschiedlichen Indikatoren, dem Output- und dem Ergebnisindikator, gemessen (vgl. hierzu in Kapitel 1 *Datenerhebung, Zielsetzung und Indikatorik*). Das bedeutet, es ist zu überlegen, wie diese Indikatoren im Rahmen der Projektumsetzung ermittelt und gemessen werden sollen. Ergänzend zu den standardisierten Indikatoren ist eine weitere Erfolgsmessung zu empfehlen, die sich stärker am Projekt selbst oder regionalen Anforderungen ausrichtet. Mehr hierzu erfahren Sie im Kapitel 2 unter dem Punkt *Die Projektbeschreibung* und in Kapitel 5 *Evaluation*.

Wenn Ihre Projektidee den Eckpunkten des Operationellen Programms und der Zielsetzung des regionalen ESF-Arbeitskreises oder des zentralen Förderaufrufs entspricht, Sie relevante Stakeholder für die Unterstützung gefunden haben und die Projektidee erkennbar einen innovativen, erfolgsversprechenden Charakter hat, steht einer erfolgreichen Antragstellung eigentlich nichts mehr im Wege. Kommen wir nun also zum nächsten Schritt, der Phase der Projektplanung.

3. Die Phase der Projektplanung

Abb. 4: Übersicht Projektphasen: Planung

Die Phase der Projektplanung ist die nächste Phase im Projektablauf. Sie umfasst die Antragstellung wie auch daran anschließende Aufgaben. Dadurch kennzeichnet sie sich durch die detaillierte Ausformulierung des Projektkonzepts inkl. konkreter Ziele und daraus abgeleiteter Maßnahmen und Überlegungen zur Evaluation. Im Rahmen der Projektplanung wird häufig ein sogenanntes 4-Schritte-Modell verwendet, das die Phase wie folgt beschreibt:

1. **Analyse** (Beschreibung der Problemstellung/Ausgangslage)
2. **Zielentwicklung** (Beschreibung der daraus abgeleiteten Ziele)
3. **(Umsetzungs-)Planung** (Beschreibung der geplanten Umsetzungsschritte) und
4. **Evaluation** (Beschreibung, wie die Zielerreichung überprüft werden soll).

Dieses wird verbindlich sowohl für die Projektbeschreibung insgesamt wie auch für die Beschreibung der Querschnittsziele und -themen angewendet. Neben der inhaltlichen Projektplanung läuft in dieser Phase auch die finanzielle Ausgestaltung des Projektvorhabens, also die Kopplung der inhaltlichen Überlegungen mit entsprechenden Kosten und daraus abgeleitet entsprechenden Überlegungen zu Finanzierungsmöglichkeiten. Bei ESF-Projekten gehört zu dieser Projektphase auch die Vorbereitung auf eine etwaige Projektpräsentation vor dem regionalen ESF-Arbeitskreis bzw. ggf. Rückfragen zum Projektvorhaben durch die L-Bank. Die Phase der Projektplanung wird nun detaillierter beschrieben.

3.1. Die Bewertung des Antrags

Zu Beginn der Antragstellung sollten Sie sich vergegenwärtigen, wer Ihren Antrag bewerten wird und wie das jeweilige Verfahren aussieht (vgl. Kapitel 2 *Passung Projektaufruf*). Für den ESF in Baden-Württemberg gibt es eine hohe Transparenz darüber, nach welchen Kriterien der Antrag bewertet wird[46].

Reagieren Sie auf einen **zentralen Aufruf eines Ministeriums**, erfolgt die Bewertung Ihres Antrags in der Regel folgendermaßen: Das jeweilige Ministerium entscheidet nach inhaltlichen Kriterien. Die Auswahlkriterien werden im jeweiligen Förderaufruf benannt. Hierbei handelt es sich bspw. um Förderfähigkeit im Rahmen des Europäischen Sozialfonds, Relevanz und Zielerreichung, fachliche Qualität des Vorhabens, Leistungsfähigkeit des/der Antragstellers/-in und des Trägers, angemessenes Kosten-Nutzen-Verhältnis, Beitrag zu den ESF-Querschnittszielen.

46 Siehe Website des ESF in Baden-Württemberg: https://www.esf-bw.de/esf/fileadmin/user_upload/Foerderperiode_2014-2020/Foerderung_beantragen_u._umsetzen/Regionale_Foerderung_FB_Arbeit___Soziales_02/Auswahlkriterien_N_161031.pdf (Zugriff: 21.07.2017, 09:15)

Wird der **Antrag regional** gestellt, erhält der jeweilige regionale ESF-Arbeitskreis die Aufgabe, diesen in Anlehnung an die regionale Arbeitsmarktstrategie und die landeseinheitlichen Auswahlkriterien zu bewerten.

Hierzu gibt es eine einheitliche Form der Vorprüfung durch die Geschäftsstelle des ESF-Arbeitskreises, abrufbar unter www.esf-bw.de, Projektbogen zur Vorprüfung für regionale ESF-Arbeitskreise. Dieses Formular wird dann entweder zusammen mit den Projektunterlagen an die Arbeitskreismitglieder geschickt oder in der entsprechenden Rankingsitzung den Mitgliedern des Arbeitskreises vorgestellt.

Das Rankingverfahren zur Bewertung regionaler Projektanträge erfolgt durch einen Bewertungsbogen mit einheitlichen Bewertungsfragen. Mindestens 35 Punkte muss ein Projekt dabei erreichen, um berücksichtigt und bewilligt zu werden.

Die Prüfung umfasst zunächst eher formal:
- die Basisdaten,
- die Überprüfung des spezifischen Ziels, der definierten Zielgruppe, der Vollständigkeit etc. und
- eine Überprüfung der Projektdaten (Ziel, Zielgruppe, Durchführungszeitraum, Anzahl der Teilnehmenden, Finanzierungsplan [Kurzform], geplantes Personal).

Dann erfolgt die inhaltliche Bewertung. Hier wird u. a. gefragt nach
- der inhaltlichen Qualität des Projektes: Beschreibung der Ausgangslage und des Handlungsbedarfs, der Zielgruppe, des Beitrags zur Deckung des regionalen Förderbedarfes, der Erreichbarkeit und Messbarkeit der Ziele, des methodischen Vorgehens zur Zielerreichung, der Arbeits- und Zeitplanung wie auch des Innovationsgehalts (soziale Innovation),
- der Qualifikation des Projektträgers: Eignung, Erfahrung,
- einem angemessenes Kosten-Nutzen-Verhältnis: Preis-/Leistungsverhältnis unter Berücksichtigung der Zielgruppe, schlüssiger Kostenplan,
- dem Beitrag zu den ESF-Querschnittszielen und -themen.

Übersteigt die Summe der förderfähigen Projekte das Mittelkontingent, werden die Projekte mit der höchsten Punktzahl ausgewählt. Gibt es nicht genügend „qualifizierte Anträge“, wird das Budget des regionalen ESF-Arbeitskreises nicht voll ausgeschöpft.

Weitere Informationen zum regionalen ESF-Arbeitskreis, dessen Mitgliedern, den Aufgaben und Verantwortlichkeiten finden Sie in der EPM-Arbeitshilfe „Regionale ESF-Förderung und regionale ESF-Arbeitskreise“. Den Bewertungsbogen für regionale Projektanträge können Sie unter www.esf-bw.de einsehen. Dort finden Sie auch eine Praxishilfe für regionale ESF-Arbeitskreise für die regionalen ESF-Strategien und Aufrufe.

Im Anschluss der inhaltlichen Bewertung durch das jeweilige Ministerium bzw. den jeweiligen ESF-Arbeitskreis wird, wie Sie bereits wissen, die Förderfähigkeit endgültig durch die L-Bank bewertet.

Im nächsten Schritt geht es darum, welche konkreten Bestandteile Ihr Projektantrag beinhalten muss.

EPM-Arbeitshilfe zu diesem Abschnitt:
– Regionale ESF-Förderung und regionale ESF-Arbeitskreise

3.2. Das Ausfüllen des Antragsformulars

Um ESF-Trägern eine komfortablere Antragstellung zu ermöglichen, wurde im Auftrag der ESF-Verwaltungsbehörde ein webbasiertes Antragsverfahren entwickelt. Seit 2012 laufen alle Antragstellungen im **Förderbereich Arbeit und Soziales** (für regionale und zentrale Aufrufe) nun über das elektronische Antragsformular ELAN. Zum elektronischen Antragsformular „ELAN“ gelangen Sie über die ESF-Webseite des Landes (www.esf-bw.de). Zur Nutzung des Antragsformulars müssen sich ESF-Träger zunächst „registrieren“, um ein Nutzerkonto zu erhalten. Hierfür sind zunächst die Benutzer/innendaten anzugeben (Benutzer/innenname, Passwort), eine Trägerkennung, sofern bereits vorhanden die L-Bank-Kundennummer und eine E-Mailadresse. Nach Bestätigung der Anmeldung bzw. Registrierung bei ELAN kann der ESF-Antrag (bzw. auch mehrere Anträge) erstellt werden. Detaillierte Hinweise zu ELAN und dem Ausfüllen des dortigen Antragsformulars finden Sie in der EPM-Arbeitshilfe „ELAN“.

Wurden alle Punkte des Antragsformulars ausgefüllt, muss im letzten Schritt ein PDF-Dokument generiert werden, das zunächst elektronisch abgesendet und anschließend ausgedruckt, unterschrieben und mit den zugehörigen Anlagen (z. B. Kofinanzierungsbestätigungen, Berechnungsgrundlagen) per Post fristgerecht an die L-Bank geschickt werden muss.

Im **Förderbereich Wirtschaft** werden weiterhin vorwiegend Excel-Antragsformulare genutzt. Prüfen Sie also nochmal in Ihrem Förderaufruf nach, was dort zum Antragsformular steht bzw. schauen Sie sich das entsprechende Formular unter www.esf-bw.de an.

Tipp:
Sowohl beim ELAN-Antragsformular wie auch bei den Antragsformularen des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau empfiehlt es sich, sich vor dem eigentlichen Ausfüllen die Fragen genau anzusehen und bestmöglich bereits Textbausteine vorab in Word vorzuformulieren. Meist gibt es eine Zeichenbegrenzung bei den Textfeldern und zudem lesen und bewerten sich kurze, prägnante Texte besser als aufwendige Ausführungen. Z. T. ist es jedoch auch möglich bzw. gefordert Anlagen hinzuzufügen (bspw. die Projektbeschreibung).

Die Antragstellung erfolgt in beiden Förderbereichen ausschließlich durch fristgerechten postalischen Versand des unterschriebenen Antrags an die L-Bank.

EPM-Arbeitshilfe zu diesem Abschnitt:
– ELAN

3.3. Antragsbestandteile und (inhaltliche) Fragestellungen

Ein guter Antrag zeichnet sich zunächst – neben allen fachlichen und innovativen Aspekten – dadurch aus, dass die Bestandteile plausibel aufeinander bezogen sind:

- Die Kosten für die in der Projektbeschreibung aufgeführten Aktivitäten finden sich im Kostenplan wieder.
- Es wird deutlich, dass realistische Vorstellungen über die aufzuwendenden Arbeitszeiten, die zu erwartenden Sachkosten etc. zugrunde gelegt wurden.

Ein in dieser Hinsicht solider Antrag erfüllt zwei Funktionen: Er bietet dem/der Fördergeber/in die Gewähr für eine zuverlässige Projektdurchführung und Zielerreichung. Für den Projektträger selbst ist ein guter Antrag der Start für ein erfolgreiches Projekt. Denn die Zeit, die Antragsteller/innen mehr in die ordentliche Kalkulation der Kosten und die gewissenhafte Beschreibung der geplanten Aktivitäten stecken, zahlt sich später in der Durchführung aus. Die Projektmitarbeitenden müssen dann nicht Rätselraten, was wohl mit den Antragsformulierungen gemeint ist, sondern können vom ersten Tag an gezielt das Projekt aufbauen.

Um die erste Hürde einer positiven Bewertung zu nehmen, sollte der Antrag vollständig eingereicht werden. Das bedeutet, dass Sie alle geforderten Informationen und Unterlagen berücksichtigen und entsprechend mitliefern. Der ESF-Antrag besteht aus den Bestandteilen „Antragsformular“, „Projektbeschreibung“, sowie „Kosten-“ und „Finanzierungsplan“. Hinzu kommen verschiedene Anlagen. Die genauen Details sind im jeweiligen Förderaufruf genannt.

In der Regel benötigen Sie für den kompletten Antrag folgende Unterlagen:

- Antragsformular,
- Kosten- und Finanzierungsplan (siehe Kapitel 2 *Kosten- und Finanzierungsplan*),
- ausführliche Projektbeschreibung (als Anlage oder im Antrag)[47] (siehe Kapitel 2 *Die Projektbeschreibung*),
- Übersicht der Personalaufwendungen (als Anlage oder im Antrag),
- Freistellungserklärungen (soweit eigenes Personal für das Projekt freigestellt werden soll),
- Kofinanzierungsbestätigungen,
- Berechnungsgrundlagen,
- Auszug aus dem Handels- oder Vereinsregister,
- Erklärung des/der Antragstellenden zur Kofinanzierung[48].

47 Bei Projekten im Förderbereich des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau werden die Angaben zur Projektbeschreibung in der Regel direkt in das Antragsformular eingetragen (hierfür sind Textfelder vorgesehen). Eine darüber hinausgehende Projektdarstellung in Form zusätzlicher Anlagen, z. B. ergänzende Projektbeschreibung, wissenschaftliche Erläuterungen etc., wird bei der Beurteilung des Antrags nur dann berücksichtigt, wenn diese im Aufruf ausdrücklich gefordert wurde.

48 Eine unterschriebene Erklärung zur Fehlbedarfsfinanzierung ist zum Teil bei Anträgen im Förderbereich des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau erforderlich.

Personalkosten haben in der Regel den größten Anteil an den gesamten Projektkosten. Daher werden Sie auch im Antrag in der Übersicht der Personalaufwendungen, in der Aufwendungen für das interne Personal sowie Honoraraufwendungen für externes Personal aufgelistet werden müssen, konkret abgefragt. Neben der Höhe des Gehalts gilt es hier insbesondere die benötigten Stellanteile korrekt zu berechnen (Personalkapazitätsrechnung).

Es empfiehlt sich, den Personalbedarf professionell über einen Projektstrukturplan zu ermitteln. Hierbei wird ausgehend von den Projektzielen das Projekt in Meilensteine, Arbeitspakete und Arbeitsschritte zerlegt. Für diese wird dann der zeitliche Aufwand hinterlegt, anhand dessen der benötigte Personalbedarf und die Personalkosten berechnet werden (vgl. EPM-Arbeitshilfe „Projektstrukturplan“). Wer eine solch ausführliche Variante nicht zur Hilfe nehmen möchte, kann die zeitlichen Bedarfe anhand einer groben inhaltlichen Planung festlegen. In der EPM-Arbeitshilfe „Personalkapazitätsrechnung“ stellen wir Ihnen alle wichtigen Informationen zusammen und erläutern auch das entsprechende EPM-Excel-Tool, welches Sie bei der Berechnung der Personalkapazität für ein ESF-Projekt heranziehen können.

Wichtig hierbei ist, dass Sie sich bereits mit den Zielen des Projekts auseinandergesetzt und entsprechende Indikatoren für Teilnehmende festgelegt haben, um daraus den konkreten Personalbedarf abzuleiten. In den EPM-Arbeitshilfen „Zielentwicklung und -definition“ und „Verlaufsplanung Teilnehmende“ haben wir Ihnen hierzu Informationen zusammengestellt. Abgeleitet aus der Personalkapazitätsrechnung lassen sich dann ebenso konkretere Angaben zur Beschreibung der Projektstellen festhalten und daraus wiederum Anforderungen für die benötigten Profile der späteren Projektmitarbeitenden (vgl. EPM-Arbeitshilfen „Stellenbeschreibung“ und „Anforderungsprofil“).

Kommen wir nun zu den Berechnungsgrundlagen, die Sie dem Antrag beilegen müssen. Normalerweise werden in den Erläuterungen zum Antragsformular die erforderlichen Berechnungsgrundlagen näher beschrieben. Grundsätzlich geht es darum, dass Sie die dem Kosten- und Finanzierungsplan zugrunde liegenden Angaben detailliert erläutern müssen. Hierbei ist zu beachten, dass

- die Aufwendungen und Finanzierungsbeiträge dort genau spezifiziert werden müssen,
- pauschalierte Ansätze sowie interne Verrechnungen nicht zulässig sind und
- jede Position nachvollziehbar berechnet und erläutert sein muss.

Konkret bedeutet dies, dass zusätzlich zu der Übersicht der Personalaufwendungen auch alle weiteren Kosten- und Finanzierungspositionen konkretisiert werden müssen. Kumulierte Beträge reichen nicht aus. Für detailliertere Informationen verweisen wir auf die EPM-Arbeitshilfe „Berechnungsgrundlagen“.

Wie Sie wissen, läuft die Antragstellung im Förderbereich Arbeit und Soziales über das elektronische Antragsformular ELAN. Melden Sie sich also am besten an und prüfen die genauen Details für Ihr Projektvorhaben. Im Förderbereich Wirtschaft finden Sie dagegen die gültigen Excel-Antragsformulare (einschl. Erläuterungen zum Ausfüllen) und weitere für den Antrag erforderliche Unterlagen auf der ESF-Webseite des Landes (www.esf-bw.de).

Hinweis:
Da immer Änderungen entstehen können, bemühen Sie sich bitte vor der Antragstellung um aktuelle Informationen und die jeweils gültigen Formulare. Suchen Sie hierzu nochmal die ESF-Homepage auf und arbeiten Sie nicht mit gespeicherten Links!

Der Antrag fragt u. a. Aussagen zu folgenden Fragestellungen ab:

Förderbereich Arbeit und Soziales

- Angaben zum/zur Antragsteller/in: Kontaktdaten, Rechtsform und Angaben zum Träger (falls abweichend zum/zur Antragsteller/in), Standorte der Durchführung der Maßnahme, Projektname und kurze Inhaltsbeschreibung, Durchführungszeitraum
- Angaben zur Verantwortung: projektverantwortliche Person/Projektleitung, Ort der Ablage der Belege, Zertifizierung des Trägers
- Zielgruppen und Maßnahmen: Zielgruppen und Maßnahmen, ggf. sekundäres ESF-Thema, Querschnittsziele/-themen
- Indikatoren: Ergebnis- und Outputindikatoren
- Teilnehmende: geplante Zahl der Teilnehmer-Eintritte – ohne „Bagatellfälle“ –, Projektstunden für Projektentwicklung, Durchführung und Ergebnissicherung, Projektstunden für Teilnehmende
- Angaben zum Projektpersonal (intern und extern pro Jahr)
- Projektausgaben und Projektfinanzierung: Kosten- und Finanzierungsplan
- Projektbeschreibung (Ausgangslage und Handlungsbedarf, Zielsetzung und Zielgruppe, Projektinhalte und Projektumsetzung, Sicherung der Projektergebnisse, Querschnittsziele)
- Angaben zu etwaigen weiteren ESF-geförderten Maßnahmen
- Verschiedene Bestätigungen/Einverständniserklärungen
- Etwaige Anlagen
- Angaben zur Datenerhebung

Förderbereich Wirtschaft

- Angaben zum/zur Antragsteller/in (inkl. Kontaktdaten)
- Rechtsform des/der Antragstellers/in
- Angaben zum Träger (falls abweichend zum/zur Antragsteller/in)
- Standorte der Durchführung der Maßnahme
- Stadt- bzw. Landkreise der Durchführung
- Angaben zur projektverantwortlichen Person/Projektleitung
- Ort der Ablage der Belege
- Zertifizierung des Trägers
- Projektname und kurze Beschreibung des geplanten Vorhabens
- Kurzname des Projekts
- Durchführungszeitraum

EPM-Arbeitshilfen zu diesem Abschnitt:

- Anforderungsprofil
- Berechnungsgrundlagen
- Personalkapazitätsrechnung
- Projektstrukturplan
- Stellenbeschreibung
- Verlaufsplanung Teilnehmende
- Zielentwicklung und -definition

3.3.1 Die Projektbeschreibung

Jetzt wird es konkret! Die regionalen und zentralen Aufrufe geben die Schwerpunkte der Förderung hinsichtlich des spezifischen Ziels des Operationellen Programms, der zu fördernden Zielgruppen, der Anforderungen an die Querschnittsziele und in der Regel weitere allgemeine Vorgaben zur Art der geförderten Vorhaben/Maßnahmen vor. In der Projektbeschreibung als zentralem Bestandteil des Antrags geht es nun darum, den beschäftigungspolitischen Hintergrund (in Bezug zum OP und/oder der regionalen Arbeitsmarktstrategie) und daraus abgeleitet den konkreten Handlungsansatz Ihres Projektes darzustellen. Es werden die verfolgten Ziele (inkl. Querschnittsziele) und zu erreichenden Ergebnisse, die Zielgruppen (geschlechterdifferenziert), die zentralen, gleichstellungsorientierten und auf Chancengleichheit bzw. Nichtdiskriminierung ausgerichteten Inhalte und Methoden des Projekts, die Projektstruktur und zeitlichen Abläufe der Umsetzung, das Projektcontrolling und die Ergebnissicherung beschrieben. Bei der Darstellung ist darauf zu achten, dass die Querschnittsziele „Gleichstellung“ und „Chancengleichheit/Nichtdiskriminierung“ systematisch einbezogen und ausführlich beschrieben werden (integrierter Bestandteil der Projektbeschreibung). Kapitel 6 *Diversity und ESF* führt hierzu weiter aus.

Die Projektbeschreibung ist nach der sogenannten „Vier-Schritte-Methode“ aufgebaut, welche Schritt für Schritt die systematische Projektkonzeption unterstützt und gleichzeitig die Umsetzung des integrierten Gleichstellungsansatzes und zusätzlich eine auf Chancengleichheit und den Abbau von Diskriminierung ausgerichtete Konzeption ermöglicht. Eine gute Hilfestellung zur gendergerechten Projektkonzeption gibt die Handreichung „Gleichstellung der Geschlechter praktisch“, welche im Rahmen des Coaching-Begleitprojektes „Gleichstellung der Geschlechter im ESF Baden-Württemberg“ von proInnovation GmbH in der alten Förderperiode erarbeitet wurde und auf der ESF-Webseite des Landes heruntergeladen werden kann (www.esf-bw.de). Empfehlungen für die Berücksichtigung der Querschnittsziele und -themen im Projektkonzept können Sie zudem der Checkliste für die Bewertung der Querschnittsziele und Querschnittsthemen im Rankingverfahren der ESF-Querschnittsberatung wie auch der Praxishilfe für regionale ESF-Arbeitskreise für die regionalen ESF-Strategien und Aufrufe entnehmen. Diese finden Sie ebenfalls unter www.esf-bw.de.

Die Projektbeschreibung im Antragsformular umfasst die Einzelschritte der 4-Schritte-Methode:

Schritt 1: Ausgangslage und Handlungsbedarf
Die Ausgangslage gibt die arbeitsmarktbezogene Problemanzeige wieder, auf die Ihr Projekt reagieren möchte, da Sie einen Handlungsbedarf festgestellt haben. Hier ist es also hilfreich, Ihr Projektvorhaben mit Daten und Fakten zu untermauern, um zu begründen, warum Ihr Vorhaben wichtig ist.

Hinweis:
In der Regel liefert die regionale Arbeitsmarktstrategie hierzu wichtige statistische Informationen. Falls nicht, nutzen Sie am besten Ihre Kontakte zu Behörden, um von dort Einschätzungen zu gewinnen.

Schritt 2: Entwicklung von Zielen
Ausgehend vom beschriebenen Handlungsbedarf können Sie dann Ihre Ziele (inkl. der Querschnittsziele), Ihre konkreten Zielgruppen und deren spezifischen, geschlechterdifferenzierten Bedarfe benennen. Es werden hier also sachlich und inhaltlich konkrete Angaben zu Ihrem Projekt erwartet, die sich dann auch in den Antragspunkten „Outputindikatoren laut OP“ und „Angaben zu den Teilnehmenden“ (vgl. Kapitel 1 *Datenerhebung, Zielsetzung und Indikatorik*) zahlenmäßig abbilden lassen. Aus den Planzahlen der Teilnehmer/innen, die während des Projektverlaufs eintreten sollen, deren Verweildauer im Projekt und den gesetzten Ergebnisindikatoren leiten sich wiederum wichtige Fakten für die Kosten- und ggf. Finanzierungskalkulation ab (vgl. EPM-Arbeitshilfe „Verlaufsplanung Teilnehmende“). Sie müssen also darauf achten, dass die Angaben miteinander vereinbar und kongruent sind. Bei der Formulierung des Projektziels bzw. der Projektziele müssen Sie außerdem beschreiben, wie Sie später versuchen werden, den Grad der Zielerreichung zu messen. Es ist sinnvoll, das Projektziel bzw. die Projektziele weiter zu konkretisieren, um diese messbar zu machen (vgl. hierzu EPM-Arbeitshilfe „Zielentwicklung und -definition“).

Schritt 3: Umsetzung der Ziele
Hier beschreiben Sie, mit welchen Maßnahmen Sie konkret beabsichtigen, die benannten Ziele bzw. Zielgruppe(n) zu erreichen. Bei der Beschreibung der genauen Projektinhalte ist es wichtig, klar und deutlich zu beschreiben, was Sie konkret vorhaben und hierbei auch auf die Berücksichtigung der Querschnittsziele „Gleichstellung“ und „Chancengleichheit/Nichtdiskriminierung“ zu achten. Langwierige Antragsprosa führt hier nicht weiter.

Schritt 4: Evaluation
Hier sollten Sie darstellen, wie Sie die Erreichung Ihrer Projektziele und der Querschnittsziele im Verlauf und am Ende des Projektes anhand der Indikatoren überprüfen werden. Weitere Informationen hierzu finden Sie in Kapitel 5 *Evaluation*. Gleichzeitig sollten Sie dazu auch beschreiben, welche Dokumentation Sie im Projekt anwenden werden und wie Ihr Berichtswesen aussehen wird.

Die Projektbeschreibung im Förderbereich Arbeit und Soziales wird dem Antrag als Anlage beigefügt und in ELAN hochgeladen. Im Förderbereich Wirtschaft wird die Projektbeschreibung direkt im Antragsformular eingetragen. Ausführliche Erläuterungen in einer Anlage sind i.d.R. möglich. Aufgrund der unterschiedlichen Zielsetzungen gibt es an einzelnen Stellen Unterschiede bei den Vorgaben für Projektbeschreibungen im Förderbereich Wirtschaft und im Förderbereich Arbeit und Soziales. Eine detailliertere Aufstellung der Inhalte und eine Gegenüberstellung der Inhalte im Förderbereich Arbeit und Soziales und im Förderbereich Wirtschaft entnehmen Sie bitte der EPM-Arbeitshilfe „Projektbeschreibung“.

Wenn Sie die dort stehenden Ausführungen zur Projektbeschreibung aufmerksam gelesen haben, werden Sie feststellen, dass das Erstellen der Projektbeschreibung ein zeitaufwändiges Unterfangen ist. Sie sollten aber darauf achten, sich in der Darstellung auf das Wesentliche zu beschränken und den roten Faden aufzeigen. Bei der Antragskonzeption haben Sie gar nicht die Möglichkeit, bis ins kleinste Detail vorzudringen, zudem müssen Sie die formalen Vorgaben zum Umfang einhalten. Die Feinplanung können Sie nach Projektstart durchführen. Wichtig ist, dass Ihr Konzept fachlich fundiert, auf das Wesentliche konzentriert, gut nachvollziehbar und überzeugend ist, damit Sie den/die Fördergeber/in für Ihr Vorhaben gewinnen können. Vage Formulierungen und ungefähre Angaben beeinträchtigen die Qualität des Antrags, ebenso eine fehlende Rückkopplung der inhaltlichen mit der finanziellen Gestaltung. Eine gute Vorbereitung ist also das A und O.

Neben dem bereits beschriebenen Projektstrukturplan möchten wir an dieser Stelle die EPM-Arbeitshilfe „Projektzeitplan“ einführen. Der Projektzeitplan liefert ein Instrument, um strukturiert und zielorientiert die einzelnen Aufgaben eines Projektes darzustellen und deren Bearbeitung „im Blick“ zu behalten. Der Projektzeitplan konkretisiert die inhaltliche Ausgestaltung des Projektes und gibt eine Übersicht darüber, welche Einzelaufgaben durch die Projektmitarbeitenden bis zu einem bestimmten Termin zu erledigen sind. Obwohl er in den Projektphasen der Feinplanung und vor allem der Durchführung unerlässlich ist, kann er auch bereits in der Phase der Planung Aufschluss darüber geben, zu welchen Zeitpunkten im Projektzeitraum welche Aufgaben anfallen und daraus abgeleitet, welche Personalressourcen zu welchen Zeitpunkten erforderlich sind.

EPM-Arbeitshilfen zu diesem Abschnitt:
- ESF-Förderschwerpunkte
- ESF-Querschnittsziele und -themen
- Projektbeschreibung
- Projektzeitplan
- Verlaufsplanung Teilnehmende
- Zielentwicklung und -definition

3.3.2. Kosten- und Finanzierungsplan

Während Sie sich mit der Projektbeschreibung und den Angaben zu Teilnehmenden und Personal im Antragsformular auseinander setzen, entwickeln Sie bereits konkrete Vorstellungen über Projektinhalte, Art, Anzahl und Umfang der Angebote sowie den zeitlichen Ablaufplan. Sie beschäftigen sich mit der Frage, wie viele Teilnehmende in welchem zeitlichen Umfang in Ihrem Projekt teilnehmen bzw. qualifiziert werden sollen, welche personellen Ressourcen zur Umsetzung der eigentlichen Projektinhalte benötigt werden und welche zusätzlichen Aufgaben, bspw. für die Feinplanung des Projektes nach Projektstart, für die Projektevaluation, die Projektabrechnung, die Öffentlichkeitsarbeit und weitere administrative Aufgaben, voraussichtlich anfallen werden.

Bereits während Sie Ihre Projektidee entwickeln, machen Sie sich Gedanken darüber, ob und wie Sie Ihr Vorhaben finanzieren können. Da es sich bei der Förderung aus dem ESF in der Regel um eine Anteils- oder Fehlbedarfsfinanzierung handelt, die nachrangig greift, müssen Sie zunächst und vorrangig eine Projektfinanzierung aus öffentlichen und privaten Mitteln sicherstellen (Kofinanzierung, vgl. hierzu folgendes Kapitel).

Sie können nun mit der detaillierten Kalkulation der Ausgaben und Finanzierung beginnen. Überlegen Sie, welche Ausgaben im Rahmen der Projektarbeit anfallen werden und welche öffentlichen und privaten Mittel Sie zur Kofinanzierung des Projektes einsetzen können. Diese werden im Kosten- und Finanzierungsplan des Antrags eingegeben. Die geplanten Personalausgaben werden in der Personalkostenübersicht aufgeschlüsselt. Im besten Fall tragen Sie hier bereits konkrete Mitarbeitende ein, die Sie im Projekt einsetzen möchten. Ansonsten kalkulieren Sie mit „N.N.“ und besetzen die Stellen erst in der Phase der Feinplanung (siehe Kapitel 3). Dem Antrag sind Berechnungsgrundlagen beizulegen, aus denen hervorgeht, wie sich die Ausgaben und Kofinanzierungen zusammensetzen. Die Kalkulation setzt allerdings voraus, dass Sie wissen, wie ein Kosten- und Finanzierungsplan grundsätzlich aufgebaut ist, welche Aufwendungen und Kofinanzierungsmittel als förderfähig anerkannt werden und wie Sie diese berechnen können. Diese möchten wir Ihnen nachfolgend vorstellen.

3.3.2.1. Hinweise zur Förderfähigkeit

Um einen ESF-Antrag richtig stellen zu können, ist es wichtig, sich damit auseinanderzusetzen, welche Maßnahmen bzw. Kosten- und Finanzierungsarten möglich sind und welche weiteren Rahmenbedingungen bei der Planung und Umsetzung des Projekts beachtet werden müssen.

Wichtig:
Bitte beachten Sie aber, dass die folgenden Hinweise nicht vollständig sind und einige Problematiken nur angerissen werden können. Sollten Sie tieferführende Informationen benötigen, können Sie gerne auf die entsprechenden EPM-Arbeitshilfen zurückgreifen. Oder lesen Sie direkt die Aufstellung der ESF-Verwaltungsbehörde zu den förderfähigen Ausgaben im ESF (zum Download unter www.esf-bw.de) und bemühen Sie sich um die jeweils aktuelle Fassung dieser Aufstellung und der jeweiligen Antragsunterlagen.

- Im Förderbereich Arbeit und Soziales wird eine ganze Reihe von **Maßnahmen generell nicht gefördert:**
  - reine Sprachförderungsmaßnahmen,
  - Kinderbetreuungseinrichtungen bzw. Projekte, die den Ausbau der Tagespflege für Kinder zum Inhalt haben einschließlich Betriebskindergärten,
  - Maßnahmen, die ausschließlich die Qualifizierung von Ehrenamtlichen als Teilnehmende zum Ziel haben,
  - reine Maßnahmen zur Schuldnerberatung,
  - reine Maßnahmen der Schulsozialarbeit,
  - reine Maßnahmen der Mobilen Jugendarbeit, die über das Landesprogramm zur Förderung der Mobilen Jugendarbeit in Problemgebieten förderfähig sind.

Im Förderaufruf sind in der Regel die förderfähigen Maßnahmen wie auch ggf. weitere Ausschlüsse benannt. Ansonsten gelten zusätzlich folgende Prinzipien bzgl. der Förderfähigkeit im ESF:

- **Realkostenprinzip und Pauschalen**
  Förderfähige Aufwendungen sind grundsätzlich alle projektbezogenen, bank- und **kassenwirksamen Zahlungen**, die im Durchführungszeitraum des Projekts tatsächlich entstanden sind, mit Zahlungsfluss bis zur Abgabe des Schlussverwendungsnachweises unter Beachtung des Grundsatzes der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit (vgl. entsprechende EPM-Arbeitshilfe „Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit“).

  Gegebenenfalls festgelegte vereinfachte Kostenoptionen (Pauschalen) und zugelassene Abschreibungskosten sind Ausnahmen vom Realkostenprinzip.

  Die Förderfähigkeit von Ausgaben ist im Einzelnen im jeweiligen Projektaufruf bzw. Förderprogramm festgelegt.

  Förderfähig im ESF sind Ausgaben für Projektpersonal und -teilnehmer/innen sowie projektbezogene Sachausgaben. Alle Aufwendungen sind anhand von Belegen nachzuweisen (Ausnahme: Pauschale Zuschläge, hier sind die Belege einzureichen, auf deren Basis die Pauschale berechnet wird). Aufwendungen, die vor dem Projektstart angefallen sind, können nicht geltend gemacht werden. Der Zahlungsfluss ist entscheidend für die Abrechnung **(Realkostenprinzip)**. Durchlaufende Kosten und Abschreibungen gelten als Ausnahmen vom Prinzip der Kassenwirksamkeit beim Projektträger[49]. Im Förderbereich Wirtschaft sind die zugelassenen Kostenpositionen eingeschränkt. Erträge müssen grundsätzlich von den zuschussfähigen Ausgaben abgezogen werden und verringern diese entsprechend.

49 Abschreibungen sind im Förderbereich Wirtschaft grundsätzlich nicht förderfähig. Bei Projekten im Förderbereich Wirtschaft sind in der Regel nicht alle Kostenpositionen geöffnet. „Teilnehmerkosten“ sind nur förderfähig, wenn die entsprechende Kostenposition geöffnet ist.

Im jeweiligen Aufruf ist geregelt, ob eine Realkostenabrechnung und/oder vereinfachte Kostenoptionen, d. h. Pauschalen, zur Anwendung kommen.

Im Landes-ESF bestehen aktuell folgende Pauschalierungsoptionen:
Bei zentralen Projekten im Förderbereich Arbeit und Soziales können je nach Förderaufruf eine Abrechnung allein auf der Basis der Realkosten oder eine Abrechnung auf der Grundlage der direkten Personalkosten zuzüglich einer Pauschale bzw. andere nach den EU-Verordnungen zugelassene Pauschalierungen zur Anwendung kommen. Ab Juni 2016 werden ESF-Zuschüsse im Bereich des Ministeriums für Soziales und Integration bei Neubewilligungen in der Regel im Wege der Fehlbedarfsfinanzierung gewährt (vgl. Kapitel 2 weiter unten).

Zusätzlich kommen aktuell zwei Pauschalen für passive Kofinanzierungen (durchlaufende Kosten) zur Anwendung. Es handelt sich hierbei um die Pauschalierung der Lehrerkofinanzierung (anhand Berechnungsformular des Kultusministeriums) und die Pauschalierung des ALG II (siehe Merkblatt Pauschalierung ALG II unter www.esf-bw.de).

Bei regionalen Projekten kommt die Realkostenabrechnung zuzüglich einer sog. kleinen Pauschale i. H. v. 1,8 % der direkten Personalkosten zur Deckung der Kostenpositionen 3.2. Abschreibungen, 3.3. Miete/Leasing für Ausstattungsgegenstände und 3.6. Porto/Telekommunikation zur Anwendung.

Bei zentralen Aufrufen im Förderbereich Wirtschaft wird i. d. R. eine Pauschale i. H. v. 15 % auf die direkten Personalkosten zur Deckung der indirekten Kosten gewährt. Auch bei zentralen Aufrufen im Förderbereich Arbeit und Soziales werden vermehrt Pauschalen eingeführt.

Kommt im Aufruf keine Pauschale zur Anwendung, muss die öffentliche Unterstützung eines Vorhabens bei Bewilligung den Betrag von 50.000 Euro übersteigen. Als öffentliche Unterstützung zählen ESF-Mittel sowie aktive Finanzierungen aus Mitteln des Bundes, des Landes oder der Kommunen, nicht aber von Dritten an die Teilnehmer/innen gezahlte Beträge, wie z. B. ALG II-Leistungen. Ebenfalls nicht zur Berechnung dürfen Eigenmittel öffentlicher Projektträger herangezogen werden. Weitere Informationen hierzu entnehmen Sie bitten den EPM-Arbeitshilfen „Realkostenprinzip“, „Förderfähige Ausgaben“ und „Pauschalierung“.

- **Nicht förderfähige Ausgaben sind dagegen:**
  - Beratung im Vorfeld der eigenen Antragstellung oder begleitende Projektberatung,
  - Bußgelder, Geldstrafen, Prozesskosten,
  - Finanzierungskosten, Bankgarantiekosten, Gebühren für Finanzgeschäfte, Notargebühren,
  - Erwerb von Grundstücken, Immobilien und Infrastrukturen,
  - kalkulatorische Kosten,
  - Kautionen, Rückstellungen, Rücklagen, Arbeitszeitkonten,
  - Sachspenden, Schenkungen.

- Bei allen Aufwendungen im Projekt ist der **Grundsatz der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit** anzuwenden. Der unmittelbare Projektzusammenhang muss bei allen Aufwendungen erkennbar sein (vgl. entsprechende EPM-Arbeitshilfe).

- **Umsatzsteuer (Mehrwertsteuer)** ist nur dann förderfähig, wenn der Träger nicht zum Vorsteuerabzug berechtigt ist.

- **Projektbezogene Gemeinkosten** können nur auf Basis tatsächlich entstandener und nachgewiesener Kosten anteilig mit einem Kostenverteilungsschlüssel dem Projekt zugerechnet werden. Kostenverteilungsschlüssel müssen nachvollziehbar sein, sollten im Einzelfall sorgfältig dokumentiert, in regelmäßigen Abständen überprüft und bei Bedarf aktualisiert werden (vgl. EPM-Arbeitshilfe „Kostenverteilungsschlüssel“).

- **Bezug auf das Kalenderjahr**
  Der Kosten- und Finanzierungsplan ist für das jeweilige Kalenderjahr bewilligt. Auch die Abrechnung muss grundsätzlich kalenderjährlich erfolgen, d. h. die entstandenen Kosten und Einnahmen sind kalenderjährlich abzugrenzen.

- **Vergaberecht**
  Träger von ESF-Projekten in Baden-Württemberg sind auf der Grundlage der Formulierungen in den „Nebenbestimmungen zur ESF-Förderung Baden-Württemberg (NBest-P-ESF-BW)“ nur noch sehr eingeschränkt zur Anwendung von Vergaberecht verpflichtet (vgl. entsprechende EPM-Arbeitshilfe).

- **Kofinanzierung in ESF-Projekten** (vgl. entsprechende EPM-Arbeitshilfe)
  In der Regel fördert der ESF Projekte nicht zu 100 Prozent, sondern ersetzt entweder nur den bestehenden Fehlbedarf bis zum bewilligten ESF-Fördersatz oder einen in der Bewilligung festgeschriebenen Anteil daran. Der ESF-Anteil beträgt i.d.R. max. 50 % der förderfähigen Gesamtkosten. Die Projektfinanzierung muss daher zunächst vorrangig aus anderen öffentlichen und/oder privaten Kofinanzierungsmitteln sichergestellt werden. Dabei kann es sich bspw. um eigene Mittel des/der Antragstellenden (z. B. Personalfreistellungen, Bankguthaben), um Bundesmittel (z. B. ALG II oder z. B. Eingliederungsleistungen etc., Landesmittel) oder kommunale, kirchliche und andere öffentliche Mittel (z. B. Zuwendungen aus öffentlichen Stiftungen, Bußgelder) handeln. Bei manchen Förderungen im Bereich der landeszentralen Förderaufrufe werden die ESF-Mittel durch zusätzliche Landeskofinanzierungsmittel aufgestockt. Dadurch verringert sich der Anteil der Kofinanzierung, den der Träger entweder selbst oder aus anderen öffentlicher oder privaten Mitteln erbringen muss.
  Grundsätzlich werden zwei Formen der Kofinanzierung unterschieden:
  - **Passive Kofinanzierungen** sind von Dritten zugunsten der Teilnehmenden gezahlte Unterstützungsgelder oder Gehälter/Löhne. Über die Zulässigkeit des Einsatzes durchlaufender, insbesondere öffentlicher Finanzierungsmittel, entscheidet im Einzelfall die L-Bank ggf. nach Rücksprache mit der Verwaltungsbehörde unter Berücksichtigung des jeweiligen Vorhabens- und Arbeitsmarktbezugs. Zulässig sind z. B.: ALG-II-Regelleistungen (pauschaliert), Lehrerpersonalkosten (pauschaliert), Lohnzuschüsse nach § 16e SGB III. Sie werden im Kosten- und Finanzierungsplan im Block „B. Durchlaufende Kosten bzw. Finanzierung“ aufgenommen. Passive Kofinanzierungen **kommen ausschließlich im Förderbereich Arbeit und Soziales** vor.
  - **Aktive Kofinanzierungen** fließen direkt an den Projektträger zur Durchführung der Maßnahme und müssen im Finanzierungsplan in ihrer tatsächlichen Höhe verbucht werden.

- Eine Mehrfachförderung aus EU-Mitteln ist ausgeschlossen, was bedeutet, dass Aufwendungen für Vorhaben nicht förderfähig sind, wenn diese bereits aus anderen EU-Mitteln finanziert werden bzw. finanziert worden sind. Es ist bspw. nicht möglich, dasselbe Projekt aus dem Landes-ESF und einem Bundes-ESF-Programm fördern zu lassen.

- Die Gesamtfinanzierung des Projektes muss gesichert sein.

Im Förderbereich Arbeit und Soziales gilt zusätzlich:

- Der ESF-Zuschuss darf in der Regel maximal 50 % der förderfähigen Gesamtkosten betragen. Die Aufrufe im Förderbereich Arbeit und Soziales weisen i. d. R. darauf hin, dass der ESF-Fördersatz bei Antragstellung nicht unter 35 % liegen sollte.
- Aus dem ESF werden nur Projekte gefördert, die bei Bewilligung mindestens 10 Teilnehmer/innen umfassen und deren förderfähige Gesamtkosten mindestens 30.000 Euro betragen.

Finanzielle Änderungen im Projektverlauf

Das Verfahren bei finanziellen Änderungen im Projektverlauf ist in den Nebenbestimmungen zur Projektförderung (N-Best-P-ESF-BW) geregelt:

„Wenn nach der Bewilligung

- sich die zu Grunde gelegten zuwendungsfähigen Ausgaben vermindern oder
- sich die zu Grunde gelegten Einnahmen erhöhen oder
- neue Deckungsmittel hinzutreten,

  ermäßigt sich die Zuwendung insoweit, als der Saldo aller Änderungsbeträge – ohne Berücksichtigung von Eigenmitteländerungen – zu einer Verbesserung der zu Grunde gelegten Finanzierung führt, und zwar …
  - bei **Anteilsfinanzierung** entsprechend dem Vomhundertsatz oder dem Anteil der Zuwendung an den zu Grunde gelegten zuwendungsfähigen Ausgaben (…).
  - bei **Fehlbedarfs- und Vollfinanzierung** um den vollen Betrag der Finanzierungsverbesserung; bei anteiliger Fehlbedarfsfinanzierung entsprechend dem Vomhundertsatz oder dem Anteil der Zuwendung am ursprünglich zu Grunde gelegten Fehlbedarf.[50]“

Bei **Fehlbedarfsfinanzierung (i. d. R. im Förderbereich Arbeit und Soziales)** wird die Finanzierungsverbesserung vollständig vom ESF-Zuschuss abgezogen.

Reduzieren sich bei der **Anteilsfinanzierung** im Projektverlauf die Ausgaben und/oder werden zusätzliche Einnahmen oder Kofinanzierungsmittel akquiriert, wird die daraus resultierende gesamte Saldo-Verbesserung anteilig (d. h. entsprechend dem bewilligten Fördersatz) vom Zuschuss abgezogen. In den Saldo fließen ein: förderfähige Mehrausgaben (minus), Minderausgaben (plus), Mehreinnahmen z. B. aus Teilnahmegebühren (plus), Mindereinnahmen z. B. bei Teilnahmegebühren (minus) und neue Finanzierungspositionen/Deckungsmittel (plus). Die Formulierung im Bewilligungsbescheid setzt einen Höchstbetrag fest, deckelt jedoch nicht den Zuschussanteil. Dieser kann sich bei der Endabrechnung – ggf. auch nach oben – verändern. Dabei handelt es sich jedoch um keine Nachfinanzierung (Erhöhung der Zuwendung). Zweck der Anteilsfinanzierung ist eine Gleichbehandlung von Zuwendungsnehmer/in und Zuwendungsgeber/in. In die Berechnung der Finanzierungsverbesserung fließen daher alle Änderungsbeträge auf der Kosten- und Finanzierungsseite ein (ohne Eigenmitteländerungen). Von einer Finanzierungsverbesserung profitieren Zuwendungsgeber/in und Zuwendungsnehmer/in. Wenn das Ergebnis der Saldierung positiv ist, liegt eine Finanzierungsverbesserung vor, die zwischen den Zuwendungsgeber/innen und dem/der Zuwendungsnehmer/in aufgeteilt wird:

50 L-Bank (2016): Nebenbestimmungen für Zuwendungen zur Projektförderung im Rahmen des Operationellen Programms des Europäischen Sozialfonds (ESF) in Baden-Württemberg (NBest-P-ESF-BW) – Stand: 23.12.2016, Nr. 2.1.1 bis 2.1.2

Dazu wird auf den Saldo (Betrag der Finanzierungsverbesserung) der ESF- und Landes-Zuschusssatz angewandt, hieraus ergibt sich der Kürzungsbetrag für die ESF- bzw. Landesmittel, welcher von den bewilligten ESF- bzw. Landesmitteln abgezogen wird. Der danach verbleibende Betrag reduziert die Eigenmittel ggf. bis auf Null.

Ergibt sich danach noch eine Überfinanzierung, reduziert diese den Zuschuss, ggf. anteilig ESF und Landeszuschuss, oder weitere anteilige Zuschüsse Dritter.

Ist das Ergebnis der Saldierung negativ oder 0, erfolgt keine Zuschusskürzung.

Kommt es ausschließlich zu Mindereinnahmen, muss der/die Zuwendungsnehmer/in die Finanzierungslücke allein schließen. Ggf. kann diese/r einen Änderungsantrag stellen.

Im **Förderbereich Wirtschaft** wird der ESF-Fördersatz im Aufruf festgelegt.

Neben dem ESF-Fördersatz wird der Höchstbetrag der ESF-Mittel im Bewilligungsbescheid festgelegt. Ein höherer Mittelbedarf muss aus Eigenmitteln oder sonstigen Mitteln gedeckt werden. Weitere Informationen finden Sie in den EPM-Arbeitshilfen „Finanzierungsarten“ und „Kofinanzierung“.

EPM-Arbeitshilfen zu diesem Abschnitt:

- Bewilligungsbescheid
- Erträge
- Finanzierungsarten im ESF
- Förderfähige Ausgaben
- Kofinanzierung
- Kostenverteilungsschlüssel
- Pauschalierung
- Realkostenprinzip
- Regionale ESF-Förderung und regionale ESF-Arbeitskreise
- Vergaberecht
- Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit

Der Kosten- und Finanzierungsplan ist vergleichbar mit der Gewinn- und Verlustrechnung der Finanzbuchhaltung und ist im Wesentlichen auch so aufgebaut (siehe Abb. 5: *Übersicht Kosten- und Finanzierungsplan*). Im Folgenden werden wir sowohl die Kosten- wie auch die Finanzierungsseite genauer betrachten.

Übersicht Kostenplan	Übersicht Finanzierungsplan
A. Ausgaben des Vorhabens	**A. Echte Finanzierung: Eigen- und Fremdfinanzierung**
1. Aufgaben für Personal	**1. Private Mittel**
1.1. Direkte Personalausgaben	1.1. Eigene Mittel private/r Antragsteller/in
1.2. Ausgaben für Reisen	1.2. Teilnahmegebühren
1.3. Ausgaben für Fortbildungen des Personals	1.3. Sonstige Mittel privater Dritter (z. B. kirchliche Mittel)
1.4. Sonstige Ausgaben für Personal	
2. Ausgaben für Teilnehmende	**2. Öffentliche Mittel**
2.1. Gehälter/Löhne (die vom Träger ausbezahlt werden)	2.1. Eigene Mittel öffentliche/r Antragsteller/in
2.2. Reisen in besonderen Fällen und tägliche Fahrten	2.2. Bundesmittel
2.3. Kinderbetreuung	2.3. Landeskofinanzierungsmittel
2.4. Sonstige Ausgaben für Teilnehmende	2.4. Sonstige Landesmittel
3. Sachausgaben für den Projektbereich	2.5. Kommunale Mittel (nicht des Antragstellers/der Antragstellerin)
3.1. Verbrauchsmaterial und GWG	2.6. Sonstige öffentliche Mittel
3.2. Abschreibungen	
3.3. Miete/Leasing für Ausstattung	
3.4. Mieten und Pachten für Gebäude und Räume	
3.5. Publizität für das Projekt	
3.6. Porto und Telekommunikationsgebühren	
3.7. Wissenschaftliche Begleitung, Projektevaluierung, Ergebnissicherung	
3.8. Sonstige Sachausgaben	
B. Durchlaufende Kosten	**B. Durchlaufende Finanzierung**
4.1. Bundesmittel	4.1. Bundesmittel
4.2. Landesmittel	4.2. Landesmittel
4.3. Kommunale Mittel	4.3. Kommunale Mittel
4.4. Sonstige öffentliche Mittel	4.4. Sonstige öffentliche Mittel
4.5. Private Mittel (Gehälter/Löhne)	4.5. Private Mittel (Gehälter/Löhne)
C. Abzug erwirtschafter Einnahmen	**C. ESF**
5. Im Projekt erwirtschaftete Einnahmen (Erträge)	
Summe förderfähige Ausgaben	**Gesamtsumme Finanzierung (inkl. ESF)**

Abb. 5: Übersicht Kosten- und Finanzierungsplan

3.3.2.2. Kostenplan

Im Kostenplan des Projekts können Sie alle förderfähigen Kosten für das Projekt gemäß der vorgegebenen Gliederung des Kostenplans (Kostenpositionen) geltend machen. Sie werden festgestellt haben, dass viele Aufwendungen förderfähig sind. Es gibt, wie ebenso ersichtlich, allerdings einige Aufwendungen, die grundsätzlich nicht als förderfähig angesehen werden. Für ausführliche Informationen studieren Sie bitte nochmals aufmerksam die Publikation der ESF-Verwaltungsbehörde „Aufstellung der förderfähigen Aufwendungen“ unter www.esf-bw.de bzw. die entsprechende EPM-Arbeitshilfe.

Davon abgesehen werden Sie manche Entscheidung treffen müssen, welche Aufwendungen Sie geltend machen wollen und ob Sie bei anderen darauf verzichten. Der Verwaltungsaufwand steigt nämlich, wenn Sie den Ehrgeiz entwickeln, jede noch so kleine Ausgabe („jede Briefmarke“) über den ESF abzurechnen, auch wenn dies – abhängig von den Vorgaben im jeweiligen Aufruf – im Prinzip möglich wäre.

Der Kostenplan besteht aus drei Abschnitten (vgl. Abb. 5: *Übersicht Kosten- und Finanzierungsplan*):

- In Abschnitt A werden alle **(echten) Ausgaben** des Projektes erfasst.
- In Abschnitt B stehen die **durchlaufenden Kosten** des Projektes. Hierbei handelt es sich um von Dritten zu Gunsten der Teilnehmer/innen gezahlte Unterstützungsgelder oder Löhne/Gehälter sowie von Dritten getragene Freistellungskosten für Projektpersonal (z. B. von Dritten gezahlte Gehälter für Anleitungspersonal im Projekt). Diese Beträge tauchen in gleicher Höhe im Finanzierungsplan in Abschnitt B auf.
- In Abschnitt C stehen die im Projekt erwirtschafteten **Erträge**, welche von den Gesamtausgaben abgezogen werden und so die förderfähigen Ausgaben ergeben.

A. Ausgaben des Projektes

1. Ausgaben für Personal
2. Ausgaben für Teilnehmende
3. Sachausgaben

B. Durchlaufende Kosten

Hinweis:
Bei den nachfolgend aufgeführten Freistellungskosten (= Personal, das in das Projekt eingebracht wird) handelt es sich nicht um beim/bei der Antragsteller/in angestelltes Personal.

1. Bundesmittel (z. B. ALG II – Pauschale beachten!)
2. Landesmittel (Freistellungskosten Landesangestellte, Pauschale Lehrerpersonalkosten beachten!)
3. kommunale Mittel (Freistellungskosten kommunales Personal/kommunale Teilnehmer/innen)
4. Sonstige öffentliche Mittel (z. B. Freistellungskosten kirchliches Personal)
5. Private Mittel (Freistellungskosten Teilnehmende oder Personal privater Unternehmen)

C. Projekterträge

Zu den Projekterträgen zählen alle Umsätze, die im Rahmen eines Projektes erwirtschaftet wurden. Teilnahmegebühren von Projektteilnehmenden sind keine Erträge, sondern Bestandteil der Projektfinanzierung (private Mittel). Die Erträge mindern die Gesamtausgaben des Projektes.

Hinweis:
Die im Antrag zugelassenen Kostenpositionen können je nach Aufruf unterschiedlich sein. So kann es vorkommen, dass manche Kostenpositionen nur über Pauschalen abgedeckt werden können, die prozentual aus anderen Kostenpositionen abgeleitet werden (Pauschalierung). Gleichzeitig gibt es Förderaufrufe, die alle Kostenpositionen bedienen (Realkosten). Grundsätzlich ist zu beachten, dass sich der Kostenplan im Förderbereich Wirtschaft vom Kostenplan im Förderbereich Arbeit und Soziales unterscheidet. Während im Förderbereich Arbeit und Soziales in der Regel eine umfangreiche Abrechnung der Projektkosten möglich ist, ist die Abrechnung im Förderbereich Wirtschaft eingeschränkt. Die genauen Details sind im jeweiligen Förderaufruf beschrieben. Detailliertere Hinweise zur Abrechnung über Realkosten bzw. Pauschalierung entnehmen Sie bitte den entsprechenden EPM-Arbeitshilfen „Realkosten“ bzw. „Pauschalierung“.

Eine ausführliche Beschreibung der einzelnen Kostenpositionen finden Sie in der EPM-Arbeitshilfe „Kosten- und Finanzierungsplan“. Informationen zum Umgang mit Erträgen finden Sie in der EPM-Arbeitshilfe „Erträge“.

3.3.2.3. Finanzierungsplan

Im Gegensatz zum Kostenplan ist der Finanzierungsplan in beiden Förderbereichen (Wirtschaft sowie Arbeit und Soziales) weitestgehend identisch. Er ist wiederum in drei Abschnitte gegliedert (vgl. Abb. 5: *Übersicht Kosten- und Finanzierungsplan*):

- In Abschnitt A wird die **echte Finanzierung** des Projektes, gegliedert nach privater und öffentlicher Finanzierung, erfasst.
- In Abschnitt B steht die **durchlaufende Finanzierung** des Projektes analog zum Abschnitt B auf der Kostenseite. Kosten und Finanzierung im Abschnitt B müssen identisch sein.
- Im letzten Abschnitt, Abschnitt C, steht der **Finanzierungsanteil aus ESF-Mitteln**.

A. Finanzierung des Projektes

1. private Mittel
2. öffentliche Mittel

B. Durchlaufende Finanzierung

1. Bundesmittel (z. B. ALG II – Pauschale beachten!)
2. Landesmittel (Freistellungskosten Landesangestellte, Pauschale Lehrerpersonalkosten beachten!)
3. kommunale Mittel (Freistellungskosten kommunales Personal/kommunale Teilnehmer/innen)
4. sonstige öffentliche Mittel (z. B. Freistellungskosten kirchliches Personal)
5. private Mittel (Freistellungskosten Teilnehmende oder Personal privater Unternehmen)

C. ESF-Zuschuss

Der Fördersatz des ESF ist bei Projekten im Förderbereich Wirtschaft im Antrag festgelegt. Im Förderbereich Arbeit und Soziales ergibt sich der ESF-Zuschuss als Differenz aus förderfähigen Projektausgaben und Kofinanzierung (Finanzierung Abschnitt A und B). Dabei sollte der ESF-Fördersatz bei Antragstellung zwischen 35 % und maximal 50 % liegen. Der Zuschuss und ggf. Fördersatz wird dann im Bewilligungsbescheid fixiert.

Detailliertere Erläuterungen zu den einzelnen Finanzierungspositionen finden Sie in der EPM-Arbeitshilfe „Kosten- und Finanzierungsplan“.

EPM-Arbeitshilfen zu diesem Abschnitt:
- Berechnungsgrundlagen
- Erträge
- Externes Personal
- Fahrtkosten Teilnehmende
- Finanzierungsarten
- Förderfähige Ausgaben
- Geringwertige Wirtschaftsgüter, Pool-Abschreibung, Abschreibungen
- Kofinanzierung
- Kosten- und Finanzierungsplan
- Pauschalierung
- Personalkapazitätsrechnung
- Realkosten
- Reisekosten internes Personal
- Verbrauchsgüter und geringwertige Wirtschaftsgüter
- Verlaufsplanung Teilnehmende

Nachdem Sie nun also Ihren Antrag gestellt haben, beginnt die Bewertungsphase durch die jeweils zuständigen Stellen, bevor Sie eine Antwort der L-Bank erhalten, ob Ihr Vorhaben bewilligt wird oder nicht. Wie Sie bereits wissen, kann es bei Anträgen im Rahmen der regionalen ESF-Förderung vorkommen, dass der zuständige ESF-Arbeitskreis Sie in diesem Zusammenhang bittet, Ihr Projektvorhaben zu präsentieren. Was Sie hierbei beachten sollten, möchten wir Ihnen jetzt erläutern.

3.4. Projektpräsentation beim regionalen ESF-Arbeitskreis

Im Rahmen der regionalen Förderung im Förderbereich Arbeit und Soziales ist das Antragsverfahren und das Ranking, wie Sie wissen, den regionalen ESF-Arbeitskreisen verbindlich vorgegeben und damit einheitlich in allen Stadt- und Landkreisen. Neben dem einheitlichen Verfahren der Vorprüfung ist es den ESF-Arbeitskreisen freigestellt, wie die Begutachtung der Anträge in der Auswahlsitzung stattfindet. So kann es bspw. vorkommen, dass Projektanträge von der Geschäftsführung dem regionalen ESF-Arbeitskreis zusammenfassend präsentiert werden und einzelne Träger nur für Rückfragen geladen werden. In anderen Arbeitskreisen hingegen ist es üblich, dass Antragsteller/innen zur Präsentation eingeladen werden.

Ebenso ist es dem ESF-Arbeitskreis überlassen, ob und wie solche Projektpräsentationen vorstrukturiert werden. Für die Projektpräsentationen im regionalen ESF-Arbeitskreis gibt es unterschiedliche Möglichkeiten. Teilweise werden genaue Vorgaben zum Inhalt gemacht, teils wird nur das Zeitfenster festgelegt. Da regionale ESF-Projekte seitens der Träger oftmals über mehrere Jahre in Folge beantragt werden, sind die Neuvorstellungen (Präsentation zum eingereichten Antrag) und Ergebnispräsentationen (Vorstellung der Ergebnisse aus Vorjahresprojekten) häufig zu einem Termin zusammengefasst.

Falls Sie als neuer ESF-Träger hinzukommen:
Informieren Sie sich bei Ihrem regionalen ESF-Arbeitskreis über die dort übliche Praxis, über mögliche Vorgaben zu den Präsentationen und halten Sie sich in eigenem Interesse genau an das vorgeschriebene Prozedere.

Beim Aufbau Ihrer Präsentation müssen Sie sich natürlich am vorgegebenen Zeitrahmen und an eventuellen weiteren Vorgaben des Arbeitskreises zur Projektpräsentation orientieren. Sofern es keine inhaltlichen Vorgaben zur Präsentation gibt, ist es sinnvoll, sich an den Punkten der Projektbeschreibung zu orientieren (Aussagen zu Ausgangslage und Handlungsbedarf, Zielen [auch Indikatoren] und Zielgruppenbeschreibung, Interventionsbeschreibung bei Abweichungen). Außerdem sollten Sie sich auch am Bewertungsbogen für das Ranking orientieren (www.esf-bw.de). Das Rankingverfahren findet in der Regel im Anschluss an die Projektpräsentationen statt.

Für den Fall, dass es bei Ihnen keine Vorgaben über die Präsentationsinhalte gibt, können Sie in der EPM-Arbeitshilfe „Beispiel Präsentationsleitfaden regionaler ESF-Arbeitskreis“ Anregungen zur Strukturierung Ihrer Projektpräsentation erhalten.

Nachdem Sie nun also Ihren Antrag gestellt haben, eine etwaige Präsentation Ihres Projektvorhabens beim zuständigen regionalen ESF-Arbeitskreis erfolgt ist, der ESF-Arbeitskreis bzw. das zuständige Ministerium inhaltlich Ihr Projektvorhaben bewertet hat, wird Ihr Antrag durch die L-Bank als bewilligende Stelle geprüft. Hierbei kann es vorkommen, dass die L-Bank noch Rückfragen zu Ihrem Projektvorhaben hat, bevor sie die Bewilligung erteilt.

3.5. Rückfragen der L-Bank zum Antrag

In der Regel erhalten Sie von Ihrem ESF-Arbeitskreis oder dem ausschreibenden Ministerium eine Information darüber, dass Ihr Projektantrag positiv beschieden werden soll und nun von der L-Bank abschließend geprüft wird. Einige Zeit danach gehen per E-Mail bei der Person, die als projektverantwortlich im Antrag angegeben ist, meist noch Rückfragen der L-Bank ein. Dies ist ein Zeichen dafür, dass Ihr Antrag jetzt geprüft wird.

Zu den Stellen Ihres Antrags, an denen sich der/die Sachbearbeiter/in kein klares Bild machen kann, werden Sie um weitere Erläuterungen gebeten. Beispielsweise wird gefragt, wenn Sie Bewirtungskosten[51] angegeben haben, wen Sie bewirten wollen (es darf sich nur um Personen außerhalb des Projekts handeln) oder wie Sie diese vorgesehenen Kosten kalkuliert haben.

Je besser und vollständiger Ihre eingereichten Berechnungsgrundlagen für die Projektkalkulation waren, desto weniger Arbeit haben Sie jetzt. Denken Sie daran, dass jeder Aufschub die Bewilligung verzögert und beantworten Sie jede Frage zügig und umfassend!

51 Bewirtungskosten können im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit (z. B. Pressekonferenz, Fachtag) förderfähig sein. Bewirtungskosten für rein interne Veranstaltungen (z. B. Teambesprechungen) sind nicht förderfähig. Der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit muss beachtet und der Projektbezug dokumentiert werden. Vor Verausgabung empfiehlt es sich, die Förderfähigkeit im Einzelfall mit der L-Bank abzuklären.

Trotzdem kann es vorkommen, dass der geplante Projektbeginn herannaht und die L-Bank immer noch keine Bewilligung aussprechen konnte. Ohne Bewilligungsbescheid dürfen Sie das Projekt nicht starten! Ein Maßnahmestart ohne Vorliegen des Bescheids ist förderschädlich und kann im Extremfall dazu führen, dass die Bewilligung nicht erteilt bzw. widerrufen wird. Andererseits haben Sie ggf. ein berechtigtes Interesse daran, dass das Projekt termingerecht starten kann: Die Räume sind bereits angemietet, das Projektpersonal ist eingestellt – Kosten fallen also an und sollten auch im Projekt abgerechnet werden können.

In diesem Fall sollten Sie überlegen, ob Sie einen Antrag auf Ausstellung einer **Unbedenklichkeitsbescheinigung** wegen vorzeitigem Maßnahmebeginn stellen sollten. Denn in Ausnahmefällen erteilt die L-Bank auf Antrag eine „Unbedenklichkeitsbescheinigung“, d. h., dass mit dem Projekt dann vor Erhalt des Bewilligungsbescheides gestartet werden kann, ohne dass dieser Start förderschädlich wäre. Unbedenklichkeitsbescheinigungen werden beispielsweise erstellt, wenn noch nicht alle erforderlichen Unterlagen der Projektantragstellung vorliegen, aber in absehbarer Zeit eingereicht werden können, z. B. Bescheinigung über Kofinanzierungsmittel.

Sie müssen, wenn Sie diese Lösung wählen, aber Folgendes bedenken: Die Bescheinigung ergeht unter Vorbehalt und begründet keinerlei Rechtsanspruch auf die Förderung. Das wirtschaftliche Risiko liegt also voll bei Ihnen als Projektträger. Der nachträglich erstellte Bewilligungsbescheid kann vom Antrag abweichen, z. B. was die geplanten Personalressourcen anbetrifft. Wir raten deshalb bei vorzeitigem Projektbeginn zu einer Risikoabschätzung (vgl. hierzu Kapitel 3 *Risikobewertung* bzw. entsprechende EPM-Arbeitshilfe „Risikoanalyse“)!

EPM-Arbeitshilfen zu diesem Abschnitt:
- L-Bank
- Präsentationsleitfaden regionale ESF-Arbeitskreise
- Risikoanalyse
- Unbedenklichkeitsbescheinigung

Kapitel 3: Von der Bewilligung zum Verwendungsnachweis

1. Die Phase der Feinplanung ... 79
1.1. Die Bewilligung ... 80
1.2. Wichtige Aufgaben bei Projektstart ... 81
1.2.1. Projektstruktur und Arbeitsweise ... 81
1.2.1.1. Der Projektstrukturplan ... 82
1.2.1.2. Zusammensetzung und Arbeitsweise des Projektteams ... 82
1.2.1.3. Projektzeitplan ... 84
1.2.1.4. Berichtswesen und Kommunikation ... 84
1.2.2. Personalplanung und Stellenbesetzung ... 86
1.2.2.1. Anforderungen an das Projektpersonal ... 86
1.2.2.2. Besetzung der Projektstellen ... 88
1.2.2.2.1. durch internes Personal ... 88
1.2.2.2.2. durch externes Personal ... 89
1.2.2.3. Einarbeitung des Projektpersonals ... 89
1.2.3. Organisatorisches ... 90
1.2.3.1. Kooperationsvertrag ... 90
1.2.3.2. Sonstige Verträge ... 91
1.2.3.3. Vorbereitung Finanzbuchhaltung ... 91
1.2.4. Kick-off ... 91
2. Die Phase der Durchführung ... 92
2.1. Belegführung und Dokumentation ... 93
2.2. Berichtspflichten ... 95
2.2.1. Änderungsmitteilung und -antrag ... 95
2.2.2. Mittelanforderungen ... 96
2.2.3. Monitoring ... 97
2.3. Öffentlichkeitsarbeit und Publizitätsvorgaben ... 99
2.4. Instrumente der Projektsteuerung ... 99
2.4.1. Statusbericht ... 101
2.4.2. Projektbesprechung ... 101
2.4.3. Projekttagebuch ... 101
2.4.4. Mitarbeiter/innengespräch ... 102
2.4.5. Steuerung über Kennzahlen ... 103
2.4.6. SOLL-IST-Vergleich ... 103
2.4.7. Liquiditätsplanung ... 104
2.4.8. Risikobewertung ... 104
2.5. Qualitätsmanagement als Bestandteil des ESF-Projektmanagements ... 105
3. Der Projektabschluss ... 107
3.1. Verwendungsnachweis ... 107
3.2. Prüfungen ... 108
3.3. Lessons learned ... 109
3.3.1. Der Projektbericht ... 109
3.3.2. Die Abschlusssitzung ... 109
3.3.3. Wissensmanagement ... 110

Kapitel 3: Von der Bewilligung zum Verwendungsnachweis

1. Die Phase der Feinplanung

Nachdem Sie Ihren ESF-Projektantrag eingereicht und die L-Bank Ihr Projekt bewilligt hat, können Sie mit der Projektfeinplanung beginnen, der nächsten Phase im Projekt.

Abb. 6: Übersicht Projektphasen: Feinplanung

Der Bewilligungsbescheid schafft die rechtliche Voraussetzung zum Start Ihres Projekts. Die gesamte Organisation des Trägers ist nun gefordert, das bewilligte Projekt erfolgreich umzusetzen. Dementsprechend stehen in der Feinplanungsphase wichtige Aufgaben an, bspw. die Prüfung des Bescheides, die Festlegungen der Projektstruktur und der Arbeitsweisen (Projektstrukturplan), die Erstellung einer detaillierten Ablaufplanung, die Personal- und die Kostenplanung. Zur Feinplanungsphase gehören aber auch Festlegungen zur Struktur des Berichtswesens und der Kommunikation, die Vorbereitung der Dokumentation, Abstimmungen mit der Finanzbuchhaltung für die Projektabrechnung, die Erstellung von Verträgen sowie die Einstellung und Einarbeitung von Projektpersonal.

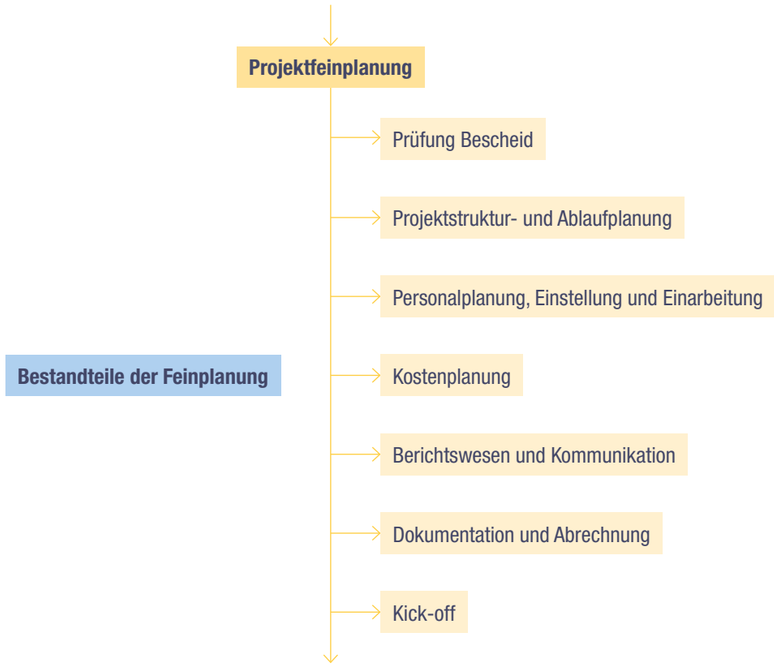

Abb. 7: Bestandteile der Feinplanung

Die unterschiedlichen Aufgaben in der Feinplanungsphase werden im Folgenden dargestellt.

1.1. Die Bewilligung

Die erste Aufgabe in der Feinplanungsphase besteht darin, den Bewilligungsbescheid genau durchzulesen. Der Bewilligungsbescheid ergeht nach Bewertung und Auswahl durch das zuständige Ministerium bzw. den regionalen ESF-Arbeitskreis sowie nach Überprüfung des Projektantrages durch die L-Bank. Im Bewilligungsbescheid und den Anlagen werden die Rechtsgrundlagen der Förderung aufgeführt. Enthalten sind Regelungen und Vorschriften für die ordnungsgemäße Durchführung des ESF-Projekts. Als Projektträger müssen Sie deshalb die Bedingungen und Auflagen des Bewilligungsbescheids unbedingt kennen und ihre Beachtung bei der Projektumsetzung sicherstellen.

Der **Bewilligungsbescheid** enthält Angaben zu:
- den Rechtsgrundlagen der Förderung (Verweise),
- zur Art der Finanzierung (Anteils-, Fehlbedarfs- oder Festbetragsfinanzierung),
- zur bewilligten Fördersumme ESF-Mittel (und ggf. Landeskofinanzierungsmittel) und ggf. dem prozentualen Finanzierungsanteil (ESF-Zuschuss und ESF-Fördersatz),
- Durchführungszeitraum,
- den geltenden Outputindikatoren für das Projekt,
- Förderfähigkeitsregelungen,
- Verwendungsnachweis,
- Rechtsbehelfsbelehrung.

Der Bewilligungsbescheid beinhaltet außerdem die Anlagen „Kosten- und Finanzierungsplan“ und „Nebenbestimmungen zur Projektförderung im ESF Baden-Württemberg (N-Best-P-ESF-BW)“.

Der **Kosten- und Finanzierungsplan** ist eine kalenderjährliche Aufstellung, in der alle bewilligten Kosten- und Finanzierungspositionen ausgewiesen werden (vgl. hierzu Kapitel 2 *Kosten- und Finanzierungsplan*). Der bewilligte Kosten- und Finanzierungsplan ist verbindlich und die Grundlage für die Projektabrechnung.

Die **Nebenbestimmungen zur Projektförderung** enthalten allgemeine Regelungen zu:
- Mittelverwendung und -anforderung,
- Veränderungen der Kosten und Finanzierung im Projektverlauf,
- Änderungsmitteilungen und -anträgen,
- Auftragsvergabe,
- Publizitätspflichten des Projektträgers,
- Verwendungsnachweis, einschl. Belegführung und -aufbewahrung,
- Projektprüfungen,
- eventuellen Rückforderungs- und Widerrufsrechten des Fördergebers/der Fördergeberin.

Die Regelungen des Bescheides gelten für die ESF-Mittel und, sofern bewilligt, auch für die Landeskofinanzierungsmittel.

Wichtig:
Bitte lesen Sie den Bescheid und die Anlagen aufmerksam und unterziehen Sie sie einer genauen Prüfung! Als Projektträger sind Sie dazu verpflichtet, die Einhaltung der Bedingungen und Auflagen des Bescheides sicherzustellen. Sie sollten nach Eingang des Bescheides daher unbedingt prüfen, ob dieser dem Antrag entspricht, ob Änderungen gegenüber dem Antrag vorgenommen wurden und ob besondere Auflagen für die Durchführung enthalten sind.

Nach Prüfung des Bescheids stellen Sie entweder fest, dass der Bescheid formal korrekt ist, dem Antrag entspricht und keine unverhältnismäßigen Auflagen enthält. Der Projektstart kann unverzüglich fristgerecht erfolgen. Oder Sie stellen fest, dass im Bescheid Änderungen gegenüber dem Antrag vorgenommen wurden. Nun müssen Sie entscheiden, ob Sie das Projekt trotzdem durchführen können, ob Sie nochmals bei der L-Bank rückfragen wollen oder ob Sie ggf. sogar einen Rechtsbehelf einlegen.

Sind Sie mit den Bedingungen des Bewilligungsbescheides nicht einverstanden, können Sie innerhalb einer Frist von einem Monat nach Bekanntgabe Widerspruch gegen den Bescheid bei der L-Bank einlegen. Der Widerspruch muss schriftlich oder zur Niederschrift erfolgen.

EPM-Arbeitshilfen zu diesem Abschnitt:
- Allgemeine Belegführung
- Bewilligungsbescheid
- Bewilligungszeitraum
- Finanzierungsarten im ESF
- Förderfähige Ausgaben
- Kosten- und Finanzierungsplan
- L-Bank
- Mittelanforderung
- Prüfungen im ESF
- Publizitätsvorschriften
- Unbedenklichkeitsbescheinigung
- Vergaberecht
- Verwendungsnachweis

1.2. Wichtige Aufgaben bei Projektstart

Damit das Projekt störungsfrei arbeiten kann und sich die Projektmitarbeitenden auf ihre inhaltliche Arbeit konzentrieren können, müssen bei Projektbeginn die entsprechenden Grundlagen geschaffen werden. Dies umfasst:
- Planung Projektstruktur und Arbeitsweise,
- Ablauf- und Aufbauplanung,
- Personalplanung, Stellenbesetzung und Einarbeitung,
- Kostenplanung,
- Vertragsgestaltung,
- Vorbereitung Finanzbuchhaltung.

1.2.1. Projektstruktur und Arbeitsweise

Bereits zu Beginn des Projekts bietet es sich an, verschiedene Methoden und Instrumente für ein professionelles Projektmanagement einzuführen, um die Arbeit zu strukturieren und die vorhandenen Ressourcen wirksam einzusetzen. So sollte geklärt werden, welche Arbeitspakete wann zu erledigen sind und welche Ressourcen wann und in welcher Höhe zur Aufgabenerfüllung benötigt werden, um daraus entsprechende Kostenplanungen abzuleiten. Wichtig ist zudem, die Aufbauorganisation des Projekts genau zu definieren, die Kommunikation, die Schnittstellen und die Zusammenarbeit in Teams bzw. bereichsübergreifenden Organisationseinheiten zu regeln.

Diese Regelungen beantworten folgende Fragen:
- Wer hat im Projekt welche Rolle?
- Wer hat welche Befugnisse innerhalb des Projektes?
- Wer sind die Projektbeteiligten?
- Sind die Berichts- und Informationswege definiert?
- Wie erfolgt die Projektsteuerung?
- Welche Arbeitsmittel sind bei der Umsetzung des Projektes erforderlich?

Die im Weiteren vorgestellten Methoden und Instrumente helfen Ihnen dabei, das Projekt erfolgreich umzusetzen und die Projektziele zu erreichen.

1.2.1.1. Der Projektstrukturplan

Der Projektstrukturplan ist ein methodisches Instrument, um die im Projekt benötigten Ressourcen sachgerecht abschätzen zu können. Seine Wirksamkeit hängt von der Genauigkeit der definierten Arbeitsschritte ab. Mit dem Projektstrukturplan werden folgende Fragen geklärt:
- Wie viel Zeit werden für die einem Arbeitspaket/Meilenstein zugeordneten Aufgaben benötigt?
- Wie viele Stunden Personalaufwand werden zur Bearbeitung der Aufgaben/Meilensteine benötigt?
- Wie hoch sind die Personalkosten (Stundenaufwand x Stundensatz)?
- Welche Sachkosten sind bei der Erledigung der Aufgaben zu berücksichtigen?

Der Projektstrukturplan kann alle inhaltlichen Projektziele in einer Matrix abbilden. Das Verfahren ist einfach, verlangt aber Disziplin und eine gute Vorstellungskraft über die anstehenden (Teil-)Aufgaben. In der EPM-Arbeitshilfe „Projektstrukturplan“ finden Sie den detaillierten Ablauf und entsprechende Vorlagen.

1.2.1.2. Zusammensetzung und Arbeitsweise des Projektteams

In der Regel findet die Projektdurchführung in Teams statt. Bei Kooperationsprojekten setzt sich das Projektteam sogar aus Mitarbeitenden verschiedener Organisationen zusammen. Doch auch in Einzelprojekten wirken oft Kolleginnen und Kollegen mit, die sonst nicht direkt zusammenarbeiten.

Eine gute Zusammenarbeit im Team ist entscheidend für den Projekterfolg. Gibt es Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit, kommen auf die Projektleitung u. U. Krisensitzungen und andere unerfreuliche Umstände zu. Neben den personellen Anforderungen an das Projektteam (siehe Kapitel 3 *Personalplanung und Stellenbesetzung*) sollten Sie gleichzeitig Prozesse und Strukturen für die Zusammenarbeit und die Kommunikation untereinander, die Zusammensetzung der Teams und der Projektgremien sowie deren Aufgaben, Zuständigkeiten und Pflichten zu Projektbeginn definieren. Deshalb müssen in der Feinplanungsphase folgende Fragen geklärt werden:
- Aus welchen Personen besteht das Projektteam?
- Wie arbeitet das Projektteam zusammen? (Wie oft trifft sich das Team? Wer muss immer dabei sein, wer nur zu welchen Anlässen? Wer bereitet die Sitzungen vor und wer protokolliert sie?)
- Wie wird die Informationsorganisation geregelt? (Wer benötigt zu welchen Zeitpunkten welche Informationen? Wie werden die Informationen gesteuert?)
- Welche Projektgremien soll es sonst noch geben?
- Welche Personen gehören diesen Gremien an?
- Wie oft tagen sie?
- usw.

Da Projekte gesteuert werden müssen, muss in der Organisation geklärt sein, wer für die Steuerung verantwortlich ist und welche Aufgaben die Steuerung umfasst (z. B. die Koordination der Bereiche und Mitarbeiter/innen, die in der Projektumsetzung zusammenarbeiten). Fehlt es an solchen Vereinbarungen, besteht die Gefahr, dass „viele Köche bzw. Köchinnen den Brei verderben". Nicht selten und vor allem in kleinen Unternehmen ist es so, dass die Geschäftsführung in Personalunion die Leitung aller Projekte wahrnimmt. Der Vorteil dieser Lösung besteht darin, dass die Verantwortung klar geregelt ist. Diese Form der Projektorganisation ist aber nur dann unproblematisch, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

- Die Geschäftsführung hat hinreichend Zeit, beide Aufgaben, die der Geschäftsführung und die der Projektleitung, in Personalunion abzuwickeln.
- Die Geschäftsführung verfügt über das Know-how zur Projektsteuerung.
- Im Projektcontrolling ist das Vier-Augenprinzip strukturell verankert.

Komplizierter wird die Projektsteuerung, wenn an der Projektplanung und Realisierung mehrere Abteilungen beteiligt sind. Insbesondere bei komplexen kritischen und kostenintensiven Projekten mit hohen Risiken sollte das Projekt über eine weitgehend unabhängige Projektleitung gesteuert werden.

Je nach Komplexität eines Projektes kann es zur Strukturierung sinnvoll sein, ein **Projektorganigramm** zu erstellen. Daraus sollte hervorgehen, wer für welche Aufgabe zuständig ist und welche Ebenen im Projekt vorhanden sind. Die optische Darstellung hilft, Interessenkonflikte, Belastungen, Schnittstellenfragen etc. aufzuzeigen.

Abb. 8: Beispiel Projektorganigramm

Ein wichtiger Vorgang in Projekten ist das Klären von Rollen, Aufgaben und Zuständigkeiten. Je genauer die jeweiligen Aufgabenbereiche bestimmt werden, je klarer das Vorgehen bei Schnittstellen, bspw. mit der Buchhaltung oder der Öffentlichkeitsarbeit der Organisation, beschrieben ist, desto eher wird das Projekt im weiteren Verlauf reibungslos arbeiten.

Die Verantwortung im Projekt liegt bei der Projektleitung. Die Projektmitarbeitenden sind im Projekt gleichzeitig der Geschäftsleitung, der Projektleitung und ggf. den Linienvorgesetzten unterstellt. Daher muss ein zentrales Strukturproblem vorher gelöst sein: Wer ist wem gegenüber im Projekt weisungsbefugt?

Eine Projektorganisation enthält Risiken und Konfliktpotenziale, vor allem dann,

- wenn die Schnittstellen der Weisungsbefugnisse zwischen Geschäftsführung, Projektleitung und Linienvorgesetzten nicht geklärt sind;
- wenn Projektmitarbeitende von Linienvorgesetzten mit anderen Aufgaben beauftragt und vom Projekt abgezogen werden.

Wir empfehlen deshalb, die in dieser Projektorganisationsform liegenden Risiken aufzugreifen und klare und eindeutige Projektsteuerungsstrukturen mit der Geschäftsleitung und den Bereichsleitungen zu vereinbaren.

Um während der Projektumsetzung nicht ständig über die Frage zu stolpern, wer für was zuständig ist, empfiehlt sich die Erstellung eines **Funktionendiagramms**. Die Übersicht ist im Prinzip für jedes Projekt neu zu erstellen, doch gibt es auch wiederkehrende Aufgaben in den Projekten, die dann je nach Bedarf weiter untergliedert werden können. Es empfiehlt sich, dieses Diagramm mit allen Beteiligten gemeinsam zu besprechen, da dadurch Zuständigkeitsdifferenzen und Erwartungen klar in den Fokus rücken und bereits zu Beginn geklärt werden können. Ausführliche Informationen zur Ausgestaltung eines Funktionendiagramms finden Sie in der EPM-Arbeitshilfe „Funktionendiagramm".

1.2.1.3. Projektzeitplan

Um strukturiert und zielorientiert die einzelnen Aufgaben eines Projektes darzustellen und deren Bearbeitungsstand zu ersehen, bietet es sich an, einen Projektzeitplan zu erstellen. Dieser gibt die Ablaufplanung des Projekts wieder. Der Zeitplan konkretisiert die inhaltliche Ausgestaltung des Projektes und gibt eine Übersicht darüber, welche Einzelaufgaben durch die Teammitglieder bis zu einem bestimmten Termin zu erledigen sind. Je nach Größe, Komplexität und Dauer des Projektes kann der Zeitplan hierzu individuell gestaltet werden.

Als Grundlage ist es wichtig, alle anfallenden Tätigkeiten aufzulisten. Hierbei ist es eine strategische Frage, wie detailliert die Arbeitspakete gefasst werden. Dies kann auch je Teilaufgabe variieren. Ggf. kann die Vorarbeit im Funktionendiagramm genutzt werden. Zudem wird mit dem Projektzeitplan festgelegt, bis wann welcher Schritt zu erledigen ist. Für wichtige Projektetappen werden Meilensteine gesetzt. Meilensteine sollten überlegt festgelegt werden, da sie zur ergebnisorientierten Projektkontrolle dienen, nachprüfbare Zwischenergebnisse darstellen und somit Zwischenstationen zur Zielerreichung sind. Ausführliche Informationen zum Projektzeitplan finden Sie in der EPM-Arbeitshilfe „Projektzeitplan".

1.2.1.4. Berichtswesen und Kommunikation

Nichts schadet einem Projekt mehr als eine unzureichende Kommunikation. Missverständnisse und Interpretationen sind vielfach die Ursache für Störungen im Projekt und fördern Unverträglichkeiten im Projektteam.

Die Projektleitung muss deshalb eine Plattform für Kommunikation und Austausch schaffen und dabei die relevanten Arbeitsmittel für die Steuerung der Informationen und Kommunikation bereits in der Feinplanungsphase definieren.

In der Feinplanungsphase müssen Sie das neue ESF-Projekt jedoch auch innerhalb der eigenen Organisation bekannt machen. Überlegen Sie, wer innerhalb (Vorgesetzte, Vorstand, Geschäftsführung, Betriebsrat, vorgesehene Projektmitarbeitende) und außerhalb (Kooperationspartner/innen, Kofinanziers) Ihrer Organisation darüber informiert werden muss, dass der Bewilligungsbescheid vorliegt und das Projekt starten wird.

Nutzen Sie Leitungsbesprechungen, hausinterne Medien, Aushangmöglichkeiten etc., um auf das Projekt aufmerksam zu machen, über die Projektinhalte zu berichten und über die ESF-Förderung zu informieren. Achten Sie dabei auch bei internen Veröffentlichungen auf die Publizitätsvorgaben und weisen Sie unbedingt daraufhin, dass es sich um ein ESF-gefördertes Projekt handelt. An jedem Durchführungsort einer Maßnahme (auch Bürogebäude) ist ein Plakat mit Informationen zum Projekt gut sichtbar aufzuhängen und Informationsmaterialien zum Projekt bereitzulegen. Die Kommunikation sollte gewährleisten, dass jeder Teilnehmerin und jedem Teilnehmer klar ist, dass sie/er an einer mit ESF-Mitteln geförderten Maßnahme teilnimmt. Die Plakatvorlage und weitere Materialien zur Öffentlichkeitsarbeit erhalten Sie unter www.esf-bw.de.

Hilfreich für die Abbildung der Kommunikationsstrukturen ist eine Kommunikationsmatrix (vgl. entsprechende EPM-Arbeitshilfe).

Ebenso wichtig wie die Festlegung der Kommunikationsstrukturen in der Feinplanungsphase ist es, sich über das Berichtswesen Gedanken zu machen. Projektauftraggeber/innen verlangen in jedem Projekt einen Nachweis zum Projektverlauf und zum Projektergebnis. Die Anforderungen sind unterschiedlich und verschieden kann auch die Form des Berichtswesens sein. Die Vielfalt der Anforderungen gebietet es auch, das Reporting klar zu strukturieren (vgl. hierzu Kapitel 3 *Instrumente der Projektsteuerung*). In Analogie zur Kommunikationsmatrix lässt sich auch das Berichtswesen organisieren. Auch in diesem Fall muss Vorarbeit geleistet werden:

- Brauchen wir **Status-, Zwischen- und Abschlussberichte**[52]?
- Bis wann und in welcher Form müssen die Berichte vorliegen?
- Wer prüft die Freigabe der Berichte?
- Gibt es für das Reporting einen Verteiler?
- Werden über Projektbesprechungen **Protokolle**[53] geführt?
- Ist die Protokollführung geregelt?
- Ist für die Protokolle ein Verteiler festgelegt?
- Erstellen wir ein **Projekttagebuch**[54]?
- Welche Angaben müssen darin enthalten sein?
- Gibt es formale Vorgaben zur Führung der Projekttagebücher?

Sind die Fragen beantwortet, lässt sich eine einfache Tabelle mit den erarbeiteten Informationen erstellen.

Berichtsart	Häufigkeit	Gegenstand	Verantwortlich	Verteiler
Statusbericht	Jeweils nach Abschluss eines Meilensteines	Beurteilung zur Zielerreichung	Projektleitung	Projektauftraggeber/in, Projektteam

Abb. 9: Matrix Berichtswesen

52 In ESF-Projekten ist der Abschlussbericht in digitaler Form bereits vorgegeben (vgl. Arbeitshilfe „Sachbericht“). Weiterhin kann es aber zur Steuerung von Projekten sehr hilfreich sein, einen regelmäßigen Statusbericht zu nutzen (siehe hierzu Kapitel 3 *Statusbericht*).

53 Informationen rund um das Protokollieren wichtiger Besprechungsergebnisse finden Sie in der EPM-Arbeitshilfe „Protokoll“.

54 Informationen zum Projekttagebuch finden Sie in Kapitel 3 *Projekttagebuch* und in der EPM-Arbeitshilfe „Projekttagebuch“.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11

EPM-Arbeitshilfen zu diesem Abschnitt:
- Funktionendiagramm
- Kommunikationsmatrix
- Projektstrukturplan
- Projekttagebuch
- Projektzeitplan
- Protokoll
- Publizitätsvorgaben
- Sachbericht
- Statusbericht

1.2.2. Personalplanung und Stellenbesetzung

Qualität und Quantität des Personals ist die Ressource, die Projekte scheitern oder erfolgreich werden lassen. In der Phase der Planung haben Sie sich bereits ausführlich mit der Quantität der erforderlichen Personalressourcen auseinandergesetzt und im Rahmen der Antragstellung die konkreten Stellen(-anteile) und die entsprechende Personalkostenplanung festgelegt. Nach Vorliegen des Bewilligungsbescheides gilt es nun möglichst zügig, die Personalplanung vorzunehmen und die Projektstellen im Anschluss zu besetzen. Dabei sollten Sie im Blick behalten, dass die Mitarbeit in Projekten gewisse Anforderungen, teilweise auch im Aufruf formuliert, an das entsprechende Personal stellt.

1.2.2.1. Anforderungen an das Projektpersonal

Ein wesentlicher Bestandteil der Strukturqualität im Projekt ist der Mensch. Von ihm, von seinen Fähigkeiten und Erfahrungen im Umgang mit Projekten und Projektteams hängt der Projekterfolg maßgeblich ab.

Was von einer Projektleitung an Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz erwartet wird, ist umfassend und setzt ein hohes Maß an Selbststeuerung voraus:

- Probleme müssen überwiegend selbst gelöst werden (Problemlösungskompetenz).
- Unterschiedliche Interessen und Motivationslagen müssen zusammengeführt werden (Konfliktlösungskompetenz).
- Widerstände in der Organisation und in Teams gilt es zu überwinden (Integrationsfähigkeit).
- Die Projektleitung vertritt das Projekt gegenüber Auftraggeber/innen, Fördergeber/innen und weiteren Dritten. Dies verlangt u. a. kommunikative Kompetenzen.
- Von Projektleitungen wird erwartet, dass sie richtige Entscheidungen herbeiführen. Voraussetzungen hierfür sind das Beherrschen von Entscheidungsverfahren, die Fähigkeit der Informationsbeschaffung, -strukturierung und -bewertung.
- Die Projektleitung ist zuständig für die Planung und die Beschaffung der Ressourcen. Dafür braucht sie neben betriebswirtschaftlichem Grundwissen Controllinginstrumente zur sachgerechten Steuerung des Projektes (Methodenkompetenz).

Dauerhaft im Blick zu halten sind die drei Zieldimensionen „Finanzen“, „Qualität“, „Termine“ eines Projekts (vgl. Kapitel 3 *Instrumente der Projektsteuerung*). Sie müssen immer in einem Gleichgewicht zueinander stehen. Jedes Ungleichgewicht, wie z. B. längere Bearbeitungszeiten, wirkt sich immer auf eine weitere Zieldimension (z. B. auf die Projektkosten) aus, erzeugt u. U. Stress und beeinflusst nachhaltig die Motivation.

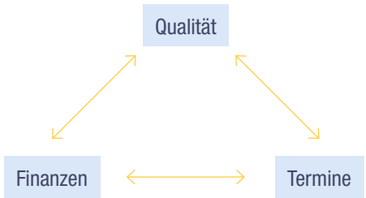

Abb. 10: Zieldreieck

Projekte lassen sich nicht ohne Unterstützung von Mitarbeitenden umsetzen. Deren Know-how wird in nahezu jeder Phase der Projektentwicklung und -umsetzung gebraucht: bei der Beurteilung der Wichtigkeit und Dringlichkeit des Projektes, bei der Ausarbeitung von Fachkonzepten und beim Controlling. Die Organisationsform, in der die Mitarbeitenden vernetzt zusammenarbeiten, ist das Projektteam.

Allerdings ist es nicht selbstverständlich, dass alle Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter an einem Strang ziehen.

- Nicht jede/r Mitarbeiter/in im Projekt arbeitet freiwillig im Projektteam mit.
- Nicht jede/r Mitarbeiter/in identifiziert sich mit dem Projektziel.
- Nicht jede/r Mitarbeiter/in ist bereit, seine/ihre Interessen denen des Projektes unterzuordnen.

Die Projektleitung kann jedoch viel dazu beitragen, dass das Projektteam mehr wird als die Summe der am Projekt beteiligten Projektmitarbeitenden.

Wichtige Strukturmerkmale für die Arbeit in und mit Projektteams sind:

- Die Größe des Projektteams: Fünf bis sieben Projektmitarbeitende werden als optimale Größe angesehen.
- Die Zusammensetzung des Projektteams ist mitentscheidend für den Erfolg des Projektes. Fachkenntnis, richtige Qualifikation, Flexibilität und Teamfähigkeit müssen bei allen Projektmitarbeitenden vorausgesetzt werden. Der Weg zu einem eingeschworenen Projektteam beginnt trotzdem nicht nur mit der Suche nach Spezialisten bzw. Spezialistinnen, sondern mit der Berufung von Teammitgliedern, die folgende Eigenschaften aufweisen:
  - Der/die Bedenkenträger/in hält Sie vor zu schnellen Entscheidungen ab.
  - Der/die Arbeitsvermeider/in sucht effiziente Lösungen und schont so die Ressourcen.
  - Der/die Überflieger/in behält die Übersicht in turbulenten Situationen.
  - Die Arbeitstiere knien sich in die Aufgaben hinein und bringen das Projekt voran.
  - Die Kleinkrämer/innen können ganz schön nerven, haben aber den Vorteil, dass auch relevante Kleinigkeiten angesprochen und nicht übersehen werden.
  - Der/die Showmaster/in hat die Gabe, das Projekt zu vermarkten, eine wichtige Fähigkeit, um Vertrauen in das Projekt hineinzutragen.
  - Die wirklich erfahrene Projektleitung wird nicht nur auf die Qualifikation der potenziellen Mitwirkenden schauen, sondern auch auf die menschlichen Qualitäten.
- Die **Rollen und Aufgaben** müssen jedem Teammitglied bekannt sein. Jedes Teammitglied muss wissen, was im Einzelnen von ihm/ihr erwartet wird, warum er/sie in das Projektteam berufen wurde und welche Kompetenzen er/sie in das Projektteam einbringen kann.

1.2.2.2. Besetzung der Projektstellen

Sowohl internes Personal wie auch Honorarkräfte können zur Besetzung der Projektstellen herangezogen werden. Achten Sie darauf, dass Sie die im Antrag angegebenen Stellenanteile auch genauso realisieren. Hat sich seit der Antragstellung Ihre Personalsituation geändert und besetzen Sie die Stellen im Projekt anders als beantragt, müssen Sie die L-Bank in einer Änderungsmitteilung darüber informieren. Sollten weitere Schritte notwendig sein, erhalten Sie eine Rückantwort von der L-Bank. Bei umfangreicheren Personalveränderungen wie Stellenneubesetzung, Umverteilung der Stundenanteile etc. ist in der Regel eine überarbeitete Personalkostenübersicht zuzusenden. Insbesondere, wenn die Umsetzung finanzielle Auswirkungen hat, kann auch ein Änderungsantrag erforderlich sein (siehe entsprechende EPM-Arbeitshilfe im Kasten).

1.2.2.2.1. durch internes Personal

Die Besetzung von Projektstellen kann entweder durch die Anpassung der Aufgaben und Arbeitsverträge des vorhandenen Projektpersonals (ggf. Stellenanteile aufstocken oder projektbezogene Befristungen verlängern) und/oder durch Neueinstellungen erfolgen.

Ausgaben für Personal sind dann zulässig, wenn der zeitliche Aufwand angemessen und verhältnismäßig ist. Der Personalaufwand muss zudem plausibel nachgewiesen werden. Bei der Vergütung des internen Projektpersonals ist der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit zu beachten. Wenn Sie Zweifel haben, ob die Vergütung Ihrer Projektmitarbeitenden diesem Grundsatz entspricht, empfiehlt es sich, die Förderfähigkeit der Entgelte (Eingruppierung, Sonderzahlungen/Leistungsprämien etc.) im Vorfeld mit der L-Bank abzuklären.

Müssen Sie Neueinstellungen vornehmen und wollen Sie die Kosten für das Bewerbungsverfahren in Ihrem ESF-Projekt abrechnen, achten Sie bitte bei Stellenausschreibungen darauf, dass in diesen der Bezug zu Ihrem ESF-Projekt klar erkennbar ist, dass die Anzeige innerhalb der Projektlaufzeit geschaltet wird und dass Sie die Publizitätsvorschriften einhalten.

Die Personalauswahl können Sie sich erleichtern, indem Sie im Vorfeld der Vorstellungsgespräche ein Anforderungsprofil mit erforderlichen Kompetenzen und formalen Anforderungen für die zu besetzende Projektstelle anfertigen (siehe entsprechende Arbeitshilfe mit Vorlage im Kasten). Das Anforderungsprofil geht auf die Stellenbeschreibung zurück. Achten Sie darauf, dass das Projektteam möglichst geschlechter- und zielgruppengerecht zusammengesetzt werden sollte (Stichwort: ESF-Querschnittsziele). Bei der Personalauswahl sollten Sie auch bedenken, dass das Projektpersonal über eine entsprechende Gender- und Diversitykompetenz verfügen muss. Sofern diese nicht bereits bei der Einstellung vorhanden ist, sollten Sie Maßnahmen festlegen, wie diese im Projektverlauf erworben werden kann.

Tipp:
In der Arbeitshilfe „Bewerbungsinterview“ finden Sie Wissenswertes rund um Planung, Durchführung und Bewertung der Vorstellungsgespräche wie auch Hinweise darauf, welche Themen Sie behandeln sollten.

Der ESF in Baden-Württemberg verlangt nicht, dass die Mitarbeit im ESF-Projekt explizit im Arbeitsvertrag geregelt wird. Allerdings muss die tatsächliche Tätigkeit im ESF-Projekt belegt werden können. Die genannten Stellenbeschreibungen, ggf. zusätzliche Tätigkeitsbeschreibungen, dienen dabei als Nachweis und sollten dokumentiert werden (vgl. hierzu auch EPM-Arbeitshilfe „Dokumentation von Personalkosten“).

1.2.2.2.2. durch externes Personal

Häufig werden die Mitarbeitenden in ESF-Projekten durch Honorarkräfte unterstützt, die in der Projektabrechnung als „externes Personal“ unter der Kostenposition 1.1 aufgeführt werden.

Bevor Sie allerdings externes Personal einsetzen, sollten Sie überprüfen, ob Sie den Personalbedarf nicht mit eigenem Personal decken können (vgl. hierzu EPM-Arbeitshilfe „Personalkapazitätsrechnung“) und überlegen, was das konkrete Anforderungsprofil an die Honorarkraft ist. Werden häufig Honorarkräfte eingesetzt, ist es sinnvoll, für die gesamte Organisation eine Honorarordnung zu erlassen, welche die Vergütung der Honorarkräfte einheitlich regelt. Im ESF in Baden-Württemberg ist die zulässige Honorarhöhe nicht vorgeschrieben. Der Projektträger ist daher verpflichtet, selbst für die Einhaltung der Grundsätze von Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit zu sorgen. Die Höhe von Honoraren sollte ortsüblich bzw. begründbar und gut dokumentiert sein. Auch wenn Sie nicht zur Einhaltung von Vergabevorschriften verpflichtet sind, empfiehlt es sich, einige Vergleichsangebote einzuholen (vgl. EPM-Arbeitshilfe „Vergaberecht“).

Ist die Entscheidung über die Person des Auftragnehmers/der Auftragnehmerin gefallen, wird ein Honorarvertrag benötigt. Dieser Vertrag sollte bestimmten Anforderungen genügen, damit die geplante Honorartätigkeit beiderseits zur Zufriedenheit erbracht werden kann. Für weitergehende Informationen verweisen wir auf die EPM-Arbeitshilfe „Externes Personal“ mit den entsprechenden Vorlagen.

1.2.2.3. Einarbeitung des Projektpersonals

Bei Neueinstellungen sollten Sie auf eine strukturierte und systematische Einarbeitung achten. Je besser die Einarbeitung organisiert ist, desto schneller ist das Projektteam handlungsfähig und kann mit der eigentlichen inhaltlichen Projektarbeit beginnen. Für die Einarbeitung ist ein Einarbeitungsplan für die ersten Wochen und Monate hilfreich. Bei Mitarbeitenden, die bisher noch keine Erfahrung in ESF-Projekten haben, müssen Sie auch daran denken, dass diese nicht nur eine Einarbeitung in Ihre Organisation und die inhaltliche Arbeit, sondern auch in die spezifischen ESF-Vorgaben erhalten. Dies gilt auch für bestehendes Personal Ihrer Organisation, dass erstmalig in einem ESF-Projekt eingesetzt wird. Hier können Sie auf verschiedene EPM-Schulungen zurückgreifen, die sowohl Neueinsteiger/innen wie erfahreneren Mitarbeitenden entsprechende Kenntnisse vermitteln. Das aktuelle Schulungsangebot finden Sie unter: www.esf-epm.de/seminare

Auch die für die Arbeit in ESF-Projekten erforderliche Gender- und Diversitykompetenz muss entwickelt werden, sofern diese noch nicht genügend ausgeprägt ist. EPM hat in der Arbeitshilfe „Einarbeitungsplan neuer Beschäftigter“ wesentliche Informationen rund um die Einarbeitung neuer Beschäftigter zusammengefasst.

EPM-Arbeitshilfen zu diesem Abschnitt:
- Änderungsantrag und -mitteilung
- Anforderungsprofil
- Bewerbungsinterview
- Dokumentation von Personalkosten
- Einarbeitung neuer Beschäftigter
- Externes Personal
- Personalauswahlverfahren
- Personalkapazitätsrechnung
- Personalsuche
- Publizitätsvorschriften
- Stellenbeschreibung
- Vergaberecht
- Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit
- Zielentwicklung und -definition

1.2.3. Organisatorisches

1.2.3.1. Kooperationsvertrag

Bei der Projektdurchführung mit einem oder mehreren Kooperationspartner/innen ist ein Kooperationsvertrag, der die wichtigsten Regelungen zu Rechten und Pflichten enthält, erforderlich und vorgeschrieben.

Der Grundgedanke eines Kooperationsprojekts ist es, das ESF-Projekt zusammen mit weiteren Partner/innen und in gemeinsamer Verantwortung zu realisieren. Diese Konstruktion erlaubt es oftmals, Vorhaben von größerer Reichweite und höherer Innovation zu realisieren, als dieses ein/e Partner/in alleine könnte, insbesondere, wenn Partner/innen aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen und mit unterschiedlichen Erfahrungen im Projekt mitwirken. Die beteiligten Organisationen in einem Kooperations- oder Netzwerkprojekt sind somit nicht Auftragnehmer/innen des Antragstellers bzw. der Antragstellerin, sondern treten als gleichberechtigte Partner/innen auf.

Allerdings tritt eine/r der Partner/innen stellvertretend für alle anderen Partner/innen als Antragsteller/in und Zuwendungsempfänger/in auf. Diese/r Partner/in ist die zentrale Ansprechperson der L-Bank und erhält den Bewilligungsbescheid sowie die Fördermittel, die sie dann anteilig an die anderen Partner/innen weiterleitet. Umgekehrt ist diese/r Partner/in auch dafür verantwortlich, dass alle Nachweise vollständig und fristgerecht eingereicht werden und alle Partner/innen die im Bewilligungsbescheid bewilligten Ziele des Projekts (inhaltlich und finanziell) und die Auflagen des ESF einhalten. Weitere Informationen zu Kooperationsprojekten finden Sie in der entsprechenden EPM-Arbeitshilfe mit Vorlagen, wie auch in Teil 2 dieses Handbuchs im Kapitel 10 *Kooperationsprojekte*.

EPM-Arbeitshilfen zu diesem Abschnitt
- Kooperationsprojekte

1.2.3.2 Sonstige Verträge

Überprüfen Sie, ob Sie mit Arbeitsverträgen, Honorarverträgen und ggf. einem Kooperationsvertrag bereits alle erforderlichen vertraglichen Grundlagen für Ihr Projekt geschaffen haben. Gegebenenfalls müssen Sie noch weitere Verträge abschließen, z. B. wenn Sie Räume anmieten, um das Projekt durchzuführen, oder wenn Sie mit dem Projekt neue Risiken übernehmen, die Sie versichern lassen sollten etc.

1.2.3.3. Vorbereitung Finanzbuchhaltung

Auch die Buchhaltung der Organisation muss sich in der Feinplanungsphase auf die Projektdurchführung und die zu bewältigenden Aufgaben vorbereiten. Hierzu gehört an erster Stelle die Einrichtung einer eigenen Kostenstelle für das Projekt, die Anpassung des Kontenrahmens und das Einrichten einer Belegliste. Es ist sinnvoll, gleich zu Projektbeginn potenziell strittige Fragen der Verbuchung von Projektkosten und die eingesetzten Kostenverteilungsschlüssel zwischen der Finanzbuchhaltung und der Projektleitung eindeutig zu regeln sowie Verfahren und Schnittstellen bspw. bei der Ablage von Vergabedokumentationen und Honorarverträgen zu klären. In der EPM-Arbeitshilfe „Vorbereitung der Finanzbuchhaltung bei Projektstart“ haben wir Ihnen die wichtigsten Anhaltspunkte hierfür zusammengestellt. Weitere hilfreiche Arbeitshilfen rund um die Abrechnung finden Sie im nächsten Kasten.

EPM-Arbeitshilfen zu diesem Abschnitt:
- Allgemeine Belegführung
- Aufbewahrungsfristen
- Belegliste
- Vorbereitung der Finanzbuchhaltung bei Projektstart
- Förderfähige Ausgaben
- GWG – Poolabschreibung – Abschreibung
- Kofinanzierung
- Kosten- und Finanzierungsplan
- Kostenverteilungsschlüssel
- Mittelanforderung
- Pauschalisierung
- Projektcontrolling
- Realkostenprinzip
- Verbrauchsgüter und GWG
- Verwendungsnachweis

1.2.4. Kick-off

Idealerweise steht am Beginn eines Projektes oder einer Projektphase eine Kick-off-Veranstaltung. Ziel ist es, nach Abschluss aller Planungen und Projektvorarbeiten konkrete Abstimmungen im Hinblick auf die Durchführung mit allen Projektbeteiligten – den Projektmitarbeitenden, den Kooperationspartner/innen und ggf. den Fördergeber/innen sowie kommunalen Vertreter/innen – zu treffen und eine einheitliche Ausgangsinformation zu Beginn des Projektes sicherzustellen.

Eine gute Kick-off-Veranstaltung erfüllt für die nachfolgende Projektarbeit unterschiedliche Funktionen und zielt sowohl auf die Ebene der zwischenmenschlichen Zusammenarbeit im Projekt als auch auf die sachbezogene Ebene der Ziele und Vorhaben ab.

Informationen zu Inhalten, Rahmenbedingungen und möglichem Ablauf finden Sie in der EPM-Arbeitshilfe „Kick-off“.

Zudem ist es auch sinnvoll, nach der Feinplanungsphase eine offizielle Kick-off-Veranstaltung mit externen Gästen durchzuführen. Diese Veranstaltung kann im Sinne eines guten Projektmarketings genutzt werden. Vorteilhaft ist es, wenn zu diesem Termin bereits erste Projektflyer bzw. Informationsmaterialien vorliegen. Die Presse informieren Sie ebenfalls über den Projektstart, durch eine Pressemitteilung oder die Einladung zu einer Pressekonferenz (vgl. EPM-Arbeitshilfen „Pressearbeit“ und „Pressekonferenz“).

EPM-Arbeitshilfen zu diesem Abschnitt:
- Funktionendiagramm
- Kick-off
- Kommunikationsmatrix
- Pressearbeit
- Pressekonferenz
- Projektcontrolling
- Projektstrukturplan
- Publizitätsvorgaben
- Zielentwicklung und -definition

Die Kick-off-Veranstaltung dient auch als offizieller Starttermin des Projekts und leitet damit das Ende der Feinplanungsphase und den Beginn der Durchführungsphase ein.

2. Die Phase der Durchführung

In der Durchführungsphase geht es darum, die Projektplanungen in die Tat umzusetzen. Im Wesentlichen kommt es dabei darauf an, die beschriebene Zielgruppe zu erreichen bzw. die Teilnehmer/innen für das Projekt zu gewinnen, die gesetzten Ziele zu realisieren, die geplanten Angebote bzw. Inhalte umzusetzen, die Öffentlichkeitsarbeit für das Projekt zu gestalten, den aufgestellten Zeitplan und den Kosten- und Finanzierungsplan einzuhalten.

Abb. 11: Übersicht Projektphasen: Durchführung

Damit verändern sich die Anforderungen an das gesamte Projektmanagement und auch der Fokus Ihrer Aufmerksamkeit. Ging es in den Phasen der Definition (Antragstellung) und der Feinplanung darum, möglichst realistisch zu planen, zu entwerfen und vorauszusehen, müssen Sie jetzt realisieren! Die verschiedenen Texte der Projektbeschreibung müssen zum Leben erweckt werden, aus abstrakten Teilnehmer/innenzahlen im Antrag werden konkrete Personen, die im Rahmen Ihres Projektes qualifiziert und begleitet werden. Was Sie zuvor theoretisch beschrieben haben, müssen Sie jetzt tatsächlich umsetzen.

Ab jetzt geht es darum, das Projekt zum Erfolg zu führen und das bedeutet, dass
- Sie die gesetzten Ziele realisieren,
- Sie insbesondere die beschriebene Zielgruppe erreichen,
- die geplanten Wirkungen tatsächlich eintreten,
- das Projekt von der jeweiligen Öffentlichkeit wahrgenommen wird,
- der aufgestellte Zeitplan verfolgt wird,
- der Finanzplan eingehalten werden kann: die Kofinanzierung wie geplant vorhanden ist, die ESF-Mittel verausgabt werden, die Kosten, die das Projekt produziert, ordnungsgemäß verbucht werden und auch tatsächlich förderfähig sind.

Damit all dies auch eintritt, muss ein Projekt auf den verschiedenen Ebenen gesteuert werden. Aktivitäten, die im Rahmen des Projektes umgesetzt werden, müssen kontrolliert und daraufhin reflektiert werden, ob diese zielführend sind. Nachfolgend möchten wir Ihnen verschiedenen Anregungen und Tipps für die Projektsteuerung an die Hand geben.

2.1. Belegführung und Dokumentation

Damit Ihre Kosten auch als förderfähig akzeptiert werden, sollten Sie die Auflagen des Bewilligungsbescheids bezüglich der Belegführung unbedingt beachten. Denn Sie als Antragsteller/in erklären mit Ihrer Unterschrift unter dem Antrag eine von anderen Aktivitäten des Trägers getrennte Projektverwaltung und -durchführung, bei der jederzeit alle projektrelevanten Daten nachweisbar und prüfbar sind. Um Prüffeststellungen und damit verbundene Rückforderungen weitestgehend zu vermeiden, sollte während der Durchführungsphase daher ein besonderes Augenmerk auf die Belegführung und Dokumentation gelegt werden.

Die Beleg- und Buchführung hat grundsätzlich so zu erfolgen, dass das Projekt jederzeit durch Dritte problemlos prüfbar ist. Der Projektträger ist verpflichtet, für das Projekt eine getrennte Buchführung vorzunehmen, d. h. eine eigene Kostenstelle einzurichten oder alle Einnahmen und Ausgaben in einer systematischen gemeinsamen Buchführung zu erfassen, die nach den Grundsätzen einer geordneten Buchhaltung gegliedert ist. Förderfähige Aufwendungen können nur aufgrund von Belegen abgerechnet werden. Dazu gehören Originalbelege, ggf. mit Prüfvermerk versehene Kopien oder beglaubigte Abschriften von Belegen sowie mit den Originalen als übereinstimmend bescheinigte Fassungen auf allgemein anerkannten Datenträgern.

Die Belegführung im ESF-Projekt muss im Allgemeinen folgenden Anforderungen genügen:
- getrennte Buchführung oder Kostenstellenrechnung,
- nach den Grundsätzen einer ordnungsgemäßen Buchführung,
- Fördergrundsätze und Förderfähigkeit beachten (Projektbezug, Realkosten etc.),
- Abrechnung nur auf der Grundlage von Belegen, auch Kofinanzierungsnachweise (aktive und passive) erforderlich,
- Anbringen notwendiger Vermerke auf den Originalbelegen,
- Auszahlungen müssen mit Bank- oder Kassenbeleg nachweisbar sein (Zahlungsfluss),
- Beleglisten führen erforderlich,
- Aufbewahrungsfrist beachten,
- Belege müssen im Prüfungsfall kurzfristig vorlegbar sein.

Für alle Belege und alle sonst mit der Zuwendung zusammenhängenden Unterlagen gilt für die Förderperiode 2014 bis 2020 eine Aufbewahrungspflicht mindestens bis zum 31.12.2031. Die ESF-Verwaltungsbehörde behält sich eine spätere Verlängerung der Aufbewahrungsfristen aufgrund EU-rechtlicher Vorgaben vor. Die Belege sind für Prüfungen vorzuhalten, die jederzeit – auch unangekündigt und nach Projektende – erfolgen können.

Projektträger müssen daher nicht nur Einnahmen- und Ausgabenbelege aufbewahren, sondern bspw. auch
- Planungsunterlagen,
- Unterlagen über die Projektdurchführung (inkl. Öffentlichkeitsarbeit),
- Unterlagen über Teilnehmende am Projekt,
- Vertragsunterlagen, Schriftverkehr,
- Verwendungsnachweise (inkl. Sachbericht),
- (weitere) finanzielle Nachweise: z. B. Rechnungen, Zahlungsnachweise, Buchungsjournale, Bilanzen, Kostenschlüssel, Nachweise zur ordnungsgemäßen Kostenverteilung.

Für ausführliche Informationen zur Belegführung und Dokumentation verweisen wir auf die nachstehend genannten EPM-Arbeitshilfen.

EPM-Arbeitshilfen zu diesem Abschnitt:
- Allgemeine Belegführung
- Aufbewahrungsfristen
- Belegliste
- Checkliste Prüffeststellungen
- Checkliste Terminübersicht ESF in Baden-Württemberg
- Dokumentation Personalkosten
- Förderfähige Ausgaben
- Kofinanzierung
- Kosten- und Finanzierungsplan
- Kostenverteilungsschlüssel
- Pauschalisierung
- Prüfungen im ESF
- Publizitätsvorgaben
- Realkostenprinzip
- Verwendungsnachweis

2.2. Berichtspflichten

Im Rahmen der Projektdurchführung müssen Sie verschiedene Berichts- und Mitteilungspflichten einhalten. Diese sind im Bewilligungsbescheid und den Nebenbestimmungen zur Projektförderung im ESF Baden-Württemberg festgelegt.

Die Projektträger sind verpflichtet:

- Rechenschaft über die ordnungsgemäße Mittelverwendung durch Verwendungsnachweis mit Sachbericht abzulegen,
- alle Änderungen des Projektverlaufs gegenüber den Angaben des bewilligten Antrages unverzüglich mitzuteilen,
- alle Angaben und Daten zum Projektgegenstand, seinem Verlauf, seinen Erfolgen und seinen Teilnehmer/innen auf Aufforderung der L-Bank, des zuständigen Ministeriums, des zuständigen regionalen ESF-Arbeitskreises oder einer sonstig berechtigten Organisation im Rahmen von Monitoring- und Evaluationsverfahren zu liefern, ggf. auch nach Projektende,
- regelmäßig Mittelanforderungen abzugeben,
- die im Rahmen des Monitorings relevanten Stammblätter zu führen und über die ZuMa-Anwendung fristgerecht abzugeben. Entsprechendes gilt für die Abgabe der Kontaktdatentabelle an das ISG (vgl. Kapitel 3 *Monitoring*),
- sicherzustellen, dass am Projekt nur die Personen teilnehmen, die in die Erhebung personenbezogener Daten einwilligen und sich verpflichten, nach Projektende die für das Monitoring und eventuelle Evaluierungen erforderlichen Angaben zu machen.

Die Daten für Mittelanforderungen, Verwendungsnachweise und für das Monitoring müssen u. a. über die Internetanwendung ZuMa an die L-Bank übermittelt werden. In der EPM-Arbeitshilfe „ZuMa“ haben wir Ihnen Anwendungshinweise zusammengestellt. Auch Änderungsmitteilungen werden auf diesem Wege abgegeben. Projektträger sind verpflichtet, die Abgabefristen unbedingt einzuhalten. Verstöße gegen Berichts- und Mitteilungspflichten können zur Zahlungsaussetzung, zum (teilweisen) Widerruf und zur (teilweisen) Kürzung der bewilligten Zuwendung führen. Eine Übersicht zu den wichtigsten Terminen des ESF in Baden-Württemberg haben wir Ihnen in der „Checkliste Terminübersicht ESF in Baden-Württemberg“ aufgeführt.

2.2.1. Änderungsmitteilung und -antrag

Änderungsmitteilung

Als Projektträger sind Sie verpflichtet, der L-Bank Änderungen des Maßnahmeverlaufs gegenüber den Angaben des der Bewilligung zu Grunde liegenden Antrags über die Internetanwendung ZuMa unverzüglich mitzuteilen. Solche Änderungen des Maßnahmeverlaufs beinhalten bspw. zeitliche oder inhaltliche Verschiebungen der Projektumsetzung, Veränderungen bei den Teilnehmenden, im Kosten- und Finanzierungsplan oder bei der Zielerreichung.

Auf Aufforderung der L-Bank müssen die Änderungen ausführlich begründet werden. Änderungen können nur für das laufende Kalenderjahr mitgeteilt werden. Eine Genehmigung später mitgeteilter Änderungen ist nicht möglich. Weitere Informationen rund um die Änderungsmitteilung entnehmen Sie bitte der EPM-Arbeitshilfe „Änderungsantrag und -mitteilung“.

Änderungsantrag

Nach Überprüfung der Änderungsmitteilung durch die L-Bank kann ein Änderungsantrag notwendig werden. Die Zuwendungsempfänger/innen werden dann von der L-Bank aufgefordert, diesen einzureichen. Wichtig hierbei ist, dass die Aufforderung zur Abgabe eines Änderungsantrages nicht zwingend im direkten E-Mail- bzw. Telefonkontakt mit der L-Bank erfolgt, sondern gelegentlich auch auf Auszahlungsinformationen (z. B. im Rahmen einer Mittelanforderung) der L-Bank zu finden ist. In diesen Informationen kann ein Hinweis auf die Abgabefrist des Änderungsantrages enthalten sein.

Ein Änderungsantrag muss immer dann gestellt werden, wenn wesentliche inhaltliche Änderungen in der Umsetzung des Projekts gegenüber der Bewilligung eingetreten sind bzw. vorgenommen werden sollen. Beachten Sie in diesem Zusammenhang, dass jegliche Abweichungen bei den Aufwendungen und/oder der Finanzierung, die in Verbindung mit einer wesentlichen inhaltlichen Änderung stehen, einen Änderungsantrag erfordern, der nur im laufenden Kalenderjahr gestellt werden kann. Nach Ablauf des Kalenderjahres kann kein Änderungsbescheid mehr gefertigt werden.

Bezüglich der Frage, was im Einzelfall unter einer wesentlichen inhaltlichen Änderung zu verstehen ist und was nicht, sollten Sie Rücksprache mit der L-Bank halten und dies nicht alleine entscheiden, oder im Zweifel einen Änderungsantrag stellen.

Für Informationen rund um die Erstellung eines Änderungsantrags verweisen wir an dieser Stelle ebenfalls auf die EPM-Arbeitshilfe „Änderungsantrag und -mitteilung“.

Nach Prüfung des Änderungsantrages stellt die L-Bank einen Änderungsbescheid aus. Dieser tritt an die Stelle des bisher geltenden Bewilligungsbescheides und ist die Grundlage für die Erstellung des Verwendungsnachweises. Bestandteil des Änderungsbescheides ist der Änderungsantrag, einschließlich der eventuell geänderten Projektbeschreibung sowie des ggf. ebenfalls veränderten Kosten- und Finanzierungsplans. Auch der Änderungsbescheid sollte aufmerksam gelesen und auf Veränderungen hinsichtlich des ursprünglichen Bescheides und Übereinstimmung mit dem Änderungsantrag geprüft werden.

2.2.2. Mittelanforderungen

Regelmäßige Mittelanforderungen haben für die Projektträger und ebenso für die ESF-Verwaltungsbehörde eine große Bedeutung. Projektträger sichern durch die Beantragung von Abschlagszahlungen ihre Liquidität und erhalten zusätzlich durch die Sammlung von IST-Daten einen Überblick über den finanztechnischen Projektverlauf und die Einhaltung ihrer Kostenziele. Sie erleichtern die Abrechnung beim Verwendungsnachweis und geben einen guten Überblick über den finanziellen Projektverlauf. Die ESF-Verwaltungsbehörde ist auf Mittelabrufe angewiesen, um ihrerseits bei der EU-Kommission Mittel anfordern zu können und somit einen zeitnahen Mittelabfluss zu gewährleisten.

Über Mittelabrufe können dem Projektträger maximal 85 Prozent der für das jeweilige Jahr bewilligten ESF-Mittel ausbezahlt werden. Die Restauszahlung erfolgt erst nach der Prüfung des Verwendungsnachweises.

Mittelanforderungen können jederzeit im laufenden Kalenderjahr abgegeben werden. Die Mittelanforderung wird ins ZuMa-System der L-Bank eingegeben und dort bereitgestellt. Zusätzlich muss diese ausgedruckt und unterschrieben auf dem Postweg an die L-Bank geschickt werden.

Projekte mit einem Zuwendungsbetrag von mehr als 20.000 Euro pro Kalenderjahr sollten bis spätestens zum 30.06. des Jahres mindestens eine Mittelanforderung bei der L-Bank einreichen. Weitere Mittelabrufe können bis zum Ablauf des Kalenderjahres jederzeit abgegeben werden. Zu Beginn des Kalenderjahres ist auch die Anforderung einer reinen Prognose möglich. Dabei sollte auch die erwartete Finanzierung berücksichtigt werden. Sind von den Kofinanzierungsmitteln noch keine Mittel zugeflossen, können Sie mit Eigenmitteln in Vorleistung gehen, um Mittel abzurufen.

Bei Mittelanforderungen können die IST-Kosten sowie die voraussichtlichen Kosten für die nächsten zwei Monate (Prognosezahlung) abgerechnet werden. Ist-Kosten sind nur förderfähige Kosten, die mit Belegen nachweisbar sind und tatsächlich ausgegeben wurden. Grundlage für die Mittelanforderung ist also eine sorgfältig geführte Belegliste (siehe EPM-Arbeitshilfe „Belegliste“). Voraussichtliche Kosten beinhalten eine plausible und nachvollziehbare Prognose. Zu beachten ist, dass die vorausberechneten Mittel auch innerhalb der Zwei-Monatsfrist ausgegeben werden, da sie sonst einschließlich Zinsen zurückbezahlt werden müssen.

Gleichen Sie bitte in jedem Fall spätestens mit der Erstellung des Verwendungsnachweises die Angaben der Finanzbuchhaltung und der Lohnbuchhaltung zu den Personalkosten miteinander ab und klären Sie eventuelle Differenzen. Es kommt in der Praxis häufiger vor, dass es im Nachhinein noch zu Nachberechnungen bei den Personalkosten kommt, die nicht mehr in die Finanzbuchhaltung übernommen werden.

In der EPM-Arbeitshilfe „Mittelanforderung“ haben wir Ihnen ausführliche Informationen zum Thema zusammengestellt.

EPM-Arbeitshilfen zu diesem Abschnitt:
- Allgemeine Belegführung
- Änderungsantrag und -mitteilung
- Aufbewahrungsfristen
- Belegliste
- Checkliste Terminübersicht ESF in Baden-Württemberg
- L-Bank
- Mittelanforderung
- Verwendungsnachweis
- ZuMa

2.2.3. Monitoring

Das Monitoring ist Teil der ESF-Förderung und ist für Projektträger sowie für teilnehmende Personen und Unternehmen (je nach Zielgruppe des Projektes) verbindlich.

Als Projektträger haben Sie die Aufgabe, die projektteilnehmenden Personen und Unternehmen vorab über die datenschutzrechtlichen Zusammenhänge zu informieren und das Informationsblatt an die Teilnehmenden auszuhändigen. Die offiziellen Teilnehmerfragebögen und Erläuterungen zum Monitoring sind auf der ESF-Website des Landes www.esf-bw.de eingestellt.

Das Monitoring für Personen basiert auf einem einheitlichen Stammblattverfahren. Die Datenerfassung erfolgt über Fragebögen, die von den Teilnehmenden unterschrieben werden müssen. Die Angaben aus den Fragebögen werden dann von Ihnen als Projektträger in eine Upload-Tabelle übertragen. Die Excel-Vorlage hierfür finden Sie unter Ihrem Vorhaben in der Internetanwendung „ZuMa“. Neben den über den Fragebogen erfassten personenbezogenen Daten bei Projekteinritt sind in die Tabelle zusätzlich auch die Austrittsdaten der Teilnehmenden bis spätestens vier Wochen nach Austritt einzutragen.

Über „ZuMa“ werden die Daten dann an die L-Bank übermittelt. Die Angaben werden außerdem für Evaluationen des ISG (Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik) herangezogen. Trotz des Übertrags der Angaben in die Upload-Tabelle müssen die ausgefüllten Fragebögen zusammen mit den anderen Projektunterlagen bis mind. 31. Dezember 2031 aufbewahrt werden.

Des Weiteren sind die Kontaktdaten jedes Teilnehmers/jeder Teilnehmerin in einer Excel-Tabelle zu erfassen („Kontaktdatenerfassung“) und für Evaluationszwecke vorzuhalten. Die Liste wird dem ISG über ein Upload-Portal (www.isg-institut.de/bw) zur Verfügung gestellt. Für die Übermittlung der Upload- und der Kontaktdatentabellen gibt es mehrmals jährlich Stichtagsfristen. Diese sollten Sie unbedingt einhalten (vgl. EPM-Arbeitshilfe „Monitoring“ und „Checkliste Terminübersicht ESF in Baden-Württemberg“).

Lediglich im Rahmen der sogenannten „Bagatellgrenzen“ müssen keine teilnehmer- oder unternehmensbezogenen Daten erfasst werden. Hierunter fallen:
- individuelle Kurzberatungen (max. 1 Tag bzw. 8 Stunden, z. B. Telefonberatungen und sonstige Kurzberatungen),
- kollektive Informationsveranstaltungen (max. 1 Tag bzw. 8 Stunden, z. B. Großveranstaltungen, Orientierungstage)

Auch wenn keine teilnehmerbezogenen Daten bei den Bagatellfällen erfasst werden, müssen im Verwendungsnachweis und im Sachbericht trotzdem Angaben zur Anzahl der Bagatell-Teilnehmenden gemacht werden.

Im Förderbereich Wirtschaft sind Projekte mit dem Outputindikator „Zahl der unterstützten Kleinstunternehmen sowie kleinen und mittleren Unternehmen (einschließlich kooperativer Unternehmen und Unternehmen der Sozialwirtschaft)“ zur Datenerhebung der projektteilnehmenden Unternehmen verpflichtet. Auch die Unternehmensdaten sind mittels eines Fragebogens zu erfassen, in eine Upload-Tabelle zu übertragen und elektronisch an die L-Bank zu übermitteln. Im Unterschied zu den Daten der Teilnehmenden werden bei den Unternehmen alle Daten (d. h. auch die Kontakt- und Adressdaten) in der gleichen Tabelle erfasst und hochgeladen. Im Rahmen der Evaluation können die genannten Ansprechpersonen spätestens ein Jahr nach der Teilnahme des Unternehmens durch das ISG kontaktiert werden. Vereinzelt werden Unternehmen auch Teil von Fallstudien. Der Fragebogen muss unterschrieben und aufbewahrt werden.

EPM-Arbeitshilfen zu diesem Abschnitt:
- Aufbewahrungsfristen
- Checkliste Terminübersicht ESF in Baden-Württemberg
- Datenerhebung und Datenschutz
- Monitoring
- Sachbericht
- Verwendungsnachweis
- ZuMa

2.3. Öffentlichkeitsarbeit und Publizitätsvorgaben

Neben einem guten und öffentlichen Projektstart ist es wichtig, während der Umsetzungsphase das Thema Öffentlichkeitsarbeit kontinuierlich mitzudenken. Folgende Möglichkeiten können beispielsweise genutzt werden:

- Printmedien: Pressemitteilung, Interview, Reportage, Visitenkarten
- Flyer: allgemeine Infos zum Projekt, ggf. themen- oder zielgruppenbezogen
- Radio/TV: Reportage, Interview, Portrait
- Events: Fachtage, Tag der offenen Tür
- Internet: Homepage, Social Media

Als Projektträger sind Sie dazu verpflichtet, Publizitätsmaßnahmen durchzuführen und dabei in geeigneter Weise auf die ESF-Förderung hinzuweisen. Bei allen öffentlichkeitswirksamen Maßnahmen sind daher die Publizitätsvorgaben und Förderfähigkeitsregelungen des ESF zu beachten. Im Rahmen von Publizitätsmaßnahmen müssen alle Projektbeteiligten (insb. Teilnehmende) und die Öffentlichkeit über die ESF-Förderung informiert werden. Besonderen Wert wird auf die Verwendung der Förderlogos und des Fördersatzes wie ggf. auch auf den Hinweis der Kofinanzierung aus Mitteln des Landes Baden-Württemberg gelegt. An jedem Durchführungsort einer Maßnahme ist ein ESF-Plakat (Mindestgröße A3) mit Informationen zum Projekt gut sichtbar auszuhängen und Informationsmaterialien zum Projekt bereitzulegen.

Auf der ESF-Webseite des Landes (www.esf-bw.de) können entsprechende Vorlagen (Plakatvorlage, Logos) heruntergeladen werden. Dort können auch verschiedene Materialien zur Öffentlichkeitsarbeit im Webshop bestellt werden.

Zum Nachweis der Beachtung der Publizitätspflicht müssen Sie Ihren Mittelanforderungen und Verwendungsnachweisen grundsätzlich Belegexemplare beifügen. Werden die Publizitätsvorgaben nicht eingehalten, werden die entstandenen Publizitätskosten nicht anerkannt und können damit nicht abgerechnet werden. Lesen Sie sich also die Publizitätsvorgaben gut durch und beachten Sie diese unbedingt. In Kapitel 4 *Öffentlichkeitsarbeit* finden Sie alles Wissenswerte rund um die Grundlagen und Planung der Öffentlichkeitsarbeit in ESF-Projekten, wie auch Hinweise und Instrumente für die konkrete Umsetzung.

EPM-Arbeitshilfen zu diesem Abschnitt:

- Bewilligungsbescheid
- Journalistische Schreibregeln
- Pressearbeit
- Pressekonferenz
- Publizitätsvorgaben
- Social-Media-Marketing im Überblick

2.4. Instrumente der Projektsteuerung

Ziele der Projektsteuerung sind es, sowohl den inhaltlichen Erfolg des Projektes zu gewährleisten als auch sicherzustellen, dass durch die Umsetzung des Projektes keine außerplanmäßigen finanziellen Belastungen für den Projektträger entstehen. Letzteres bedeutet vereinfacht die Einhaltung des Kosten- und Finanzierungsplanes. Weiterhin sind im Rahmen der Umsetzung des Projektes Termine einzuhalten, die sowohl extern gesetzt oder intern vereinbart wurden. Extern gesetzte Termine ergeben sich aus den Förderbedingungen und dem Bewilligungsbescheid. Interne Termine werden im Rahmen der Projektplanung bei Antragstellung bzw. in der Phase der Feinplanung (s. Projektzeitplan) gesetzt.

Die Ziele lassen sich somit in Qualitäts-, Finanz- und Terminziele unterteilen.

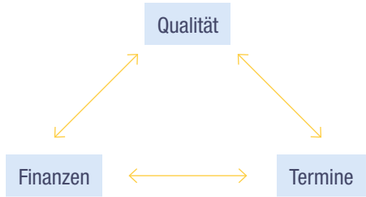

Abb. 12: Zieldreieck

In der Praxis ergeben sich zumeist Konflikte bei der Einhaltung dieser Ziele. So können zu weit gesteckte Ziele hinsichtlich der Umsetzungsqualität zu einer Ausweitung der Kosten führen und somit die Einhaltung von Finanzzielen gefährden. Ebenso können zu eng gesetzte Terminziele die Qualität der erbrachten Leistung gefährden. Es gilt daher, im Rahmen einer guten Projektsteuerung eine ganzheitliche Denkweise zu Grunde zu legen und alle Ziele im Auge zu behalten sowie eine Balance zwischen den jeweiligen Zielen herzustellen.

Projektsteuerung kann auch mit dem Begriff Projektcontrolling beschrieben werden. Controlling wird jedoch fälschlich oft mit Kontrolle gleichgesetzt. Das englische Verb „to control“ bedeutet aber übersetzt „steuern“ oder „lenken“. Dementsprechend verbirgt sich hinter Controlling auch mehr als nur Kontrolle. Controlling gilt als ein Subsystem der Führung, welches die Aufgaben von Planung, Kontrolle, Informationsweitergabe zusammenfasst. Ziel ist die Unterstützung der Führung bei strategischen und operativen Entscheidungen.

Die strategische Entscheidung wird zum Zeitpunkt der Antragstellung getroffen. Die hierfür einsetzbaren Instrumente (z. B. die Stakeholder- und die SWOT-Analyse) werden daher in der Phase der Projektinitiierung (vgl. Kapitel 2 *Allgemeine Instrumente für die Prüfung der Projektidee*) behandelt.

Beim operativen Controlling geht es hingegen darum, die kurzfristigen Unternehmensziele sicherzustellen. Bezogen auf ein ESF-Projekt bedeutet dies die erfolgreiche Umsetzung des Projektes unter Einhaltung der gesetzten Termine und den finanziellen Rahmenbedingungen des Kosten- und Finanzierungsplanes.

Dies geschieht in erster Linie durch die Bereitstellung von gesammelten und aufbereiteten Informationen aus verschiedenen Quellen. Dies ist klassischerweise die Finanzbuchhaltung (FIBU) hinsichtlich der Einhaltung der Finanzziele. Hier gilt es zu beachten, dass die betriebswirtschaftliche Auswertung aus der FIBU für sich alleine nicht ausreicht, um diese Controllingaufgaben zu erfüllen. Zum einen gibt es in ESF-Projekten oft Kosten und Kofinanzierungsbestandteile, die nicht über die FIBU laufen, wie z. B. die pauschalierten Mittel des Arbeitslosengeld II. Zum anderen kann der ESF-Fördersatz als wichtigste Kennzahl im ESF nicht aus der FIBU erfasst werden. Es ist daher wichtig, die Daten der FIBU für den ESF aufzubereiten. Dies beinhaltet die Zuordnung von bereits erfassten Kosten zu ESF-Positionen, die Ergänzung um geldwerte Positionen und auch die Kontrolle über die Förderfähigkeit einzelner Positionen. Diese regelmäßige Kontrolle zur Einhaltung der Finanzziele kann, auch zur Sicherung der Liquidität, mit Mittelabrufen verbunden sein.

Auch die Einhaltung der Qualität- und Terminziele muss regelmäßig geprüft werden. Hierfür ist es wichtig, entsprechende Datenquellen aufzubauen, wie z. B. Statistiken zu den Teilnehmenden, und diese in regelmäßigen Berichten darzustellen.

Im Folgenden werden Ihnen einige Methoden und Instrumente zur Projektsteuerung vorgestellt.

2.4.1. Statusbericht

Zweck eines Statusberichtes ist es, den jeweiligen Zwischenstand in einem Projekt zu definieren und die bislang erzielten Ergebnisse an den definierten Vorgaben zu messen. Statusberichte beziehen dabei immer die verschiedenen Projektdimensionen der Kosten-, Zeit- und Qualitätsziele mit ein. Das Ergebnis ist ein SOLL-IST-Vergleich, aus dem sich ggf. Korrekturmaßnahmen ergeben (vgl. Kapitel 3 *SOLL-IST-Vergleich*). Weitere Informationen zum Statusbericht wie auch eine entsprechende Vorlage finden Sie in der EPM-Arbeitshilfe „Statusbericht".

2.4.2. Projektbesprechung

Ein gutes Mittel zur Steuerung von Projekten sind Projektbesprechungen. Um sie effektiv als Informations- und Entscheidungsplattform nutzen zu können, müssen sie jedoch gut vor- und nachbereitet werden. Folgende Punkte sind hierbei zu beachten:

- Bevor ein Projektbesprechungstermin vereinbart wurde, hatten die Projektteilnehmenden Gelegenheit, ihre Termine auf die Projektsitzungstermine abzustimmen.
- Im Vorfeld der Besprechung wurden Zusammenfassungen zum Stand der Qualitäts-, Termin- und Kostenziele für die jeweiligen Bereiche/Projektpartner/innen erstellt.
- Davon ausgehend wurde die Agenda für die Besprechung entwickelt. Diese wird im Vorfeld der Projektbesprechung allen Teilnehmenden rechtzeitig bekannt gegeben. Wichtig sind hierbei insbesondere folgende TOPs:
  - Kontrolle der Erledigungen aus der vorherigen Besprechung,
  - Reporting der Projekt(team)verantwortlichen (Statusbestimmung zu Qualitäts-, Termin- und Kostenzielen),
  - Umgang mit Abweichungen vom Plan.
- Von der Besprechung wird ein Ergebnisprotokoll, ggf. mit To-Do-Listen, erstellt.

Die fortlaufende Dokumentation der Projektbesprechungen in Form von Protokollen ermöglicht es auch bei einer ggf. erst viele Jahre später erfolgenden Projektprüfung, die getroffenen Entscheidungen, den Durchführungsstand etc. nachzuvollziehen. Hinweise rund um ein gutes Protokoll finden Sie in der entsprechenden EPM-Arbeitshilfe „Protokoll".

2.4.3. Projekttagebuch

Eine andere, weniger gebräuchliche, aber trotzdem sehr sinnvolle Form der Dokumentation der Projektdurchführung ist das Projekttagebuch, d. h. die in geeigneter Form chronologisch abgelegten Notizen der projektverantwortlichen Person.

Nach Art eines Logbuchs werden darin alle Vorkommnisse (z. B. Gesprächsergebnisse) festgehalten und damit für den späteren Nachweis dokumentiert. Das Projekttagebuch dient einerseits dazu, frühere Abläufe nachvollziehen zu können und bei etwaigen Personalwechseln eine möglichst reibungslose Übernahme des Projekts zu gewährleisten. In diesem Zusammenhang ist das Projekttagebuch auch ein wichtiges Mittel, um Risiken zu minimieren, die bei einem plötzlichen Ausfall der Projektleitung entstehen können.

In Kooperationsprojekten kann dem Projekttagebuch auch eine wichtige Funktion als Beweismittel zukommen, etwa wenn es darum geht, berechtigte Forderungen gegenüber Projektpartner/innen zu belegen oder umgekehrt unberechtigte Forderungen von anderen abzuwehren. Hierfür ist es allerdings erforderlich, dieses in einer Form zu führen, die bei einer gerichtlichen Auseinandersetzung Bestand hat. Beispielsweise muss gewährleistet sein, dass das Tagebuch nicht nachträglich manipuliert werden kann.

Andererseits ermöglichtet es auch Schlussfolgerungen darüber, warum ein Projekt erfolgreich oder weniger erfolgreich umgesetzt wurde bzw. ab wann ein Projekt gut oder weniger gut lief und ob bzw. wann man hätte gegensteuern müssen. Auf dieser Basis können die Erfahrungen des Projekts in Form von „Lessons learned" formuliert werden und diese Lernerfolge Folgeprojekten zur Verfügung gestellt werden (vgl. Kapitel 3 *Lessons learned*).

Ausführliche Informationen zur Ausgestaltung und Anwendung eines Projekttagebuchs, wie auch eine entsprechende Vorlage finden Sie in der EPM-Arbeitshilfe „Projekttagebuch".

2.4.4. Mitarbeiter/innengespräch

Das Mitarbeiter/innengespräch zwischen Projektleitung/Führungskraft und Mitarbeiter/in ist eigentlich ein Instrument der Personalführung und der Personalentwicklung. Allerdings bietet es auch ein wichtiges Steuerungselement bei Projekten: Wegen der hohen Arbeitsanforderung und Arbeitsbelastung in der Projektarbeit ist es besonders wichtig, die Beschäftigten zu unterstützen und ihnen die Möglichkeit zu geben, ihre Potenziale zu entwickeln, sodass sie diesen Anforderungen langfristig gerecht werden können. Die Projektleitung erhält durch das Mitarbeiter/innengespräch die Möglichkeit, die Chancen und Risiken der Zielerreichung in dem von dem/der Mitarbeitenden zu verantwortenden Projekt in Bezug auf die personellen Ressourcen zu erkennen. Im Mitarbeiter/innengespräch wird ebenso deutlich, ob und wo Mitarbeitende durch die Anforderungen der Projektdurchführung überfordert werden, als auch in wie hohem Maße die Projektmitarbeitenden das Projekt erfolgreich zu gestalten vermögen. Die Mitarbeiter/innengespräche bilden so die Basis für viele Entscheidungen und Maßnahmen der Projektleitung. Muss sie auf der einen Seite versuchen, die Projektmitarbeitenden so zu unterstützen, dass sie die gesetzten Ziele auch erreichen können, sollte sie auf der anderen Seite auch ggf. die Ziele revidieren, wenn im Mitarbeiter/innengespräch deutlich wird, dass sie auch auf absehbare Zeit nicht erreichbar sein werden. Informationen zu Ablauf, Inhalten, Vorbereitung und Dokumentation eines Mitarbeiter/innegesprächs, wie auch einen Gesprächsleitfaden und Vorlagen für die Dokumentation haben wir Ihnen in der EPM-Arbeitshilfe „Mitarbeiter/innengespräch" zusammengestellt.

2.4.5. Steuerung über Kennzahlen

Kennzahlen sind spezielle, aussagekräftige Messwerte, die eine Verdichtung von Informationen darstellen und Auskunft über Zustände und Veränderungen im Projekt geben. Kennzahlen sind wichtig für die Darstellung des Projekterfolges und dienen als Basis für das Projektcontrolling. Der Vorteil von Kennzahlen ist, dass diese in der Regel zeitnaher vorliegen als Daten aus der Finanzbuchhaltung. Somit können Abweichungen frühzeitig erkannt und entsprechende Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Kennzahlen sollten außerdem von den Mitarbeitenden verstanden werden, die das Projekt umsetzen und zu verantworten haben. Wichtig ist daher, dass Kennzahlen in Organisationen gemeinsam mit den Mitarbeitenden nach einem einheitlichen Verfahren ermittelt werden, damit diese sich nicht umgewöhnen müssen und einzelne Projekte miteinander vergleichbar sind.

Im ESF sind zwei Kennzahlen von besonderer Bedeutung für die Projektsteuerung: Der ESF-Fördersatz und die Teilnehmendenzahlen.

Zur Kontrolle und Steuerung des Fördersatzes ist es wichtig, ein eigenes Controlling-Instrument zu schaffen, da dieser weder über die eigene Finanzbuchhaltung ermittelt wird, noch im Rahmen der Eingaben in die ZuMa-Anwendung eine Kontrolle erfolgt. Hinweise hierzu entnehmen Sie bitte der EPM-Arbeitshilfe „Projektcontrolling“.

Die Kontrolle und Steuerung der Anzahl der Teilnehmenden ist insbesondere dann von hoher Bedeutung, wenn die Kofinanzierung aus Leistungen an die Teilnehmenden (z. B. ALG II, Mehraufwandsentschädigung) oder Fallpauschalen besteht. Sie sollten in diesem Fall unbedingt eine Verlaufsplanung der Teilnehmenden vornehmen und diese Kennzahl regelmäßig überwachen. Die Kennzahl wird anhand einer Verlaufsprognose für den Projektzeitraum, aufgeteilt nach Monaten, ermittelt. Dies ermöglicht eine Berechnung der Kofinanzierung und der Auslastung zu unterschiedlichen Zeitpunkten und kann bei der Personalplanung berücksichtigt werden. Die Verlaufsprognose kann auch als Zielvorgabe für die Projektleitung dienen. Solche Kennzahlen sind Mitarbeitenden leichter zu vermitteln als anonyme finanzwirtschaftliche Daten (z. B.: „5.000 Euro Kofinanzierung pro Monat.“). Weiterhin können sie auch schneller ermittelt und überprüft werden. Dadurch wird es möglich, rasch Änderungsmaßnahmen einzuleiten, wenn sich gravierende Abweichungen abzeichnen. Informationen zum Vorgehen wie auch ein entsprechendes Excel-Tool finden Sie in der EPM-Arbeitshilfe „Verlaufsplanung Teilnehmende“.

Des Weiteren sollten für die inhaltliche Zielerreichung weitere Kennzahlen entwickelt werden. Diese hängen von den Indikatoren ab, die im Rahmen der Antragstellung angegeben werden (vgl. Kapitel 1 *Datenerhebung, Zielsetzung und Indikatorik*). Diese müssen im Rahmen der Projektumsetzung ermittelt werden. Im Kapitel 2 *Die Projektbeschreibung* wurde Ihnen empfohlen, zur Erfolgskontrolle und Projektsteuerung konkrete individuelle Output- und Ergebnisindikatoren für das eigene Projekt festzulegen. Soweit Sie diese im Rahmen der Antragstellung entwickelt haben, sollten Sie nun auch deren Überprüfung sicherstellen. Eine zuverlässige Methode dafür ist es, Kennzahlen zu entwickeln und über die Projektlaufzeit hin zu verfolgen. Auch hier finden Sie ausführlichere Informationen in der EPM-Arbeitshilfe „Kennzahlen“.

2.4.6. SOLL-IST-Vergleich

Der SOLL-IST-Vergleich dient der Abstimmung, inwieweit Planzahlen (SOLL) erreicht wurden. Der SOLL-IST-Vergleich kann zum Beispiel zur Überprüfung der entstandenen Kosten und der Finanzierung im Projekt im Vergleich zu den Planzahlen dienen. Ebenso kann ein SOLL-IST-Vergleich zur Überprüfung inhaltlicher Kennzahlen (z. B. Output- und Ergebnisindikatoren) durchgeführt werden. So gewinnen Sie einen Überblick über eingetretene Abweichungen und können entsprechende Maßnahmen zur Gegensteuerung ableiten. Die EPM-Arbeitshilfe „SOLL-IST-Vergleich“ stellt Ihnen alles Wissenswerte zum Thema SOLL-IST-Vergleich zusammen und liefert eine entsprechende Vorlage.

2.4.7. Liquiditätsplanung

Liquidität wird als die Fähigkeit von Unternehmen bezeichnet, laufende Verbindlichkeiten wie eingehende Rechnungen, anstehende Daueraufträge etc. fristgerecht und uneingeschränkt bezahlen zu können. Bei der Umsetzung von ESF-Projekten ist es wichtig, die Liquidität für das/die Projekt/e sowie die Gesamtorganisation im Auge zu behalten. Vor allem für kleinere Träger, für die Einnahmen und Ausgaben im Rahmen des ESF-Projektes einen großen Anteil am gesamten Finanzvolumen ausmachen, ist eine gute Liquiditätsplanung von entscheidender Bedeutung.

So kann ein Träger trotz erfolgreicher Arbeit im Projekt (z. B. ausreichend Teilnehmende, gute Erlöse aus angebotenen Dienstleistungen) in Liquiditätsschwierigkeiten kommen, wenn bspw.:

- Teilnehmenden bezogene Zuwendungen der Leistungsträger/Finanziers, die als Kofinanzierung im Projekt eingesetzt werden, lange auf sich warten lassen,
- Kunden bzw. Kundinnen offene Forderungen nicht oder sehr spät begleichen,
- der Mittelabruf im ESF-Projekt zu spät erfolgt.

Dann kann der Träger eventuell selbst seinen Zahlungsverpflichtungen (z. B. Vergütung des Personals, Vergabe größerer Aufträge) nicht mehr nachkommen. Auch kann die Bearbeitung der Mittelanforderung durch die L-Bank etwas Zeit in Anspruch nehmen. Die Auszahlung des Restbetrages nach Abgabe des Verwendungsnachweises kann mehrere Wochen dauern.

Um eine gute Liquidität zu gewährleisten, ist es sinnvoll, eine Liquiditätsplanung zu erstellen, die am besten das ganze Projektjahr umfassen sollte. Voraussetzung hierfür ist die exakte Planung sämtlicher im Projekt anfallender Ausgaben und Einnahmen, geordnet nach deren Zahlungs- bzw. Fälligkeitsterminen. Informationen zum Vorgehen und eine Vorlage zur Liquiditätsplanung finden Sie in der EPM-Arbeitshilfe „Liquidität“.

2.4.8. Risikobewertung

Projekte haben eine Eigendynamik und entwickeln sich dynamisch aufgrund der Prozessorientierung. Dies kann die Zielrichtung des Projektes beeinflussen und es kann nachhaltige Wirkung zeigen:

- Vormals engagierte Mitstreiter/innen im Projekt wechseln ihre Meinung, ziehen sich zurück oder bauen versteckt Hürden und Hindernisse auf, um das Projekt zu blockieren.
- Die Umfeldbedingungen haben sich geändert. Denken Sie an unvorhergesehene politische oder wirtschaftliche Krisen oder an bevorstehende Wahlen.
- Die rechtlichen Rahmenbedingungen wurden aktuellen Entwicklungen angepasst. Dadurch lassen sich einzelne Ziele nicht mehr erreichen und andere Ziele müssen gesetzt werden.

Daher ist eine laufende Stakeholder- und Risikoanalyse sinnvoll. Dabei kann auf die Analysen zum Zeitpunkt des Antrags zurückgegriffen werden (vgl. Kapitel 2 *Allgemeine Instrumente für die Prüfung der Projektidee*). Oft geht es um einen Abgleich und um wahrgenommene Indizien, die das Projekt früher oder später beeinflussen könnten.

2.5. Qualitätsmanagement als Bestandteil des ESF-Projektmanagements

Aufgabe des Qualitätsmanagements (QM) ist es, unabhängig von der jeweils zu Grunde gelegten Norm, die Qualität der Projektarbeit und damit auch die erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten. Es gibt eine Vielzahl von QM-Systemen wie z. B. EFQM, AZAV oder DIN EN ISO. Alle Regelwerke beziehen sich jedoch grundsätzlich auf den Regelkreis der Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung.

Am Anfang und Ende des Regelkreises steht jeweils der Kunde bzw. die Kundin, im Falle von ESF-Projekten sind es meist Kostenträger und Projektteilnehmende. Im Groben geht es um folgendes:

- **Alle** relevanten Tätigkeiten und Arbeitsabläufe werden identifiziert, strukturiert und dokumentiert.
- Schwachstellen, risikobehaftete Prozesse und Verbesserungspotenziale innerhalb der Organisation können somit festgestellt werden.
- Transparenz wird durch klar strukturierte Abläufe geschaffen.
- Verantwortlichkeiten werden klar definiert.
- Die Einarbeitung/Vertretung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird dadurch erleichtert.
- Die Dokumentation wird entsprechend verbessert/optimiert.
- Risikos werden minimiert.
- Durch Fehlervermeidung können Kosten reduziert statt nur korrigiert werden.
- Die Kundenzufriedenheit bzw. Zufriedenheit von Teilnehmenden und Fördergeber/in kann damit erhöht werden.

In Teil 2 dieses Handbuchs stellen wir in Kapitel 7 *Qualitätsmanagement* ausführliche Informationen rund um das Qualitätsmanagement dar und führen die gerade genannten Punkte eines qualitätsorientierten Projektmanagements genauer aus. Grundsätzlich ist die Einführung eines QM-Systems eine komplexe Aufgabe, die Veränderungen für die Organisation eines Unternehmens und für die Mitarbeitenden mit sich bringt. Nichtsdestotrotz erspart ein gezieltes QM Zeit, Arbeit und somit Kosten und gewährleistet eine einheitliche und geregelte Vorgehensweise der Projektumsetzung, die an das geltende QM-System angepasst ist.

Hier kann bspw. eine Vorgabe sein, für jedes Projekt ein Organigramm, eine Verantwortungsmatrix, einen Projektplan und einen Statusbericht zu erstellen. Des Weiteren können Angaben gemacht werden, wie Kennzahlen festzulegen und zu erheben sind.

Auch kann klar definiert werden, welche Phasen ein Projekt hat, wie diese zu dokumentieren sind und wie mögliche Risiken identifiziert werden und Gegenmaßnahmen ergriffen werden.

Erstellt man nun zu den genannten Punkten allgemeine Vorlagen (im Sinne mitgeltender Unterlagen), können diese für jedes Projekt individuell angepasst und genutzt werden.

Praktisch kann dies so aussehen, dass Prozesse zu den Themen „Projektplanung“, „Projektmanagement“, „Projektabschluss“ und „Risikomanagement“ allgemeingültig erstellt und im QM-Handbuch hinterlegt werden. Das dort beschriebene Vorgehen ist dann verpflichtend in allen Projekten anwendbar.

Ein Vorteil, der sich hieraus ergibt: Die Mitarbeitenden haben in jedem Projekt ähnliche Strukturen, Abläufe, Dokumente und Vorgaben und können so leichter auch Vertretungen übernehmen. Hinzu kommt, dass Projekte auch miteinander verglichen werden können. So können u. U. Verbesserungsmöglichkeiten erkannt werden.

Seit dem Jahr 2012 fördert die Bundesagentur für Arbeit berufliche Weiterbildung über Bildungsgutscheine nur noch, wenn eine Träger- und Maßnahmezertifizierung vorliegt, welche die gesetzlichen Qualitätsanforderungen der AZAV erfüllen. Dies gilt ebenso für Maßnahmen nach § 45 SGB III.

Dies hat zur Folge, dass viele Bildungsträger ihr QM-System nach den Kriterien der AZAV auslegen. Die AZAV regelt die Zulassung und konkretisiert die Qualitätsanforderungen.

Für die Beantragung und Umsetzung entsprechender Arbeitsmarktdienstleistungen in Projekten ist eine Zertifizierung nach AZAV also notwendig. Dementsprechend wird es noch wichtiger, sich als Projektträger in Analogie zu den Anforderungen der DIN EN ISO 9001:2008 mit einem qualitätsorientierten Projektmanagement zu beschäftigen. Dieses umfasst:

- Vorgaben zur Projektpolitik
- Vorgaben zur Lenkung von Projektdokumenten
- Vorgaben zur Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen
- Vorgaben zur Projektsteuerung und zum Projektcontrolling

Lesen Sie hierzu also in Kapitel 7 *Qualitätsmanagement* weiter.

EPM-Arbeitshilfen zu diesem Abschnitt:

- Änderungsantrag und -mitteilung
- Audit
- Bewilligungsbescheid
- Checkliste Terminübersicht ESF in Baden-Württemberg
- Kennzahlen
- Liquidität
- Mitarbeiter/innengespräch
- Mittelanforderung
- Monitoring
- Projektcontrolling
- Projekttagebuch
- Projektzeitplan
- Protokoll
- Qualitätsmanagement
- Sachbericht
- SOLL-IST-Vergleich
- Stakeholderanalyse
- Statusbericht
- Verlaufsplanung Teilnehmende
- Verwendungsnachweis
- Zielentwicklung und -definition
- ZuMa

3. Der Projektabschluss

Jede Projektumsetzung kommt irgendwann zu einem Ende und damit zur letzten Phase eines Projekts, der Ergebnissicherung, auch als Projektabschluss bezeichnet.

Abb. 13: Übersicht Projektphasen: Ergebnissicherung, Abschluss

Jedes Projekt hat einen festen Starttermin und ein festgelegtes Ende. Ein Projektende hat dabei immer positive und negative Aspekte. Es kann zurückgeblickt werden auf das Projekt, auf die Teilnehmenden, die erreicht wurden und die positiven Entwicklungen, die durch das Projekt für sie möglich wurden. Ebenso blickt man zurück auf so manche Schwierigkeit, vor der das Projektteam stand und die gemeinsam bewältigt wurde. Dies kann beispielsweise im Rahmen einer Projektabschlusssitzung stattfinden. Zusätzlich zum (End-)Verwendungsnachweis ist auch ein Projektbericht (Sachbericht) für den/die Fördergeber/in zu erstellen. Grundsätzlich ist auch das Wissensmanagement ein wichtiges Thema für ESF-Träger, damit das Know-how nach Projektende nicht verloren geht. Daher ist es wichtig, bereits einige Zeit bevor das Projekt offiziell abgeschlossen wird, Vorbereitungen für den Projektabschluss zu treffen.

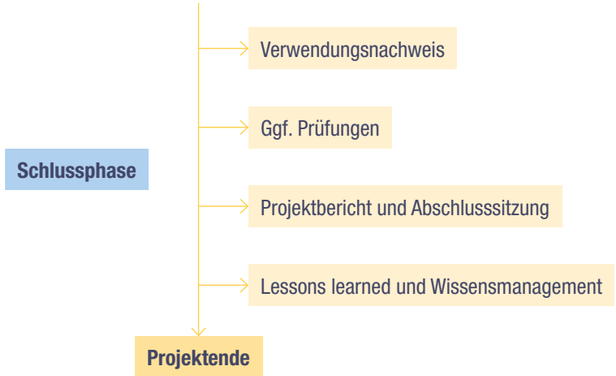

Abb. 14: Bestandteile des Projektabschluss

3.1. Verwendungsnachweis

Die ordnungsgemäße Mittelverwendung ist durch einen Verwendungsnachweis darzulegen. Der Verwendungsnachweis wird kalenderjährlich erstellt. Die Unterlagen sind spätestens drei Monate nach Ende des Kalenderjahres (bis 31. März) bzw., wenn das Projekt unterjährig endet, zusätzlich bis drei Monate nach Projektende abzugeben.

Der Verwendungsnachweis umfasst:
- den zahlenmäßigen Nachweis mit Beleglisten,
- den Nachweis der Personalausgaben,
- die Aufgabenbeschreibung,
- den Sachbericht,
- Publizitätsnachweise (z. B. Flyer, Dokumentationen),
- Monitoringdaten (Teilnehmende, Unternehmen).

Teil des Verwendungsnachweises ist der Sachbericht. Dieser gibt Auskunft über die Verwendung der ESF-Fördermittel und das damit erzielte Ergebnis. Der Sachbericht ist ein fester und wesentlicher Bestandteil der Abrechnungsunterlagen und dient der Beurteilung, ob und inwieweit das Projekt planmäßig verlaufen ist, die geplanten Inhalte umgesetzt und die Projektziele bzw. Ergebnisse erreicht wurden. Der Sachbericht gibt Auskunft über im Projektverlauf eingetretene Veränderungen bzw. Abweichungen gegenüber dem Antrag. Diese müssen im Sachbericht begründet werden. Bei mehrjährigen Projekten handelt es sich um einen jährlich fortzuschreibenden zusammenfassenden Bericht. Je nach Förderbereich wird der Sachbericht zusätzlich zum Versand an die L-Bank auch dem zuständigen Ministerium bzw. regionalen ESF-Arbeitskreis übermittelt (siehe hierzu EPM-Arbeitshilfen „Verwendungsnachweis“ und „Sachbericht“).

Der einmal abgegebene Verwendungsnachweis ist bindend. Nachträgliche Änderungen sind ausführlich zu begründen und mit entsprechenden Belegen nachzuweisen. Daher ist das Führen von Beleglisten essentiell (vgl. Kapitel 3 *Belegführung und Dokumentation*). Im Rahmen der Prüfung des Verwendungsnachweises durch die L-Bank kann es zu Rückfragen kommen. Häufige Fragen bei der Prüfung des Schlussverwendungsnachweises betreffen den rechnerischen Nachweis von Kostenverteilungsschlüsseln und auch Nachweise der Einzelkosten (vgl. hierzu EPM-Arbeitshilfe „Checkliste häufige Prüffeststellungen“). Auch sind auf Anforderung der L-Bank Nachweise wie Kontoauszüge/Kassenauszüge oder Bankauskünfte vorzulegen.

3.2. Prüfungen

Im Projektverlauf und nach Projektende können Prüfungen stattfinden, um die zweckentsprechende Mittelverwendung der ESF-Mittel sicherzustellen. Das Prüfsystem umfasst folgende Finanzkontrollen:
- Verwaltungskontrollen durch die L-Bank:
  - Belegprüfungen (mind. 15 % der förderfähigen Gesamtausgaben des OP) und Vor-Ort-Kontrollen (mind. 5 % der förderfähigen Gesamtausgaben des OP); Auswahl per Stichprobe;
  - Antragsprüfungen und Prüfungen der Verwendungsnachweise (inkl. Mittelabrufe) bei allen ESF-Projekten.
- Prüfungen der „Europäischen Finanzkontrolle“ (EFK) – Prüfbehörde im Finanzministerium Baden-Württemberg und beauftragte Prüfstelle bei der Oberfinanzdirektion Karlsruhe; Auswahl per Stichprobe,
- Prüfungen der Bescheinigungsbehörde (ESF-Zahlstelle),
- ggf. sind auch Prüfungen durch EU-Stellen möglich.

Prüfungen sind jederzeit möglich. Der/die Zuwendungsempfänger/in ist verpflichtet, dem/der Prüfer/in Zugang zu den Unterlagen zu gewähren, angeforderte Unterlagen vorzulegen und für das Vorhaben relevante Auskünfte zu erteilen. Ausführliche Informationen rund um das Thema Prüfungen finden Sie in der EPM-Arbeitshilfen „Checkliste häufige Prüffeststellungen“ und „Prüfungen im ESF“.

3.3. Lessons learned

3.3.1. Der Projektbericht

Verlauf und Ergebnisse eines Projektes werden in der Regel in einem Abschlussbericht für den/die Projektauftraggeber/in festgehalten. In ESF-Projekten muss mit dem Verwendungsnachweis ein Sachbericht abgegeben werden. Es lohnt sich jedoch, den Abschlussbericht nicht nur für den/die Fördergeber/in anzufertigen, sondern diesen auch als Dokument für die eigene Reflexion über das Projekt zu nutzen.

Abschlussberichte enthalten immer Hinweise auf:
- den Projektauftrag, Verlauf und Ergebnis zu den Projektzielen,
- Meilensteinprotokolle,
- die Liste der noch offenen Punkte oder nicht erreichten Ziele,
- ggf. Klärung der Zuständigkeit nach Projektabschluss.

3.3.2. Die Abschlusssitzung

Oft enden Projekte mit einer Abschlusssitzung der Projektmitarbeitenden oder einer kleinen Feier[55] mit den Projektteilnehmenden, weiteren Projektbeteiligten oder sogar mit externen Gästen durchgeführt. Das Ende eines Projekts kann auch noch einmal dazu verwendet werden, um auf die erzielten Erfolge hinzuweisen und die Öffentlichkeit über den Projektverlauf und die Ergebnisse zu informieren.

Allerdings sollte eine Feier die interne Abschlusssitzung der Projektmitarbeitenden nicht vollständig ersetzen. Was nach außen nicht erkennbar wird, sind Probleme und Konflikte, die mit dem Projektende einhergehen. Definitionsgemäß ist ein Projekt dadurch gekennzeichnet, dass es einen terminierten Beginn und ein terminiertes Ende hat. Das wissen alle Projektbeteiligten. Und doch ist das Ende eines Projektes immer auch ein Abschied mit positiven und negativen Aspekten:

Verabschieden müssen sich die Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter von ihren Projektkolleginnen und -kollegen, mit denen sie vertrauensvoll zusammengearbeitet haben.

Auch aus der Rolle des/der Projektmitarbeitenden zu schlüpfen ist eine Art Abschied. In dieser Rolle waren andere Anforderungen und Kompetenzen an Mitarbeitende gestellt, die im Routinealltag nicht mehr abgerufen werden. Im Projekt entdeckte und eingesetzte Fähigkeiten werden z. T. nicht mehr gebraucht. Die Projektmitarbeitenden kehren an die alten Arbeitsplätze zurück.

Für einige Mitarbeitende kann das Projektende auch das Ende des Beschäftigungsverhältnisses darstellen.

Freude über das gelungene Projekt und ein klein wenig Trauer über die Auflösung des Projektteams sind eng mit der Abschlusssitzung verbunden. Sie sollte deshalb gut vorbereitet werden und sollte auch die emotionalen Aspekte berücksichtigen.

55 Falls Sie Ihren Projektmitarbeitenden oder den Teilnehmenden dabei eine kleine Aufmerksamkeit überreichen wollen, denken Sie bitte daran, dass Blumenpräsente und Geschenke im ESF nicht förderfähig sind. Auch die Kosten für die Bewirtung bei nicht-öffentlichen Veranstaltungen sind nicht förderfähig.

Die Abschlussbesprechung wird genutzt, um das Projekt Revue passieren zu lassen. In entspannter Runde können die kritischen und belastenden Momente reflektiert werden. Ursachen kritischer Ereignisse während des Projektes lassen sich emotionsfreier analysieren. Eine gute Voraussetzung, um daraus Schlussfolgerungen für weitere Projekte zu ziehen. Im Rahmen der Abschlussbesprechungen (Ergebnisbewertung des Projektverlaufs) stehen folgende Themen auf der Tagesordnung:
- Was ist in diesem Projekt gut gelaufen?
- Was ist in diesem Projekt schlecht gelaufen?
- Was hätten wir anders machen können/sollen?
- Was sollte in zukünftigen Projekten berücksichtigt werden?
- Was haben wir aus diesem Projekt gelernt?

Diese Erfahrungen gehören nicht in einen offiziellen Projektbericht. Es genügt, wenn das Protokoll der Abschlussbesprechung die relevanten Hinweise zur Optimierung von Abläufen, Strukturen und methodischem Vorgehen enthält, um vergleichbare Fehler in einem Folgeprojekt zu vermeiden.

3.3.3. Wissensmanagement

Auch im Rahmen von ESF-Projekten ist Wissensmanagement von Bedeutung. Wissensmanagement dient dazu, vorhandenes Wissen und „Know-how“ innerhalb der Organisation zu „sichern“ und den Mitarbeitenden zugänglich zu machen. Weder Wissen noch erarbeitete Konzepte/Produkte/Dienstleistungen dürfen durch Personalwechsel oder das Ende des Projektes verloren gehen. Durch Wissensmanagement kann Zeit (und somit Kosten) gespart werden, da auf vorhandene Informationen zurückgegriffen werden kann und diese ggf. auf andere Projekte anwendbar sind bzw. nur noch angepasst werden müssen.

Die Aufgabe besteht also darin, zu definieren was, wie, wo und durch wen „gesichert“ werden soll und wie diese Informationen für alle zugänglich gemacht werden. Wissensmanagement knüpft somit an das Berichtswesen (und indirekt an das QM) an.

Informationen, die strategisch wertvoll sein können:
- Kontakte, Kooperationspartner/innen, Förderer/Förderinnen, Sponsoren/Sponsorinnen,
- erarbeitete (oder abgelehnte) Konzepte,
- Dokumentationsvorlagen (Checklisten, Stundenerfassungen etc.),
- Vertragsvorlagen (Kooperationspartner/innen, Honorarkräfte etc.),
- Ausschreibungen,
- Controlling-Instrumente (Excel-Tools etc.),
- Leitfäden, Handbücher, Prozessbeschreibungen,
- Schnittstellenregelungen (ggf. Kommunikationsregeln).

Es empfiehlt sich der Aufbau einer „Wissensdatenbank“. Diese kann unterschiedlich auf verschiedenen Ebenen strukturiert sein (je nach Organisation):

- Förderprogramme (EU, national),
- Projekte (abgeschlossene, laufende, abgelehnte, Projektideen),
- Musterdokumente (Konzepte, Verträge, Vorlagen etc.).

Jede Organisation sollte für sich entscheiden, welches Vorgehen am sinnvollsten ist und wie dieses in vorhandene Strukturen des Projekt- und Qualitätsmanagements sowie des Berichtswesens integriert werden kann.

EPM-Arbeitshilfen zu diesem Abschnitt:

- Allgemeine Belegführung
- Belegliste
- Bewilligungsbescheid
- Checkliste Terminübersicht ESF in Baden-Württemberg
- Checkliste häufige Prüffeststellungen
- Dokumentation Personalkosten
- Förderfähige Ausgaben
- Kosten- und Finanzierungsplan
- Kostenverteilungsschlüssel
- Lessons learned
- Monitoring
- Protokoll
- Prüfungen im ESF
- Publizitätsvorgaben
- Sachbericht
- Verwendungsnachweis
- ZuMa

Teil 2: Vertiefende Themen zum erfolgreichen ESF-Projektmanagement

Teil 2 liefert vertiefende Informationen zu ausgewählten Themen des professionellen Managements von ESF-Projekten bzw. den Zusammenhängen in Bezug auf den Kontext der Gesamtorganisation. Dementsprechend ist Teil 2 für all diejenigen gedacht, die ihr Wissen vertiefen möchten oder Anregungen für spezifischere Management-herausforderungen im Sinne von Schnittstellen mit der Gesamtorganisation suchen. Teil 2 ist dabei **keineswegs** für **ESF-Projektträger verpflichtend, sondern** als **Empfehlung bzw. Anregung** gedacht.

Übersicht der Kapitel in Teil 2

Kapitel 4: Öffentlichkeitsarbeit **114**
Kapitel 5: Evaluation **126**
Kapitel 6: Diversity und ESF **136**
Kapitel 7: Qualitätsmanagement **152**
Kapitel 8: Risikomanagement **162**
Kapitel 9: Besonderheiten des Multiprojektmanagements **172**
Kapitel 10: Kooperationsprojekte **184**
Kapitel 11: Management transnationaler Projekte **198**

Kapitel 4: Öffentlichkeitsarbeit

1. Grundlagen der Öffentlichkeitsarbeit **115**
2. Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit im ESF **116**
3. Gezielte Umsetzung von Öffentlichkeitsarbeit **117**
3.1. Planung von Kommunikationsmaßnahmen 117
3.2. Gestaltung und Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit 119
3.3. Presse- und Medienarbeit 121
3.3.1. Grundlagen 121
3.3.2. Instrumente 121
3.3.3. Hinweise für eine funktionierende Pressearbeit 121
3.4. Online-Marketing im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit 123
4. Lobbyarbeit **124**

Kapitel 4: Öffentlichkeitsarbeit

1. Grundlagen der Öffentlichkeitsarbeit

Hier soll weniger eine weitere Definition von Öffentlichkeitsarbeit geliefert als darauf verwiesen werden, dass sich die Öffentlichkeitsarbeit von kommerziellen Unternehmen und sozialen Projekten grundlegend aufgrund ihrer Zielsetzung unterscheidet. Steht bei den Erstgenannten die Gewinnmaximierung an vorderster Stelle, so bilden bei Letzteren soziale und gesellschaftliche Ziele die Primärorientierung. Der Öffentlichkeitsarbeits-Begriff in diesem Beitrag orientiert sich an der von den US-Amerikanern James E. Grunig und Todd Hunt geprägten Definition der Public Relations: „We define public relations as the management of communication between an organization and its publics“[56]. Der Begriff der „Relations“ überzeugt auch deshalb, weil er einen dynamischen Beziehungsaspekt dem statischen Begriff der „Öffentlichkeitsarbeit“ gegenüberstellt. Der hier verwandte Kommunikationsbegriff orientiert sich letztlich am Watzlawick’schen „man kann nicht nicht kommunizieren“.

Es werden zwei wichtige Instrumente unterschieden:

- **Werbung** ist der bewusste Versuch, Menschen unter Einsatz spezifischer Kommunikationsmittel zu einem bestimmten, absatzpolitischen Zielen dienenden Verhalten zu bewegen. Werbung ist die verkaufspolitischen Zwecken dienende, absichtliche und zwangsfreie Einwirkung auf Menschen mit Hilfe spezieller Kommunikationsmittel.
- **Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations (PR)** ist das zielgerichtete Gestalten der Kommunikation zwischen Organisationen und ihrer relevanten Öffentlichkeit (Stakeholdern), das zu Vertrauen, Akzeptanz und Interessensausgleich führen soll, um somit den Erfolg und den Bestand von Organisationen in einer dynamischen Umwelt langfristig zu sichern.

Man kann Öffentlichkeitsarbeit und Werbung nach **zwei Kriterien unterscheiden**:

1. **Ziel:** Werbung möchte verkaufen, Öffentlichkeitsarbeit möchte Vertrauen schaffen und informieren.
2. **Inhalt:** Werbung konzentriert sich auf ein ganz bestimmtes Produkt, Öffentlichkeitsarbeit auf breitere Aspekte, wie ein inhaltliches Anliegen, ein Projekt oder das Gesamtunternehmen. Die Instrumente aus der Werbung sind jedoch auch für ESF-Projekte, z. B. bei der bewussten Gestaltung von Printmedien, gut einsetzbar.

Was ist eigentlich „gute“ Öffentlichkeitsarbeit?

Jedes Projekt ist einzigartig. Deshalb gibt es nicht DIE „gute“ Öffentlichkeitsarbeit. Allerdings lassen sich durchaus Kriterien entwickeln, die einen Nachweis über Wirksamkeit und Nachhaltigkeit ermöglichen. Die reine Existenz einer Projektwebseite ist beispielsweise nicht notwendigerweise ein Ausweis gut gemachter Öffentlichkeitsarbeit. Es kommt auf eine adressatengerechte Kommunikation mit Fördergebern/Fördergeberinnen, Zielgruppe, Stakeholdern, Öffentlichkeit usw. an. Im Folgenden geben wir diesbezüglich einige Hinweise.

Ziele der Öffentlichkeitsarbeit

- kontinuierliche Vergrößerung des Bekanntheitsgrades
- Präsenz in der Öffentlichkeit zeigen
- Sympathie erzeugen, Beziehungsarbeit leisten
- Standpunkte darlegen, Themen bedienen
- Imagestärkung, Trägerpositionierung
- Neukund/innen- und/oder Stakeholdergewinnung
- Krisenkommunikation
- Expertenstatus erlangen

56 Gruning, James E./Hunt, Todd T. (1984): Managing Public Relations

2. Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit im ESF

Alle ESF-Projektträger sind verpflichtet, die Öffentlichkeit wie auch die Teilnehmenden in ihrem Projekt über die ESF-Förderung zu informieren. Öffentlichkeitsarbeit ist jedoch auch ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Projekt selbst. So werden das Erreichen der Zielgruppe und der Multiplikator/innen sowie die Verbreitung eines erfolgreichen Handlungsansatzes in die Praxis und die Politik ermöglicht. Zudem trägt sie sowohl zu einer höheren Bekanntheit des Projekts wie auch des Projektträgers bei.

Für die EU ist es aus politischen und strategischen Gründen wichtig, durch Informations- und Kommunikationsmaßnahmen den Beitrag des ESF für die Bürgerinnen und Bürger in der Union sichtbar zu machen. Dieses Ziel ist im Hinblick auf deren Akzeptanz der EU und damit für den politischen Zusammenhalt von großer aktueller Bedeutung.

Die Mitgliedsstaaten sind verpflichtet, Informations- und Kommunikationsmaßnahmen zur Bekanntmachung der Ergebnisse und Auswirkungen der Programmumsetzung durchzuführen (Artikel 115 der Verordnung EU 1303/2013). Die ESF-Verwaltungsbehörde Baden-Württemberg hat hierzu in der Kommunikationsstrategie vom 03.11.2014 für das OP Baden-Württemberg Maßnahmen zur Öffentlichkeitsarbeit und zur Bekanntheit der Strategie, des OPs und Vorhabens sowie zur Rolle der Fonds und der Union für Baden-Württemberg festgelegt[57].

Die geförderten Projekte sind entsprechend dazu verpflichtet, durch Publizitätsmaßnahmen und Information der Öffentlichkeit wie auch aller Projektbeteiligten – insbesondere die Teilnehmenden – die Bekanntheit des ESF und dessen Beitrags zur Sozial- und Arbeitsmarktpolitik in Baden-Württemberg zu steigern.

Hierbei gilt es die Publizitätsvorgaben und die Förderfähigkeitsregelungen des ESF zu beachten. Diese sind in den Nebenbestimmungen zur Projektförderung (N-BEST-P-ESF-BW) geregelt und Bestandteil der Bewilligung. Alle Unterlagen zur Publizität müssen aufbewahrt und bei Prüfungen vorgelegt werden. Auch die Medienberichterstattung („Pressespiegel“) muss dokumentiert werden. Für die Öffentlichkeitsarbeit können ESF-Projekte auch die kostenlosen Materialien der ESF-Verwaltungsbehörde (bspw. Kulis, Blöcke, Flyer zur ESF-Förderung) nutzen. Diese können im Webshop unter www.esf-bw.de bestellt werden. Zudem stehen auf der ESF-Website die entsprechenden Vorlagen für Plakate sowie aktuelle Logos zum Download zur Verfügung. Weitere Informationen finden Sie im Kapitel 3 *Öffentlichkeitsarbeit und Publizitätsvorgaben* im ersten Teil dieses Handbuchs sowie in den EPM-Arbeitshilfen „Publizitätsvorgaben“ und „Aufbewahrungsfristen“.

57 Das ISG hat in einer 2016 in Baden-Württemberg durchgeführten repräsentativen Bevölkerungsumfrage festgestellt, dass der ESF weitestgehend unbekannt war. Eine erneute Befragung soll 2020 erfolgen, um die Wirksamkeit der Öffentlichkeitsarbeit zu bilanzieren. Weitere Infos unter: https://www.esf-bw.de/esf/fileadmin/_migrated/content_uploads/Bevoelkerungsbefragung_ESF_2015_160302_02.pdf (Abrufdatum: 06.10.2017, 10:30).

3. Gezielte Umsetzung von Öffentlichkeitsarbeit

Von Henry Ford, Gründer des Automobilherstellers Ford Motor Company, ist folgender Satz überliefert: „Ich weiß, dass ich die Hälfte meiner Werbeausgaben zum Fenster hinaus werfe. Leider weiß ich nicht welche Hälfte.“ Wichtig ist ferner auch die Erkenntnis, dass auch die längste Reise mit dem ersten Schritt beginnt. Daher gilt, dass auch in der Öffentlichkeitsarbeit nicht der dritte Schritt vor dem ersten gemacht werden sollte. Gerade unter knappen Zeit- und Geldbudgets sollte mit einem Kommunikationsplan die Grundlage für die Aktivitäten geschaffen werden.

3.1. Planung von Kommunikationsmaßnahmen

Die Öffentlichkeitsarbeit eines ESF-Projekts ist immer in Zusammenhang mit der Öffentlichkeitsarbeit des Projektträgers zu sehen. Gerade im Hinblick darauf, dass Träger verschiedene Aufgaben und vielleicht auch Projekte bearbeiten, kommt es schnell zu konkurrierender oder sich widersprechender Öffentlichkeitsarbeit. Manche Träger haben ein eigenes Corperate Design und/oder eine/n eigene/n PR-Beauftragte/n. Hierauf sollte auch bei Projekten Bezug genommen werden und eine entsprechende Abstimmung erfolgen (z. B. nicht mehrere Pressemitteilungen an einem Tag herausgeben). Auch falls es bei Ihrem Träger solches nicht gibt, sollten Sie sich auf jeden Fall zumindest mit der Abteilungs- oder Geschäftsleitung abstimmen. Man spricht in diesem Zusammenhang häufig auch von integrierter Kommunikation, also von einer Abstimmung innerhalb der Organisation, der Abteilung, des Projekts bzgl. formaler, zeitlicher und inhaltlicher Gestaltung der Öffentlichkeitsarbeit[58]. Sehr hilfreich kann es dabei sein, für die Projektlaufzeit einen Kommunikationsplan zu erstellen, ihn intern entsprechend abzustimmen und daraus abgeleitet entsprechende Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben:

Abb. 15: Phasen des Kommunikationsplans

58 Vgl. Homburg C., Krohmer H. (2009): Marketingmanagement. Strategien – Instrumente – Umsetzung –Unternehmensführung, S. 763 f.

- **Phase 1: Standortbestimmung – IST-Analyse:** Sammlung von Daten, Fakten und Zahlen rund um Ihr Projekt, Ihr Angebot, Ihre besonderen Kompetenzen, das Umfeld und bisherige Kampagnen, verwendete Medien, zentrale Aussagen, verwendete Logos etc. Bewerten Sie auch die Erfolge und Misserfolge und die externe und interne Kritik. Gibt es Vorgaben Ihres Trägers, ein Corporate-Design/Corporate-Identity-Handbuch?

- **Phase 2: Orientierung und Planung:** Festlegung von kommunikativen Zielen innerhalb des Projektzeitraumes. Es gibt eine Vielfalt von Zielen: Informationsziele über Ihr Projekt, Einstellungsänderungen z. B. für Ihre Zielgruppe und Ihr Anliegen in der Öffentlichkeit. Manchmal geht es auch darum, die Zielgruppe zu erinnern, dass es Sie noch gibt. Wichtig ist das Bewusstsein: Kommunikation entsteht bei dem/der Empfänger/in und nicht bei dem/der Absender/in. Der/Die Empfänger/in Ihrer Botschaft entscheidet was er/sie wahrnimmt, annimmt und wie er/sie es versteht.

- **Phase 3: Instrumente und Möglichkeiten:** Legen Sie Ihre Kommunikationsziele fest und wie Sie diese Ziele erreichen wollen. Die Festlegung von Zielgruppen ist daher eine wichtige Grundlage: Was denkt der Mensch, mit dem Sie kommunizieren wollen? Wie erreichen Sie ihn am besten?

Ein einfacher Plan könnte so aussehen:

Zielgruppe	Kommuni-kationsziel	Botschaft	Medium	Häufigkeit	Erfolgs-kontrolle
Zielgruppe A					
Zielgruppe B					
Zielgruppe C					

Abb. 16: Kommunikationsplan: Ziele, Botschaft, Maßnahmen

- **Phase 4: Von der Partnerwahl zur Umsetzung:** Überlegen Sie sich, wen Sie für die Umsetzung benötigen und wählen Sie die Partner/innen (Dienstleister/innen, Agenturen etc.) sorgfältig aus. Berücksichtigen Sie auch das zur Verfügung stehende finanzielle und zeitliche Budget. Sprechen Sie Ihre Kommunikationsziele, Wünsche und Vorgaben mit den Partner/innen ab, sodass die Umsetzung auch so erfolgt, wie Sie es sich vorstellen. Nehmen Sie aber auch Rat von erfahrenen Partner/innen an. Planen und steuern Sie die Umsetzung.

- **Phase 5: Erfolgskontrolle:** Überprüfen Sie, ob Sie die gesetzten Kommunikationsziele erreicht haben. Setzen Sie sich auch damit auseinander, was warum nicht so gut gelaufen ist. Hieraus können Sie auch Erkenntnisse für die Planung der nächsten Kommunikationsmaßnahme ziehen.

3.2. Gestaltung und Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit

Zur Öffentlichkeitsarbeit gehören verschiedene Arten der Beziehungsarbeit der Organisation mit unterschiedlichen öffentlichen Zielgruppen:

- Presse- und Medienarbeit
- Aktivitäten mit Sponsoren, Fördergeber/innen,
- Aktivitäten mit Multiplikator/innen, Stakeholdern
- Aktivitäten über/für Mitarbeitende
- Lobbying[59]

Hierbei können verschiedene klassische bzw. neuere PR-Instrumente zum Einsatz kommen:

- allgemeine Werbemittel (z. B. Projektflyer, Roll-up, Plakate, Give-Aways, Visitenkarten, Website, E-Mails, Geschäftsbericht etc.)
- spezifische Informationsmaßnahmen (z. B. Pressemitteilung, Interviews, Fachbeiträge, Newsletter, Facebook, Twitter etc.)
- Veranstaltungen und Events (z. B. Fachtage, Tag der Offenen Tür, Messen, Projektbesuche, Pressekonferenz etc.)

Um das geeignetste Instrument/die geeignetsten Instrumente auszuwählen, spielen natürlich sowohl die jeweilige Zielgruppe wie auch die jeweilige Botschaft, die Sie senden möchten, eine Rolle. Während beispielsweise die Presse- und Medienarbeit eine hohe Glaubwürdigkeit bei Empfängerinnen und Empfängern verkörpert, hat das Internet die printbezogene Presse- und Medienarbeit in Bezug auf Schnelligkeit und Reichweite längst überholt. Zudem bietet das Internet nicht nur die Möglichkeit einer Kommunikation in eine Richtung, sondern auch eine Interaktion mit der Zielgruppe. Allerdings erfordert es auch gewisse Ressourcen, eine erfolgreiche Online-Präsenz aufzubauen und zu halten, denn sie sollte fortlaufend betreut und gepflegt werden.

Grundsätzlich nutzen Projekte verschiedene Instrumente und Werbemittel, um (potenzielle) Teilnehmende, Kooperationspartner/innen, Netzwerkpartner/innen, Stakeholer sowie die Öffentlichkeit auf das Projekt aufmerksam zu machen und über die Angebote zu informieren. Zu den meistgenutzten Werbemitteln gehören Projektflyer, aber auch beispielsweise eine Projektwebsite, Plakate, Roll-ups etc. Zudem können sogenannte Give-Aways genutzt werden, um den Projekttitel bekannt zu machen und Interesse an dem Angebot zu wecken. Gerade bei ESF-Projekten, die mit Jugendlichen oder jungen Erwachsenen arbeiten, kommen Projektträger heute eigentlich nicht mehr umhin, sich zusätzlich mit Online-Marketing über Websites, Social Media und Co. auseinanderzusetzen. Daher werden wir unter Punkt 3.4 *Online-Marketing im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit* kurz darauf eingehen.

Bevor die Wahl eines Instruments getroffen oder gar das entsprechende Werbemittel entwickelt und gestaltet werden kann, muss zunächst geklärt werden, in welchem Rahmen und für welchen Zweck dieses eingesetzt werden soll. Auch die Zielgruppe, die durch das Werbemittel angesprochen werden soll, muss vorab geklärt werden. Hierbei ist zu beachten, dass nicht jedes Werbemittel auch für alle potenziellen Zielgruppen des Projektes sinnvoll ist. Zum Teil kann mit einem Werbemittel auch nur eine Zielgruppe (z. B. mögliche Teilnehmende) angesprochen werden. Teilweise benötigt man z. B. bei Flyern auch verschiedene Versionen für unterschiedliche Zielgruppen (bspw. Teilnehmende und Öffentlichkeit). Zudem sind mögliche allgemeine Vorgaben des Trägers bzgl. der Erstellung und Gestaltung von Werbemitteln zu berücksichtigen (vgl. Kommunikationsplan).

59 Vgl. Homburg C., Krohmer H. (2009): Marketingmanagement. Strategien – Instrumente – Umsetzung –Unternehmensführung, S. 794 ff.

Wenn die grundlegenden Bedingungen und Ziele feststehen, geht es im nächsten Schritt darum, die zu vermittelnden Botschaften zu gestalten. Hierbei geht es zum einen um die Gestaltung des Inhalts und zum anderen um die Gestaltung der Form. Grundsätzlich ist zu beachten, dass nur professionell gestaltete Werbemittel genutzt werden sollten. Auch wenn die Gestaltung nicht durch eine Agentur/einen externen Dienstleister (Grafiker/in) erfolgt, ist auf eine gute Qualität und ein ansehnliches Erscheinungsbild zu achten. Hierfür braucht man sowohl die nötige Kompetenz als auch ggf. die notwendigen Grafik- und Bildbearbeitungsprogramme.

Grundsätze der Werbemittelgestaltung

Das Vorhandensein eines Werbemittels alleine garantiert noch keine Aufmerksamkeit. Vielmehr geht es darum, wie das Werbemittel gestaltet ist, damit es die gewünschte Aufmerksam erzielt. Hierfür kann man sich verschiedener Reize bedienen:

- emotionale Reize: beliebt sind Kinder, Landschaften, Erotik, Tiere etc.
- kognitive Reize: Überraschung, Größe, Widerspruch etc.
- physische Reize: Duft, Farben, Töne etc.
- ökonomische Reize: „Preishammer“, „Last minute“
- Reize auf Wertvorstellungen: Umwelt, Gerechtigkeit, Zukunft etc.

Allerdings muss das Werbemittel auch immer noch zum Projektinhalt passen. Nicht alles, was prinzipiell möglich wäre, passt auch in den Projektkontext. Eine gewisse Seriosität sollte auf jeden Fall beibehalten werden.

Beurteilungskriterien der Entwürfe

Es empfiehlt sich, Entwürfe von Werbemitteln kritisch zu begutachten und bei der Beurteilung folgende Punkte zu berücksichtigen:

- Glaubwürdigkeit
- Originalität
- Aufmerksamkeitswirkung
- Verständlichkeit
- Differenzierung zur Konkurrenz
- Zielgruppenerreichung (Stichwort: Gender, Diversity)
- etc.

Auch ist es hilfreich, die Entscheidung für einen Entwurf im Team zu treffen, damit unterschiedliche Aspekte berücksichtigt werden und die Entscheidung keine „reine Geschmacksfrage“ einer Person ist. Je nach Größe des Projektträgers kann es auch sein, dass neben dem Projektteam noch weitere Personen in die Entscheidung einbezogen werden müssen (Geschäftsleitung, Stabsstelle/Abteilung Öffentlichkeitsarbeit etc.).

EPM bietet in diesem Zusammenhang die Schulung C7 – Praxisworkshop Presse- und Öffentlichkeitsarbeit an. Weitere Informationen finden Sie auf der EPM-Homepage unter www.esf-epm.de/seminare/c7-praxisworkshop-presse-und-oeffentlichkeitsarbeit/?L=0.

3.3. Presse- und Medienarbeit

3.3.1. Grundlagen

Pressearbeit, auch als Medienarbeit bezeichnet, umfasst die Kommunikation von Unternehmen und Organisationen, die sich konkret an Presse und Medien richtet. Es geht bei Presse- und Medienarbeit immer darum, das Verhalten einer klar definierten Zielgruppe im Sinne des/der Senders/Senderin der Information zu beeinflussen. Somit sind Presse- und Medienarbeit ein Bestandteil von Public Relations und gliedern sich in die strategische Unternehmenskommunikation ein.

Die Zielgruppen der Pressearbeit sind in der Regel Fachmedien, lokale oder regionale Medien sowie landes- oder bundesweit erscheinende Medien (Print, TV, Radio) und das Medium Internet. Daher können auch unterschiedliche Instrumente zum Einsatz kommen.

3.3.2. Instrumente

- Pressemitteilung, Veranstaltungshinweise
- Lancierung von Interviews
- Pressebesuch – Gespräch im kleinen Kreis mit einem/zwei Medienvertreter/innen
- Pressekonferenz – Gespräch im großen Kreis mit mehreren Medienvertreter/innen
- Besuch Ihres Projektes – á la Tag des offenen Projekts
- Redaktionsbesuch (um zu prüfen, welche Themen für das Medium relevant sind)
- Medienaktionen (Wettbewerbe, Gewinnspiele, Charity-Aktionen)
- Pressefahrt/Journalistenreise
- Pressehintergrundgespräch
- Entwicklung und Versand von Journalisten/innen-Newsletter (print + digital)
- Einladung zu Expertenworkshops, Roundtable-Gesprächen, Expertenforen und Informationsveranstaltungen, die hauptsächlich für andere Zielgruppen organisiert sind
- Medienkooperationen, um dort Exklusivthemen zu platzieren

3.3.3. Hinweise für eine funktionierende Pressearbeit

In der Pressearbeit ist Kontaktpflege von elementarer Bedeutung. Da Pressearbeit ein gewichtiges Kommunikationsinstrument ist, muss sie strategisch geplant und professionell ausgeführt werden. Folglich ist die Pflege der Kontakte zu Journalistinnen und Journalisten für eine funktionierende Pressearbeit von großer Bedeutung. Außerdem müssen alle Meldungen im Sinne der Presse aufbereitet und präsentiert werden, um in den Medien Erwähnung zu finden.

Wie die Pressearbeit zu gestalten ist, wird im zugrundeliegenden PR-Konzept bzw. wie im oben beschriebenen Kommunikationsplan dargelegt. Hier wird die Kommunikation strategisch geplant und ihr Erfolg messbar gemacht. Grundsätzlich ist eine gute Vorbereitung das A und O:

- Aufbau und Pflege von Medienkontakten sowie individuelle Verteilererstellung (Datenbank mit Detailinfos)
- ggf. Aufbau und Pflege von Medienkooperationen (Key-Medien)
- Entwicklung von Basis-Pressemappen (Themen/Texte/Fotos/Förderlogos/Grafiken/Kontaktdaten)
- Entwicklung von Basis-Veranstaltungsinfos (Inhalte/Zielgruppe/Datum/Ort)
- Aufarbeitung und Zusammenstellung von Pressefotos

Wichtig für eine funktionierende Pressearbeit sind darüber hinaus folgende Punkte:

- fehlerfreie Veröffentlichungen herausgeben
- konkrete Zielgruppen anvisieren und nur relevante Informationen zur Verfügung stellen
- bestimmt, aber nicht aggressiv auf die Medien zugehen
- gewisse journalistische „Schreibregeln“ einhalten (siehe entsprechende EPM-Arbeitshilfe)

Beachten Sie die Rahmenbedingungen im Journalismus und den Redaktionsalltag! Anhand der folgenden Kriterien prüfen Redaktionen, ob zu einem Thema ein Beitrag veröffentlicht wird:

- Ist es eine Nachricht? D. h., sollten sich die Leser/innen nach dieser Information richten?
- Beinhaltet die Information Neues, Einmaliges oder Besonderes?
- Ist ein deutlicher lokaler oder regionaler Bezug gegeben?
- Sind bedeutende und prominente Personen (Personen des öffentlichen Interesses: Politiker/innen, Künstler/innen, Sportler/innen …) beteiligt?
- Worin liegt die sachliche Bedeutung der Information?
- Wie wichtig könnte der Leser/innenschaft das Thema sein?
- Wie viele Leser/innen würde das Thema ansprechen?

Journalisten/innen haben ihre Story oft schon vorher im Kopf, sind (fast) immer unter Zeitdruck, sind immer im Dienst, sind dankbar für Neuigkeiten, schätzen solide, nachprüfbare Informationen und stehen im Wettbewerb untereinander. Insgesamt gesehen sind sie wichtig für die öffentliche Meinung über den Projektträger und das Projekt.

Das Verfassen einer Pressemitteilung ist die niedrigste Schwelle der Pressearbeit und daher auch im ESF-Projektkontext gut einsetzbar. Weitere Informationen hierzu finden Sie in der EPM-Arbeitshilfe „Pressemitteilung“.

Pressegespräche oder Pressekonferenzen sind dagegen aufwändiger: Für Veranstaltende ebenso wie für Journalisten/innen. Deshalb lädt man nur ein, wenn zumindest drei der folgenden Bedingungen erfüllt sind:

- Der Anlass ist zu komplex, um ihn in einer kurzen Pressemitteilung unterzubringen. Sind einerseits das Informieren und andererseits das gezielte Rückfragen der Journalisten/innen möglich, wird es gelingen, den schwierigen Sachverhalt gemeinsam gut darzustellen.
- Mehrere Experten/innen (max. vier) werden sprechen. Durch diese Experten-Ballung lockt das Pressegespräch/die Pressekonferenz mit viel Know-how und Kompetenz.
- Für die Journalisten/innen wird der persönliche Eindruck vor Ort interessant sein.
- Eine außergewöhnliche Neuigkeit oder eine unangenehme Tatsache sind bekannt zu geben. Es besteht eine akute Notsituation oder ein besonderes Problem, und über das Pressegespräch sind am schnellsten die Stellungnahmen vermittelt.

Vorüberlegungen zu Informanten/innen bzw. Gesprächspartner/innen

- Wer soll als Informant/in teilnehmen?
  - Welche Gesprächspartner/innen bzw. Fachleute sind interessant für die Journalisten/innen?
  - Wer wird von der Zielgruppe akzeptiert und gehört?
  - Wer berichtet im Sinne des Projekts bzw. des Trägers (positiv)?
- Wo liegt die inhaltliche Kompetenz der einzelnen Gesprächspartner/innen?
- Welche/r Gesprächspartner/in kann welche Inhalte gut vermitteln?

Es hat sich bewährt, die Anzahl der Informanten/innen auf max. vier zu begrenzen und sich im Vorfeld genau zu verabreden, in welcher Reihenfolge die Statements vorgetragen werden. Eine Redezeit von max. fünf Minuten pro Beitrag sollte ausreichen.

Journalisten/innen haben den Auftrag, im Interesse ihrer Leser/innen, Hörer/innen und Zuschauer/innen möglichst viele Informationen zu sammeln. Deshalb wollen sie mehr erfahren, als ein/e Gesprächspartner/in sehr gerne und sofort berichtet. Und so fragen sie nach – gezielt, kritisch, hartnäckig, provokant.

Als Gesprächspartner/in sollte man die Fragen der Journalisten/innen daher nicht als persönlichen Angriff werten. Vielmehr macht es Sinn, mit solchen tiefer gehenden Nachfragen zu rechnen und entsprechend vorbereitet zu sein.

Zur guten Vorbereitung gehört es, das Thema, den Anlass und die zu vermittelnden Informationen darauf zu prüfen:
- welche W-Fragen (wer, wie, was, warum …) sie aufwerfen,
- welche Informationen hinterfragt werden könnten,
- wie Hinweise missverstanden oder fehlgedeutet werden könnten,
- welche weiteren Aspekte sich mit dem Thema oder Anlass verbinden sowie
- welche kritischen Einwände oder Anfragen möglich sind.

Alle denkbaren Fragen, die Journalisten/innen stellen könnten, sollten in der Vorbereitung sowohl notiert als auch beantwortet werden. Dafür eignet sich ein Questions & Answers-Papier, das alle potenziellen Fragen antizipiert und verbindliche Antworten auflistet. Weitere Informationen zur Vorbereitung und Durchführung eines Pressegesprächs finden Sie in der entsprechenden EPM-Arbeitshilfe.

3.4. Online-Marketing im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit

Beim Online-Marketing wird grundsätzlich zwischen klassischer One-way-Kommunikation und interaktiver Kommunikation unterschieden. Zu den klassischen Kanälen der Öffentlichkeitsarbeit zählen die eigene Website, Werbemaßnahmen auf fremden Websites, Eintragung des Profils auf Expertenseiten, Verlinkungen oder auch Newsletter. Modernere Formen beziehen die Interaktion mit der Zielgruppe über Soziale Medien mit ein, wie beispielsweise bei Diskussionen in Foren oder der Nutzung eigener Accounts bei Twitter, Xing, LinkedIn, Facebook, Instagram, YouTube usw. mit der Funktion, selbst mitzureden über Likes, Kommentare, Postings von eigenen Inhalten etc..

Laut Hünnekens[60] ist der Zweck der Sozialen Medien, „Kommunikation [zu] teilen“. Allerdings gehe es darüber hinaus noch um mehr:
- sich mit der relevanten Zielgruppe zu vernetzen,
- folglich der Organisation/dem Projekt ein Gesicht zu geben,
- Wissen zu teilen, um Transparenz zu schaffen,
- durch Interaktion Vertrauen aufzubauen und
- letztlich die Zielgruppe an sich zu binden.[61]

60 Hünnekens, W. (2010): Die Ich-Sender. Das Social Media-Prinzip. Twitter, Facebook & Communitys erfolgreich einsetzen, S. 41
61 Ebd.

Denn gerade hier finde dynamische Beziehungsarbeit statt: „Was Sie tun, wie Sie interagieren und wie Sie reagieren (ganz zu schweigen von dem, was Sie nicht tun) wird beobachtet, kritisiert – und bei Google verewigt!“[62]. Dementsprechend wichtig ist es, auf der einen Seite die Möglichkeiten der Sozialen Medien – gezieltes Netzwerken, Kommunizieren mit und Binden der Zielgruppe – aber auch Risiken im Blick zu behalten: pflegebedürftige Instrumente und Kommunikation mit offenem Ausgang. Sinnvoll ist es daher, auch hier nach einer konkreten Strategie vorzugehen:

1. Orientierung und Planung:
- Wie stellen wir ein authentisches Profil auf? Wer sind wir? Was macht unsere Expertise aus?
- Wen wollen wir erreichen? Welche Zielgruppe ist relevant?
- Was soll angesprochen werden? Welche Themen sind relevant für Mehrwert bei der Zielgruppe?
- Welche Social-Media-Kanäle nutzen wir, um die Zielgruppe zu erreichen?
- Wann bedienen wir unsere Social-Media-Kanäle?
- Wie kommunizieren wir (Bild, Schrift, Ton…)?
- Wer pflegt die Social-Media-Kanäle? (inkl. Vertretungsregelung)
- Welche Ziele wollen wir erreichen (SMART-Ziele, vgl. EPM-Arbeitshilfe „Zielentwicklung und -definition“)

2. Inhalte identifizieren, die Mehrwert schaffen und Impulse setzen
3. Passende Accounts erstellen und vernetzen
4. Relevante Inhalte für die Zielgruppe generieren und veröffentlichen
5. Erfolgskontrolle: Zielerreichung messen und ggf. Strategie anpassen.

In der Arbeitshilfe „Social-Media-Marketing im Überblick“ haben wir Ihnen die wichtigsten Instrumente mit Vor- und Nachteilen, wie auch Tipps und Tricks zum Einsatz bei der Öffentlichkeitsarbeit zusammengestellt.

4. Lobbyarbeit

Unter Lobbyarbeit wird die Einwirkung auf Entscheidungsträger und Entscheidungsprozesse im Rahmen einer Strategie verstanden. Dies geschieht vor allem durch die Vermittlung von Informationen. Die Lobbyarbeit bezieht sich auf ein bestimmtes Ziel oder Thema und ist von der allgemeinen Beziehungspflege zu Entscheidungsträgern zu unterscheiden. Allerdings bildet eine gute, regelmäßige Beziehungspflege die Grundlage für eine gelingende Lobbyarbeit.

Der Begriff geht auf die Lobby (englisch für „Vorhalle“) des Parlaments zurück – entweder auf die „lobia“ des römischen Senats oder auf die „lobby“ des britischen Unterhauses oder des US-amerikanischen Kongresses –, in der Vertreter/innen verschiedener Gruppen den Parlamentarier/innen die Vor- und Nachteile für ein bestimmtes Verhalten aufzeigten und zudem die Parlamentarier/innen an die Möglichkeit ihrer Abwahl erinnerten. Die teilweise negative Bewertung des Begriffs im deutschsprachigen Raum mag darin begründet sein, dass es bei der Lobbyarbeit um die gezielte und von eigenen Interessen geleitete Einflussnahme auf Entscheidungen geht, ohne dass es verbindliche, Transparenz erzeugende Regeln gibt. Problematisch ist Lobbyarbeit dann, wenn sie nur von einer dominanten Gruppe betrieben wird und dadurch keine Meinungspluralität entstehen kann. Durch die Vermittlung von verschiedenen Positionen durch unterschiedliche Interessensgruppen kann jedoch einer einseitigen Beeinflussung im Entscheidungsprozess entgegengewirkt werden. In Verbindung mit einem ESF-Projekt kann Lobbyarbeit dafür genutzt werden, dass der Träger bei den relevanten Entscheidungsträgern als „Fürsprecher“ für die Themen und Zielgruppen des Projekts eintritt.

62 Ebd.

Ausgangspunkt der Lobbyarbeit ist eine Stakeholder-Analyse. Hierbei ist zu bedenken, dass sich insbesondere in regionalen ESF-Projekten die Lobbyarbeit auch auf die kommunale Ebene beziehen sollte. Weitere Informationen hierzu finden Sie in der EPM-Arbeitshilfe „Stakeholder-Analyse“. Nachdem das Lobbyziel/Lobbythema festgelegt und die relevanten Stakeholder identifiziert wurden, geht es darum, die Kernbotschaften zu vermitteln, Agenda-Setting zu betreiben und die Position der relevanten Stakeholder zu beeinflussen. Lobbyarbeit bedient sich dabei teilweise der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, ist aber dennoch hinsichtlich der Ziele und Methoden hiervon zu unterscheiden. Über die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit versucht Lobbyarbeit, die öffentliche Meinung zu beeinflussen. Die öffentliche Meinung kann wiederum Auswirkungen auf die Position der Entscheidungsträger haben. Zu den verwendeten Methoden gehört z. B. das Herausgeben von Presseerklärungen und Kampagnen. Für die Beeinflussung über Printmedien werden diesen Interviews überlassen, Medienpartnerschaften mit Zeitungen geknüpft sowie Fachartikel und Rankings für Zeitschriften verfasst. Für das Fernsehen werden Vertreter/innen der eigenen Meinung als Gäste in Podiumsdiskussionen, Talkshows oder als Interviewpartner/innen vermittelt.

Neben der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sind beispielsweise Projektvorstellungen in (kommunal)-politischen Gremien, Stellungnahmen zu politischen Vorlagen oder Gesetzen oder das Verfassen von Positionspapieren Bestandteile der Lobbyarbeit. Ebenso gehören auch persönliche Gespräche und Vor-Ort-Besuche von Entscheidungsträgern, gemeinsame Aktionen und die Einladung zu, aber auch das Mitwirken von Entscheidungsträgern bei Veranstaltungen dazu. Wenn Sie auch ohne ein bestimmtes Lobbyziel einen guten Kontakt zu Entscheidungsträgern haben (Beziehungspflege), können Sie bei einem konkreten Lobbyanliegen darauf aufbauen. Wichtig ist jedoch, dass weder die Beziehungspflege noch die Lobbyarbeit isoliert für ein ESF-Projekt betrachtet werden darf. Beides sollte immer in Abstimmung mit der Geschäftsführung und unter Berücksichtigung der allgemeinen Interessen des Trägers umgesetzt werden.

EPM-Arbeitshilfen zu diesem Abschnitt:
- Aufbewahrungsfristen
- Journalistische Schreibregeln
- Pressekonferenz/-gespräch
- Pressemitteilung
- Publizitätsvorgaben
- Social-Media-Marketing im Überblick
- Stakeholder-Analyse
- Zielentwicklung und -definition

Kapitel 5: Evaluation

1. Grundlagen der Evaluation im ESF-Projekt ... 127
2. Allgemeine Begriffsdefinitionen ... 128
2.1. Ziele ... 128
2.2. Indikatoren ... 129
2.3. Kennzahlen ... 129
3. Spezifische Definitionen im ESF ... 130
3.1. Vorgegebene Indikatoren in ESF-Projekten ... 130
3.1.1. Output- und Ergebnisindikatoren ... 130
3.1.2. Erreichung der Querschnittsziele ... 132
3.2. Zusätzliche Evaluationsmöglichkeiten durch den Projektträger ... 132
4. Vorteile einer ausgeweiteten Evaluation für eine professionelle Projektsteuerung ... 133
5. Nutzung der Projektevaluation für die Öffentlichkeitsarbeit ... 134

Kapitel 5: Evaluation

1. Grundlagen der Evaluation im ESF-Projekt

Die Einhaltung der im Antrag gesetzten Ziele eines ESF-Projekts sollte, wie in Teil 1 dieses Handbuchs beschrieben, hohe Priorität haben, insb. was die finanziellen Rahmenbedingungen des Kosten- und Finanzierungsplanes angeht. Denn eine regelmäßige Kontrolle zur Einhaltung der Finanz-, Termin- und Qualitätsziele sorgt für eine erfolgreiche Umsetzung des Projekts sowie die Sicherung der Liquidität und erhöht auch die Chancen, sich bei neuen Projektanträgen bereits einen positiven Namen gemacht zu haben. Es gilt daher im Rahmen einer guten Projektsteuerung eine ganzheitliche Denkweise zugrunde zu legen und alle Ziele im Auge zu behalten sowie eine Balance zwischen den jeweiligen Zielen herzustellen. Dies geschieht in erster Linie durch die Bereitstellung von gesammelten und aufbereiteten Informationen aus verschiedenen Quellen. Dem zugrunde liegt ein strategisches und operatives Projektcontrolling, das entsprechende Indikatoren festlegt, in regelmäßigen Abständen Kennzahlen überprüft und langfristig damit eine umfassende Evaluation des Projekterfolgs ermöglicht.

Als Evaluation wird der Vorgang der Bewertung eines Projektes oder Prozesses bezeichnet. Die Evaluation dient sowohl der rückblickenden Kontrolle der Zielerreichung als auch der vorausschauenden Steuerung. Methodisch ist jede Projektevaluation eine Nachbetrachtung, da sie sich auf bereits durchgeführte Maßnahmen und erreichte Ergebnisse bezieht. Anhand der laufend erhobenen Evaluationsdaten können aber bereits im noch laufenden Projekt Prozesse angepasst und hinsichtlich der zu erreichenden Ziele durchdacht werden. Zudem können aus Projektevaluationen auch Erkenntnisse für weitere Projekte und Vorhaben des Trägers gezogen werden. Für den Projektträger bietet die Evaluation daher immer die Chance, aus dem Projekt zu lernen und sich kontinuierlich zu verbessern.

Die **prozessbegleitende Evaluation** wird bereits während des Projekts und begleitend zu einer Maßnahme durchgeführt. Die Maßnahme kann dabei auch wiederholt in regelmäßigen Abständen untersucht und es können Zwischenresultate erhoben werden. Dies geschieht auch mit dem Ziel, das laufende Projekt anzupassen und zu optimieren (z. B. Teilnahmeliste, Zwischentests).

Die **ergebnisbewertende Evaluation** findet am Ende des Projekts bzw. nach dem Abschluss einer Maßnahme statt und ermöglicht, die Ergebnisse einer Maßnahme zusammenfassend zu bewerten (z. B. Abschlusstest, Arbeitsmarktstatus ausgeschiedener Teilnehmender).

In der Praxis kann im Rahmen eines Projekts auch zunächst eine prozessbegleitende Evaluation und zum Abschluss eine ergebnisbewertende Evaluation stattfinden.

In ESF-Projekten ist, wie Sie wissen, die Erhebung von Output- und Ergebnisindikatoren durch die jeweiligen Projektträger bereits im Förderaufruf festgeschrieben. Damit wird es der ESF-Verwaltungsbehörde ermöglicht, die Erreichung der jeweiligen spezifischen Ziele des Operationellen Programms zu überprüfen. Projektträger sind verpflichtet, entsprechende Daten über Teilnehmende bzw. Unternehmen zu erheben (Upload- und Kontaktdatentabelle). Gleichzeitig ist es ebenso vorgeschrieben, die ESF-Querschnittsziele „Gleichstellung“, „Chancengleichheit/Nichtdiskriminierung“ und „ökologische Nachhaltigkeit“ zu berücksichtigen.

Ergänzend zu einzelnen Evaluationen des jeweiligen Projektträgers (ggf. auch durch externe Einrichtungen) hat die ESF-Verwaltungsbehörde das Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik, Köln (ISG) mit der Programmevaluation beauftragt. Im Rahmen der Programmevaluation werden die von den Projektträgern erhobenen Daten und Indikatoren gesammelt und aggregiert ausgewertet.

Neben dieser verpflichtenden Evaluation können Projektträger natürlich noch weitere Ziele festlegen und mit eigenen Indikatoren überprüfen.

Bereits in Kapitel 2 *Die Projektbeschreibung* wurde ausgeführt, dass der 4. Schritt in der Projektbeschreibung den Punkt „Evaluation“ beinhaltet. Somit müssen Sie bereits bei der Antragstellung erläutern, wie Sie die Erreichung Ihrer Projektziele (verpflichtende wie freiwillige) im Verlauf und am Ende des Projekts überprüfen werden. Dieses Kapitel widmet sich der Frage, wie Sie dies als Träger bestmöglich gewährleisten können, um sowohl der verpflichtenden Projektevaluation durch den/die Fördergeber/in gerecht zu werden, wie auch für sich selbst noch weitere Schlüsse aus einer eigenen Evaluation ziehen zu können.

2. Allgemeine Begriffsdefinition

2.1. Ziele

Zentraler Baustein innerhalb des Projektauftrages und Ausgangspunkt für die Evaluation ist die Zielbeschreibung. Für Projekte sind die drei Zieldimensionen Qualitäts-, Finanz- und Terminziele relevant, die bereits in Kapitel 3 *Instrumente der Projektsteuerung* erläutert wurden. Jedes Projekt muss diese drei Ziele beachten. Die Vernachlässigung eines der drei Ziele hat Auswirkungen auf die jeweils verbleibenden Ziele.

Bevor der Grad der Zielerreichung im Rahmen der Projektevaluation bewertet werden kann, müssen zunächst die Ziele formuliert werden. Oft finden sich in der Zielbeschreibung vage Angaben etwa von der Art: *„Die Projektteilnehmenden verbessern durch regelmäßige Teilnahme bis zum Ende des Projektes ihre Sprachkenntnisse.“*

Solche oder ähnliche Zielformulierungen sind für die Steuerung eines Projektes nicht hilfreich, denn der Formulierung mangelt es an der erforderlichen Konkretisierung (vgl. EPM-Arbeitshilfe „Zielentwicklung und -definition“).

Bei näherer Betrachtung gibt die Formulierung jedoch bereits Hinweise, in welche Richtung die Konkretisierung gehen kann:

1. Wie viele Projektteilnehmende?
2. Was bedeutet Verbesserung der Sprachkenntnisse? Wie kann dies gemessen werden?
3. Eine regelmäßige Teilnahme bemisst sich woran?
4. Teilnahme bis zum Ende des Projektes bedeutet keine vorzeitigen Abbrüche.

Für eine Konkretisierung können dann Teilziele, wie zum Beispiel die Folgenden, entwickelt werden:

1. An dem Projekt nehmen 10 weibliche und 10 männliche Personen teil.
2. Die Sprachkenntnisse entsprechen nach Abschluss der Maßnahme Niveaustufe A2 des „Europäischen Referenzrahmens“ (GER).
3. An den täglichen Sprachkursen nehmen regelmäßig mindestens 10 Personen teil.
4. Die Anzahl der Personen, welche die Maßnahme abbrechen, beträgt maximal 3.

In der EPM-Arbeitshilfe „Zielentwicklung und -definition“ finden Sie genaue Informationen darüber, wie Sie konkrete und aussagekräftige Ziele entwickeln und definieren können.

2.2. Indikatoren

Indikatoren sind Größen, die empirisch messbar und objektiv nachprüfbar sind. Sie sollen über einen festgelegten, nicht oder nur sehr schwer messbaren Tatbestand Auskunft geben[63]. Indikatoren dienen z. B. der Messung von Fortschritten hinsichtlich definierter Ziele. Es sind Hilfsgrößen, die Vorgänge/Prozesse bewertbar machen. Beispiele: TN-Zufriedenheit (qualitativer Indikator) oder Fehlzeiten (quantitativer Indikator).

Beispiele für Indikatoren des Erfolgs einer Maßnahme:
- Teilnehmende, die regelmäßig an der Maßnahme teilgenommen haben.
- Teilnehmende, die eine Maßnahme (erfolgreich) abschließen.
- Teilnehmende, die zufrieden mit der Maßnahme sind.
- Teilnehmende, deren Vermittlungsprofil sich verbessert hat.

Zur Überprüfung der Indikatoren können Kennzahlen entwickelt werden, die im Projektverlauf regelmäßig erhoben werden. Jeder Indikator wird durch mindestens eine Kennzahl überprüft. Um eine differenzierte Aussage zu erhalten, kann es aber auch erforderlich sein, Indikatoren mit mehreren Kennzahlen zu hinterlegen.

Indikatoren werden anhand von Kennzahlen bewertet. So ist eine gefrorene Autoscheibe ein Indikator für sehr kalte Luft. Die entsprechende Kennzahl wäre die Temperatur.

2.3. Kennzahlen

Eine Kennzahl ist eine Maßzahl, die zur Quantifizierung dient und der eine Vorschrift zur quantitativen Messung einer Größe, eines Zustandes oder eines Vorgangs zugrunde liegt. Es handelt sich um gemessene Werte, die verdichtete Informationen enthalten und dazu dienen, Werte in ein Verhältnis zueinander zu setzen, Werte miteinander oder mit einem Richtwert zu vergleichen. Grob lassen sich Kennzahlen gliedern in:
- **absolute Kennzahlen:**
  Ergebnisse von Zählungen oder Summen, wie z. B. Anzahl der Teilnehmenden
- **relative Kennzahlen:**
  auch Verhältniskennzahlen genannt – können dimensionsbehaftet (Teilnehmende je Sprachkurseinheit) oder dimensionslos (prozentualer Anteil der Abbrecher/innen an Gesamtzahl) sein
- **Bestandskennzahlen:**
  werden zu einem festen Zeitpunkt ermittelt und sind nur für diesen gültig, z. B. Anzahl der Eintritte/Abbrüche
- **Verlaufskennzahlen:**
  werden über einen festgelegten Zeitraum ermittelt und sind für diesen gültig, z. B. durchschnittliche Zahl der Teilnehmenden in den Sprachkurseinheiten, Verbesserung der Sprachfähigkeit der Teilnehmenden

63 Vgl. Meyer, W. (2004): Indikatorenentwicklung: Eine praxisorientierte Einführung (Zugriff unter: http://www.ceval.de/modx/fileadmin/user_upload/PDFs/workpaper10.pdf, 08.11.2017, 15:07)

3. Spezifische Definitionen im ESF

Der ESF in Baden-Württemberg legt diese Definitionen bei den Indikatoren anders aus. So ist ein durch die ESF-Verwaltungsbehörde vorgegebener ESF-Indikator im Gegensatz zur allgemeinen Definition immer quantifiziert, entweder absolut oder – bei Ergebnisindikatoren – ggf. auch als %-Wert. Diese vorgegebenen Indikatoren entsprechen also eigentlich der obigen Definition einer Kennzahl. Schauen wir uns die vorgegebenen Indikatoren in ESF-Projekten genauer an. Jeder Projektträger ist verpflichtet, diese in seinem Antrag zu berücksichtigen (Projektziele), im Rahmen der Projektumsetzung zu erfassen (Monitoring) und fortlaufend zu überprüfen (Controlling). Im (Zwischen-)Verwendungsnachweis muss entsprechend darauf Bezug genommen werden (Evaluation).

3.1. Vorgegebene Indikatoren in ESF-Projekten

Für alle ESF-Vorhaben ist die Erhebung von so genannten „gemeinsamen Indikatoren“ (common indicators) vorgeschrieben, die bei allen Teilnehmenden bzw. Unternehmen erhoben werden müssen, unabhängig davon, ob alle diese Indikatoren für die jeweilige Maßnahme relevant sind. Im Operationellen Programm des ESF Baden-Württemberg sind die für die spezifischen Ziele – und damit auch für das jeweilige Projekt – geltenden Indikatoren überwiegend der Liste der gemeinsamen Indikatoren entnommen, um das Indikatorensystem so „schlank“ wie möglich zu halten.

3.1.1. Output- und Ergebnisindikatoren

Das Operationelle Programm (OP) des ESF in Baden-Württemberg definiert Indikatoren, um Umsetzungsfortschritte und Ergebnisse des Programms zu messen. Im Förderaufruf und später im Bewilligungsbescheid ist festgeschrieben, zu welchem spezifischen Ziel des OP das Projekt zugeordnet ist und welche Output- und Ergebnisindikatoren für die Projektdurchführung relevant sind.

Beispiel:
Das Vorhaben ist dem spezifischen Ziel A 1.1 Nachhaltige Integration Langzeitarbeitslose/Berufsrückkehrer/innen des Operationellen Programms und folgenden Indikatoren zugeordnet:
- Outputindikatoren: Arbeitslose, auch Langzeitarbeitslose
- Ergebnisindikatoren: Teilnehmer/innen, die nach ihrer Teilnahme einen Arbeitsplatz haben, einschließlich Selbstständige

Damit haben die Ergebnis- und Outputindikatoren bereits zum Zeitpunkt der Projektplanung und Antragstellung erhebliche Bedeutung.

Die Outputindikatoren (s. Abb. 17) erheben Sie als Projektträger unmittelbar nach Eintritt der Teilnehmenden in die Maßnahme. Es handelt sich hierbei um Bestandskennzahlen zu einem bestimmten Zeitpunkt. Sie geben Auskunft über die Reichweite einer Maßnahme (z. B. Zahl der Teilnehmenden oder Unternehmen) und differenzieren u. a. nach Geschlecht, Alter, Bildungsstand und Situation am Arbeitsmarkt. Die Daten werden mit Fragebögen (zu finden unter www.esf-bw.de) erhoben und in eine Excel-Tabelle (Upload-Tabelle/Stammblatt) im ZuMa-Portal der L-Bank regelmäßig (mindestens im Februar, März und Oktober eines Jahres) hochgeladen (vgl. entsprechend EPM-Arbeitshilfe „Monitoring“).

Gemeinsame und programmspezifische Outputindikatoren:

Investitionspriorität		8i – Zugang zu Beschäftigung für Arbeitsuchende und Nichterwerbstätige, einschließlich Langzeitarbeitsloser und arbeitsmarktferner Menschen, auch durch lokale Beschäftigungsinitiativen und die Förderung der Mobilität der Arbeitskräfte							
ID	Indikator	Einheit für die Messung	Fonds	Regionen-kategorien	Zielwert (2023)			Datenquelle	Häufigkeit der Bericht-erstattung
					M	W	T		
CO 01	Arbeitslose, auch Langzeit-arbeitslose	Anzahl	ESF	Stärker entwickelte Regionen	2.388,00	2.388,00	4.776,00	Monitoring	1/Jahr

Abb. 17: Auszug aus dem Operationellen Programm des ESF in Baden-Württemberg (Outputindikatoren)

Die **Ergebnisindikatoren** (s. Abb. 18) zeigen die Statusveränderung von Teilnehmenden bzw. Unternehmen an (z. B. bei Eintritt: arbeitslos, bei Austritt: in Beschäftigung). **Unmittelbare Ergebnisindikatoren** müssen vom Projektträger in einem Zeitraum von maximal vier Wochen nach dem individuellen Austritt von Teilnehmenden aus der Maßnahme erhoben werden, **längerfristige Ergebnisindikatoren** erhebt das Institut für Sozialpolitik und Gesellschaftsforschung (ISG) im Rahmen der Programmevaluation stichprobenartig mindestens sechs Monate später unter Verwendung der vom Träger gelieferten Kontaktdaten. Im Rahmen der Programmevaluation werden auch die von den Projektträgern erhobenen Daten und Indikatoren gesammelt und aggregiert ausgewertet.

Gemeinsame Ergebnisindikatoren, für die ein Zielwert festgelegt wurde, und programmspezifische Indikatoren, die den spezifischen Zielen entsprechen:

Investitionspriorität		8i – Zugang zu Beschäftigung für Arbeitsuchende und Nichterwerbstätige, einschließlich Langzeitarbeitsloser und arbeitsmarktferner Menschen, auch durch lokale Beschäftigungsinitiativen und die Förderung der Mobilität der Arbeitskräfte												
ID	Indikator	Regionenkategorie	Einheit für die Messung des Indikators	Gemeinsamer Output-indikator als Grundlage für die Festlegung des Zielwerts	Basiswert			Einheit für die Messung des Basiswerts und des Zielwerts	Basisjahr	Zielwert (2023)			Datenquellen	Häufigkeit der Bericht-erstattung
					M	W	T			M	W	T		
CRO 4	Teilnehmer/innen, die nach ihrer Teilnahme einen Arbeitsplatz haben, einschließlich Selbstständige	Stärker entwickelte Regionen	Anzahl	Arbeitslose, auch Langzeit-arbeitslose			50	in %	2013			53	Monitoring	1/Jahr

Abb. 18: Auszug aus dem Operationellen Programm des ESF in Baden-Württemberg (Ergebnisindikatoren)

3.1.2. Erreichung der Querschnittsziele

Die drei Querschnittsziele „Gleichstellung“, „Chancengleichheit/Nichtdiskriminierung“ und „ökologische Nachhaltigkeit“ finden in allen ESF-Programmen Berücksichtigung (vgl. Kapitel 2 *ESF-Querschnittsziele und -themen*). In den Projektanträgen und in den Verwendungsnachweisen muss daher auf diese ebenso bei der Zieldefinition wie der Zielevaluation eingegangen werden (vgl. Kapitel 3 *Verwendungsnachweis*). Gleichzeitig sollten geeignete Indikatoren benannt und im Verwendungsnachweis entsprechend auf diese und deren Bedeutung bzgl. der Zielerreichung eingegangen werden, um auch eine qualitative Bewertung vornehmen zu können. Hier kann man sich auch an den spezifischen Zielen des OPs orientieren und daraus eigene Ziele ableiten.

Im einfachsten Falle wird dabei für die quantitative Evaluation ein Frauenanteil (Kennzahl: Geschlecht) oder ein Anteil an Menschen mit Migrationshintergrund oder ein Anteil aus bestimmten Altersgruppen (Kennzahl: Alter) als zusätzlicher Ergebnisindikator bestimmt. Die qualitative Evaluation beinhaltet dann bspw. Aspekte der Projektumsetzung, die zu den Ergebnissen geführt haben, welche die Querschnittsziele bedienen. Ausführliche Informationen zur strategischen Implementierung der Querschnittsziele im Projekt können Sie Kapitel 6 *Diversity und ESF* entnehmen.

3.2. Zusätzliche Evaluationsmöglichkeiten durch den Projektträger

Den ESF-Projektträgern ist es neben den vorgeschriebenen Indikatoren freigestellt, weitere Ziele, Indikatoren sowie Kennzahlen zu definieren und zu nutzen. Den Projekterfolg differenzierter darzustellen, macht aus unserer Sicht wirklich Sinn. Hierzu können Sie über die oben beschriebenen vorgeschriebene Projektevaluation hinaus bereits im Antrag eigene Projektziele definieren, entsprechende Indikatoren für deren Evaluation benennen und dann in der Umsetzung mit geeigneten projektbezogenen Kennzahlen evaluieren.

Oft sind im Rahmen eines ESF-Projektes die personellen oder finanziellen Ressourcen für eine Evaluation begrenzt. Es empfiehlt sich daher, gut zu überlegen, wie aufwendig es ist, Kennzahlen für ein bestimmtes Projektziel zu entwickeln und diese dann auch zu messen. Im Idealfall können Ziele definiert werden, deren Erreichung durch Kennzahlen hinterlegt werden können, welche aus anderen Gründen berücksichtigt werden müssen:

- **Stammblatt Teilnehmer/innen vs. erweitertes Monitoring**
  Möglicherweise werden Sie über die verpflichtend zu erhebenden Teilnehmerdaten hinaus auch noch weitere Informationen über Ihre Teilnehmenden haben oder gewinnen wollen. Hier empfiehlt es sich, das Monitoring soweit auszubauen, dass Sie alle für die Projektauswertung gewünschten Daten in einer Datei erfassen (vgl. hierzu EPM-Arbeitshilfe „Monitoring“ sowie „Evaluation“).

- **Nutzung des Monitorings und Projektcontrollings für die qualitative Evaluation auf der Projektebene (Was können wir aus dem Projektverlauf lernen?)**
  Da für alle Projektträger im ESF-BW das Stammblattmonitoring verbindlich ist, sollten Sie dieses auch kontinuierlich nutzen, um zusätzliche Informationen über Ihr Projekt zu gewinnen und diese auch einsetzen zu können. Gleiches gilt für entsprechend festgelegte Indikatoren und Kennzahlen. Eine fundierte Selbstevaluation befähigt die Träger auch dazu, die Projektkonzeption kontinuierlich zu verbessern und auf die Bedürfnisse der Zielgruppe anzupassen (vgl. hierzu auch Kapitel 3 *Wissensmanagement*).

4. Vorteile einer ausgeweiteten Evaluation für eine professionelle Projektsteuerung

Jeder Projektträger ist, wie oben erläutert, verpflichtet, die Output- und der Ergebnisindikatoren sowie Ziele zu den Querschnittszielen „Gleichstellung“, „Chancengleichheit/Nichtdiskriminierung“ und „ökologische Nachhaltigkeit“ in seinem Antrag zu berücksichtigen (Projektziele), im Rahmen der Projektumsetzung zu erfassen (Monitoring) und fortlaufend zu überprüfen (Controlling). Im (Zwischen-)Verwendungsnachweis muss entsprechend darauf Bezug genommen werden. Die Evaluation dieser Indikatoren und Ziele ist demnach vorgeschriebener Bestandteil jedes ESF-Projekts.

Eine kontinuierliche Auswertung aller relevanten Kennzahlen und Indikatoren ist unerlässlich für eine effiziente Projektsteuerung. Sie ermöglichen die Darstellung des Projekterfolges und dienen als Basis für das Projektcontrolling. Sie sollten sich also unbedingt Gedanken zur Evaluation Ihres Projektes machen, damit Sie zum einen Ihre Zielerreichung überprüfen und zum anderen Ihren Projekterfolg auch belegen und darstellen können.

Für ein erfolgreiches Projektmanagement sind neben den vorgegebenen Indikatoren im ESF sowohl Finanzkennzahlen als auch Kennzahlen, die aus dem Teilnehmendenmonitoring ermittelt werden, wichtig (vgl. hierzu auch Kapitel 3 *Instrumente zur Projektsteuerung* und EPM-Arbeitshilfe „Kennzahlen“), denn sowohl die Teilnehmendenakquise als auch deren erfolgreiche Projektteilnahme sind kein Zufallsprodukt, sondern in der Regel das Ergebnis eines rückgekoppelten Projektmonitoringsystems.

Die regelmäßige bzw. kontinuierliche Auswertung mindert auch das ansonsten nicht unerhebliche finanzielle Risiko der Durchführung eines ESF-Projektes.

Der Vorteil von aus Indikatoren abgeleiteten Kennzahlen liegt darin, dass sie es ermöglichen, schneller auf Abweichungen im Projekt zu reagieren, als wenn man auf Daten aus der Finanzbuchhaltung warten muss. Dadurch wird es möglich, rasch Änderungsmaßnahmen einzuleiten, wenn sich gravierende Abweichungen abzeichnen. Zudem lassen sich die beiden im ESF wichtigsten Kennzahlen, ESF-Fördersatz und TN-Zahlen, gar nicht aus Daten der Finanzbuchhaltung ablesen. Hier ist es, wie in Kapitel 3 *Steuerung über Kennzahlen* formuliert, umso wichtiger, eigene Kennzahlen zu entwickeln und regelmäßig zu überprüfen. Umso mehr, wenn sich Ihr Projekt aus Leistungen an die Teilnehmenden (z. B. ALG II, Mehraufwandsentschädigung) oder Fallpauschalen finanziert und damit die Erreichung der Teilnehmendenzahl ausschlaggebend ist. Hinweise hierzu entnehmen Sie bitte den EPM-Arbeitshilfen „Projektcontrolling“ und „Verlaufsplanung Teilnehmende“.

Des Weiteren sollten für die inhaltliche wie finanzielle Zielerreichung weitere Kennzahlen entwickelt und in das Projektcontrolling integriert werden. Auch hier finden Sie ausführlichere Informationen in der EPM-Arbeitshilfe „Kennzahlen“.

Eine recht einfache Methode, um sowohl die inhaltliche wie finanzielle Zielerreichung zu überprüfen, stellt der in Kapitel 3 erläuterte SOLL-IST-Vergleich dar: Er dient der Abstimmung von Planzahlen (SOLL) und erreichten IST-Zahlen (z. B. Output- und Ergebnisindikatoren). Die EPM-Arbeitshilfe „SOLL-IST-Vergleich“ stellt Ihnen alles Wissenswerte zum Thema SOLL-IST-Vergleich zusammen und liefert eine entsprechende Vorlage.

Gerade wenn Sie mehrere unterschiedliche Projekte durchführen, ist es essentiell, den Überblick zu behalten, indem möglichst einheitliche Kennzahlen und Evaluationsmechanismen verwendet werden. Das Kapitel 9 widmet sich daher den *Besonderheiten des Multiprojektmanagements*.

5. Nutzung der Projektevaluation für die Öffentlichkeitsarbeit

Gute Öffentlichkeitsarbeit in ESF-Projekten erfordert eine besondere Aufmerksamkeit des Projektmanagements. Neben leicht zu operationalisierenden Daten wie der Anzahl der Teilnehmenden oder dem Anteil der Teilnehmerinnen gilt es, auch die Erreichung weicher Ziele, wie z. B. die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit oder den Abbau prekärer Beschäftigung, darzustellen. Hier müssen zunächst die weichen Ziele durch geeignete Indikatoren überprüfbar gemacht und durch entsprechende Kennzahlen deren Fortschrittsgrad operationalisiert werden. Beispiel: Fremd- oder Selbsteinschätzung zu Projektbeginn und bei Projektaustritt.

Zusätzlich gilt es, die Projektergebnisse prägnant und für die angesprochene Öffentlichkeit nachvollziehbar darzustellen. Geeignete Darstellungsmöglichkeiten müssen gewählt und angewendet werden (vgl. Kapitel 4 *Öffentlichkeitsarbeit*).

EPM bietet in diesem Zusammenhang die Schulung C5 – Praxisworkshop Projektevaluation an. Weitere Informationen hierzu finden Sie auf der EPM-Homepage unter www.esf-epm.de/seminare/c5-praxisworkshop-projektevaluation.

Wichtige Erkenntnisse können Sie auch aus der Lektüre der vom ISG durchgeführten Evaluationen gewinnen, die sich jeweils auf ein spezifisches Ziel des Operationellen Programms oder ein einzelnes Förderprogramm beziehen. Fertig gestellte Evaluationen des ISG werden jeweils nach Beratung im ESF-Begleitausschuss auf der Webseite www.esf-bw.de veröffentlicht.

EPM-Arbeitshilfen zu diesem Abschnitt:

- Evaluation
- Kennzahlen
- Monitoring
- Projektcontrolling
- SOLL-IST-Vergleich
- Verlaufsplanung Teilnehmende
- Zielentwicklung und -definition

Kapitel 6: Diversity und ESF

1. Grundlagen von Diversity bzw. Diversity Management ... 137
2. Aktuelle Entwicklungen als Gegenbewegung zu Diversity ... 138
3. Warum hat Diversity Management eine ständig wachsende Bedeutung? ... 139
4. Dimensionen von Diversity Management ... 140
4.1. Dimension Alter ... 143
4.2. Dimension Geschlecht ... 143
4.3. Dimension sexuelle Orientierung ... 143
4.4. Dimension ethnische Herkunft und Nationalität ... 143
4.5. Dimension Behinderung ... 144
4.6. Dimension Religion und Weltanschauung ... 144
5. ESF und Diversity: Querschnittsziele und Querschnittsthemen als Diversity im ESF ... 145
6. Umsetzung von Diversity in ESF-Projekten – Beispiele und Projekttipps ... 145
6.1. Demografischer Wandel/lebensphasenorientierte Personalpolitik ... 146
6.2. Gender-Mainstreaming, Work-Life-Balance ... 147
6.3. Maßnahmen in Bezug auf die Interkulturelle Öffnung ... 147
6.4. Religion und weltanschauliche Vielfalt ... 149
6.5. Maßnahmen zur Inklusion behinderter Menschen ... 149
6.6. Maßnahmen in Bezug auf sexuelle Orientierung und Identität ... 150

Kapitel 6: Diversity und ESF

1. Grundlagen von Diversity bzw. Diversity Management

Der Diversity-Ansatz entspringt der Bürgerrechtsbewegung der USA, dem Kampf gegen Rassismus gegenüber Schwarzen. Heute ist Diversität („Diversity“) ein ganzheitliches Konzept der Herstellung von Chancengleichheit für gesellschaftliche Gruppen, die nach bestimmten Merkmalen, wie z. B. der Hautfarbe, benachteiligt werden.

Seit Ende der 1990er Jahre wird das Konzept auch von der EU als Leitbild verwendet. 1999 wurde in den EG-Vertrag (Amsterdamer Vertrag) Artikel 13 eingefügt, der die Bekämpfung von Diskriminierung aus Gründen des Geschlechts, der „Rasse“, der ethnischen Herkunft, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Orientierung fordert. Seitdem wurden vier Antidiskriminierungsrichtlinien erlassen, die den Diskriminierungsschutz im Arbeitsrecht, aber auch zivilrechtlich deutlich erweitern[64]. Die EU verfolgt also seit vielen Jahren einen expliziten Diversity-Ansatz; die Mitgliedsstaaten sind entsprechend verpflichtet, dieses Leitbild umzusetzen.

2006 wurden auch in der deutschen Gesetzgebung die Aspekte der Vielfalt im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) berücksichtigt, um so Menschen vor Diskriminierung zu schützen.

Es geht um den „richtigen“ Umgang mit der neuen Vielfalt in der Gesellschaft. Der Diversity-Ansatz sollte jedoch nicht nur auf „political correctness“ reduziert werden, wie es seine Kritiker/innen in der Regel tun. Denn es geht im Kern viel mehr darum, die Leitidee einer diskriminierungsfreien Gesellschaft, in der jeder gleiche Rechte und gleiche Chancen hat und in der keiner aufgrund seiner Zugehörigkeit zu einer Minderheit abgelehnt oder benachteiligt werden darf, auch in der Praxis umzusetzen. Gerade in der Sozialwirtschaft gehen viele Impulse zur Verbesserung bestehender Hilfestrukturen auf Anregungen des Diversity-Ansatzes zurück.

Wurden in den älteren auch sozial-pädagogischen Diskursen gesellschaftlich benachteiligte Gruppen als hilfebedürftig angesehen, also unter einer defizitorientierten Perspektive betrachtet, findet unter dem Gesichtspunkt von Diversity ein Paradigmenwechsel statt (vgl. Abb. 19: Paradigmenwechsel im Umgang mit Diversity): Die Ressourcen und Kompetenzen, die Einzelne jeweils mitbringen, werden im Hinblick auf mögliche gesellschaftliche, kulturelle und wirtschaftliche Chancen betrachtet.

Dementsprechend geht die Perspektive weg von traditionellen Unterstützungsstrategien hin zu einer stärkeren Ressourcenorientierung. Typisch ist bspw. der Wechsel von der Frauenförderung zum Gender-Mainstreaming oder der Wechsel von der Integration im Behindertenbereich zur Inklusion.

Es geht nicht mehr darum, dass sich Einzelne bestehenden Strukturen bzw. der Gesellschaftsnorm anpassen müssen, sondern die Rahmenbedingungen und Strukturen sind so zu gestalten, dass sich jede/r Einzelne in ihrer/seiner individuellen Vielfalt zugehörig fühlt und sich entsprechend einbringen kann (Vielfalt und Inklusion).

64 GenderKompetenzZentrum, Verein Gender/Queer e. V. (ursprünglich Projekt der Humboldt-Universität zu Berlin, Juristische Fakultät, Lehrstuhl von Prof. Dr. Baer, LL.M.): Antidiskriminierungspolitik in der EU (Zugriff unter: http://www.genderkompetenz.info/genderkompetenz-2003-2010/gendermainstreaming/Strategie/Gleichstellungspolitik/Antidiskriminierung/eu.html, 05.09.2017, 14:22)

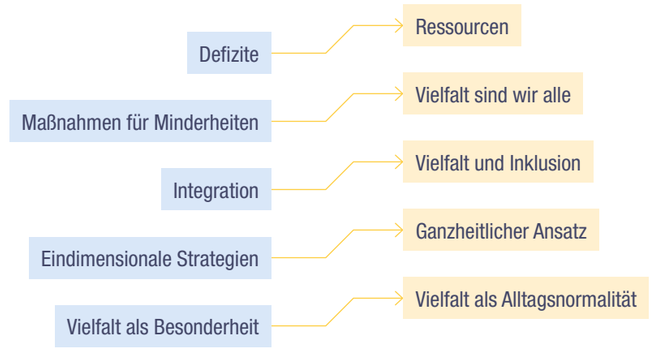

Abb. 19: Paradigmenwechsel im Umgang mit Diversity[65]

Diversity vereint daher viele bislang getrennt voneinander ablaufende Ansätze zur Förderung und Antidiskriminierung einzelner Gruppen. Dieser mehrdimensionale Ansatz bringt Synergien und erlaubt es, die in einem Bereich entwickelten Methoden auf andere Bereiche zu übertragen.

2. Aktuelle Entwicklungen als Gegenbewegung zu Diversity

Der Diversity-Ansatz ist jedoch nicht unumstritten. Für seine Kritiker/innen besteht eine zu große Nähe zur Globalisierung und grenzenlosen Mobilität der Arbeitskräfte. Es ist deshalb auch nicht verwunderlich, dass in Deutschland die „Charta der Vielfalt“ durch eine Initiative großer Unternehmen ins Leben gerufen wurde. Unternehmen als Global Player hatten schon früh ein Interesse daran, ihre Mitarbeitenden diskriminierungsfrei zu beschäftigen. Die Unternehmen hatten erkannt, dass es für den Unternehmenserfolg förderlich ist, wenn die Zusammenarbeit sehr vielfältiger Mitarbeitender und in multikulturellen Teams eben nicht durch Vorurteile behindert wird und wenn auch die Kund/innen auf der ganzen Welt politisch korrekt angesprochen werden. Der EU wiederum geht es darum, die Mitgliedsstaaten weltweit wettbewerbsfähig und zukunftsfähig zu machen, und dazu gehört eben auch eine weltoffene, diskriminierungsfreie und politisch korrekte positive Vielfalt. Vielen vor allem jungen Menschen hat diese Strategie Mobilität, Bildung, Arbeit, Zukunft und die Perspektive auf ein selbstbestimmtes Leben verschafft. Doch wie bei jedem Fortschritt gibt es hier auch eine Gegenbewegung und kritische Stimmen.

Die Globalisierungskritiker/innen zeigen negative ökonomische, soziale, kulturelle und ökologische Auswirkungen der Globalisierung auf und wehren sich dagegen – vielfach allerdings auch durch einen Rückzug auf nationalistisches und protektionistisches Gedankengut. Der seit Jahren aufsteigende Rechtspopulismus, der sich seit 2015 auch in Deutschland manifestiert, wird durch die Ängste derer genährt, die sich keinen Platz in einer vernetzten Welt und keinen Vorteil von Mobilität und Diskriminierungsfreiheit versprechen: Wer Angst vor dem Anderen und Fremden hat, weil er/sie es nicht kennt und weil er/sie sich damit auch nicht beschäftigen kann und will, der/die muss es in der Tat auch als Zumutung empfinden, sich dann noch politisch korrekt zu verhalten und zu äußern. Hier greifen die alten Strategien, das Fremde zu dämonisieren, um den eigenen Ängsten und Existenzsorgen ein Gesicht zu geben.

65 Vgl. Charta der Vielfalt (2015): Vielfalt, Chancengleichheit, Inklusion – Diversity Management in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen, S. 15 (Zugriff: https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen/mediathek/publikationen/, 08.09.2017, 10:29)

3. Warum hat Diversity Management eine ständig wachsende Bedeutung?

Ist der Diversity-Ansatz als solcher ein Konzept zur Verhinderung oder Verminderung gesellschaftlicher Ausgrenzung überhaupt, so zielt Diversity Management allein auf den Bereich des betrieblichen Managements. Es ist ein ganzheitlicher Personal- und Organisationsentwicklungsansatz zur betrieblichen Gestaltung von Diversity in einer chancen- und potenzialorientierten Perspektive für alle Beteiligten. Es geht um Erkennen, Fördern und Wertschätzen von Vielfalt im Team, in der Belegschaft, im Projekt sowie bei Kund/innen. Ziel des Diversity Managements ist es, soziale Vielfalt im Betrieb erfolgsorientiert zu nutzen, um bessere Angebote zu schaffen und den Unternehmenserfolg zu steigern.

Die Belegschaften sind ein Spiegel gesellschaftlicher Entwicklungen. Und da die Gesellschaft als Ganzes durch Trends wie die Globalisierung und die Zunahme der weltweiten Migrationsbewegungen, den demografischen Wandel und die immer stärkere Differenzierung der Lebensentwürfe gekennzeichnet ist, wächst auch innerbetrieblich die Vielfalt der Beschäftigten entsprechend. Diversity Management in Betrieben, öffentlicher Verwaltung und in der Sozialwirtschaft ist somit Notwendigkeit und Chance zugleich.

Die Diversity-Trends der Arbeitswelt in Deutschland in der Übersicht:

- Mehr Frauen sind gut ausgebildet und bleiben auch während der Familienphase beschäftigt, viele Trendforscher sprechen von eine Feminisierung/female shift der Arbeitswelt[66].
- Immer mehr Menschen besonders aus der jüngeren Generation haben einen Migrationshintergrund[67], 2016 waren es insgesamt 21 %.
- Die Mobilität erhöht sich durch die Freizügigkeit innerhalb der EU, aus Nicht-EU-Ländern kommen Flüchtlinge und Schutzsuchende, aus Ost-Europa kommen vor allem Pflegekräfte, Deutsche möchten gerne im Ausland studieren.
- Unterschiedliche Weltanschauungen und religiöse Gepflogenheiten treffen in den Betrieben aufeinander.
- Der Anteil der Menschen mit Schwerbehinderung in Deutschland steigt, vor allem sind es Ältere, die einen Schwerbehindertenausweis haben[68].
- Die Gesellschaft altert, die Bevölkerung in Deutschland nimmt ohne Zuwanderung ab, es werden mehr Pflegekräfte gebraucht.
- Die sexuelle Orientierung wird offener gelebt.
- Die Lebensentwürfe und Biografien der Menschen insgesamt werden vielfältiger, man spricht von einer Individualisierung der Gesellschaft[69].

66 Zukunftsinstitut GmbH: Female Shift – Die Zukunft ist weiblich (Zugriff unter: https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-zukunft-ist-weiblich-megatrend-female-shift/, 07.09.2017, 12:34)
67 Bundeszentrale für politische Bildung: Zahlen und Fakten, Soziale Situation in Deutschland, Bevölkerung mit Migrationshintergrund (Zugriff unter: http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61646/migrationshintergrund-i, 07.09.2017, 13:05)
68 Gesundheitsberichterstattung (GBE) des Bundes (Zugriff unter: http://www.gbe-bund.de/gbe10/ergebnisse.prc_mehr?p_uid=gast&p_aid=24972904&hlp_nr=3&fund_typ=IND&fid=3637&p_zurueck=TL3&p_sprache=D&p_news=&p_sprachkz=D&p_lfd_nr=2&p_window=J#verw, 07.09.2017, 14:32)
69 Robert Bosch Stiftung (2013): Die Zukunft der Arbeitswelt – Auf dem Weg ins Jahr 2030, S.33 (Zugriff unter: http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Studie_Zukunft_der_Arbeitswelt_Einzelseiten.pdf, 07.09.2017, 08.09.2017, 08:57)

Viele dieser eigentlich wohlbekannten Trends wirken zusammen und führen dazu, dass an die Unternehmen steigende Ansprüche gestellt werden: Bereits heute treten Engpässe und Personalmangel, Nachwuchssorgen und Schwierigkeiten bei der Besetzung freiwerdender Stellen in einigen Branchen auf. Die Sozialwirtschaft ist davon vor allem im Pflegebereich massiv betroffen. In vielen Organisationen dominieren ältere Arbeitskräfte den Personalstamm. Sich als attraktive/r Arbeitgeber/in aufzustellen, ist aber für viele öffentliche Verwaltungen und Organisationen in der Sozialwirtschaft durchaus neu und unbekannt. Als Arbeitgeber/in gilt es sowohl qualifizierte Personen für sich zu gewinnen, als auch neue Potenziale zu erschließen und vor allem langfristig an sich zu binden. Mit den neuen Potenzialen jedoch erhöht sich die Vielfalt der Belegschaft:

Frauen übernehmen vermehrt Positionen in der Leitungsebene von Organisationen und der Anteil der Beschäftigten mit einem Migrationshintergrund steigt immer weiter an. Zu den altgedienten Kolleg/innen kommen junge Neulinge ins Boot. Immer öfter leben Kolleg/innen ihre unterschiedlichen sexuellen Orientierungen offen aus. Menschen mit verschiedenen Weltanschauungen und religiösen Gepflogenheiten arbeiten im Team zusammen oder müssen multinationale Teams führen lernen. Kolleg/innen erwerben eine Schwerbehinderung und müssen ins Team integriert werden. Die Ausdifferenzierung der Bildungswege führt dazu, dass auch die Professionen nicht mehr unter sich bleiben, sondern Mitarbeitende in Teams interdisziplinär zusammenwirken müssen. Die Anforderungen an die soziale Kompetenz in den Unternehmen werden vielfältiger und komplexer.

Für alle Unternehmen und Organisationen, die Dienstleistungen für Menschen anbieten, ist dies jedoch nur die eine Seite. Denn auch die Merkmale der Kund/innen verändern sich, die Vielfalt hält auch hier Einzug und verlangt nach neuen Antworten bei Produkten und Dienstleistungen. Sozialwirtschaftliche Organisationen sind ebenso von der wachsenden Vielfalt tangiert. Die Angebote und Hilfeleistungen müssen den sich verändernden vielfältigen Bedürfnissen angepasst werden. Diversity Management mit seiner pragmatischen und anwendungsorientierten Herangehensweise kann dabei eine gute Hilfestellung geben, weil es systematisch zeigt, wie Diskriminierungen abgebaut und gleiche Chancen hergestellt werden können.

Die Problemlagen der Menschen, die die sozialen Dienste heute aufsuchen, spiegeln die Vielfalt in der Gesellschaft und fordern die Sozialwirtschaft heraus. Vielfältige Weltanschauungen und religiöse Gepflogenheiten, unterschiedliche sexuelle Orientierungen und Identitäten, Migrationserfahrungen, verschiedene Lebensphasen und -modelle, Behinderungen und Altersspezifika – für die gesamte Vielfalt hat die Sozialwirtschaft spezifische Antworten und Angebote vorzuhalten.

4. Dimensionen von Diversity Management

Der Ansatz des Diversity Managements geht in der Regel davon aus, dass in der Persönlichkeit jedes und jeder einzelnen Mitarbeitenden bzw. Kund/in unterschiedliche Aspekte in verschiedenen Dimensionen zusammenkommen, die in ihrer Gesamtheit Verhalten und Arbeitsleistung ausmachen (vgl. Abb. 20). Der innere Kern mit der Persönlichkeit weist individuelles Werteverständnis, Einstellung, Glauben, Meinungen auf. Drumherum liegen die inneren Dimensionen wie Geschlecht, Alter, ethnische Zugehörigkeit usw., die mittlere Dimension wie Familienstand, Freizeitverhalten, Ausbildung etc. und ganz außen die organisationale Dimension, wie Arbeitsort, Funktion/Einstufung, Arbeitsinhalt usw. Damit ist jeder Mensch geprägt von einer Vielfalt an Fähigkeiten, Sichtweisen, Erfahrungen, Eigenschaften, Talenten, Interessen, Beziehungen (vgl. Abb. 21).

Abb. 20: Facetten der individuellen Persönlichkeit[70]

Als die wichtigsten Dimensionen von Ungleichheit und Diskriminierung gelten: Geschlecht, Herkunft/Nationalität, Behinderung, Alter, Religion/Weltanschauung, sexuelle Orientierung und geschlechtliche Identität. Damit sind die Handlungsfelder des Diversity Managements beschrieben (vgl. Abb. 21):

70 Vgl. Werkstatt PARITÄT, Diversity Flyer (2015): Für mehr Personal-Vielfalt am Arbeitsplatz

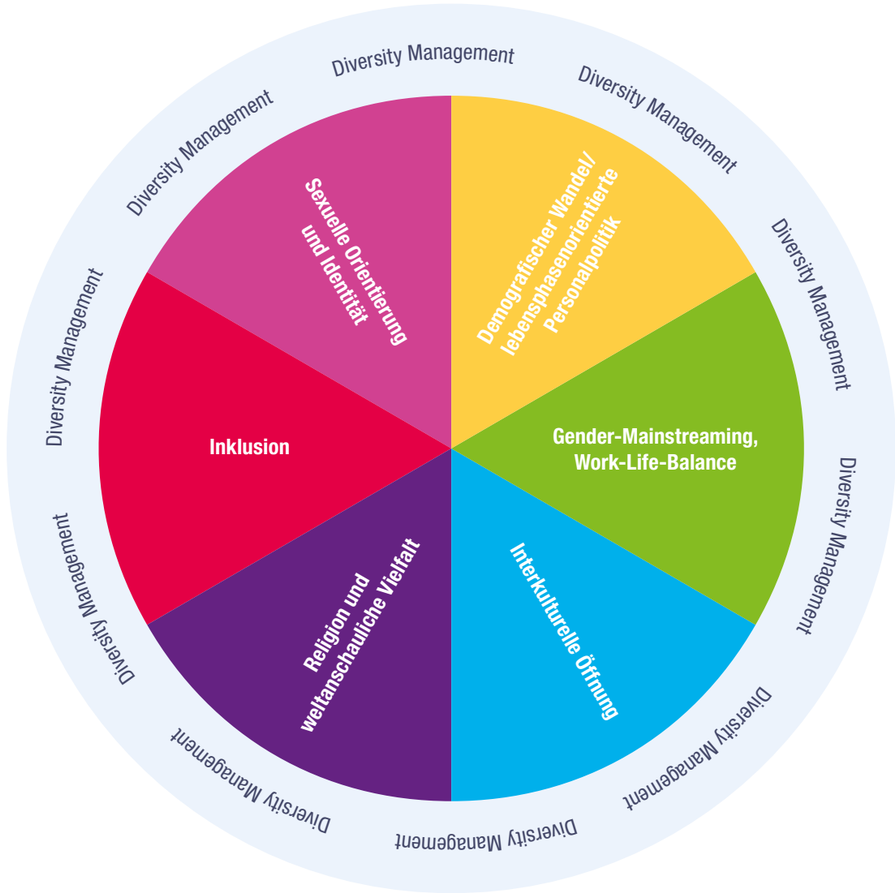

Abb. 21: Handlungsfelder des Diversity Managements[71]

In allen sechs Handlungsfeldern setzt Diversity Management an, um mit Instrumenten der Personalführung, der Arbeitsorganisation, Methoden zur Gesundheitsförderung etc. Ungleichheit zu beseitigen und Unternehmenserfolg zu steigern, die soziale Vielfalt konstruktiv für die Organisation zu nutzen. Wie Sie feststellen werden, lassen sich die Dimensionen nicht immer trennscharf von einander abgrenzen, da die individuelle Persönlichkeit jedes Menschen, wie oben erläutert, aus einer Vielzahl an Facetten besteht. Diversity Management ist daher ein ganzheitlicher Personal- und Organisationsentwicklungsansatz.

71 Vgl. Charta der Vielfalt (2015): Vielfalt, Chancengleichheit, Inklusion – Diversity Management in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen, S. 15 (Zugriff: https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen/mediathek/publikationen/, 08.09.2017, 10:29)

4.1. Dimension Alter

Bei der Diversity-Dimension „Alter“ geht es darum, die Generationenvielfalt im Betrieb anzuerkennen und altersgemischte Teams sowie einen intergenerativen Diskurs zu fördern. Daher geht es sowohl um die Gewinnung wie auch die Personalentwicklung und Bindung von jungem Nachwuchs, aber auch darum, die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden bis zur Pensionierung bspw. durch Angebote zur Gesundheitsförderung, aber auch durch altersgerechte Arbeitsplätze, eine entsprechende Personalplanung und -entwicklung etc. zu erhalten. Eine Altersstrukturanalyse und -entwicklung identifiziert passende Angebote für Personal und Kund/innen. Eine Lebensphasenorientierung ermöglicht einen passenden Umgang, egal in welchem Lebensabschnitt/Lebensalter sich diese befinden (Berufseinstieg, Familiengründung, Berufsende usw.). Durch Mentoring, Wissensmanagement und lebenslanges Lernen soll das Know-how im Unternehmen gebunden und im Austausch zwischen den Generationen weiterentwickelt werden.

4.2. Dimension Geschlecht

Die Diversity-Dimension „Geschlecht“ fokussiert sich auf die Anerkennung und Förderung geschlechtlicher Parität mit geschlechterspezifischen Verhaltensweisen, Stärken und Präferenzen. Diese wird durch Gleichstellungspolitik bzw. Gender-Mainstreaming gefördert. Zugleich geht es darum, Frauen und Männer gezielt zu fördern, für Work-Life-Balance zu sorgen (z. B. durch familiengerechte Arbeitsplätze/-zeiten …) und Frauen-/Männernetzwerke zu unterstützen.

4.3. Dimension sexuelle Orientierung

Die Dimension der „sexuellen Orientierung und Identität“ ist häufig in Betrieben nicht sichtbar, da Beschäftigte auch heute noch ihre sexuelle Orientierung und Identität teilweise verschweigen, weil sie Diskriminierung fürchten und es z. T. nach wie vor ein Tabuthema ist. Genau hier setzt die Diversity-Dimension an. Sie deckt weit mehr ab als die Diversity-Dimension „Geschlecht“, denn sie geht über das biologische Geschlecht hinaus. Sexuelle Orientierung und Identität meint die sexuelle Ausrichtung bzw. die sexuellen Neigungen einer Person wie auch die persönlich empfundene Zugehörigkeit zu einem bestimmten Geschlecht. Letzteres bezieht sich auf das Selbstverständnis als Mann oder als Frau, wobei auch transsexuelle und zwischengeschlechtliche Personen beinhaltet sind. Ein offener und wertschätzender Umgang mit dieser Dimension, die Anerkennung und Förderung von LSBTTIQ = lesbisch, schwul, bisexuell, transsexuell/transgender, intersexuell und queer im Betrieb und die Unterstützung von LSBTTIQ-Netzwerken gehören zur Diversity-Strategie. Es soll damit ermöglicht werden, dass Personen offener mit ihrer sexuellen Orientierung und Identität umgehen können, nicht bei der Arbeitsplatzauswahl und im Alltag diesbezüglich diskriminiert werden und sich dadurch voll entfalten können.

4.4. Dimension ethnische Herkunft und Nationalität

Ein vorurteilsfreies Arbeitsumfeld kann Menschen mit unterschiedlicher ethnischer Herkunft und Nationalität Schutz vor Diskriminierung bieten. Anonyme Bewerbungen und die Förderung von interkulturellen Teams gehören zur interkulturellen Öffnung der Betriebe, die die interkulturellen Kompetenzen aller Mitarbeitenden stärkt und ggf. dann von den unterschiedlichen Sprach- und Kulturkenntnissen der Mitarbeitenden profitieren kann. Zur Diversity-Dimension „ethnische Herkunft und Nationalität“ gehören zudem Maßnahmen, die es ermöglichen, dass im Ausland erworbene Qualifikationen, Erfahrungen und Kompetenzen genutzt und anerkannt werden. Ziel ist, dass sich alle Mitarbeitenden unabhängig ihrer ethnischen Herkunft und Nationalität mit ihrer gesamten Persönlichkeit in den Berufsalltag einbringen. Im Hinblick auf die Integration der vielen geflüchteten Menschen

spielt diese Diversity-Dimension gerade eine große Rolle. Hier geht es darum, mitgebrachte Qualifikationen bestmöglich zu nutzen, auch wenn diese nicht formal erworben wurden oder mit Zeugnissen belegt werden können. Einstiegsmöglichkeiten in die Betriebe müssen flexibler gestaltet, zusätzliche Qualifizierungsangebote bspw. Kombinationsangebote aus Sprachförderung und beruflicher Praxis kombiniert werden. Aber vor allem geht es auch darum, gegenseitige Berührungsängste abzubauen, interkulturelles Verständnis zu fördern, Unterschiede wahrzunehmen und damit positiv umzugehen sowie einen gemeinsamen, am deutschen Grundgesetz orientierten Wertekatalog auszuhandeln. Nur so kann die Organisation von der neuen Vielfalt profitieren.

4.5. Dimension Behinderung

Die Diversity-Dimension „Behinderung“ bedeutet einen konsequenten Inklusionsansatz, die Fokussierung auf Potenziale und Fähigkeiten anstelle eines Defizitansatzes, der sich auf etwaige verminderte Produktivität beschränkt. Schwerbehindertenquoten und die Benennung eines/einer Behindertenbeauftragten sind in Betrieben ab fünf Mitarbeitenden mit einer Behinderung Pflicht. Inklusion ist in den Schulen Baden-Württembergs Alltag. Trotzdem birgt das Handlungsfeld „Behinderung“ immer noch viele Aufgaben, um die Selbstbestimmung betroffener Personen zu stärken und gerechte Teilhabe zu ermöglichen. Innerbetrieblich geht es um die Optimierung und Ausrichtung der Arbeitsprozesse auf spezifische Bedarfe und Fähigkeiten, z. B. das Angebot an inklusionsgerechten Ausbildungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten, die Einrichtung barrierefreier Arbeitsplätze, Gesundheitsförderung, Work-Life-Balance und eine Personalentwicklung, die den Leistungswandel in unterschiedlichen Lebensphasen berücksichtigt und eine damit verbundene Anpassung von Arbeitsplätzen an die jeweiligen Fähigkeiten planen kann.

4.6. Dimension Religion und Weltanschauung

Die Diversity-Dimension „Religion und Weltanschauung“ betrifft die Integration vielfältiger religiöser Überzeugungen und Weltanschauungen in den Arbeitsalltag und den wertschätzenden und respektvollen Umgang mit entsprechenden Riten und Praktiken. Sie erhält angesichts der Aufgabe, geflüchtete Menschen in die Betriebe zu integrieren, aktuell viel Bedeutung. Denn bei einem Großteil der Geflüchteten nimmt die Religion einen höheren Stellenwert in ihrem Leben ein, als dies bei einem Großteil der hier lebenden Bevölkerung der Fall ist. Es gilt, vielfältige religiöse Überzeugungen und Weltanschauungen zu kennen und zu verstehen. Unterschiedliche religiöse Riten und Praktiken sollten respektiert und es sollten Überlegungen angestellt werden, wie die Befolgung der religiösen Vorschriften mit dem betrieblichen Alltag vereinbart werden kann. Es geht darum, auch Feiertage der nicht-christlichen Religionen zu kennen und bestmöglich zu berücksichtigen, das Angebot der Speisen in Kantinen und Betriebscafeterien entsprechend vielfältiger zu gestalten, Gebetszeiten zu ermöglichen (bspw. durch einen eigenen Gebetsraum).

5. ESF und Diversity: Querschnittsziele und Querschnittsthemen als Diversity im ESF

Der ESF als Europas wichtigstes Instrument zur Förderung der Beschäftigung hat zum Ziel, den Zugang zu besseren Arbeitsplätzen und zum Arbeitsmarkt überhaupt zu unterstützen sowie die soziale Eingliederung benachteiligter Personen zu fördern. Weniger bekannt ist es, dass der Kampf gegen Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt auch eine explizite Aufgabe des ESF ist.

Diversity bzw. Diversity Management werden im Operationellen Programm des ESF Baden-Württemberg nicht explizit genannt, und doch verfolgt der ESF im Land in den beiden Querschnittszielen „Gleichstellung“ und „Chancengleichheit/Nichtdiskriminierung“ ausdrücklich Diversity-Ziele[72]. Ausführliche Informationen zu den Querschnittszielen finden Sie in Kapitel 1.

Bei einem Abgleich zwischen den Diversity-Handlungsfeldern und den ESF-Querschnittsthemen in Baden-Württemberg stellt sich heraus, dass überaus große Übereinstimmung mit den Handlungsfeldern des Diversity Managements besteht. Nur das Handlungsfeld „sexuelle Orientierung und Identität“ wird nicht tangiert. Die fünf Diversity-Dimensionen „Alter“, „Geschlecht“, „Behinderung“, „ethnische Herkunft und Nationalität“ sowie “Religion und Weltanschauung“ sind im ESF ausdrücklich angesprochen.

Es macht also Sinn, sich die Instrumente und Vorschläge des Diversity Managements hinsichtlich ihrer Verwendbarkeit in ESF-Projekten genauer anzusehen. Die Umsetzung von Diversity Management kann dabei zur Erfüllung der Querschnittsziele beitragen und den Erfolg des ESF-Projekts unterstützen.

EPM bietet in diesem Zusammenhang die Schulung C4 – Diversity und Europäischer Sozialfonds an.
Weitere Informationen hierzu finden Sie auf der EPM-Homepage unter www.esf-epm.de/seminare/c4-diversity-und-europaeischer-sozialfonds/?L=0.

6. Umsetzung von Diversity in ESF-Projekten – Beispiele und Projekttipps

Die Umsetzung von Diversity in ESF-Projekten ist so vielfältig wie die ESF-Projekte selbst. Immer jedoch ist ein doppelter Ansatz notwendig: Diversity Management im ESF bedeutet immer, gleichzeitig beim Projektpersonal selbst anzusetzen und die Diversität der Teilnehmenden zu erkennen sowie sie in ihrer Vielfalt im besten Projektsinne zu fördern.

Ein konsequent durchgeführter Diversity-Ansatz im ESF-Projekt ist ein guter Weg zu einem erfolgreichen, differenzierten und detailreichen Projektantrag und ist gleichzeitig der beste Weg, systematisch den Projekterfolg im ESF zu sichern.

Hinweis:
Das Team der ESF-Querschnittsberatung für Baden-Württemberg hat für die regionalen ESF-Arbeitskreise eine Toolbox zu den Querschnittszielen und Querschnittsthemen in der regionalen ESF-Umsetzung mit Bausteinen für die regionale ESF-Strategie und Aufrufe publiziert. Hier finden Sie u. a. auch Informationen zur IST-Situation in Baden-Württemberg in Bezug auf die ESF-Querschnittsziele Gleichstellung und Chancengleichheit/Nichtdiskriminierung. Hieraus können Sie ggf. auch für Ihre Region neue Projektideen ableiten. Die Toolbox finden Sie unter: www.esf-bw.de.

72 Vgl. Kapitel 1 *ESF-Querschnittsziele und -themen*, vgl. Website des ESF in Baden-Württemberg: Querschnittsziele und -themen des ESF in Baden-Württemberg (Zugriff unter: www.esf-bw.de)

Im Folgenden werden anhand einzelner Diversity-Dimensionen Beispiele aufgezeigt, wie der Diversity-Ansatz in ESF-Projekten umgesetzt werden könnte. Diese Beispiele sind jedoch weder vollständig noch in dem Sinne abschließend formuliert, dass eine Umsetzung genau so und nicht anders erfolgen muss. Die Beispiele sind also ausdrücklich nur als Anregungen zu verstehen, wie die Umsetzung in der Praxis aussehen könnte.

6.1. Demografischer Wandel/lebensphasenorientierte Personalpolitik

Innerhalb eines Teams treffen Personen mit unterschiedlichen Lebensentwürfen, in unterschiedlichen Lebensphasen und mit unterschiedlichen beruflichen Interessen aufeinander. Mögliche Lebensphasen innerhalb eines Teams sind:

- Pflege von Angehörigen,
- Familienphase,
- Berufseinstieg,
- Karriereschritte,
- Karriereendstufe,
- Berufsausstieg.

Um jede beschäftigte Person im Berufsalltag unterstützen zu können, müssen häufig individuelle Regelungen gefunden werden, z. B. Sonderurlaubstage für die Pflege von Angehörigen, familienfreundliche Dienstpläne, Teilzeitmöglichkeiten, Homeoffice usw.

Die Lebensphasenorientierung spielt genauso bei der Planung und erfolgreichen Durchführung von ESF-Projekten eine Rolle. Teilweise werden Projekte auch direkt für Zielgruppen in einer bestimmten Lebensphase angeboten: bspw. Angebote für Wiedereinsteiger/innen nach der Familienphase oder Projekte für ältere arbeitslose Menschen, bei denen es bereits um den Berufsausstieg oder den Übergang in die Rente geht.

Letztlich lohnt es sich bei allen Projektvorhaben, eine Analyse von Barrieren und Rahmenbedingungen bezogen auf die Lebensphasen der Zielgruppen durchzuführen, Ziele daraus abzuleiten und die Durchführung der Projekte und die Evaluation entsprechend auszurichten. Hier können die aus dem Diversity Management gewonnenen Instrumente sinnvoll eingesetzt werden, um Konzepte für lebensphasenadäquate Beratung, Qualifizierung und Beschäftigung zu entwickeln.

Es geht dabei zunächst darum, sich einen Überblick über die Altersstruktur in der Zielgruppe zu verschaffen. Stellt man dabei fest, dass sich das Projekt vorrangig an eine Altersgruppe wendet, sollten altersspezifische Konzepte eingesetzt werden. Handelt es sich bspw. eher um ältere Teilnehmende, muss man versuchen, altersgerechte Arbeitsplätze und Qualifizierungseinheiten so anzubieten, dass die Älteren an ihre Erfahrungen anknüpfen können. In der Beratung dieses Personenkreises geht es darum, einen vorzeitigen Berufsausstieg, wenn möglich, zu verhindern, oder aber ihn strategisch vorzubereiten und zu planen.

Ist hingegen – bspw. weil das Projekt als Zielgruppe „Migrant/innen“ oder „Straffällige“ hat – eine Altersdurchmischung der Teilnehmenden anzunehmen, können die Instrumente des Diversity Managements eingesetzt werden: Es gilt, die Zusammenarbeit von Alt und Jung in altersgemischten Teams im Projekt zu fördern, gezielt junge oder erfahrene Teilnehmende im Projekt in verschiedenen Rollen einzusetzen. Unter den Teilnehmenden kann auch Erfahrungs- und Wissenstransfer organisiert werden, damit die Älteren ihre Erfahrung weitergeben und Jüngere gefördert werden bzw. vice versa.

6.2. Gender-Mainstreaming, Work-Life-Balance

Das Querschnittsziel „Gleichstellung“, das diese Diversity-Dimension beinhaltet, ist an prominenter Stelle im ESF-Programm Baden-Württemberg verankert. Die konsequente Durchführung eines Gender-Mainstreaming im ESF-Projekt wird für die erfolgreiche Antragstellung und die Projektdurchführung gefordert.

Eine gelungene Implementierung des Querschnittsziels „Gleichstellung“ beginnt bei der konkreten Analyse von Barrieren und Rahmenbedingungen in Baden-Württemberg bzw. in der Region, auf die sich der Antrag bezieht. So können beispielsweise folgende Fragen gestellt werden:

- Ist der Anteil von Frauen an den erwerbsfähigen Leistungsberechtigten im SGB II überproportional und verbleiben sie länger in Langzeitarbeitslosigkeit als Männer?
- Ist der Anteil von Frauen an den Langzeitarbeitslosen mit besonderen Vermittlungshemmnissen überproportional? Wie verhält sich dies bei Männern?
- Welchen Schulabschluss haben die langzeitarbeitslosen Frauen, welchen die Männer? Gibt es besonders viele Alleinerziehende im SGB II-Bezug? Wenn ja, gibt es Unterschiede bzgl. der männlichen und weiblichen Alleinerziehenden?
- Spielt die Familienorientierung bei Männern und Frauen eine unterschiedliche Rolle? Wenn ja, welche Auswirkungen hat dies und wie gehen Sie damit in Ihrem Projekt um?[73]

Aus der Analyse werden die Projektziele für die Gleichstellung herausgearbeitet. Diese Ziele sollten in erster Linie die Teilnehmenden selbst betreffen, aber auch Entwicklungen beim Projektpersonal können in die Zielentwicklungen einfließen. Die Gleichstellungsziele können dabei dem gesamten Diversity-Instrumentarium entnommen werden:

- gelungene Aufstiegsförderung von Frauen: bei der Stellenbesetzung, in Traineeprogrammen, bei der Fort- und Weiterbildung, Schaffung von Frauennetzwerken,
- Verbesserung bei der Vereinbarkeit Familie und Beruf: Schaffung von familienfreundlichen Projektstrukturen,
- Gewinnung von Männern für Frauenberufe und vice versa: Verdienst, Anerkennung, Aufstieg,
- gelingende Work-Life-Balance: Projektzeiten, Beratungszeiten, Kinderbetreuung, Telearbeit,
- Fortbildung zum Thema Gender-Mainstreaming für das Personal,
- geschlechtergemischte Teams und gendergerechte Beratungsstrukturen.

Für die Projektdurchführung können aus den Gleichstellungszielen konkrete Kennzahlen erarbeitet werden, die es den Projektmitarbeitenden erleichtern, die gendergerechte Durchführung des Projekts, die gezielte gendergerechte Ansprache der Teilnehmenden und die Erreichung der Gleichstellungsziele zu realisieren.

Nur durch eine projektbegleitende, gegenderte Auswertung der Projektziele und eine getrennte Auswertung der Gleichstellungziele des Projekts kann die Zielerreichung beim Thema Gleichstellung im Projekt gesteuert und optimiert werden.

6.3. Maßnahmen in Bezug auf die Interkulturelle Öffnung

Auch die Diversity-Dimension „ethnische Herkunft und Nationalität“ ist in Baden-Württemberg unter dem Querschnittsziel „Chancengleichheit/Nichtdiskriminierung“ fest im ESF verankert. Jedes ESF-Projekt muss beim Antrag zeigen, wie es jede Form der Diskriminierung vermeidet und zugleich Chancengleichheit, bspw. für Menschen mit Migrationshintergrund, mit Handicap (vgl. 6.5.) und unterschiedlicher Weltanschauung (vgl. 6.6.), sexueller Orientierung/Identität (vgl. dieses Kapitel) oder Alter (vgl. 6.1.), herstellt.

73 Vgl. Querschnittsberatung im ESF Baden-Württemberg (2017): Toolbox zu den Querschnittszielen und Querschnittsthemen in der regionalen ESF-Umsetzung, Bausteine für regionale ESF-Strategien und Aufrufe (Zugriff unter www.esf-bw.de, 05.08.2017, 10:29)

In Bezug auf das Handlungsfeld der Interkulturellen Öffnung bedeutet dies wiederum eine entsprechende Analyse, Zielableitung, diversitygerechte Umsetzung und Evaluation.

Die Analyse zum Thema Chancengleichheit könnte je nach Projektansatz beispielsweise versuchen, folgende Fragestellung zu beantworten:

- Wie hoch ist der Anteil der ausländischen Langzeitarbeitslosen im Vergleich zu ihrem Anteil an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten?
- Wie sieht es insbesondere mit dem Anteil von Frauen an den ausländischen Langzeitarbeitslosen aus?
- Werden ausländische Frauen bei arbeitsmarktpolitischen Förderungen (Beratung, Qualifizierung und Beschäftigung schaffende Maßnahmen) in Relation zu ihrer Betroffenheit gefördert oder gibt es zu wenig Angebote für diese Zielgruppe? Wie verhält es sich bei Männern?[74]

Bei Projekten für Jugendliche sollte die Analyse darstellen, dass Schüler/innen mit Migrationshintergrund eher Werkreal-/Hauptschulen und nur zu einem geringen Teil Gymnasien besuchen. Ein Drittel aller Förderschüler/innen haben einen Migrationshintergrund[75].

Fast 30 % aller Schulabgänger/innen in Baden-Württemberg ohne Hauptschulabschluss haben keine deutsche Staatsangehörigkeit. Auch bleiben immer noch zu viele Jugendliche mit Migrationshintergrund in Baden-Württemberg ohne abgeschlossene Berufsausbildung[76].

Aus diesen Fakten können beispielsweise folgende Ziele für das ESF-Projekt abgeleitet werden:

- Steigerung der Erwerbsquote von arbeitslosen Frauen mit Migrationshintergrund in der Region,
- Steigerung der Ausbildungsquote von jungen Menschen mit Migrationshintergrund in der Region,
- ein höherer Anteil von Projektteilnehmenden mit einem Migrationshintergrund.

Bei der Projektdurchführung kann dann bereits auf eine Vielzahl von Anregungen und Managementtools aus dem Bereich der Interkulturellen Öffnung und des Diversity Managements zurückgegriffen werden:

- multikulturelle Zusammenstellung der Teilnehmenden: Führung multikultureller Teams, Anerkennung, Gesprächskultur,
- Gewinnung von Projektpersonal mit Migrationshintergrund,
- attraktiver Projektträger für Menschen mit Migrationshintergrund: Image und Leitbild, Projekterfahrung und Öffentlichkeitsarbeit des ESF-Projekts, Beratung in Mutter- bzw. leichter Sprache,
- Information und Abbau von Berührungsängsten und Vorurteilen unter den Projektteilnehmenden und zwischen Teilnehmenden und Projektmitarbeitenden,
- Verbesserung der interkulturellen Kompetenz und der Akzeptanz des ESF-Trägers durch eine Kooperation mit Migrantenorganisationen,
- Fortbildungen des Projektpersonals zum Thema interkulturelle (Beratungs-)Kompetenz und leichte Sprache.

74 Vgl. Querschnittsberatung im ESF Baden-Württemberg (2017): Toolbox zu den Querschnittszielen und Querschnittsthemen in der regionalen ESF-Umsetzung, Bausteine für regionale ESF-Strategien und Aufrufe (Zugriff unter www.esf-bw.de, 05.08.2017, 10:29)
75 Ebd.
76 Ebd.

6.4. Religion und weltanschauliche Vielfalt

Diese Diversity-Dimension wird nicht explizit im ESF-Programm widergespiegelt. ESF-Projekte, die sich stark im Querschnittsziel „Chancengleichheit“ engagieren und Projekte für Menschen mit Migrationshintergrund anbieten, werden aber dieser Dimension Aufmerksamkeit zuwenden. Mit der interkulturellen Vielfalt geht, bedingt durch die aktuellen Migrationsbewegungen in Deutschland, auch eine Vielfalt der Religionen und Weltanschauungen einher, die dann auch in die ESF-Projekte Einzug halten wird. Glaube und institutionalisierte Religion sind unter Jugendlichen und Erwachsenen heute sehr differenziert und individualisiert. Sie brauchten meist in ESF-Projekten weniger thematisiert zu werden. Andererseits brachten und bringen immer mehr Menschen mit Migrationshintergrund ihre religiösen Lebenswelten neu in unsere Gesellschaft ein. Religion nimmt wie oben beschrieben z. B. bei vielen Flüchtlingen einen wesentlich höheren Stellenwert als bei der hier bereits lebenden Bevölkerung ein und wird vor allem nicht als privates Phänomen, sondern öffentlich wahrgenommen.

- Das Führen multireligiöser Teams und Teilnehmenden-Gruppen in ESF-Projekten benötigt neue Formen der Anerkennung und der Gesprächskultur. Es geht um Information und den Abbau von Berührungsängsten und Vorurteilen, bei den Teilnehmenden wie auch beim Projektpersonal.
- Religiöse Toleranz und gleichzeitiges Eintreten für Religionsfreiheit werden zunehmend wichtiger. Damit verbunden ist die Aneignung von Wissen über unterschiedliche Religionen wie auch ggf. die Einrichtung von Gebetsräumen und die Berücksichtigung jeweiliger religiöser Riten und Feiertage, wie z. B. flexible Arbeitszeiten im Ramadan, freie Zeit am Zuckerfest (Fastenbrechen im Anschluss), Jom Kippur (Jüdischer Fasttag), Holi (Hinduistisches Frühlingsfest) etc.
- Sinnvoll ist es ebenso, gelebte Toleranz im Projekt auch in Image und Leitbild sowie in der Öffentlichkeitsarbeit des Projekts darzustellen.

Auch hier empfiehlt es sich wieder, eine Analyse durchzuführen, wer im Projekt als Teilnehmende bzw. Mitarbeitende zusammenwirkt, wo Barrieren bestehen, welche Ziele sich für die Projektarbeit ableiten lassen, wie dies dann diversitygerecht umgesetzt wird und letztendlich auch wie die Evaluation der Zielerreichung erfolgt.

6.5. Maßnahmen zur Inklusion behinderter Menschen

Wie oben beschrieben wird die Diversity-Dimension „Behinderung“ über das ESF-Querschnittsziel „Chancengleichheit/Nichtdiskriminierung“ abgedeckt. Im Projektkontext geht es also auch um die gezielte Ansprache und einen diversitygerechten Umgang mit Menschen mit Beeinträchtigungen, sowohl auf Seiten des Personals wie auch auf Seiten der Projektteilnehmenden.

Für die Projektkonzipierung, Umsetzung und Evaluation ist es wiederum wichtig, mit einer Analyse von Barrieren und Rahmenbedingungen zu beginnen. Der Anteil von Menschen mit Schwerbehinderung, die an einer Beschäftigung schaffenden Maßnahme teilnehmen, liegt in Baden-Württemberg bspw. deutlich unter dem Anteil der Personen insgesamt im SGBII-Bestand, obwohl rund 10 % der Langzeitarbeitslosen eine Schwerbehinderung aufweisen. Hieraus könnte man entweder ein eigenes Projekt nur für diese Zielgruppe ableiten oder in einem breiter angelegten Projekt spezifische Ziele und Maßnahmen für Langzeitarbeitslose mit Schwerbehinderung umsetzen.

Spezialisiert man sich in einem Projekt auf die Zielgruppe behinderter bzw. beeinträchtigter Menschen, können Mitarbeitende mit ähnlichem Hintergrund als Türöffner/innen dienen. Gleichzeitig sollten Projektstruktur, Arbeitszeiten und -modelle den spezifischen Bedarfen angepasst werden. Auch hier können wiederum Instrumente des Diversity Managements wie bspw. betriebliches Eingliederungs- oder Gesundheitsmanagement, flexible Arbeitszeitmodelle, bedarfs- und lebensphasenorientierte Personalentwicklung usw. herangezogen werden. Sowohl

bzgl. Personal wie Teilnehmenden kann eine Kooperation mit Integrationsfachdiensten, dem Reha-Team der Agentur für Arbeit oder entsprechend anderen Akteur/innen angestrebt werden. Ebenso sollten Maßnahmen zum Abbau von Berührungsängsten und Vorurteilen berücksichtigt werden, soweit dieses Thema noch der Sensibilisierung bei Personal und Teilnehmenden bedarf. Gerade wenn man ein Projekt mit gemischter Teilnehmendengruppe umsetzt, fördern gemeinsame Aktivitäten die Begegnung und den Abbau von Stereotypen.

6.6. Maßnahmen in Bezug auf sexuelle Orientierung und Identität

Im Vergleich zu anderen Diversity-Dimensionen wird die „sexuelle Orientierung und Identität“ bisher in ESF-Projekten weniger direkt thematisiert und es gibt auch keine direkten Projektaufrufe. Dies liegt wie oben beschrieben daran, dass das Thema insgesamt sowohl in Forschung als auch im Unternehmenskontext und z. T. auch in der Öffentlichkeit noch eher tabuisiert bzw. zur Privatsache erklärt wird. Allerdings lässt sich das ESF-Querschnittsziel „Chancengleichheit/Nichtdiskriminierung“ auch durch das AGG begründen, sodass, wie oben beschrieben, jegliche Form der Diskriminierung in Bezug auf die sexuelle Orientierung zu vermeiden ist. Gerade hier gibt es durch die Tabuisierung noch viel zu tun. Im ESF-Projektkontext kann also auch hier das Diversity-Instrumentarium genutzt werden, um ein angenehmes Arbeitsklima für Lesben, Schwule, Bisexuelle, Transsexuelle/Transgender und/oder queere Personen zu schaffen bzw. den Umgang mit dieser Facette der Persönlichkeit zu verbessern, sodass einer vollständigen Entfaltung der Persönlichkeit nichts entgegen steht. Möglichkeiten können beispielsweise sein:

- Prüfung von bestehenden Barrieren und Rahmenbedingungen beim Zugang von Personen mit entsprechend unterschiedlicher sexueller Orientierung oder geschlechtlicher Identität zur Organisation bzw. zum Projekt.
- Überprüfung von bestehenden Vorbehalten oder Vorurteilen in Bezug auf den Umgang mit entsprechenden Personen.

Daraus ableiten lassen sich dann wiederum Ziele und Maßnahmen für die Projektumsetzung. Beispielsweise könnten Sie Folgendes ableiten:

- Thematisierung der Diversity-Dimension in der Organisation und im Projekt,
- Aufnahme des Themas sexuelle Vielfalt in Ihre Fortbildungsagenda für Mitarbeitende wie Teilnehmende,
- sensibler Umgang mit diesem Thema im Mitarbeiter/innen- oder Beratungsgespräch,
- Zusammenarbeit mit LGBTTIQ-Netzwerken.

Wichtig ist, dass im Anschluss an die Umsetzung der Maßnahmen auch die Zielerreichung gemessen wird. Denn nur so kann überprüft werden, ob Diskriminierung vermindert wurde.

Kapitel 7: Qualitätsmanagement

1. Grundlagen des Qualitätsmanagements ... 153
1.1. Sinn und Zweck von Qualitätsmanagement ... 153
1.2. Regelkreis und PDCA-Zyklus ... 153
1.3. Grundsätze ... 154
2. Einführung eines QM-Systems ... 155
2.1. Audit ... 156
2.2. Managementbewertung ... 158
2.3. Kennzahlen und Indikatoren ... 158
3. Die AZAV (Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung) ... 158
4. Qualitätsmanagement und dessen Umsetzung in ESF-Projekten ... 159

Kapitel 7: Qualitätsmanagement

1. Grundlagen des Qualitätsmanagements

Qualitätsmanagement (QM) sollte in der Regel immer im Kontext der gesamten Organisation und nicht nur im Rahmen eines einzelnen Projekts betrachtet werden. Daher beziehen sich die Ausführungen in diesem Kapitel auf Qualitätsmanagement allgemein und nicht nur auf ESF-Projekte. Der Abschnitt *Qualitätsmanagement und dessen Umsetzung in ESF-Projekten* gibt Hinweise zum Vorgehen in ESF-Projekten.

1.1. Sinn und Zweck von Qualitätsmanagement

Ein Qualitätsmanagementsystem (QM-System) ist ein wirksames Instrument zur Sicherung und Steigerung des Unternehmenserfolgs. Aufgabe des Qualitätsmanagements (QM) ist es, die Qualität eines Unternehmens zu gewährleisten. Hierzu gehört:

- **Alle** relevanten Tätigkeiten und Arbeitsabläufe werden identifiziert, strukturiert und dokumentiert.
- Schwachstellen, risikobehaftete Prozesse und Verbesserungspotenziale innerhalb der Organisation können somit festgestellt werden.
- Transparenz durch klar strukturierte Abläufe
- Festlegung klarer Verantwortlichkeiten
- Erleichterung bei Einarbeitung/Vertretung von Mitarbeiter/innen
- Verbesserung/Optimierung der Dokumentation
- Risikominimierung
- Kostenreduzierung durch Fehlervermeidung (statt Fehlerkorrektur)
- Erhöhung der Kundenzufriedenheit

1.2. Regelkreis und PDCA-Zyklus

Im Hinblick auf eine effiziente Durchführung von Projekten, die Verbesserung von Dienstleistungen und auch unter Kostengesichtspunkten spielen QM-Instrumente zwischenzeitlich in jedem Unternehmen eine unabdingliche Rolle. Es gibt eine Vielzahl von QM-Systemen, wie z. B. EFQM, AZAV oder DIN EN ISO. Alle Regelwerke beziehen sich grundsätzlich auf den Regelkreis der Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung. Dieser Regelkreis wird auch „Deming-Kreis“, nach seinem Begründer Dr. W. Edwards Deming, genannt.

Am Anfang und Ende des Regelkreises steht jeweils der Kunde/die Kundin, im Falle von ESF-Projekten sind es meist Kostenträger und Projektteilnehmende.

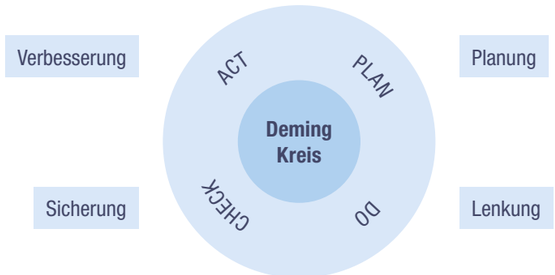

Abb. 22: Regelkreis

Damit Organisationen und Projekte erfolgreich betrieben werden können, wird im Rahmen des QM-Systems folgender „PDCA“-Zyklus umgesetzt:

Plan: Die Erwartungen und Forderungen der Kund/innen (in ESF-Projekten meistens Kostenträger und Teilnehmende) werden fortlaufend identifiziert.

Do: Die identifizierten Erwartungen werden durch geeignete Maßnahmen (Projekte) umgesetzt.

Check: Die umgesetzten Maßnahmen (Projekte) werden auf deren Zielerreichung und Wirksamkeit hin geprüft.

Act: Die Effizienz und Effektivität der umgesetzten Maßnahmen werden kontinuierlich verbessert.

Im Rahmen eines ESF Projektes könnte die Anwendung des Regelkreises wie folgt aussehen:

P: Sie planen ein Projekt, indem Sie eine gründliche Marktanalyse betreiben und daraus resultierend die fachlichen, organisatorischen und finanziellen Rahmenbedingungen identifizieren. Am Ende der Planung steht ein ESF-Antrag mit einer inhaltlich fundierten Konzeption inkl. der gewünschten Zielerreichung in Form von Output- und Ergebnisindikatoren sowie einem Kosten- und Finanzierungsplan.

D: Nach der Bewilligung des ESF-Projektes führen Sie dieses durch und setzen damit die Konzeption in der Praxis um.

C: Im Rahmen der Qualitätssicherung führen Sie kontinuierliche Überprüfungen der Zielerreichung des Projektes durch (Projektcontrolling und Evaluation). Hierfür setzten Sie Tools wie z. B. Auswertung von Anwesenheitsstatistiken oder Teilnehmerbefragungen ein.

A: Die Ergebnisse aus den Auswertungen Ihrer kontinuierlichen Überprüfungen nutzen Sie, um Ihr Projekt besser steuern zu können, falls es beispielsweise nicht die gewünschten Erfolge erzielt. Somit können Sie auch kurzfristig auf Fehlentwicklungen reagieren, indem Sie entsprechende Korrekturmaßnahmen einleiten.

1.3. Grundsätze

Zu den Grundsätzen des Qualitätsmanagements gehören die folgenden sieben Punkte:

1. **Kundenorientierung**
   Qualitätsmanagement ist kein Selbstzweck. Ziel ist eine qualitativ hochwertige Leistungserbringung, die Kunden/innen zufriedenstellt bzw. sogar begeistert. Ziel sollte es sein, langfristig das Vertrauen von Kunden/innen zu gewinnen und zu behalten.

2. **Führung**
   Qualitätsmanagement gehört zu den wichtigsten strategischen Führungsinstrumenten. Aber QM kann nur dann wirkungsvoll sein, wenn für das System und die damit verbundenen Organisationsziele angemessene Ressourcen bereitgestellt werden und die notwendigen Planungen systematisch unter Einbeziehung der Mitarbeiter/innen erfolgen. Die Leitung muss dafür die erforderlichen Entscheidungen treffen, sich selbst auf die Grundsätze des Qualitätsmanagements verpflichten und dieses aktiv unterstützen.

3. **Einbeziehung von Personen**
   Der Aufbau eines QM-Systems ist eine strategische und organisatorische Aufgabe, die von der Geschäftsführung verantwortet und getragen werden muss. Dennoch bedeutet die Einführung eines QM-Systems eine Anstrengung für die ganze Organisation. Alle Beteiligten sollten sich einbringen und einbringen dürfen, damit das Qualitätsmanagement ganzheitlich umgesetzt wird.

4. **Prozessorientierter Ansatz**
   Mit Prozessorientierung ist eine Betrachtungsweise gemeint, die das komplette interne Geschehen als Kombination von unterschiedlichen Prozessen auffasst. Prozessorientierung beginnt damit, dass eine Organisation ihre zentralen, d. h. für die Kunden/innen relevanten Prozesse identifiziert und in den Mittelpunkt stellt und alle anderen Prozesse daran ausrichtet.

5. **Verbesserung**
   Die Anpassungsfähigkeit an sich immer schneller verändernde Rahmenbedingungen ist heute auch für soziale Organisationen von entscheidender Bedeutung. Wenn Organisationen sich selbst bzw. ihre Leistungsprozesse/ihre Leistungsqualität verbessern wollen, müssen sie sich damit auseinandersetzen, unter welchen Bedingungen Veränderungsprozesse gelingen und welche Einflussfaktoren von Bedeutung sind.

6. **Faktenbasierte Entscheidungen**
   Entscheidungen müssen durch ein möglichst objektives Analysieren von Ursachen und Wirkungen und den damit zusammenhängenden Zahlen, Daten und Fakten getroffen werden.

7. **Beziehungsmanagement**
   Neben den Kundengruppen gibt es immer verschiedene Gruppen, wie in Kapitel 2 *Stakeholderanalyse* beschrieben sogenannte Stakeholder, die zwar die Leistung der Organisation nicht direkt in Anspruch nehmen, aber durchaus ein Interesse an deren Arbeit/Arbeitsprozessen und/oder Ergebnissen haben. Der nachhaltige Erfolg der Organisation wird gestärkt, wenn es gelingt, die Beziehungen zu diesen Gruppen positiv zu gestalten.[77]

2. Einführung eines QM-Systems

Die Einführung eines QM-Systems ist eine komplexe Aufgabe, die Veränderungen für die Organisation eines Unternehmens und für die Mitarbeiter/innen mit sich bringt. Das System sollte auf die tatsächlichen betrieblichen Abläufe im Unternehmen eingehen. Mit einem funktionierendem QM-System werden Prozesse analysiert, Schwachstellen ermittelt und Verfahrensabläufe optimiert. Zentrale Bedeutung haben dabei die Anforderungen und die Zufriedenheit der Kunden/innen, Teilnehmer/innen und Kostenträger. Daher ist es wichtig, die Wünsche und Anforderungen kontinuierlich zu evaluieren. Anschließend wird überprüft, ob und inwieweit die in einem Unternehmen bestehenden Prozesse und Abläufe geeignet sind, diese Wünsche und Anforderungen zu erfüllen.

Der Aufbau des QM-Systems orientiert sich sehr oft an einer bestimmten Norm (ISO 9001:2015, AZAV etc.). Diese Normen enthalten Anforderungen, die dazu dienen, Abläufe und Prozesse strukturiert zu planen, umzusetzen und deren Effektivität und Effizienz zu steigern, sodass die Anforderungen der jeweiligen Kundinnen und Kunden vollumfänglich erfüllt werden. Für die meisten ESF-Träger ist ein QM-System nach AZAV notwendig.

77 Vgl. Trubel, E./Bastian, A. (2016): Qualitätsmanagement visuell verstehen, vermitteln und verankern.

Die Einführung des QM-Systems sollte gut geplant und vorbereitet sein. Hierfür ist es zunächst wichtig, den Ablauf zu planen. Es sollte eine Kick-off-Veranstaltung durchgeführt werden, bei der alle Mitarbeiter/innen über die Qualitätspolitik und die mit der Einführung des QM-Systems verbundenen Ziele informiert werden.

Mit der Einführung und der Zertifizierung eines QM-Systems nach einer bestimmten Norm ist ein wichtiger Meilenstein erreicht. Allerdings ist QM eine Aufgabe, die nie zu Ende geht, sondern an der kontinuierlich weitergearbeitet wird. Die Anforderungen der Kunden/innen, Interessenspartner/innen und Kostenträger ändern sich im Laufe der Zeit. Neue Erkenntnisse und Erfahrungswerte tragen dazu bei, dass Prozesse, Abläufe und Verfahren weiter angepasst und optimiert werden können. Aus diesem Grund ist es wichtig, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu etablieren, an dem sich möglichst alle Mitarbeiter/innen beteiligen sollen. Hierbei helfen Informationen und Schulungen der Mitarbeiter/innen und regelmäßig stattfindende Qualitätszirkel und Teambesprechungen.

2.1. Audit

In einem internen Audit oder bei einem Zertifizierungsaudit „überprüft“ ein/e Prozessaußenstehende/r (z. B. neutrale/r Qualitätsmanagementbeauftragte/r [QMB]), ob der jeweilige Prozess in der Praxis umgesetzt wird, alle relevanten Dokumente vorhanden sind und Schnittstellen zu anderen Prozessen im Unternehmen erkannt und genutzt werden. Verbesserungspotenziale/Schwachstellen können so festgestellt werden. Die Durchführung von Audits stellt sicher, dass ein QM-System aufrechterhalten und weiterentwickelt wird. Audits haben zum Ziel, das QM-System des eigenen Unternehmens anhand einer als verbindlich vorgegebenen Norm zu bewerten.

Es wird festgestellt, ob:
- die Qualitätsziele wirksam erreicht werden,
- gesetzliche Forderungen erfüllt werden,
- festgelegte Verfahren und Methoden den geforderten QM-Maßnahmen entsprechen und eingehalten werden,
- Korrekturmaßnahmen umgesetzt werden,
- Schwachstellen erkannt werden,
- Schnittstellenprobleme aufgedeckt werden,
- mögliche Prozessverbesserungen festgestellt werden,
- Schulungsbedarf besteht.

Um ein Audit durchführen zu können, müssen definierte **Struktur-**, **Prozess-** und **Ergebnisqualitäten** vorliegen. Hierbei handelt es sich um Qualitätsmerkmale zur Beschreibung einer komplexen Aufgabe:
- Unter der Strukturqualität einer Einrichtung versteht man z. B. die personelle Ausstattung und Qualifikation der Mitarbeiter/innen, die Qualität und Quantität der anderen Ressourcen, die zur Leistungserbringung notwendig sind (Organisation, finanzielle Voraussetzungen, Infrastruktur, Gebäude und Technikausstattung, Management, Systeme der Qualitätssicherung, usw.).
- Mit Prozessqualität ist die Leistungsfähigkeit der Kernprozesse (z. B. Projektplanung, Projektsteuerung, Projektcontrolling) und der unterstützenden Prozesse (z. B. die Projektdokumentation) angesprochen. Prozesse sind dann leistungsfähig, wenn sie Kunden- bzw. Kundinnennutzen und Wertschöpfung generieren.
- Die Ergebnisqualität ist die wichtigste Dimension für die Evaluation der erbrachten Projektleistungen, die anhand objektiver Projektzielgrößen gemessen werden kann.[78] Darunter fallen u. a. Kunden- bzw. Kundinnenzufriedenheit und Imagegewinn.

78 Vgl. Website des Forums der Gesundheitspolitik: http://www.forum-gesundheitspolitik.de/artikel/artikel.pl?artikel=0792 (Zugriff: 06.10.2017, 11:37)

Zur Strukturqualität im Projekt gehören:
- Projektauftrag inkl. Projektbeschreibung
- Projektaufbauorganisation (Projektorganigramm, Funktionendiagramm)
- Projektsteuerung (Projektleitungskompetenz, Steuerung von Projektteams)
- Projektkommunikation und Berichtswesen (Protokolle, Statusberichte, Projekttagebuch)

Zur Prozessqualität im Projekt gehören:
- Projektphasen (Planung und Steuerung)
  - Initiierung
  - Definitionsphase
  - Planungsphase
  - Feinplanungsphase
  - Phase der Durchführung
  - Abschlussphase

Zur Ergebnisqualität im Projekt gehören:
- Zieldefinition
- Projektevaluation

Hinsichtlich dieser Qualitätsanforderungen können z. B. folgende Fragen im Rahmen eines Audits gestellt werden:

Strukturqualität:
- Sind ausreichend qualifizierte Mitarbeiter/innen vorhanden?
- Gibt es einen Fortbildungsplan für die Mitarbeiter/innen?
- Sind räumliche Ressourcen mit adäquater Ausstattung vorhanden, z. B. Schulungsräume mit PC auf technisch aktuellem Stand?
- Werden regelmäßige Mitarbeiter/innengespräche durchgeführt?

Prozessqualität:
- Findet eine nachvollziehbare Dokumentation statt?
- Gibt es Besprechungsstrukturen, in denen über den Verlauf des Projektes gesprochen wird?
- Werden alle beteiligten Mitarbeiter/innen über den Verlauf des Projektes informiert?
- Wie wird die Zielerreichung kontrolliert?
- Gibt es Controllinginstrumente?

Ergebnisqualität:
- Wie wird die Teilnahmebelegung erhoben?
- Gibt es Befragungen der Teilnehmer/innen?
- Wo fließen die Ergebnisse der Befragungen ein?
- Gibt es eine Evaluation?

Im Mittelpunkt der Begutachtung stehen die Umsetzung der definierten Prozesse und die Anwendung der vereinbarten projektbegleitenden Unterlagen. Es sollten deshalb Prozesse beschrieben, Unterlagen definiert, Prozessziele festgelegt und anzuwendende Methoden vereinbart werden. Weitere Informationen finden Sie in der EPM-Arbeitshilfe „Audit“. Dort finden Sie auch Vorlagen für einen Auditbericht und ein Auditprotokoll.

2.2. Managementbewertung

Die Managementbewertung ist ein Instrument, um der Geschäftsleitung Feststellungen zur Qualität des strategischen und des operativen Projektmanagements vorzulegen. Im Rahmen der Managementbewertung erfährt die Geschäftsleitung, ob und in welchem Umfang die von ihr definierten Qualitäten an ein betriebliches Projektmanagement von den Projektakteuren bzw. -akteurinnen eingehalten werden und welche Lücken sich in Audits ergeben haben. Zu den Qualitätsfeststellungen gehören u. a.:
- Zielerreichungsgrade und Zielabweichungen (z. B. SOLL-IST-Vergleiche),
- Anwendung vereinbarter Instrumente und Methoden,
- Beurteilung der Ressourcenbereitstellung,
- Zufriedenheit des/der Projektkund/innen und
- Umgang mit Zielabweichungen.

Die Systematik der Managementbewertung verlangt nicht nur die Feststellung von Qualitäten und Qualitätslücken. Es ist Aufgabe der Geschäftsleitung, aus den Feststellungen Schlussfolgerungen zu ziehen und Maßnahmen festzulegen. Diese Handlungsvorgaben können sowohl auf der Ebene der Strukturqualität wie der Prozess- und/oder der Ergebnisqualität liegen.

2.3. Kennzahlen und Indikatoren

Um die Zielerreichung eines Unternehmens oder Projektes feststellen zu können, ist es sinnvoll, Kennzahlen festzulegen, anhand derer die Zielerreichung abgeleitet werden kann. Hierbei handelt es sich um spezielle, aussagekräftige Zahlen, die in komprimierter Form einen Überblick über ein Projekt vermitteln. Sie dienen in der Projektdurchführung als Basis für das Projektcontrolling.

Kennzahlen sollten eindeutig dokumentiert werden. Wichtig ist die Darlegung des Verfahrens, das der Kennzahlenermittlung zugrunde gelegt wird, da sonst die Vergleichbarkeit der Kennzahlen über mehrere Projekte nicht möglich ist.

Weitere Informationen zu Kennzahlen finden Sie in der entsprechenden EPM-Arbeitshilfe sowie im Kapitel 5 *Evaluation* dieses Handbuchs.

3. Die AZAV (Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung)

Seit dem Jahr 2012 fördert die Bundesagentur für Arbeit berufliche Weiterbildung über Bildungsgutscheine nur noch, wenn eine Träger- und Maßnahmezertifizierung vorliegt, welche die gesetzlichen Qualitätsanforderungen der AZAV erfüllen. Dies gilt ebenso für Maßnahmen nach § 45 SGB III. Generell ist eine Trägerzulassung die Voraussetzung für die Erbringung von Arbeitsmarktdienstleistungen. Diese muss für die Beauftragung von Vergabemaßnahmen vorliegen. Für Gutscheine muss zusätzlich noch eine Maßnahmezertifizierung vorliegen. Ausnahmen von der Trägerzertifizierung gibt es nur bei den Arbeitsgelegenheiten nach § 16d SGB II. Dies hat zur Folge, dass viele Bildungsträger ihr QM-System nach den Kriterien der AZAV auslegen. Die AZAV regelt die Zulassung und konkretisiert die Qualitätsanforderungen. § 2 AZAV beschreibt die Voraussetzungen, die ein Träger erfüllen muss, um die fachliche und finanzielle Leistungsfähigkeit zu erfüllen.

Hierzu gehören:
- finanzielle und fachliche Leistungsfähigkeit des Trägers (Abs. 1),
- Darstellung der Eingliederungsfähigkeit des Trägers (Abs. 2),
- Nachweis über Aus- und Fortbildung der Leitungs- und Lehrkräfte (Abs. 3),
- Nachweis über ein System zur Sicherung der Qualität (Abs. 4).

Für die Beantragung und Umsetzung entsprechender Arbeitsmarktdienstleistungen in Projekten ist eine Zertifizierung nach AZAV also notwendig. Dementsprechend ist es noch wichtiger, sich als Projektträger mit einem qualitätsorientierten Projektmanagement zu beschäftigen. Dieses umfasst:

1. Vorgaben zur Projektpolitik
2. Vorgaben zur Lenkung von Projektdokumenten
3. Vorgaben zur Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen
4. Vorgaben zur Projektsteuerung und zum Projektcontrolling

4. Qualitätsmanagement und dessen Umsetzung in ESF-Projekten

Projekt-, Qualitäts- und Risikomanagement sind unmittelbar miteinander verbunden. In allen Managementsystemen finden sich Elemente, die wechselseitig genutzt werden können. Dies erspart Zeit, Arbeit und somit Kosten und gewährleistet eine einheitliche und geregelte Vorgehensweise der Projektumsetzung, die an das geltende QM-System angepasst ist. Die Umsetzung in der Praxis kann auf alle existierenden und künftigen Projekte (mit jeweiligen individuellen Anpassungen) angewendet werden.

Im Rahmen des QM-Systems sollten im QM-Handbuch (QMH) bereits Festlegungen getroffen werden, wie das Projektmanagement aufgebaut und umgesetzt werden soll. Hier kann bspw. eine Vorgabe sein, für jedes Projekt ein Organigramm (vgl. Kapitel 3 *Zusammensetzung und Arbeitsweise des Projektteams*), einen Projektstrukturplan (vgl. Kapitel 3 *Der Projektstrukturplan*), einen Projektzeitplan (vgl. Kapitel 3 *Projektzeitplan*) und einen Statusbericht (vgl. Kapitel 3 *Statusbericht*) zu erstellen. Des Weiteren können Angaben gemacht werden, wie Kennzahlen festzulegen und zu erheben sind (vgl. Kapitel 3 *Steuerung über Kennzahlen*). Auch kann klar definiert werden, welche Phasen ein Projekt hat, wie diese zu dokumentieren sind und wie mögliche Risiken identifiziert und Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Erstellt man nun zu den genannten Punkten allgemeine Vorlagen (im Sinne mitgeltender Unterlagen), können diese für jedes Projekt individuell angepasst und genutzt werden. Praktisch kann dies so aussehen, dass Prozesse zu den Themen „Projektplanung“, „Projektmanagement“ und „Projektabschluss“ allgemeingültig erstellt und im QMH hinterlegt werden. Das dort beschriebene Vorgehen ist dann verpflichtend in allen Projekten anwendbar. Ein Vorteil, der sich hieraus ergibt: Die Mitarbeiter/innen haben in jedem Projekt ähnliche Strukturen, Abläufe, Dokumente sowie Vorgaben und können so leichter auch Vertretungen übernehmen. Hinzu kommt, dass Projekte auch miteinander verglichen werden können. So können u. U. Verbesserungsmöglichkeiten erkannt und angegangen werden.

EPM bietet in diesem Zusammenhang die Schulung C8 – Umsetzung von QM-Modellen und QM-Instrumenten in ESF-Projekten an. Weitere Informationen hierzu finden Sie auf der EPM-Homepage unter www.esf-epm.de/seminare/c8-umsetzung-von-qm-modellen-und-qm-instrumenten-in-esf-projekten/?L=0.

EPM-Arbeitshilfen zu diesem Kapitel:
- Audit
- Erfolgreiches Projektmanagement im Überblick
- Evaluation
- Funktionendiagramm
- Kennzahlen
- Kick-off
- Kommunikationsmatrix
- Mitarbeiter/innengespräch
- Projektcontrolling
- Projektstrukturplan
- Projektzeitplan
- SOLL-IST-Vergleich
- Statusbericht

Kapitel 8: Risikomanagement

1. Grundlagen des Risikomanagements ... 163
1.1. Bedeutung, Sinn und Zweck von Risikomanagement ... 163
1.2. Risikomanagement im Kontext der Organisation ... 163
2. Phasen des Risikomanagements ... 164
2.1. Risikoidentifikation ... 164
2.2. Risikoanalyse und -bewertung ... 165
2.3. Risikosteuerung ... 165
2.4. Risikomonitoring ... 166
3. Risikomanagement in ESF-Projekten ... 167
3.1. Finanzielles Risikomanagement ... 167
3.2. Inhaltliches Risikomanagement ... 167
3.3. Risikomanagement in Kooperationsprojekten ... 168
3.4. ESF-spezifische Hinweise für Prüfungen ... 169

Kapitel 8: Risikomanagement

1. Grundlagen des Risikomanagements

Die nachfolgenden Ausführungen beschränken sich nicht auf ESF-Projekte, sondern beziehen sich auf Risikomanagement bei Projekten allgemein. Risikomanagement hat jedoch nicht nur im Rahmen von einzelnen Projekten, sondern vor allem auch im Gesamt-Managementsystem Bedeutung und sollte daher immer im Gesamtkontext der Organisation betrachtet werden. Dennoch gibt es auch projektspezifische Besonderheiten. Der Abschnitt *Risikomanagement in ESF-Projekten* gibt Hinweise bezüglich des Nutzens von Risikomanagement bei der Umsetzung von ESF-Projekten und geht dabei insbesondere auf die Vermeidung von Prüffeststellungen ein.

1.1. Bedeutung, Sinn und Zweck von Risikomanagement

Im Rahmen des Projektmanagements gewinnt das Thema Risikomanagement mehr und mehr an Bedeutung. Sich ändernde und je nach Fördergeber/in verschiedenartige Förderkonditionen sowie die Durchführung von verschiedenen Projekten mit unterschiedlichen Fördergeber/innen und Kostenträgern erhöhen die Risiken, mit denen sich ein Projektträger bzw. die Projektverantwortlichen auseinandersetzen müssen.

Ein Risiko ist aber keineswegs mit einer „Krise“ gleichzusetzen. Der Begriff Risiko stammt vom lateinischen „risicare“ ab. Übersetzt bedeutet dies so viel wie „etwas wagen“. Mit dem Begriff des „Risikos“ sollte also nicht sofort etwas „Negatives“ verknüpft werden, da das aktive Eingehen eines Risikos auch Chancen bieten kann. Das Risikomanagement bildet die Grundlage, um die bestehenden Risiken zu erkennen, einzugrenzen und zu beherrschen. Daher sollte Risikomanagement zum Tagesgeschäft gehören.

Die folgende Übersicht zeigt eine grobe Gliederung der Risikoeinteilung im Allgemeinen.

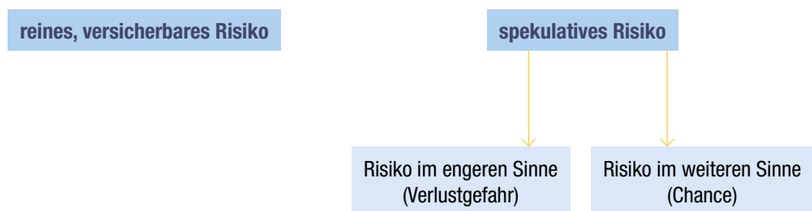

Abb. 23: Gliederung der Risikoeinteilung

1.2. Risikomanagement im Kontext der Organisation

Das Risikomanagement sollte als Teil des Gesamt-Managementsystems des Unternehmens und nicht isoliert betrachtet werden. Man muss dabei das „Rad nicht neu erfinden“. In vielen anderen Bereichen des Managementsystems (insbesondere im Projekt- und Qualitätsmanagement) sind bereits Instrumente und Werkzeuge implementiert, die (oder deren Ergebnisse) für das Risikomanagementsystem genutzt werden können.

2. Phasen des Risikomanagements

2.1. Risikoidentifikation

Gerade bei der Projektkonzeption ist es wichtig, sich im Vorfeld mit möglichen Projektrisiken auseinanderzusetzen. Dabei muss zunächst die Frage gestellt werden: „Wo sind Risiken zu betrachten?“. Hilfreich ist es, in Bezug auf den Unternehmens- bzw. Projektkontext (Größe, Kunden/innen, Kostenträger, Mitarbeiter/innen) sog. Risikofelder zu definieren. Mögliche Risikofelder können sein: Umfeld (sozioökonomisch, soziokulturell, politisch etc.), Markt, operative/strategische, interne und/oder externe Risiken. Innerhalb der Risikofelder werden im Anschluss Risikobereiche festgelegt. Um ein möglichst breites Spektrum zu erfassen, können bei der Risikoidentifikation Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen Arbeitsbereichen (z. B. in einem Workshop) befragt werden. Anhand der erarbeiteten Risiken (in Verbindung mit der Einschätzung der Stärken und Schwächen der Gesamtorganisation) kann nun abgeschätzt werden, ob diese eine Verlustgefahr oder aber eine mögliche Chance darstellen.

Zu den ESF-spezifischen Risikobereichen gehören bspw. die Qualifikationen und das betriebswirtschaftliche bzw. förderrechtliche Know-how der Mitarbeiter/innen, Fluktuation von Mitarbeiter/innen, der Umgang mit Komplexität, die ESF-Nachweisführung, die Verlässlichkeit und Kompetenzen möglicher Kooperationspartner/innen sowie das sozialpolitische und gesetzliche Umfeld.

Ein geeignetes Instrument zur Risikoidentifikation ist die sog. **S**trengths**W**eaknesses**O**pportunities**T**hreats **(SWOT)** Analyse. Als Situationsanalyse berücksichtigt sie die projekt- bzw. unternehmensinternen Gegebenheiten mit den externen Umweltbedingungen. Sie dient als wichtiges Managementinstrument der Strategiefindung und der Ausrichtung des Unternehmens/des Projektes. Ziel der Analyse ist es, für das Projekt oder strategisch relevante Faktoren, Veränderungen abzuschätzen, den Eintritt negativer Ereignisse zu verhindern und die positiven Entwicklungen zu verstärken. Weitere Informationen hierzu finden Sie in Kapitel 2 *SWOT-Analyse* sowie in der entsprechenden EPM-Arbeitshilfe.

Eine weitere Methode ist die **F**ehler**M**öglichkeits**E**influss**A**nalyse **(FMEA)**. Mit der FMEA können mögliche Probleme sowie daraus resultierende Risiken und Folgen vor ihrer Entstehung erfasst werden. Durch Erfahrungen und Fachkenntnisse kann ein mögliches Auftreten von Problemen frühzeitig aufgezeigt und bewertet werden. Somit können Maßnahmen festgelegt werden, durch die diese Probleme/Risiken vermieden werden können. Das Instrument sollte in der Projektentwicklungsphase angewendet werden und zu Projektstart abgeschlossen sein.

Zu den Aufgaben und Zielen einer FMEA gehören:
- Ermittlung kritischer Komponenten/möglicher Schwachstellen,
- frühzeitiges Erkennen möglicher Fehler,
- Abschätzen und Bewerten der Risiken,
- Weitergabe von Wissen und Erfahrungen,
- Beitrag zur Erfüllung von Qualitätszielsetzungen.

Die Ergebnisse sollten nachvollziehbar dokumentiert werden, sodass transparent wird, welche Maßnahmen sinnvoll sind, um mögliche Fehler/Risiken zu vermeiden. Bereits durchgeführte FMEA können des Weiteren helfen, mögliche Probleme und/oder Schwachstellen zu erkennen und gleichzeitig dazu dienen, Erfahrungen und Organisationswissen weiterzugeben. Weitere Informationen finden Sie in der EPM-Arbeitshilfe „FMEA“.

2.2. Risikoanalyse und -bewertung

Nachdem mögliche Risiken identifiziert wurden, müssen die Erkenntnisse anschließend analysiert und bewertet werden. In dieser Phase sind zwei Fragestellungen von Bedeutung:

1. Wie wahrscheinlich ist der Eintritt des identifizierten Risikos (sog. „Eintrittswahrscheinlichkeit“)?
2. Mit welchen Auswirkungen ist beim Eintritt des Risikos zu rechnen (sog. „Schadensausmaß“)?

Bei der Beantwortung der beiden Fragen empfiehlt es sich, diese in einer Gruppe aus mehreren Mitarbeiter/innen vorzunehmen, um möglichst viele Aspekte der Bewertung einfließen zu lassen. Eine „Standardskala“ zur Einschätzung, wie niedrig oder hoch beide Werte sind, existiert nicht. Hier sollte sich die Bewertung an der jeweiligen Unternehmenssituation orientieren.

Auf Grundlage der Analyse und Bewertung können dann Maßnahmen erarbeitet werden, die ergriffen werden, sofern das identifizierte Risiko tatsächlich eintritt. Um hier Prioritäten festzulegen, empfiehlt es sich, die Risiken in Risikoklassen einzuteilen oder in einer sog. ABC-Matrix darzustellen. Abhängig von der jeweiligen Einordnung des Risikos zeigt die Einteilung, wie mit dem Risiko umgegangen werden muss.

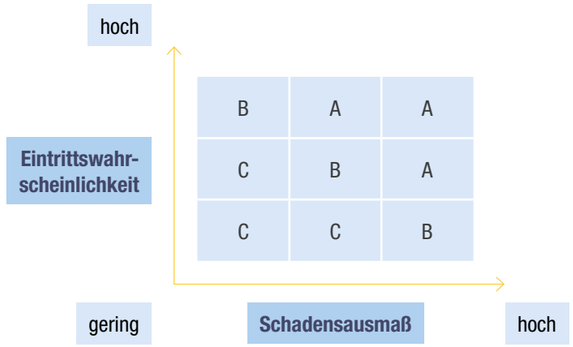

Abb. 24: ABC-Matrix der Risikoklassen

Für Risiken der Kategorie A und B sind definitiv Maßnahmen abzuleiten. Diese Maßnahmen sollten entweder das Risiko vermeiden oder aber reduzieren. In der Kategorie C sollten zumindest Maßnahmen angedacht werden. Erfahrungsgemäß hält sich hier jedoch das Schadensausmaß bei Eintritt sehr gering und kann evtl. auch durch operatives Gegensteuern gemindert werden. Weitere Informationen sowie eine Erläuterung zu den Risikoklassen finden Sie auch in der EPM-Arbeitshilfe „Risikoanalyse“.

2.3. Risikosteuerung

Bereits das intensive Auseinandersetzen mit den Schritten der Risikoidentifikation, -analyse und -bewertung kann sowohl die Eintrittswahrscheinlichkeit als auch das Schadensausmaß minimieren und im besten Fall gegebenenfalls verhindern. Dennoch sollten nach der Anwendung der zuvor beschriebenen Instrumente geeignete Maßnahmen zur Risikosteuerung geplant bzw. eingeleitet werden, sofern bestimmte Risiken nicht ausgeschlossen werden können. Hierzu gibt es vier verschiedene Strategien:

1. Risikovermeidung
Bei dieser Strategie wird die Eintrittswahrscheinlichkeit des identifizierten Risikos auf „null“ gesenkt. Die Aktivität, die das Risiko birgt, wird komplett gemieden. Das könnte u. U. bedeuten, dass bspw. auf eine Antragstellung bzw. Projektdurchführung verzichtet wird. Zu beachten ist hierbei: Der Verzicht auf ein Risiko kann gleichzeitig den Verzicht auf eine (Gewinn-)Chance bedeuten.

2. Risikoverminderung
Im Rahmen dieser Strategie werden Grenzwerte festgelegt, bis zu welchen ein „Schaden in Kauf genommen“ wird. Mögliche Maßnahmen können zwar den Eintritt des jeweiligen Risikos nicht verhindern, sie minimieren allerdings den möglichen Schaden. Im Rahmen des Projektmanagements einer Organisation könnte bspw. ein umfangreiches Projektportfolio, das durch verschiedene Projekte mit verschiedenen Kostenträgern gekennzeichnet ist, die Abhängigkeit von einem/einer einzelnen Zuschussgeber/in verhindern. Informationen zum Projektportfolio finden Sie in der entsprechenden EPM-Arbeitshilfe.

3. Risikoübertragung
Hier werden mögliche Risiken auf andere Unternehmen übertragen. Dies geschieht zumeist durch den Abschluss von Versicherungen. Da dieses Vorgehen oft mit hohen Kosten verbunden ist, sollte auf ein ausgewogenes Kosten-Nutzen-Verhältnis geachtet werden.

4. Risikokompensation
Bei der Risikokompensation entscheidet sich die Organisation dafür, bestimmte Rest- und/oder Einzelrisiken selbst zu tragen. So können bspw. für das Risiko des sich verspätenden Zuschusseingangs finanzielle Rücklagen gebildet werden.

2.4. Risikomonitoring

Das komplexe und dynamische Umfeld, in welchem Projektträger agieren, macht eine regelmäßige Auseinandersetzung mit den vorhandenen und potenziellen Risiken unabdingbar. Letztere müssen überwacht und aktualisiert sowie die daraus abgeleiteten Maßnahmen angepasst werden.

Der in einem Qualitätsmanagementsystem angewandte PDCA-Kreislauf (vgl. Kapitel 7 *Qualitätsmanagement*) kann auch auf das Risikomanagement übertragen werden:

Plan steht für die Planung. Hier ist zunächst zu überlegen, welche Risiken wofür betrachtet werden sollen.

Do beschreibt die Lenkung. In diesem Schritt werden Verantwortlichkeiten (bspw. für die Planung von Maßnahmen und deren Überwachung) festgelegt.

Die beiden nächsten Schritte des Kreislaufs bilden sodann das Risikomonitoring.

Check – Sicherung – soll zunächst überprüfen, ob die identifizierten Risiken eingetreten sind und wenn ja, ob die geplanten Maßnahmen/Strategien sinnvoll waren und das Schadensausmaß vermindern konnten.

Die Ergebnisse des „Checks“ sind im Anschluss der Input für **A**ct – die Verbesserung. Sollten Maßnahmen ungeeignet und/oder Risiken nicht entdeckt worden sein, werden in diesem letzten Schritt Veränderungen für die künftige Planung vorgenommen und der Kreislauf beginnt von neuem.

Eine derartige Überprüfung sollte in regelmäßigen Abständen oder aber bei größeren Veränderungen (intern/extern) vorgenommen werden. Methoden hierfür können Workshops, Checklisten oder interne Audits sein. Dies zeigt deutlich, dass das Risikomanagement „verzahnt“ mit anderen Systemen der Organisation ist und bereits vorhandene Abläufe bzw. Instrumente genutzt werden können. Unerlässlich (auch im Hinblick auf das Wissensmanagement) ist dabei die Dokumentation.

3. Risikomanagement in ESF-Projekten

Projekte haben eine Eigendynamik. Eine grundlegende Eigenschaft von Projekten ist die Prozessorientierung. Laufende Veränderungen können die Zielrichtung des Projekts beeinflussen und nachhaltig Wirkung zeigen. Deswegen ist ein kontinuierliches finanzielles und inhaltliches Risikomanagement notwendig.

EPM bietet in diesem Zusammenhang die Schulung C3 – Risikomanagement in ESF-Projekten an. Weitere Informationen hierzu finden Sie auf der EPM-Homepage unter www.esf-epm.de/seminare/c3-risikomanagement-in-esf-projekten/?L=0.

3.1. Finanzielles Risikomanagement

Das finanzielle Risikomanagement beruht auf dem laufenden und kontinuierlichen buchhaltungstechnischen Controlling. Oft sind sich Träger bei der Antragstellung der möglichen finanziellen Risiken nicht bewusst bzw. entdecken diese zu spät. Es bedarf eines fundierten Wissens der Fördergrundlagen, um auch diese Risiken zu erkennen und dementsprechend Maßnahmen ableiten zu können.

Exemplarisch werden hier einige existenzielle finanzielle Risiken aufgezählt:
- Förderzusage eines Kofinanziers wird zurückgezogen,
- geringe Ko-Finanzierung durch nicht erreichte TN-Zahlen,
- Projekte brechen ein und deren „Nebenkosten“ müssen übernommen werden,
- Fehlkalkulationen,
- etc.

Weitere Informationen zum Projektcontrolling finden Sie in der entsprechenden EPM-Arbeitshilfe.

3.2. Inhaltliches Risikomanagement

Auch inhaltlich können in ESF-Projekten Risiken entstehen, da es innerhalb und außerhalb der Organisation vielfältige Risikobereiche geben kann, die das Projekt beeinflussen können. ESF-Träger sollten sich hierauf vorbereiten und geeignete Maßnahmen festlegen bzw. Instrumente des Projektmanagements implementieren, die derartige Risiken frühzeitig erkennbar werden lassen bzw. vermeiden.

Mögliche inhaltliche Risiken können sein:
- gesetzliche Grundlagen ändern sich,
- TN-Zahlen werden nicht erreicht,
- Zeitpläne oder Vorgaben (z. B. Publizität) werden nicht eingehalten,
- unzureichendes Berichtswesen/unzureichende Dokumentation,
- Personal (unerfahren, vakante Personalstellen, häufige Personalwechsel im Projekt, Probleme im Projektteam etc.).

Es gibt vielfältige Instrumente, die o. g. Risiken minimieren können. Genannt seien beispielhaft: Anforderungsprofil, Personalauswahlverfahren, Stellenbeschreibung, Projektzeitplan, Dokumentation. Zu den genannten sowie zu weiteren Themen finden Sie entsprechende Arbeitshilfen auf der EPM-Website. Auch hier sei jedoch darauf hingewiesen, dass diese an die Organisation angepasst werden müssen und das Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen genau abgewogen werden muss.

Im Folgenden werden einige wichtige Instrumente vorgestellt, die innerhalb des Projektmanagements unentbehrlich sind und parallel im Risikomanagement hilfreich sein können.

Funktionendiagramm
Das Funktionendiagramm eignet sich dazu, Rollen und Aufgaben zu klären sowie Zuständigkeiten und Verantwortung, Rechte und Pflichten im Projekt abzubilden. Es kann im Vorfeld bzw. im laufenden Projekt sehr hilfreich sein, um allen Projektbeteiligten einen transparenten Überblick zu verschaffen, wer was mit wem zu erledigen hat bzw. für was die Projektbeteiligten verantwortlich sind. Weitere Informationen finden Sie in Kapitel 3 *Zusammensetzung und Arbeitsweise des Projektteams* und in der EPM-Arbeitshilfe „Funktionendiagramm“.

Projektzeitplan
Um strukturiert und zielorientiert die einzelnen Aufgaben eines Projektes darzustellen und deren Bearbeitung „im Blick zu halten“, bietet es sich an, einen Projektzeitplan zu erstellen. Er konkretisiert die inhaltliche Ausgestaltung des Projektes und gibt eine Übersicht darüber, wer mit wem und bis wann welche Einzelaufgaben zu erledigen hat. Der Projektzeitplan sollte in regelmäßigen Abständen mit allen Beteiligten besprochen werden (bspw. in Team- oder Projektsitzungen), um bei Abweichungen möglichst zeitnah Maßnahmen ergreifen zu können. Projektzeitpläne eignen sich besonders gut, um innerhalb von Statusberichten den aktuellen Stand darzustellen. Weitere Informationen finden Sie in Kapitel 3 *Projektzeitplan* sowie in der entsprechenden EPM-Arbeitshilfe.

Statusbericht
Statusberichte dienen dazu, die Projektbeteiligten umfassend, schnell und übersichtlich über den jeweiligen Stand und die Zielerreichung im Projekt zu informieren. Statusberichte beziehen sich immer auf die drei Projektdimensionen: Termine, Kosten und Qualitätsziele/Projekt- bzw. Sachziele.

Gerade die Sachzielkontrolle (Erreichung der Indikatoren) gewinnt bei ESF-Projekten zunehmend an Bedeutung und sollte daher Gegenstand des inhaltlichen Risikomanagements sein. Um alle Projektdimensionen übersichtlich darzustellen, empfiehlt es sich, die Sachziele in den Statusbericht zu integrieren. Der Statusbericht wird zu vereinbarten Zeitpunkten von der Projektleitung (ggf. im Projektteam) ausgefüllt. Sollte der Statusbericht Probleme aufzeigen, sollten umgehend Gegenmaßnahmen definiert werden. Somit können Projektrisiken frühzeitig erkannt und Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Ausführliche Informationen und eine entsprechende Vorlage finden Sie in der EPM-Arbeitshilfe „Statusbericht“.

3.3. Risikomanagement in Kooperationsprojekten

Bei Kooperationsprojekten, also dem Zusammenschluss von mehreren Trägern zur gemeinsamen Projektumsetzung, erhöht sich die Komplexität der Risiken nochmals im Gegensatz zu einer alleinigen Antragstellung und Projektdurchführung. Daher ist das Risikomanagement bei einer gemeinsamen Beantragung von ESF-Mitteln unerlässlich und sollte bereits im Zuge der Projektentwicklung berücksichtigt werden.

Mögliche Risiken in Kooperationsprojekten betreffen insbesondere folgende Punkte:

- Projektpersonal (siehe oben),
- TN-Zahlen (komplexer!),
- Kofinanzierung nicht in allen Teilprojekten ausreichend,
- Unterlagen (bspw. schon bei Antragstellung) werden nicht fristgerecht oder nicht vollständig eingereicht,
- Teilprojekte erfüllen die inhaltlichen Anforderungen des Konzeptes nicht,
- Kooperationspartner/innen werden unzuverlässig und/oder „steigen aus“,
- etc.

Um evtl. auftretende Risiken zu minimieren bzw. geeignete Maßnahmen im Vorfeld festzulegen, eignet sich ein Kooperationsvertrag. Die Ausgestaltung bzw. der Detaillierungsgrad sind abhängig von der Anzahl der Beteiligten und der Komplexität des Projekts. Im Übrigen sind alle Instrumente des Risiko- und des Projektmanagements (abgewandelt und der Situation angepasst) sinnvoll anwendbar. Weitere Informationen zu diesem Thema finden Sie im Kapitel 10 *Kooperationsprojekte* sowie in der EPM-Arbeitshilfe „Kooperationsprojekte“.

3.4. ESF-spezifische Hinweise für Prüfungen

Im Projektverlauf und nach Projektende können Prüfungen stattfinden, um die zweckentsprechende Mittelverwendung der ESF-Mittel sicherzustellen. Weitere Informationen finden Sie in Kapitel 3 *Prüfungen*. Bereits bei der Antragstellung, aber auch während der gesamten Projektumsetzung muss daher beachtet werden, wie die ESF-Mittel eingesetzt werden können. Im Dokument „Förderfähige Ausgaben“ (unter www.esf-bw.de/esf/foerderung-beantragen-und-umsetzen/foerderung-foerderbereich-arbeit-soziales-allgemein) ist dargestellt, unter welchen Voraussetzungen Ausgaben förderfähig sind und ggf. in welchem Umfang. Dieses Dokument wird in gewissen Abständen aktualisiert, um neuen Entwicklungen Rechnung zu tragen. Weitere Informationen hierzu finden Sie auch in Kapitel 2 *Hinweise zur Förderfähigkeit*.

Die ESF-Verwaltungsbehörde wertet jährlich die bei aktuellen Prüfungen festgestellten Fehler statistisch aus und weist die Träger in geeigneter Weise (z. B. durch Rundschreiben, Newsletter o. Ä.) darauf hin.

Um Projektträger zur Vermeidung von Fehlern speziell im Bereich des ESF zu sensibilisieren, die bei Prüfungen immer wieder festgestellt werden und die erfahrungsgemäß zu den finanziell erheblichsten Prüffeststellungen gehören, hat EPM die „Checkliste häufige Prüffeststellungen“ erstellt.

EPM-Arbeitshilfen zu diesem Kapitel:

- Anforderungsprofil
- Checkliste häufige Prüffeststellungen
- Dokumentation im ESF-Projekt
- FMEA
- Funktionendiagramm
- Kooperationsprojekte
- Personalauswahlverfahren
- Projektcontrolling
- Projektportfolio
- Projektzeitplan
- Risikoanalyse
- Statusbericht
- Stellenbeschreibung
- SWOT-Analyse

Kapitel 9: Besonderheiten des Multiprojektmanagements

1. Grundlagen des Multiprojektmanagements ... 173
1.1. Bedeutung, Sinn und Zweck von Multiprojektmanagement ... 173
1.2. Multiprojektmanagement im Kontext der Organisation ... 174
2. Projektportfolio ... 175
3. Projektentwicklung ... 175
4. Risiken im Multiprojektmanagement ... 176
4.1. Personal ... 176
4.2. Liquidität ... 179
4.3. Controlling ... 179
5. Schnittstellenmanagement ... 181

Kapitel 9: Besonderheiten des Multiprojektmanagements

1. Grundlagen des Multiprojektmanagements

Die nachfolgenden Ausführungen sind für Projektträger gedacht, die mehrere Projekte durchführen (sowohl im ESF wie auch darüber hinaus) und hier ihre Kenntnisse sowie ihre Managementpraxis über ein erfolgreiches Einzelprojektmanagement hinaus verbessern möchten. Schließlich bedingen sich Erfolg eines Einzelprojekts und Gesamterfolg des Trägers sowie vice versa. Organisationen, die mehrere Projekte parallel durchführen, sollten daher die Projektpolitik und -entwicklung im Blick behalten und ggf. anpassen, also ein „gutes“ Multiprojektmanagement an den Tag legen. Dementsprechend bezieht sich dieses Kapitel auch nicht ausschließlich auf ESF-Projekte, sondern versucht in das Thema allgemein einzuführen und darüber hinaus die Besonderheiten für ESF-Projekte herauszustellen.

Multiprojektmanagement (MPM) ist dadurch gekennzeichnet, dass innerhalb einer Organisation mehrere Projekte gleichzeitig durchgeführt werden. Die Projekte sind sehr oft nicht „phasenidentisch“ (beginnen und enden also nicht zeitgleich), unterschiedlich ausgestattet (Personal, Sachmittel etc.) und teilweise von verschiedenen Fördergeber/innen finanziert. Dementsprechend finden verschiedene Förderregelungen und -anforderungen Anwendung. Hinzu kommt, dass vermehrt Kooperationsprojekte auf den Weg gebracht werden, also zusätzlich auch noch die Zusammenarbeit mit den Kooperationspartner/innen geregelt werden muss.

Das MPM ist in der Praxis also gekennzeichnet von:
- Komplexität
- Dynamik
- Unsicherheit.

Für die Träger und deren Verantwortliche, die in solch einem Umfeld agieren, erfordert dies ein hohes Maß an Organisationsfähigkeit. Es müssen Strukturen geschaffen werden, die Doppelarbeit vermeiden, Personal adäquat einsetzen, Abläufe optimieren und zu jeder Zeit alle Projekte und deren Stand im Blick halten.

1.1. Bedeutung, Sinn und Zweck von Multiprojektmanagement

„Gegenstand des Multiprojektmanagements (MPM) sind Planung, Steuerung und Überwachung der gesamten Projektlandschaft eines Unternehmens oder einer Einheit“.[79]

Ziel des MPM ist es daher:
- darzustellen, welche Projekte es in einer Organisation gibt, in welcher Projektphase sich die einzelnen Projekte befinden und welche Abhängigkeiten bzw. Synergien bestehen,
- vor der Entscheidung über eine Projektdurchführung deren Nutzen und Risiken darzustellen, um frühzeitig Risiken/Probleme transparent zu machen und im Idealfall effektive Projekte mit effizientem Einsatz von Personal und Sachmitteln unter Berücksichtigung der Unternehmensziele durchzuführen. Es steht damit in engem Zusammenhang mit dem Qualitäts- und Risikomanagement einer Organisation.

In der Projektmanagementliteratur wird häufig empfohlen, dass das MPM durch ein zentrales Projektbüro verantwortet wird. Dies ist jedoch beispielsweise für viele ESF-Träger, meist kleinere Organisationen im sozialen Bereich, nur bedingt möglich. Daher werden wir im Folgenden insb. auf das MPM für solche ESF-Träger eingehen.

79 Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Multiprojektmanagement: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/multiprojektmanagement.html (Zugriff 08.10.2017, 21:17)

1.2. Multiprojektmanagement im Kontext der Organisation

Bei den meisten Trägern von ESF-Projekten werden ständig mehrere Projekte durchgeführt, deren Laufzeiten, Förderbedingungen und Ressourcen unterschiedlich sind. Häufig sind Projektbeteiligte gleichzeitig in mehreren Projekten tätig. Dadurch ergibt sich für den Träger die besondere Herausforderung, den Überblick über den Personaleinsatz, die Rahmenbedingungen und Ziele zu behalten und die Einzelprojekte (sowohl nach innen wie nach außen) sowie das Zusammenwirken der verschiedenen Projekte innerhalb der Trägerorganisation insgesamt professionell zu managen:

Ist es je nach Größe eines einzelnen Projekts schon schwierig, den Überblick zu behalten, steigt der Grad der Intransparenz mit jedem weiteren Projekt weiter. Meist sind folgende Fragen nicht auf Anhieb zu beantworten:
- Welche Projekte (externe und interne) gibt es?
- Wie lange laufen die Projekte und welches Personal ist wo wie lange eingeplant?
- Welche Projekte sind beantragt und wie wird die Wahrscheinlichkeit der Bewilligung eingeschätzt?
- Bei begonnenen Projekten: Welchen Stand haben die Projekte?
- Welche Ziele verfolgen diese?
- Wer ist am Projekt direkt beteiligt, wer indirekt?
- Gibt es Schnittstellen?
- Was bringt das Projekt für den Träger?
- Wo liegen etwaige Risiken?

Weiterhin ist zwischen externen und internen Projekten zu unterscheiden:
Externe Projekte sind Projekte, die durch eine/n Dritte/n gefördert werden (z. B. ESF, Jobcenter). Typisch hierfür ist, dass ein/e Dritte/r die Fördermittel genehmigt, Förderbedingungen vorgibt und die Einhaltung der Förderbedingungen nachprüfen darf.

Interne Projekte sind im Gegensatz dazu Projekte, die keine (direkte) externe Förderung haben, sondern häufig aus internen Notwendigkeiten heraus entstehen (z. B. Relaunch Internetauftritt) oder durch externe Vorgaben bedingt sind (z. B. Auswahl und Einführung eines neuen Klientenverwaltungssystems, das die elektronische Abrechnung mit dem Jobcenter ermöglicht).

Da bei vielen Trägern von ESF-Projekten der Fokus auf externen Projekten liegt, besteht die Gefahr, dass interne Projekte nicht als Projekte betrachtet werden, da diese aus „finanzieller Sicht nur Kosten verursachen“, und dass die für interne Projekte benötigten Ressourcen, insbesondere hinsichtlich der benötigten Personalkapazität (siehe entsprechende Arbeitshilfe), keine bzw. nur wenig Berücksichtigung finden bzw. die internen Projekte „so nebenbei mitlaufen“. Für alle Beteiligten und zur ressourceneffizienten Umsetzung von internen Projekten ist es zu empfehlen, diese in die Gesamtprojektplanung des Trägers mit einfließen zu lassen.

Ohne ein gutes Multiprojektmanagement werden zudem aus unterschiedlichen Gründen immer wieder neue Projekte unreflektiert begonnen. Dies hat zur Folge, dass
- sich Projekte überschneiden und teilweise unbemerkt identische Ziele verfolgen bzw. sich an dieselbe Zielgruppe richten und sich dadurch gegenseitig selbst Konkurrenz machen,
- Projekte durchgeführt werden, die aus Sicht des Unternehmens keinen Mehrwert bringen (dieser muss nicht monetär sein) oder gar ein hohes Risiko darstellen,
- neue Projekte begonnen werden, obwohl die Ressourcen des Trägers bereits anderweitig ausgeschöpft sind.

Um diese Risiken zu verringern sollte jeder Träger eine Gesamtprojektplanung vornehmen, z. B. über die Verankerung aller Projekte in einem zentralen Projektbüro. Gerade bei Trägern von ESF-Projekten hängt dies jedoch im Wesentlichen von

- der Anzahl und der Unterschiedlichkeit der Projekte insb. im Hinblick auf Inhalt, Zielgruppe, Projektbedingungen (Förderkonditionen),
- der Unternehmensgröße und -struktur und
- dem Projektmanagement-Know-how (der Projektleitungen) ab.

Nichtsdestotrotz bietet das Multiprojektmanagement auch ohne zentrales Projektbüro Hilfestellungen, wie diesen Herausforderungen begegnet und es auch anderweitig in der Trägerstruktur verankert werden kann.

Ein wichtiges Instrument für Organisationen mit mehreren parallel durchzuführenden Projekten ist das Projektportfolio, um die Projektpolitik und -entwicklung im Blick zu halten und ggf. anzupassen. Mit Hilfe eines Projektportfolios können gleichzeitig Risiken identifiziert werden, die Auswirkungen auf den Gesamtkontext der Organisation haben.

2. Projektportfolio

Das Projektportfolio stellt alle aktuell im Unternehmen vorhanden Projekte graphisch dar und bildet damit die Projektstruktur des Trägers wie auch die „strategische Relevanz“ der einzelnen Projekte ab: Es zielt darauf ab, Chancen und Risiken von Projekten zum Ausdruck zu bringen sowie Entscheidungen darüber treffen zu können, ob sich mögliche bzw. zukünftige Projekte problemlos in die Struktur der Organisation einfügen.

Damit kann das Projektportfolio auch als strategisches Instrument genutzt werden, um einerseits für die vorhandenen Projekte Veränderungsstrategien zu entwickeln und andererseits als Entscheidungshilfe, um abzuschätzen, ob neue Projektideen innerhalb des Portfolios ihren Platz finden.

Eine ausführliche Beschreibung der Vorgehensweise zur Beurteilung neuer Projekte/Projektideen finden Sie in der Arbeitshilfe „Projektportfolio“.

3. Projektentwicklung

Projekte werden aus den verschiedensten Anlässen geboren. Viele Projekte werden reaktiv ausgelöst, d. h., sie werden als Reaktion beispielsweise auf eine Ausschreibung entwickelt. Die Gefahr bei reaktiver Projektentwicklung ist, dass die gesetzten Termine eng sind und die Gefahr von suboptimalen Lösungen besteht bzw. Kapazität in die Ausarbeitung von Projektanträgen investiert wird, die für den Träger nur wenig Nutzen bringen. Eine weitere Gefahr ist, dass Projekte beantragt werden, die sich beispielsweise hinsichtlich der Zielgruppe mit anderen Projekten des Trägers überschneiden und deren Teilnahme sich gegenseitig ausschließt.

Daher sollten Projektideen proaktiv im Kontext der Unternehmensziele entwickelt und diese dann an die Förderbedingungen angepasst werden. Wie oben skizziert können Sie hierfür wiederum das Projektportfolio strategisch einsetzen, um abzuschätzen, ob neue Projektideen innerhalb des Portfolios des Trägers ihren Platz finden. Gleichzeitig sei hier auf die bereits in Kapitel 2 eingeführten weiteren Instrumente zur Prüfung von Projektideen hingewiesen.

Bei der Beantragung von ESF-Projekten empfiehlt es sich, an geeigneter Stelle Projektakquise zu betreiben, um möglichst frühzeitig über anstehende Projektausschreibungen, das mögliche Fördervolumen oder die Chancen für eine Projektbewilligung Kenntnis zu haben, um danach zu entscheiden, ob Ressourcen in die Grobplanung des Projektes investiert werden sollen.

Ist diese Entscheidung positiv, sollte nach erfolgter Grobplanung (inkl. Finanzplanung) vor Erstellung des eigentlichen Projektantrages entsprechend den Vorgaben des Fördermittelgebers/der Fördermittelgeberin eine interne Würdigung erfolgen und die Entscheidung getroffen werden, ob das Projekt in das Projektportfolio des Trägers passt und unter Berücksichtigung der internen Vorgaben das Projekt beantragt werden soll (siehe voriger Abschnitt).

Je nach Größe des Trägers und Umfang des Projektes sind die beiden vorgenannten Schritte nicht eindeutig abgrenzbar. Es empfiehlt sich, eine erste Entscheidung für oder gegen die Beantragung eines Projektes spätestens vor Erstellung des eigentlichen Projektantrages zu treffen, da diese nicht unwesentliche Ressourcen bindet.

Eine ausführliche Beschreibung, wie aus einer Projektidee ein ESF-Antrag wird, finden Sie, wie bereits erläutert, in Kapitel 2.

EPM bietet in diesem Zusammenhang die Schulung C2 – Erfolgsfaktoren für die professionelle Projektplanung an. Weitere Informationen hierzu finden Sie auf der EPM-Homepage unter www.esf-epm.de/seminare/c2-erfolgsfaktoren-fuer-die-professionelle-projektplanung/?L=0.

4. Risiken im Multiprojektmanagement

Eine heterogene Projektstruktur bedeutet in der Praxis aus den oben benannten Gründen Komplexität, Dynamik und Unsicherheit. Dies birgt für das Unternehmen oder die Einheit Risiken und Probleme. Typisch hierfür sind beispielsweise:

- unterschiedlich qualifizierte Projektleitungen,
- konkurrierende Projekte (z. B. wegen identischer Zielgruppe oder Anforderung des/der gleichen Mitarbeitenden),
- Gefahr, dass Mitarbeitende im laufenden Projekt weggehen, da der Arbeitsvertrag nur befristet ist,
- komplexe Finanzierungsstrukturen,
- Vorgabe unterschiedlicher Förderkonditionen und Nachweispflichten,
- Einhaltung unterschiedlicher Aufbewahrungsfristen usw.

Organisationen, die mehrere Projekte parallel durchführen, sollten daher die Projektpolitik und -entwicklung im Blick halten und ggf. anpassen, also ein „gutes“ Multiprojektmanagement an den Tag legen. Mit Hilfe eines Projektportfolios, das regelmäßig an die aktuellen Gegebenheiten angepasst wird, können gleichzeitig Risiken identifiziert werden, die Auswirkungen auf den Gesamtkontext der Organisation haben.

Drei Risiken sollen im Folgenden näher beschrieben werden.

4.1. Personal

Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren im Projektmanagement bzw. in der Projektdurchführung ist das eingesetzte Personal. Und genau in diesem Bereich liegen die größten Risiken. Kann qualifiziertes Personal gefunden und gehalten werden? Sind Projekte so konzipiert, dass Mitarbeitende nicht auf „zu vielen Hochzeiten tanzen“ müssen? Wie hoch ist die Fluktuationsquote? Gibt es Ersatz bei Krankheit/Urlaub?

Für das durchzuführende Projekt ist es wichtig,

- ausreichend Personal
- mit der notwendigen Qualifikation rechtzeitig und für die jeweilige Projektlaufzeit in ausreichend Quantität zur Verfügung zu haben.

Da die Personalkosten häufig den größten Kostenblock bei den Projektkosten ausmachen, sollte die quantitative Personalkapazität genau berechnet werden. Wie dies auf Projektebene erfolgen kann, ist in der Arbeitshilfe „Personalkapazitätsrechnung“ ausführlich beschrieben.

Im Rahmen des Multiprojektmanagements gestalten sich diese Fragen noch komplexer. Es empfiehlt sich, die benötigte Personalkapazität und die benötigten Qualifikationen (vgl. Kapitel 2) in Relation zur vorhandenen Personalkapazität und Qualifikation bereits bei der Beantragung bzw. Annahme von Projekten mit einfließen zu lassen. Risiken entstehen u. a. dadurch, dass

- die benötigte Kapazität nicht mit der errechneten Kapazität übereinstimmt,
- Verträge nur befristet über die Projektlaufzeit abgeschlossen werden und Mitarbeitende für Arbeiten vor Projektbeginn bzw. nach Projektende nicht mehr zur Verfügung stehen,
- Mitarbeitende (insbesondere befristet Beschäftigte) kündigen und die Beschaffung von Ersatz nicht bzw. nur zeitversetzt möglich ist.

Die Personalbedarfsplanung gilt natürlich auch in Bezug auf die qualitative Personalkapazität, also die fachliche Eignung des benötigten Personals. Je Projekt werden im Regelfall benötigt:

- Projektleitung
- Projektmitarbeitende (Umsetzung)
- Projektverwaltung

Ein Träger, der mehrere Projekte umsetzt, sollte also auch über eine gute Personalplanung verfügen, aus der hervorgeht, wer wo wie lange eingesetzt ist und möglichst auch bereits den Blick darüber hinaus auf zukünftige Einsatzmöglichkeiten in etwaigen geplanten bzw. angedachten Projekten legt. Schließlich ist es, wie oben beschrieben, zum einen für Mitarbeitende wichtig, bei auslaufenden Projekten möglichst frühzeitig Anschlussperspektiven zu haben und sich dadurch weiterhin eher an den Träger binden zu können. Zum anderen ist es natürlich auch für den Träger essentiell, fachlich geeignete und vor allem auch schon projekterfahrene Mitarbeitende (Stichwort Wissensmanagement) langfristig halten zu können, um entsprechende Projektstellen zeitnah und fachlich versiert besetzen zu können.

Im Idealfall werden die Anforderungen für das jeweilige Projekt für die entsprechenden Projektpositionen definiert (Soll) und mit den Qualifikationen des vorhandenen Personals abgeglichen (Ist).

Die Anforderungen an das Projektpersonal ergeben sich häufig aus der Projektausschreibung sowie dem Projektantrag. Hinsichtlich der Qualifikationen der für die Projektarbeit zur Verfügung stehenden Mitarbeitenden empfiehlt sich eine systematische Zusammenstellung der vorhandenen Qualifikationen und besonderen Kenntnisse. Diese Zusammenstellung sollte fortlaufend aktualisiert werden. Ggf. sind im Rahmen des Qualitätsmanagements bereits entsprechende Systeme vorhanden, die hierfür verwendet werden können.

Weichen Soll- und Ist-Qualifikation des zur Verfügung stehenden Personals deutlich voneinander ab, ist im Einzelfall zu entscheiden, wie damit umzugehen ist. Je nach Abweichung könnten dies sein:

- Fortbildung von Mitarbeitenden zur Erlangung der entsprechenden Qualifikationen,
- Neueinstellung und Einarbeitung von Personal mit entsprechenden Qualifikationen (siehe auch Arbeitshilfe „Personalauswahlverfahren“ und „Anforderungsprofi an eine Stelle“ und „ Einarbeitung neuer Beschäftigter“),
- Einsatz von externem Personal (siehe auch Arbeitshilfe „Externes Personal“).

Darüber hinaus sind Mitarbeitende oft in mehreren Projekten eingebunden, was zu einem enormen Verwaltungsaufwand im Hinblick auf die Abrechnungs- und Dokumentationspflichten führt. Erfahrungsgemäß sollten Mitarbeitende in möglichst wenigen Projekten gleichzeitig eingesetzt werden (Richtwert 1–3). So können sie sich optimal auf die Teilnehmenden und die jeweiligen Aufgaben im Projekt vorbereiten und ihre fachlichen wie zeitlichen Ressourcen bestmöglich einbringen. Um dies zu gewährleisten, ist auch ein gutes Wissensmanagement von Vorteil. So können Erfahrungen und Know-how aus anderen Projekten innerhalb der Organisation erschlossen und auch für die anderen Projekte nutzbar gemacht werden (vgl. Kapitel 3 *Wissensmanagement*).

Um Risiken zu vermeiden, sollte bei der Stellenbesetzung, bevor das Ausschreibungs-, Bewerbungs- und Auswahlverfahren beginnt, zunächst ein Stellenprofil erstellt werden, das die Anforderungen an die Bewerber/innen genau beschreibt und Grundlage für die Stellenausschreibung ist, damit auch die Bewerber/innen wissen, was auf sie zukommt. Ausführliche Informationen hierzu finden Sie in den EPM-Arbeitshilfe „Personalsuche“, „Anforderungsprofil“ und „Bewerbungsinterview“.

Im Hintergrund sollten Stellenpläne, Verteilungsschlüssel, Stellenbeschreibungen und v. a. Vertretungsregelungen festgelegt werden. Hier verweisen wir auf die EPM-Arbeitshilfen „Stellenbeschreibung“ und „Einarbeitung neuer Beschäftigter“.

Für mögliche Risiken wie Ungeeignetheit, Krankheit, längeren Ausfall etc. müssen Pläne erstellt werden, da ansonsten die Umsetzung des bzw. der jeweiligen Projekte gefährdet sein kann.

In der tatsächlichen Projektumsetzung sollte darauf geachtet werden, dass den Mitarbeitenden Raum zum Austausch bleibt. Wer in vielen Projekten agiert, braucht Informationen! Eine geeignete Kommunikationsstruktur innerhalb der Einrichtung bzw. zwischen den Projekten sollte geschaffen werden (vgl. hierzu EPM-Arbeitshilfe „Kommunikationsmatrix“).

Des Weiteren sollten einheitliche Dokumentationsregelungen gelten. Sofern sich Mitarbeitende gegenseitig vertreten können, müssen sie schnell und einfach einen Einblick in den aktuellen Stand bekommen und nicht erst lange „suchen“ müssen. Geeignet sind hier ein Intranet oder aber im Rahmen des Qualitätsmanagements einheitliche Dokumente (vgl. hierzu Kapitel 3 *Instrumente der Projektsteuerung*, Kapitel 7 *Qualitätsmanagement* und Kapitel 8 *Risikomanagement*). Bei Kooperationsprojekten sollten diese Rahmenbedingungen auf jeden Fall bereits im Vorfeld festgelegt werden, um möglichen Risiken vorzubeugen (vgl. hierzu auch Kapitel 10 *Kooperationsprojekte*).

4.2. Liquidität

Auch die Liquidität stellt ein hohes Risiko im Multiprojektmanagement dar. Je mehr Projekte ein Träger durchführt, umso mehr kommen verschiedene Abrechnungsmodalitäten auf ihn zu. Teilweise wird monatlich abgerechnet, manchmal aber auch im Quartal. Mittelanforderungen im ESF verlangen zunächst, in Vorleistung zu gehen, und selten (aber dennoch denkbar) erhält man die Zuwendungen erst am Ende des Projektes. Aufgrund unterschiedlicher Förderkonditionen ergeben sich je Fördergeber/in andere Möglichkeiten, wie zeitnah Liquidität beschafft werden kann. Dies muss je Fördermittelgeber/in separat ermittelt werden.

Betreffend der unterjährigen Liquiditätsbeschaffung im ESF Baden-Württemberg wird auf Kapitel 4 *Liquiditätsplanung* sowie die Arbeitshilfe „Liquidität“ verwiesen.

Je nach
- Größe des Projektträgers,
- Anzahl der Projekte und Förderstellen
- sowie Ausgangssituation des Unternehmens (bei angespannter Gesamtliquidität zwingend zu empfehlen)

empfiehlt es sich, auf Unternehmensebene eine exakte Liquiditätsplanung zu erstellen bzw. bereits vorhandene Liquiditätsplanungen je Projekt/Unternehmensbereich zu einer Gesamtplanung zusammenzuführen. Typischerweise erfolgt dies im Controlling oder einer anderen zentralen Stelle im Unternehmen.

Es empfiehlt sich, zunächst eine Aufstellung über die monatlichen laufenden Kosten zu erstellen. Im Anschluss daran sollte kalkuliert werden, welche Mittel wie und wann in welchem Projekt abgerufen werden können (vgl. hierzu auch EPM-Arbeitshilfe „SOLL-IST-Vergleich“).

Ergibt sich eine finanzielle Unterdeckung, sollte geplant werden, wie diese überbrückt werden kann. Bei der Planung von Projekten sollte dieser Aspekt im Rahmen der Risikobewertung übrigens nicht fehlen (vgl. Kapitel 8 *Risikomanagement*)!

Auch sollte in Kooperationsprojekten bedacht und geregelt werden, was passiert, wenn Partner/innen ihre Abrechnungszahlen nicht fristgerecht bzw. unvollständig liefern. Hierzu sollten im Kooperationsvertrag Regelungen getroffen werden (vgl. hierzu Kapitel 10 *Kooperationsprojekte*).

4.3. Controlling

Den Überblick über alle Projekte zu behalten ist eine zentrale Aufgabe des Multiprojektmanagements. Die auf der Ebene der Einzelprojekte erhobenen Daten (siehe auch Kapitel 3 *Instrumente der Projektsteuerung* und Arbeitshilfe „Kennzahlen“) werden zusammengefasst, aggregiert und als Basis für das Risikomanagement bzw. für die frühzeitige Identifikation etwaiger Schwierigkeiten in der Projektstruktur verwendet.

Neben dem finanziellen Controlling (siehe Liquidität) erhält auch das inhaltliche Controlling im Multiprojektmanagement einen hohen Stellenwert. Jedes Projekt hat seine individuellen Kennzahlen und Indikatoren. Viele Projekte (insb. im ESF) sind teilnehmerbezogen finanziert, sodass hier ein Augenmerk auf diese Zahlen gelegt werden muss.

Regelmäßige (ggf. monatliche) Auswertungen, Projektzeitpläne und Statusberichte können hier helfen, den Überblick nicht zu verlieren und die inhaltlichen (und doch auch mit den Finanzen verbundenen) Zahlen im Blick zu behalten (vgl. Kapitel 3, sowie Arbeitshilfen „Projektcontrolling, „SOLL-IST-Vergleich“, „Statusbericht“ und „Kennzahlen“).

Je nach Komplexität und den jeweiligen Gegebenheiten empfiehlt es sich, einheitliche Dokumente im Rahmen des Qualitäts- und Projektmanagements zu erarbeiten, die einen schnellen und transparenten Überblick geben (vgl. *Ausführungen zum Risikomanagement* in Kapitel 8).

Die auf Projektebene erhobenen Daten sollten anschließend zusammengefasst und aggregiert werden. Es empfiehlt sich, hierbei nicht nur jeweils einen SOLL-IST-Vergleich (vgl. entsprechende Arbeitshilfe) einfließen zu lassen, sondern ergänzend je Projekt eine Einschätzung der Projektleitung über den weiteren Projektverlauf einzufordern (vgl. Arbeitshilfe „Statusbericht“). Die einzelnen Berichte können dann in ein Projektboard fließen. Um es einfacher zu sagen, ist das Projektboard eine Zusammenfassung aller Statusberichte der unterschiedlichen Projekte, ergänzt um Relevanz- und Risikoeinstufung der unterschiedlichen Projekte für den Projektträger. Das Projektboard ist damit ein geeignetes Instrument, um die Übersicht über alle laufenden Projekte zu behalten. Es kann wie ein Projektzeitplan (vgl. entsprechende Arbeitshilfe) aufgebaut sein und folgende Angaben enthalten:
- Beginn und Ende des Projektes,
- Status- und Abweichungen,
- Bedeutung und Relevanz.

Die nachfolgende Abbildung kann als Muster dienen, ein unternehmensspezifisches Projektboard zu entwickeln.

Projekt-bezeichnung	Bedeutung und Relevanz	Status und Abweichung	Risikoklasse	Beginn	Meilenstein 1	Meilenstein 2	Meilenstein 3	Meilenstein 4	Meilenstein 5	Meilenstein 6	Projektende
abc	3	K	1								
def	2		3								
ghi	1	Z	3								
jkl	3										
mno											

Legende	Bedeutung und Relevanz	Status und Abweichung	Risikoklasse
	1 = gering	K = Kosten	1 = gering
	2 = wichtig	T = Termin	2 = mittel
	3 = sehr wichtig	Z = Ziele	3 = hoch

Abb. 25: Projektboard

Je nach Anzahl der Projekte beim Träger sollten für einzelne Bereiche Schwellenwerte ermittelt und festgelegt werden, wann ein Projekt kritisch wird und wie dann die interne Kommunikation erfolgen muss. Wie dies beim einzelnen Träger erfolgt, hängt maßgeblich von der Unternehmensgröße, der Anzahl der Projekte und der Bedeutung der Projekte im Unternehmenskontext ab.

Des Weiteren sollten Maßnahmen geplant werden, wie vorgegangen wird, wenn es in einzelnen Projekten zu Schwierigkeiten kommt. Können Teilnehmende aus anderen Projekten akquiriert werden (Achtung: Teilnehmende können nicht gleichzeitig in zwei Projekten sein)? Können finanzielle Verluste vermieden (z. B. durch eine Anpassung des prozentualen Anteils der Fördermittel an den Gesamtkosten des Projekts) oder ggf. aufgefangen werden? Kann das Projekt weitergeführt werden und wenn ja, wie? Können ggf. Mitarbeitende aus anderen Projekten vorübergehend Aufgaben übernehmen – welche Auswirkungen hat das auf deren Projekte?

Neben dem laufenden Controlling, das unabdingbarer Bestandteil im Multiprojektmanagement ist, sind dies auch Fragen, die bereits bei der Planung neuer Projekte zu berücksichtigen sind (vgl. hierzu auch Kapitel 8 *Risikomanagement*).

EPM bietet in diesem Zusammenhang die Schulung C3 – Risikomanagement in ESF-Projekten an. Weiteren Informationen hierzu finden Sie auf der EPM-Homepage unter www.esf-epm.de/seminare/c3-risikomanagement-in-esf-projekten/?L=0.

5. Schnittstellenmanagement

Das Schnittstellenmanagement betrifft nicht nur das Multiprojektmanagement, sondern ist wesentlicher Bestandteil des Gesamtmanagementsystem. Die Abwicklung eines ESF-Projektes geht nur im Team. Auch wenn die Abrechnung bei der Buchhaltung liegt, müssen an bestimmten Schnittstellen Absprachen getroffen, Verfahren und Zuständigkeiten festgelegt werden. Besonders wichtig hierbei ist die Schnittstelle zwischen Buchhaltung und Projektleitung (vgl. hierzu Kapitel 3 *Zusammensetzung und Arbeitsweise des Projektteams*). Je mehr Projekte bei einem Träger gleichzeitig „laufen“, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass es zusätzliche Schnittstellen zwischen den einzelnen Projekten und weiteren Funktionseinheiten in der Organisation gibt.

Jeder Träger bzw. jede Organisation sollte darauf achten, dass Schnittstellen klar definiert und alle Mitarbeitenden über diese informiert sind. Im Multiprojektmanagement kommt dem jedoch eine noch höhere Bedeutung zu:

Die Projekte untereinander müssen kommunizieren können, sodass es nicht zu Konkurrenzsituationen (bspw. bei Teilnehmerzuweisungen) kommt. In Kapitel 3 *Zusammensetzung und Arbeitsweise des Projektteams* haben wir bereits in die Möglichkeit eines Projektorganigramms eingeführt. Dieses legt fest, wer für welche Aufgabe zuständig ist und welche Ebenen im Projekt vorhanden sind. Diese optische Darstellung hilft, Interessenkonflikte, Belastungen, Schnittstellenfragen etc. innerhalb des Einzelprojekts aufzuzeigen. Diese Methode kann auch auf Ebene des Trägers übertragen werden, indem man ein Trägerorganigramm erstellt.

In der Praxis stellt die wichtigste Schnittstelle in der Projektumsetzung die Kommunikation zwischen Verwaltung/Buchhaltung und Projektmitarbeitenden dar. Hier müssen im Vorfeld klare Regelungen getroffen werden, was wie bis wann zu „liefern“ ist (vgl. Arbeitshilfe „Funktionendiagramm“ und „Kommunikationsmatrix“). Erfahrungsgemäß erleichtert es die Arbeit, wenn beide Seiten erläutern, warum was wie zu sein hat und wo die Probleme liegen (vgl. auch Kapitel 3 *Berichtwesen und Kommunikation*). In der Praxis empfiehlt sich auch hier (soweit förderrechtlich nicht andere Vorgaben festgelegt) einheitliche Dokumente zu erarbeiten (bspw. Fahrtkostenabrechnungen, Beleganforderungen etc.), um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten. Auch erleichtert dies die Vertretungen von Mitarbeitenden, da diese sich nicht komplett neu einarbeiten müssen (vgl. Kapitel 7 *Qualitätsmanagement*).

Ebenso wichtig ist die Klärung von Rollen, Aufgaben und Zuständigkeiten zwischen Geschäftsleitung, Projektleitungen, Linienvorgesetzten usw. Auch hier kann wiederum das bereits in Kapitel 3 eingeführte Instrument des Funktionendiagramms eingesetzt werden.

Allen Projektleitungen sollte zusätzlich die Möglichkeit gegeben werden, sich regelmäßig untereinander auszutauschen und über den jeweiligen Projektstand, Erfolge, aber auch Schwierigkeiten zu berichten. So lässt sich gegenseitig von Erfahrungen und Wissen profitieren und etwaige Konkurrenzaktivitäten werden vermieden. Hierfür ist es sinnvoll, ein entsprechendes regelmäßiges Gremium aus Projektleitungen, Geschäftsleitung und ggf. Linienvorgesetzten zu installieren. Ebenso sollten ähnlich wie auf Einzelprojektebene klare Kommunikationsstrukturen und Berichtspflichten zwischen Geschäftsführung, Linienvorgesetzten und Projektleitungen festgelegt werden (vgl. hierzu Kapitel 3 *Berichtwesen und Kommunikation*, sowie voriger Abschnitt).

EPM-Arbeitshilfen zu diesem Kapitel:

- Anforderungsprofil
- Bewerbungsinterview
- Einarbeitung neuer Beschäftigter
- Externes Personal
- Funktionendiagramm
- Kennzahlen
- Kommunikationsmatrix
- Liquidität
- Personalauswahlverfahren
- Personalkapazitätsrechnung
- Personalsuche
- Projektcontrolling
- Projektportfolio
- Projektzeitplan
- SOLL-IST-Vergleich
- Statusbericht
- Stellenbeschreibung

Kapitel 10: Kooperationsprojekte

1. Unterscheidung Kooperationsprojekte und andere Formen der Zusammenarbeit 185
2. Kooperationsprojekte mit mehreren Teilprojekten 185
2.1. Rechtliche Besonderheiten bei Kooperationsprojekten 186
2.2. Formen von Kooperationsprojekten 187
2.2.1. Arbeitsteiliges Kooperationsprojekt 187
2.2.2. Zusammenschluss mit einem erfahrenen ESF-Träger 188
2.2.3. Kooperationen mit Migrantenorganisationen 188
2.2.4. Landkreisübergreifende, gleichberechtigte Kooperation mehrerer Träger 189
2.2.5. Innovativer Modellprojektverbund eines Spitzenverbands 190
2.3. Formale Voraussetzungen von Kooperationsprojekten im ESF 190
2.3.1. Kooperationsvertrag 191
2.4. Chancen und Risiken von Kooperationsprojekten 192
3. Weitere Formen der Zusammenarbeit und Vernetzung 193
3.1. Vernetzung durch einen Beirat, einen Steuerungskreis etc. 193
3.2. Vernetzung, um den Zugang zur Zielgruppe zu sichern 193
3.3. Vernetzung über die Projektmitarbeitenden 194
3.3.1. Einsatz von Projektmitarbeitenden mit Zusatzqualifikationen 194
3.3.2. Einsatz von Mitarbeitenden des Partners/der Partnerin beim Projektträger 194
3.3.3. Einsatz von fremdem Personal 195
3.4. Vertrag zwischen Vernetzungspartner/innen 195
3.5. Bündnis für eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit oder Veranstaltung 195
4. Erfolgsfaktoren und Hürden 196

Kapitel 10: Kooperationsprojekte

1. Unterscheidung Kooperationsprojekte und andere Formen der Zusammenarbeit

Gerade bei ESF-Projekten kann es sinnvoll oder sogar notwendig sein, dass sie von mehreren Organisationen gemeinsam umgesetzt werden. Gründe für die Zusammenarbeit können in der Zielgruppe und ihrer Erreichbarkeit oder in der Art der vorgesehenen Aktivitäten liegen, manchmal wird die Zusammenarbeit auch vom Fördergeber/der Fördergeberin für einen erfolgreichen Antrag in einem bestimmten Aufruf gefordert.

Es können im Rahmen von ESF-Projekten grundsätzlich zwei Formen der Zusammenarbeit unterschieden werden:

1. Kooperationsprojekte sind Projekte, die von zwei oder mehreren Trägern im Rahmen einer gemeinsamen Bewilligung umgesetzt werden, d. h., es gibt einen gemeinsamen Kosten- und Finanzierungsplan, der aus mehreren Einzelplänen besteht. Bei einem Kooperationsprojekt ist zwar eine/r der beteiligten Partner/innen Zuwendungsempfänger/in und damit Projektträger/in. Die anderen beteiligten Träger sind jedoch gleichberechtigte Kooperationspartner/innen und die Projektdurchführung findet gemeinsam in mehreren Teilprojekten statt.
2. Alle anderen Formen der Zusammenarbeit finden in weniger formellen Netzwerken oder Partnerschaften statt. Es gibt keine gemeinsame Antragstellung und Bewilligung. Für die Zusammenarbeit mit den anderen Partner/Partnerinnen können je nach Bedarf unterschiedliche Formen genutzt werden.

Wichtig:
Die Hinweise in diesem Kapitel, ob es sich bei der geplanten Form der Zusammenarbeit um ein Kooperationsprojekt oder um ein Dienstleistungsverhältnis oder eine Vernetzung verschiedener Einzelakteur/innen handelt, ersetzen nicht die sorgfältige Prüfung, ggf. unter Hinzuziehung eines/einer Steuerberaters/Steuerberaterin oder Wirtschaftsprüfers/Wirtschaftsprüferin oder auch der L-Bank.

2. Kooperationsprojekt mit mehreren Teilprojekten

Bei einem Kooperationsprojekt schließen sich mehrere Organisationen zusammen, um ein bestimmtes Projektvorhaben gemeinsam durchzuführen. Im Idealfall erstellen die Partner/innen bereits den Projektantrag gemeinsam, führen die Analyse der Ausgangslage durch, definieren darauf basierend die gemeinsamen Projektziele und Umsetzungsstrategien.

Eine Organisation stellt dann stellvertretend für alle Partner/innen eines Kooperationsprojekts den Projektantrag und ist gegenüber der L-Bank für die Projektdurchführung verantwortlich (Zuwendungsempfänger/in). Die Aktivitäten im Projekt sind unter den Partner/innen in sogenannten Teilprojekten aufgeteilt. Jeder kann eigenes Projektpersonal einsetzen und Personal- und Sachkosten entsprechend der jeweiligen Förderbedingungen geltend machen.

Es wird ein Kooperationsvertrag für das gemeinsame Projekt zwischen allen Partner/innen geschlossen, der Rechte und Pflichten wie auch alle Regelungen zur Projektsteuerung, zu den Projektgremien und zur Haftung, Regelungen zur Kündigung und Beendigung der Zusammenarbeit enthält (vgl. Kapitel 10 *Kooperationsvertrag*). Auch während der Projektdurchführung bleiben die Partner/innen in engem Kontakt, da sie das Projekt gemeinsam zum Erfolg führen wollen.

Sinn und Notwendigkeit von Kooperationsprojekten ergeben sich aus fachlichen wie strategischen Gründen:

1. Ein Träger verfügt nicht über das erforderliche Know-how und/oder das notwendige fachlich qualifizierte Personal, um ein (komplexes) Projekt alleine umzusetzen.
2. Das Vorhaben ist ein innovatives Vorhaben an den Schnittstellen verschiedener Felder der sozialen Arbeit.
3. Ein Träger will die Qualität der Projektumsetzung steigern, indem er andere Träger bewusst an der Umsetzung beteiligt, obwohl er das Projekt im Zweifel auch alleine umsetzen könnte.
4. Das Projekt soll an mehreren Standorten umgesetzt werden.
5. Die Stakeholderanalyse (vgl. entsprechende EPM-Arbeitshilfe) ergibt, dass ein Träger alleine nicht über die notwendige fachliche oder politische Akzeptanz verfügt, um eine Bewilligung für ein Projekt zu erhalten.

2.1. Rechtliche Besonderheiten bei Kooperationsprojekten

Das wesentliche Merkmal von Kooperationsprojekten ist, dass die beteiligten Träger Partner/innen und nicht Auftraggeber/innen und Auftragnehmer/innen sind.

Bei einem Einzelprojekt hat der/die Antragsteller/in den Antrag gestellt und nur er/sie erhält auch die Mittelzuwendung. Er/Sie ist alleine für das Projekt und den Projekterfolg verantwortlich. Wenn er/sie nun für eine im Projekt vorgesehene Dienstleistung eine/n Dritte/n beauftragen will, kauft er/sie sich diese Leistung ein. Beispielsweise entwirft und druckt eine Werbeagentur einen Flyer für das Projekt. Dies ist eine Dienstleistung, für die die Werbeagentur vom Projektträger bezahlt wird. Es fällt hier die gesetzliche Umsatzsteuer an. Die Werbeagentur wird durch ihre Dienstleistung nicht Partnerin im Projekt, sondern arbeitet ausschließlich im Auftrag des Projektträgers. Beanstandet die L-Bank die Rechnung, erhält der Projektträger weniger Geld. Der Dienstleistungsvertrag mit der Werbeagentur bleibt außen vor. Solche Dienstleistungen sind auch in Kooperationsprojekten möglich und können, abhängig vom jeweiligen Kosten- und Finanzierungsplan, auch von allen Partner/innen in Auftrag gegeben werden.

In einem Kooperationsprojekt sind die Partner/innen hingegen gemeinsam für den Projekterfolg verantwortlich. Gegenüber der ESF-Verwaltungsbehörde tritt zwar ein/e Partner/in als Antragsteller/in und Zuwendungsempfänger/in auf, nach außen gilt das Projekt trotzdem als Einheit. Der/Die Zuwendungsempfänger/in leitet die Mittel entsprechend des Kosten- und Finanzierungsplans an die Projektpartner/innen weiter. Da es sich hierbei nicht um die Bezahlung einer Dienstleistung handelt, sondern um einen Geldfluss zwischen den Partner/innen zur Erzielung des gemeinsamen Zwecks, fällt dementsprechend auch keine Umsatzsteuer an.

Da die beteiligten Partner/innen sich gegenseitig dazu verpflichten, einen gemeinsamen Zweck in einer bestimmten Weise zu verfolgen, also gemeinsam ein Kooperationsprojekt durchzuführen, bilden sie automatisch eine GbR, eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts. Die GbR ist in den §§ 705 – 740 BGB geregelt und zählt zu den Personengesellschaften. Für die Gründung sind mindestens zwei (natürliche oder juristische) Personen erforderlich, die einen gemeinsamen Zweck verfolgen. Die GbR wird jedoch häufig stillschweigend gegründet, ohne dass die Beteiligten es bemerken: So kann es sich schon bei der Bildung einer Fahrgemeinschaft um eine GbR handeln. Die GbR gilt nicht als eine juristische Person. Die GbR wird auch nicht ins Handelsregister eingetragen. Sie kann aber beispielsweise Arbeitgeberin werden, Grundstücke besitzen sowie als Schuldnerin oder Gläubigerin auftreten. Die Innenverhältnisse innerhalb der GbR müssen von den Partner/innen gemeinsam geregelt werden.

Alle Gesellschafter/innen einer GbR haften grundsätzlich gesamtschuldnerisch. Im Außenverhältnis haftet demzufolge jede/r Gesellschafter/in unbegrenzt für alle Verbindlichkeiten der GbR. Das bedeutet zunächst einmal, dass, wenn Mitglieder der GbR Zahlungsverpflichtungen der GbR nicht nachkommen, die anderen Mitglieder der GbR für die gesamte Schuld in der Pflicht stehen. Konkret in einem ESF-Projekt bedeutet das, dass sich der Fördergeber/die Fördergeberin bei Rückforderungen an ein Kooperationsprojekt theoretisch an jede/n Partner/in

wenden kann. In der Regel wird die Rückforderung zunächst an den/die Antragsteller/in, der/die auch den Bewilligungsbescheid erhalten hat (Zuwendungsempfänger/in), gestellt und von ihm/ihr das Geld zurückverlangt. Das bedeutet, dass der/die Zuwendungsempfänger/in nach außen zunächst für alle Schulden (also für alle Rückforderungen) haften muss. Nach innen kann er/sie dann in der Folge das Geld wieder von seinen Projektpartner/innen verlangen. Wie dies geschieht und welche Regeln es dafür gibt, muss im Kooperationsvertrag genau und eindeutig beschrieben sein (vgl. hierzu Kapitel 10 *Kooperationsvertrag* sowie die EPM-Arbeitshilfe „Kooperationsprojekte“).

Dieser Grundsatz schreckt manche Träger davon ab, Kooperationsprojekte zu initiieren oder daran teilzunehmen. Das aus der gesamtschuldnerischen Haftung entstehende Risiko sollte in der Tat nicht übersehen werden und es sollten Kooperationen in diesem Sinne nur mit vertrauenswürdigen Organisationen eingegangen werden. Andererseits lassen sich die daraus entstehenden Risiken über gut ausgearbeitete Kooperationsverträge minimieren.

Wichtig:
In einem Kooperationsprojekt bilden die Partner/innen automatisch und meist, ohne es zu merken oder es gar bewusst zu wollen, eine GbR. Daher sollte in einem Kooperationsvertrag explizit geregelt werden, wie die durch das Kooperationsprojekt begründete GbR nach außen auftritt und wie die Kooperation im Innenverhältnis geregelt ist. In dem Vertrag sollte beispielsweise geregelt werden, dass die GbR als solche nach außen nicht als Unternehmen auftritt, kein gemeinsames Gesellschaftsvermögen bildet und selbst keine Mitarbeiter/innen einstellt, sondern dass die Projektmitarbeiter/innen bei den jeweiligen Projektpartnern/-partnerinnen beschäftigt sind und es keine gemeinsame Verpflichtung der Kooperationspartner/innen gegenüber Dritten gibt, die über die Umsetzung des gemeinsamen Projekts hinausreicht. Damit wird festgelegt, dass die Kooperationspartner/innen trotz der gemeinsamen Projektumsetzung im Rahmen des Kooperationsprojekts wirtschaftlich und rechtlich selbstständige Unternehmen bleiben. Im Vertrag sollte aber vor allem auch geregelt sein, dass im Binnenverhältnis untereinander jede/r Vertragspartner/in alle anderen Partner/innen für die Haftung von Schäden freistellt, die er/sie selbst verursacht hat. Das bedeutet, dass z. B. bei der Nichterfüllung von Förderauflagen das jeweils verantwortliche Teilprojekt die Rückforderung selbst zu tragen hat, dass also im Binnenverhältnis die gesamtschuldnerische Haftung wieder aufgelöst wird. Wichtig: Bei der konkreten Vertragsgestaltung sollte unbedingt juristischer Rat eingeholt werden.

2.2. Formen von Kooperationsprojekten

Auch bei Kooperationsprojekten gibt es unterschiedliche Ausgestaltungen. Diese sollen im Folgenden skizziert werden.

2.2.1. Arbeitsteiliges Kooperationsprojekt

Diese Form der Kooperation entsteht, wenn durch die geplanten Aktivitäten im Projekt ein arbeitsteiliges Vorgehen notwendig wird. Ein Träger alleine verfügt nicht über das erforderliche Know-how, um das Projekt wie geplant umzusetzen und ganzheitliche bzw. durchgängige Förderketten für die Zielgruppe zu generieren. So entstehen Kooperationen zwischen verschiedenen Trägern: Beispielsweise kooperieren ein Beschäftigungsträger mit einem Suchthilfeträger oder eine Migrantenorganisation mit der Handwerkskammer.

Solche Konstellationen sind reizvoll, weil in diesen Projekten immer innovative Akzente gesetzt werden. Die Partner/innen sollten sich aber im Klaren darüber sein, dass wegen der unterschiedlichen Felder der sozialen Arbeit, aus denen die Träger stammen, verschiedene Unternehmensstrukturen, Formen der Finanzierung und Unternehmenskulturen gegeben sind. Dies kann bei einer Zusammenarbeit einen erhöhten Abstimmungsbedarf bedeuten.

Häufig ist in dieser Konstellation auch nur eine/r der Partner/innen ESF-erfahren, der/die dann meist auch das Teilnehmermonitoring und die Mittelverwaltung übernimmt bzw. die Partner/innen entsprechend darin schult und unterstützt. Hieraus können Vorteile für die Partnerschaft, aber auch Konflikte in der Partnerschaft entstehen (vgl. Kapitel 10 *Erfolgsfaktoren und Hürden*).

2.2.2. Zusammenschluss mit einem erfahrenen ESF-Träger

Hier schließen sich ESF-Neulinge mit einem erfahrenen ESF-Träger zusammen, damit ein erfolgreiches ESF-Projekt durchgeführt werden kann und dabei das Risiko für die Neulinge reduziert wird. Der erfahrene Träger erstellt in der Regel große Teile der Projektkonzeption, beantragt das Projekt, erstellt den Kooperationsvertrag und unterstützt die Teilprojekte dann bei der Projektdurchführung, beim Teilnehmermonitoring und der Abrechnung der Mittel. Er trägt eine hohe Verantwortung, weil nur er die Projektrisiken in angemessener Weise überblickt. Andererseits muss er achtgeben, dass seine Tätigkeit im Projekt nicht ausschließlich Administration und Finanzverwaltung umfassen. Denn er läuft damit Gefahr, dass seine Tätigkeit bei einer Prüfung durch das Finanzamt als Dienstleistung eingestuft wird und damit – auch nachträglich – Umsatzsteuer anfällt. Z. T. wird in den Förderbedingungen auch zunehmend vorgeschrieben, dass jede/r Projektpartner/in inhaltlich mitarbeiten bzw. sogar Teilnehmende akquirieren muss.

2.2.3. Kooperationen mit Migrantenorganisationen

Eindeutig auf der Seite der Chancen von Kooperationsprojekten steht eine Kooperation mit Migrantenorganisationen.

Migrantenorganisationen sind Initiativen, Vereine oder Verbände, deren Ziele und Zwecke sich wesentlich aus der Lebenssituation und den Interessen von Menschen mit Migrationsgeschichte ergeben, deren Mitglieder zu einem Großteil aus Personen mit Migrationshintergrund bestehen und in deren internen Strukturen und Prozessen Personen mit Migrationshintergrund eine zentrale und aktive Rolle spielen.[80]

Dabei umfasst der Begriff „Migrantenorganisation“ eine äußerst heterogene Gruppe im Hinblick auf Aufgaben und Ziele, die Zusammensetzung der Mitglieder und den Organisationsgrad: Neben religiösen, kulturellen oder politischen Vereinen gibt es Vereine bestimmter Zuwanderergruppen, Vertriebenenverbände, Studierendenvereinigungen, Fachverbände, Sportvereine, Unternehmerverbände oder Bildungsträger. Migrantenorganisationen können in ihrer Zusammensetzung auch ausschließlich für bestimmte Zielgruppen sein (z. B. für Frauen, Mütter, Männer, Väter, Eltern, Senioren oder Jugendliche).

80 IQ-Netzwerk, Projekt „Koordination Fach AG Migrantenorganisationen (MO)“ des Arbeitsgemeinschaft selbstständiger Migranten e. V. (ASM) (2013): Migrantenorganisationen in zehn Punkten

Diese Organisationen sind als eigenständige Akteur/innen in der Zivilgesellschaft aktiv. Migrantenorganisationen haben große Potenziale, bestimmte Zielgruppen des ESF gut zu erreichen und niederschwellig zu beraten und zu qualifizieren. Sie sind in Baden-Württemberg aber zumeist noch nicht Träger von ESF-Projekten.

Kooperationen mit etablierten ESF-Trägern können für Migrantenorganisationen eine gute Möglichkeit sein, in den ESF einzusteigen. Andererseits bietet eine Kooperation mit einer Migrantenorganisation für einen ESF-Träger die Möglichkeit, Zielgruppen gut zu erreichen und Angebote für bislang nicht erreichbare Personen mit Migrationshintergrund zu entwickeln (vgl. hierzu Kapitel 6 *Diversity und ESF*).

Die Erfahrungen aus vorhergehenden Kooperationen in anderen Bundesländern zeigen aber, dass die Zusammenarbeit auch schwierig und weniger erfolgreich sein kann. Daher ist es wichtig, dass die Partnerschaft auf Augenhöhe stattfindet und jede/r Partner/in sollte in seiner/ihrer Situation und seinen/ihren Interessen wahrgenommen und respektiert werden. Migrantenorganisationen sollten keineswegs nur als Türöffner zu den Zielgruppen eingesetzt werden, sondern müssen auch selbst einen definierbaren und vereinbarten Nutzen aus der Partnerschaft ziehen können. Dementsprechend sind neben Kooperationsprojekten mit Migrantenorganisationen auch andere Formen der Zusammenarbeit und Vernetzung denkbar.

EPM bietet in diesem Zusammenhang die Schulung C1 – Kooperation mit Migrantenorganisationen an. Weitere Informationen hierzu finden Sie auf der EPM-Homepage unter www.esf-epm.de/seminare/c1-kooperationen-mit-migrantenorganisationen/?L=0.

2.2.4. Landkreisübergreifende, gleichberechtigte Kooperation mehrerer Träger

Ein solches Kooperationsprojekt kann dadurch entstehen, dass der Fördergeber/die Fördergeberin landkreisübergreifende größere Projekte fördern möchte und dieses im Aufruf auch so angibt. Dann können sich mehrere lokale Träger aus verschiedenen Teilen Baden-Württembergs zusammenschließen und einen gemeinsamen Antrag stellen. Hier hat jeder Träger einen Nutzen, denn jeder für sich allein könnte keinen Antrag stellen. Jeder Träger setzt das Projekt dann in seiner Region um. Natürlich bietet diese Form der Kooperation auch Vorteile unabhängig davon, ob sie in den Förderbedingungen gefordert ist oder nicht.

In einem solchen Projekt muss geregelt werden, wer der L-Bank gegenüber als Antragsteller/in auftritt. In der Regel wird dieser Träger dann auch die Abrechnung der Mittel und die Mittelanforderungen übernehmen. Hier ist darauf zu achten, dass dieser Träger auch Erfahrung mit Kooperationsprojekten und deren erhöhten Anforderungen hat.

Wenn alle beteiligten Organisationen über ESF-Erfahrung verfügen und auf der Basis eines soliden Kooperationsvertrags arbeiten, bietet diese Projektkonstruktion bei entsprechendem Vertrauen unter den Partner/innen gute Chancen für eine erfolgreiche Projektumsetzung. Sie steht für eine gleichberechtigte Partnerschaft von gleichartigen Trägern, die nicht in Konkurrenz miteinander kommen.

2.2.5. Innovativer Modellprojektverbund eines Spitzenverbands

Soll ein wichtiges innovatives Modellvorhaben als ESF-Kooperationsprojekt umgesetzt werden, übernehmen öfter Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege, Wirtschaftsverbände, Kammern oder andere große Verbände die Antragstellung und die Projektkoordination. Die Verbandsmitglieder setzen als mitwirkende Träger das Modellvorhaben an verschiedenen Standorten um, wodurch eine flächendeckendere, ggf. sogar landesweite Abdeckung erfolgen kann. Sie werden dabei von der Projektkoordination unterstützt, die auch die Öffentlichkeitsarbeit und Mainstreaming, Projektcontrolling und Finanzverwaltung des Gesamtprojekts übernimmt. Ein Kooperationsvertrag regelt auch hier die Zusammenarbeit.

In so einem Modellprojektverbund ist die Position des Verbands als Zuwendungsempfänger zentral. Liegt dort genügend Sachkenntnis und Know-how zur Koordination und zum Controlling vor, können in dieser Konstellation auch große Kooperationsprojekte mit vielen Teilprojekten und Partner/innen durchgeführt werden. Die Unterstützung durch den Verband macht es möglich, dass auch ESF-unerfahrene Träger sich ohne größeres Risiko beteiligen können.

2.3. Formale Voraussetzungen von Kooperationsprojekten im ESF

Hinsichtlich der formalen Anforderungen gibt es zwischen Einzelprojekten und Kooperationsprojekten einige Unterschiede. So sind Kooperationsprojekte in der Planung und Vorbereitung komplexer und aufwändiger, erfordern bei der Umsetzung einen höheren Kommunikations- und Koordinationsaufwand und es müssen zusätzliche Aufgaben erfüllt werden. Dazu zählen insbesondere der Abschluss eines Kooperationsvertrags, die Einrichtung von Projektgremien, die Installierung einer zentralen Mittelverwaltung sowie die Notwendigkeit zur Erfüllung zusätzlicher Controlling-Aufgaben.

In Kooperationsprojekten tritt eine/r der Partner/innen stellvertretend für alle anderen Partner/innen als Antragsteller/in und Zuwendungsempfänger/in auf. Diese/r Partner/in ist der/die zentrale Ansprechpartner/in der L-Bank und erhält den Bewilligungsbescheid sowie die Fördermittel, die er/sie dann anteilig an die anderen Partner/innen weiterleitet. Umgekehrt ist diese/r Partner/in auch dafür verantwortlich, dass alle erforderlichen Dokumente (Nachweise, Monitoring) vollständig und fristgerecht eingereicht werden und alle Partner/innen die Auflagen des ESF, die auf den unterschiedlichen Verordnungen der EU, den Programmdokumenten des Landes (z. B. dem Dokument zu den „förderfähigen Aufwendungen“) und dem Bewilligungsbescheid mit den Nebenbestimmungen zur ESF-Förderung beruhen, einhalten. Der/Die Zuwendungsempfänger/in wird in der Folge für alle Verstöße der anderen Partner/innen gegen diese Auflagen in Haftung genommen, unabhängig davon, ob er/sie davon wusste oder nicht. Gegen die finanziellen Folgen von solchen Verstößen kann er/sie sich dann im Binnenverhältnis im Rahmen eines Kooperationsvertrags absichern. Diese „gesamtschuldnerische Haftung“ gilt jedoch nicht nur gegenüber dem/der Zuwendungsempfänger/in, sondern grundsätzlich gegenüber allen beteiligten Partner/innen, und zwar jeweils für den gesamten Schaden, unabhängig davon, wer ihn konkret verursacht hat.

Daher gelten für Kooperationsprojekte auch formal einige Mindestvoraussetzungen und Auflagen:

- Bestandteil des Antrags muss eine eindeutige Aufteilung des Kosten- und Finanzierungsplans auf alle Teilprojekte sein (in Form von Anlagen mit Erläuterungen zu den Kalkulationsgrundlagen aller Partner/innen).
- Die Teilfinanzpläne aller Partner/innen werden mit der Bewilligung als verbindlich erklärt. Mittelverschiebungen zwischen den Partner/innen sind dann allerdings im Wege von Änderungsmitteilungen bzw. Änderungsanträgen grundsätzlich möglich.
- Sämtliche Pflichten aus dem Bewilligungsbescheid (und damit der ESF-Förderung) werden allen Partner/innen auferlegt. Der/Die Zuwendungsempfänger/in muss bei der Weitergabe der Mittel sicherstellen, dass die Partner/innen alle Pflichten des/der Zuwendungsempfängers/in erfüllen.
- Alle Partner/innen und nicht nur der/die Zuwendungsempfänger/in unterliegen der gesamtschuldnerischen Haftung, auch wenn ein eventueller Rückforderungsbescheid zunächst an den/die Zuwendungsempfänger/in gerichtet wird.
- Der Abschluss einer schriftlichen Kooperationsvereinbarung wird empfohlen.

Wichtig:
Der/Die Zuwendungsempfänger/in ist bei einem Kooperationsprojekt dafür verantwortlich, dass alle Nachweise vollständig und fristgerecht eingereicht werden und alle beteiligten Partner/innen die Auflagen der ESF-Förderung einhalten. Daher rät EPM dringend dazu, einen schriftlichen Kooperationsvertrag vor Projektbeginn abzuschließen, in dem die Zusammenarbeit im Rahmen des Kooperationsprojekts geregelt ist.

2.3.1. Kooperationsvertrag

Der Abschluss eines Kooperationsvertrags wird spätestens bis zum Projektbeginn empfohlen. Diese Vereinbarung wird zwischen allen als Kooperationspartner/innen am Projekt beteiligten Organisationen geschlossen und sollte die Rechte und Pflichten aller Beteiligten regeln.

Dabei sollte jeder Kooperationsvertrag zunächst einige Mindestanforderungen erfüllen. Enthalten sollte er auf jeden Fall:

- Ausführungen zum Vertragsgegenstand, -dauer und -partner/innen,
- Ausführungen zur Rollenverteilung unter den Partnern bzw. Partnerinnen,
- Regelungen zur Leitung, zum Management und zum Controlling des Kooperationsprojekts,
- die wichtigsten Formalien der Zusammenarbeit der Partner/innen (z. B. Gremien und Entscheidungswege),
- eine Darstellung des Arbeitsprogramms, der Ziele und Indikatoren des geplanten Projekts,
- Regelungen zur Nachweislegung und zum Mittelfluss,
- Regelungen zur Haftung,
- Regelungen zur Beendigung des Vertrag.
- Zusätzlich empfehlen wir dringend, eine Regelung zum Ausschluss einer Außen-GbR in den Kooperationsvertrag aufzunehmen.

In der EPM-Arbeitshilfe „Kooperationsprojekte“ haben wir Ihnen ausführliche Informationen wie auch eine Vorlage für einen Kooperationsvertrag zusammengestellt.

2.4. Chancen und Risiken von Kooperationsprojekten

Die Durchführung von Kooperationsprojekten beinhaltet gleichermaßen Chancen und Risiken. Auf der Seite der Chancen stehen folgende Punkte:

- Kooperationsprojekte bieten grundsätzlich eine Chance für soziale Innovationen. In Kooperationen kann es gelingen, neue Ansätze zu erproben und innovative Wege zu gehen. Es kann gelingen, gemeinsam Innovationspotenziale freizusetzen, die es ohne eine Kooperation nicht geben würde.
- Der Austausch mit den Kooperationspartner/innen führt zu einem Know-how-Gewinn bei allen Partnerorganisationen.
- Gleichzeitig können Synergien im Netzwerk genutzt und damit Förderketten für die Zielgruppe geschaffen werden.
- Auf der anderen Seite können Kooperationsprojekte eine größere öffentliche Wirkung entfalten als ggf. Einzelprojekte dies können. Der Bekanntheitsgrad und die jeweiligen Netzwerke der unterschiedlichen Projektpartner/innen können zusammenwirken und damit einen größeren Einfluss auf Öffentlichkeit, Stakeholder, Politik, Fördergeber/innen, Zielgruppe usw. ausüben.
- Kooperationsprojekte bieten grundsätzlich eine Chance, Risiken zu umgehen, die aus Konkurrenzsituationen entstehen. So kann es strategisch sinnvoller sein, ein Projekt mit Konkurrent/innen gemeinsam zu beantragen, anstatt zu riskieren, den Wettbewerb am Ende zu verlieren.
- Risiken, die in der Projektumsetzung liegen könnten, können durch die Kooperation mit mehreren Projektpartner/innen ebenso verringert werden. Beispielsweise kann die Teilnahme an einem Kooperationsprojekt für ESF-Neulinge ein guter Einstieg in die ESF-Förderung sein, ohne dabei das komplette Risiko allein zu tragen.
- Kooperationsprojekte beinhalten gegenüber Einzelprojekten grundsätzlich eine höhere Flexibilität in der Projektumsetzung. So ist es z. B. grundsätzlich möglich, im bewilligten Gesamtrahmen, Budgetverschiebungen zwischen den Partner/innen vorzunehmen.

Diesen Chancen stehen aber auch Risiken gegenüber:

- Projektplanung, Projektumsetzung und Projektabschluss sind aufwendiger als im Einzelprojekt und erfordern einen entsprechend höheren Abstimmungs- und Steuerungsaufwand.
- Die Zusammenarbeit funktioniert nicht immer so, wie es die Beteiligten verabredet und im Kooperationsvertrag vereinbart haben. Gründe dafür liegen häufig darin, dass die „Kulturen“ der Partner/innen nicht übereinstimmen, die Verfahrensabläufe bei den Partner/innen erst aufeinander abgestimmt werden müssen und sich die Partner/innen vermeintlich oder real nicht an die getroffenen Absprachen halten.
- Ein weiteres Risiko besteht darin, dass der/die antragstellende Partner/in im Rahmen der gesamtschuldnerischen Haftung von der bewilligenden Stelle für Unterlassungen eines/einer Partners/Partnerin in Regress genommen wird und der/die Partner/in für den daraus entstandenen Schaden nicht eintreten will oder kann.

Die Chancen und Risiken von Kooperationsprojekten müssen sich alle Beteiligten im Vorfeld bewusst machen und eine hohe Aufmerksamkeit auf die Planung der konkreten Zusammenarbeit und die Ausarbeitung des Kooperationsvertrags wie auch der Instrumente der Projektsteuerung richten, denn es gilt: Je intensiver und vorausschauender die Planungen und Absprachen im Vorfeld der Projektumsetzung waren, umso besser hat man die Risiken im Griff, die zu einem Scheitern des Projekts führen können.

3. Weitere Formen der Zusammenarbeit und Vernetzung

Alternativ oder neben der Zusammenarbeit im Rahmen eines Kooperationsprojekts kann es sinnvoll sein, weitere Formen der Zusammenarbeit und Vernetzung zu nutzen. Im Folgenden werden einige Möglichkeiten aufgeführt. Diese sind insbesondere für Einzelprojekte interessant, können aber auch in Kooperationsprojekten sinnvoll sein. Der Unterschied bei Kooperationsprojekten besteht darin, dass bereits das beantragte Projektkonzept an vernetzten Partner/innen anknüpft und diese alle Teil des Antrags sind (=Teilprojektpartner/innen) und ein „Mehr“ an Vernetzung dann „zusätzlich“ stattfindet.

Wichtig ist, dass auch bei diesen Formen der Zusammenarbeit geprüft werden muss, in welchem rechtlichen Verhältnis die Partner/innen zueinander stehen. Sollte es sich z. B. um ein Dienstleistungsverhältnis handeln, würde für die Leistung Umsatzsteuer anfallen, die bei der Projektplanung (Kosten- und Finanzierungsplan) einkalkuliert sein muss.

3.1. Vernetzung durch einen Beirat, einen Steuerungskreis etc.

Verschiedene für das Projekt relevante Organisationen bzw. „Stakeholder“ entsenden Vertreter/innen in den Beirat des Projekts. Dieser trifft sich regelmäßig, es wird über den Fortgang des Projekts berichtet. Die Mitglieder des Beirats beraten den/die durchführenden Träger und nehmen so Einfluss auf die Projektdurchführung. Die Mitglieder des Beirats wirken ehrenamtlich. Aufgaben und Rechte der Beiräte/innen sollten in einer schriftlichen Vereinbarung festgehalten werden. Die alleinige Haftung für das Projekt verbleibt bei der projektdurchführenden Organisation (Projektträger). Eine derartige Vernetzung bietet sich an, wenn das Projekt von allgemeinem Interesse ist und auch andere Träger und weitere Organisationen tangiert. Zum Beispiel soll ein Projekt für eine spezielle Zielgruppe durchgeführt werden, auf die eine Organisation oder eine Selbsthilfegruppe besonders spezialisiert ist, die aber selbst kein ESF-Projekt durchführt. Die Selbsthilfegruppe entsendet Vertreter/innen in den Projektbeirat und berät den/die Projektträger/in bei Fragen wie dem Zugang zur Zielgruppe, Besonderheiten der Zielgruppe etc. Die Selbsthilfegruppe geht selbst keine finanziellen Verpflichtungen ein, sondern handelt ehrenamtlich.

3.2. Vernetzung, um den Zugang zur Zielgruppe zu sichern

Diese Form der Zusammenarbeit wird oft gewählt, wenn es darum geht, Zugang zur Zielgruppe im Projekt zu bekommen. So möchte bspw. ein Träger ein Projekt für ältere arbeitslose türkische Frauen durchführen und wendet sich dazu an die örtliche Moscheegemeinde, um mit dieser zusammen zu arbeiten. Diese ermöglicht dem Träger den Zugang zur Zielgruppe des Projekts, das vom Träger weiterhin in eigener Verantwortung durchgeführt wird: Mitarbeitende des Trägers erhalten bspw. Zutritt zur Moschee, es können Werbeflyer der Organisation für das Projekt verteilt werden, das Projekt kann in den Räumen der Moscheegemeinde stattfinden oder dort eine Sprechstunde einrichten etc. Ein anderes Beispiel wäre ein Beschäftigungsträger, der ein Projekt für Jugendliche am Übergang Schule und Beruf anbieten möchte, bisher aber noch nicht mit Jugendlichen gearbeitet hat. Er könnte hier also eine Kooperation mit dem örtlichen Jugendhaus eingehen, um Zugang zur Zielgruppe zu finden.

Für den ESF-Träger ist diese Form der Vernetzung meistens erfolgversprechend. Häufig ist es jedoch so, dass die Organisation, mit der zusammengearbeitet wird, nicht in die Planung und Gestaltung des Projekts eingebunden wird, sondern nur als „Türöffner“ fungiert. Dies kann teilweise damit zusammenhängen, dass es sich hierbei häufig um ehrenamtliche Organisationen handelt. Es sollte jedoch beachtet werden, dass die ungleiche Verteilung der Ressourcen und des Know-hows, die durch das Projekt in der Regel nicht abgebaut, sondern weiter verfestigt werden, auf Dauer zu Unzufriedenheit und dem Gefühl, ausgenutzt zu werden, führen kann. Daher sollte auch bei dieser Form der Zusammenarbeit das Prinzip einer Zusammenarbeit „auf Augenhöhe“ verfolgt werden und die Organisation, mit der zusammengearbeitet wird, soweit es geht, auch in die Gestaltung des Projekts einbezogen werden.

3.3. Vernetzung über die Projektmitarbeitenden

Diese Form der Vernetzung wird genutzt, wenn ein innovatives Projekt durchgeführt werden soll, bei dem zusätzliches Know-how auf der Ebene der Mitarbeitenden benötigt wird. Beispielsweise soll ein Projekt durchgeführt werden, bei dem eine neue Form der arbeitsmarktlichen Integration von suchtabhängigen Menschen erprobt wird. Hier müssen das Know-how von Suchthilfeträger und Beschäftigungsträger zusammengeführt werden. Eine Möglichkeit, dies zu leisten, kann über den Personaleinsatz geregelt werden. Hierfür gibt es unterschiedliche Formen:

3.3.1. Einsatz von Projektmitarbeitenden mit Zusatzqualifikationen

Ein schwacher Vernetzungseffekt wird dadurch erzielt, dass der Projektträger Projektpersonal mit Zusatzqualifikationen oder besonderen Eigenschaften einstellt. Beispielsweise wird bereits in vielen Aufrufen in Baden-Württemberg gefordert, dass bei Projekten für Menschen mit Migrationshintergrund muttersprachliches Personal vorhanden sein muss, um die Teilnehmenden-Akquise und -Begleitung zu vereinfachen. Neben der Anforderung „Muttersprache“ muss das Projektpersonal aber selbstverständlich auch die weiteren für die Stelle erforderlichen Anforderungen erfüllen (vgl. EPM-Arbeitshilfe „Anforderungsprofil“). Zudem müssen auch die weiteren Vorgaben (wie z. B. öffentliche Stellenausschreibung o. Ä.) des Trägers berücksichtigt werden.

3.3.2. Einsatz von Mitarbeitenden des Partners/der Partnerin beim Projektträger

Bei dieser Variante werden Mitarbeitende des/der Vernetzungspartners/Vernetzungspartnerin als Mitarbeitende, z. B. im Rahmen einer Honorartätigkeit oder einer (geringfügigen) Beschäftigung, beim Projektträger eingesetzt. Hier sollten beide Träger bereits als Partner/innen zusammenwirken, denn der/die Vernetzungspartner/in muss seinen/ihren Mitarbeitenden die Zusatztätigkeit erlauben. Der Projektträger erstellt projektbezogene Honorar- oder Arbeitsverträge mit den Mitarbeitenden des/der Vernetzungspartners/Vernetzungspartnerin.

Diese Variante ist relativ unkompliziert und kann für beide Träger echten Gewinn bedeuten. Begrenzt wird diese Möglichkeit jedoch durch die arbeitsrechtlichen Vorgaben. Der Personaleinsatz muss zeitlich und vom Umfang her limitiert sein und darf nicht den überwiegenden Teil der Tätigkeit des/der Mitarbeitenden ausmachen. Gleichzeitig müssen natürlich auch entsprechend Mitarbeitende gewillt und von den Ressourcen her in der Lage sein, als Honorarkräfte oder im Rahmen einer (geringfügigen) Beschäftigung im Projekt mitzuwirken.

3.3.3. Einsatz von fremdem Personal

Mitarbeitende eines anderen Trägers können auch über eine Arbeitnehmerüberlassung im Projekt eingesetzt werden. Das funktioniert so, dass der/die Vernetzungspartner/in dem Projektträger eine/n Mitarbeitende/n zur Mitarbeit im Projekt zeitlich befristet zur Verfügung stellt und dafür aus den Projektmitteln eine entsprechende finanzielle Erstattung erhält. Anstellungsträger der Mitarbeitenden bleibt der/die Vernetzungspartner/in. Einzelheiten wie die Höhe der Erstattung, die Frage der Dienst- und Fachaufsicht, Urlaubsregelungen, Fahrtkostenerstattungen, besondere Leistungen etc. müssen vertraglich geregelt werden. Sinnvoll ist es, wenn sich beide Träger, die auf diese Weise zusammenarbeiten, auf Leitungsebene regelmäßig treffen, um den Projektfortgang zu besprechen. Für die Abrechnung über den ESF muss das Anstellungsverhältnis der Mitarbeitenden inkl. Umfang und Projekteinsatz nachvollziehbar dokumentiert werden. Grundsätzlich gilt bei einem solchen Vorgehen, dass es nur in Einzelfällen, zeitlich befristet und in Absprache mit der L-Bank durchgeführt werden kann.

Achtung: Zudem muss berücksichtigt werden, dass private Träger vor der „Ausleihe“ von Personal an einen anderen Träger zwingend die Genehmigung zur Arbeitnehmerüberlassung bei der Agentur für Arbeit beantragen müssen. Außerdem ist die Arbeitnehmerüberlassung seit dem 01.04.2017 auf maximal 18 Monate begrenzt.

3.4. Vertrag zwischen Vernetzungspartner/innen

Stärker wird die Verbindung zwischen den Organisationen, wenn die Verträge nicht mit den Mitarbeitenden der anderen Organisation geschlossen werden, sondern wenn die andere Organisation selbst mit der Durchführung bestimmter Tätigkeiten im Projekt beauftragt wird.

So kann bspw. die Volkshochschule im Rahmen eines Dienstleistungs- oder Werkvertrags im Projekt einen berufsbezogenen Sprachkurs durchführen und ihr eigenes Personal dafür einsetzen. Anders als beim Kooperationsprojekt tritt die Volkshochschule hier als Unternehmerin auf, die sich zur Durchführung einer Dienstleistung (hier Durchführung des Sprachkurses) gegen eine Vergütung durch den Projektträger verpflichtet. Diese Form der Zusammenarbeit im Rahmen eines Dienstleistungs- oder Werkvertrags ist allerdings umsatzsteuerpflichtig, wenn sie nicht aufgrund einer Ausnahmeregelung umsatzsteuerbefreit ist. Bei der Vergabe von Aufträgen an Dritte müssen die Bestimmungen der N-Best-P-ESF-BW berücksichtig werden (vgl. hierzu Kapitel 3 *Die Bewilligung*).

3.5. Bündnis für eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit oder Veranstaltung

Bei dieser Form arbeiten mehrere Akteur/innen oder mehrere (Einzel-)Projekte, die an ähnlichen Themen arbeiten, bei Aktivitäten der Öffentlichkeitsarbeit zusammen. Beispielsweise wird gemeinsam ein Fachtag bzw. eine Fachkonferenz durchgeführt oder eine gemeinsame Publikation erarbeitet. Durch das Zusammenwirken mehrerer Akteur/innen können eine Veranstaltung oder andere Aktionen eine größere Reichweite und ein größeres Interesse bei der Öffentlichkeit bzw. der Fachöffentlichkeit erreichen als mehrere kleine Aktionen der einzelnen Partner/innen.

Sinnvoll sind derartige Kooperationen insbesondere dann, wenn es um das Mainstreaming von Projektinhalten geht und um den Versuch einer Verstetigung der Projektaktivitäten über den Projektzeitraum hinaus. Häufig wird diese Form der Kooperation von Kommunen eingesetzt, um bestimmte Themen zu lancieren. D. h. verschiedene Träger, hier Kommunen, schließen sich in Bündnissen zusammen, um sich auszutauschen und Themen gemeinsam zu bearbeiten, wie bspw. das Thema der interkulturellen Stadtgemeinschaft: „Es geht darum, nationalitäten- und generationenübergreifende Begegnungen, Lernprozesse und Arbeitsbezüge zu entwickeln, damit aus dem Nebeneinander der verschiedenen Milieus und Subkulturen ein tolerantes und interkulturell kreatives Miteinander in der Kommune als einer vielfältigen Stadtgemeinschaft entstehen kann“.[81]

Um einen umsatzsteuerpflichtigen Leistungsaustausch zu vermeiden, sollten die kooperierenden Organisationen vorab vereinbaren, wie die Kosten aufgeteilt werden sollen. Am einfachsten ist es, wenn jede Organisation einen Teil der Rechnungen bezahlt. Auch eine reine Erstattung von Aufwendungen einer Organisation an die andere ist umsatzsteuerrechtlich unproblematisch. Umsatzsteuerpflichtiger Leistungsaustausch würde erst dann entstehen, wenn eine Organisation der anderen einen Teil des Aufwands für die Organisation einer Veranstaltung in Rechnung stellt.

Tatsächlich handelt es sich auch bei dieser Form der Zusammenarbeit um eine GbR. Spätestens dann bspw., wenn der/die andere Partner/in die Miete für den gemeinsam gemieteten Saal der Veranstaltung nicht bezahlt und sich dann herausstellt, dass er/sie insolvent ist, wird sich der/die Vermieter/in auch an den/die andere/n Partner/in wenden, um zu versuchen, sein/ihr Geld zu erhalten. Auch hier empfiehlt es sich also, die Vereinbarungen zu den gemeinsamen Aktivitäten schriftlich in einem Protokoll oder einem Vertrag festzuhalten, damit keine unabsehbaren Ärgernisse entstehen. Andererseits umfasst diese GbR ja nur die gemeinsame Veranstaltung o. ä. Aktivitäten des Mainstreamings bzw. der Öffentlichkeitsarbeit, deren Durchführung ihr alleiniger Zweck ist. Es kann also nur ein begrenzter Schaden entstehen, dem man zusätzlich durch eine klare Regelung des Innenverhältnisses vorbeugen kann.

4. Erfolgsfaktoren und Hürden

Der Erfolg von Kooperationsprojekten, aber auch von anderen Formen der Zusammenarbeit, hängt teilweise von äußeren Faktoren ab, die von den Partner/innen nicht beeinflusst werden können. Ganz entscheidend aber für den Projekterfolg ist das Gelingen der Beziehungen zwischen den Partner/innen. Alle Partner/innen sollten sich deshalb vor dem Start der Kooperation bzw. der Zusammenarbeit klar machen, wie die Beziehungen gestaltet werden sollen. Ausschlaggebend ist hier meistens der antragstellende Träger, der es als seine Aufgabe ansehen muss, nicht nur den Projektantrag zu stellen, sondern auch die Kooperation im Rahmen eines Kooperationsprojekts oder die Zusammenarbeit mit anderen Akteur/innen in der richtigen Weise zu starten.

Vertrauen und zugleich Verbindlichkeit sollte zwischen den Partner/innen herrschen. Wenn zwei Organisationen seit Jahren zusammenarbeiten, ist das in der Regel kein Problem. Findet die Kooperation/Zusammenarbeit erstmalig statt, muss an der Beziehung gearbeitet werden.

Vertrauen entsteht am besten durch tatsächlichen persönlichen Einsatz und Interesse am Partner/an der Partnerin. Und auch, wenn es sich um eine Zusammenarbeit zwischen einem seit Jahren erfolgreichen großen Träger und einer kleinen, ggf. ehrenamtlichen Organisation handelt: Die Begegnung muss auf Augenhöhe erfolgen, der/die kleinere Kooperationspartner/in ist als gleichberechtigte/r Partner/in anzusehen.

81 Pavkovic, G. (2011): Migrantenorganisationen als Kooperationspartner im Stuttgarter Bündnis für Integration

Wenn man mit Organisationen aus anderen Mitgliedsstaaten (vgl. hierzu Kapitel 11 *Management transnationaler Projekte*) oder mit einem Träger aus einem anderen Bereich der sozialen Arbeit kooperiert, muss auch die Verbindlichkeit der Zusammenarbeit erst hergestellt werden. Dies geschieht am besten durch Kontinuität der Ansprechpersonen. Gerade neue Partnerschaften fokussieren sich schnell auf bestimmte Personen, denen es gelingt, Vertrauen aufzubauen. Diese sollten dann nicht wechseln.

Ebenso wichtig ist es, die Zielvorgaben der geplanten Aktivitäten und die Kooperationsvereinbarung gemeinsam und detailliert zu gestalten. Wünsche und Einwände der Partner/innen sollten in jedem Fall aufgenommen werden. Ängste und Bedenken sollten ausdiskutiert und nicht übergangen werden. Wichtig ist vor allem eine exakte Definition der Ziele des Projekts und der Kooperation. Jede/r Partner/in muss genau wissen, was er/sie von dem Projekt zu erwarten hat. Es sollte auch von jedem klar formuliert sein, aus welchen Interessen heraus er/sie die Kooperation eingeht.

In Kooperationsprojekten fängt eine erfolgreiche Kooperation beim Geld an: Bei der Verteilung der Projektmittel sollte versucht werden, dass die einzelnen Teilprojekte etwa gleich groß sind bzw. die Mittel möglichst gerecht verteilt werden. Falls das nicht geht, sollte klar kommuniziert werden, warum eine/r der Partner/innen mehr Mittel erhalten soll als andere und welche Leistung er/sie dafür erbringen wird.

Nach dem Projektstart muss dann Partizipation gelebt werden. Der federführende Träger sollte größtmögliche Transparenz über Termine und Vorgaben, Finanzen und Fortgang des Projekts herstellen und bei fälligen Entscheidungen möglichst die anderen Partnern/innen mitwirken lassen. Alle sollten möglichst gut und gleichzeitig über alle das Projekt betreffenden Angelegenheiten informiert werden. Es kann sich keine Gemeinsamkeit entwickeln, wenn eine/r seinen/ihren Wissensvorsprung gegenüber den anderen ausnutzt, um Anweisungen zu geben. Die Kooperationspartner/innen müssen gleichberechtigt sein. Sie müssen sich auf Augenhöhe begegnen und die gleiche Möglichkeit haben, sich zu äußern – zeitlich wie sprachlich. Das kann sehr anstrengend werden, ist aber notwendig.

Entscheidungen sollten gemeinsam und durch die Überzeugungskraft des besseren Arguments getroffen werden. Der antragstellende Träger sollte sich jedoch eine Klausel im Kooperationsvertrag vorbehalten, dass keine Entscheidungen getroffen werden dürfen, die gegen die Durchführungsbestimmungen für ESF-Projekte verstoßen. Davon abgesehen sollten alle Sachentscheidungen gemeinsam auf der Basis des besten Arguments und der Förderfähigkeit erfolgen. Nichtsdestotrotz ist der/die Zuwendungsempfänger/in gegenüber dem/der Fördergeber/in in der Pflicht, d. h., es kann auch dazu kommen, dass „unbequeme“ oder auch schnelle Entscheidungen zu treffen sind, bei denen nicht alle Projektpartner/innen gleichberechtigt einbezogen werden können. Dies sollte entsprechend von Anfang an klar kommuniziert und auch im Kooperationsvertrag formuliert werden.

EPM Arbeitshilfen zu diesem Abschnitt
- Anforderungsprofil
- Bewilligungsbescheid
- Kooperationsprojekte
- Kosten- und Finanzierungsplan
- Personalauswahlverfahren
- Stakeholderanalyse
- Stellenbeschreibung

Kapitel 11: Management transnationaler Projekte

1. Transnationale Zusammenarbeit als ein Baustein im ESF 199
2. Der rechtliche Rahmen der transnationalen Zusammenarbeit im ESF 199
3. Unterstützungsstellen für transnationale Zusammenarbeit im ESF 201
4. Unterstützung transnationaler Zusammenarbeit in der Donauraumregion 202
5. Formate der transnationalen Zusammenarbeit 202
6. Bedingungen für transnationale Zusammenarbeit bei ESF-Projekten im ESF Baden-Württemberg 2014 bis 2020 203

Kapitel 11: Management transnationaler Projekte

1. Transnationale Zusammenarbeit als ein Baustein im ESF

Transnationalität ist ein wichtiger Baustein in der Umsetzung der europäischen Idee. Vor dem Hintergrund der Unterschiede auf den Arbeitsmärkten der verschiedenen Mitgliedstaaten sind Austausch und Kooperation zentrale Elemente der europäischen Arbeitsmarktpolitik – und gerade dann notwendig, wenn es um eine Weiterentwicklung arbeitsmarktpolitischer Ansätze und Instrumente geht. Denn die Orientierung über die eigenen Landesgrenzen hinaus vermittelt neue Erfahrungen und ermöglicht es, neue Anregungen und Impulse in die eigene Arbeit einzubeziehen.

Unstrittig ist, dass transnationale Zusammenarbeit für Projektträger mit zusätzlichen Anforderungen verbunden ist, so etwa mit Blick auf Partnersuche, Abstimmung von Formaten der Zusammenarbeit und Ergebnisaustausch. Zugleich birgt sie aber die Chance, neue Impulse zu erfahren, die für alle Beteiligten einen Gewinn darstellen können:

- Für *Projektträger* kann sie eine Investition in die Angebots- und Personalentwicklung darstellen. In der transnationalen Kooperation gewonnene Erfahrungen geben Impulse für die Entwicklung neuer Projektideen und für eine Anpassung bestehender Angebote. Gleichzeitig eröffnet sie die Chance für Träger, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, da die Arbeit in einem internationalen Umfeld als „spannend“ bzw. „herausfordernd“ angesehen werden kann (vgl. nächster Punkt)
- Auf Ebene der *Mitarbeitenden* werden interkulturelle Kompetenzen gestärkt und die Empathie für die Situation in anderen Ländern geschärft. Erfahrungen, die in den Partnerländern gemacht werden, tragen dazu bei, neue Ansätze und Ideen in die eigene Arbeit zu übernehmen. Zudem kann die Möglichkeit der Teilnahme am transnationalen Austausch erheblich zur Motivation der Mitarbeitenden beitragen, da Mitarbeitende die Chance erhalten im Austausch mit internationalen Kolleg/innen Neues kennenzulernen, dabei persönlich zu wachsen, ihr Netzwerk zu erweitern und neue Kompetenzen zu entwickeln.
- *Teilnehmende* können neue Erfahrungen gewinnen, den Zusammenhalt Europas leben, Empowerment-Prozesse werden gefördert und tragen zu einer (Weiter-)Entwicklung personaler Kompetenzen, ähnlich wie bei den Mitarbeitenden, bei.

Die folgenden Abschnitte geben einen Überblick über die Grundlagen, die Unterstützungsmöglichkeiten und mögliche Formate transnationaler Zusammenarbeit. Sie stellen darüber hinaus auch dar, welche Voraussetzungen für eine Kooperation mit Projektträgern in anderen europäischen Mitgliedstaaten hilfreich sind.

2. Der rechtliche Rahmen der transnationalen Zusammenarbeit im ESF

Der Europäische Sozialfonds ist das zentrale arbeitsmarktpolitische Förderinstrument der Europäischen Union. Sowohl die inhaltlichen Förderschwerpunkte als auch die Querschnittsziele und Querschnittsthemen (darunter auch die transnationale Zusammenarbeit) sind in Deutschland in den Operationellen Programmen der Länder und in dem Operationellen Programm des Bundes definiert.

Die rechtlichen Vorgaben der Durchführung von Maßnahmen im ESF sind für alle Mitgliedstaaten verbindlich in der **ESF-Verordnung VO (EU) Nr. 1304/2013** sowie in den **allgemeinen Bestimmungen für EFRE, ESF, Kohäsionsfonds VO (EU) Nr. 1303/2013** festgehalten. In Artikel 10 der ESF-Verordnung sind die Mitgliedstaaten aufgefordert, transnationale Zusammenarbeit zu unterstützen. Hier heißt es sinngemäß:

1. Die Mitgliedstaaten unterstützen die transnationale Zusammenarbeit, um das wechselseitige Lernen zu fördern und somit die Wirksamkeit des ESF zu erhöhen. In die transnationale Zusammenarbeit sind Partner/innen aus mindestens zwei Mitgliedstaaten eingebunden.

2. Die Mitgliedstaaten können in abgestimmter Partnerschaft Themen für die transnationale Zusammenarbeit aus einer von der Kommission vorgeschlagenen Liste, oder andere ihren spezifischen Bedürfnissen entsprechende Themen auswählen[82].
3. Die Kommission erleichtert die transnationale Zusammenarbeit zu den gemeinsamen Themen und gegebenenfalls weiteren von den Mitgliedstaaten ausgewählten Themen durch Förderung des wechselseitigen Lernens sowie koordinierte oder gemeinsame Aktionen. Insbesondere richtet die Kommission auf EU-Ebene eine Plattform ein, die den Aufbau transnationaler Partnerschaften, den Erfahrungsaustausch, den Aufbau von Kapazitäten und die Vernetzung sowie die Kapitalisierung und Verbreitung relevanter Ergebnisse erleichtern soll. Um die transnationale Zusammenarbeit zu erleichtern, entwickelt die Kommission außerdem einen Rahmen für die koordinierte Umsetzung mit gemeinsamen Finanzhilfekriterien, Arten von Maßnahmen, Zeitplänen für die Maßnahmen sowie gemeinsamen Methodik-Konzepten für Begleitung und Bewertung[83].

Auch das **Operationelle Programm des ESF im Land Baden-Württemberg** sieht transnationale Zusammenarbeit auf der Ebene aller ESF-Prioritätsachsen vor. In dem Programmdokument erfolgt der Verweis auf diese Möglichkeiten in einem eigenen Abschnitt zur transnationalen Zusammenarbeit. Wie in der Förderperiode 2007 bis 2013 sollen transnationale Kooperationen insbesondere in Form von Projektpartnerschaften unterstützt werden. Die gemeinsame Entwicklung von Konzepten und der Austausch von Erfahrungen in der Arbeit mit den jeweiligen Zielgruppen tragen zu einem erweiterten Verständnis von fachlichen Themenstellungen im europäischen Kontext bei. Best-Practice-Modelle können so unmittelbar in die Umsetzung der Projekte einfließen.

Um eine Verzahnung mit den Zielsetzungen der einzelnen Prioritätsachsen sicherzustellen, sollen transnationale Aktivitäten als Querschnittsziel in allen Prioritätsachsen gefördert werden. Die Förderung von **transnationalen Interventionen aus dem ESF basiert in Baden-Württemberg auf folgenden Eckpunkten**:

- Die Maßnahmen können an Kooperationen anknüpfen, die bereits in der Förderperiode 2007 bis 2013 aufgebaut worden sind, um die Kontinuität und Weiterentwicklung erfolgreicher Partnerschaften und Netzwerke zu gewährleisten,
- sie können auf bereits bestehende grenzüberschreitende, interregionale oder transnationale Verwaltungskooperationen und zivilgesellschaftliche Partnerschaften aufsetzen,
- sie können zur Stärkung der Zusammenarbeit der „Vier Motoren für Europa“, an der neben Baden-Württemberg auch Katalonien, die Lombardei und Auvergne-Rhône-Alpes mitwirken, und zum Gelingen der Europäischen Strategie für den Donauraum beitragen,
- oder sie können im Rahmen der transnationalen Kooperation innovative Ansätze im jeweiligen Themengebiet erproben.

Das Operationelle Programm ermöglicht darüber hinaus grundsätzlich auch eine länderübergreifende regionale Zusammenarbeit in Deutschland. Neben diesen thematisch breit gefächerten Ansätzen zur transnationalen Zusammenarbeit betont das Operationelle Programm aber auch, dass EU-Mittel hierfür grundsätzlich im jeweiligen Programmgebiet einzusetzen sind.

Das bedeutet für die Umsetzung transnationaler Zusammenarbeit, dass nur solche Aktivitäten und Teilnehmende als Zielgruppen förderfähig sind, die dem Projekt innerhalb des Landes Baden-Württemberg zuzuordnen sind. Damit können Kosten von transnationalen Partner/innen oder Teilnehmenden der ausländischen Partnerprojekte nicht durch den ESF Baden-Württemberg gefördert werden.

82 Der Punkt (2) trifft für Deutschland nicht zu.
83 Siehe Amtsblatt der Europäischen Union (2013): Verordnung (EU) Nr. 1304/2013 des Europäischen Parlaments und des Rates. 17. Dezember 2013, Artikel 10

3. Unterstützungsstellen für transnationale Zusammenarbeit im ESF

Seitens der EU-Kommission und auch auf nationaler Ebene unterstützen verschiedene Agenturen und Dienstleister die transnationale Zusammenarbeit im ESF. Wichtigste Beratungsleistungen sind hierbei die Herstellung von Kontakten unterschiedlicher Träger und Projekte, die sich für eine transnationale Zusammenarbeit interessieren.

EU-Kommission

Gemäß ihrem Auftrag auf der Grundlage der ESF-Verordnung hat die EU-Kommission eine Plattform zur Unterstützung transnationaler Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedstaaten aufgebaut. Wichtigste Bausteine dieser Plattform sind:

- eine Partnersuchdatenbank (partner search database), in die sich kooperationsinteressierte Organisationen und Projekte eintragen und zugleich entsprechende Partnerorganisationen für ein transnationales Projekt finden können,
- unterschiedliche Diskussionsforen zu den neun thematischen Netzwerken mit den Themen: Employment, Inclusion, Youth employment, Learning & skills, Social economy, Governance & public administration, Simplification, Partnership, Migrants,
- Beratung zu allgemeinen Fragen der ESF-Transnationalität und technische Unterstützung durch Handlungsleitfäden,
- Informationen zu relevanten Veranstaltungen und
- eine Dokumentenbibliothek.

Die Plattform ist unter der Webadresse https://ec.europa.eu/esf/transnationality in englischer Sprache erreichbar.

AEIDL (European Association for Information on Local Development)

Ebenfalls durch die EU-Kommission wurde die AEIDL mit der Unterstützung transnationaler Partnerschaften beauftragt. Als Zielgruppe dieser Beratung werden insbesondere lokale, regionale, nationale und europäische Behörden und Entwicklungsagenten sowie Bürgergruppen, Berufsverbände und NGOs genannt. Mithin sind dies eher Multiplikatorengruppen, die aber für die projektbezogene transnationale Zusammenarbeit wichtige Motoren sind. Zu dem Leistungsangebot der AEIDL gehören vor allem:

- Online-Informationen („Helpdesks“),
- Einrichtung von Netzwerken und Kontakten zur territorialen Zusammenarbeit,
- Organisation von Veranstaltungen,
- Ermittlung und Analyse von Best-Practices,
- Beratung, Monitoring und Evaluation,
- Öffentlichkeitsarbeit, Webseitenentwicklung und Dokumentenmanagement.

Die Plattform ist unter der Webadresse www.aeidl.eu in englischer und französischer Sprache erreichbar.

TLN Mobility im Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)

Das ESF-Lernnetzwerk für transnationale Mobilitätsmaßnahmen für benachteiligte Jugendliche und junge Erwachsene (TLN Mobility) wurde im Februar 2013 eingerichtet, derzeit sind die ESF-Verwaltungen von 16 Mitgliedstaaten und Regionen in Europa Mitglieder des Netzwerkes. Fokus und Ziel des Netzwerkes ist die Integration von benachteiligten Jugendlichen und jungen Erwachsenen in Beschäftigung, Berufsausbildung und (Weiter-) Bildung.

Das Netzwerk wird von der ESF-Verwaltungsbehörde im BMAS koordiniert und aus den jeweils nationalen ESF-Budgets gespeist. Inhaltlich schließt es an die positiven Ergebnisse des ESF-Bundesprogramms „Integration durch Austausch (IdA)“ an und versucht, die EU-Mobilität von Programmteilnehmenden durch einen transnationalen Austausch zu fördern.

Das Netzwerk ist unter der Webadresse www.tln-mobility.eu/EN/Home/home.html in englischer Sprache erreichbar.

4. Unterstützung transnationaler Zusammenarbeit in der Donauraumregion

Die ESF-Verwaltungsbehörde im Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg ist als Partnerin in ein Netzwerk der ESF-Verwaltungsbehörden im Donauraum eingebunden. Im Vordergrund der Netzwerkarbeit steht ebenfalls das Ziel, transnationale Kooperationen zwischen Trägern zu fördern und zu unterstützen.

Die Fördervoraussetzungen und Einbettung der transnationalen Zusammenarbeit in den Mitgliedstaaten des Donauraum-Netzwerkes sind unterschiedlich, daher ist die Entwicklung gemeinsamer Förderansätze eine Herausforderung. Während einige Mitgliedstaaten (z. B. Bulgarien) Mittel speziell für transnationale Zusammenarbeit bereitstellen, ist dies in anderen Ländern (wie eben auch bei den deutschen Partner/innen) nicht der Fall. Deshalb ist es von hoher Bedeutung, transnationale Vorhaben auf Projektebene so nah wie möglich an der Praxis und den vorhandenen Ressourcen zu orientieren.

Aus Sicht der ESF-Verwaltungsbehörde in Baden-Württemberg wird daher das Netzwerk vor allem zur Unterstützung niedrigschwelliger Kooperationen zwischen den Projektträgern der jeweiligen Partnerstaaten genutzt. Dabei soll an den jeweiligen Vorerfahrungen, aber auch den inhaltlichen Schwerpunkten und Zielen der Projektträger angesetzt werden, um einen transnationalen Austausch auch mit den bestehenden länderspezifischen Budgets zu ermöglichen. Die ESF-Verwaltungsbehörde hat hierfür einen Erhebungsbogen in das Netzwerk eingebracht, anhand dessen sich Projektträger der betreffenden Partnerländer präsentieren und mögliche transnationale Partnerschaften ausloten können. Der Profilbogen ist unter der folgenden Webadresse abrufbar: www.esf-bw.de/esf/fileadmin/user_upload/Foerderperiode_2014-2020/Der_ESF_FP_2014-20/Bereichsuebergreifende_Grundsaetze/Profile_for_transnational_partnership_EU.pdf

Bei Interesse an einer transnationalen Partnerschaft können Sie das Formular ausfüllen und an das Ministerium für Soziales und Integration senden: esf@sm.bwl.de.

5. Formate der transnationalen Zusammenarbeit

Grundsätzlich lassen sich drei Ebenen der transnationalen Zusammenarbeit unterscheiden. Ihnen allen ist gemeinsam, dass sie aktive und aktivierende Ansätze für einen grenzüberschreitenden Diskussionsprozess sind, der den Europäischen Gedanken des Austausches stärken soll. Transnationale Zusammenarbeit ist demnach möglich durch:

- **Strategische Kooperationen**
  Hier findet transnationale Zusammenarbeit in erster Linie zwischen den ESF-Verwaltungsbehörden bzw. auf der Ebene eines Austausches über regionale oder nationale Handlungsstrategien statt. Das oben beschriebene Netzwerk in der Donauraumregion ist eine solche strategische Kooperation. Als Folge von transnationalen Partnerschaften vorheriger ESF-Förderperioden können sich aber auch Austauschnetzwerke soweit festigen, dass sie eine strategische Bedeutung bekommen. Dies kann etwa bei dem ENSIE-Netzwerk (european network of social integration enterprises; www.ensie.org) beobachtet werden, in dem mittlerweile Projektträger aus 20 EU-Mitgliedstaaten (plus Schweiz) als aktive Mitglieder gelistet sind.

- **Projektkooperationen**
  Hier geht es in erster Linie um das Kennenlernen und den gegenseitigen Austausch von innovativen Projektansätzen, von erfolgreichen Ansätzen der Zielgruppenerreichung, von eingesetzten Instrumenten und schließlich auch um die Frage, wie gute Projektansätze nachhaltig gesichert werden können. Transnationale Projektkooperationen finden in der Regel durch gegenseitige Projektbesuche, durch den Besuch von Konferenzen oder Fachforen und über den Austausch mit Hilfe digitaler Medien statt. In Abhängigkeit der Inhalte transnationaler Zusammenarbeit sind darüber hinaus auch beispielsweise Studienfahrten oder gegenseitige Beratungen/Mitarbeitendenfortbildungen möglich. Transnationale Zusammenarbeit, die über Projektkooperationen und damit niedrigschwellig organisiert wird, hat in der Umsetzung des ESF in Baden-Württemberg eine klare Priorität. So können durch projektbezogene Lernprozesse neue Impulse in die Weiterentwicklung der Angebote der Projektträger gegeben werden.
- **Austausch auf der Ebene von Teilnehmenden**
  Die dritte Variante transnationaler Zusammenarbeit betrifft die Zielgruppe der Projektteilnehmenden unmittelbar. Oftmals im Bereich des Jugendaustausches praktiziert, findet der Auslandsaufenthalt für Teilnehmende vor allem zum Zweck des Lernens des Europäischen Gedankens und der Stärkung der eigenen Selbständigkeit/Persönlichkeit statt. Für einen Austausch von Teilnehmenden bedarf es einer speziell entwickelten Programmstruktur, vor allem aus organisations- und versicherungstechnischen Gründen. Der ESF des Bundes fördert in seinem Programm „Integration durch Austausch (IdA)“ transnationale Mobilitätsmaßnahmen zur beruflichen Eingliederung junger Menschen mit erschwertem Zugang zum Arbeitsmarkt. Der ESF in Baden-Württemberg fördert eine Servicestelle zur Unterstützung von Azubis und KMU bei der Organisation von Auslandspraktika, um die internationale Kompetenz angehender Fachkräfte zu stärken.

6. Bedingungen für transnationale Zusammenarbeit bei ESF-Projekten im ESF Baden-Württemberg 2014 bis 2020

Programmebene

Wie oben bereits dargestellt, wird transnationale Zusammenarbeit im Operationellen Programm des ESF in Baden-Württemberg begrüßt und in allen Prioritätsachsen als Option für die Projektträger eröffnet. Die Ausgaben für diese Kooperationen sind jedoch nur soweit förderfähig, als sie im jeweiligen Fördergebiet – also im Land Baden-Württemberg – anfallen. Im Rahmen dieser Möglichkeiten fördert die ESF-Verwaltungsbehörde transnationale Zusammenarbeit durch Beratung, Kontaktvermittlung und eigene inhaltliche Beiträge.

So wird im Netzwerk der ESF-Verwaltungsbehörden der Mitgliedstaaten im Donauraum versucht, eine möglichst hohe Transparenz über transnational anschlussfähige Themen und Programme in den Mitgliedstaaten zu fördern, um einen aktiven Informationsaustausch zwischen Projektträgern zu fördern. Über diesen Netzwerkaustausch soll gleichermaßen erreicht werden, dass die Projektträger Klarheit über die jeweiligen Finanzierungsmöglichkeiten einer transnationalen Zusammenarbeit erhalten.

Projektebene

Viele Projektträger in Baden-Württemberg – zumal größere Träger – verfügen bereits über Erfahrungen der transnationalen Zusammenarbeit in EU-geförderten Programmen. Diese Erfahrungen zeigen, dass auch die jeweils eigene Organisation ein relativ hohes Maß an fachlicher Kompetenz und an organisatorischer Leistungsfähigkeit aufweisen muss, um sich in eine grenzüberschreitende Kooperation einzubringen. Projektträger, die sich im Rahmen transnationaler Zusammenarbeit europaweit engagieren möchten, sollten sich über folgende Aspekte Klarheit verschaffen:

- *Transnationale Zusammenarbeit braucht kreative Impulse:* Träger müssen eine Vorstellung davon haben, welche Themen und Ansätze im Rahmen einer transnationalen Zusammenarbeit gewinnbringend weiterentwickelt werden können.
- *Transnationale Zusammenarbeit braucht die Bereitschaft zur Investition in Entwicklung:* Transnationale Zusammenarbeit ist aufwendig. Träger müssen daher die Bereitschaft haben, in diese Arbeit im Sinne einer gleichberechtigten Zielverfolgung vor allem mit Entwicklungsressourcen zu investieren.
- *Transnationale Zusammenarbeit braucht qualifiziertes Personal:* Transnationale Zusammenarbeit heißt nicht nur, sich sprachlich zu verständigen. Vielmehr ist jede Mitarbeiterin/jeder Mitarbeiter gefordert, sich den kulturellen und strukturellen Ausgangssituationen im Partnerland zu stellen. Dies ist ein wichtiger Teil der transnationalen Kompetenz des Trägers.
- *Transnationalität sollte beim Projektträger strategisch verankert sein:* Die Entscheidung für transnationale Zusammenarbeit muss von der Leitungsebene des Trägers getroffen werden, sie wird aber von der gesamten Institution getragen.
- *Transnationale Zusammenarbeit braucht transnationales Management:* Auch die Administration und Begleitung transnationaler Projekte kann über das Maß „klassischer“ Zuwendungsprojekte hinausgehen. So fallen etwa Reiseplanungen, Dokumentübersetzungen und zusätzliche Planungsabstimmungen mit den transnationalen Partner/innen an. Die hierfür anfallenden Ressourcen müssen Projektträger aufbringen und – auch wenn sie über das Maß des Refinanzierbaren hinausgehen – als strategische Investitionen tragen.

Trotz der zusätzlichen Anforderungen ist aber transnationale Zusammenarbeit – so sind sich viele Träger einig – ein Gewinn für die eigene Praxis. Denn nur durch die konkrete Kooperation kann ein gemeinsames Europa auch wirklich bis in die Projektpraxis gelebt werden. Und die damit verbundenen Entwicklungen sind nachhaltige Investitionen in die eigene Profilschärfung des Trägers, in die Entwicklung neuer Projektideen und in das Empowerment der Projektteilnehmenden. Schließlich darf auch nicht vergessen werden, dass ein transnational aufgestellter Projektträger ein attraktiver Arbeitgeber für ein gut entwickeltes Personal ist.

Anhang

1. Übersicht Arbeitshilfen 207
2. Abbildungsverzeichnis 209
3. Quellenverzeichnis 210

Übersicht Arbeitshilfen

Arbeitshilfen	Vorlagen
A	
Allgemeine Belegführung	
Änderungsantrag und -mitteilung	
Anforderungsprofil	Anforderungsprofil Projektleitung Vorlage (doc)
Audit	Auditbericht Vorlage (doc), Auditprotokoll Vorlage (doc)
Aufbewahrungsfristen	
B	
Belegliste	Belegliste verschiedene Vorlagen (xls)
Berechnungsgrundlagen	Berechnungsgrundlagen verschiedene Vorlagen (xls)
Bewerbungsinterview	
Bewilligungsbescheid (inkl. N-Best-P!)	
Bewilligungszeitraum	
C	
Checkliste Prüffeststellungen	
Checkliste Terminübersicht ESF in Baden-Württemberg	
D	
Datenerhebung und Datenschutz	
Diversity Management	
Dokumentation im ESF-Projekt	
Dokumentation von Personalkosten	
E	
Einarbeitung neuer Beschäftigter	Einarbeitungsplan Vorlage (doc)
ELAN	
Erfolgreiches Projektmanagement im Überblick	
Erträge	
ESF-Förderschwerpunkte	
ESF-Querschnittsziele und -themen	
Evaluation (Selbstevaluation)	
Externes Personal	Dienstleistungsvertrag Vorlage (doc) Fahrtkosten öffentlich Vorlage (xls) Fahrtkosten PKW Vorlage (xls) Honorarrechnung Vorlage (doc) Leistungsnachweis Vorlage (xls)
F	
Fahrtaufwendungen Teilnehmende	
Finanzierungsarten im ESF	
Förderfähige Ausgaben	
Förderschwerpunkte	entspricht ESF-Förderschwerpunkte
Funktionendiagramm	Funktionendiagramm Vorlage (xls) Funktionendiagramm Vorlage (doc)
G	
GWG, Poolabschreibung, Abschreibung	Poolabschreibung Nutzdatenblatt Vorlage (xls)
J	
Journalistische Schreibregeln	
K	
Kennzahlen	
Kick-off	
Kofinanzierung	
Kommunikationsmatrix	Kommunikationsmatrix Vorlage (xls)
Kooperationsprojekte	Kooperationsvertrag Beispielgliederung Vorlage (doc)
Kosten- und Finanzierungsplan	
Kostenverteilungsschlüssel	

L	
L-Bank	
Lessons learned	Lessons learned Vorlage (doc)
Liquidität	Liquiditätsplanung Vorlage (xls)
Mitarbeiter/innengespräch	Gesprächsdokumentation Mitarbeiter/innengespräch Vorlage (doc) Leitfragen Mitarbeiter/innengespräch (doc)
Mittelanforderung	
Monitoring	
Multiprojektmanagement	
P	
Pauschalierung	
Personalauswahlverfahren	
Personalkapazitätsrechnung	Personalkapazitätsrechnung Vorlage (xls) Personalkapazitätsrechnung Vorlage Beispieldaten (xls)
Personalsuche	
Präsentationsleitfaden regionale ESF-Arbeitskreise	
Pressemitteilung	
Pressekonferenz/-gespräch	
Projektbeschreibung	
Projektcontrolling	
Projektportfolio	
Projektstrukturplan (inkl. Meilensteine)	
Projekttagebuch	
Projektzeitplan	Projektzeitplan Vorlage (xls) Projektzeitplan Vorlage Beispieldaten (xls)
Protokoll	Protokoll Vorlage (doc)
Prüfungen im ESF	
Publizitätsvorgaben	
Q	
Qualitätsmanagement	
R	
Realkostenprinzip	
Regionale ESF-Förderung und regionale ESF-Arbeitskreise	
Reisekosten internes Personal	Fahrtaufwendungen Vorlage (xls) Reiseaufwendungen Vorlage (xls)
Risikoanalyse	
S	
Sachbericht	
Social-Media-Marketing im Überblick	
SOLL-IST-Vergleich	SOLL-IST-Vergleich Vorlage (xls)
Stakeholderanalyse	Stakeholderanalyse Vorlage (xls)
Statusbericht	Statusbericht Vorlage (doc)
Stellenbeschreibung	
SWOT-Analyse	SWOT-Analyse Vorlage (xls)
T	
Terminübersicht (entspricht Checkliste)	
U	
Unbedenklichkeitsbescheinigung	
V	
Verbrauchsgüter und GWG	
Vergaberecht	
Verlaufsplanung Teilnehmende	Verlaufsplanung Teilnehmende Vorlage (xls)
Verwaltungsbehörde und zwischengeschaltete Stellen	
Verwendungsnachweis	Verwendungsnachweis Checkliste Vorlage (pdf)
Vorbereitung der Finanzbuchhaltung bei Projektstart	

W	
Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit	
Z	
Zielentwicklung und -definition	
ZuMa	

Sie finden die **Arbeitshilfen und zugehörige Vorlagen** auf der EPM-Homepage zum Download **unter www.esf-epm.de/arbeitshilfen**. Die Nutzung der Arbeitshilfen wird ausdrücklich gestattet.

Bitte beachten Sie:
Da es zu Änderungen und Neuerungen im Rahmen der ESF-Förderung kommen kann, werden die EPM-Arbeitshilfen fortlaufend aktualisiert und es können ggf. neue dazukommen. Wir möchten Sie darauf hinweisen, vor Verwendung der Arbeitshilfen jeweils zu prüfen, ob es eine neuere Version gibt. Der Versionsstand und das entsprechende Versionsdatum sind in der jeweiligen Arbeitshilfe bzw. Vorlage vermerkt. Im Rahmen des EPM-Newsletters wird regelmäßig auf vorgenommene Aktualisierungen bei den Arbeitshilfen hingewiesen. Sie können sich auf der EPM-Homepage zum Newsletter registrieren. Zusätzlich finden Sie eine fortlaufend aktualisierte Übersicht aller Arbeitshilfen auf der EPM-Homepage in der Rubrik „Arbeitshilfen“. Dort können Sie sich über zwischenzeitlich vorgenommene Aktualisierungen oder Neuerscheinungen informieren.

Abbildungsverzeichnis

Titelbild: Romolo Tavani/Fotolia
Abb. 1: Übersicht Projektphasen ... 44
Abb. 2: Übersicht Projektphasen: Initiierung und Definition ... 45
Abb. 3: SWOT-Analyse ... 49
Abb. 4: Übersicht Projektphasen: Planung ... 57
Abb. 5: Übersicht Kosten- und Finanzierungsplan ... 71
Abb. 6: Übersicht Projektphasen: Feinplanung ... 79
Abb. 7: Bestandteile der Feinplanung ... 79
Abb. 8: Beispiel Projektorganigramm ... 83
Abb. 9: Matrix Berichtswesen ... 85
Abb. 10: Zieldreieck ... 87
Abb. 11: Übersicht Projektphasen: Durchführung ... 92
Abb. 12: Zieldreieck ... 100
Abb. 13: Übersicht Projektphasen: Ergebnissicherung, Abschluss ... 107
Abb. 14: Bestandteile des Projektabschluss ... 107
Abb. 15: Phasen des Kommunikationsplans ... 117
Abb. 16: Kommunikationsplan: Ziele, Botschaft, Maßnahmen ... 118
Abb. 17: Auszug aus dem Operationellen Programm des ESF in Baden-Württemberg (Outputindikatoren) ... 131
Abb. 18: Auszug aus dem Operationellen Programm des ESF in Baden-Württemberg (Ergebnisindikatoren) ... 131
Abb. 19: Paradigmenwechsel im Umgang mit Diversity ... 138
Abb. 20: Facetten der individuellen Persönlichkeit ... 141
Abb. 21: Handlungsfelder des Diversity Managements ... 142
Abb. 22: Regelkreis ... 153
Abb. 23: Gliederung der Risikoeinteilung ... 163
Abb. 24: ABC-Matrix der Risikoklassen ... 165
Abb. 25: Projektboard ... 180

Quellenverzeichnis

Internetseiten

1. Bundeszentrale für politische Bildung: Zahlen und Fakten, Soziale Situation in Deutschland, Bevölkerung mit Migrationshintergrund (Zugriff unter: http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61646/migrationshintergrund-i, 07.09.2017, 13:05).
2. GenderKompetenzZentrum, Verein Gender/Queer e. V. (ursprünglich Projekt der Humboldt-Universität zu Berlin, Juristische Fakultät, Lehrstuhl von Prof. Dr. Baer, LL.M.): Antidiskriminierungspolitik in der EU (Zugriff unter: http://www.genderkompetenz.info/genderkompetenz-2003-2010/gendermainstreaming/Strategie/Gleichstellungspolitik/Antidiskriminierung/eu.html, 05.09.2017, 14:22).
3. Gesundheitsberichterstattung (GBE) des Bundes (Zugriff unter: http://www.gbe-bund.de/gbe10/ergebnisse.prc_mehr?p_uid=gast&p_aid=24972904&hlp_nr=3&fund_typ=IND&fid=3637&p_zurueck=TL3&p_sprache=D&p_news=&p_sprachkz=D&p_lfd_nr=2&p_window=J#verw, 07.09.2017, 14:32).
4. Forum der Gesundheitspolitik (Zugriff unter: http://www.forum-gesundheitspolitik.de/artikel/artikel.pl?artikel=0792, 06.10.2017, 11:37).
5. Offizielle Website der Europäischen Union (Zugriff unter: http://www.europa.eu/european-union/about-eu/eu-in-brief_de, 15.09.2017, 14:06).
6. Offizielle Website der Europäischen Union (Zugriff unter: http://www.europa.eu/european-union/law/treaties_de, 15.09.2017, 14:06).
7. Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Projekt, online im Internet: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/13507/projekt-v7.html (Zugriff: 10.07.2017, 9:05).
8. Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Projektmanagement (PM), online im Internet: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54978/projektmanagement-pm-v6.html (Zugriff: 10.07.2017, 9:07).
9. Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Multiprojektmanagement: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/multiprojektmanagement.html (Zugriff 08.10.2017; 21:17).
10. Website der EU zum ESF: http://www.ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=375&langId=de (Zugriff: 15.09.2017, 14:15).
11. Website des ESF in Baden-Württemberg: https://www.esf-bw.de/esf/fileadmin/user_upload/Foerderperiode_2014-2020/Foerderung_beantragen_u._umsetzen/FB_Arbeit_Soziales_Allgemein/Auswahlkriterien_N_161031.pdf (Zugriff: 21.07.2017, 09:15).
12. Website des ESF in Deutschland: http://www.esf.de/portal/DE/Ueber-den-ESF/inhalt.html;jsessionid=913409E55E-47A80A5643D7BC938CEC06 (Zugriff: 15.09.2017, 14:12).
13. Website des Forums der Gesundheitspolitik: http://www.forum-gesundheitspolitik.de/artikel/artikel.pl?artikel=0792 (Zugriff: 06.10.2017, 11:09).
14. Zukunftsinstitut GmbH: Female Shift – Die Zukunft ist weiblich (Zugriff unter: https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-zukunft-ist-weiblich-megatrend-female-shift/, 07.09.2017, 12:34).

Literatur (Bücher, gedruckte Publikationen…)

1. Amtsblatt der Europäischen Union (2013): Verordnung (EU) Nr. 1304/2013 des Europäischen Parlaments und des Rates. 17. Dezember 2013.
2. Gruning, J. E., Hunt, T. T.(1984): Managing Public Relations.
3. Homburg C., Krohmer H.(2009): Marketingmanagement. Strategien – Instrumente – Umsetzung –Unternehmensführung.
4. Hünnekens, W. (2010): Die Ich-Sender. Das Social Media-Prinzip. Twitter, Facebook & Communitys erfolgreich einsetzen.
5. L-Bank (2016): Nebenbestimmungen für Zuwendungen zur Projektförderung im Rahmen des Operationellen Programms des Europäischen Sozialfonds (ESF) in Baden-Württemberg (NBest-P-ESF-BW) – Stand: 23.12.2016.
6. IQ-Netzwerk, Projekt „Koordination Fach AG Migrantenorganisationen (MO)“ des Arbeitsgemeinschaft selbstständiger Migranten e. V. (ASM) (2013): Migrantenorganisationen in zehn Punkten.
7. Ministerium für Soziales und Integration (2016): Der Europäische Sozialfonds in Baden-Württemberg in der Förderperiode 2014 bis 2020 – Investitionen in Wachstum und Beschäftigung (ESF-Broschüre).
8. Pavkovic, G. (2011): Migrantenorganisationen als Kooperationspartner im Stuttgarter Bündnis für Integration.
9. Trauner, B., Lucko, S.(2004): ABC der Managementtechniken.
10. Trubel, E., Bastian, A. (2016): Qualitätsmanagement visuell verstehen, vermitteln und verankern.
11. Werkstatt PARITÄT, Diversity Flyer (2015): Für mehr Personal-Vielfalt am Arbeitsplatz.

Online-Publikationen

1. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (03/2017): Die Europäischen Struktur- und Investitionsfonds in Deutschland (Zugriff unter: http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Europa/europaeische-struktur-und-investitionsfonds-in-deutschland.pdf?__blob=publicationFile&v=30, 15.09.2017, 13:48).
2. Charta der Vielfalt (2015): Vielfalt, Chancengleichheit, Inklusion – Diversity Management in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen“ (Zugriff unter: https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen/mediathek/publikationen/, 08.09.2017, 10:29).
3. Meyer, W. (2004): Indikatorenentwicklung: Eine praxisorientierte Einführung (Zugriff unter: http://www.ceval.de/modx/fileadmin/user_upload/PDFs/workpaper10.pdf, 08.11.2017, 15:07).
4. Querschnittsberatung im ESF Baden-Württemberg (2017): Toolbox zu den Querschnittszielen und Querschnittsthemen in der regionalen ESF-Umsetzung, Bausteine für regionale ESF-Strategien und Aufrufe (Zugriff unter www.esf-bw.de, 05.08.2017, 10:29).
5. Robert Bosch Stiftung (2013): Die Zukunft der Arbeitswelt – Auf dem Weg ins Jahr 2030 (Zugriff unter: http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Studie_Zukunft_der_Arbeitswelt_Einzelseiten.pdf, 07.09.2017, 08.09.2017, 08:57).

Arbeiterwohlfahrt
Bezirksverband Württemberg e.V.

Arbeitsgemeinschaft Arbeit
in Baden-Württemberg e.V.

Caritasverband der
Diözese Rottenburg-Stuttgart e.V.
Caritasverband für die
Erzdiözese Freiburg e.V.

Deutscher PARITÄTISCHER
Wohlfahrtsverband Landesverband
Baden-Württemberg e.V.

Deutsches Rotes Kreuz
Landesverband
Baden-Württemberg e.V.

Diakonisches Werk der Evangelischen
Landeskirche in Baden e.V.
Diakonisches Werk der evangelischen
Kirche in Württemberg e.V.

Landkreistag Baden-Württemberg

Städtetag Baden-Württemberg

Werkstatt PARITÄT
gemeinnützige GmbH
(Projektdurchführung)

ISBN 978-3-00-058481-7