



1. Ausgangssituation und Bedarf

Der Landkreis Nordhausen gehört zu den ländlich geprägten und damit strukturschwächeren Regionen innerhalb Thüringens. Einhergehend mit den typischen Defiziten derartiger Regionen kennzeichnen negative demografische Entwicklung, vergleichsweise hohe Arbeitslosigkeit und eine in vielen Bereichen erkennbare Strukturschwäche den Landkreis. Gleichmaßen ist aber in den vergangenen Jahren in vielen Bereichen und Branchen ein enorm gestiegener Fachkräftebedarf erkennbar. Sowohl im Arbeits- als auch im Ausbildungsbereich können Stellen zunehmend nicht besetzt werden.

Zentral im Landkreis gelegen stellt Nordhausen als große kreisangehörige Stadt das wichtigste Ballungszentrum dar. Auch über den Landkreis hinaus ist Nordhausen in wirtschaftlichen, kulturellen, gesellschaftlichen und touristischen Belangen ein wichtiger Knotenpunkt. Die nächstgelegenen, größeren Städte sind im Norden Braunschweig (ca. 110km), im Osten Leipzig (ca. 140km), im Süden Erfurt (ca. 80km) und im Westen Göttingen (ca. 90km). Die infrastrukturelle Anbindung an die Autobahn A 38 sowie die Hochschule Nordhausen gelten als wichtige Motoren für die Region. Neben einer Vielzahl an Kleinstunternehmen und KMU's (rund 90% der Unternehmen haben weniger als 9 Mitarbeiter) haben sich in den vergangenen Jahren einige große Unternehmen – vorwiegend in der Kreisstadt – etabliert. Diese sind in den verschiedensten Bereichen tätig. Automobilindustrie, Bauindustrie sind dabei ebenso vertreten wie Technologieunternehmen, Einrichtungen aus der Gesundheitsbranche oder soziale Träger. Einhergehend mit der demografischen Entwicklung ist hier teilweise ein dramatisch zunehmender Fachkräftebedarf spürbar.

Die kleineren Unternehmen verfügen in den meisten Fällen über keine eigenständige Personalabteilung, durch die strategisch an Möglichkeiten der Akquise von Arbeitnehmern und/ oder Auszubildenden gearbeitet werden kann. Die aktuellen Herausforderungen sind für diese Firmen und Unternehmen zu anspruchsvoll. Weiterhin bestehen keinerlei Ressourcen in der eigenständigen Förderung/ Gestaltung von Rahmenbedingungen von Arbeit.

Leider ist das strukturelle Gefälle der Kreisstadt zu den umliegenden Gemeinden sehr hoch. Abseits der Stadt Nordhausen findet sich nur wenig Industrie und Gewerbe sowie nur vereinzelte Angebote im kulturellen, touristischen oder Dienstleistungsbereich.

Die negative Bevölkerungsentwicklung stellt insgesamt eines der Hauptprobleme des Landkreises dar. Besonders dramatisch ist dabei nicht die Abnahme der Bevölkerung an sich, sondern vielmehr die Vergreisung derselben. Durch Geburtenrückgang und Abwanderung – insbesondere junger Menschen – entwickelt sich der Altersdurchschnitt zunehmend in höhere Lebensalter. Einige Zahlen dazu: Im Jahr 2000 lebten noch 98.600 Menschen im Landkreis. 2015 lag die Bevölkerungszahl bereits bei nur 84.700 Einwohnern. 2035 werden es prognostisch noch 73.400 sein. Im selben Zeitraum wird das Durchschnittsalter der hier lebenden Menschen von ca. 40 Jahre auf über 50 Jahre steigen. Bei der Betrachtung der einzelnen Altersgruppen zeichnet sich eine ebenso negative Entwicklung ab: Während die Zahl der Menschen aller



Altersklassen bis 65 abnimmt, wird die Gesamtzahl der Über-65-Jährigen deutlich steigen. Die Bevölkerungsentwicklung fällt insgesamt signifikant schlechter aus als im Thüringer Durchschnitt aus. Allein die Zahl der 20- bis 65-Jährigen wird um fast 30% zurückgehen.

Eine weitere Problematik besteht im Fachkräftemangel und in der Arbeitsmarktsituation. Zwar hat sich die Situation des Arbeitsmarktes in den vergangenen Jahren zunehmend verändert und gebessert, die Arbeitslosenquote fällt mit aktuell 6% aber weiterhin im Landesvergleich sehr hoch aus.

Ein akutes Problem besteht im immer stärker zu erkennenden Fachkräftemangel. Die wirtschaftliche Entwicklung der vergangenen Jahre mündet in einem gestiegenen Bedarf an Auszubildenden und gut ausgebildeten Fachkräften. Dieser Bedarf kollidiert immer stärker mit der negativen demographischen Entwicklung und der zunehmenden Destabilisierung des Landkreises als Ausbildungsstandort. Der Pflegebereich, die Metall- und Elektroindustrie oder der Verkehr- und Logistikbereich sind u. a. Branchen, die bereits stark unter dem Personalmangel leiden. Im Mai 2019 standen den rund 1.100 Ausbildungsbewerbern 1.370 Ausbildungsstellen gegenüber. Fast 900 Stellen sind aktuell noch nicht besetzt oder Entscheidungen stehen noch aus.

Auch im Bereich der Schulabschlüsse zeichnet sich die schwierige Situation ab. Von insgesamt 791 Absolventen haben aktuell 246 lediglich den Hauptschulabschluss bzw. gar keinen Abschluss erreicht. Die Folge ist, dass rund ein Drittel der auf den Ausbildungsmarkt treffenden Jugendlichen nur geringe Bildungsabschlüsse aufweisen.

Eine weitere Besonderheit sind aber auch die bereits bestehenden Netzwerke und erfolgreichen Impulse der Vernetzung von Arbeitsmarktakteuren und Firmen der vergangenen Jahre. Mit über 160 Mitgliedern ist der Nordhäuser Unternehmerverband der größte Verband seiner Art in der Region, der Arbeitskreis Schule-Wirtschaft ist mit Unterstützung des Staatlichen Schulamtes vor einigen Jahren reaktiviert worden, den Herausforderungen in der Metall- und Logistikbranche widmen sich zwei gesonderte Netzwerke unter Federführung der Agentur für Arbeit, ein Arbeitskreis Wirtschaft und ein Arbeitskreis Wirtschaftsförderung sind ebenso aktiv. Die einzelnen Netzwerke arbeiten punktuell zusammen und versuchen Dopplungen zu vermeiden. Eine gesteuerte Kooperation bzw. einheitliche Steuerungsstrukturen zwischen den einzelnen Netzwerken bestehen bis dato nicht.

Ein grundsätzliches Problem besteht in dem in den vergangenen Jahren deutlich gestiegenen Vorbehalten gegenüber bestehenden und neuen Netzwerken. Leider hat sich in einigen Bereichen eine Kultur der Netzwerkgründung entwickelt, die ohne notwendige Analyse- und Abstimmungsprozesse zu inhaltlichen und thematischen Dopplungen geführt hat. Dies wiederum führt zu Unzufriedenheit bei den beteiligten Akteuren und dient ebenso nicht der eigentlich durch die Netzwerke anvisierten Abstimmungsziele. Darüber hinaus waren viele der Netzwerke projektbezogen und sind mit Auslaufen der jeweiligen Förderungen ebenso inaktiv geworden. Insbesondere bei den Netzwerken mit Arbeitsmarktbezug sind die genannten Tendenzen



erkennbar. Hier müssen unbedingt nachhaltige und übergeordnete Koordinationsstrukturen etabliert werden, um die bestehenden effektiven Ansätze zu bündeln und zielgerichtet aufeinander abzustimmen.

Innerhalb der kommunalen Verwaltung werden in regelmäßigen Abständen Planungsprozesse durchgeführt. So existieren aktuell eine Schulnetzplanung, eine Berufsschulnetzplanung, eine integrierte Sozialplanung sowie eine Jugendhilfeplanung. Hier bestehen bereits konkrete Verbindungen zu den Fachstellen der KiTa-Beratung, der ÖPNV-Planung und der Berufsschulplanung.

Eine weitere Herausforderung besteht in der regionalen Förderung und Verbesserung der Chancengleichheit. Größere Unternehmen, Vereine und Arbeitsgeber haben in den vergangenen Jahren durchaus Fortschritte im Aufbrechen traditioneller Rollen- und Geschlechterverhältnisse gemacht. Jedoch besteht insbesondere in kleinen, mittelständischen Unternehmen häufig noch ein Ungleichgewicht hinsichtlich der Gleichberechtigung der Geschlechter und Herkunft. Traditionelle Sichtweisen bestimmen noch zu oft die herrschende Meinung und prägen damit nicht mehr zeitgemäße und darüber hinaus in Anbetracht des Fachkräftemangels ebenso uneffektive und überflüssige Meinungsbilder zu geschlechterspezifischen Arbeitsverhältnissen oder das Überwinden von herkunftsbezogenen Stereotypen. Das beschriebene Vorhaben kann durch gezielte Sensibilisierungsimpulse und das Erreichen positiver Wirkungseffekte durch erfolgreiche Modellmaßnahmen einen signifikanten Beitrag zu mehr Chancengleichheit leisten.

Im Bereich der Fachkräftesicherung ist die Analyse des Status Quo ein wichtiger Projektbestandteil. Nur so können Bedarfe, Ziele und Maßnahmen konkretisiert und definiert werden. Das beschriebene Projekt kann hierfür auf bestehende wissenschaftliche und empirische Potentiale und Ressourcen zurückgreifen. Das Hauptziel des Projektes ist und bleibt die Änderung konkreter Strukturen, Angebote und Maßnahmen.

Quellennachweise:

Thüringer Schulstatistik www.schulstatistik-thueringen.de

Thüringer Landesamt für Statistik www.statistik.thueringen.de

Statistik der Bundesagentur für Arbeit www.statistik.arbeitsagentur.de

eigene Erhebungen



2. Projektziele

2.1 Zielstellungen des Projektes

Mit der Umsetzung verfolgt das Projekt zwei primäre Ziele:

1. Verbesserung der infrastrukturellen Rahmenbedingungen zur Fachkräftesicherung sowie -akquise durch konkrete Änderungen in den Bereichen ÖPNV, Kinderbetreuung und Berufsausbildung
2. Schaffung von Transparenz über die geänderten Rahmenbedingungen und neuen Möglichkeiten innerhalb der Kommune
3. nachhaltige Verstetigung erprobter Strukturen

Weiterhin leistet das Projekt seinen Beitrag in der Prioritätenachse A, Förderung nachhaltiger und hochwertiger Beschäftigung und Unterstützung der Mobilität der Arbeitskräfte, der Investitionspriorität 2, Anpassung der Arbeitskräfte, Unternehmen und Unternehmer an den Wandel mit dem spezifischen Ziel Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU.

Die sekundären Zielsetzungen bzw. anvisierten Ergebnisse definieren sich für das Nordhäuser Projekt wie folgt:

- Erweiterung und Flexibilisierung der KiTa-Betreuungszeiten nach Elternwünschen
- Flexibilisierung des ÖPNV nach Kundenwünschen, punktueller Ausbau bzw. Fortschreibung bestehender ÖPNV-Strukturen, Erprobung alternativer Mobilitätsformen
- Verbesserung und Ausbau wohnortnaher Berufsbeschulung (Abstimmung mit anderen Schulträgern innerhalb der Planungsregion Nord)
- Erprobung modellhafter Maßnahmen im Bereich Kinderbetreuung, ÖPNV und Berufsausbildung
- Erhöhung der Affinität zu regionalen Arbeits- und Ausbildungsmöglichkeiten
- Erhöhung der Transparenz regionaler Ausbildungs- und Arbeitsmöglichkeiten
- Steigerung der Fachkräftebindung, Fachkräfteakquise sowie Erhöhung der Unternehmensidentifikation durch z.B. betriebliche Gesundheitsangebote
- Flexibilisierung der berufsbegleitender Fortbildungs- und Ausbildungsangebote
- Steigerung des Angebotes und der Verfügbarkeit von attraktiven Wohnraum
- Transparenz über Angebote und Möglichkeiten im regionalen Kulturbereich
- Sensibilisierung der Unternehmen für die Wichtigkeit beruflicher Rahmenbedingungen bzw. weicher Faktoren
- Förderung spezifischer Familien- und Kinderangebote



2.2 ESF-Querschnittsthemen

Die ESF-Querschnittsthemen „Nachhaltige Entwicklung“, „Chancengleichheit und Nicht-Diskriminierung“ sowie „Gleichstellung von Männern und Frauen“ finden innerhalb des gesamten Projektvorhabens sowie aller Projektmaßnahmen Beachtung. Das Projekt verfolgt im Kern die Schaffung nachhaltig veränderter Strukturen und zielt damit umfassend auf nachhaltige Entwicklungen ab. Bei der Definition und Ansprache der Zielgruppen – primär und sekundär – werden alle potentiellen Teilnehmerinnen und Teilnehmer unabhängig ihres Geschlechtes, ihrer Herkunft oder sonstiger Eigenschaften angesprochen und die Möglichkeit zur Teilnahme am Projekt gewährleistet.

3. Zielgruppe

3.1 Zugangsvoraussetzungen

Zielgruppen und Kooperationen:

Primäre Zielgruppe sind alle in der Region lebenden Fachkräfte sowie potentielle Fachkräfte. Ebenso werden alle in der Region lebenden bzw. verankerten potentiellen Fachkräfte in den Fokus des Projektes genommen.

Sekundäre Zielgruppe sind alle verwaltungsinternen sowie verwaltungsexternen Akteure und Partner. Hier sind die entsprechenden existierenden und geplanten Netzwerke zu nennen.

Eine detailliertere Beschreibung der Zielgruppen (insbesondere der sekundären Zielgruppe), der Ziele sowie der Kooperationen befindet sich unter dem Folgepunkt "Projektumsetzung".

3.2 Teilnehmerge Gewinnung

Bei der TN-Gewinnung muss zwischen primärer und sekundärer Zielgruppe unterschieden werden. Der Zugang zu den hier lebenden und potentiellen Fachkräften erfolgt aus Sicht des Projektes sowohl direkt als auch indirekt. Die primäre Zielgruppe wird einerseits über die verwaltungsinternen, verwaltungsexternen Partner und ebenso durch die Projektmitarbeiter selbst erreicht. Die sekundäre Zielgruppe der Kooperationspartner wird im Wesentlichen durch die bestehenden Netzwerk- und Kooperationsstrukturen erreicht und angesprochen.

3.3 Vertragliche Vereinbarungen

Um das Projekt, seine Zielstellungen und erprobte Maßnahmen und Strukturen so nachhaltig wie möglich aufzubauen, ist eine langfristige und nachhaltige Kooperationsstruktur notwendig. Insbesondere die Kooperationssystematik mit den verwaltungsinternen und verwaltungsexternen Partnern muss in den am



Ende des Projektes erprobten Strukturen standardisiert und systematisiert werden. Vor diesem Hintergrund werden mit den Kooperationspartnern themenspezifische Letter-of-Intent abgeschlossen.

Mit der primären Zielgruppe der bestehenden und potentiellen Fachkräfte sind zur Erreichbarkeit eines Höchstmaßes an Niedrigschwelligkeit keine konkreten vertraglichen Vereinbarungen geplant.

4. Projektinhalte

4.1 Arbeitsplan

Das Vorhaben soll am 16.04.2020 beginnen und mit einer Laufzeit von 32,5 Monaten am 31.12.2022 enden. Aufgrund der zentralen Verortung und des zeitnah möglichen Netzwerkaufbaus der verwaltungsinternen Akteure werden für erste Projektmaßnahmen maximal 6 Monate geplant. In der Anfangsphase des Projektes wird zudem an der Netzwerkanalyse bestehender Strukturen und schnellstmöglichen Integration des Projektteams in diese bestehenden Strukturen gearbeitet. Spätestens nach 6 Monaten soll das Projekt in der beschriebenen Methodik arbeiten und sich entsprechend etabliert haben.

Tätigkeit	2020		2021		2022	
	1. HJ	2.HJ	1.HJ	2.HJ	1.HJ	2.HJ
Öffentlichkeitsarbeit zur Bekanntmachung des Projektes sowie Sensibilisierung für das Projektthema						
Bestandserhebung bestehender Netzwerkstrukturen						
Aufbau Netzwerkstrukturen und Kooperationsstrukturen						
Strategietreffen des gesamten Netzwerkes						
regelmäßige Treffen der Arbeitsgruppe/ Projektsteuerung						
Durchführung, Auswertung modellhafter Vorhaben						
laufende, aktive Presse- und Öffentlichkeitsarbeit						
öffentlichkeitswirksame und projektspezifische Tagung etc.						
Kommunikation von Projektergebnissen in politischen Gremien						
Kommunikation von Projektergebnissen in relevanten, regionalen Netzwerken						
empirische Auswertung des Projektverlaufes						
Erstellung eines Ergebnisjournals						



4.2 Angemessenheit des Arbeitsplanes

Der dargestellte Arbeits- und Zeitplan ist unter den Projekterfahrungen des Landratsamtes sowie einer realistischen und mögliche Beeinträchtigungen berücksichtigenden Planung aufgestellt worden. Es wird davon ausgegangen, dass in der praktischen Umsetzung alle anvisierten Ziele im Rahmen des geplanten Arbeits- und Zeitplanes umgesetzt werden können.

4.3 Zusammenarbeit mit anderen Beteiligten

Das Projekt wird in der Kommunalverwaltung in der Stabsstelle Kommunikation, Kreistag, Wirtschaft & Tourismus angesiedelt. Hier bestehen im Hinblick auf die Vernetzungsfunktion sowie den partizipativen Methodikansatz ideale Voraussetzungen zur Verknüpfung der relevanten, amtsinternen Stellen sowie die Implementierung von spezifischen Modellvorhaben und/ oder Maßnahmen zur Fachkräftesicherung.

Folgende Partner bzw. Akteure werden in das Projekt integriert:

verwaltungsintern:

- Sachgebiet Beteiligungsmanagement (ÖPNV-Koordinator)
- Fachbereich Schulverwaltung mit angegliederten Einrichtungen Kreisvolkshochschule und Musikschule sowie der Fachstelle für kommunales Bildungsmanagement und Bildungsmonitoring
- Fachgebiet KiTa und Jugendpflege (KiTa- Fachplanung, KiTa-Fachberatung)
- integrierte Sozialplanung
- Kreisvolkshochschule und Musikschule als non-formale Bildungsanbieter
- Europa-Service-Nordthüringen

verwaltungsextern:

- Agentur für Arbeit Nordhausen
- Jobcenter Nordhausen
- private und staatliche Ausbildungsträger (Berufsschulzentrum, Bildungsträger)
- wichtige regionale Familien- und Jugendvereine (Kreisjugendring Nordhausen e.V., Horizont e.V., Jugendsozialwerk Nordhausen e.V.)
- Verkehrsbetriebe (ÖPNV)
- Träger der regionalen Kindertagesstätten
- Familienberatungsstellen
- ortsansässige E-Mobilität Unternehmen
- kommunale Wohnungsunternehmen
- regionale Vereine und Anbieter im Gesundheitswesen
- regionaler Unternehmerverband
- Kultureinrichtungen



politische Akteure:

- relevante Ausschüsse des Kreistages des Landkreises Nordhausen
- Kreistag

Über das primäre, verwaltungsinterne sowie das verwaltungsexterne Netzwerk hinaus werden spezifische Kooperationen innerhalb der Verwaltung angestrebt. Insbesondere zum Wissens- und Know-how-Transfer wird eine intensive Zusammenarbeit mit den bestehenden Projekten "Bildung integriert" und "Europa-Service-Nordthüringen" angestrebt. Einerseits werden dabei die Ergebnisse des kommunalen Bildungsmanagements und Bildungsmonitorings zur Verfügung gestellt, andererseits kann auf mehrjährige Erfahrungen im Bereich der Fachkräfteakquise und -bindung zurückgegriffen werden. Innerhalb des beantragten Projektes wird damit über die operativen Kooperationen eine erweiterte und wissenschaftlich-methodische Zusammenarbeit aufgebaut.

Innerhalb der Verwaltung des Landkreises Nordhausen nimmt der Kreistag eine gesonderte Rolle für das Projekt und alle Entscheidungen ein. Wichtige strukturelle Änderungen in für die Kommunalverwaltung relevanten Themenbereichen (z.B. Änderungen im ÖPNV) werden hier vorgestellt, begründet und mit Beschluss des politischen Gremiums legitimiert. Der Kreistag und die vorberatenden Ausschüsse sind also eine sehr wichtige Instanz für die Umsetzung strategischer, struktureller Änderungen mit Verwaltungsbezug.

Eine zentrale Kooperation wird mit dem Nordthüringer Regionalmanagement aufgebaut. Aufgrund der inhaltlichen Themen sowie anvisierten Zielstellungen wird auf eine intensive Kooperation gesetzt. In folgenden Themenbereichen wird die Kooperation zur gegenseitigen Unterstützung und abgestimmten Zielerreichung angestrebt:

- Verringerung der Abwanderung
- Senkung der Arbeitslosenquote
- Steigerung der Beschäftigung
- Erhöhung der Ausbildungsquote
- Steigerung der Arbeitsproduktivität der regionalen Wirtschaft

Durch die zentralen Zielstellungen des beschriebenen Vorhabens – insbesondere die Fachkräftesicherung durch bestehende Personalpotentiale – kann ein signifikanter Beitrag zu den aufgelisteten Zielstellungen des Nordthüringer Regionalmanagements geleistet werden. In diesem Zusammenhang sind die vorhandenen Ressourcen beider Projekte zu bündeln und Projektmaßnahmen abzustimmen.



4.4 Öffentlichkeitsarbeit

Das Projekt erfordert eine abgestimmte und aktive Öffentlichkeitsarbeit. Insbesondere durch den indirekten, methodischen Ansatz der Verbesserung der Rahmenbedingungen von Arbeit müssen die erfolgreichen Maßnahmen und Strukturänderungen auch in der breiten Öffentlichkeit kommuniziert werden. Die Sensibilisierung der Bürgerinnen und Bürger und der ansässigen Unternehmen für die Themen ÖPNV, KiTa-Betreuung sowie Berufsausbildung ist einerseits notwendig, um partizipativ und aktiv in der Gemeinschaft nach Verbesserungspotentialen zu suchen und andererseits die erfolgten Maßnahmen ebenso zu bewerben. Die Projektmitarbeiter arbeiten intensiv und eng mit der Pressestelle des Landratsamtes zusammen. Hier wird über verschiedene Kanäle der regionalen Presse regelmäßig über Planungen, Ergebnisse sowie Meilensteine berichtet. Weiterhin sind spezifische Marketingmaßnahmen bzw. Kampagnen geplant, die einerseits breit sensibilisieren und andererseits direkt bewerben sollen.

Bei allen Veröffentlichungen und öffentlichkeitsrelevanten Produkten und Maßnahmen werden die aktuellen Informations- und Publizitätsvorschriften des ESF im Freistaat Thüringen beachtet. Die gültigen Gestaltungselemente sowie der Verweis auf die Förderung des Projektes durch den Europäischen Sozialfond und den Freistaat Thüringen werden durchgehend beachtet und in allen relevanten Möglichkeiten gegenüber der breiten Öffentlichkeit kommuniziert.

4.6 Lösungsansatz

4.6.1 Innovation

Zur Erreichung eines Höchstmaßes an Effektivität und dem Ziel der Nutzung sowie Schaffung nachhaltiger Strukturen werden im ersten Schritt die vorhandenen Netzwerke analysiert. Es wird davon ausgegangen, dass bereits mehrere thematisch relevante Netzwerke bestehen. Hier sollen in erster Linie bestehende Netzwerke für die Projektinhalte genutzt und bei Bedarf fortgeschrieben/ entwickelt werden.

Zur primären Projektsteuerung wird durch die verwaltungsinternen Akteure und Stellen eine projektberatende, -steuernde Expertengruppe gebildet. In der Planung werden monatliche Abstimmungs- und Steuerungstreffen -gemeinsam mit der Verwaltungsspitze- durchgeführt. Hier werden konkrete Projektmaßnahmen diskutiert und festgelegt sowie die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der einzelnen Projektinhalte und Einzelvorhaben besprochen. Die grundlegende Methodik des Vorhabens ist ein partizipativer und empirischer Ansatz. Das bedeutet, dass Projektplanungen in der Gemeinschaft der amtsinternen Akteure diskutiert und geplant werden. Weiterhin werden empirische durch bestehende Datenlagen oder punktuelle, eigene Erhebungen als Grundlage der Vorhabenplanungen genutzt (z. B.



Zielgruppenbefragungen). In Ergänzung der analytischen Maßnahmen zum Anfang des Projektes ist dann ein weiterer Schwerpunkt zum Abschluss des Projektes in Bezug auf Auswertung geplant.

Im Anhang der Vorhabenbeschreibung befindet sich ein Projektschema des skizzierten Vorhabens.

Beispielprojekte:

- wohnortnahe Beschulung (Das Thüringer Berufsschulnetz ist in verschiedene Planungsregionen aufgeteilt. Entsprechend der Vorgaben des Thüringer Bildungsministeriums z.B. zu Klassengrößen können die Schulträger innerhalb der Planungsregionen die Aufteilung der Berufsbeschulung gestalten. Die demografische Entwicklung hat leider in den vergangenen Jahren dazu geführt, dass selbst stark nachgefragte Berufe nicht mehr wohnortnah beschult werden können und sich für die BerufsschülerInnen erhebliche logistische Herausforderungen ergeben. Hier kann das Projekt durch gezielte Modellmaßnahmen nach Lösungen suchen.)
- Spätbetreuung KiTa Testphase/ Wochenendbetreuung KiTa Testphase (Die regionalen Kindertagesstätten schließen zwischen 16.30 Uhr und 17.00 Uhr. Leider kollidiert dies zunehmend mit den immer stärker veränderten Arbeitszeiten, Überstunden sowie Schichtarbeitsbedingungen. Hier kann mit ausgewählten Kitas an Modellprojekten gearbeitet werden, die die Eltern hinsichtlich der Betreuungszeiten entlasten und den Erfordernissen der Arbeitszeit entsprechen)
- Testen von alternativen ÖPNV-Strukturen, z.B. Shuttle-Service zu größeren Unternehmen, Erprobung alternativer Beförderungssysteme im innerstädtischen bzw. stadtnahen Bereich (e-bike Sharing, e-car Sharing) (Alternative Mobilitätsformen zum Erreichen der Arbeitsstelle stellen große Potentiale im Hinblick auf Gesundheitsförderung, Arbeitswegflexibilisierung und Kostenersparnis dar.)
- Flexibilisierung berufsbegleitender Fortbildungen mit Arbeitsbezug oder privatem Bezug über konkrete Angebote z.B. der Kreisvolkshochschule und/ oder Musikschule (Die Förderung passgenauer, den Bedürfnissen der Arbeitnehmer entsprechender und mit der Arbeits- und Privatzeit harmonisierter Fortbildungsangebote stellt sowohl für Mitarbeiter, als auch für Arbeitgeber positive Anreize dar, die individuelle und berufliche Entwicklung zu fördern. Gleichzeitig wird die regionale Bindung gefördert.)
- Gesundheitsmanagement als Motivations- und Bindungsfaktor zur Mitarbeiterbindung (Die weichen Rahmenbedingungen von Arbeit rücken zunehmend in den Fokus der Mitarbeiter. Hier wird insbesondere bei kleineren und mittelständischen Unternehmen von noch nicht genutzten Potentialen der Mitarbeiterbindung ausgegangen. Insbesondere das Angebot kostengünstiger und zeitlich effektiver Maßnahmen muss hier den Arbeitgebern vermittelt werden.)
- spezielle Fortbildungsangebote zu Mitarbeiterbindung (Grundsätzlich müssen Arbeitgeber durch spezielle Fortbildungsangebote über die Chancen, Möglichkeiten, Inhalte und Wirkung von Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung informiert und sensibilisiert werden.)



4.6.2 Transfer und Verwertbarkeit

Eines der wichtigsten Querschnittsziele des Projektes ist die nachhaltige Verstetigung erprobter Strukturänderungen in den Bereichen ÖPNV, Kinderbetreuung und Berufsausbildung. Innerhalb der Projektlaufzeit werden sämtliche Projektmaßnahmen, Modellprojekte etc., die sich in der Projektpraxis bewährt haben, auf eine autarke Verstetigung hin entwickelt. Aufgrund der partizipativen Methodik und Planungskultur im Rahmen des Vorhabens werden Verantwortlichkeiten schon im Projektzeitraum auf langfristige bestehende Stellen transferiert.

Die Wichtigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Nachhaltigkeit sind an vorangegangener Stelle bereits mehrfach erwähnt worden. Das Erreichen nachhaltig wirkender und strategisch existierender struktureller Änderungen ist elementares Querschnittsziel aller Projektstätigkeiten. Innerhalb des beschriebenen Vorhabens werden lediglich die theoretischen und praktischen Grundlagen einer langfristigen mitarbeiterfreundlichen Arbeits- und Ausbildungsumgebung gelegt. Eine Kultur der Mitarbeiterbindung und -wertschätzung muss sich im Nachgang des Projektes etablieren und verstetigen.

Das projektinterne Controlling wird zum Abschluss des Vorhabens in einem abschließenden Ergebnisjournal münden, welches in Abstimmung mit der Verwaltungsleitung sowie den Netzwerken erarbeitet wird. Hier werden einerseits die erreichten Strukturänderungen in den genannten Themenbereichen zusammengefasst und nochmals schriftlich verankert. Zudem werden im Sinne einer ganzheitlichen Strategie zur Schaffung von Rahmenbedingungen für mehr Chancengleichheit konkrete Empfehlungen für die Zukunft formuliert.

4.6.3 Wissenschaftliche Begleitung

Eine besondere wissenschaftliche Begleitung ist innerhalb des Projektes nicht vorgesehen. Zur Erfolgskontrolle sowie zur Umsetzung eines zielgerichteten Controllings werden eigene empirische und analytische Instrumente genutzt. Hier kann ebenso auf die Expertise bereits laufender Projekte in der Kommunalverwaltung zurückgegriffen werden. Speziell im Bereich der Datensammlung und -auswertung sind hier Ressourcen verfügbar.

5. Erfolgskontrolle

5.1 Darstellung der Erfolgskontrollen in Bezug auf den Arbeitsplan

Prognostisch wird das Projekt gute Chancen auf Erreichung nachhaltig funktionierender und den Zielen entsprechender Rahmenbedingungen und Strukturen haben. Durch die kommunale Verortung des Vorhabens bestehen sehr gute Chancen zur schnellen Umsetzung der beschriebenen Maßnahmen. Auch durch die Verortung innerhalb der Verwaltung wird von einer erhöhten und positiven Akzeptanz für das Vorhaben und die zu erwartenden modellhaften Maßnahmen ausgegangen. Auch können bei den



verwaltungsinternen Akteuren strukturelle und inhaltliche Änderungen mit Unterstützung der Verwaltungsleitung nachhaltig verstetigt werden.

Als potentielles Risiko muss die Akzeptanz des Projektes außerhalb der Verwaltung gesehen werden. Insbesondere im Kontext des Fachkräftemangels haben sich in den vergangenen Jahren in der Region Nordthüringen sehr viele Netzwerke und Arbeitskreise etabliert. Hier müssen durch das Vorhaben Synergiepotentiale sinnvoll ausgenutzt werden. Weiterhin muss eine klare Abgrenzung zu bestehenden Maßnahmen erfolgen, die sich direkt mit der Fachkräftegewinnung in Form von Mitarbeiter-Akquise beschäftigen. Im Fokus des Projektes stehen Änderungen und Verbesserungen der Rahmenbedingungen. Um eine möglichst breite und schnelle Akzeptanz zu erreichen, wird das Erreichen schneller und positiv wirkender Effekte und Ergebnisse (quick hits) angestrebt.

Neben der Akzeptanz des Projektes und seiner Ziele außerhalb der Verwaltung besteht ein konkretes Abbruchkriterium im Wegfallen wichtiger Netzwerkpartner.

Ein weiteres gesamtprojektrelevantes Abbruchkriterium besteht in der Kooperation mit dem Kreistag und den angegliederten Ausschüssen. Hier müssen die elementaren Projektmaßnahmen bzw. strukturellen Änderungen beschlossen werden. Nur so kann eine Legitimation zur Umsetzung erfolgen. Sollte im Kreistag bzw. den Ausschüssen keine Mehrheit für die anvisierten Maßnahmen erreicht werden, steht die Realisierung des gesamten Vorhabens in Frage.

Wie bereits punktuell erwähnt, wird in die Projektarbeit ein abgestimmtes und empirisch basiertes Qualitätsmanagement integriert. Dies betrifft mehrere Ebenen.

Einerseits muss als Grundlage der Projektsteuerung und des Qualitätsmanagements eine themenspezifische Analyse zur Ausgangssituation durchgeführt werden. Im Mittelpunkt sind dazu die genauen regionalen Rahmenbedingungen innerhalb der drei Themenbereiche zu definieren und damit die Grundlage für bedarfsgerechte Maßnahmen, Änderungen und/ oder Modellvorhaben zu legen.

Andererseits müssen die genannten Maßnahmen, Änderungen und/ oder Modellvorhaben ausgewertet werden. Hier sind sowohl die verwaltungsinternen als auch die verwaltungsexternen Akteure wichtige Partner. Ebenso müssen die Zielgruppen der Unternehmen, Angestellten und potentiellen Angestellten und Auszubildenden in die Evaluierungsprozesse integriert werden. Dies wird vor allen Dingen in der End- und Auswertungsphase des Projektes eine größere Bedeutung einnehmen.

Weiterhin ist zum Projektabschluss eine abschließende Auswertung geplant, die das Vorhaben ganzheitlich betrachtet, alle strukturellen Änderungen dokumentiert und für die Zukunft konkrete Handlungsempfehlungen definiert.



Innerhalb der regelmäßigen Netzwerktreffen mit den amtsinternen Akteuren sowie der Verwaltungsleitung werden ebenso der Projektverlauf sowie einzelne Maßnahmen ausgewertet und partizipativ diskutiert.

Die Instrumente des Controllings und Qualitätsmanagements gestalten sich sehr differenziert und hängen individuell vom jeweiligen Projektbestandteil ab. Grundsätzlich werden empirische Mechanismen zur Auswertung und Projektsteuerung angewendet. Unter anderem geht es dabei um die Nutzung bestehender Datenlagen, die quantitative Erhebung neuer Daten (anhand Zielgruppenbefragungen bzw. Maßnahmenauswertungen) oder auch qualitative Erhebungen (Zielgruppeninterviews, TN-Interviews). Ebenso entstehen durch die regelmäßigen Netzwerktreffen und Abstimmungstreffen mit der Verwaltungsspitze eigene Steuerungsmechanismen.

Ziel aller Controlling- und Qualitätsmanagementinstrumente ist die Fortschreibung möglichst vieler und in einem hohem Maß zielgruppen- sowie bedarfsgerechter struktureller Rahmenbedingungen der einzelnen Projektmaßnahmen für mehr Chancengleichheit am Arbeitsmarkt innerhalb der genannten Themenschwerpunkte.

Bei der Erkennung von Abweichungen zum ursprünglichen Projektplan werden im ersten Schritt in Abstimmung mit der Verwaltungsspitze und im zweiten Schritt in Abstimmung mit dem verwaltungsinternen Netzwerk Steuerungsmaßnahmen definiert. Sollten die anvisierten Ziele durch fortgeschriebene Maßnahmen nicht erreicht werden können, werden im Rahmen der partizipativen Planung die Ziele fortgeschrieben. Potentielle Abbruchkriterien bestehen zum Status quo nicht. In der Theorie kann lediglich das Nicht-Zustande-Kommen der anvisierten Netzwerkstrukturen als Abbruchkriterium definiert werden.

Der Netzwerkgedanke des Projektes spiegelt sich ebenso auch im Controlling und Qualitätssteuerungsansatz nieder. Insbesondere im Bereich der datenbasierten Gestaltung, der Implementierung neuer Entscheidungs- und Planungsprozesse sowie der Nutzung von Modellprojekten als Strukturtestmechanismen wurden an vielen Stellen innerhalb und außerhalb der Verwaltung in den vergangenen Jahren sehr differenzierte Erfahrungen gemacht. Diese werden durch gezielte Wissenstransfers in das Projekt integriert.

5.2 Indikatoren der Projekterfolgskontrolle

Das wichtigste anvisierte Projektergebnis besteht in der strategischen Sicherung der bestehenden Fachkräfte sowie der größtmöglichen Deckung des Fachkräftebedarfes. Durch Veränderungen in den Bereichen ÖPNV, KiTa-Betreuung sowie Berufsausbildung werden die Rahmenbedingungen von Arbeit und Ausbildung innerhalb der Region signifikant verbessert. Ausbildungs- und Arbeitsstellen sind leichter und schneller



erreichbar. Flexiblere Betreuungszeiten und -möglichkeiten für Kinder münden in flexibleren Arbeitszeiten sowie in einer ausgeglicheneren Work-Life-Balance. Wohnortnahe Berufsbeschulung führt zu attraktiveren Ausbildungsmöglichkeiten innerhalb der Region Nordthüringen.

Der zusätzliche Nutzen des Vorhabens liegt in der fundierten und gesteuerten Fortschreibung bzw. Änderung der Rahmenbedingungen von bestehenden und potentiellen Fachkräften und Auszubildenden. Durch die Änderung, Verbesserung und Flexibilisierung der Rahmenbedingungen von Arbeit im Landkreis Nordhausen fällt es leichter, Fachkräfte zu behalten sowie neue Auszubildende und Fachkräfte zu gewinnen. Da innerhalb des Projektzeitraumes durch die kommunale Verortung langfristige Strukturänderungen erreicht werden sollen, werden die Wirkung und der Nutzen des Vorhabens über den Bewilligungszeitraum hinaus langfristig bestehen. Aufgrund der begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen des Landratsamtes ist eine entsprechende Steuerungs- und Vernetzungsstelle ohne die hier beantragte Projektförderung nicht umsetzbar.

Folgende Erfolgsindikatoren sind u. a. definiert:

- Es wird ein verwaltungsinternes Netzwerk aufgebaut, welches innerhalb des Projektzeitraumes durch das Projektteam begleitet wird.
- Das verwaltungsinterne Netzwerk trifft sich zu mindestens 3 ordentlichen Sitzungen im Jahr. Das Projektteam führt monatliche Abstimmungsgespräche mit der Verwaltungsspitze durch.
- Es erfolgt eine erfolgreiche Integration des Projektteams in verwaltungsexterne Netzwerke und Arbeitskreise. Im Bedarfsfall werden bestehende Netzwerke fortgeschrieben.
- In den Kernthemenfeldern ÖPNV, Kinderbetreuung und Berufsausbildung wird pro Jahr mindestens ein Modellprojekt bzw. eine strukturelle Änderung umgesetzt; Impulse für weitere strukturelle Änderungen können fortlaufend gesetzt werden
- Anhand empirischer Untersuchungen werden zum Abschluss des Projektes die Wirkungseffekte des Vorhabens gemessen (z.B. anhand einer Fachkräftequote, MA-Zufriedenheitsanalyse, Unternehmensbefragung, Ausbildungsplatzbesetzungsquote).
- Im Vergleich zur Ausgangssituation haben sich während des Projektverlaufes pro Themenfeld mindestens 3 konkrete strukturelle Änderungen ergeben.
- Der Kreistag des Landkreises Nordhausen ist in die strukturellen Änderungen eingebunden worden.
- Zum Abschluss des Projektes entsteht ein Ergebnisjournal.
- Es wird eine umfassende und abgestimmte Öffentlichkeitsarbeit durchgeführt, die über Pressearbeit sowie gezielte Kampagnen die Maßnahmen des Projektes bewirbt und strategische Sensibilisierung gewährleistet. Wichtig ist, dass die Maßnahmen im Bereich Öffentlichkeitsarbeit gesteuert, zielgruppen-



und bedarfsgerecht geplant und umgesetzt werden. In Ergänzung klassischer Berichterstattung in Print- und online-Medien muss gezielt über Veranstaltungen wie Fachtage für das Thema des Projektes sensibilisiert werden, gleichermaßen aber auch umfassend auf soziale Medien wie Facebook und Instagram zurückgegriffen werden.

- Pro Jahr findet ein Strategietreffen des gesamten Netzwerkes statt.

Indikator	2020		2021		2022	
	1. HJ	2.HJ	1.HJ	2.HJ	1.HJ	2.HJ
Aufbau eines verwaltungsinternen Netzwerkes						
3 Sitzungen des verwaltungsinternen Netzwerkes pro Jahr						
erfolgreiche Integration des Projektteams in verwaltungsexterne Netzwerke und Arbeitskreise						
in Kernthemenfeldern ÖPNV, Kinderbetreuung und Berufsausbildung mindestens ein Modellprojekt pro Jahr						
Ermittlung und Analyse der Wirkungseffekte des Vorhabens						
Umsetzung von 3 strukturellen Änderungen während des Projektverlaufes						
Kreistag des Landkreises Nordhausen ist in die strukturellen Änderungen eingebunden						
Ergebnisjournal zum Abschluss des Projektes						
umfassende und abgestimmte Öffentlichkeitsarbeit (Pressearbeit, Kampagnen, Einzelveranstaltungen)						
Strategietreffen des gesamten Netzwerkes						

6. Personal

In der Planung werden zwei Personalstellen in Teilzeit direkt in der Stabsstelle Kommunikation, Kreistag, Wirtschaft & Tourismus verortet. Das Projektteam arbeitet gleichberechtigt und wird auch räumlich zur optimalen Ausnutzung der Netzwerkstrukturen und -potentiale in der Verwaltung - in direkter Nähe zur Mehrheit der genannten verwaltungsinternen Akteure - angesiedelt. Das Projektteam koordiniert die internen und externen Netzwerkstrukturen, führt die modellhaften Vorhaben durch und steuert alle operativen Vorgänge. Es wird Berufserfahrung und eine den Anforderungen des Projektes entsprechende Hochschul- oder Universitätsausbildung vorausgesetzt.



7. Methoden, Medien und Materialien

Hinsichtlich der Methodik werden durch den differenzierten Projektansatz auch verschiedene Methoden innerhalb des Projektes angewendet. Im Folgenden dazu eine Auflistung der wichtigsten methodischen Ansätze sowie auch Medien und Materialien:

- partizipative Arbeitsweise: Die Grundannahme des Projektes ist, dass eine Verstetigung geänderter Strukturen und Systeme nur erreicht werden kann, wenn die betroffenen Akteure in Entwicklungen und Entscheidungen eingebunden werden.
- Netzwerk und Kooperation: In Ergänzung der Einbindung aller relevanten Akteure muss über die Arbeitsebene hinaus ein strukturiertes und strategisches Netzwerk aufgebaut werden. Spezifisch die Thematik der Fachkräftebindung durch regionale Ansätze bedarf einer breit verantwortlichen und abgestimmten Vorgehensweise.
- Öffentlichkeitsarbeit: Öffentlichkeitsarbeit stellt ein sehr wichtiges Querschnittsziel des Projektes dar. Einerseits wird in der Region das Projekt und seine Ziele bekannt gemacht. Andererseits wird für das Thema sensibilisiert und die einzelnen Maßnahmen aktiv beworben. Weiterhin werden regelmäßige öffentliche Tagungen und/ oder Regionaldiskurse genutzt, um über die bestehende Partnerstrukturen inhaltliche Impulse/ Akzente zu erhalten.
- Einbindung deutungsmächtiger Akteure: Das Projekt soll innerhalb seiner Laufzeit erfolgreiche Maßnahmen zur regionalen Fachkräftebindung erproben und auf eine nachhaltige Struktur hin entwickeln. Zur Erreichung dieses Zieles sind strukturelle Änderungen in der Verwaltung sowie in weiteren bestehenden Strukturen notwendig. Daher ist die Einbindung der Verwaltungsspitze, des Kreistages, aber auch von Geschäftsführungen großer Unternehmen und des Unternehmerverbandes unabdingbar.
- Controlling und empirische Begleitung: Der Einsatz wissenschaftlicher Komponenten dient in erster Linie der Überprüfung der Zielerreichung und Effektivität/ Effizienz der umgesetzten Maßnahmen. Insbesondere durch die analytische Einbindung der Zielgruppen sollen die Maßnahmen, Projektstrukturen ausgewertet und fortgeschrieben werden.
- Handlungsempfehlungen: Zum Abschluss des Projektes ist eine umfassende Zusammenfassung der Projektergebnisse geplant. Dieses Ergebnisjournal soll insbesondere für die Verstetigung Grundlagen bilden und die erprobten Inhalte darstellen.



8. Arbeitsumgebung

8.1 Durchführungsort und Räumlichkeiten

Die Projektmitarbeiter werden direkt in der Kernverwaltung ein eigenes Büro beziehen. Für den partizipativen und netzwerkbasierten Ansatz ist eine räumlich intensive Anbindung an die Verwaltungsspitze und die für das Projekt innerhalb der Kommunalverwaltung relevanten Sachgebiete und Fachbereiche. Die Projektmitarbeiter erhalten eine umfassende, moderne und den Anforderungen entsprechende Arbeitsumgebung (eigener PC mit Internet-Anschluss, Telefon, Drucker, Besprechungsmöglichkeiten etc.). Weiterhin bestehen in den Räumlichkeiten der Verwaltung ideale Bedingungen für Netzwerktreffen, Workshops etc.

8.2 Einhaltung spezieller Vorschriften

Die Räumlichkeiten des Projektes entsprechen wie alle anderen Räumlichkeiten, Büros etc. im Landratsamt Nordhausen den aktuell geltenden Anforderungen an Arbeitssicherheit, Nachhaltigkeit und Klimaschutz.

9. Referenzen

Der Landkreis Nordhausen hat sich in den vergangenen Jahren sowohl auf Kommunalverwaltungsebene als auch im Bereich freier Träger zunehmend in der Beantragung, Durchführung und Nachbereitung von ESF-bezogenen Förderprogrammen etabliert und profiliert. Insbesondere in der Landkreisverwaltung ist in den vergangenen fünf bis zehn Jahren ein aktives und erfolgreiches Projektmanagement entstanden. Verschiedene Landes-, Bundes- sowie ESF-Projekte sind durchgeführt worden, u.a.:

- Bildung integriert (BMBF und ESF)
- Kommunale Koordinierung von Bildungsangeboten für Neuzugewanderte (BMBF)
- Europa-Service-Nordthüringen (Land Thüringen und ESF)
- Planungskoordinator/in Armutsprävention (Land Thüringen und ESF)
- Landesprogramm „Solidarisches Zusammenleben der Generationen“ (Land Thüringen und ESF)
- Jugend stärken im Quartier (BMFSJ, BMUNBR und ESF)
- ThINKA (Thüringer Initiative für Integration, Nachhaltigkeit, Kooperation und Aktivierung) (Land Thüringen und ESF)

Thematisch sind dabei verschiedene Themen bearbeitet worden. Im Fokus der Mehrheit der Vorhaben stand jedoch die Erreichung nachhaltiger struktureller Änderungen zur Verbesserung von Rahmenbedingungen für Bürgerinnen und Bürger bzw. die Optimierung verwaltungsinterner Prozesse.



Die bereits genannten und in der Landkreisverwaltung verorteten Projektstellen sind ausschließlich mit Personen besetzt, die über umfangreiche Erfahrungen in der inhaltlichen sowie administrativen Begleitung von drittmittelfinanzierten Vorhaben verfügen. Bereits in den Einstellungsprozessen ist dabei auf Vorerfahrungen sowie entsprechende Kenntnisse gesetzt worden.

Durch die verwaltungsinterne Vernetzung der Projekte ist ein stetiger Erfahrungsaustausch bzw. ein Austausch von Know-How in der Steuerung und Abwicklung von Projekten gegeben. Die projektrelevanten Mitarbeiter verfügen insbesondere in der prozessorientierten Arbeitsweise über differenzierte Kompetenzen. Dazu zählen u.a.

- empirische Grundlagen zur Erarbeitung von Bestandsanalysen und Zielgruppenintegration - Aufbau, Pflege und Verstetigung von Netzwerken und Kooperationen
- inhaltliche Berichtslegung
- Konzeption von Modellprojekten
- Zeitmanagement in Bezug auf die Beachtung von projektbezogenen Arbeits- und Zeitplänen
- ressourcenorientierte Planung und Umsetzung
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Weitere positive Vorerfahrungen und Kompetenzen sind in den vergangenen Jahren bei allen drittmittelfinanzierten Vorhaben im Fachbereich Finanzen der Kommunalverwaltung gemacht worden. Für Projektabrechnungen sowie alle administrativen Angelegenheiten sind konkrete Ansprechpartner benannt, die innerhalb der vergangenen Jahre sehr intensiv mit den projektverantwortlichen Mitarbeitern zusammengearbeitet haben und über umfangreiche Erfahrungen in der Abrechnung verfügen.

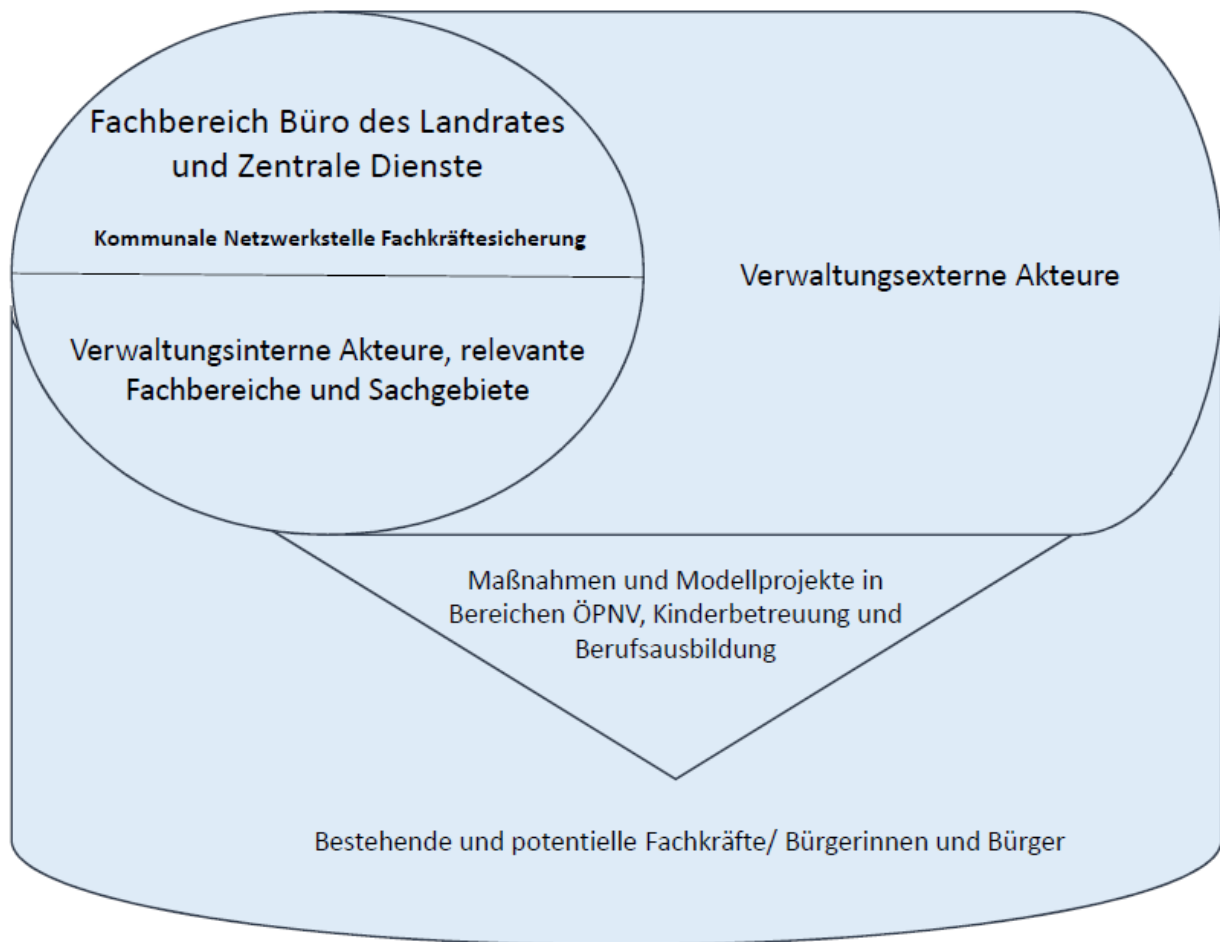
In mehreren positiv abgeschlossenen Projektprüfungen vor Ort sind die umfangreichen Projektmanagement-Kompetenzen der Kommunalverwaltung durch die Fördermittelgeber selbst bestätigt worden.

Die für das beschriebene Vorhaben einzustellenden Mitarbeiter sollten neben einer entsprechenden Hochschulausbildung ebenso über umfangreiche praktische Kompetenzen im Projektmanagement verfügen.

Weiterhin bestehen projektbezogen seit mehreren Jahren intensive Vernetzungen mit verwaltungsexternen Partnern (z.B. freie Träger). Auch hier kann auf Erfahrungen in der Begleitung von Projekten zurückgegriffen werden.



10. Projektschema



Ort, Datum

Unterschrift