



*Verbesserung der Berufsbildung zur
Erhöhung der sozialen Wirkung:
Implementierung sozialer öffentlicher
Beschaffungsprozesse*

Vertragsverwaltung und Überwachung der sozialen Auswirkungen

Modul 5

Ausbildungsprogramm



EUROPEAN CENTER
FOR SOCIAL FINANCE



EXEOLAB
CREATING SYNERGIES



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
UNIVERSITY OF WEST ATTICA



CON
VALORES
INCUBADORA



MALTA VOCATIONAL



Institutul
Bucovina



CHAMBER OF COMMERCE
AND INDUSTRY VRATSA



TPCT
Consulting & Events



**Co-funded by
the European Union**

Deal4Good wird von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die der Autoren und spiegeln nicht notwendigerweise die der Europäischen Union oder der Exekutivagentur für Bildung und Kultur der Europäischen Union (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA übernehmen die Verantwortung dafür. Projektnummer: 2024-1-DE02-KA220-VET-000244401

Einheit 5.1: Einführung in den Lebenszyklus von Verträgen und das Stakeholder-Management

Einheit 5.2: Finanzmanagement und Entwicklung von KPIs

Einheit 5.3: Messung und Bewertung sozialer Auswirkungen

Einheit 5.4: Konfliktlösung und Streitbeilegung

Einheit 5.5: Integration – Zusammenfassung

Modulübersicht (5-minütige Einführung)

Lernziele:

- Einhaltung der EU-Vergaberichtlinien (Richtlinie 2014/24/EU)
- Professionelles Vertragsmanagement unter Berücksichtigung anerkannter Standards

Soziale Auswirkungen unter Berücksichtigung der Datenschutz-Grundverordnung messen

- Konflikte durch evidenzbasierte Ansätze lösen
- Positionieren Sie sich als anerkannter Fachmann für soziale Beschaffung

Dauer: 9 Lektionen in 5 Einheiten = ~6,75 Stunden Format: Interaktiv, fallstudienbasiert, EU-orientiert Kernkonzept:

Vertragsmanagement umfasst nicht nur die Leistungserbringung – es beinhaltet aktives Beziehungsmanagement, professionelle Überwachung und strategische Problemlösung.

Quellen: EU-Aktionsplan für die Sozialwirtschaft (2021); Richtlinie 2014/24/EU; OECD-Best-Practice-Beispiele

Warum ist der Rechtsrahmen der EU von Bedeutung?



Wesentliche Unterlagen:

- *Richtlinie 2014/24/EU – EU-Vergaberecht*
(Artikel 67–76 zu Sozialklauseln)
- *EU-Aktionsplan für die Sozialwirtschaft (2021)*
– Schulungen für Sozialunternehmer werden als
vorrangig betrachtet.
- *DSGVO 2016/679 – Datenschutz im Rahmen*
der Folgenabschätzung
- *Richtlinie 2013/11/EU – Alternative*
Streitbeilegung
- *OECD-Empfehlung für das öffentliche*
Beschaffungswesen (2023)

EINHEIT 5.1

ÜBERBLICK

Einführung in den Lebenszyklus von Verträgen und das Management von Stakeholdern

Lernziele:

- *Beschreiben Sie die sechs Phasen des Lebenszyklus eines Vertrags.*
- *Identifizieren Sie die wesentlichen Interessengruppen und deren Rollen.*
- *Den Vertragsumfang und die technischen Anforderungen verstehen* • *Die wesentlichen Vertragsrisiken identifizieren*

Dauer der Einheit: 90 Minuten (2 × 45-minütige Lektionen) Lektionen: 5.1.1 Übersicht des Lebenszyklus |

5.1.2 Interessengruppen & Risiko Rechtlicher Rahmen: Richtlinie 2014/24/EU Artikel 18, 67–76

Einheit 5.1: Einführung in den Lebenszyklus von Verträgen und das Management von Stakeholdern

Vertragslebenszyklus: Von der Planung bis zum Lernen

Planung und Projektumfangsfestlegung (Wochen 1–4)

Kapazitätsbewertung, Bedarfsanalyse, Due Diligence

Entwurf und Verhandlung (Wochen 4–8)

Angebotserstellung, Vertragsprüfung, rechtliche Prüfung

Unterzeichnung und Formalisierung (Woche 8)

Genehmigungen, Kick-off-Meeting, Systemeinrichtung

Durchführung und Überwachung (Wochen 9–52)

Leistungserbringung, Nachverfolgung, Berichterstattung

Abschluss/Verlängerung (Wochen 50–52)

Abschließende Leistungen, finanzielle Abwicklung, Bewertung

Erfahrungsauswertung (ab Woche 52)

Nachbesprechung, Dokumentation, Wissenserfassung

Übersetzt mit DeepL.com (kostenlose Version)

SCHLÜSSELKONZEPTKASTEN:

Verträge sind nicht statisch – sie entwickeln sich in sechs miteinander verknüpften Phasen, die in jeder Phase ein aktives Management erfordern.

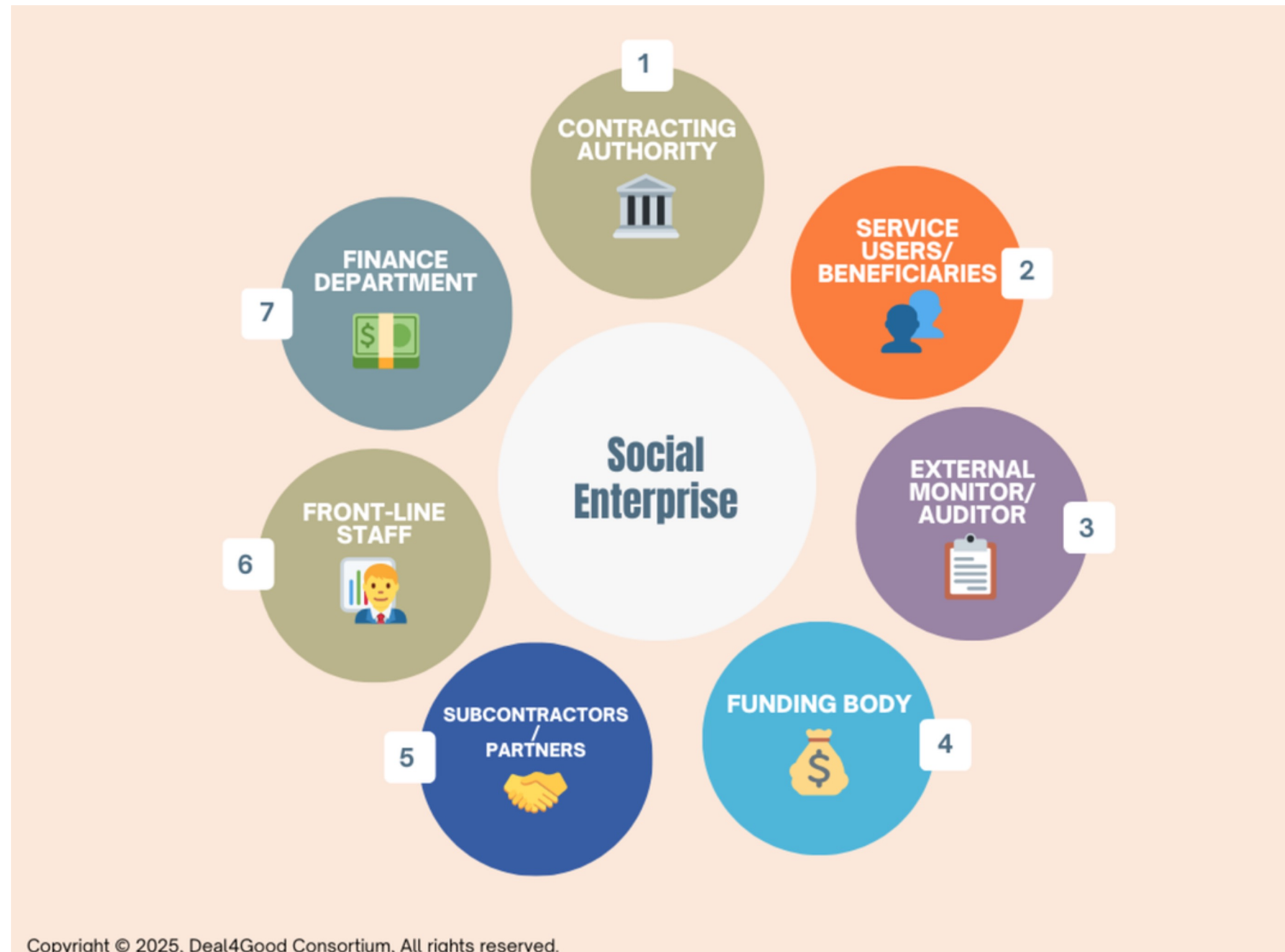
QUELLEN (Fußzeile): EU-Leitfaden „Soziales Einkaufen“ (2020); OECD-Best-Practice-Beispiele; PEPPPP-Fallstudien



Co-funded by
the European Union

5.1.1 Übersicht über den Vertragslebenszyklus





Wesentliche Interessengruppen:

-  Auftraggeber – definiert Anforderungen, überwacht, leistet Zahlungen
-  Leistungsbezieher/Leistungsempfänger – erhalten Leistungen und geben Rückmeldungen
-  Externer Monitor/Auditor – überprüft die Einhaltung der Vorschriften und erfasst Daten
-  Förderinstitution – politische Aufsicht, Berichterstattung
-  Subunternehmer/Partner – erbringen Dienstleistungen und koordinieren
-  Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt – erbringen Dienstleistungen und erfassen Daten.
-  Finanzabteilung – Kostenüberwachung, Zahlungsabwicklung

Erfolgreiche Verträge setzen eine klare Rollenverteilung und regelmäßiger Austausch mit den Interessengruppen.

Was steht in einem Vertrag? Umfang und Anforderungen verstehen.

Wesentliche Elemente, die jeder Vertrag festlegen muss:

- ✓ ☐ Leistungsbeschreibung und -ziele (gegebenenfalls unter Berücksichtigung der EU-Sozialklauseln) ☐ Zielgruppe und Umfang der Schulungen (z. B. „100
- ✓ Arbeitslose werden geschult“) ☐ Qualitätsstandards und technische
- ✓ Spezifikationen (Richtlinie 2014/24/EU, Artikel 18) ☐ Zeitplan und Meilensteine
- ✓ ☐ Budget und Zahlungsbedingungen ☐ Leistungsindikatoren (KPIs) ☐ Soziale
- ✓ und ökologische Anforderungen (sofern ein Vorbehaltsvertrag gemäß Artikel 67 vorliegt) ☐ Datenschutz und Einhaltung der DSGVO

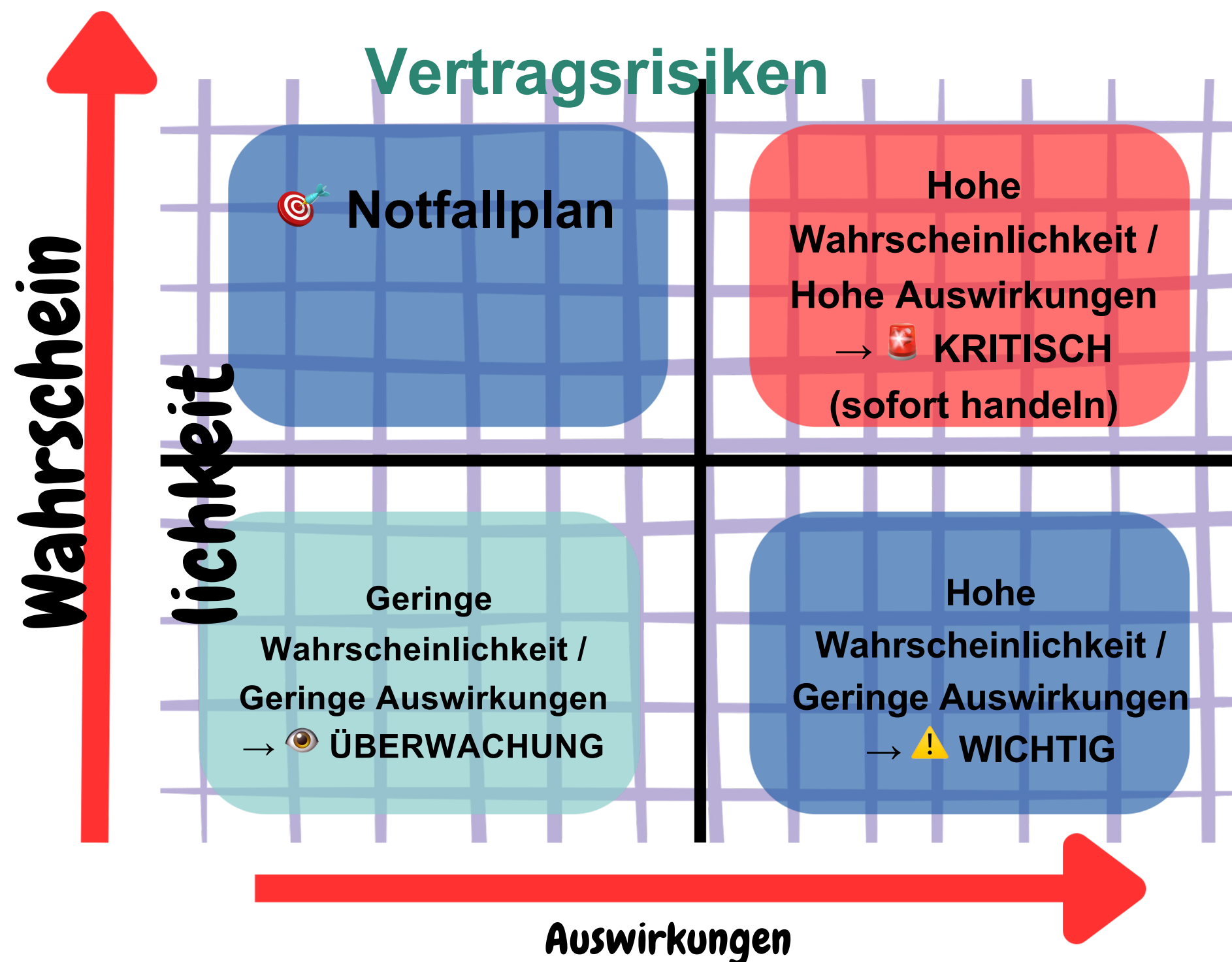
Ein klar definierter Vertragsgegenstand verhindert Missverständnisse und ermöglicht eine effektive

Überwachung.

QUELLEN: Richtlinie 2014/24/EU, Artikel 18; EG-Richtlinie „Soziales Einkaufen“, Kapitel 2–

Frühwarnsystem: Erkennung der bedeutendsten

Vertragsrisiken



HÄUFIGE VERTRAGSRISIKEN:

- Personalfluktuaton oder Kapazitätsengpässe
- Zahlungsverzögerungen
- Mängel bei der Rekrutierung von Leistungsempfängern
- Budgetbeschränkungen
- Marktveränderungen mit Einfluss auf die Leistungserbringung
- Relevante Interessenkonflikte

Durch die proaktive Identifizierung und Minderung von Risiken wird sichergestellt, dass kleinere Probleme nicht zu Krisen eskalieren.

Vertragslebenszyklus: Wichtige Informationen, die Sie kennen sollten

INHALT (Häkchen + Reflexionsfrage)

WICHTIGSTE ERKENNTNISSE:

✓ Verträge bestehen aus sechs Phasen, die ein aktives Management erfordern. ✓ Erfolg setzt eine klare Rollenverteilung und Kommunikation zwischen den Beteiligten voraus. ✓ Der Vertragsumfang muss spezifisch, messbar und mit den Anforderungen der EU abgestimmt sein. ✓ Die frühzeitige Identifizierung von Risiken verhindert Krisen. ✓ Professionelles Vertragsmanagement ist eine gesetzliche Vorgabe (Richtlinie 2014/24/EU).

REFLEXIONSFRAGE:

~~Welche Vertragsphase stellt für Ihr Unternehmen die größte Herausforderung dar?~~

Finanzmanagement und Entwicklung von

KPIs

Geld spielt eine entscheidende Rolle. Erlernen Sie die Kunst der Budgetverwaltung und messen Sie die Leistung wie ein Fachmann.

Lernziele:

- Lernziel 2.1: Budgets entwickeln, die realistisch sind und dem Vertragswert entsprechen.
- LO 2.2: SMART-KPIs zur Finanz- und Leistungsüberwachung festlegen • LO 2.3: KPI-Dashboards entwickeln und analysieren
- Lernziel 2.4: Die Finanzberichtspflichten verstehen

Einzelheiten zur Einheit:

Dauer: 90 Minuten (2 × 45-minütige Lektionen) Lektionen: 5.2.1 Budgetplanung | 5.2.2 KPI-

Definition & Dashboard Rechtlicher Rahmen: Rahmen der EU-Strukturfonds; OECD-Prinzip 4;

Richtlinie 2014/24/EU Artikel 86

Erstellung eines fundierten

Vertragsbudgets

Budgetstruktur

Personalkosten

Gehälter, Zusatzleistungen, Fortbildung

Betriebskosten

Miete, Betriebskosten, Kommunikation

Programmkosten

Materialien, Ausstattungen, Dienstleister

Verwaltung

Management, Compliance, Prüfung

Kontingenz

5-10 % für unvorhergesehene Ausgaben

Grundlagen des Cashflows

Zeitpunkt der Ausgaben im Vergleich zu

Quittungen

 Zahlungspläne ab sofort

Behörde

 Betriebskapitalbedarf

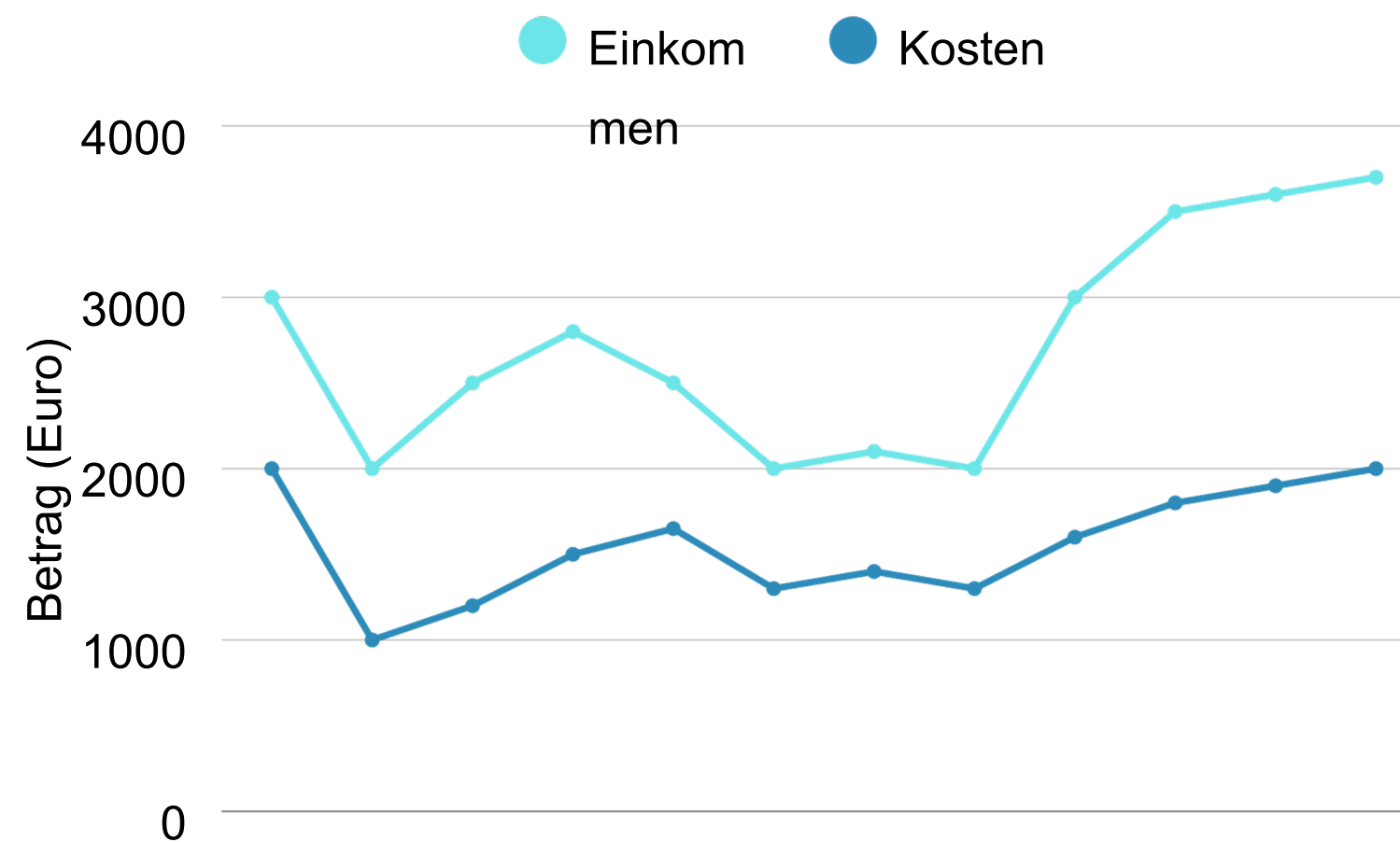
 Cashflow-Prognosen (monatlich)
vierteljährlich)

Grundprinzip: Budgets sollten realistisch, nachvollziehbar und auf die vertraglich festgelegten Leistungen abgestimmt sein.

Geldmanagement: Wann Sie ausgeben und wann Sie Einnahmen erzielen

12-Monats-Cashflow-Diagramm zum Vergleich von Einnahmen und Ausgaben.

● Häufige Herausforderung:
Die Behörde leistet vierteljährliche Zahlungen, während die Mitarbeiter monatlich entlohnt werden müssen.



✓ Lösung:
Betriebskapital reservieren •
Kreditlinie einrichten •
Vorauszahlungen anfordern

Praktische Tipps: Vorschüsse anfordern • Rechnungsstellung organisieren • Rücklagen für unvorhergesehene Ausgaben bilden • Frühzeitig mit der zuständigen Behörde kommunizieren



Das Cashflow-Management ist für das Überleben von Organisationen während der Vertragslaufzeit von wesentlicher Bedeutung.



Co-funded by
the European Union

Leistungskennzahlen: Das SMART-Modell

S – SPEZIFISCH

Eindeutige Definition,
keine Mehrdeutigkeit

M – MESSSTREIFEN

Mit den verfügbaren
Daten messbar

A – ZUGÄNGLICH

Realistisch im Kontext des
Projektumfangs und der
verfügbaren Ressourcen.

R – RELEVANT

Verbunden
Programmziele

T – BEFRISTET

Klare Frist für
Messung

✗ SCHWACH: „Optimierung der Ergebnisse für die

✓ SMART: „80 % der 100 geschulten Teilnehmer finden innerhalb von 6 Monaten eine

Anstellung.“

✗ SCHWACH: „Kostenreduzierung“

✓ SMART: pro Auszubildenden 2.500 € ±5 %

Kostenüberwachung Abweichung

Kernaussage: Unklare KPIs sind ineffektiv. SMART KPIs leiten das professionelle Vertragsmanagement.

Output- vs. Outcome-KPIs – Kennen Sie den Unterschied?

Output-KPIs (Was Sie bereitstellen – einfach messbar) 📊	Ergebnis-KPIs (Veränderung der Teilnehmer – schwerer zu messen) ✨
Anzahl der ausgebildeten Teilnehmer: 100	Anteil der Teilnehmer mit erweiterten beruflichen Fähigkeiten: 70 %
Durchgeführte Schulungsstunden: 64	Anteil der Teilnehmer, die innerhalb von sechs Monaten nach der Schulung eine Anstellung gefunden haben: 60 %
Abschlussquote: 85 %	Durchschnittlicher Einkommenszuwachs: 5.000 €/Jahr
Kosten pro Person: 2.500 €	Teilnehmerzufriedenheit: 4,2 von 5,0

Auftraggeber verlangen zunehmend Ergebnis-KPIs und nicht lediglich Outputs. Dies verdeutlicht die tatsächliche Wirkung.

LEISTUNGSVISUALISIERUNG – DAS DASHBOARD

KPI	Ziel	Tatsäc	Trend	Status
Teilnehmer ausgebildet	100 85	hlich	55 % ↑	
Abschlussrate	% 60 %	55	87 %	
Arbeitsvermittlung				
Zufriedenheitswert	4,5/5	92 % 52	→	

KPI-NAME & DEFINITION
Was messen Sie?

ZIEL Wozu haben Sie sich verpflichtet?

TATSÄCHLICH
Aktuelle Leistung im Verhältnis zum Ziel

TREND
↑ Verbesserung | → Stabilität | ↓ Rückgang

STATU
Auf Kurs | Attric | Abseits der Route

Kernkonzept: Ein effektives Dashboard ermöglicht es Ihnen, den Vertragsstatus auf einen Blick zu erfassen. Eine monatliche Überprüfung ist in der EU weit verbreitet.



ÜBERBLICK BEHALTEN – ZEITPLAN & BERICHTE

ÜBERWACHEN

Überwachungsfrequenz

 MONATLICH

Interne Dashboard-Updates für
Ihr Team

 VIERTELJÄHRLICH

Formeller Bericht an die Abteilung für Vertragsangelegenheiten

Autorität mit unterstützenden Informationen

 JÄHRLICH

Umfassende Bewertung und Analyse
Jahresabschluss

WAS ZU ÜBERWACHEN

IST:

- ✓ Finanzkennzahlen: Ausgaben im Verhältnis zum Budget, Kosten pro Einheit
- ✓ Produktionskennzahlen: Volumen, Qualität, Lieferzeiten ✓
- Betriebskennzahlen: Personal, Ausstattung, Systeme ✓
- Risikoindikatoren: Frühwarnsignale

Grundgedanke: Eine regelmäßige Überwachung ermöglicht ein zeitnahes Eingreifen, wenn etwas nicht wie vorgesehen verläuft.

BERICHTSVORLAGE:

1. ZUSAMMENFASSUNG (1 Seite)
Wesentliche Kennzahlen, Status, Maßnahmen
2. DETAILLIERTE DATEN
Tabellen und Diagramme
3. Narrative Erläuterung:
Abweichungen, gewonnene Einsichten
4. ANLAGEN Belege, Quittungen, Nachweise



FINANZMANAGEMENT – ZENTRALE ERKENNTNISSE

WICHTIGSTE ERKENNTNISSE:

- ✓ Realistische, auf den Vertragsumfang abgestimmte
- ✓ Budgets. Die Cashflow-Planung verhindert Finanzkrisen.
- ✓ SMART-KPIs ermöglichen ein professionelles
- ✓ Monitoring. Output- und Outcome-KPIs verdeutlichen die
- ✓ tatsächliche Wirkung. Regelmäßiges Monitoring
(monatlich/vierteljährlich) ist unerlässlich. Dashboards
bieten eine schnelle, visuelle Statusanalyse.



REFLEXIONSFRAGE:

Welche KPIs erfasst Ihr
Unternehmen gegenwärtig?
Sind diese SMART?

Einheit 5.3: Erfassung und Bewertung der sozialen

Auswirkungen LERNERGEBNISSE:

✓ LO 3.1: Eine Wirkungslogik für Vertragsaktivitäten erstellen ✓ LO 3.2: Ergebnis- und Wirkungsindikatoren entwickeln, die mit den SDGs übereinstimmen ✓ LO 3.3: Datenerhebungsmethoden unter Berücksichtigung der DSGVO planen ✓ LO 3.4: Rahmenwerke zur Wirkungsmessung anwenden (SROI, IRIS, ToC)

EINHEITSDetails:

Dauer: 90 Minuten Lektionen: 5.3.1 Theorie der Veränderung | 5.3.2

Datenerhebung & Rahmenbedingungen



Beweisen Sie Ihre Wirkung. Erlernen Sie die professionelle Messung sozialen Wandels.



Die drei Ebenen des Wandels: Den Unterschied

erkennen

Was **AUSGABEN**?

100 geschulte Fachkräfte | 50 geschaffene
Stellen | 10 engagierte Mentoren

Zeitraumen: Sofortige

Messung:

Unkompliziert ✓

ERGEBNISSE

Wie verändern sich Menschen?

70 % verbesserte Fähigkeiten | 80
% gesteigertes Selbstvertrauen

Zeitraumen: 3–6 Monate

Messung: Durchschnitt ✓✓

AUSWIRKUNGEN

Gemeinschaftswandel

Niedrigere Arbeitslosigkeit |

Verminderte Armut

Zeitraumen: 1–3 Jahre

Messung: Herausfordernd

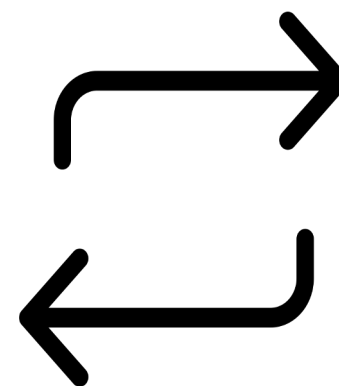
✓✓✓

Kernaussage: Alle drei Ebenen sind von Bedeutung. Sind die Ergebnisse unzureichend, bleiben die angestrebten Resultate aus. Sind die Ergebnisse nicht nachhaltig, werden die gewünschten Effekte nicht erreicht.

Ihr Aktionsplan zur Wirkung: Theorie des Wandels

Theorie der Veränderungsformel

WENN wir diese AKTIVITÄTEN ausführen
→ Dann erreichen die Teilnehmer diese
RESULTATE → **DIE ZU DIESEN FOLGEN**
FÜHREN → **AUFGRUND DIESER ANNAHMEN**



Kernkonzept: Eine fundierte Veränderungstheorie ist überprüfbar. Es ist möglich, fehlerhafte Annahmen zu identifizieren und diese entsprechend zu modifizieren.

Berufsausbildungsinitiative

40-stündige Schulung + 8-stündiger Arbeitsplatz

Aktivitäten

Coaching

Ergebnisse: 100 trainiert | 80 abgeschlossen |
Platz 50

Ergebnis: Einkommenssteigerung von 5.000 € |
größeres Selbstvertrauen

Auswirkungen: Geringere Arbeitslosigkeit |
Resilienz der Gemeinschaft

Annahmen: Verfügbare Stellen |
Arbeitgeber rekrutieren | Löhne fördern das Wohlbefinden

Wirkung quantifizieren: Von der Vision zu Kennzahlen

Wirkungsindikator: Ein spezifischer, quantifizierbarer Indikator, der den Fortschritt in Richtung der angestrebten Wirkung verdeutlicht.

Verfahren

Definieren

Sie Ihre Vision für die gewünschte Wirkung.

In messbare Ergebnisse gliedern

3. Auswahl von SDG-konformen Indikatoren

4. Festlegung von Ausgangswert, Zielwert und Methode

Grundgedanke: Effektive Wirkungsindikatoren orientieren sich an internationalen Rahmenwerken (SDGs), wodurch Ihre Wirkung organisations- und länderübergreifend vergleichbar wird.

BEISPIEL – BERUFLICHE

AUSBILDUNG: ERWARTETE

WIRKUNG: Reduzierung der Arbeitslosigkeit in der Gemeinde und Stärkung der Wirtschaftskraft
Gelegenheit

WICHTIGSTE ERGEBNISSE:

Die Teilnehmer erwerben berufliche Kompetenzen.

- Die Teilnehmer erhalten eine Beschäftigung.
Die Teilnehmer generieren ein dauerhaftes Einkommen.

WIRKUNGSINDIKATOREN (gemäß SDG 8 – Menschenwürdige

- SDG 8.5.1: Durchschnittliches Einkommen von Auszubildenden im Vergleich zu Nicht-Auszubildenden
- SDG 8.8.1: Beschäftigungsquote der Absolventen des Programms (Ziel: 60 %)
- SDG 1.1.1: Anteil der Teilnehmer, die der Armut entfliehen (Ziel: 40 %)

Rechtliche Anforderung: Datenschutz und Wahrung der Privatsphäre (DSGVO)
DSGVO (Datenschutz-Grundverordnung, EU 2016/679) – das Gesetz zum Schutz persönlicher Daten in Europa.

WARUM DAS WICHTIG IST.

Wenn Sie Umfragedaten erheben, Teilnehmer befragen oder Beschäftigungsergebnisse verfolgen, erfassen Sie personenbezogene Daten. Die Einhaltung der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) ist unerlässlich.

RECHTSGRUNDLAGE

(Artikel 6)

Sie benötigen die Genehmigung, um Daten zu erheben:

- Zustimmung
- Vertrag
- Juristische Verpflichtung



TRANSPARENZ (Artikel 13) Sie

sind verpflichtet, den Teilnehmern Folgendes mitzuteilen: • Welche Daten Sie erheben • Aus welchem Grund Sie diese Daten erheben

- Wie Sie es verwenden werden
- Wie lange Sie es behalten werden
- Ihre Rechte (Zugriffsrecht, Recht auf Löschung)



SICHERHEIT (Artikel

32) Sie sind verpflichtet, Daten zu schützen:

- Verschlüsselter Speicher
- Begrenzter Zugriff (Passwörter)
- Sichere Löschmethoden

Instrumente zur Erfassung des sozialen Werts: SROI, IRIS, Theorie der Veränderung

Aspekt	SROI (Soziale Rendite von Investitionen)	IRIS (Standardisierte Indikatoren)	Veränderungstheorie (Logisches Modell)
Was es misst	Finanzieller Wert sozialer Ergebnisse	Fortschritte in den sozialen und ökologischen Zielen	Ob Ihr Logikmodell erfolgreich war
Typische Formel oder Struktur	Gesamtnutzen geteilt durch Programmkosten ergibt das SROI-Verhältnis.	Menü mit mehr als 100 Indikatoren (z. B. Beschäftigung, Bildung, Gesundheit, Umwelt)	Aktivitäten verfolgen → Ergebnisse → Resultate; Hypothesen testen
Beispielindikator	500.000 € ÷ 100.000 € = Verhältnis 5:1 (Für jeden investierten Euro werden 5 € an sozialem Wert geschaffen; 5 % der Beschäftigten erhalten einen existenzsichernden Lohn)		Haben die Teilnehmer, die die Ausbildung erfolgreich abgeschlossen haben, tatsächlich eine Anstellung gefunden?
Bester Anwendungsbereich	Nachweis der Wirtschaftlichkeit gegenüber den Geldgebern	Soziale Unternehmen streben an vergleichbare Kennzahlen	Verstehen, WARUM Auswirkungen eingetreten sind oder nicht.
Daten und Komplexität	Mittel (erfordert die Monetarisierung der Ergebnisse)	Mittel (standardisiert, jedoch anpassungsfähig)	Mittel bis hoch (erfordert

Methoden und Werkzeuge zur Sammlung von Wirkungsdaten

Methode 1 – Quantitativ

Vorher-Nachher-Befragungen: Fragebogen zu Beginn und am Ende des Programms.
Administrative Daten: Erfassung von Beschäftigung und Einkommen anhand von Aufzeichnungen. Vergleichsgruppen: Analyse der Teilnehmenden im Vergleich zu den Nicht-Teilnehmenden. Folgebefragungen: Kontaktaufnahme mit den Teilnehmenden sechs Monate nach Abschluss des Programms.

METHODE 2 – QUALITATIV

Interviews: Einzelgespräche mit Teilnehmenden
Fokusgruppen: Gruppendiskussionen mit 6–8 Teilnehmenden
Fallstudien: Ausführlicher Bericht über den Werdegang eines Teilnehmenden
Beobachtung: Programm in Aktion erleben

Methode 3 – Gemischte Ansätze (Kombination beider, am effektivsten):

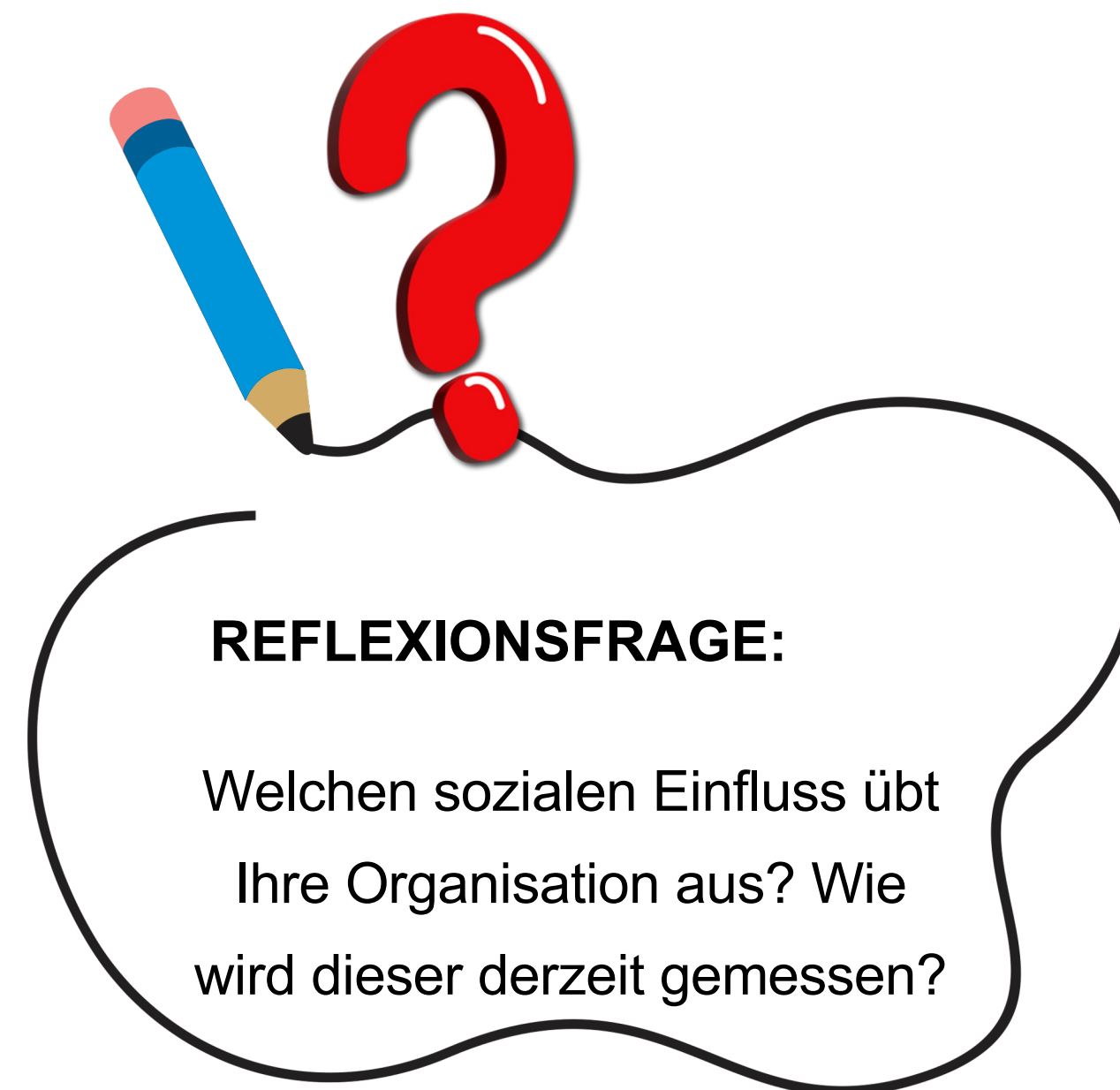
60 % Beschäftigungsquote (quantitativ) + Video-Testimonial eines Teilnehmers (qualitativ) = Überzeugender Nachweis

Messung der sozialen Wirkung: Wichtige Informationen, die Sie benötigen

WICHTIGSTE ERKENNTNISSE:

- ✓ Ergebnisse, Wirkungen und Effekte differenzieren – sie sind nicht identisch.
- ✓ Die Wirkungslogik stellt Ihr Logikmodell von Aktivitäten zu Wirkungen dar.
- ✓ Die Einhaltung der DSGVO ist bei der Erhebung personenbezogener Daten zwingend erforderlich.
- ✓ Wählen Sie ein Messmodell, das Ihrer Zielgruppe entspricht: SROI für Förderer, Wirkungslogik für Lernprozesse.
- ✓ Kombinieren Sie quantitative und qualitative Daten für aussagekräftige Nachweise.
- ✓ Integrieren Sie die Evaluation von Beginn an in das Programm.
- ✓ Richten Sie die Indikatoren am EU-Nachhaltigkeitsrahmen aus, um die Vergleichbarkeit sicherzustellen.

QUELLEN: Sämtliche Referenzen aus Einheit 5.3 wurden zusammengetragen: EU-Rahmenwerk | DSGVO | SDG-Rahmenwerk | SROI | IRIS



Einheit 5.4: Konfliktmanagement und professionelle Konfliktlösung

LERNERGEBNISSE:

✓ LO 4.1: Konfliktsignale und Optionen für eine frühzeitige Intervention identifizieren ✓ LO 4.2: Positionen und Interessen differenzieren ✓ LO 4.3: Interessenbasierte Verhandlungs- und Mediationsstrategien implementieren ✓ LO 4.4: Formelle Streitbelegungsverfahren gemäß EU-Recht anwenden

EINHEITSDetails:

Dauer: 90 Minuten Lektionen: 5.4.1 Konfliktvermeidung und Frühintervention
| 5.4.2 Verhandlung und alternative Streitlösung



Konflikte treten auf. Entscheidend ist, wie zügig und professionell man sie angeht.

Konflikte sind normal: Häufige Ursachen und frühzeitiges Eingreifen.

HÄUFIGE URSACHEN FÜR VERTRAGSKONFLIKTE:

● Umfangserweiterung

Die Anforderungen verändern sich im Verlauf der Vertragslaufzeit, ohne dass eine Budgetanpassung erfolgt.

● Zahlungsverzögerungen

Auftraggeber verzögert die Zahlung; Anbieter sieht sich einer Liquiditätskrise gegenüber.

● Leistungslücken

Die Dienstleistung erfüllt nicht die vereinbarten Qualitäts- oder Mengenstandards.

● Missverständnisse zwischen den Beteiligten

Verschiedene Gruppen hegen unterschiedliche Erwartungen.

● Ressourcenbeschränkungen

Teamwechsel, Budgetkürzungen, externe Schocks

● Änderungsmanagement

Neue Vorschriften, politische Richtungsänderungen, unvorhergesehene Gegebenheiten

CHECKLISTE FÜR FRÜHZEITIGE MASSNAHMEN:

✓ Dokumentieren Sie das Problem (Zusammenfassung der E-Mail).

✓ Vereinbaren Sie ein persönliches Gespräch mit einem bedeutenden Vertreter der Interessengruppen.

✓ Zuerst zuhören, dann erläutern

✓ Schlagen Sie 2 bis 3 konkrete Lösungen vor.

✓ Einigung über die nächsten Schritte und den Zeitrahmen

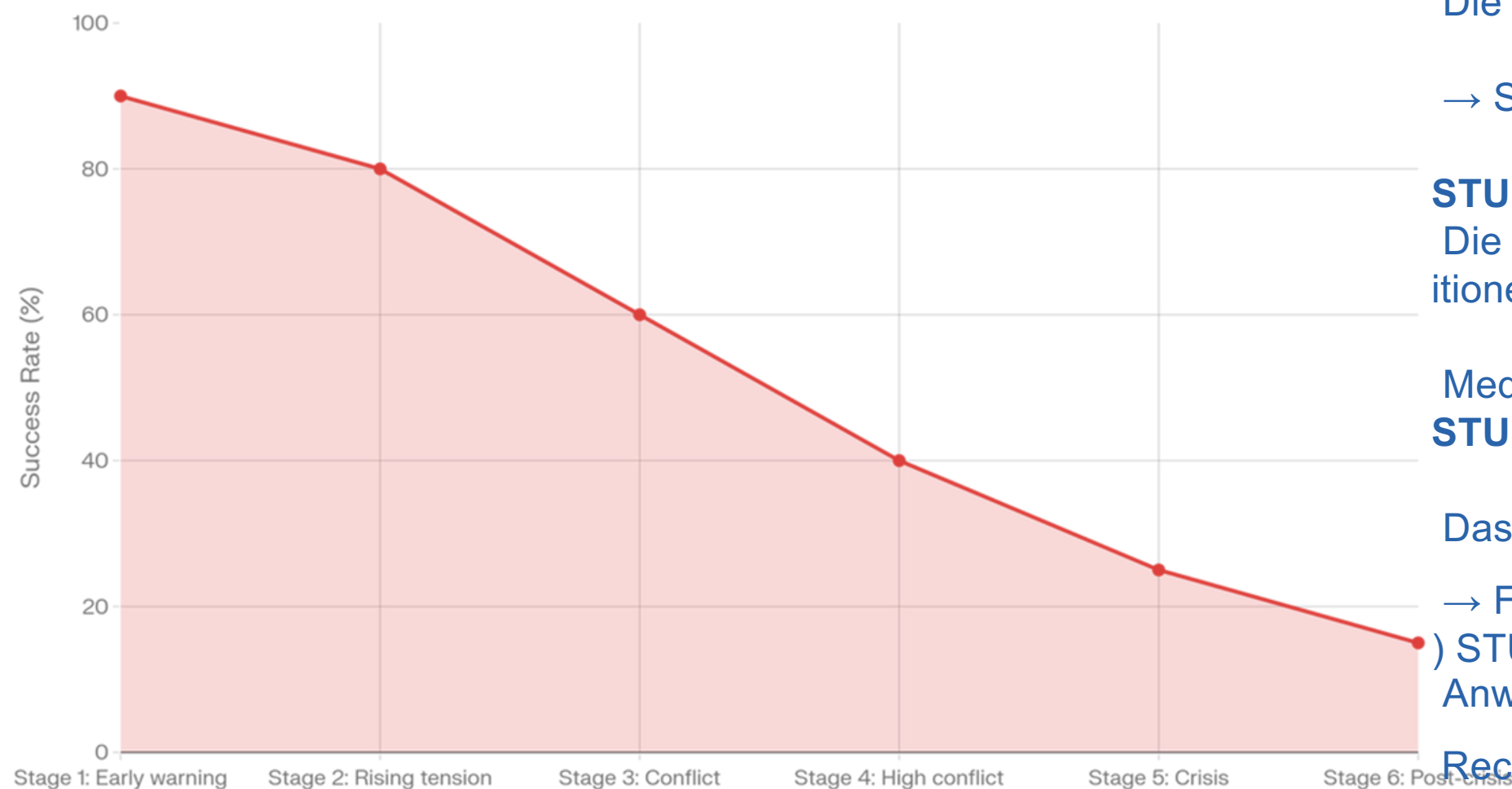
✓ schriftliche Nachbereitung

Grundgedanke: Die meisten Konflikte entstehen in kleinen Situationen. Ein frühzeitiges, informelles Gespräch kann einer Eskalation entgegenwirken.

Eskalationskurve von Konflikten: Erfolgsquoten von Interventionen

6-Stage Escalation Curve: Success Rates

Early intervention critical as resolution probability drops 83%



STUFE 1 – BEWUSSTSEIN (Erfolgsquote: 90 %) Das Problem wird erkannt, jedoch noch nicht erörtert.

→ Informelles Gespräch, Klärung

PHASE 2 – DISKUSSION (Erfolgsquote: 80 %)

Die Parteien führen Gespräche, haben die Beschwerde jedoch noch nicht formal eingereicht.

→ Strukturierter Dialog, Problemlösungsansatz

STUFE 3 – VERSTÄNDNIS DER MEINUNG (Erfolgsquote: 60 %)

Die Parteien vertreten gegensätzliche, schriftlich dokumentierte Positionen.

Mediation, interessenorientierte Verhandlung

STUFE 4 – ESKALATION (Erfolgsquote: 40 %)

Das Anliegen wird an die Management- und Rechtsabteilung weitergeleitet.

→ Formale Verhandlung, ADR (Alternative Streitbeilegung)

STUFE 5 – RECHTSSTREITIGKEITEN (Erfolgsquote: 20 %) Formelle Klage eingereicht; Anwaltskosten erhöhen sich.

Rechtsstreitigkeiten, Schiedsverfahren

STUFE 6 – ZUSAMMENBRUCH (Erfolgsquote: 5 %) Die Beziehung ist beeinträchtigt; der Vertrag kann beendet werden.

→ Kündigungsklausel, Sanktionen

Interessenorientierte Verhandlung: Position vs. Interesse

5 Schritte zur interessenorientierten Verhandlung:

☐ ZUHÖREN & KLÄREN

Fragen Sie: „Was ist Ihnen am bedeutendsten?“
„Warum?“

☐ Gemeinsame Interessen ermitteln

Suchen Sie nach Übereinstimmungen: „Wir streben beide nach Erfolg.“

☐ TRENNEN SIE DIE PERSONEN VOM PROBLEM

Konzentriere dich auf das Problem, nicht auf die Person: „Lass uns gemeinsam eine Lösung finden.“

☐ Optionen erstellen

„Lassen Sie uns gemeinsam 3–5 potenzielle Lösungen entwickeln.“

☐ EINVERNEHMEN ÜBER MESSBARE ERGEBNISSE

Halten Sie Ihre Absprachen und den Zeitplan für die Überprüfung ein.

POSITION IM VERGLEICH ZUM INTERESSE:

POSITION (Was man sagt):

„Wir akzeptieren keine unvollständigen Arbeiten.“

INTERESSE (Warum es für sie von wesentlicher Bedeutung ist):

Qualitätssicherung | Budgetschutz | Vertrauen in den Anbieter

INTERESSE (Was sie tatsächlich benötigen):

Klare Qualitätsstandards | Transparente Berichterstattung | Frühwarnsystem bei Verzögerungen

ZINSBASIERTE LÖSUNG:

„Lassen Sie uns messbare Qualitätsmeilensteine und wöchentliche Fortschrittsberichte festlegen, um Probleme frühzeitig zu identifizieren.“



Grundgedanke: Hinter jeder Position verbirgt sich ein Interesse. Erkennt man dieses, findet man auch die Lösung.

Mediation und alternative Konfliktlösung (ADR)

Mediation: Eine neutrale dritte Partei unterstützt zwei Parteien dabei, eine für beide Seiten akzeptable Lösung zu erarbeiten.



WANN MEDIATION ANWENDUNG FINDEN SOLLTE:

- **Beziehungen sind wichtig (du wirst fortfahren) (arbeiten)**
- **Beide Parteien sind bereit zur Zusammenarbeit.**
- **Das Problem ist vielschichtig und betrifft zahlreiche Aspekte.**
- **Perspektive**
- **Sie möchten die Beziehung aufrechterhalten.**
- **Eine Partei zeigt keine Verhandlungsbereitschaft.**
- **Es liegt ein möglicher Rechtsverstoß vor.**

Schiedsgerichtsbarkeit/
Gerichtsbarkeit)

QUELLEN: Richtlinie 2013/11/EU | ADR-Netzwerke

MEDIATORROLLE:

- ✓ Hört beiden Parteien unvoreingenommen zu ✓ Klärt Positionen und Interessen ✓
- Schlägt innovative Lösungen vor ✓
- Fördert den Austausch ✓
- Unterstützt bei der Ausarbeitung einer Vereinbarung ⚠ Entscheidet NICHT, wer im Recht ist oder nicht

Aspekt	Alternative Streitbeilegung / Mediation	Rechtsstreitigkeiten
Kosten	500–2.000 €	5.000–50.000 €+
Zeit	1–3 Monate	1–3 Jahre
Beziehung	Häufig erhalten	Häufig beschädigt
Vertraulichkeits	Private Akteure	Öffentliche Akte –
kontrolle	entscheiden	Entscheidung des Richters
Ergebnis	Eine Win-Win-Situation ist erreichbar.	Ein Sieger, ein Verlierer

Grundgedanke: Mediation erfordert zwar anfänglich finanzielle Mittel, spart jedoch Tausende von Euro an Anwaltskosten und bewahrt die Beziehungen.



Co-funded by
the European Union

Konfliktprotokoll: Vier Schritte von der Prävention zur Lösung

SCHRITT 1 – PRÄVENTION (Woche 1–4, Beginn des Vertrags) Maßnahmen:

- ✓ Rollen und Verantwortlichkeiten im Vertrag eindeutig festlegen ✓
- Kommunikationsplan erstellen (wöchentliche Treffen) ✓ Deutliche Leistungsstandards und Qualitätskennzahlen festlegen ✓ Mögliche Risiken und Strategien zur Risikominderung identifizieren

SCHRITT 2 – FRÜHZEITIGER EINGRIFF (Woche 4–8, falls ein Problem auftritt) Maßnahmen:

- ✓ Vereinbaren Sie ein persönliches Gespräch mit der betroffenen Person ✓
- Dokumentieren Sie das Problem per E-Mail ✓ Schlagen Sie zwei bis drei Lösungen vor ✓ Erstellen Sie einen Aktionsplan sowie einen Zeitrahmen ✓
- Planen Sie ein Folgetreffen

SCHRITT 3 – ESKALATION (Woche 8–12, falls nicht gelöst) Maßnahmen:

- ✓ Formelles Treffen mit der Geschäftsführung anberaumen + Mediation ✓
- Vertragskonditionen und -verpflichtungen überprüfen ✓ Interessen (nicht nur Positionen) neu bewerten ✓ Bei Bedarf einen externen Mediator hinzuziehen ✓
- Vereinbarung dokumentieren

SCHRITT 4 – FORMELLE BESCHLUSSFOLGERUNG (Woche 12+, falls weiterhin ungelöst) Maßnahmen:

- ✓ Formelle Streitbeilegung
- ✓ Alternative Streitbeilegung (ASB) oder Schiedsverfahren
- ✓ Gegebenenfalls rechtliche Überprüfung
- ✓ Dokumentation für ein potenzielles Gerichtsverfahren

Grundprinzip: Alles dokumentieren. Ein frühzeitiges Eingreifen löst 80 % der Konflikte, bevor sie eskalieren.

VORLAGE –

KONFLIKTPROTOKOLL:

Datum: [] Problem: []

Beteiligte: [] Ergriffene

Maßnahmen: [] Geplantes

Lösungsdatum: [] Status:   Eskaliert

Konfliktmanagement: Wichtige Informationen, die Sie kennen sollten

WICHTIGSTE ERKENNTNISSE:

- ✓ Die meisten Konflikte können durch klare Kommunikation und sorgfältige Dokumentation vermieden werden.
- ✓ Ein frühzeitiges Eingreifen (innerhalb weniger Wochen) weist eine Erfolgsquote von 80–90 % auf.
- ✓ Hören Sie aktiv zu, um die Interessen zu erfassen, nicht nur die Positionen.
- ✓ Interessenorientierte Verhandlungen führen häufig zu Win-Win-Lösungen.
- ✓ Mediation ist kostengünstiger und schneller als ein Gerichtsverfahren.
- ✓ Ein formelles Konfliktprotokoll sichert eine systematische und professionelle Reaktion.
- ✓ Die Richtlinie 2013/11/EU fordert die Berücksichtigung alternativer Streitbeilegungsverfahren in zahlreichen Streitigkeiten.

REFLEXIONSFRAGE: Berichten Sie von einem Konflikt, den Sie erlebt haben.

Erfahrung in der Vertragsgestaltung.
Wie wurde das Problem behoben? Was haben Sie daraus mitgenommen?



Ihre Grundlagen: Module 1 bis 5 erfolgreich abgeschlossen

Sie haben sich grundlegende technische Fähigkeiten in den Bereichen Verträge, Finanzen und Wirkungsanalyse angeeignet. Nun sind Sie bereit, diese Kompetenzen umfassend anzuwenden – durch strategische Partnerschaften, die Ihre Reichweite erweitern.

Eine Reise in acht Modulen

✓ Was Sie erschaffen

haben

Modul 1: SPP-Grundlagen

Modul 2: Rechtliche Vorschriften

Modul 3: Unternehmensbedürfnisse

Modul 4: Angebotsvorbereitung

Modul 5: Verträge und deren Auswirkungen

GRUNDIERUNGSPHASE



EINFLUSSPHASE



SYSTEMISCHER WANDEL

3

→ Was steht als Nächstes an?

Modul 6: Partnerschaften

Modul 7: Sozialverträglichkeitsprüfung

Modul 8: Interessenvertretung

Zusammenfassung Modul 5 – Gesamte Übersicht

EINHEIT 5.1 – VERTRAGSLEBENSZYKLUS UND STAKEHOLDER-MANAGEMENT

Sie haben die sechs Phasen, die Rollen der Beteiligten, den Vertragsumfang sowie das Risikomanagement kennengelernt.

Sie haben nun die Möglichkeit, Verträge professionell von Anfang bis Ende zu verwalten.

EINHEIT 5.2 – FINANZMANAGEMENT UND KPI-ENTWICKLUNG

Sie haben die Budgetierung, die Cashflow-Planung, SMART-KPIs und Dashboards kennengelernt.

Sie können nun die finanzielle Leistung überwachen und Krisen vorbeugen.

EINHEIT 5.3 – MESSUNG UND BEWERTUNG DER SOZIALEN FOLGEN

Sie haben Kenntnisse über Veränderungstheorien, Ergebnis- und Wirkungsindikatoren sowie die Einhaltung der DSGVO erworben.

Sie sind nun in der Lage, den gesellschaftlichen Wert Ihrer Programme nachzuweisen.

EINHEIT 5.4 – KONFLIKTMANAGEMENT UND PROFESSIONELLE KONFLIKTLÖSUNG

Sie haben Kenntnisse in Konfliktprävention, interessenbasierten Verhandlungstechniken und Strategien der alternativen Streitbeilegung (ADR) erworben.

Sie können Konflikte nun auf professionelle Weise lösen und gleichzeitig die Beziehungen wahren.



REFLEXIONSFRAGE:

Welche der vier Kompetenzen ist bei Ihnen am ausgeprägtesten? Welche bedarf weiterer Entwicklung?

2. Welche spezifische Maßnahme werden Sie im kommenden Monat ergreifen, um das Wissen aus Modul 5 anzuwenden?

Kontrollpunkt: Sind Sie bereit für Modul 6?

*Selbstreflexion zur
Selbstbewertung*

✓ **Vertragsmanagement:**

Könnten Sie den Lebenszyklus eines Vertrags in sechs Phasen beschreiben?

Phasen?

✓ **Finanzielle**

Könnten Sie ein **Verantwortung-Dashboard** entwickeln?

✓ **Wirkungsmessung:**

Könnten Sie die Unterschiede zwischen
Outputs, Outcomes und Impacts erläutern?

✓ **Konfliktlösung:**

Kann man interessenbasierte Verhandlungen
anwenden?

Modul 6 verlagert den Fokus von der Vertragsverwaltung auf **AUFBAU VON PARTNERSCHAFTEN**

- Sektorübergreifende Kooperationsmodelle identifizieren,
- nachhaltige und langfristige Beziehungen entwickeln,
- kollaborative Managementtechniken anwenden und
- Vertrauen über institutionelle Grenzen hinweg aufbauen.

Sie werden
lernen: