

**Erkenntnisse aus einer Trägerbefragung  
zum ESF-Programm „Fachkräfte sichern: weiter bilden  
und Gleichstellung fördern“  
(Sozialpartnerrichtlinie des BMAS)  
2015 - 2022**

**Inhalt**

Einleitung.....	2
A Corona-Pandemie – Auswirkungen auf die Projekte .....	4
B Beteiligung von Unternehmen .....	5
C Einbindung der Sozialpartner .....	6
D Verstetigung in den Unternehmen .....	8
E Transfer .....	10
F Resümee .....	12

## Einleitung

In der Initiative „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ (2015 – 2022) wurden erstmals die zwei Handlungsfelder Weiterbildung und Gleichstellung in einem Programm zusammengeführt. In rund 170 geförderten Projekten wurden Ansätze zum Beispiel zum Aufbau von Personalentwicklungs- und Weiterbildungsstrukturen, Förderung von Chancengleichheit und Gleichstellung entwickelt und erprobt.

Die ESF-Sozialpartnerrichtlinie ist eine gemeinsame Initiative vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) mit den Sozialpartnern – der Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände (BDA) und dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB). Ziel war es, die Anstrengungen der Sozialpartner und betrieblichen Akteure bei der Fachkräftesicherung und Anpassung an den demografischen Wandel zu unterstützen. Dabei waren die Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften auf unterschiedliche Art und Weise eingebunden, zum Beispiel unterstützten sie dabei Unternehmen für die Vorhaben zu gewinnen, wirkten als strategische Partner in Projektbeiräten mit oder förderten den Transfer der Projektergebnisse.

Die Initiative wurde fachlich durch die Regiestelle „Fachkräfte sichern“ begleitet. Zu den Aufgaben der Regiestelle gehörte auch das programmbegleitende Monitoring. Dies umfasste u.a. regelmäßige Monitoring-Gespräche und jährliche (Träger-)Befragungen. In dem vorliegenden Ergebnispapier werden die wesentlichen Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Initiative „Fachkräfte sichern“ zusammenfassend dargestellt.

## Abschließende Trägerbefragung

In der Auswertung sind die Ergebnisse der Trägerbefragung aus 2022 dargestellt. Die Befragung, die im Zeitraum 20.04.2022 bis 21.07.2022 durchgeführt wurde, richtete sich direkt an die Projektträger. Ziel dieser Trägerbefragung war es, eine Einschätzung zu den Ergebnissen und Wirkungen des Programms zu erhalten. Von besonderem Interesse waren unter anderem die Themen der Einbindung der Sozialpartner in die Projekte, die Verstetigung von Projektergebnissen in den beteiligten Unternehmen und der Transfer in andere Branchen und/ oder Regionen sowie ein abschließendes Resümee unter der Fragestellung „Was hat sich bewährt?“. Insgesamt wurden 95 laufende und bereits abgeschlossene Projekte befragt. Davon konnten 29 vollständig ausgefüllte Fragebögen ausgewertet werden. Der Rücklauf betrug somit rund 31 Prozent. Aufgrund des geringen Rücklaufs können Darstellungen verzerrt sein. Daher werden die Ergebnisse der Trägerbefragung, sofern möglich, durch weitere Daten ergänzt.

Das erste Handlungsfeld „Aufbau von Personalentwicklungsstrukturen“ war in der Befragung<sup>1</sup> mit über der Hälfte an Projekten am stärksten vertreten. Knapp ein Drittel der Projekte wurden im vierten Handlungsfeld „Stärkung der Handlungskompetenz betrieblicher Akteure“ umgesetzt. Danach folgten die Handlungsfelder „Entwicklung lebensphasenorientierter

---

<sup>1</sup> Die Verteilung der Projekte insgesamt (Förderrunde 1-6, N=163) war ähnlich. Mehr als die Hälfte der Projekte waren im Handlungsfeld „Aufbau von Personalentwicklungsstrukturen“ zu verorten. Das Handlungsfeld „Stärkung der Handlungskompetenz betrieblicher Akteure im Hinblick auf Chancengleichheit“ war mit rund 21 Prozent der Projekte vertreten. Am wenigsten nachgefragt wurde das Handlungsfeld „Initiierung von Branchendiagnosen“ mit sechs Projekten. Insgesamt wurden 70 Prozent der Projekte in den drei Handlungsfeldern zur Weiterbildung durchgeführt, 30 Prozent der Projekte in den beiden Handlungsfeldern zur Gleichstellung.  
Quelle: Umsetzungsstand der DRV KBS – Stand September 2022.

Arbeitszeitmodelle und Karrierewegplanungen“ und „Aufbau von vernetzten Weiterbildungsstrukturen in KMU“ mit jeweils 10 Prozent. Dies ist bei der Betrachtung bzw. Interpretation der folgenden Ergebnisse zu berücksichtigen. Die Branchen, in denen die befragten Projekte umgesetzt wurden, waren sehr vielfältig: Der Sektor, in denen die meisten Projekte einzuordnen sind, ist der Gesundheitssektor (31 Prozent), gefolgt von verschiedenen Dienstleistungen (21 Prozent), der Metall- und Elektroindustrie (17 Prozent) und branchenübergreifenden Projekten (14 Prozent) (siehe Abbildung 1)<sup>2</sup>.

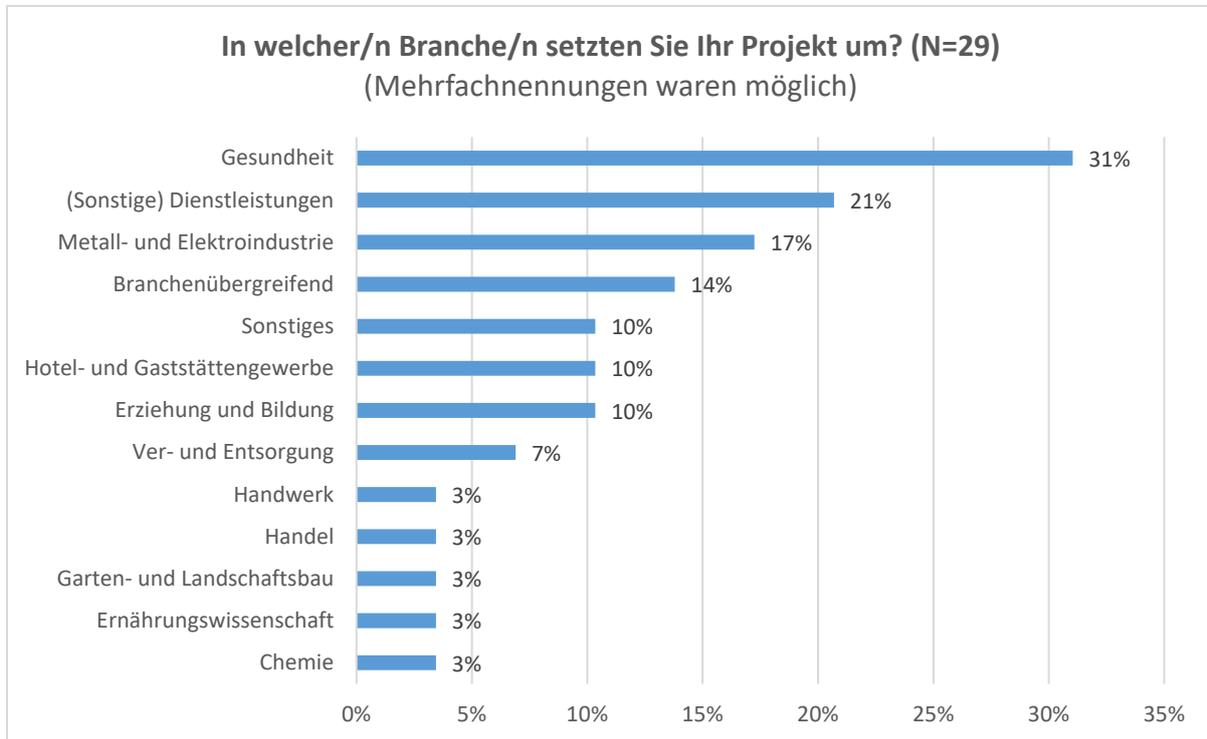


Abbildung 1: Branchenverteilung der befragten Projekte (Trägerbefragung der Regiestelle 2022)

Konzepte zur Förderung des Lernens, zum Aufbau von Weiterbildungsstrukturen, zu Qualifizierungen von Weiterbildungsmultiplikator\*innen und zur Verbesserung der Karrierechancen von Frauen waren die thematischen Hauptschwerpunkte, auf die jedes dritte befragte Projekt ausgerichtet war. Die Verantwortung für die Projektdurchführung trugen in der Regel Bildungsträger (62 Prozent) und Unternehmen (28 Prozent).

Die Trägerbefragung in 2022 zeigt auf: Mehrheitlich haben Fachkräfte (72 Prozent) und Führungskräfte (83 Prozent) in den Unternehmen von den Angeboten der Projekte profitiert (Mehrfachnennungen waren möglich). Knapp die Hälfte der Befragten benannte auch Nachwuchsführungskräfte, Frauen und Personalverantwortliche als Zielgruppe.

<sup>2</sup> Insgesamt gab es weniger Projekte, die branchenübergreifend aktiv waren, als in der Trägerbefragung. Die meisten Projekte (Förderrunde 1-6, N=163) gab es in diesen Branchen: 29 Projekte branchenübergreifend, 29 im Gesundheitswesen, 22 in der Metall- und Elektroindustrie und 18 in sonstigen Dienstleistungen.  
Quelle: Umsetzungsstand der DRV KBS – Stand September 2022.

## A Corona-Pandemie – Auswirkungen auf die Projekte

Die größte Herausforderung für die Projekte und damit verbunden die Programmumsetzung war die Corona-Pandemie. Je nach Branche befanden sich Beschäftigte teils in Kurzarbeit, andere waren in stärkerem Maße eingebunden und arbeitsbelasteter als zuvor (zum Beispiel „systemrelevante Bereiche“, Gesundheitsbranche), weitere wiederum schickten im Kontext von Abstandsgeboten ihre Beschäftigten ins Homeoffice und organisierten und strukturierten sich neu. Die Programmverantwortlichen und die beteiligten Projekte haben flexibel reagiert, sich schnell angepasst und passgenaue Lösungen gefunden. Nur so konnten die Projekte trotz aller gravierenden Einschränkungen weitergeführt und mit thematischen und methodischen Änderungen sowie zeitlichen Verschiebungen erfolgreich abgeschlossen werden.

Es zeigte sich, dass im Rahmen der Initiative „Fachkräfte sichern“ – ähnlich zu einem Fazit einer IAB-Studie<sup>3</sup> – unter diesen Krisenbedingungen insgesamt weniger Betriebe in die Qualifizierung ihrer Beschäftigten investierten. Die Ergebnisse der [Trägerbefragung](#) „Auswirkungen der Pandemie auf die Umsetzung von Projekten zur Weiterbildung und Gleichstellung Beschäftigter“ durch die Regiestelle (2021) bestätigte dies: Zwei Drittel der Teilnehmenden an der Trägerbefragung gaben an, dass die Bereitschaft von Unternehmen zu Weiterbildungsaktivitäten im Kontext der Pandemie gesunken sei. Dasselbe gilt für die Gleichstellungsprojekte, die im Rahmen der Initiative aktiv waren.

Dies zeigte sich für die Projektträger u. a. in unvorhergesehenen Herausforderungen zur Umsetzung geplanter Qualifizierungen im Bereich Weiterbildung und Gleichstellung: Zwei Drittel der Befragten gaben an, dass bereits fest eingeplante Unternehmen bzw. Beschäftigte im Kontext der Krise ihre Teilnahme an den Maßnahmen zunächst verschoben oder vorübergehend aussetzten. Zum Teil sagten eingeplante Unternehmen bzw. Beschäftigte ihre geplante Teilnahme am Projekt komplett ab (15 Prozent der Befragten). Als Reaktion auf die Kontaktbeschränkungen und der Verlagerung von Aktivitäten in den digitalen Raum gestaltete sich auch die Akquise bzw. Neugewinnung von Unternehmen zur Teilnahme an Weiterbildungs- und/oder Gleichstellungsmaßnahmen für 61 Prozent der Befragungsteilnehmenden schwieriger (siehe [Trägerbefragung der Regiestelle 2021](#), S. 3). Mehr als die Hälfte der Projektträger (56 Prozent) versuchten in dieser Situation u. a. mit dem Einsatz neuer Aufschlussformate zu reagieren (siehe ebenda).

Es ergaben sich zeitliche Auswirkungen: Viele Projektträger erreichten ihre Teilnehmenden-Zielzahlen nicht oder gerieten trotz vielfältiger Aktivitäten und projektspezifischer Anpassungen in Verzug. Viele Unternehmen hatten die Teilnahme an den Projektangeboten verschoben, ausgesetzt und abgesagt. Folglich mussten neue Unternehmen akquiriert werden, wodurch über drei Viertel der Träger zeitlichen umplanen musste. Für 40 Prozent der befragten Projekte bedeutete dies Veränderungen hinsichtlich der Projektfinanzierung, wie zum Beispiel das Nicht-Erreichen der geplanten Freistellungskosten, das Sinken des Anteils der Freistellungskosten an der Gesamtfinanzierung sowie das Einbringen privater Eigenmittel (siehe ebenda, S. 4). In einigen Fällen mussten auch die Gesamtausgaben reduziert werden.

Neben den finanziellen Auswirkungen kam es daher auch zu inhaltlichen Anpassungen und Veränderungen: Mehr als die Hälfte der befragten Projekte gab an, die Inhalte von

---

<sup>3</sup> Bellmann, L. et al. (2020): Weiterbildung in der Covid-19-Pandemie stellt viele Betriebe vor Schwierigkeiten, In: IAB-Forum 9. Dezember 2020, URL: <https://www.iab-forum.de/weiterbildung-in-der-covid-19-pandemie-stellt-viele-betriebe-vor-schwierigkeiten/> (Stand: 26.09.2022)

Qualifizierungskonzepten angepasst zu haben (siehe ebenda, S. 5f.). Wichtig wurden nun neue Qualifizierungsthemen, wie beispielsweise die Aufnahme von Inhalten wie „Führen auf Distanz“, „Mobiles Arbeiten“, „Vereinbarkeit Familie und Beruf“, „Personalentwicklung in Krisenzeiten“, „Nutzung digitaler Tools“ sowie „Digitales Lernen“. Dabei waren die Projektträger bestrebt, Qualifizierungsinhalte während der veränderten Pandemiebedingungen bedarfsorientiert zu gestalten.

Diesen veränderten inhaltlichen Bedarf bekamen insbesondere viele Gleichstellungs-Projekte zu spüren: Das Thema „Gleichstellung“ rückte während der Pandemie in vielen Betrieben noch mehr in den Hintergrund, dies erschwerte die Projektumsetzung. Einige Projekte benannten in den Monitoring-Gesprächen als Erfolgsfaktor zunächst andere Themen (u. a. Führung, Arbeitsorganisation) zu bearbeiten, um dann den „Fuß in der Tür“ für Themen der Gleichstellung und Chancengleichheit zu haben.

Nicht nur die Inhalte der Maßnahmen mussten angepasst werden, auch die Methodik und Didaktik der Angebote musste mit Blick auf die zunehmend digitalen Formate neugestaltet werden. 81 Prozent der Befragungsteilnehmenden gaben an, dass der Einsatz von Online-Seminaren im Projekt seit der Pandemie zugenommen habe (siehe ebenda, S. 5f.). Die Ergebnisse der Trägerbefragung und auch die Rückmeldungen aus den Veranstaltungen der Regiestelle weisen darauf hin, dass sich diese Verschiebung – hin zu digitalen Formaten – auch nach der Krise fortsetzen wird. Formate wie Online-Seminare/-Coachings, Blended-Learning sowie Selbstlernphasen ermöglichen Teilnehmenden eine hohe Flexibilität. Demzufolge können für Beschäftigte in mehreren Betrieben oder Standorten Maßnahmen umgesetzt werden. Darüber hinaus reduzieren sich für die Beteiligten Zeit- und Reisekosten. Ein weiterer Vorteil ist, dass mit digitalen Formaten den Beschäftigten neben den Qualifizierungsinhalten zugleich digitale Kompetenzen vermittelt werden. Jedoch zeigt sich in den Gesprächen mit den Trägern, dass nicht alle Beschäftigtengruppen (wie zum Beispiel in der Produktion von Betrieben) über eine entsprechende EDV-Ausstattung verfügen. Daher musste zunächst durch die Projektverantwortlichen gemeinsam mit den Unternehmen Sorge dafür getragen werden, dass die Zugangsvoraussetzungen zu solch digitalen Angeboten gegeben sind.

## **B Beteiligung von Unternehmen**

Die Akquise von Unternehmen war für die Projekte schon immer eine zeit- und arbeitsaufwändige Tätigkeit, die sich – wie oben beschrieben – durch die Pandemie verstärkte. Als Erfolgsfaktoren für die Einbindung wurde benannt, dass bereits gute Kontakte zum Unternehmen bestanden oder die Sozialpartner die Akquise unterstützten. In den Monitoring-Gesprächen berichteten die Projektträger, dass immer wieder Unternehmen abspringen oder zeitliche Verschiebungen entstehen. Für die Projektakteur\*innen stellte sich daher häufig die Frage, wie eine Zusammenarbeit verbindlicher gestaltet werden kann.

Im Rahmen der Initiative „Fachkräfte sichern“ wurden zum Teil Projektlots\*innen in den Unternehmen eingesetzt, die das Projekt inhaltlich und organisatorisch vor Ort unterstützten. Dieser Ansatz hat sich bewährt: So berichteten Projektverantwortliche eines Projektes, dass die dort eingesetzten Projektlots\*innen die betrieblichen Bedarfe besser einschätzen können und bei der Entwicklung und Erprobung von digitalen Weiterbildungsformaten mitgewirkt haben. Insgesamt gelang es, durch die Lots\*innen eine bessere Bindung mit den Unternehmen aufzubauen. Da es sich in der Regel um in den Unternehmen etablierte Ansprechpersonen

handelte (zum Beispiel im Personalbereich), die anders als externe Projektakteure direkt im betrieblichen Alltag sind und hier wirksam werden. Dies eröffnete Potenziale für die Verstetigung und damit Nachhaltigkeit von Projektergebnissen (siehe unter Punkt D - Verstetigung in den Unternehmen).

### C Einbindung der Sozialpartner

Als ein weiterer entscheidender Erfolgsfaktor hat sich das Miteinander der Betriebsparteien und Sozialpartner auf allen Ebenen erwiesen – im Betrieb, in der Branche, branchenübergreifend regional und auch in der Steuerungsgruppe der Initiative. Die Ergebnisse der abschließenden Trägerbefragung unterstreichen, dass die Sozialpartner den Transfer mitgestalteten, die Akquise von Unternehmen unterstützten, strategische Partner waren und in Projektbeiräten eingebunden waren und dabei beratende Funktion übernommen haben (siehe Abbildung 2).

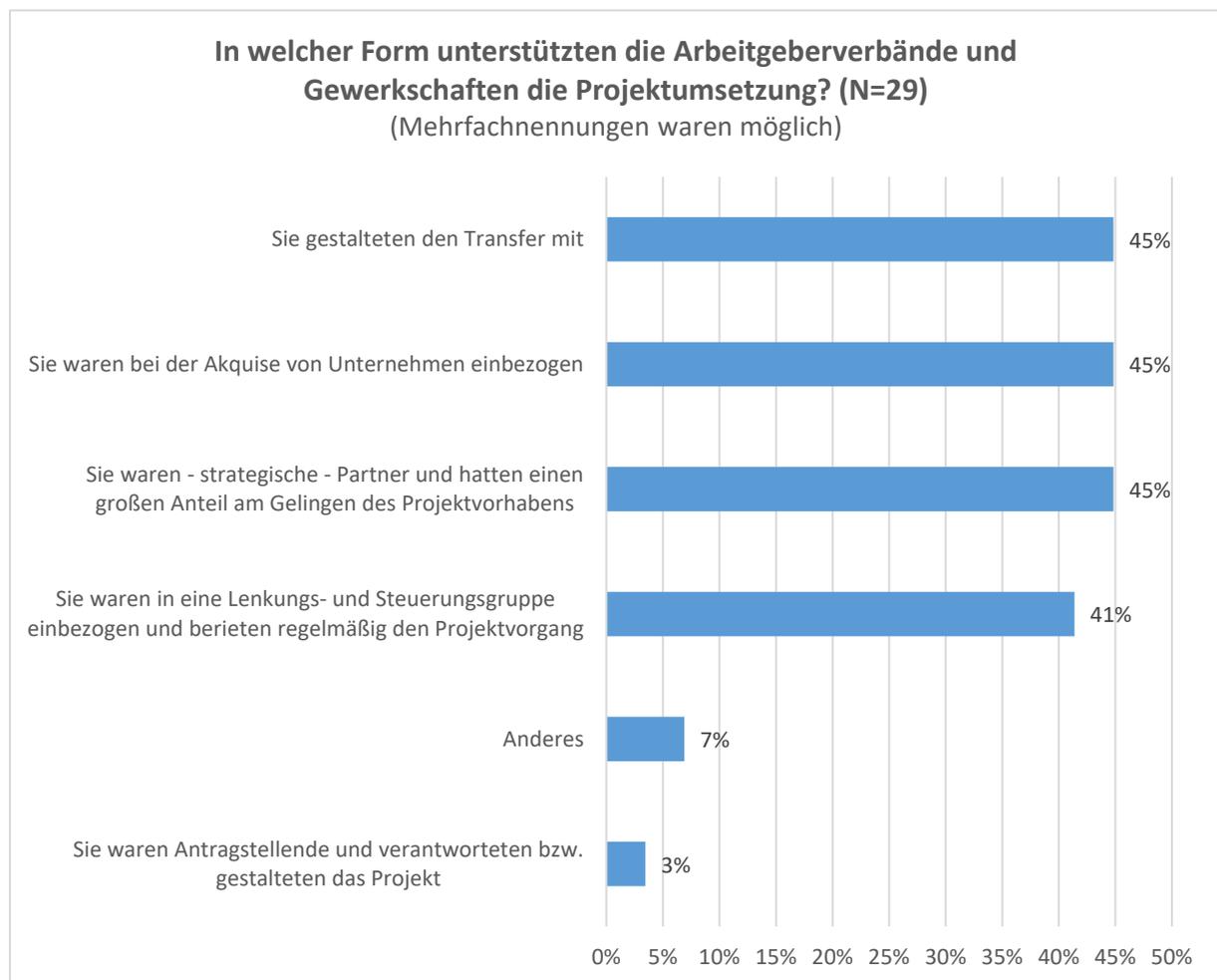


Abbildung 2: Unterstützung der der Projektumsetzung durch die Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften (Trägerbefragung der Regiestelle 2022)

Über die Hälfte der befragten Projektträger (55 Prozent) berichtete, dass die Sozialpartner mindestens auf zwei Wegen die Projektumsetzung unterstützten. Daher kann angenommen werden, dass sich die Unterstützung der Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften in der Praxis in vielfältigen Formen zeigte.

Weit über die Hälfte (69 Prozent) der Projektträger (N=29) standen in einem regelmäßigen Austausch mit den Arbeitgeberverbänden bzw. Gewerkschaften. Vor allem Informationsgespräche (90 Prozent) und der schriftliche Austausch über den Projektstand (50 Prozent) waren zielführende Kommunikationsstrategien (N=20; Mehrfachnennungen waren möglich). Der regelmäßige Austausch fand ebenfalls über Projektbeiräte (35 Prozent) und Abstimmungsgespräche statt (30 Prozent).

Bei der Frage, wie die Projektträger die Bedeutung der Einbindung der Sozialpartner einschätzen, zeigte sich, dass am häufigsten die Beteiligung in verschiedenen Projektabschnitten hilfreich war (siehe Abbildung 3). Insbesondere in der Konzeptionsphase bewerteten die Befragten eine Einbindung als hilfreich.

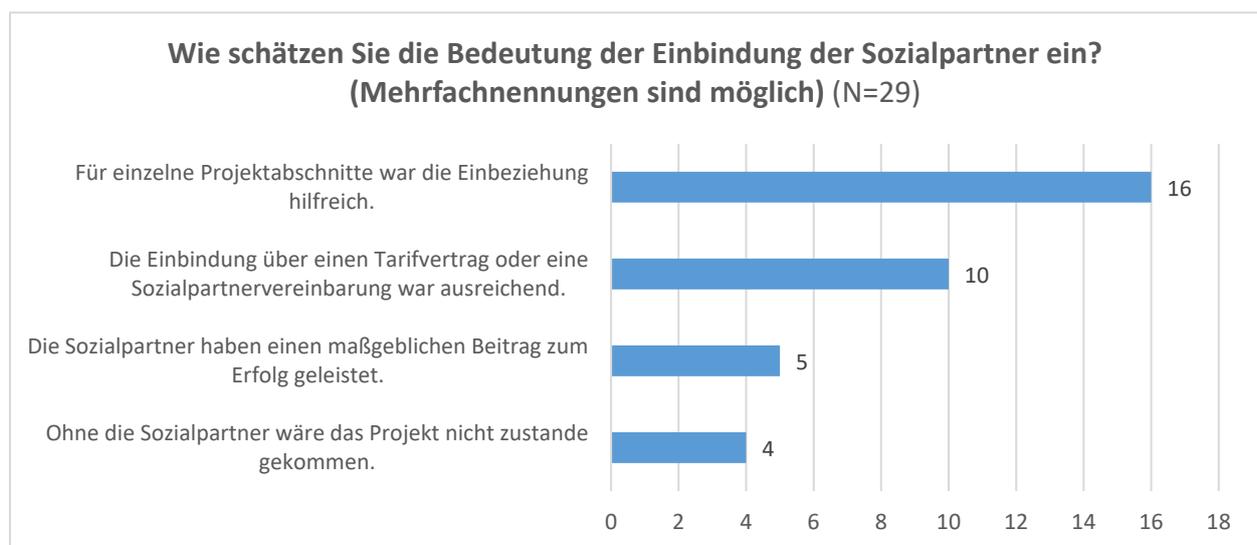


Abbildung 3: Einschätzung zur Einbindung der Sozialpartner (Trägerbefragung der Regiestelle 2022)

An zweiter Stelle wurde benannt, dass die Einbindung über einen Tarifvertrag oder eine Sozialpartnervereinbarung ausreichend war.

Die Praxis zeigt, dass eine Beförderung des Transfers in die Branchen am besten durch die direkte, kontinuierliche Einbindung der Sozialpartner in den Projekten gelingt. Teilweise haben die Sozialpartner selbst Projekte umgesetzt oder die Sozialpartner waren aktiv eingebunden in Form von Steuerungsgruppen und Projektbeiräten. So gelang es zum Beispiel durch den Beirat in einigen Projekten einen Transfer in die sozialpartnerschaftlichen Strukturen zu gewährleisten. In diesem Kontext ist auch ein Projekt beispielhaft zu benennen, indem als Transferziel in Kooperation mit dem Arbeitgeberverband sowie einem paritätisch besetzten Beirat gemeinsame Leitlinien zur Chancengleichheit im Handwerk entwickelt und verabschiedet wurden.

Die Ergebnisse der abschließenden Trägerbefragung (2022) verdeutlichen: Die Einbindung der Sozialpartner gelingt laut den Projekten dann, wenn eine regelmäßige Kommunikation und Informationsfluss sowie Wissensaustausch und Feedback mit den Sozialpartnern erfolgt oder sie das Projektgeschehen transparent vor Ort miterleben – diese Möglichkeit erschwerte die Pandemie. Ebenso müssen Interesse und Offenheit für das Thema bestehen und sie aktiv beteiligt und eingebunden werden. Ferner braucht es konkrete Ansprechpersonen bzw. regionale Partner bei den Sozialpartnern, einen stetigen Austausch und das Aufzeigen des Mehrwertes des Projekts. Zudem müssen ein Dringlichkeitsbewusstsein und ein tiefergehender Einblick in das Unternehmen bzw. Projekt geschaffen werden. Das sind insgesamt sehr „weiche“ Faktoren, die die Projektvertreter\*innen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit benennen.

## **D Verstetigung in den Unternehmen**

Die entwickelten Maßnahmen in den Projekten waren meist sowohl unternehmensspezifisch als auch unternehmensübergreifend. In geringem Umfang wurden Weiterbildungs- oder Gleichstellungskonzepte für eine ganze Branche entwickelt. Dies verwundert nicht weiter, da die Bedarfe in den Betrieben meist sehr unterschiedlich sind und daher betriebsspezifische Lösungen gefunden werden mussten (zum Beispiel im Hinblick auf passende Arbeitszeitmodelle).

Die Projekte setzten vielfältige Maßnahmen in den beteiligten Unternehmen um. Die Abbildung 4 der Trägerbefragung in 2022 vermittelt hierzu einen Überblick: Weiterbildungsmaßnahmen (82 Prozent), Bedarfsanalysen (59 Prozent) und Qualifizierung von Multiplikator\*innen (55 Prozent) wurden am häufigsten von den Befragten (N=29) benannt. Dies deckt sich mit den Angaben in den Monitoring-Gesprächen und zeigt auf, dass ein hoher Weiterbildungsbedarf bei den Beschäftigten bestand. Dabei waren die Weiterbildungsmaßnahmen sicherlich eine notwendige Voraussetzung, um das Know-how für organisationale Veränderungen zu vermitteln.

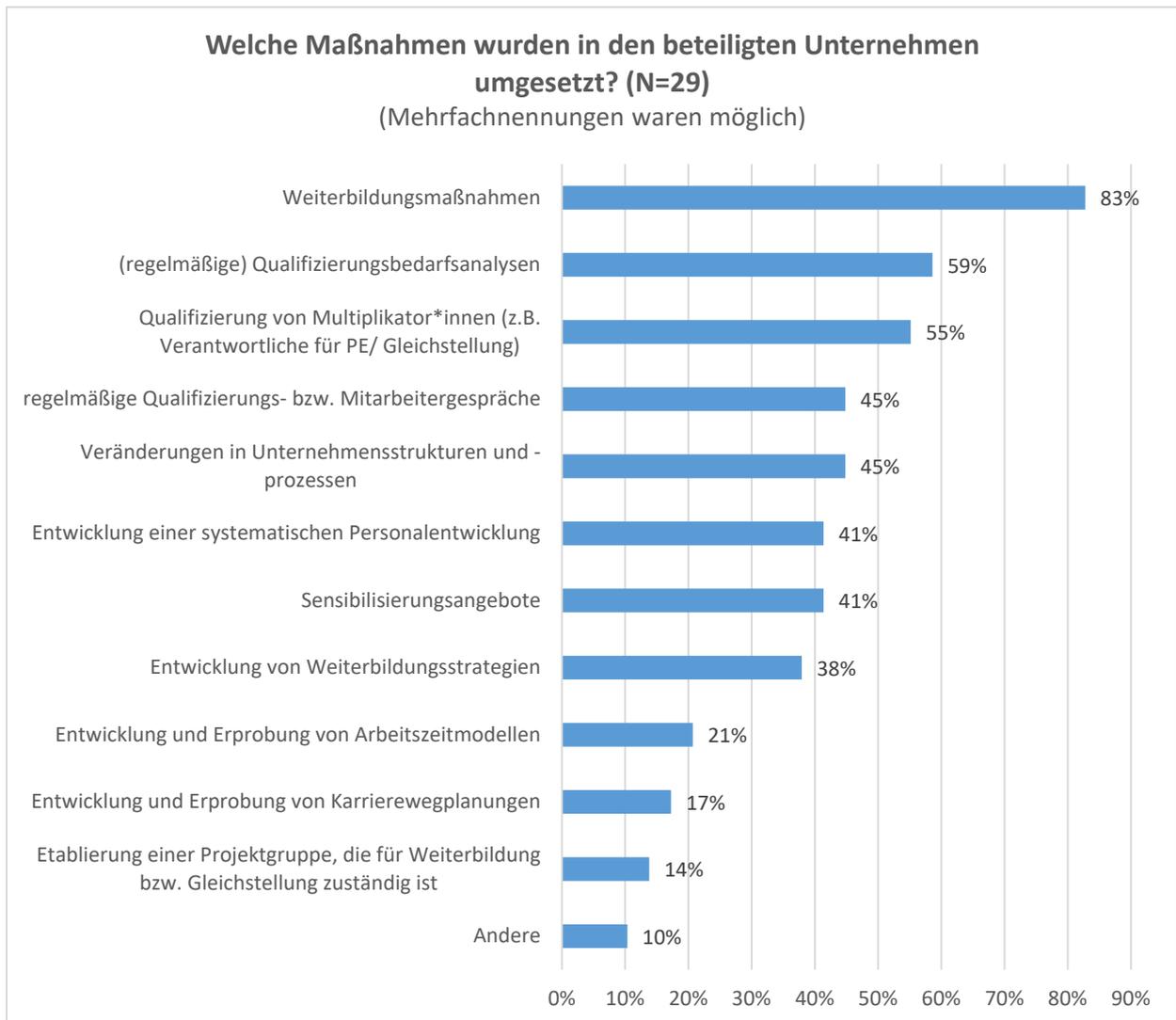


Abbildung 4: Umgesetzte Maßnahmen in den beteiligten Unternehmen (Trägerbefragung der Regiestelle 2022)

Die befragten Projekte (N=29) gaben zudem an, in den Unternehmen überwiegend Weiterbildungsmodule (Konzepte) (86 Prozent) und -angebote (76 Prozent), Qualifizierungen für Multiplikator\*innen (62 Prozent) sowie Leitfäden, Handbücher und Handlungsempfehlungen (62 Prozent) erstellt zu haben (N=29, Mehrfachnennungen waren möglich). Zudem wurden Analysen in den beteiligten Unternehmen (45 Prozent) durchgeführt und Personalentwicklungskonzepte (34 Prozent) umgesetzt. Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zu berücksichtigen, dass mehr als die Hälfte der befragten Projekte im Handlungsfeld „Aufbau von Personalentwicklungsstrukturen“ ihren Schwerpunkt hatten; folglich liegt hier eine thematische Häufung in Bezug auf die umgesetzten Maßnahmen vor. Erfreulich ist, dass in den beteiligten Unternehmen der befragten Projekte auch nach Projektende insbesondere Weiterbildungsangebote sowie Mitarbeiter- und Qualifizierungsgespräche fortgeführt werden.

Es wurden zum Beispiel Weiterbildungs-, Personalentwicklungs- und Gleichstellungskonzepten in den Unternehmen eingeführt und erprobt. Dies förderte die Verstetigung der Angebote in den Unternehmen, nämlich dann, wenn eine Überführung in die betrieblichen Prozesse und Strukturen gelang. Im Bereich „weiter bilden“ konnten zum Beispiel unternehmensinterne Weiterbildungsmanagementsysteme etabliert, systematische Mitarbeitergespräche sowie ein agiles Wissensmanagement eingeführt werden. Im Bereich Gleichstellen wurden u. a.

lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle implementiert, Multiplikator\*innen qualifiziert, die ihr Wissen in die Organisation tragen und Wertediskussionen für die Förderung eines Kulturwandels eröffnet. Daher wird der Aufbau von Strukturen in den Unternehmen als besonders wichtig erachtet, die einen organisationalen Wandel nachhaltig befördern. Dies kann durch den Einsatz von Multiplikator\*innen und internen Mentor\*innen bzw. Prozessbegleiter\*innen verstärkt werden. Wie unter Punkt B beschrieben, haben sich die Projektlots\*innen bewährt, die direkt die Projektumsetzung begleiten und Veränderungen in den Unternehmen unterstützen können.

Besonders interessant gestalten sich die Kompetenzbereiche, in denen sich die Beschäftigten der beteiligten Unternehmen entwickeln konnten. Fast alle befragten Projektträger (N=29) gaben an, dass soziale (z. B. Kommunikation und Teamarbeit; 93 Prozent) und persönliche Kompetenzen (z. B. Personalführung und Konfliktlösung; 79 Prozent) ausgebaut wurden (Mehrfachnennungen waren möglich). Dieses Ergebnis spiegelt sich auch in den Weiterbildungsinhalten wider, die sich besonders bewährt haben. Hier wurden insbesondere Formate zur Förderung von persönlichen (90 Prozent) und sozialen (86 Prozent) Kompetenzen benannt (Mehrfachnennungen waren möglich). Diese Tendenzen lassen sich durch wissenschaftliche Erkenntnisse belegen: So steigen die Anforderungen laut einer Betriebsfallstudie des Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) an die persönlichen und sozialen Kompetenzen branchenübergreifend aufgrund von Digitalisierungsprozessen.<sup>4</sup> Ähnliche Erkenntnisse liefert auch die „Future-Skills-Studie“ für die Industrie in Baden-Württemberg: Neben digitalen Schlüsselqualifikationen ist ein zunehmender Bedarf an überfachlichen Qualifikationen (wie zum Beispiel Flexibilität und Führungsfähigkeiten) in den Unternehmen zu verzeichnen.<sup>5</sup> Diese werden angesichts einer sich schnell verändernden und komplexen Arbeitswelt mit neuen Arbeitsformen benötigt. Der Digitalisierungsschub während der Corona-Pandemie veränderte zudem die Kommunikation und dies erforderte ebenfalls neue soziale und persönliche Kompetenzen im Umgang miteinander.

## E Transfer

In Bezug auf den Transfer wurden insbesondere Transferpublikationen und -veranstaltungen (überwiegend branchenbezogen und regional) umgesetzt. In die Transferaktivitäten waren in den befragten Projekten (N=29) vor allem die betrieblichen Akteure (79 Prozent) und in jedem zweiten Projekt (55 Prozent) die Sozialpartner eingebunden (Mehrfachnennungen möglich). 17 Prozent gaben „Andere“ wie zum Beispiel Beiräte, andere Projekte, Netzwerke, externe Expert\*innen sowie regionale und überregionale Kooperationspartner an. Dabei richteten sich die Transferaktivitäten überwiegend an Unternehmen (86 Prozent) und damit verbunden die Personalverantwortlichen (66 Prozent). In jedem zweiten befragten Projekt auch an die betrieblichen Interessenvertretungen (55 Prozent) und die Sozialpartner (52 Prozent, N=29, Mehrfachnennungen möglich). Knapp jedes fünfte Projekt adressierte die Transferaktivitäten auch an Bildungsträger (21 Prozent).

---

<sup>4</sup> Siehe Bundesinstitut für Berufsbildung – BIBB (Hg.) (2021): Betriebliche Weiterbildung, Lernformen und Kompetenzanforderungen – Ergebnisse der Betriebsfallstudien der CVTS5-Zusatzerhebung in Deutschland. URL: <https://www.bibb.de/dienst/veroeffentlichungen/de/publication/show/17238> (Stand: 26.09.2022)

<sup>5</sup> Siehe Agentur Q (Hg.) (2021): Future Skills: Welche Kompetenzen für den Standort Baden-Württemberg heute und in Zukunft erfolgskritisch sind. URL: [https://www.suedwestmetall.de/SWM/meldung.nsf/gfx/med\\_SWEB-C8FJ54\\_4B73AB/\\$file/2110211\\_Future-Skills\\_Final.pdf](https://www.suedwestmetall.de/SWM/meldung.nsf/gfx/med_SWEB-C8FJ54_4B73AB/$file/2110211_Future-Skills_Final.pdf) (Stand: 27.09.2022)

Die Abbildung 5 zeigt auf, dass in über der Hälfte der befragten Projekte Weiterbildungskonzepte und Informationsmaterialien entstanden sind. Auch Leitfäden und Projektwebseiten wurden zu mehr als 40 Prozent benannt.

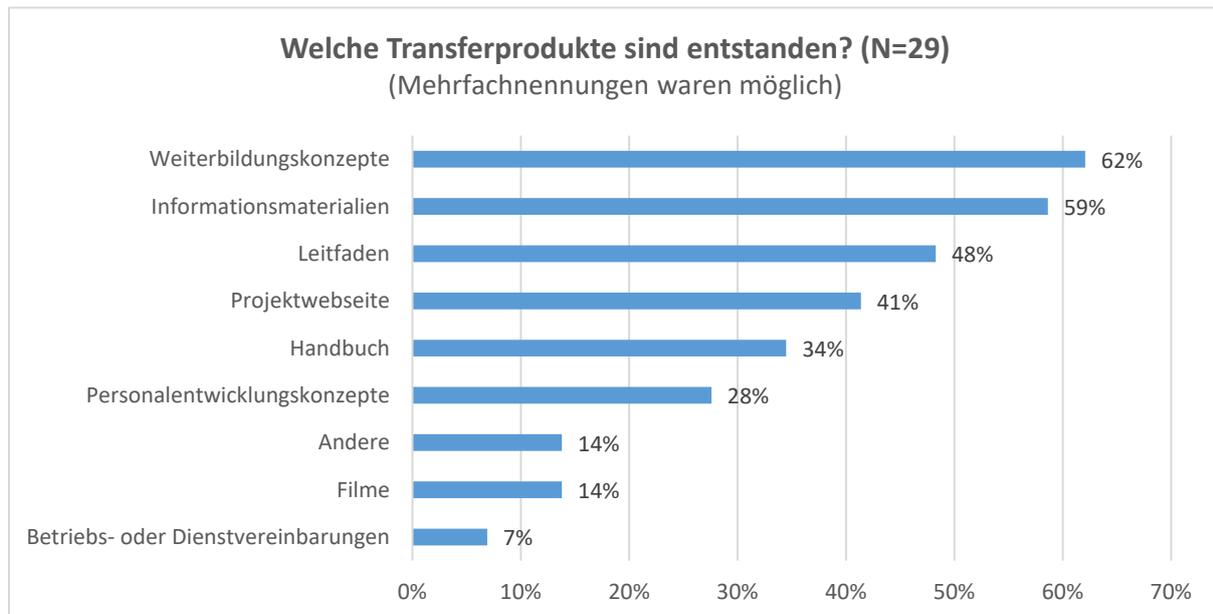


Abbildung 5: Entstandene Transferprodukte (Trägerbefragung der Regiestelle 2022)

Erfreulich ist, dass 14 Prozent der Projekte (N=29) angaben, eigene Netzwerke ins Leben gerufen zu haben oder in fast jedem vierten befragten Projekt Netzwerke genutzt wurden. An den Netzwerken waren meist am Projekt involvierte Unternehmen, die Sozialpartner oder Unternehmen anderer Branchen beteiligt. Sie dienten vorwiegend dem Erfahrungsaustausch, der Sensibilisierung der beteiligten Akteure und der Vernetzung von Unternehmen. Exemplarisch hierfür ist ein Projekt im Bereich Gleichstellen zu benennen, welches ein unternehmensübergreifendes Netzwerk ins Leben gerufen hat. Dieses Netzwerk hat die Aufgabe, den Erfahrungsaustausch unter den Frauen und deren Netzwerkbildung zu fördern.

In diesem Kontext sind die Projekte des 6. Förderaufrufs zu erwähnen: Sie haben bewährte Essenz guter Praxis aus den Vorprojekten genutzt und in neuen Projektkontexten bzw. anderen Branchen und Regionen weiterentwickelt und verbreitet. So lag der Schwerpunkt dieser Projekte deutlich stärker auf dem Transfer und es fanden vergleichsweise mehr Aktivitäten hierzu statt.

Es gelang den Projekten auch, Ergebnisse und Erkenntnisse auf Bundesebene zu verbreiten: Durch den regelmäßigen Austausch mit den Sozialpartnern konnten Projekterkenntnisse eines Projektes in eine Bundesinitiative mit einfließen.

Insgesamt ist festzustellen, dass nicht alle Ideen und Planungen zum Transfer in den Projekten aufgegangen sind. Die Corona-Pandemie erschwerte beispielsweise den Aufbau von Netzwerken, die Durchführung von Transferveranstaltungen und die Projekte mussten inhaltliche Änderungen vornehmen.

Auf Programmebene gelang es den Transfer in die Bildungs- und Gleichstellungspolitik zu unterstützen: So gingen Ansätze aus der Initiative (beispielsweise Weiterbildungsmentor\*innen) in die Nationale Weiterbildungsstrategie (hier: Weiterbildungsmentor\*innen) mit ein. Der Rat der Arbeitswelt nahm in seinen Empfehlungen die Ergebnisse der Sozialpartnerrichtlinie auf

und stimmt darin überein, dass die Ressourcen und Kapazitäten für die betriebliche Weiterbildung zu stärken sind sowie u. a. Sozialpartner eng eingebunden werden sollten.<sup>6</sup>

## **F Resümee**

In der Trägerbefragung in 2022 wurde ebenfalls erfragt, was sich aus Sicht der Träger bewährt hat. Abschließend ist festzuhalten, dass aus Sicht der Projekte (N=29) überwiegend die Benennung von Umsetzungsverantwortlichkeiten in den Unternehmen (76 Prozent), regelmäßige Qualifizierungsgespräche (34 Prozent) und das Einrichten von Lenkungs- und Steuerungsgruppen (34 Prozent) zum Projekterfolg beigetragen haben (Mehrfachnennungen möglich). Mit Blick auf unternehmensexterne Strukturen war insbesondere der Aufbau von Netzwerken wichtig (31 Prozent). Von jedem sechsten Projekt (17 Prozent) werden auch externe Beratungsstrukturen als relevant benannt.

Die Einbindung der Sozialpartner hat sich insbesondere in der Konzeptionsphase des Projekts bewährt, hier wurden sie i.d.R. frühzeitig beteiligt (siehe Abbildung 6). Die Erfahrung aus der fachlichen Begleitung der Projekte zeigt, dass die Sozialpartner auch bei der Ansprache von Unternehmen unterstützten. Außerdem war die Mitwirkung der Personalverantwortlichen durchgängig für die Konstituierungs-, Durchführungs- und Abschlussphase unterstützend. Sie sind wichtige Akteure, die teilweise qualifiziert wurden, aber auch die Veränderungen in den Unternehmen initiierten und begleiteten. Darüber hinaus spielten die Führungskräfte in den letzten beiden Phasen eine wichtige Rolle (siehe ebenda). Ihre Beteiligung war wichtig, da sie Entscheidungsträger sind und die angestoßenen Impulse zu Veränderungen in ihrer Organisation umsetzen und beförderten.

---

<sup>6</sup> Siehe auch: Rat der Arbeitswelt (2021): Vielfältige Ressourcen stärken – Zukunft gestalten. URL: [https://www.arbeitswelt-portal.de/fileadmin/user\\_upload/awb\\_2021/210517\\_Arbeitsweltbericht\\_bf.pdf](https://www.arbeitswelt-portal.de/fileadmin/user_upload/awb_2021/210517_Arbeitsweltbericht_bf.pdf) (Stand: 05.10.2022), S. 203.

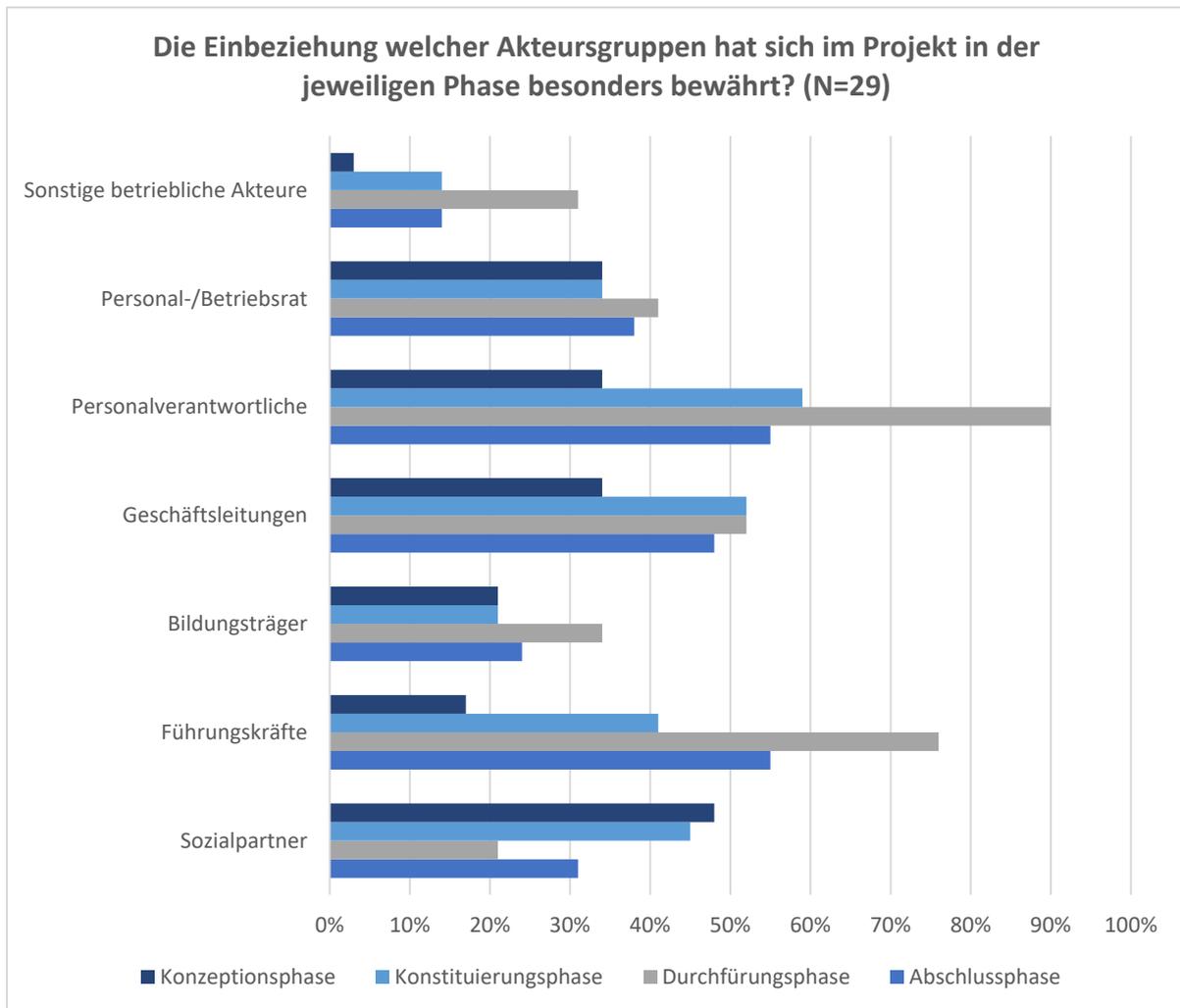


Abbildung 6: Einbeziehung der Akteursgruppen in den einzelnen Phasen (Trägerbefragung der Regiestelle 2022)

Wie unter Punkt A beschrieben, mussten die meisten Projekte aufgrund der Corona-Pandemie auf digitale Weiterbildungsformate umstellen. Eben diese digitalen Seminare haben sich besonders bewährt, und wurden ebenso häufig wie Präsenzveranstaltungen benannt. Beide Formate wurden von den befragten Projektträgern als wichtig erachtet und je nach Bedarf und Thema eingesetzt. Die befragten Projektträger gaben an, dass betriebsinterne Workshop/Tagungen und hybride Seminare oder Seminare mit Selbstlernphasen gut von den Teilnehmenden am Projekt angenommen wurden (siehe Abbildung 7).

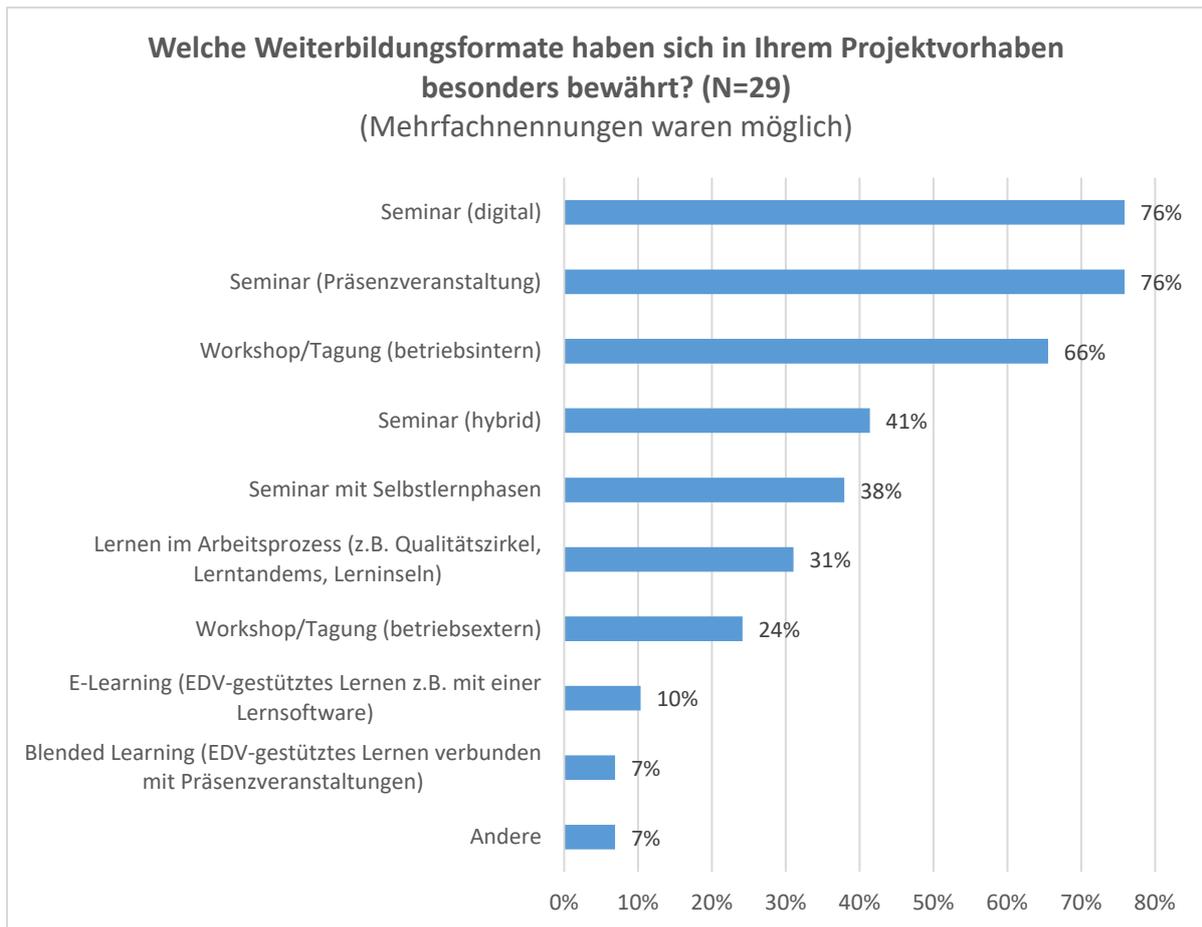


Abbildung 7: Bewährte Weiterbildungsformate in der Projektumsetzung (Trägerbefragung der Regiestelle 2022)

## Impressum

Herausgegeben von der Regiestelle „Fachkräfte sichern“

Das ESF-Bundesprogramm „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ (ESF-Sozialpartnerrichtlinie) wird gefördert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und den Europäischen Sozialfonds (ESF).



Stresemannstraße 121  
10963 Berlin  
Tel.: 030 417498-630  
Fax: 030 417498-610  
E-Mail: [info@regiestelle-fachkraefte-sichern.de](mailto:info@regiestelle-fachkraefte-sichern.de)  
Internet: [www.initiative-fachkraefte-sichern.de](http://www.initiative-fachkraefte-sichern.de)

Die Regiestelle wird gemeinsam vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) und dem DGB Bildungswerk durchgeführt.



Forschungsinstitut Betriebliche Bildung  
(f-bb) gGmbH  
Rollnerstraße 14  
90408 Nürnberg  
[www.f-bb.de](http://www.f-bb.de)



DGB Bildungswerk e. V.  
Franz-Rennefeld-Weg 5  
40472 Düsseldorf  
[www.dgb-bildungswerk.de](http://www.dgb-bildungswerk.de)