

# Initiative „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“

## „Sozialpartnerschaft als Erfolgsfaktor für Weiter- bildung und Gleichstellung“

### Transferprojekte aus dem 6. Förderaufruf



## Inhalt

Einleitung .....	3
Handlungsfeld 1 – Aufbau von Personalentwicklungsstrukturen .....	5
transfA+Ir – Arbeit und Innovation: Kompetenzen stärken +> Zukunft gestalten (branchenübergreifend).....	6
EtraTex (sonst. Dienstleistungen) .....	8
#MOIN SKK/TAV – Personalentwicklung und Veränderungen im Krankenhaus (Gesundheitswesen) ....	11
Kita im Wandel – partizipativ, inklusiv, professionell (Erziehung) .....	13
GaLaQ (Garten- und Landschaftsbau) .....	15
TransKAP (Gesundheitswesen) .....	16
TransKOK (Gesundheitswesen).....	17
VITA EST (Hotel- und Gaststättengewerbe).....	18
TransLOG – Weiterbildung und Personalentwicklungsstrukturen in Branchen mit logistischen Bereichen (branchenübergreifend).....	20
Transfer von PE Instrumenten für kommunale Einrichtungen passgenau: TransKompass (sonst. Dienstleistungen) .....	22
Digi-ZACK (sonst. Dienstleistungen) .....	24
PFAD: Das ESF-Projekt für Führungs- und Handlungskompetenz im digitalen Zeitalter (Erziehung) .....	26
Handlungsfeld 2 – Aufbau von vernetzten Weiterbildungsstrukturen in KMU .....	28
TransferChange 4.0 M-V (Metall- und Elektroindustrie).....	29
Handlungsfeld 4 – Stärkung der Handlungskompetenz betrieblicher Akteure zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern auch im Hinblick auf die Überwindung von Rollenstereotypen .....	31
Smart Gender – KMU sichern ihre Zukunft durch Gleichstellungsstrategien (branchenübergreifend).....	32
FUN – Führung und Vereinbarkeit 4.0 (Gesundheitswesen) .....	33
shift_culture – Das Leadership-Programm für Frauen* in der Kulturbranche (sonst. Dienstleistungen) ...	35
SoDivers (sonst. Dienstleistungen) .....	37
Digital Leadership (branchenübergreifend) .....	38
PROSTAFF – PROfessionalisierung der PerSonalenTwicklung zur Entschärfung der Belastungssituation von Arbeitnehmern in der PflEgEgEWirtschafT (Gesundheitswesen) .....	40
Fazit .....	42
Impressum.....	44

## Einleitung

Mit der [Förderrichtlinie zum Bundesprogramm des Europäischen Sozialfonds \(ESF\)](#) „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ (Sozialpartnerrichtlinie), die am 8. April 2015 veröffentlicht wurde, konnten die Anstrengungen der Sozialpartner und betrieblichen Akteure bei der Fachkräftesicherung und Anpassung an den demografischen Wandel erfolgreich unterstützt werden.

Die Initiative wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gemeinsam mit den Sozialpartnern – der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) – entwickelt.

Mit der Sozialpartnerrichtlinie wurde in den letzten Jahren ein geeignetes Qualifizierungsinstrument entwickelt, welches die Weiterbildungskultur in Unternehmen unterstützt, die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen fördert und neue Arbeitszeitmodelle erprobt.

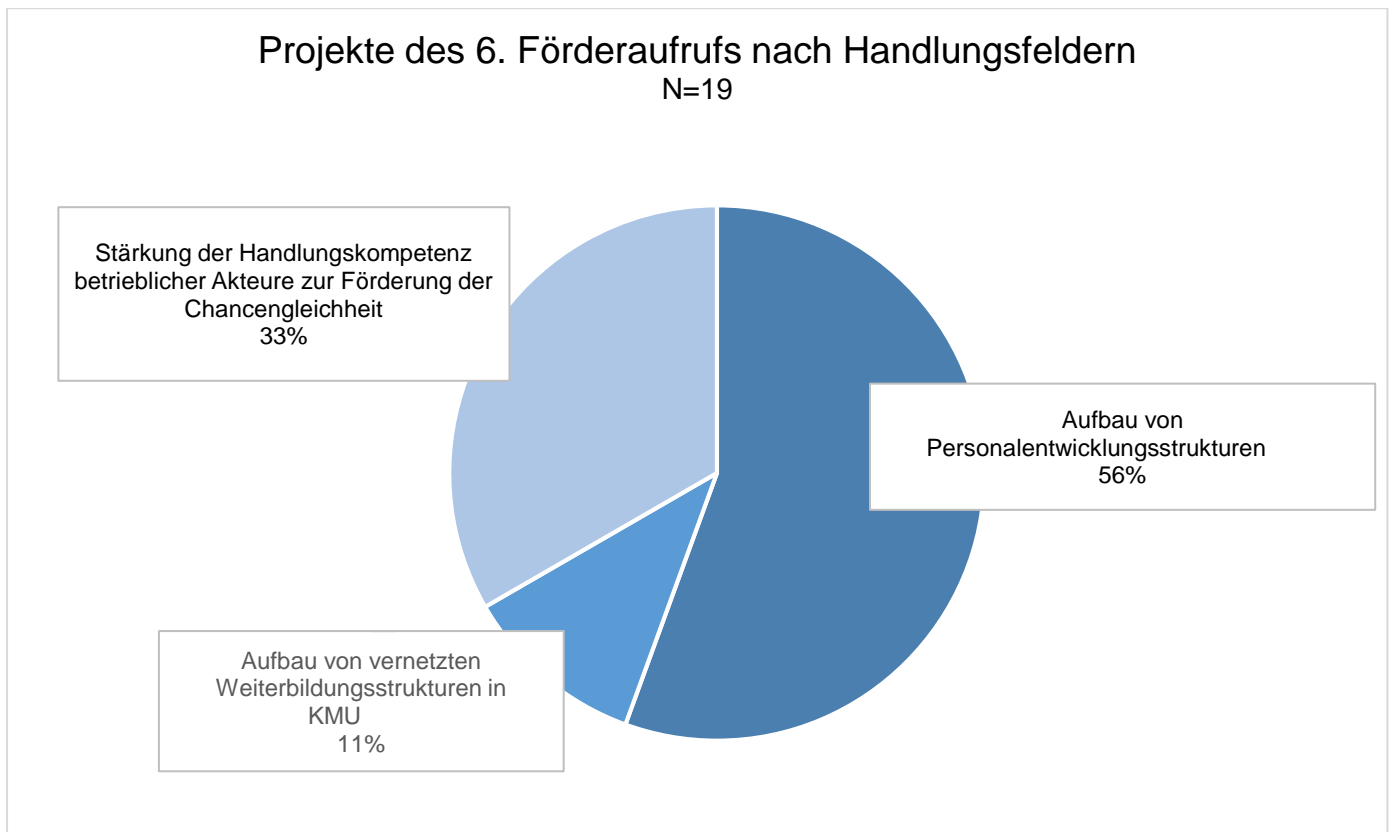
Dabei standen fünf Handlungsfelder im Mittelpunkt:

1. Aufbau von Personalentwicklungsstrukturen
2. Aufbau von vernetzten Weiterbildungsstrukturen in KMU
3. Initiierung von Branchendialogen
4. Stärkung der Handlungskompetenz betrieblicher Akteure zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern auch im Hinblick auf die Überwindung von Rollenstereotypen
5. Entwicklung lebensphasenorientierter Arbeitszeitmodelle und Karrierewegplanungen

Die starke Einbindung der Sozialpartner in die Gestaltung des ESF und die Einbindung betrieblicher Akteure in die Umsetzung des Programms förderte nicht nur Nachhaltigkeit, sondern trug auch dazu bei, Kompetenzbedarfe und Entwicklungstrends in den Branchen zu erkennen. Das Programm zeigte, dass sowohl Unternehmen als auch Sozialpartner großes Interesse an gemeinsamem Handeln haben.

Rund 170 Projekte wurden in den fünf Handlungsfeldern gefördert. Es fanden insgesamt sechs Förderaufrufe statt. Thematischer Schwerpunkt des 6. Aufrufs war der Transfer von Erkenntnissen und guten Ansätzen, die im Rahmen von Projekten der Richtlinie entwickelt wurden. Ziel war es, die Ergebnisse des Programms zugänglich zu machen und somit zu einer nachhaltigen Verankerung

in Betrieben und sozialpartnerschaftlichen Strukturen beizutragen. Gefördert wurden insgesamt knapp 20 Projekte, die in den folgenden Handlungsfeldern aktiv waren. Die Projekte und ihre wichtigsten Ergebnisse werden in den folgenden Ausführungen vorgestellt.



## Handlungsfeld 1 – Aufbau von Personalentwicklungsstrukturen

In diesem Handlungsfeld wurden u.a. folgende Ziele verfolgt:

- Entwicklung und Umsetzung von Konzepten der Personalentwicklung, z. B. Entwicklung von Qualifizierungsplänen
- Einführung von Diversity-Management
- Ermittlung des Kompetenz- und Weiterbildungsbedarfs
- Qualifizierung von Schlüsselpersonen in Unternehmen wie Fach- und Führungskräfte sowie Personalverantwortliche und Angehörige betrieblicher Interessenvertretungen zu Weiterbildungsmultiplikatoren, um auch unterrepräsentierte Beschäftigte besser zu erreichen
- Durchführung von Sensibilisierungs- und Qualifizierungsmaßnahmen insbesondere für ältere Beschäftigte, Frauen, An- und Ungelernte sowie Fachkräfte und Beschäftigte mit Migrationshintergrund
- Umsetzung von Konzepten zur Anpassung von Qualifikationen an steigende und sich verändernde Anforderungen und technologische Neuerungen insbesondere im Bereich der „Green Economy“
- Umsetzung von Konzepten zur Förderung des Lernens im Prozess der Arbeit insbesondere mit Blick auf alternde Belegschaften



# transfA+Ir – Arbeit und Innovation: Kompetenzen stärken +> Zukunft gestalten

Projektträger: IG Metall

01.06.2020 - 31.05.2022 (HF 1)

Kontaktdaten: [arbeit-innovation@igmetall.de](mailto:arbeit-innovation@igmetall.de) | [www.initiative-fachkraefte-sichern.de](http://www.initiative-fachkraefte-sichern.de)



## Zusammenfassung

Ziel von „transfA+Ir“ war es, gute und sichere Arbeit in der Transformation zu fördern. Die Ergebnisse der vorangegangenen A+I-Projekte wurden ausgewertet, mit den Ergebnissen des Transformationsatlasses abgeglichen und zielgruppenspezifisch aufbereitet. Insbesondere die Handlungsfelder Digitalisierung, Globalisierung und Klimaschutz sowie Qualifizierung und Beschäftigungssicherung standen dabei im Fokus. In 14 Betrieben wurden Pilotprojekte gestartet, in denen gemeinsam mit den Sozialpartnern die betrieblichen Transformationsthemen und konkrete Handlungsfelder identifiziert wurden. Darauf aufbauend wurden gemeinsame Prozesse entwickelt, mit denen sich die Handlungsfelder nachhaltig bearbeiten lassen.

Eine große Herausforderung für trans-fA+Ir war die pandemische Situation und daraus resultierende Krisensituationen in den Betrieben. Neue, insbesondere digitale Ansätze für die Projektarbeit und neue Wege der Sozialpartnerschaft mussten in kürzester Zeit entwickelt werden.

## Ergebnisse

transfA+Ir konnte auf einer Reihe von Ergebnissen der vorangegangenen Projekte aufbauen. Die Strukturen der IG Metall ermöglichten es außerdem, den Projektansatz branchenübergreifend und in unterschiedlichen Betriebsgrößen anzuwenden.

Eine Haupteckdaten des Projektes war, dass es für eine sozialpartnerschaftliche Gestaltung der Transformation ein gemeinsames Verständnis für die Priorisierung von Handlungsfeldern und darauf aufbauend von Bearbeitungsprozessen bedarf.

Daraus ist (neben den unterschiedlichen sehr individuellen Ansätzen in den Projektbetrieben) im Rahmen von transfA+Ir der Transformationsatlas 2.0 entstanden. Dieser besteht aus fünf Fragebögen, die zur Analyse der betrieblichen Situation und der betrieblichen Prozesse genutzt werden können. Neben der

Analyse können mit Hilfe der Fragebögen Prozesse für die betriebliche Arbeit geplant und gemeinsame Prioritäten für die Zusammenarbeit gesetzt werden.

Hauptadressat der Ergebnisse sind Betriebsräte, Vertrauensleute und Gewerkschaftssekretäre, um mit der Arbeitgeberseite in einen Dialog über die betrieblichen Herausforderungen der Transformation zu kommen. Die Arbeit mit dem Transformationsatlas 2.0 kann einerseits bei der Strukturierung der Betriebsratsarbeit unterstützen, andererseits aber ebenso für die Konkretisierung des sozialpartnerschaftlichen Vorgehens, bei der betrieblichen Gestaltung der Transformation, genutzt werden.

### Stimmen aus dem Projekt

*„Die Auswirkungen auf die Beschäftigten haben bisher im Transformationsprozess in der Stahlindustrie nur eine untergeordnete Rolle gespielt. Das muss sich dringend ändern. Mit dem trans>fA+Ir-Projekt haben wir die Chance, die Folgen für die Beschäftigten zu analysieren und Handlungsoptionen für unsere betriebliche Interessenvertretung zu entwickeln.“*

Peter Gruber, stellv. BR-Vorsitzender Salzgit-ter Flachstahl GmbH.

*„Im trans>fA+Ir-Projekt haben wir als Betriebsrat die Initiative ergriffen, das Thema digitale Zusammenarbeit proaktiv anzugehen. Wir wollen zusammen mit dem Arbeitgeber und unseren Beschäftigten Lösungen finden, die*

*ihnen Flexibilität ermöglichen und sie zugleich vor zunehmender Arbeitsverdichtung schützen.“*

Hans-Peter Kaballo, Betriebsratsvorsitzender bei Linde Engineering Pullach

## MODUL KLIMASCHUTZ



Klimaschutz

- Maßnahmen und Beschäftigtenprognose
- Strategie (UN, BR, Projekte)
- Ressourceneffizienz
- Digitalisierung und Arbeitsprozesse
- Tätigkeiten, Anforderungen bei Änderungen des Geschäftsmodells
- Qualifizierung

## MODUL GLOBALISIERUNG



Globalisierung

- Auftragsvergabe
- Unternehmensentscheidungen
- Europäischer Betriebsrat
- Weltweite Netzwerke / Internationale Gewerkschaftskontakte
- Aufbau von Strukturen im Ausland
- Europäische Aktiengesellschaft
- Arbeitsbedingungen in der Lieferkette und an ausländischen Standorten
- Verlagerung ins Ausland / Rückverlagerung aus dem Ausland
- Unternehmensgründung im Ausland

## MODUL BESCHÄFTIGUNGSSICHERUNG



Beschäftigungssicherung

- Veränderungen und Sicherheit der Arbeitsplätze
- Strategie
- Beschäftigungssicherung durch aktuelle bzw. neue Produkte und Dienstleistungen
- Qualifizierung bei der Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen
- Beschäftigung und Kosten
- Beschäftigung und Höhe der Arbeitszeit
- Beschäftigungssicherung durch Maßnahmen der Arbeitszeitreduzierung
- Beschäftigung durch Schichtarbeit
- Umgang mit Beschäftigungsabbau

## MODUL DIGITALISIERUNG



Digitalisierung

- Einsatz digitaler Technik
- Beschäftigtenprognose
- Strategie (UN, BR, Projekte)
- Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Datenschutz
- Arbeitsprozesse (Veränderungen..)
- Tätigkeiten (Auswirkungen, Belastungen..)
- Qualifizierung

## Zusammenfassung

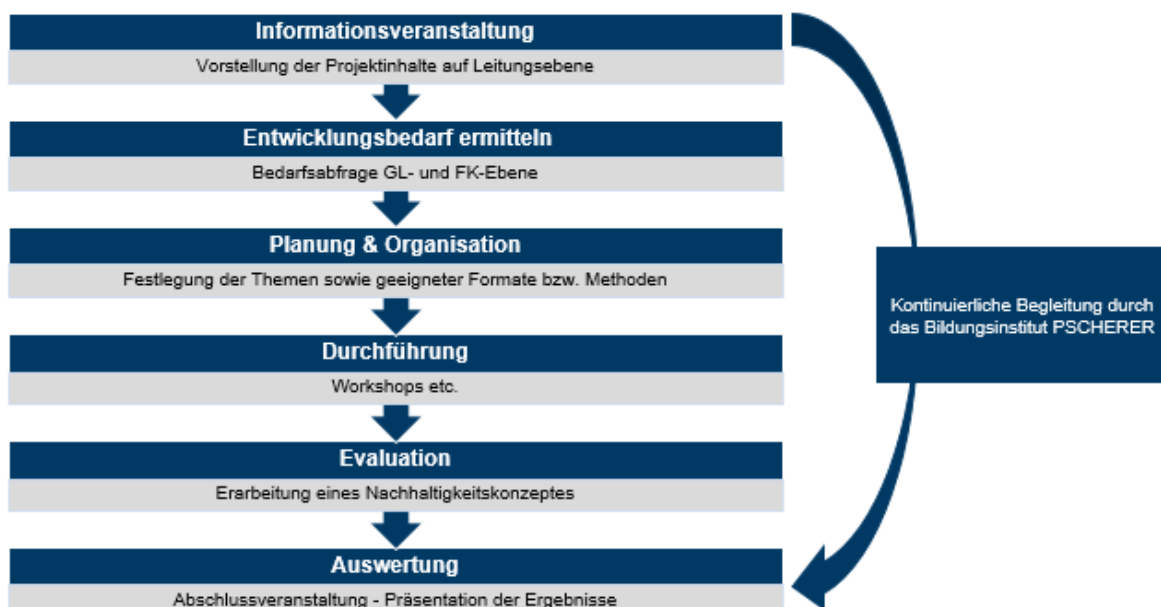
Nach der Absprache zwischen den Projektpartnern, dem Bildungsinstitut Pscherer gGmbH und dem Verband der Nordostdeutschen Textilindustrie (vti), gestaltete sich die Ausgangslage im Herbst 2020 im Zuge erneuter Lockdowns schwierig. Der nächste Schritt, die gezielte Ansprache von Unternehmen und diese zu informieren, konnte auf Wochen hin nicht persönlich erfolgen.

Somit wurden im Januar 2021 auf Einladung des Bildungsinstitutes Pscherers und des vti zwei Online-Meetings mit jeweils 10-12 Mitgliedsunternehmen des vti durchgeführt. Im Nachgang wurden auf jeweiliger Firmenebene individuelle Themenfelder, Formate und Inhalte besprochen. Es gab keinen vorgegebenen Themenkanon, denn die Unternehmen

sollten individuell an aktuellen Themen arbeiten können. Als Hauptinhalte kristallisierten sich sehr schnell Führungskräftecoachings (junge und erfahrene Führungskräfte) und der Bereich Kommunikation, meist auf Abteilungsebene, heraus.

In der praktischen Umsetzung erfolgte stets eine offene Abstimmung zwischen den Projektpartnern, den einzelnen Unternehmen und den Coaches. Der Ansatz war im Konsens, möglichst wenig Theorie und einen hohen Praxistransfer anzustreben. Feedback und Reflexion wurden je nach Bedarf stets ermöglicht und eingeräumt.

Die einzelnen Umsetzungsschritte sind in der nachfolgenden Grafik noch einmal dargestellt:





In der praktischen Projektumsetzung waren durch die sich ständig ändernde Pandemielage sehr kurzfristige Zeitfenster und Absprachen notwendig, was alle Projektbeteiligten im Rahmen der gültigen Bedingungen immer konstruktiv und pragmatisch umsetzten. Längere Zeitfenster durch mehrere Termine, wie z. B. für Führungskräftecoachings, ermöglichten auch eine gewisse Flexibilität.

Bei einigen beteiligten Unternehmen wuchs das Verständnis für individuelle Bedürfnisse der mittleren Führungsebenen (Schichtleiter\*innen, Teamleiter\*innen) und junger Mitarbeiter\*innen (Azubis, Werkstudent\*innen) durch die Rückmeldungen der Teilnehmer\*innen im Rahmen von speziellen Angeboten (individuelles Traineeprogramm für potentielle Führungskräfte als Orientierungsangebot, Azubi-Knigge für junge Mitarbeiter\*innen). Spürbare generelle positive Effekte waren ein besserer und regelmäßiger Austausch der Mitarbeiter\*innen untereinander und ein stärkeres Bewusstsein in den Unternehmen für kontinuierliche Führungskräftequalifizierungen.

Die längeren Lockdown-Phasen ohne Möglichkeit von Präsenzveranstaltungen sowie verstärkte Personalengpässe in Unternehmen waren stets eine große Herausforderung.

## **Ergebnisse**

Experteninterviews mit Hauptverantwortlichen bei den ausgewählten Unternehmen mit höherer Mitarbeiterbeteiligung arbeiten die durchgeführten Formate, Umfänge und Ergebnisse noch einmal heraus. Hinzu kommt die

Erarbeitung eines Nachhaltigkeitskonzepts als Handreichung für interessierte Stakeholder. Teil davon ist auch die Nachbefragung der Teilnehmer\*innen mit zeitlichem Abstand zu durchgeführten Veranstaltungen.

Als sehr produktiv erwies sich ein sechs- bis siebentägiger Zyklus für Führungskräftecoachings speziell für potentielle junge Führungskräfte als Komplettprogramm über ca. ein Jahr verteilt mit einem Abstand von mindestens vier bis acht Wochen zwischen einzelnen Seminaren.

Firmenübergreifende Workshops, wie z. B. zum Bereich Azubigewinnung für Personalverantwortliche, ermöglichten auch ein besseres Kennenlernen der Personalverantwortlichen untereinander. Ein Open-World-Café als Grundlage für strategischen Austausch der vti-Mitglieder untereinander bildet den Rahmen für Ansätze über das Projektende hinaus.

Ursprünglich war aus vorangegangenen Projekten angedacht, dass zumeist auf Firmenebene primär Gruppenformate genutzt werden sollten. In der Pandemiesituation wurde als Ersatz dafür teilweise auf Onlineformate zurückgegriffen, z. B. unterstützende Einzelcoachings. Oft wurde aufgrund der Vorteile von Präsenzformaten auch eine Terminverschiebung vollzogen. Präsenzformate in Unternehmen hatten meist sechs bis acht Teilnehmende und ermöglichten die intensivste Form des produktiven Austauschs.

Der Transfer in sozialpartnerschaftliche und intermediäre Strukturen erfolgte kontinuierlich

durch Veröffentlichungen in Firmenzeitungen, Projektaushängen und der Internetpräsenz der beteiligten Projektpartner. Die Hauptadressaten des Transfers für Personalentwicklungsmaßnahmen waren vorwiegend Führungskräfte, Personalmitarbeitende und Geschäftsführende. Erfolgsfaktoren waren die stets vertrauensvollen und verlässlichen Absprachen aller Beteiligten, der Mut zu neuen ungewohnten Formaten (Online-Schulungen) und die Offenheit, Angebote zu neuen Themen, wie z. B. Führungskräftecoachings in kleinen Unternehmen, auszuprobieren.

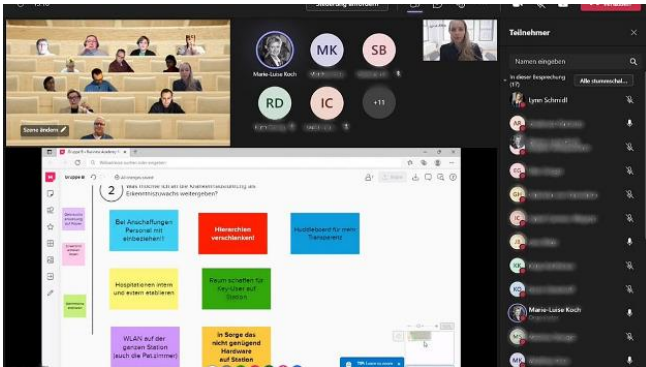
Im Rahmen des Projektes nahmen mehr als 135 Mitarbeiter\*innen aus zwei Forschungsinstituten und 13 Unternehmen der Textilbranche aktiv teil.

# #MOIN SKK/TAV – Personalentwicklung und Veränderungen im Krankenhaus

Projektträger: Business Academy Marburg GmbH

01.04.2020 - 31.03.2022 (HF 1)

Kontaktdaten: [info@academy-marburg.de](mailto:info@academy-marburg.de) [www.academy-marburg.de](http://www.academy-marburg.de)



## Zusammenfassung

Wir begleiteten das „Städtische Krankenhaus Kiel“ und das „Klinikum Gütersloh gGmbH“ aktiv bei digitalen Herausforderungen, Change-Management und Prozessorientierung, indem wir berufsgruppen- und hierarchieübergreifend Mitarbeitende in Veränderungsprozessen mit einer Qualifizierungsreihe unterstützten.

Die Module in Kürze:

- Veränderungs- und Innovationsmanagement
- Kommunikation, Strukturen und Teambuilding
- Unternehmens-, Lern- und Fehlerkultur
- Reflexion bzw. Transfer

Den Mitarbeitenden wurde die Chance geboten, sich am Aufbau von zukunftsfähigen Personalentwicklungsstrukturen zu beteiligen, an der Unternehmensentwicklung und -gestaltung mitzuwirken sowie ihre persönliche und

berufliche Entwicklung zu stärken. Gemeinsam erarbeiteten wir mit den Teilnehmer\*innen, was organisationale Personalentwicklung im digitalen Wandel nachhaltig benötigt.

## Ergebnisse

Die Inhalte waren Transfer Elemente aus vorherigen ESF-geförderten Projekten im Krankenhaussektor, die evaluiert und dort erneut angewendet wurden. Die Botschaften und unternehmerischen Weiterentwicklungsmöglichkeiten von den insgesamt 180 Mitarbeitenden der Kliniken wurden im Anschluss als Transfer an 70 Führungskräfte, zur Überführung in die unternehmerische Personal- und Organisationsentwicklung weitergegeben. Die Ergebnisse wurden ausgewertet und im Sinne eines Transfers festgehalten. Die Auswertung wird mit den zugrundeliegenden Transferprojekten verglichen, mit dem Ziel branchenspezifische Handlungsempfehlungen geben zu können.



Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der berufsgruppen- und hierarchieübergreifende Ansatz im Gesundheitssektor eine große Chance birgt, der auch in Zukunft weiterverfolgt werden sollte.

Beide Kliniken bauen nach Projektabschluss auf den Ergebnissen auf und arbeiten weiter an der digitalen Transformation unter Berücksichtigung der Personalentwicklungsstrukturen. Ein Arbeitsbereich Change-Management und eine Abteilung Prozessmanagement wurden dazu etabliert.



(Instagram: Zertifikatsverleihung SKK oder verschiedene Beiträge zum Projekt)



### Zusammenfassung

Aufgaben, Handlungsfelder und Herausforderungen (Fachkräftemangel, Attraktivität des Arbeitsfeldes) von Kindertagesstätten sind in den letzten Jahren massiv gewachsen. Im Gegenzug fehlt es jedoch an einer systematischen Umsetzung von Personalentwicklung und Nachwuchsförderung.

An diesem Punkt setzte das Transferprojekt mit einer Laufzeit vom 1. Juli 2020 bis zum 30. Juni 2022, mit über 26.000 Qualifizierungsstunden und über 35 kommunalen Trägern und mehr als 900 Kita-Fachkräften aus sechs niedersächsischen Landkreisen an.

Die Zielsetzung des Projektes lautete: Bündelung der Erkenntnisse und Formate aus erfolgreichen Vorläuferprojekten, ergänzt durch aktuelle Bedarfe, Übertragung von Projektergebnissen aus dem städtischen in den ländlichen Raum, Professionalisierung der Fach- und (Nachwuchs-)Führungskräfte, Herstellung von

Chancengerechtigkeit und Partizipation im Kita-Alltag sowie die Unterstützung und Erprobung von strategischer Personalentwicklung.

### Ergebnisse

Gerade in herausfordernden Zeiten muss ein klares und zukunftsorientiertes Signal gesetzt werden. Die pädagogischen Fachkräfte haben in den zwei Projektjahren bewiesen, dass sie bereit sind, Veränderungen anzunehmen, sich weiterzubilden und Verantwortung zu übernehmen.

Die Highlights des Projektes waren die hohe Weiterbildungsbeteiligung und Strahlkraft in die Fläche u. a. durch Einbindung der Sozialpartner sowie die starke Vernetzung und ein trägerübergreifender Austausch.

Über 300 Qualifizierungen mit bedarfsorientierten Formaten wurden angeboten: Offene Tageskurse und Langzeitqualifizierungen, Maßgeschneiderte Inhouse-Seminare und Teamentwicklungen, Trägerübergreifende Runde Tische und kollegiale Beratung sowie Fachtagungen. Kitarelevante Themen lauteten: Partizipation und Vorurteilsbewusste Bildung und Erziehung, Rechtliche Grundlagen und Kindeswohlgefährdung, Kommunikation und Interaktion mit (diverser) Elternschaft, Praxis-Mentoring, Qualifizierungen für (Nachwuchs-)Leitungskräfte, Generationenvielfalt,

Umgang mit Krisen und digitale Kompetenzen für Kitaleitungen.

Der Transfer bzw. die Transferprodukte setzen sich zusammen aus der Übertragung von im städtischen Raum erprobten Personalentwicklungskonzepten in den ländlichen Raum, einem Fokus nicht nur auf vertikale Karrieren – auch Fachkarrieren wurden in den Blick genommen, entwickelt und mit Blick auf ihre

Attraktivität hin diskutiert. Hinzu kam der Fokus auf den Transfer der Seminarinhalte in den Kita-Alltag, eine Prozessbeschreibung für systematische Personalentwicklung, inklusive kontinuierlicher Entwicklung von Weiterbildungsbedarfen der Fachkräfte sowie ein Videoleitfaden zum niedrigrschwelligen Einstieg in Live-Online-Seminare.

Live-Online-Seminare waren über das ganze Projekt hinweg mehr als eine Notlösung. Sie haben neue Konzepte ermöglicht und Chancen aufgezeigt. Wir sind stolz, dass wir die Kitafachkräfte begeistern und mitnehmen konnten.

Hier geht es zum Videoleitfaden: <http://www.bw-verdi.de/kitaimwandel>

## Zusammenfassung

Erhebungen im Jahr 2016 ergaben einen prekären Fachkräftemangel in der „grünen Branche“, welcher sich u. a. in einem Mangel an fachlichen Kompetenzen begründet. Im Projekt GaLaQ haben die Sozial- und Umsetzungspartner (IG Bauen-Agrar-Umwelt, Bundesverband Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau, Institut für Arbeitsfähigkeit) an dem Bedarf ausgerichtete, berufsständische Fort- und Weiterbildungsstrukturen entwickelt und erprobt, die Beschäftigten und Unternehmen gleichermaßen neue Perspektiven eröffnen. Zur Verstetigung der Strukturen wurden Multiplikator\*innen u. a. aus den beteiligten Bildungseinrichtungen geschult.

Erweitert wurden die fachlichen Inhalte um Aspekte der Gesundheit und Arbeitsfähigkeit. In einer begehbaren Ausstellung wurden wichtige Aspekte gesunder Arbeitsbedingungen ganzheitlich betrachtet und als einzigartige Team-Erfahrung für Betriebe greifbar gemacht.

## Ergebnisse

Bundesweit wurden rund 190 Beschäftigte aus 105 Betrieben im Garten- und Landschaftsbau erreicht. Hiervon sind ca. 60 Teilnehmende aus 25 Betrieben aus den alten Bundesländern, rund 130 Teilnehmende aus 45 Betrieben aus den neuen Bundesländern. Der

Branche wurden thematische und kompetenzorientierte Bildungspläne und ein erprobtes Prüfungssystem zur Erlangung eines branchengetragenen GaLaQ-Zertifikats übergeben. Beide Elemente sichern die jetzt schon stattfindende Zukunft des Ansatzes von GaLaQ. Weitere Kurse werden von beteiligten Bildungseinrichtungen angeboten und Prüfungen von einem Dreieck der beiden Sozialpartner und Bildungseinrichtungen selbst organisiert.

Die zahlreichen Qualifizierungen sowohl für An- und Ungelernte haben beruflich Kompetenzen weiterentwickelt sowie neue Vorarbeiter\*innen und Baustellenleiter\*innen hervorgebracht. Der wirkungsmächtigste Nutzen für den GaLaBau war einen systematischen und branchengetragenen Weg in neue berufliche Rollen entwickelt und erprobt zu haben. In Betriebsprojekten wurden zudem Betriebe qualifizierend unterstützt, Strategien für ein bedarfsgerechtes betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) zu erarbeiten und sich auf den Pfad der Umsetzung zu begeben.

## Zusammenfassung

Fachkräftemangel und Arbeitsverdichtung haben dazu geführt, dass personelle Entwicklung, Integration und Bindung von Mitarbeiter\*innen in Pflegeeinrichtungen immer schwieriger werden. Ein „weiter so“ gefährdet den Fortbestand der Einrichtungen. Um diesen Teufelskreis zu durchbrechen, sollen Arbeitende der Altenpflege durch digitale oder In-house-Weiterbildung in ihren methodischen Kompetenzen gefördert werden, dergestalt, dass sie unabhängig und selbstwirksam auf Herausforderungen vor Ort reagieren können. Eine große Herausforderung ist die Einführung der neuen Personalbemessung in der Langzeitpflege. Sie wird zur Chance, wenn Mitarbeitende, Mitarbeitervertretung und Management sich gemeinsam auf diese Herausforderungen vorbereiten können.

## Ergebnisse

In TransKAP wurden überbetriebliche Online-Workshop-Reihen mit Inhalten zur neuen Personalbemessung, Personalentwicklung und Integration durchgeführt. Innerbetrieblich konnten wir u. a. die Qualifizierungsbedarfsanalyse schulen, um eigenständige Bedarfsanalysen zu ermöglichen. Diese Teilnehmerorientierung hat in Pflegeeinrichtungen positive Transformationsprozesse angestoßen. Besonders erfolgreich gestaltete sich die Projektarbeit, wenn sie von Management, Mitarbeitenden und Mitarbeitervertretungen gemeinsam gesteuert wurden.

Ein wichtiges Ergebnis des Projekts ist auch, dass die personelle Situation in Pflegeeinrichtungen so angespannt ist, dass immer wieder auf die Teilnahme an geplanten Fortbildungen verzichtet werden musste. Als umso wichtiger hat sich daher im Laufe des Projekts die Digitalisierung der Lernformate und die Schulung der Führungskräfte in Mitarbeiter\*innenbeteiligung und Personalentwicklung erwiesen. Erreicht wurden über 2.000 Teilnehmende.





## Zusammenfassung

Krankenhäuser sehen sich seit vielen Jahren mit großen Herausforderungen konfrontiert: Fachkräftemangel, Digitalisierung, sich wandelnde Arbeitswelt, Integration neuer Mitarbeiter\*innen und Berufsgruppen stehen kaum Konzepte und Fachkräfte zur Bewältigung gegenüber. Nachhaltige Personalentwicklung taucht erst neu auf dem Radar auf und Mitarbeiter\*innenbeteiligung findet nur in wenigen Ausnahmen statt. Die Sorgen des Alltags stehen der Erstellung nachhaltiger Konzepte im Weg und kommt es doch zur Umsetzung, findet diese zu oft nach Top-Down-Prinzipien statt. In TransKOK bieten wir praktische Methoden und Schulungen an, um diesen Herausforderungen praxisnah zu begegnen.

## Ergebnisse

In betrieblichen und überbetrieblichen Veranstaltungen wurde für die Themen Personalentwicklung, Integration und gute Führung sensibilisiert und gemeinsam daran gearbeitet, Kompetenzen zu erlangen, um praxisnah Veränderungen herbeizuführen. Die Teilnehmer\*innen zeigten eine hohe Motivation, an Veränderungen durch Beteiligung mitzuwirken. Durch ihre Expertise konnten Veränderungen stets praxisnah erfolgen. Sobald glaubhafte Beteiligung möglich war, schlugen Widerstände in Tatkraft und Kreativität um.

Der sozialpartnerschaftliche Ansatz, den TransKOK verfolgt, hilft diese Veränderungen nachhaltig im Unternehmen zu verwurzeln. Wir hoffen, dass mehr Krankenhäuser verstehen, dass Pflegende, Betriebsräte und Geschäftsführung hinsichtlich Entwicklung, Bindung und Gewinnung von Personal gleiche Ziele haben und arbeitsintegriertes Lernen als Chance erkannt wird, Personalentwicklung trotz und gerade wegen des Fachkräftemangels zu etablieren.

# VITA EST

Projektträger: hiba impulse GmbH Berlin

01.07.2020 - 30.09.2022 (HF 1)

Kontaktdaten: [oliver.jentsch@hiba-impulse.de](mailto:oliver.jentsch@hiba-impulse.de) | [hiba-impulse.de](http://hiba-impulse.de)

## Zusammenfassung

Fünf erfolgreiche Projekte aus Ostdeutschland und Berlin mit ihren spezifischen Handlungsansätzen, aus unterschiedlichen Förderschwerpunkten fügten sich aus einer projektübergreifenden Arbeitsgruppe HoGa vital zu einem systematischen Puzzle zusammen. Schwerpunkte des Systems sind Personalentwicklung, Gleichstellung, Digitales Lehren und Lernen, Talentmanagement im Betrieb im Hinblick auf informell erworbene Kompetenzen sowie Umgang, Kommunikation und Führung in ethnisch heterogenen Belegschaften. Modellbetriebe wurden im Projekt ostdeutschlandweit identifiziert, bei denen sich das Puzzle aus Einzelteilen einzelner Projekte zusammensetzen würde. Es beginnt mit Entwicklungswerkstätten für eine einheitliche Problemsicht, ein abgestimmtes Zielspektrum und der Entwicklung eines Handlungskonzeptes „Hotel Schöne Aussicht 2025“. Einzelne Elemente des Handlungskonzeptes zu den Schwerpunkten des Vitalitätssystems wurden im Folgenden als Bausteine seminaristisch umgesetzt. Nicht mehr ad-hoc werden einzelne Themen im Unternehmen bearbeitet, sondern vor dem Hintergrund einer klaren Strategie für ein Vitalitätsmanagement der Zukunft mit sich verändernden Rahmenfaktoren zur Erhaltung von Wettbewerbs- und

Leistungsfähigkeit der Betriebe. Die Resonanz war positiv, ein qualitativer Quantensprung ist erfolgt, da es einen Systemansatz für ein erfolgreiches Fachkräftemanagement gibt. Das Pandemiegeschehen war eine große Herausforderung.

## Ergebnisse

Die Pandemie hat es ein wenig verhindert, ein breites Interesse zu erzeugen. Dennoch, für Sachsen entstand im Januar 2021 eine eigene Sozialpartnervereinbarung mit Moderation von hiba impulse, sodass auch sächsische Betriebe vom Know-how des Konzeptes VITA EST profitieren konnten. Insbesondere das Instrument „Entwicklungswerkstatt“ für Betriebe, die als Grundlage für weiteres Seminarge-schehen diente und so das System „Vitalitätsmanagement“ im Betrieb etabliert hat.

Transferwege sind eher von Betrieb zu Betrieb zu verstehen. Ein struktureller neuer Branchenansatz kam wegen der Pandemie noch nicht zustande, dazu waren die Branchenakteure insgesamt zu sehr mit Bestandssicherung in den Lockdowns befasst. Der Austausch zwischen den Betrieben führte jedoch zu weiterer Verbreitung und Transfer des Systems. Geschäftsführungen und Personalverantwortliche in Betrieben sind dabei die

Hauptadressaten. Einige Betriebe praktizieren das System Vitalitätsmanagement oder zumindest Teile davon. Zum Projektende profitierten mehr als 20 Betriebe mit rund 400 Teilnehmenden in mehr als 20.000 Stunden von dem Projekt.

Abschließend wird ein Booklet veröffentlicht für Unternehmen, die sich auf den Weg machen wollen, über Vitalitätsmanagement ihre Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit zu erhalten und auszubauen.

# TransLOG – Weiterbildung und Personalentwicklungsstrukturen in Branchen mit logistischen Bereichen

Projektträger: ma-co maritimes kompetenzzentrum GmbH  
Soziale Innovation GmbH

01.07.2020 - 30.09.2022 (HF 1)

Kontakt Daten: ma-co GmbH: [gerrit.kuether@ma-co.de](mailto:gerrit.kuether@ma-co.de); [www.ma-co.de](http://www.ma-co.de)  
SI GmbH: [juerghenake@soziale-innovation.de](mailto:juerghenake@soziale-innovation.de); [www.soziale-innovation.de](http://www.soziale-innovation.de)



## Zusammenfassung

„TransLOG“ hatte zum Ziel, erfolgreiche Produkte aus anderen Projekten in andere Branchen zu transferieren. Branchenübergreifend in Bremen in Unternehmen mit logistischen Tätigkeiten und in Westfalen-Münsterland in Handelsunternehmen mit logistischen Aktivitäten.

Dazu gehörten sowohl Unterstützungen zum Aufbau und zur Systematisierung betrieblicher Personalentwicklungsstrukturen als auch Schulungsangebote, die thematisch, methodisch-didaktisch und von der Organisation den Bedürfnissen der Beschäftigten entsprechen. Es bedarf einer Sensibilisierung der betrieblichen Entscheidungsträger für diese Ressource der gesamten Belegschaft, z. B. durch:

- die Integration aller Beschäftigtengruppen in eine systematische Personalentwicklung
- die (Re-)Aktivierung der Lernmotivation und systematische Qualifizierung dieser Beschäftigten

- die Befähigung der operativen Führungskräfte für Personalentwicklung und die Führung heterogener und multikultureller Teams
- eine unterstützende lebensphasenorientierte und gleichstellungsförderliche Arbeitszeitgestaltung

Im Projektverlauf mussten allerdings viele verabredete Aktivitäten in ihrem Umfang heruntergefahren werden, weil die Betriebe zeitlich begrenzte Ressourcen hatten und ganz ohne analoge Treffen nicht alle Maßnahmen durchführbar waren.

Gemeinsam mit den Sozialpartnern wurden daher Handlungshilfen entwickelt und in die Breite getragen.

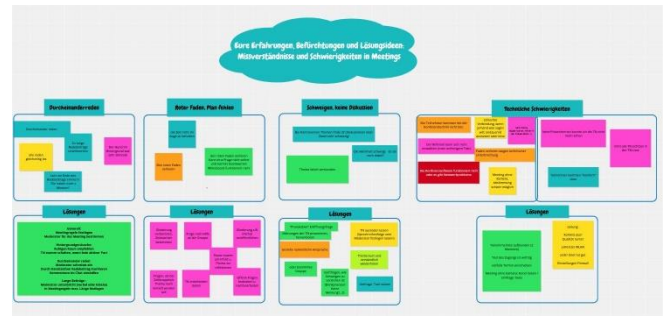
## Ergebnisse

Das Projekt startete am 1. Juli 2020 unter den erschwerten Rahmenbedingungen der Pandemie und war dadurch dauerhaft betroffen. Gleichwohl gelang es, in beiden Projekt-Regionen gemeinsam mit den Sozialpartnern zahlreiche Unternehmen für die Zusammenarbeit zu gewinnen. Akquise wurde zum Dauerthema in beiden Regionen. Mangels analoger

Kontakte wurden zahlreiche digitale Instrumente und Produkte eingesetzt: Workshops mit Betrieben, digitale Informationsveranstaltungen, Handlungshilfen zur Personalentwicklung, Erfahrungsberichte aus Betrieben.

Darüber hinaus wurden nach Ermittlung der Bedarfe zahlreiche Online-Seminare entwickelt, die den besonderen Bedingungen und daraus entstehenden Anforderungen der Pandemie entsprachen (Auswahl: „Selbstorganisation und Motivation im Home-Office“, „Führen auf Distanz“). Zudem mussten bewährte Angebote in digitale Veranstaltungsformen umgewandelt werden. Insgesamt konnten durch das Projekt mehr als 80 Unternehmen erreicht und über 500 Beschäftigte geschult werden. Die Umstellung auf Online-Formate bedingte, dass Teilnehmende vorrangig die kaufmännische Belegschaft der Betriebe waren. Lernentwöhnte und gering qualifizierte Beschäftigte konnten mit den Möglichkeiten des Projektes nur in geringerem Umfang erreicht werden. Hierzu bedarf es deutlich höherer Investitionen in die Seminarentwicklung.

Ein digitales Info-Board informierte fortlaufend über Angebote und im Rahmen der Veranstaltungsreihe „Digitale Themenreihe“ wurden neue Impulse regelmäßig in die Betriebe gegeben. Eine Transferbroschüre „Digitales Arbeiten lernen“ resümiert die Erfahrungen mit den neuen Projektthemen.



Durch die Kooperation mit anderen Projekten der Partner gelang es, ein sehr breites Spektrum an Schulungs- und Personalentwicklungsthemen zu bearbeiten.

Auch die im Projekt DigiPortSkill entwickelte Lernplattform ILIAS konnte in diesem Projekt mitgenutzt werden.

## Produkte

### [Info Board](#)

### [Qualifikationsbedarfe im Betrieb ermitteln](#)

# Transfer von PE Instrumenten für kommunale Einrichtungen passgenau: TransKompass

Projektträger: PhilipTraining

01.05.2020 - 30.09.2022 (HF 1)

Kontakt Daten: [s.philip@philiptraining.com](mailto:s.philip@philiptraining.com) | [www.philiptraining.com](http://www.philiptraining.com)



## Zusammenfassung

Als Schwerpunkte im Projekt wurden der Aufbau überbetrieblicher Weiterbildungsstrukturen sowie Konzepte zur Qualifizierung von älteren Beschäftigten, Geringqualifizierten und Menschen mit Migrationshintergrund herausgearbeitet.

Ein weiterer Schwerpunkt war die Qualifizierung von Weiterbildungsmultiplikator\*innen, hier konnten sechs Mitarbeitende als Ausbilder\*innen weitergebildet werden und sind in dieser Position im Unternehmen erfolgreich tätig.

Das Handlungsfeld in dem sich das Projekt bewegte, ist der Aufbau von Personalentwicklungsstrukturen.

Die Herausforderungen des Fachkräftemangels erfordern Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Unternehmen. Es war daher der Schwerpunkt, Prozesse zukunftsfähig zu steuern, Arbeitsplätze zufriedener zu gestalten, sowie Menschen gesundheitsstärkend zu führen.

## Ergebnisse

Es wurde eine eigens für dieses Projekt entwickelte Sozialpartnervereinbarung getroffen. Die Schwerpunkte der Vereinbarung waren:

- Sicherung der Arbeitsplätze und Beschäftigungsfähigkeit
- Betriebsübergreifende Initiativen in den Betrieben
- Kooperationen in den Weiterbildungen

Diese Aspekte wurden in den Vordergrund gestellt und zur Stärkung der Weiterbildungskultur analysiert sowie erfolgreich ein- und umgesetzt.

Sie konnten in fünf weiteren Unternehmen unterschiedlichster Branchen eingesetzt werden:

- Öffentlicher Nahverkehr
- Bäderbetriebe
- Wasserbetriebe
- Stadtwirtschaft
- IT-Dienstleistungsunternehmen für den öffentlichen Bereich und den Mittelstand

Nach erfolgreichem Abschluss des Projektes wurden die Schwerpunkthemen aus dem Qualifizierungsplan, wie Deeskalation, Kommunikation und der Team-Gedanke in vier weitere Unternehmen aus dem öffentlichen

Nahverkehr transferiert. Diese neuen Projekte wurden in den Bundesländern Sachsen-Anhalt, Thüringen und Bayern erfolgreich ins Leben gerufen.

*Mitarbeiter\*in: „Die Möglichkeit und Bereitschaft dieses Projekt erfolgreich umzusetzen, ist von großem Wert für uns und zeigt uns einmal mehr wie wichtig dem Unternehmen die Mitarbeitenden sind.“*

# Digi-ZACK

Projektträger: **Prospektiv GmbH**

Partner im Projekt: **mpool Consulting & EXWE GmbH**



01.07.2020 - 30.09.2022 (HF 1)

Kontakt Daten: [lehmann@prospektiv.de](mailto:lehmann@prospektiv.de) | [www.digi-zack.de](http://www.digi-zack.de)

## Zusammenfassung

Im Projekt Digi-ZACK wurde der sogenannte ZACK Prozess entwickelt und fußt auf den vier Bausteinen: 1. Zielbildentwicklungen, 2. Analyse der Prozesse, 3. Commitment herstellen und 4. Kompetenzanforderungen festlegen.

Dieser Prozess wurde in KMU und mit Hilfe von Sozialpartnern validiert und praxistauglich in KMU und über sozialpartnerschaftliche Strukturen transferiert. Es wurden zudem Schulungen mit KMU und Sozialpartnern durchgeführt und eine interaktive Web-Plattform entwickelt. Diese beinhaltet u. a. ein digitales Tool „Ihr Fahrplan“, welches dazu dient den Transfer bzw. die Umsetzung des Digi-ZACK-Prozesses über die Projektlaufzeit hinaus zu gewährleisten und den KMU einen Handlungsleitfaden an die Hand zu geben.

Herausforderungen im Projekt waren u. a. gesellschaftlich-politische Aspekte: Corona, die Überflutung in Nordrhein-Westfalen (NRW) und deren Auswirkungen wie z. B. die digitale Akquise von Projektunternehmen und die Einbindung von Sozialpartnern.

## Ergebnisse

Die Umsetzung des Projektes erfolgte in den Regionen NRW und Niedersachsen, aus denen unterschiedliche KMU teilgenommen haben. Entwickelt wurde im Projektverlauf eine interaktive Homepage inklusive des Tools „Ihr Fahrplan zur Digitalisierung“. Ein Handbuch für die interne Projektarbeit wurde konzipiert, ebenso wie Leitfäden für KMU zu den vier Bausteinen ZACK.

Eine Transferveranstaltung hat mit dem DGB stattgefunden, bei der die Vernetzung zum Projekt Unternehmenslandkarte – also die Schaffung von Synergieeffekten – im Vordergrund stand. Außerdem waren ein Anwendungsworkshop mit Ingenieur\*innen der Arbeitswissenschaft über den Unternehmensverband Metall NRW in Düsseldorf, weitere Online-Erfahrungsaustausche mit KMU und Sozialpartnern sowie ein Transferworkshop zur Vorstellung des Digi-ZACK-Prozesses für bzw. in weitere KMU Teile des Projekts.

Die Erfolgsfaktoren im Projekt waren die unterschiedlichen Austauschformate, sowohl zwischen KMU und Sozialpartnern als auch



intern in den teilnehmenden Projektunternehmen. Auch die innerbetrieblichen Workshops waren gewinnerbringend für die einzelnen KMU und brachten nachhaltige Ergebnisse für die individuelle Digitalisierungsstrategie hervor. Insgesamt wurden rund neun KMU erreicht, die die Digi-ZACK-Tools in Workshops begleitend angewendet haben.

## Einladung zum Digi-ZACK Erfahrungsaustausch

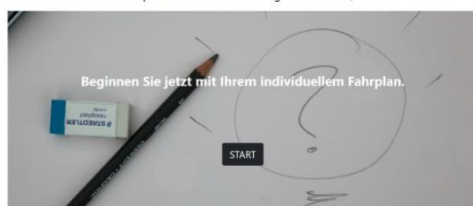
Der sichere Fahrplan für die Digitalisierung von Unternehmen:

Ziele formulieren, Analyse der Prozesse,  
Commitment schaffen, Kompetenzen identifizieren

Wann? 09. Februar 2022 | 15:30 – 17:00 Uhr

### Ihr Fahrplan

Drücken Sie auf **START** und Sie erstellen Ihren individuellen Unternehmensfahrplan. Der Fahrplan ist der sichere Schritt für die Digitalisierung Ihres Unternehmens und bietet Ihnen die wichtigsten Instrumente zur Realisierung des Digitalisierungsvorhabens. Ein durchdachter Digitalisierungsplan unterstützt Sie zudem bei weiteren Investitionsideen und Gesprächen mit Fördermittelgebenden und/oder Banken.



## Zusammenfassung

Für pädagogische Einrichtungen und Mitarbeiter\*innen gilt gleichermaßen: Die Herausforderungen durch den gesellschaftlichen und technischen Wandel erfordern lebenslanges Lernen. Die Anpassungen an diese Veränderungen sowie die Anforderungen, die von Politik, Gesellschaft und Eltern gestellt werden, erfordern die ständige Aktualisierung von Grund- und Fachwissen bei Leitungs- und Fachkräften. Darüber hinaus stellt es für Leitungskräfte im Arbeitsalltag aus Zeitmangel eine Herausforderung dar, eine strukturierte Personalentwicklung aufzubauen und durchzuführen. Diese ist jedoch von großer Bedeutung, um Mitarbeiter\*innen zu fördern und zu binden, sowie geeignete neue Mitarbeiter\*innen zu gewinnen. Durch eine strukturierte Personalentwicklung können Mitarbeiter\*innen nachhaltig gebunden und weiterentwickelt werden.

Trotz des Begehungsverbotes aufgrund der Corona-Pandemie konnten wir viele Einrichtungen erreichen. Dies ist unter anderem der guten Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern ver.di zu verdanken.

## Ergebnisse

Im Zuge des Projektes wurden ca. 100 Einrichtungen im Bereich Führung und Digitalisierung fortgebildet. Das Projekt wurde in drei Schritten umgesetzt. Im ersten Schritt wurden pädagogische Einrichtungen ihren Weiterbildungsbedarfen befragt und im Bereich der Personalentwicklung individuell gecoacht. Im zweiten Schritt wurde aus den Ergebnissen der Befragung ein Weiterbildungskonzept entwickelt, das Seminare und Workshops zu den ermittelten Themen für Leitungskräfte und Fachkräfte beinhaltet. Im dritten Schritt wurden die Seminare und Workshops im Zeitraum von zwölf Monaten durchgeführt. Leitungs- und Fachkräfte konnten diese kostenfrei besuchen. Teilnehmende Einrichtungen erarbeiteten während des Projektes einen Instrumentenkoffer zur strukturierten Personalentwicklung sowie im Bereich Digitalisierung. Zur Verstärkung der Ergebnisse konnte das Projektnetzwerk genutzt werden. Durch die intensive Zusammenarbeit mit Sozialpartnern konnten wir das Projekt bayernweit gut platzieren. Gemeinsam mit unseren Sozialpartnern wurden Projektergebnisse überregional verteilt sowie auf verschiedenen Veranstaltungen präsentiert und weiterentwickelt. Für Interessenten die nicht am Projekt teilgenommen haben,

stellten wir kostenfreie Downloads mit Auszügen aus dem Projekt auf der PFAD Projektwebsite zur Verfügung. Ab Frühjahr 2023 planen wir weiteres Projekt im Sozialwesen. Weitere Informationen finden Sie unter PFAD.

**Website:** [PFAD – Das ESF-Projekt für Führungs- und Handlungskompetenz – bbw-seminare.de](https://www.bbw-seminare.de)



The banner features three main elements: on the left, a blue circular logo with a spiral pattern above the text 'MENSCH & GESUNDHEIT KOMPETENZ ERLEBEN'; in the center, a photograph of a young woman in a green shirt looking at an elderly person; on the right, the red 'bbw' logo above the text 'GESUNDHEIT & PFLEGE KOMPETENZZENTRUM'. Below the photo is the URL 'www.bbw-seminare.de/gesundheitspflege'.

## Handlungsfeld 2 – Aufbau von vernetzten Weiterbildungsstrukturen in KMU

In diesem Handlungsfeld wurden u.a. folgende Ziele verfolgt:

- Aufbau von Weiterbildungsberatungsstrukturen für KMU
- Konzeption und Durchführung von betrieblichen und überbetrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen für KMU



## Zusammenfassung

Vorherige Projekte haben gezeigt, dass die Ausbildung von Schlüsselpositionen in Unternehmen ein erfolversprechender Ansatz ist, um Veränderungen hin zu fachkräftesichernden Strukturen zu befördern. Der Transfer dieser Einsichten bildete die Basis des Projektes „Transfer Change 4.0 M-V“.

Projektmitarbeitende wurden zu Transfer-Coaches qualifiziert und bilden Chief Transformation Officers (CTO) aus. CTO initiieren und etablieren nachhaltig Veränderungs- und Transformationsprozesse in den Unternehmen. Die Multiplikation der Inhalte in den Unternehmen erfolgt durch vernetzte Qualifizierungsmaßnahmen der Beschäftigten. Unternehmen erhalten durch den CTO eine Schnittstelle, die Veränderungsprozesse allgemein und Weiterbildung im Besonderen im Unternehmen nachhaltig ermöglicht und fachlich begleitet.

## Ergebnisse

Durch qualitative Interviews mit Projektpersonal konnten Ergebnisse und Erfahrungswerte aus vorhergegangenen Projekten genutzt und weiterentwickelt werden. Als Produkte sind die Ausbildung von Transfer Coaches, der

Workshop „Change To Go“ und die Rolle der CTO entstanden.

Als Transferwege dienten Online-Workshops, begleitetes Coaching, Follow-Ups und Netzwerkaufbau. Aus der Pandemie resultierten komplexe Herausforderungen, u. a. die Verknappung diverser Ressourcen bei den Unternehmen und die größtenteils unvollständige Digitalisierung. Aufgrund von Beschränkungen wurden alle Produkte auf Online-Formate umgestellt. Der Ergebnisaustausch erfolgte fortlaufend mit Branchenverbänden, Sozialpartnern und interessierten KMU. Adressaten waren Beschäftigte in der Metall- und Elektroindustrie in Mecklenburg-Vorpommern. Erfolgsfaktoren für den Transfer waren die Bereitschaft zur Veränderung und deren „Kosten“ in den Führungsebenen, internes Empowerment der CTO, Ermöglichung von kontinuierlichen Veränderungsprozessen, u. a. Weiterbildung zur Stärkung der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer\*innen. Bis August 2022 wurden vier Unternehmen und über 100 Beschäftigte im Projekt erreicht.

Erklärtes Lieblingsprodukt war der Workshop „Change To Go“. Trotz der Umstellung auf ein Online-Format sind Teilnehmende hier gemeinsam in intensive Arbeitsphasen gekommen, haben Kontakte geknüpft und neue

Kompetenzen anhand konkreter Themen aus dem eigenen Arbeitsprozess erprobt und gefestigt. In einer Zeit, in der alle auf viele Kontakte verzichten mussten, ist in diesem kleinen

Mikrokosmos eine inspirierende Atmosphäre und ein gemeinsamer Aufbruchgeist entstanden, der uns mit Hoffnungen auf die zukünftige Arbeit der CTO blicken lässt.

*„Veränderungen passieren sowieso – dann können sie auch zu Erfolgsgeschichten werden!“*

## Handlungsfeld 4 – Stärkung der Handlungskompetenz betrieblicher Akteure zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern auch im Hinblick auf die Überwindung von Rollenstereotypen

In diesem Handlungsfeld wurden u.a. folgende Ziele verfolgt:

- Beratung und Qualifizierungen von betrieblichen Interessenvertretungen
- Sensibilisierung und Coaching von Führungskräften und Personalverantwortlichen sowie von Lehrpersonal
- Coaching von Frauen zur Erkennung, Weiterentwicklung und Nutzung von Aufstiegsperspektiven
- Entwicklung und Umsetzung von gemeinsamen Leitlinien oder von betrieblichen Vereinbarungen zur nachhaltigen Verbesserung der Beschäftigungssituation von Frauen in Unternehmen
- Förderung der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern im Erwerbsleben durch betriebsbezogene strukturbildende Maßnahmen



## Zusammenfassung

Zur Stärkung der Handlungskompetenz betrieblicher Akteure im Hinblick auf Chancengleichheit wurden Erfahrungen und Erkenntnisse aus vier Gleichstellungsprojekten und den dort entwickelten Tools zu einem Werkzeugkasten (WZK) aufbereitet.

Fünf KMU erhielten die Möglichkeit den WZK zu nutzen und wurden bei der Einführung und Anwendung der jeweils ausgewählten Tools begleitet. Die Verlaufsdocumentationen der beteiligten KMU zeigte, dass die Nutzung der Werkzeuge positive Ergebnisse der zuvor jeweilig festgestellten Bedarfe ergab. Dazu ist jedoch eine begleitete Sensibilisierung am Beginn des Prozesses unabdingbar.

Die Tools des Werkzeugkastens und die etablierte Vorgehensweise befähigen KMU einen ganzheitlichen Ansatz im Hinblick auf realisierbare Chancengleichheit im Unternehmen zu entwickeln.

## Ergebnisse

Der Smart Gender-Werkzeugkasten kann von KMU grundsätzlich selbsterklärend genutzt werden. Er enthält Tools zu den Bereichen Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Karriere, Karriereförderung für weibliche Beschäftigte, attraktives Arbeitgeberimage und Flexibilisierung von Strukturen zur Realisierung von Gleichstellung.

Der Werkzeugkasten ist branchenübergreifend nutzbar und wurde regional in einer strukturierten Vorgehensweise erfolgreich erprobt.

Der Transfer des Produkts erfolgt(e) räumlich konzentrisch: lokal, regional (Region Rheinland) und überregional. Dabei wurden sowohl Sozialpartner, Kammern und Cluster wie Unternehmen direkt angesprochen und eingebunden. Verbunden war dies mit einem (un)mittelbaren Zugang zu den Mitgliedsunternehmen unserer Organisationen.

Im Projektverlauf konnten sieben Unternehmen und 40 Personen aktiv eingebunden werden. Für den Transfer sind in einem ersten Schritt (lokal) 260 weitere Unternehmen angesprochen.



# FUN – Führung und Vereinbarkeit 4.0

Für Leitungs- und Fachkräfte im pflegerischen Bereich

Projektträger: bbw gGmbH

01.06.2020 – 31.05.2022 (HF 4)

Kontaktdaten: [info@bbw.de](mailto:info@bbw.de) | [www.bbw-seminare.de](http://www.bbw-seminare.de)



## Zusammenfassung

Pflegerische Einrichtungen stehen durch den gesellschaftlichen und technischen Wandel vor immer neuen Herausforderungen. Um die Anforderungen von Politik, Angehörigen und Gesellschaft bewältigen zu können, brauchen die Mitarbeiter\*innen gezielte Weiterbildungen. Im beruflichen Alltag fehlt oft die Zeit, um passgenaue Personalentwicklung zu planen und durchzuführen. Darüber hinaus stellt es für Leitungskräfte bzw. Personalverantwortliche im Arbeitsalltag aus Zeitmangel eine Herausforderung dar, eine gendergerechte, strukturierte Personalstruktur aufzubauen und aufrecht zu erhalten. Hinzu kommt ein steigender Personalmangel.

In den Vorgängerprojekten LEADE und FAQ Vereinbarkeit 4.0 – Beruf und Familie kam immer wieder auf, dass die Nachfrage an Personal stetig wächst und ausgeschriebene Stellen oft lange vakant sind. Häufig kehren Mitarbeitende nach einer Familienpause oder Pflege eines Angehörigen aufgrund fehlender Rahmenbedingungen, Vereinbarkeit und nachhaltiger Aufstiegschancen nicht mehr in die Pflegebranche zurück. Diese Situation wurde durch die Pandemie verstärkt. Im Rahmen des

FUN-Projektes wurden aus den Vorgängerprojekten LEADE und FAQ Vereinbarkeit 4.0 – Beruf und Familie bewährte Erkenntnisse und Instrumente wie z. B. Vereinbarkeit – verlässliche Dienstplangestaltung, gendergerechte Führung und Personalentwicklung, Rollenverständnis und Kommunikationstechniken aufgegriffen und in einem Coaching mit den Einrichtungen weiterentwickelt.

Darauf aufbauend wurden praxisorientierte Seminare zu Themen wie gendergerechte und gesunde Führung umgesetzt. Das ESF-Projekt FUN setzte bei Entscheider\*innen und Verantwortlichen der Pflegebranche in Bayern an. Ziel war es, Führungskräfte in ihrer Führungsrolle zu stärken sowie bei der Gewinnung, Förderung, Weiterentwicklung und Bindung von Mitarbeiter\*innen nachhaltig zu unterstützen.

## Ergebnisse

Trotz der Pandemie und dem damit verbundenen Begehungsverbot in den Pflegeeinrichtungen, konnten durch die Unterstützung der Sozialpartner – der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) und dem Bundesverband privater Anbieter sozialer Dienste e. V.

(bpa) – Einrichtungen erreicht sowie 55 Coachings und 19 Seminare digital umgesetzt werden.

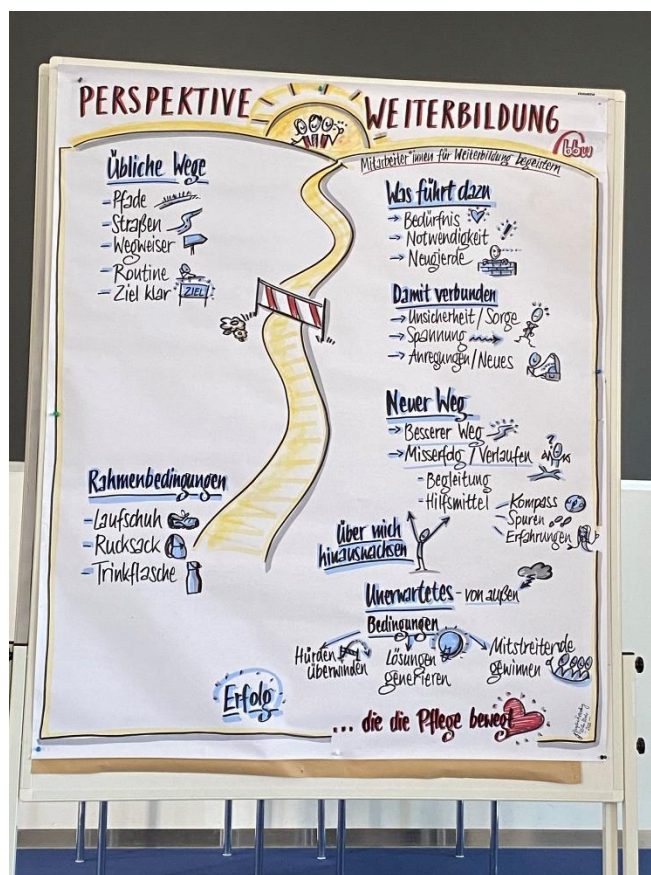
Teilnehmende Einrichtungen erhielten zu jedem Seminar ein Handout. Am Ende des Projektes wurde aus allen drei Durchgängen ein Instrumentenkoffer zu Themen der gendgerechten und gesunden Führung (Ebenen der Personalentwicklung, Einarbeitung, Gesprächsführung mit belasteten Mitarbeiter\*innen) erarbeitet und den Einrichtungen zur Verfügung gestellt.

Interessenten, die nicht am Projekt teilgenommen haben, wurden kostenfreie Leitfäden zur Seminarreihe als Downloads unter folgender [Website](#) zur Verfügung gestellt.

Durch den regelmäßigen Austausch mit den Sozialpartnern konnten [Erkenntnisse](#) des [FUN-Projektes](#) in die beiden Abschnitte des Umsetzungsberichts der [KAP](#) (Konzentrierten Aktion Pflege) „Beruflich Pflegende (zurück-) gewinnen und halten“ und „Kompetente Führung und Etablierung einer Fehler- und Lernkultur in der Pflege“ einfließen. Im Rahmen der KAP hatten sich Bund, Länder und alle relevanten Akteure in der Pflege verbindlich auf Ziele und konkrete Maßnahmen für bessere Arbeitsbedingungen in der Pflege verständigt.

Zusätzlich wurden Projekterkenntnisse auf verschiedenen Veranstaltungen wie z. B. dem Werkstattgespräch des Zentrums der Arbeit und [Perspektiven pflegerischer Weiterbildung](#) präsentiert und an Interessierte weitergegeben.

Weitere Informationen zum Projekt finden Sie unter [FUN](#).



# shift\_culture – Das Leadership-Programm für Frauen\* in der Kulturbranche

Projektträger: Erich Pommer Institut

01.04.2020 - 30.06.2022 (HF4)

[www.epi.media](http://www.epi.media)



## Zusammenfassung

shift\_culture ist ein Programm zur Förderung von Frauen\* in Führungs- und Leitungspositionen in Kultur- und Kreativbetrieben. Zugleich hat es Personalverantwortliche bzw. Geschäftsführende derselben Betriebe für die Themen Gleichstellung und Diversität sensibilisiert.

Die teilnehmenden Frauen wurden in Workshops zu den Themen „Transformational Leadership“, „Kommunikation/Personal Marketing/Netzwerke“ und „Innovations- und Change Management“ an Führungsthematiken herangeführt und in ein starkes Netzwerk eingebettet. Simultan dazu durchliefen die personalverantwortlichen Tandempartner\*innen ein Programm zu „modernem Gleichstellungsmanagement“, in dem sie in den Themen Herausforderungen, Chancen und Notwendigkeit von

Diversität und Gleichstellung im Betrieb geschult wurden. Alle Teilnehmerinnen konnten darüber hinaus für sie spezifisch relevante Inhalte aus den Workshops in Einzelcoachings vertiefen.

Das Programm zielte darauf ab, auch in der Kulturbranche das Thema Gleichstellung der Geschlechter präserter zu machen und einen Kulturwandel innerhalb der Betriebe anzustoßen.

## Ergebnisse

Gemeinsam mit unseren Sozialpartnern – dem Deutschen Kulturrat, den Künstler\*innen in ver.di, dem Deutschen Museumsbund, dem Deutschen Bühnenverein und der Genossenschaft Deutscher Bühnenangehöriger – wurden konkrete Bedarfe und Handlungsfelder identifiziert.

Die partnerschaftlichen Strukturen konnten dazu genutzt werden, die Vernetzung auch über das Projektende hinaus zu verstetigen und das Thema Gleichstellung in der Kulturbranche präserter zu machen, z. B. durch Transferpanels beim Burning Issues Festival als Teil des Theatertreffs 2022.

In zwei Durchläufen wurden insgesamt 55 Beschäftigte aus 30 Kulturinstitutionen für Führungsaufgaben qualifiziert und die Themen Gleichstellung und Diversität sensibilisiert, darunter u. a. Theater, Museen, Hochschulen, Kulturprojekträger, Bibliotheken, Synchronieorchester, Cinematheken. Durch das Programm konnten sich die Teilnehmerinnen ein solides Netzwerk schaffen. Sie haben Arbeitsgruppen gebildet und einen Turnus für Netzwerktreffen nach Projektende etabliert, um weiterhin an gemeinsamen Themen zu arbeiten.



### **Stimme zum Projekt**

*„Wir stehen vor der großen Herausforderung alte Strukturen im Kulturbereich aufzubrechen, um neue aufzusetzen. Dabei spielen Fragen zur Gleichstellung und Teilhabe eine wichtige Rolle. In dem Programm shift\_culture habe ich im Austausch mit Gleichgesinnten neue Impulse und Tools erhalten, wie wir Führung mit Mut zu Kreativität und Vielfalt leben können. Danke an das EPI Team sowie die Referent\*innen.“*



*Elena Kountidou, Direktorin  
Kommunikation & digitale  
Vermittlung, Konzerthaus  
Berlin, shift\_culture 2021*



### Zusammenfassung

Die Branche der Kinder- und Jugendhilfe unterliegt ständigen Veränderungen. Diese sorgen dafür, dass sich auch die Unternehmen an die veränderten Bedingungen anpassen müssen. SoDivers bietet diesen Unternehmen dazu strategische Planung und Qualifizierung unter dem Vorzeichen eines erfolgreichen Diversity Managements an.

Mithilfe des Planungsinstrumentes „ER-FOLGSQUADRAT“ wurden unternehmensspezifische Ziele in den Bereichen allgemeine Qualifizierung, Diversity und Frauenförderung ermittelt. Im Anschluss wurden die Mitarbeitenden bedarfsgerecht fortgebildet. Die Themen waren dabei so vielfältig wie die KMU selbst.

Insgesamt zeigte sich jedoch, dass eine strategische Fort- und Weiterbildungsplanung sowohl Unternehmensziele als auch Ziele der Mitarbeitenden gewinnbringend miteinander verknüpfen lässt.

Besonders herausfordernd war die Corona-Pandemie. Die sich daraus ergebenden Unvorhersehbarkeiten ließen sich jedoch mit Einfallsreichtum und Kreativität, sowie der guten Zusammenarbeit mit unseren Partnern „Prospektiv GmbH“ und „SRH Hamm“ meistern.

### Ergebnisse

Ein Ergebnis von SoDivers war die Weiterentwicklung des Beratungsinstrumentes „ER-FOLGSQUADRAT“ zu einem branchenübergreifend, effektiv zu nutzenden Beratungsinstrument – mit Blick auf den Diversitätsansatz – für die Personal- und Unternehmensentwicklungsberatung. Ebenso wie die Weiterentwicklung der Sensibilisierungs- und Qualifizierungsangebote – unter Berücksichtigung eines erweiterten Diversitätsverständnisses – speziell in der Sozialwirtschaft sowie die Konzeptionierung und Erprobung moderner, digital gestützter Qualifizierungsformate. Hierzu gehörte die Begleitung der einzelnen Prozesse in der Bildungsprozesskette als auch die Einbindung von Sozialpartnern, Wissenschaft und Praxis für Experteninput und Transfer. Ergänzt wurde das Angebot durch Multiplikator\*innenschulungen im Bereich öffentlicher Auftraggeber sozialer Dienstleistungen. An dem Projekt waren 15 Unternehmen mit ca. 300 Qualifizierungsteilnehmenden beteiligt.



Hier ist unser Flyer zum Projekt zu finden  
[www.projekte.esta-bw.de](http://www.projekte.esta-bw.de)

# Digital Leadership

Projektträger: KWB Koordinierungsstelle Weiterbildung und Beschäftigung e.V.



01.04.2020 - 30.09.2022 (HF 4)

Kontakt Daten: [digitalleadership@kwb.de](mailto:digitalleadership@kwb.de) | [www.digi-lead.de](http://www.digi-lead.de)

## Zusammenfassung

Digitalisierung verändert seit geraumer Zeit Geschäftsmodelle, Prozesse und Strukturen in Unternehmen. Steigende Dynamik und Komplexität führen zu neuen Anforderungen an (Zusammen-)Arbeit und Führung. Neben diesen strukturellen Veränderungen bedarf es zudem der Unterstützung und des Commitments der Mitarbeitenden: Sie müssen qualifiziert, vorbereitet und im Veränderungsprozess begleitet werden. Führungskräften kommt hier eine besondere Bedeutung zu, denn für eine nachhaltige Transformation müssen sie einen Perspektivwechsel vorleben, der gleichermaßen von Unternehmensleitung und Mitarbeitenden getragen werden muss.

Ziel des Projekts DIGITAL LEADERSHIP war es, kleine und mittlere Unternehmen in Zeiten der Digitalisierung dabei zu unterstützen, ihre Personalpolitik nachhaltig und mitarbeiterorientiert zu gestalten, für einen Wandel hin zu einer wertorientierten Führungs- und Unternehmenskultur zu sensibilisieren und somit die Chancengleichheit in der Arbeitswelt zu verbessern.

In enger Kooperation wurden mit den Projektpartnern IfF – Institut für technologieorientierte Frauenbildung e. V. und Evangelische Kirche

von Kurhessen-Waldeck (EKKW) wirksame Ansätze in den Handlungsfeldern Führung und Zusammenarbeit, Digitalkompetenzen sowie Lebensphasenorientierte Personalpolitik transferiert.

Schwerpunkt der Arbeit bildete ein modulares Qualifizierungskonzept zu Digitalkompetenzen sowie gleichstellungsorientierter Führung. Zudem wurden kleine und mittlere Unternehmen und Beschäftigte zur Umsetzung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik sowie zum Thema NEUE Vereinbarkeit im Kontext der Digitalisierung beraten und qualifiziert.

## Ergebnisse

Insgesamt nahmen rund 60 Nachwuchskräfte und 30 Unternehmen am sechsmonatigen Entwicklungsprogramm teil. Neben dem regulären Programm für junge Führungskräfte fanden weitere vor allem digitale Kooperationsveranstaltungen mit Netzwerkpartner\*innen für HR-Verantwortliche und Manager\*innen statt: So besuchten z. B. im Frühjahr 2021 insgesamt 73 weibliche Teilnehmende aus Kassel und Hamburg den Empowerment-Workshop „#IamRemarkable“ mit der Google Zukunftswerkstatt. In Kooperation mit dem Hamburger Unternehmen Nordeck IT + Consulting

wurde das Event „Führen mit OKR“ im Herbst 2021 mit 40 Teilnehmenden durchgeführt.

Zusatzseminare u. a. zum Thema „Arbeitsrecht für Führungskräfte“ ergänzten das Angebot. Als besonders nachhaltige Form der Transfersicherung der Projektansätze wurde auf der digitalen Lernplattform Moodle zusammen mit den Projektpartnern ein gemeinsames Qualifizierungsangebot erstellt.

# PROSTAFF – PROfessionalisierung der PerSonalenTwicklung zur Entschärfung der Belastungssituation von Arbeitnehmern in der PFlegewirtschaft

Projektträger: StaffCoach GmbH

01.07.2020 – 31.08.2022 (HF 4)

Kontakt Daten: [meis@staffcoach.de](mailto:meis@staffcoach.de) | [www.staffcoach.de](http://www.staffcoach.de)



## Zusammenfassung

Mit Umsetzung des ESF-geförderten Projekts „PROSTAFF“, bietet die StaffCoach GmbH in Kooperation mit dem Landesverband Hauskrankenpflege Sachsen-Anhalt e.V. und der Paul-Riebeck-Stiftung einen ganzheitlichen Ansatz zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen innerhalb der Pflegebranche. Die Entwicklung pflegespezifischer Personalentwicklungsmaßnahmen soll insbesondere die Gleichstellung der Pflegekräfte fördern und somit eine langfristige Entschärfung der Belastungssituation bewirken.

- Durchführungsregionen: Sachsen-Anhalt, Thüringen

## Ergebnisse

Das Projekt richtete sich vorrangig an Pflegeeinrichtungen kleiner und mittlerer Größe im Raum Sachsen-Anhalt/Thüringen, welche zu meist nicht über eine eigene Personalabteilung verfügen.

Im Rahmen des Projektes wurde neben branchenspezifischen Curricula, Leitfäden und HR-Tools bspw. auch ein Konzept zur Gleichstellungsförderung entwickelt, welche dann in die Branche transferiert wurden. Die

entstandenen Produkte wurden über Fachtagungen und regelmäßige Newsletter seitens des Landesverbandes Hauskrankenpflege Sachsen-Anhalt e.V. in der Branche beworben. Hieraus ergaben sich dann in der Folge spezifische Projekte mit einzelnen Einrichtungen in denen dann Maßnahmen bedarfsgerecht umgesetzt werden konnten. In das Projekt im Rahmen des Transfers eingebunden waren zudem Vertreter des ver.di Landesbezirks Sachsen/Sachsen-Anhalt/Thüringen. Relevant für einen effektiven Transfer der erprobten Ansätze war insbesondere die Zusammenarbeit mit dem Landesverband Hauskrankenpflege Sachsen-Anhalt e.V. Über diesen wurde das Projekt im Rahmen von Fachtagungen bekanntgemacht, wodurch so der Zugang zu den einzelnen Einrichtungen ermöglicht wurde. Für das Projekt konnten 15 Pflegeeinrichtungen mit über 200 Teilnehmer\*innen akquiriert und erfolgreich weiterentwickelt werden. Mithilfe der Qualifizierung von Multiplikator\*innen in den Einrichtungen wurde eine nachhaltige Verankerung bzw. Verstetigung erreicht.



[Hier](#) können Sie sich das erprobte Curriculum „Führungskräfteentwicklung“ kostenfrei downloaden:

Das Curriculum besteht aus den Teilmodulen:

- Teilmodul I: Internationale Fachkräftegewinnung und Integration von



PROSTAFF-Workshop: Familienfreundliche Personalarbeit in der Pflege

Pflegefachkräften mit Migrationshintergrund

- Teilmodul II: Gleichstellung im Betrieb
- Teilmodul III: Familienfreundliche Personalarbeit: Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf



PROSTAFF: Transferveranstaltung auf Fachtagung des Landesverbandes

## Fazit

Mit dieser Broschüre haben Sie einen Einblick in die Projekte des 6. Förderaufrufes im Rahmen der Sozialpartnerrichtlinie „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ erhalten. Die vorgestellten Transferprojekte nutzten die Essenz guter Praxis aus den Vorprojekten, bauten diese aus und verbreiteten sie, z. B. über die Sozialpartner, eigene Netzwerke, Transferveranstaltungen und -publikationen. Die Projektdarstellungen zeigen auf, dass eine Vielzahl an Instrumenten (z. B. HR-Tools, Beratungsinstrumente) in andere Unternehmen und Branchen transferiert wurden. Darüber hinaus wurden in den Projekten auch Multiplikator\*innen (betriebliche Akteure) qualifiziert, die die Verstetigung der Ergebnisse in den Unternehmen sicherten.

Die Sozialpartner waren in vielfältiger Weise eingebunden: in Projektbeiräten und Lenkungsgruppen, bei der Mobilisierung von Unternehmen oder der Sicherstellung des Transfers. Die Projektergebnisse haben nachhaltige Auswirkungen in den Branchen. Damit wird der Projekttransfer zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor. Hierzu bedarf es Anstrengungen der Sozialpartner und verbindlicher Absprachen, die sich in tarifvertraglichen Regelungen und/oder Vereinbarungen widerspiegeln.

Die größten Herausforderungen des Programms waren Corona und die pandemiebedingten Einschränkungen. Das Programm und die beteiligten Projekte haben flexibel reagiert, sich schnell und dynamisch verändert und passgenaue Lösungen gefunden. Nur so konnten die Projekte trotz gravierender Einschränkungen weitergeführt werden und mit thematischen und methodischen Änderungen sowie zeitlichen Verschiebungen erfolgreich abgeschlossen werden.

Schnell wurde klar, dass unter den Krisenbedingungen weniger Betriebe in die Qualifizierung ihrer Beschäftigten investieren. Diese Tendenz spiegelte sich auch in den Erfahrungen der Projektträger wider. So gaben zwei Drittel der Teilnehmenden in einer Trägerbefragung 2021 an, dass die Bereitschaft von Unternehmen zu Weiterbildungsaktivitäten im Kontext der Pandemie gesunken sei. Dasselbe gilt für die Gleichstellungsprojekte. Viele erreichten ihre Teilnehmenden-Zielzahlen nicht oder gerieten trotz vielfältiger Aktivitäten und projektspezifischer Anpassungen in Verzug. Verschieben, Aussetzen und Absagen von Teilnahmen an Projektangeboten durch die Unternehmen und notwendige Neu-Akquisen bedeuteten für die Träger zeitliche Umplanungen oder Veränderungen hinsichtlich der Projektfinanzierung durch Nichterreichen der Teilnehmenden-Zahlen.

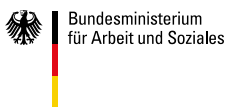
Ein Lösungsansatz war der vermehrte Einsatz neuer, teils digitaler Formate, wie z. B. Online-Seminare/-Coachings, Blended-Learning sowie Selbstlernphasen – vor allem wegen der damit verbundenen Flexibilität. Profitiert haben hiervon Träger, die Maßnahmen nun einfacher für Beschäftigte mehrerer Betriebe oder Standorte umsetzen konnten. Außerdem reduzierten sich für Unternehmen und Teilnehmende Zeit- und Reisekosten und digitale Formate vermitteln den Beschäftigten neben den Qualifizierungsinhalten auch digitale Kompetenzen. Die Vorteile für alle Beteiligten liegen also auf der Hand, wenngleich alle Beschäftigtengruppen in dieser Digitalisierungsphase mitgenommen werden müssen.



# 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)  
[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  
Stresemannstraße 121  
10963 Berlin  
[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)

Bilder auf der Titelseite: istock.com, istock.com/skynesher, istock.com/Emir Memedovski, Gilles ARROYO  
Bilder auf den Seiten 5, 28, 31, 43: Canva

Die Bildrechte in den Projektvorstellungen auf Seite 6 bis 41 liegen bei den beitragenden Projektträgern und wurden für diese Publikation zur Verfügung gestellt.

Bild auf Seite 6: carloscastilla/panthermedia

Bild auf Seite 13: Pexels/Olia danilevich