

Erfahrungen und Ergebnisse im ESF-Programm *rückenwind⁺*

Arbeitshilfe auf Grundlage der Online-Befragung von *rückenwind⁺*-Projekten

(ESF-Förderperiode: 2014–2020 / Programmlaufzeit: 2015–2022)

ESF-Regiestelle in der Geschäftsstelle der Bundesarbeitsgemeinschaft
der Freien Wohlfahrtspflege e. V. (www.bagfw-esf.de)

in Zusammenarbeit mit

SowiTra – Institut für sozialwissenschaftlichen Transfer (www.sowitra.de)

Verantwortlich:

ESF-Regiestelle: Bettina Wegner und Jana Klawitter

SowiTra: Stefan Reuyß und Eugen Unrau

Berlin, Dezember 2021

Autor/innen der Studie

Bettina Wegner ist Leiterin der ESF-Regiestelle in der Geschäftsstelle der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V.

Jana Klawitter ist Referentin in der ESF-Regiestelle mit dem Schwerpunkt „Arbeit 4.0 & Digitalisierung“ und seit 11/2021 Leiterin der Koordinierungsstelle des BMFSFJ-Förderprogramms „Zukunftssicherung der Freien Wohlfahrtspflege durch Digitalisierung“ in der Geschäftsstelle der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V.

Stefan Reuyß (Dipl.-Soz.) ist Geschäftsführer von SowiTra mit den Arbeitsschwerpunkten Arbeit und Gender sowie Vereinbarkeit.

Eugen Unrau (M.A.-Soz.) ist wissenschaftlicher Mitarbeiter bei SowiTra mit den Themenschwerpunkten Arbeitszeit und Geschlechterverhältnisse sowie den Arbeitsschwerpunkten Arbeitssoziologie und quantitative Methoden.

Kontakt

ESF-Regiestelle, Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V.
Oranienburger Str. 13–14 | 10178 Berlin
www.bagfw-esf.de | regiestelle@bag-wohlfahrt.de | Telefon: +49 (0)30 / 240 89-116

SowiTra – Institut für sozialwissenschaftlichen Transfer
Mahlower Str. 24 | 12049 Berlin
www.sowitra.de | info@sowitra.de | Telefon: +49 (0)30 / 530 14-278

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	5
ESF-Programm <i>rückenwind</i> ⁺	5
ESF-Regiestelle in der BAGFW	6
Förderprojekte im ESF-Programm <i>rückenwind</i> ⁺	7
Hintergrund und Ziele der Online-Befragung	10
Methodisches Vorgehen	11
Aufbau des Fragebogens	12
Auswertung der Online-Befragung und Arbeitshilfe	14
2. Auswertung: Projektanbindung, Schwerpunkte und Zielgruppen	15
Thematische Handlungsschwerpunkte und Projektanbindung	15
Primäre Zielgruppen der Maßnahmen	16
Erreichte Personengruppen	17
3. Auswertung: Ziele der Maßnahmen	19
Primärziele der Maßnahmen	19
Umsetzung der Querschnittsziele im ESF	21
4. Auswertung: Instrumente, Strategien und Wissenstransfer	22
Genutzte Instrumente und erfolgreiche Strategien	22
Externe Öffentlichkeitsarbeit und Transfer	25
5. Auswertung: Verstetigung und Wissenstransfer	27
Fortführung der Maßnahmen	27
Weiterbeschäftigung von Projektpersonal	29
Zugänglichkeit der Projektergebnisse	29
Nächste ESF-Förderperiode: relevante Themen	30
6. Auswertung: Zufriedenheit mit der Umsetzung des Programms	33
Begleitung durch die ESF-Regiestelle	33
Erfahrungen mit Verwaltungsprozessen im ESF-Programm	35

7. Praxiserfahrungen: Ansätze und Themen	36
Arbeitsgruppen und Netzwerke.....	36
Themenschwerpunkt „Arbeit 4.0 & Digitalisierung“	38
Sinnvolle Instrumente zur Umsetzung der ESF-Querschnittsziele	40
Erfahrungen aus der COVID-19-Pandemie.....	42
8. Zusammenfassung und Fazit	44
Quantitative Auswertung: zentrale Ergebnisse	44
Praxiserfahrungen: zentrale Ansätze und Themen	47
Fazit: Gelingensfaktoren in der Praxis	48
Anhang: Abschlussfragebogen	49

1. Einleitung

ESF-Programm *rückenwind*⁺

Das ESF-Programm „*rückenwind* – Für die Beschäftigten und Unternehmen in der Sozialwirtschaft“ (kurz: *rückenwind*⁺) ist ein im Jahr 2015 gestartetes Förderprogramm zur Fachkräftesicherung in sozialen Berufsfeldern. Handlungsansatz des Programms ist die Weiterentwicklung von Konzepten und Instrumenten der Personal- und Organisationsentwicklung in der gemeinnützigen Sozialwirtschaft. Konkretes Ziel der Förderung ist die Verbesserung der Anpassungs- und Beschäftigungsfähigkeit von Beschäftigten in der Sozialwirtschaft in Verbindung mit einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Organisationsstrukturen in den Einrichtungen, Diensten und Verbänden. Rund 53,5 Millionen Euro ESF-Mittel, zzgl. Bundesmittel, standen in der ESF-Förderperiode 2014 – 2020 für die Programmumsetzung zur Verfügung. Am 30. September 2022 endet das ESF-Programm.

Das Förderprogramm *rückenwind*⁺ wurde in enger Partnerschaft des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) und der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. (BAGFW), in Vertretung der sechs Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege, entwickelt und wird in Kooperation der beiden Partner umgesetzt. Dazu wurde eine Steuerungsgruppe aus sechs Vertreterinnen und Vertretern der sechs Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege¹ und sechs vom BMAS benannten Vertretungen² eingerichtet. Der Steuerungsgruppe obliegen die inhaltliche Begleitung der Programmrichtlinie und die Auswahl der eingereichten Interessenbekundungen anhand von festgelegten Auswahlkriterien.

Die Bewilligungsbehörde für das ESF-Programm war bis 31. August 2020 das Bundesverwaltungsamt (BVA). Seit 1. September 2020 ist die Fachstelle für Fördermittel des Bundes – Fachbereich Europäischer Sozialfonds bei der Deutschen Rentenversicherung Knappschaft-Bahn-See (DRV KBS) für diesen Aufgabenbereich verantwortlich.

Das Programm richtet sich ausschließlich an gemeinnützige Träger, die einem der sechs Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege angehören sowie an sonstige gemeinnützige Träger, die in der Sozialwirtschaft aktiv sind.

¹ Die Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege sind: Arbeiterwohlfahrt (AWO), Deutscher Caritasverband (DCV), Der Paritätische Gesamtverband (Der Paritätische), Deutsches Rotes Kreuz (DRK), Diakonie Deutschland – Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung, Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland (ZWST).

² Diese sind Vertreter/innen des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS), des Bundesministeriums für Familie, Senioren Frauen und Jugend (BMFSFJ) und eine externe Gender-Expertin aus der Wissenschaft.

ESF-Regiestelle in der BAGFW

Zur Unterstützung der Programmumsetzung wurde eine Regiestelle in der Geschäftsstelle der BAGFW eingerichtet. Die ESF-Regiestelle³ arbeitete im Auftrag der Steuerungsgruppe aus BMAS und BAGFW. Kernaufgaben waren die Bewerbung des Programms, die Beratung und Unterstützung potentieller Antragstellender, die inhaltliche Vorprüfung der im Rahmen des zweistufigen Verfahrens der zunächst eingereichten Interessenbekundungen, die inhaltliche Begleitung der Programmumsetzung, die fachliche und administrative Unterstützung der Steuerungsgruppe sowie die Förderung und Organisation von Erfahrungsaustausch, Vernetzung und Ergebnistransfer und die Umsetzung der programmbezogenen Öffentlichkeitsarbeit.

Die ESF-Regiestelle für das Förderprogramm *rückenwind*⁺ ermittelte, identifizierte und verband Erfahrungswerte aus den ESF-geförderten Projekten, um die erlangte Expertise in die Weiterentwicklung des Programms einzubeziehen und um mittels Öffentlichkeitsarbeit und Wissenstransfer Erfahrungswerte für andere sozialwirtschaftliche Träger sowie für die breite Öffentlichkeit zugänglich und nutzbar zu machen. Die Formate und Instrumente umfassten v. a.: Aktuellemeldungen auf der Website des Programms,⁴ Fachworkshops und Online-Veranstaltungsreihen⁵ sowie jährliche Transfertagungen,⁶ kontinuierliche Pflege von Projektsteckbriefen mittels Online-Stellung von Projektaktivitäten sowie Transferinstrumenten und -materialien,⁷ Erfassung von projektbegleitenden Artikeln und Berichten sowie

³ In der ESF-Förderperiode 2014–2020 / Programmlaufzeit 2015–2021 bildeten die ESF-Regiestelle: Bettina Wegner (Leiterin), Sarah Gutscher (Referentin bis 2018), Jana Klawitter (Referentin mit Schwerpunkt „Arbeit 4.0 & Digitalisierung“ von 2018 – 2021) und Daniela Zedel (Sachbearbeiterin für Projektadministration, Veranstaltungsmanagement, Webredaktion). Am 31.12.2021 endet das Mandat der ESF-Regiestelle zur Koordinierung des ESF-Programms *rückenwind*⁺.

⁴ Programmwebsite: <https://www.bagfw-esf.de/aktuelles> (letzter Abruf: 30.12.2021).

⁵ Veranstaltungsdokumentationen: <https://www.bagfw-esf.de/veranstaltungen> (letzter Abruf: 30.12.2021).

⁶ Die Themen der insg. vier durchgeführten jährlichen Transfertagungen spiegeln die Weiterentwicklung des Programms wider: 1. Tagung (2017): „Veränderungsprozesse aktiv gestalten! – Personal- und Organisationsentwicklung in sozialen Organisationen und Unternehmen“ (<https://www.bagfw-esf.de/veranstaltungen/transfertagung-2017>, letzter Abruf: 30.12.2021), 2. Tagung (2018): „Organisationen nachhaltig verändern – Soziale Unternehmen in die Zukunft führen“ (<https://www.bagfw-esf.de/veranstaltungen/transfertagung-2018>, letzter Abruf: 30.12.2021), 3. Tagung (2019): „Vom Strukturwandel zum Kulturwandel – Digitalisierung, Vielfalt und Innovation in Unternehmen der Sozialwirtschaft“ (<https://www.bagfw-esf.de/veranstaltungen/transfertagung-2019>, letzter Abruf: 30.12.2021) und 4. Tagung (hybrid) zum Abschluss des ESF-Programms *rückenwind*⁺ (2021): „Vielfalt, Wandel und Zukunftsfähigkeit in der Sozialwirtschaft“ (<https://www.bagfw-esf.de/veranstaltungen/viwazu>, letzter Abruf: 30.12.2021).

⁷ Siehe alphabetische Übersichten der *rückenwind*⁺-Projekte inkl. Verlinkungen auf die Steckbriefe der Projekte A–L (<https://www.bagfw-esf.de/themen/-projekte/projekte-a-l>, letzter Abruf: 30.12.2021) und auf die Steckbriefe der Projekte M–Z (<https://www.bagfw-esf.de/themen/-projekte/projekte-m-z>, letzter Abruf: 30.12.2021).

Abschlusspublikationen der Projekte,⁸ Redaktion eines Twitter-Profiles (seit 2018),⁹ Beiträge in den ESF-Newslettern des BMAS,¹⁰ Jahresberichte der ESF-Regiestelle,¹¹ kontinuierlicher persönlicher Kontakt mit den Projektträgern.

Von 2018 bis 2021 führte die ESF-Regiestelle in Kooperation mit dem sozialwissenschaftlichen Forschungs- und Beratungsinstitut „SowiTra“¹² regelmäßig Online-Befragungen der *rückenwind*⁺-Projekte durch. Die durch die Online-Befragungen und den Wissenstransfer der ESF-Regiestelle erfassten Erfahrungen flossen u. a. in die Entwicklung eines Nachfolgeprogramms im ESF Plus in der nächsten EU-Förderperiode¹³ ein.

Förderprojekte im ESF-Programm *rückenwind*⁺

Insgesamt wurden und werden im ESF-Programm *rückenwind*⁺ 148 Projekte in sechs Förderaufrufen gefördert.¹⁴ Entsprechend des in der Förderrichtlinie¹⁵ festgelegten integrierten Ansatzes zur Personal- und Organisationsentwicklung verbinden *rückenwind*⁺-Projekte im Rahmen ihrer Projektumsetzung jeweils einen Teilbereich aus dem Förderbereich A „Personalentwicklung zur Verbesserung der Anpassungs- und Beschäftigungsfähigkeit“ und aus dem Förderbereich B „Organisationsentwicklung zur Verbesserung der Demografiefestigkeit sozialwirtschaftlicher Unternehmen“.¹⁶

⁸ Auswahl der Publikationen der *rückenwind*⁺ Projekte: <https://www.bagfw-esf.de/publikationen/publikationen-der-projekte> (letzter Abruf: 30.12.2021).

⁹ Twitter-Account @bagfw_esf (https://twitter.com/bagfw_esf, letzter Abruf: 30.12.2021) und Twitter-Hashtag #esf_rueckenwind (https://twitter.com/hashtag/esf_r%C3%BCckenwind?f=live&vertical=default, letzter Abruf: 30.12.2021).

¹⁰ Gesamtübersicht der *rückenwind*⁺-Beiträge im ESF-Newsletter: <https://www.bagfw-esf.de/publikationen/esf-newsletter-artikel-rueckenwind> (letzter Abruf: 30.12.2021).

¹¹ Übersicht der Jahresberichte der ESF-Regiestelle: <https://www.bagfw-esf.de/publikationen/jahresberichte-rueckenwind> (letzter Abruf: 30.12.2021).

¹² Website „SowiTra – Institut für sozialwissenschaftlichen Transfer“ Berlin: <https://www.sowitra.de> (letzter Abruf: 30.12.2021).

¹³ Informationen zum ESF Plus 2021–2027: <https://www.esf.de/portal/DE/ESF-Plus-2021-2027/foerderperiode-2021-2027.html> (letzter Abruf: 30.12.2021).

¹⁴ Siehe Programmbroschüren „Projekte 1. – 3. Aufruf“ und „4. – 6. Aufruf“: <https://www.bagfw-esf.de/publikationen/info-material-rueckenwind> (letzter Abruf: 30.12.2021).

¹⁵ Förderrichtlinie zum ESF-Bundesprogramm „*rückenwind* – Für die Beschäftigten und Unternehmen in der Sozialwirtschaft“ (08.04.2015, BMAS): https://www.bagfw-esf.de/fileadmin/user_upload/ESF/rueckenwind_II/Arbeitshilfen/Foerderrichtlinie_rueckenwind.pdf (letzter Abruf: 30.12.2021).

¹⁶ Siehe <https://www.bagfw-esf.de/ueber-rueckenwind/foerderbereiche> (letzter Abruf: 30.12.2021).

Die Projekte legen ihren Fokus auf folgende Themenbereiche: „Führung & Unternehmenskultur“,¹⁷ „Personal gewinnen & Personal fördern“,¹⁸ „Lebensphasenorientierung & Gesundheit“,¹⁹ „Vielfalt im Betrieb & Geschlechtergerechtigkeit“²⁰ sowie seit 2017 „Arbeit 4.0 & Digitalisierung“.²¹

Förderaufruf	Zeitraum Projektstart	Zeitraum Projektende ²²
1. Aufruf	zwischen 01.11.2015 – 01.09.2016	zwischen 31.12.2017 – 31.12.2018
2. Aufruf	zwischen 01.05.2016 – 01.11.2016	zwischen 28.02.2018 – 31.12.2018
3. Aufruf	zwischen 01.01.2017 – 01.04.2017	zwischen 30.06.2019 – 20.04.2020
4. Aufruf	zwischen 01.03.2018 – 05.11.2018	zwischen 31.10.2020 – 30.09.2021 ²³
5. Aufruf	zwischen 01.04.2019 – 01.11.2019	zwischen 31.03.2022 – 30.09.2022 ²⁴
6. Aufruf	zwischen 01.04.2020 – 01.10.2020	zwischen 31.03.2022 – 30.09.2022

Tabelle 1: Zeitspannen für Projektlaufzeiten je Förderaufruf, eigene Darstellung (ESF-Regiestelle).

Vorgegeben für ESF-geförderte Projekte im Programm *rückenwind*⁺ ist es zudem, dass in den Maßnahmen die ESF-Querschnittziele „Gender Mainstreaming“, „Chancengleichheit und Antidiskriminierung“ sowie „Ökologische Nachhaltigkeit“ adressiert werden.²⁵ Für alle

¹⁷ Projektübersicht zum Themenschwerpunkt „Führen & Unternehmenskultur“: <https://www.bagfw-esf.de/themen/-/projekte/fuehren-unternehmenskultur> (letzter Abruf: 30.12.2021).

¹⁸ Projektübersicht zum Themenschwerpunkt „Personal gewinnen & fördern“: <https://www.bagfw-esf.de/themen/-/projekte/personal-gewinnen-personal-foerdern> (letzter Abruf: 30.12.2021).

¹⁹ Projektübersicht zum Themenschwerpunkt „Lebensphasenorientierung & Gesundheit“: <https://www.bagfw-esf.de/themen/-/projekte/lebensphasenorientierung-gesundheit> (letzter Abruf: 30.12.2021).

²⁰ Projektübersicht zum Themenschwerpunkt „Vielfalt & Geschlechtergerechtigkeit“: <https://www.bagfw-esf.de/themen/-/projekte/vielfalt-im-betrieb-geschlechtergerechtigkeit> (letzter Abruf: 30.12.2021).

²¹ Projektübersicht zum Themenschwerpunkt „Arbeit 4.0 & Digitalisierung“: <https://www.bagfw-esf.de/themen/-/projekte/arbeit-40-digitalisierung> (letzter Abruf: 30.12.2021).

²² Hier nicht berücksichtigt sind Projekte, die gegenüber ihrer ursprünglichen Planung vorzeitig beendet wurden.

²³ Ursprünglich war das Projektende für Projekte im 4. Förderaufruf auf max. 31.12.2020 begrenzt.

²⁴ Ursprünglich war das Projektende für Projekte im 5. und 6. Förderaufruf auf max. 30.06.2022 begrenzt. Aufgrund der COVID-19-Pandemie wurde die Programmrichtlinie *rückenwind*⁺ bis zum 30.09.2022 verlängert und damit die Möglichkeit einer kostenneutralen Verlängerung bis zum 30.09.2022 geschaffen.

²⁵ Vgl. u. a. „Handreichung *rückenwind*⁺: Gleichstellung von Frauen und Männern, Antidiskriminierung und Ökologische Nachhaltigkeit in der Personal- und Organisationsentwicklung der Sozialwirtschaft“ (Renate Wielpütz/ Nils Pagels, 2017): <https://www.bagfw->

drei Querschnittsziele wurden bereits in der Antragstellung Konzepte vorgelegt, die in die Projektbewertungen mit einfließen.

Das ESF-Programm *rückenwind*⁺ kann als „lernendes Programm“ verstanden werden und es wurden während der Programmlaufzeit Entwicklungen hin zu gesellschaftlich relevanten Themen und Herausforderungen aufgegriffen. So wurde im Jahr 2017 ein Sonderaufruf (4. Förderaufruf) mit dem Themenschwerpunkt „Arbeit 4.0 – Personal- und Organisationsentwicklung vor dem Hintergrund der fortschreitenden Digitalisierung“ (kurz „Arbeit 4.0 & Digitalisierung“) zur Förderung von Vorhaben von Projektträgern in den ostdeutschen Bundesländern aufgelegt.²⁶

Die Auseinandersetzung mit dem Themenschwerpunkt „Arbeit 4.0 & Digitalisierung“ gewann ebenfalls in den darauffolgenden Förderaufrufen 5 und 6 zunehmend an Relevanz in den vorgelegten Projektkonzeptionen. In Ergänzung zu den anderen, in der Programmrichtlinie angelegten, Themenbereichen adressieren die Projektträger immer deutlicher (mindestens auch) den Schwerpunkt „Arbeit 4.0 & Digitalisierung“.²⁷

Die COVID-19-Pandemie wirkt sich seit März 2020 auch auf die Umsetzung der *rückenwind*⁺-Projekte aus. Für die Projekte des 4. Förderaufrufs war es im Zuge ihrer letzten Projektphase²⁸ teilweise erforderlich, Maßnahmen um- bzw. neu zu konzipieren und die Projekte nutzten größtenteils das Angebot einer Projektverlängerung.²⁹ Die derzeit noch laufenden Projekte des 5. und 6. Förderaufrufs starteten kurz vor bzw. direkt mit Beginn der Pandemie im Frühjahr 2020 und waren vielfach gefordert, Projektmaßnahmen an neue Bedarfe und Rahmenbedingungen anzupassen. Zum einen bedurfte es z. T. einer Refokussierung der Themen sowie Maßnahmen und Instrumente im Hinblick auf die Einführung sowie die Vermittlung von Kompetenzen zur Nutzung digitaler Tools und Plattformen.

[esf.de/fileadmin/user_upload/ESF/rueckenwind_II/Arbeitshilfen/rueckenwind_handreichung_280317.pdf](https://www.esf.de/fileadmin/user_upload/ESF/rueckenwind_II/Arbeitshilfen/rueckenwind_handreichung_280317.pdf) (letzter Abruf: 30.12.2021). Zur „Gleichstellung der Geschlechter und Digitalisierung im ESF“, siehe Wielpütz, 2020: https://www.esf-querschnittsziele.de/fileadmin/DATEN/Publikationen/expertise_gleichstellung-digitalisierung_130720.pdf (letzter Abruf: 30.12.2021).

²⁶ Informationen zum Themenschwerpunkt „Arbeit 4.0 & Digitalisierung“: https://www.bagfw-esf.de/fileadmin/user_upload/ESF/rueckenwind_II/Arbeitshilfen/Arbeitswelt_4.0.pdf (letzter Abruf: 30.12.2021). Die 16 geförderten Projekte im Themenschwerpunkt „Arbeit 4.0 & Digitalisierung“ nahmen 2018 ihre Arbeit auf, siehe u. a. Beitrag der ESF-Regiestelle „Digitalisierung und Sozialwirtschaft – wie passt das zusammen?“ im ESF-Newsletter Dezember 2018 (https://www.esf.de/SharedDocs/Meldungen_NL/Newsletter/2018/nl_digitalisierung.html, letzter Abruf: 30.12.2021).

²⁷ Gesamtübersicht der Projekte im Themenbereich „Arbeit 4.0 & Digitalisierung“, s. o. FN 21. Siehe auch: Beiträge der ESF-Regiestelle: „Voneinander lernen – gemeinsam Zukunft gestalten“ im ESF-Newsletter Dezember 2019 (https://www.esf.de/SharedDocs/Meldungen_NL/Newsletter/2019/nl_rw.html, letzter Abruf: 30.12.2021) und „*rückenwind*⁺-Projekte des 6. Förderaufrufs gestartet“ im ESF-Newsletter Oktober 2020 (https://www.esf.de/SharedDocs/Meldungen_NL/Newsletter/2020/nl_aufruf_rw.html, letzter Abruf: 30.12.2021).

²⁸ Das Abschlussdatum der Projekte lag zwischen Herbst 2020 und Sommer 2021 (s. o. Tabelle 1).

²⁹ Zu per Freitext mitgeteilten Praxiserfahrungen siehe „Erfahrungen aus der COVID-19-Pandemie“ (Kap. 7).

Weiterhin waren in vielen Projekten Anpassungen hinsichtlich der Zielgruppen und zeitlichen Abläufe für die Umsetzung der Meilensteine erforderlich.³⁰

Um diese Prozesse und damit die Weiterführung der *rückenwind*⁺-Projekte zu stützen, wurden vonseiten des programmumsetzenden Ressort im BMAS Sonderregelungen für Erleichterungen der Projektumsetzung unter den Einschränkungen durch die COVID-19-Pandemie eingeführt. Diese ließen zwar einerseits höhere Flexibilität hinsichtlich der Projektanpassungen zu, andererseits bedurften sie einer Überarbeitung von bereits bewährten administrativen Abläufen. Gleichzeitig zeigte sich in vielen Projekten der positive Effekt, dass das Thema „Arbeit 4.0 & Digitalisierung“ bei sozialwirtschaftlichen Projektträgern vorangebracht werden konnte.³¹ Einige der Träger mit Projekten im 5. und 6. Aufruf haben zum Zeitpunkt der Erstellung der vorliegenden Studie/ Arbeitshilfe Corona-bedingt bereits eine Projektverlängerung bis max. 30. September 2022 beantragt, einige weitere Projektträger planen diese noch.

Hintergrund und Ziele der Online-Befragung

Die im Rahmen der Programmbegleitung erfolgte Online-Befragung von Projektträgern führte die ESF-Regiestelle in Zusammenarbeit mit SowiTra – Institut für sozialwissenschaftlichen Transfer in mehreren Befragungsrunden von 2018 bis 2021 durch.³² Die erhobenen Daten wurden anschließend vom externen Dienstleister aufbereitet und analysiert.

Ziele der Befragung waren: ein grundlegendes Feedback zu einzelnen Projektergebnissen und -erfahrungen aus der *rückenwind*⁺-Förderung sowie eine Basis für Rückschlüsse auf besonders gelungene Vorgehensweisen (ggf. auch einzelne Projektbausteine, wie z. B. Methoden, Produkte, Konzepte) zu erhalten. Darüber hinaus sollen die Einschätzungen hinsichtlich relevanter Themen für ein Nachfolgeprogramm in der nächsten ESF-Förderperiode genutzt werden. Gleichzeitig sollte sich die Möglichkeit ergeben, aus einzelnen

³⁰ Siehe Interview mit der ESF-Regiestelle im ESF-Newsletter April 2020: „Herausforderungen infolge des Corona-Virus – Personal- und Organisationsentwicklung als Chance“, (https://www.esf.de/SharedDocs/Meldungen_NL/Newsletter/2020/nl_corona_rw.html, letzter Abruf: 30.12.2021).

³¹ Siehe Beitrag der ESF-Regiestelle „Corona als Beschleuniger einer digital-gestützten Arbeitswelt?!“ im ESF-Newsletter August 2020 (https://www.esf.de/SharedDocs/Meldungen_NL/Newsletter/2020/nl_digitale_aw.html, letzter Abruf: 30.12.2021) sowie die Präsentationen von Projektverantwortlichen und -mitarbeiter/innen in *rückenwind*⁺-Projekten im Rahmen der Online-Reihen „Türen öffnen für digitalen Wandel“ (Herbst 2020, <https://www.bagfw-esf.de/veranstaltungen/online-reihe-tueren-oeffnen-fuer-digitalen-wandel>, letzter Abruf: 30.12.2021) und „Türen öffnen für sozialen Wandel in der digitalisierten Arbeitswelt“ (Sommer 2021, <https://www.bagfw-esf.de/veranstaltungen/online-werkstattgespraeche-tueren-oeffnen-fuer-sozialen-wandel-in-der-digitalisierten-arbeitswelt>, letzter Abruf: 30.12.2021).

³² Projekte des gleichen Förderaufrufs haben teilw. unterschiedliche Projektstart- und Abschlusszeiten (s. o.: Tabelle 1 „Projektlaufzeiten je Förderaufruf“), die Projektlaufzeit beträgt i.d.R. 2,5 bis 3 Jahre.

Fragen quantitative Auswertungen zu erhalten, um Aussagen über generelle Ergebnisse und ggf. Erfolge des Programms ableiten zu können.

Die Befragung war so konzipiert, dass aus den Rückmeldungen der Projektträger grundsätzliche Tendenzen und Entwicklungen sowie Beispiele für gelungene Vorgehensweisen und ein Stimmungsbild ermittelt werden konnten. In der Befragung enthalten waren daher Anteile, die quantitativ auswertbar waren sowie Fragen zu individuellen Erfahrungen, Beispielen und Hinweisen aus der eigenen Projektpraxis, die per Freitext und ohne formale Vorgaben beantwortet werden konnten.³³

Methodisches Vorgehen

Die Durchführung der Online-Befragungen der Förderprojekte im ESF-Programm *rückenwind*⁺ erfolgte zwischen Ende des Jahres 2018 und Herbst 2021 in insgesamt sechs Zyklen. Für die Befragung wurde das Online-Umfragetool „LimeSurvey“ eingesetzt.³⁴

Die ersten fünf Erhebungsrounden adressierten Projektträger, deren Projekte bereits abgeschlossen waren bzw. kurz vor dem Abschluss standen (Projektträger der Aufrufe 1 bis 4). Der Erhebungszeitraum der 5. Abschlussbefragung wurde aufgrund der Corona-Pandemie verlängert und fand von Herbst 2020 bis Sommer 2021 statt. Insgesamt haben sich Projektverantwortliche bzw. Ansprechpersonen aus 73 abgeschlossenen Projekten des 1. bis 4. Förderaufrufs an der Befragung beteiligt, die Rücklaufquote beträgt rd. 82 Prozent.

Zum Zeitpunkt der Erstellung der vorliegenden Studie/ Arbeitshilfe im Dezember 2021 endet die Laufzeit der programmkoordinierenden Regiestelle in der BAGFW (31. Dezember 2021). Da sich die Projekte des 5. und 6. Aufrufs zu diesem Zeitpunkt noch in der Projektumsetzung befinden, erfolgte die Befragung dieser Projektträger als Zwischenbefragung im Zeitraum November bis Dezember 2021 und erfasste lediglich den bis dahin bereits erreichten Stand der Projektumsetzung.³⁵ An der Zwischenbefragung nahmen 38 Projektträger teil, was einer Rücklaufquote von rd. 64 Prozent entspricht.³⁶

³³ Siehe Anhang: letzter Fragebogen Abschlussbefragung (finaler Stand des Fragebogens für die Befragung der Projektträger des 4. Förderaufrufs – wurde kontinuierlich zu aktuellen Themen leicht angepasst, v. a. im Hinblick auf „Querschnittsziele im ESF“, Fragen zum Themenschwerpunkt „Arbeit 4.0 & Digitalisierung“, Fragen zu Erfahrungen aufgrund der Beschränkungen durch die Corona-Pandemie) und Fragebogen Zwischenbefragung (5./6. Förderaufruf).

³⁴ Website: <https://www.limesurvey.org/de/> (letzter Abruf: 30.12.2021).

³⁵ Die Ergebnisse der Zwischenbefragung der Projekte des 5./6. Förderaufrufs im ESF-Programm *rückenwind*⁺ fließen nicht in die zentralen quantitativen Ergebnissen ein, es wird jeweils aber ergänzend auf sie hingewiesen.

³⁶ Einige der Projektträger, die nicht an der Zwischenbefragung teilgenommen haben, berichteten bereits im Rahmen der Abschlussbefragungen des 1. bis 4. Aufrufs über ihre Erfahrungen.

Zyklen der Befragungen	Erhebungszeitraum	Anzahl beteiligter Projekte
<i>Abschlussbefragungen (1. – 4. Förderaufrufe)</i>		
1. Runde (Herbst 2018)	17.12.2018 – 27.01.2019	22
2. Runde (Frühjahr 2019)	23.04.2019 – 14.05.2019	12
3. Runde (Herbst 2019)	21.08.2019 – 24.11.2019	18
4. Runde (Frühjahr 2020)	09.03.2020 – 25.05.2020	10
5. Runde (Herbst 2020)	19.10.2020 – 28.09.2021	11
<i>Zwischenbefragung (5. – 6. Förderaufrufe)</i>		
6. Runde (Herbst 2021)	05.11.2021 – 14.12.2021	38

Tabelle 2: Befragungszyklen - Befragung der abgeschlossenen Projekte und Zwischenbefragung noch laufender Projekte, eigene Darstellung (ESF-Regiestelle).

Aufbau des Fragebogens

Die Fragenblöcke umfassten:³⁷

- Informationen zum Projekt und Ansprechpartner/innen
- Primärer Handlungsschwerpunkt
- Verantwortliche/s Abteilung/Referat für die Projektumsetzung
- Anzahl der beteiligten Unternehmen nach Größe
- Statusgruppen, an die sich das Projekt richtete
- Personengruppen, an die sich das Projekt richtete
- Aktiv Teilnehmende an den Maßnahmen („TN mit Teilnehmendenstatus“)³⁸

³⁷ Teilw. wurden zu einem Fragenblock weitere Unterfragen gestellt, und es kamen im Laufe der Befragung Fragen hinzu (in der Auswertung wird zu den jeweiligen Fragen darauf hingewiesen). Der letzte Stand des Abschlussfragebogens (4. Aufruf) befindet sich im Anhang der vorliegenden Studie/ Arbeitshilfe. Der Fragebogen für die Zwischenbefragung der Projektträger des 5. und 6. Förderaufrufs enthielt alle Fragen der Abschlussbefragung des 4. Aufrufs, es wurden lediglich die Formulierungen hins. der Erfragungen von Zwischenständen, bereits erfolgten Umsetzungen, möglicher Einschätzungen usw. angepasst.

³⁸ Zu den Voraussetzungen im ESF-Programm *rückenwind*⁺ zur Erreichung des Teilnehmendenstatus, s. „FAQ: ESF-Förderprogramm ‚rückenwind – Für die Beschäftigten und Unternehmen in der Sozialwirtschaft‘“, S. 7 (Pkt. „Wie definiert sich ‚Teilnehmer/in‘?“ (https://www.bagfw-esf.de/fileadmin/user_upload/ESF/rueckenwind_II/Arbeitshilfen/FAQ_rueckenwind.pdf, letzter Abruf: 30.12.2021).

- Teilnehmende ohne Teilnehmendenstatus
- Primäre Ziele der Maßnahmen
- Umsetzung der drei Querschnittsziele „Gleichstellung der Geschlechter“, „Antidiskriminierung“ und „Ökologische Nachhaltigkeit“
- Vorrangig genutzte und weiterentwickelte Instrumente
- Bedeutung von „Arbeit 4.0 & Digitalisierung“ im Projektkontext
- Besonders erfolgreiche Strategien
- Formate für die externe Öffentlichkeitsarbeit und Transfer
- Veränderung von Kommunikations- und Arbeitsprozessen im Unternehmen
- Als besonders innovativ eingeschätzte Herangehensweisen und/oder Ergebnisse
- Fortzuführenden Maßnahmen nach Projektende
- Weiterbeschäftigung von Projektmitarbeiter/innen
- Zufriedenheit mit der Begleitung der ESF-Regiestelle
- Einfluss der COVID-19-Pandemie auf die Projektumsetzung
- Als relevant eingeschätzte Themen für sozialwirtschaftliche Unternehmen für eine weitere ESF-Förderperiode
- Weitere Mitteilungen zum Abschluss (Abschlussbefragung)

Weiterhin wurde die Möglichkeit angeboten, eine Auswahl von im Projekt entstandenen digitalen Materialien direkt über das Online-Befragungstool hochzuladen bzw. auf anderem Wege an die ESF-Regiestelle zu senden. Diese Materialien sind in den jeweiligen Projektsteckbriefen auf der Programmseite www.bagfw-esf.de ergänzt.

Der Online-Fragebogen wurde in einigen Befragungsrunden leicht angepasst: Die Frage zur Bewertung der Umsetzung der drei Querschnittsziele wurde ab der 2. Befragungsrunde (Frühjahr 2019) erhoben, so dass die Fallzahl bei dieser Frage deutlich kleiner ausfällt. Die Frage zur Bedeutung des Themenbereichs „Arbeit 4.0 & Digitalisierung“ im Projektkontext wurde ab Frühjahr 2020 erhoben. Fragen zum Einfluss der COVID-19-Pandemie auf die Projektumsetzung wurden ab 2020 in den Online-Survey aufgenommen. Infolge fehlender Angaben können die zugrunde liegenden Fallzahlen bei einigen Abbildungen zudem von der Grundgesamtheit abweichen.³⁹

³⁹ Je nach Frage liegt der Anteil fehlender Angaben zwischen Null und 14 Prozent.

Auswertung der Online-Befragung und Arbeitshilfe

Die quantitative Auswertung der Abschlussbefragungen von 2018 bis 2021 (1. bis 4. Förderaufruf) erfolgte zunächst pro Befragungsrunde und wurde dann in eine Gesamtauswertung aller Befragungsrunden zusammengeführt. Die Gesamtauswertung bildete die Grundlage für die nachfolgende Darstellung der zentralen Ergebnisse im Rahmen der vorliegenden Studie/ Arbeitshilfe. Die Zwischenbefragung im Herbst 2021 (5./6. Förderaufruf) wurde in den quantitativen Teilen separat ausgewertet und floss nicht in die Gesamtauswertung ein.⁴⁰ Aus den Antworten, die die Befragten per Freitext mitgeteilt haben, wurden in Ergänzung zu den quantitativen Auswertungen exemplarisch Themen, Erfahrungswerte und Szenarien in die Auswertung aufgenommen (siehe v. a. Kap. 7).

Die vorliegende Studie kann als Arbeitshilfe von Projektträgern herangezogen werden, die aktuell ein *rückenwind*⁺-Projekt umsetzen. Weiterhin kann sie Unterstützung für Träger bieten, die ein Vorhaben in einem *rückenwind*-Nachfolgeprogramm planen. Zudem bietet die Studie/ Arbeitshilfe gleichfalls Trägern außerhalb der ESF-Förderung eine Orientierung hins. bereits bestehender Praxiserfahrungen im Themenfeld „Fachkräftesicherung in Organisationen und Unternehmen der gemeinnützigen Sozialwirtschaft“ mit dem Handlungsschwerpunkt „Personal- und Organisationsentwicklung“. Die Erfahrungswerte flossen und fließen nicht zuletzt in die Weiterentwicklung von Austausch- und Vernetzungsangeboten für Projektträger sowie in die Weiterentwicklung des ESF-Programms, v. a. im Hinblick auf die ESF Plus-Förderperiode 2021 – 2027, ein.

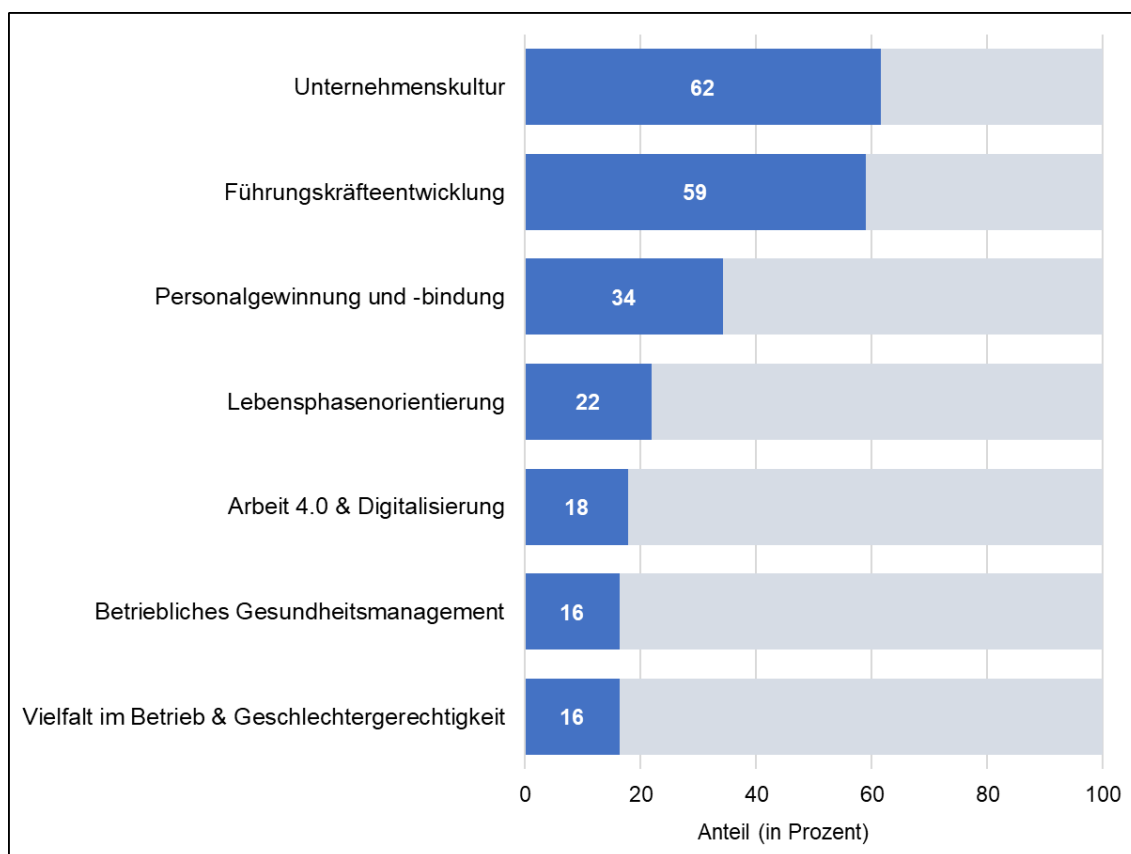
⁴⁰ Fragen, die per Freitext beantwortet wurden, dienten v. a. zur Ergänzung der quantitativ ausgewerteten Fragen und wurden von der ESF-Regiestelle entsprechend eingeordnet.

2. Auswertung: Projektanbindung, Schwerpunkte und Zielgruppen

Thematische Handlungsschwerpunkte und Projektanbindung

Der Großteil der Projekte des 1. bis 4. Förderaufrufs hatte einen Handlungsschwerpunkt im Themenbereich „Unternehmenskultur“ (62%; Abb. 1). Mehr als die Hälfte der Projekte setzte einen Schwerpunkt auf „Führungskräfteentwicklung“ (59%) und etwa ein Drittel der befragten Projekte bewegte sich thematisch im Handlungsschwerpunkt „Personalgewinnung und -bindung“ (34%).⁴¹

Abb. 1: Primärer Handlungsschwerpunkt der Projekte (Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich)



Datenquelle: Online-Abschlussbefragung *rückenwind** (1. – 4. Förderaufruf, 2018 – 2021), Quantitative Erhebung 2021, eigene Berechnungen (SowiTra).

Anmerkung: Aufgrund von Mehrfachnennungen summieren sich die Angaben auf mehr als 100 Prozent.

⁴¹ Mehrfachnennungen waren möglich.

Etwas seltener wurden von den erfassten Projekten „Lebensphasenorientierung“ (22%) sowie „Arbeit 4.0 & Digitalisierung“ (18%) als Themenschwerpunkt genannt – etwa ein Fünftel der Befragten gaben diese jeweils an. Im Hinblick auf die Befragung der Projektträger des **5./6. Förderaufrufs** im ESF-Programm *rückenwind*⁺ zum aktuellen **Zwischenstand** ihrer Projektumsetzung (Ende 2021) ist jedoch eine deutliche Zunahme des Handlungsschwerpunkts „Arbeit 4.0 & Digitalisierung“ festzustellen: 62 Prozent der befragten Projektträger geben diesen Themenschwerpunkt als einen primären Fokus an (ohne Abb.). Vergleichsweise selten wurden als thematische Schwerpunkte der Projekte angegeben: „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ und „Vielfalt im Betrieb & Geschlechtergerechtigkeit“ – etwa jedes sechste Projekt fokussierte primär diese Schwerpunkte (16%).

Hinsichtlich der Abteilungen, an die die *rückenwind*⁺-Projekte bei den Projektträgern angebunden waren und sind, wurde in der Befragung eine große Breite zurückgemeldet. In Geschäftsführungen (z. B. Stabsstellen) waren knapp die Hälfte der befragten Projekte des 1. bis 4. Förderaufrufs angebunden, auch bei der Zwischenbefragung des 5. und 6. Förderaufrufs waren es knapp die Hälfte der befragten Projekte.

Weiterhin waren und sind die befragten *rückenwind*⁺-Projekte des 1. bis 6. Förderaufrufs angesiedelt in Abteilungen/ Stabsstellen mit Schwerpunkten auf:⁴² Personalmanagement und -entwicklung, Bildung und Qualifizierung, Strategie, Verbands- und Organisationsentwicklung, Arbeit, Europa und Förderpolitik, Vielfalt, Gesundheit, Alter, Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung, Pflege, Innovationsförderung, Verwaltung, Theologie, Digitalisierung, Unternehmenskommunikation und Öffentlichkeitsarbeit, Jobpartner, Kinder, Jugend, Frauen, Familie.⁴³

Primäre Zielgruppen der Maßnahmen

Im Hinblick auf den *Status* der primär erreichten Zielgruppen der Projekte des 1. bis 4. Aufrufs richteten sich die Maßnahmen am häufigsten an Führungskräfte und Fachkräfte (Abb. 2).

Etwa neun von zehn Befragten gaben Führungskräfte als primäre Zielgruppe ihrer Maßnahmen an und etwa sieben von zehn Befragten nannten Fachkräfte als zentrale Zielgruppe. Etwa die Hälfte der Befragten antwortete, dass sich die Maßnahmen ihrer Projekte vorrangig an Bereichsleitungen richteten.

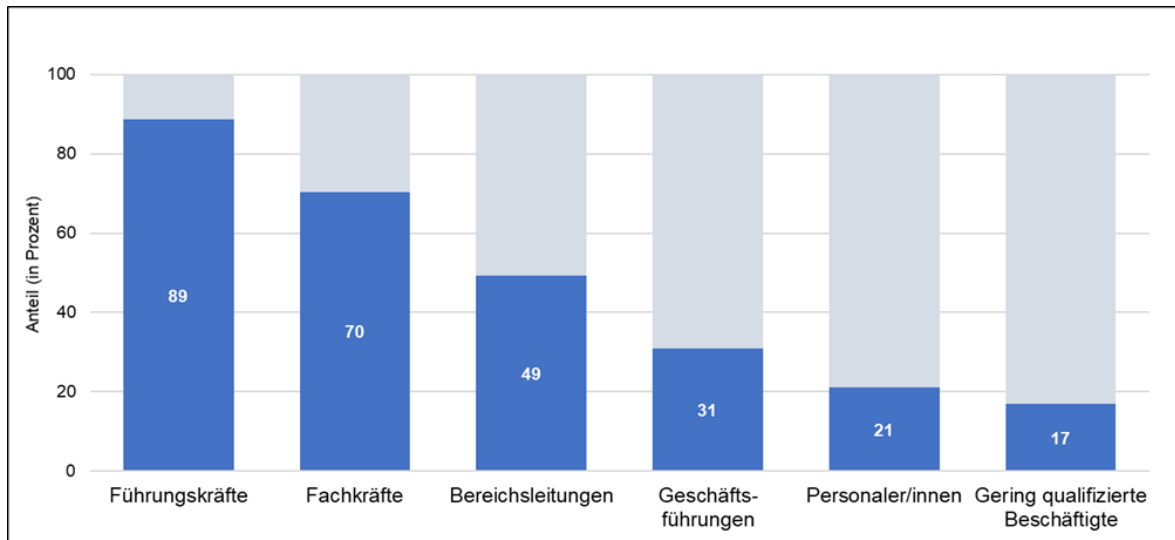
In fast jedem dritten Projekt wurden mit den Maßnahmen Geschäftsführungen adressiert

⁴² Die Reihenfolge der Nennung erfolgt ohne Gewichtung.

⁴³ Einige Projektträger nannten das Projektteam als Organisationseinheit, gaben aber keine Abteilung, Stabsstelle o. ä. für die Anbindung an.

(31%). Etwas seltener waren Personaler/innen Zielgruppe der Maßnahmen, nämlich in jedem fünften Projekt (21%). Gering qualifizierte Beschäftigte waren schließlich nur in etwa jedem sechsten Projekt eine vorrangig erreichte Zielgruppe der Maßnahmen (17%).

Abb. 2: Status der primären Zielgruppen der Maßnahmen (Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich)



Datenquelle: Online-Abschlussbefragung *rückenwind** (1. – 4. Förderaufruf, 2018 – 2021), eigene Berechnungen (SowiTra).

Anmerkung: Aufgrund von Mehrfachnennungen summieren sich die Angaben auf mehr als 100 Prozent.

Erreichte Personengruppen

Im Hinblick auf die *Personengruppen* der vorrangig erreichten Zielgruppen der Projekte richteten sich die Maßnahmen im 1. bis 4. Aufruf am häufigsten an weibliche Beschäftigte (48%) und etwas geringer an männliche Beschäftigte (38%) (ohne Abb.).⁴⁴

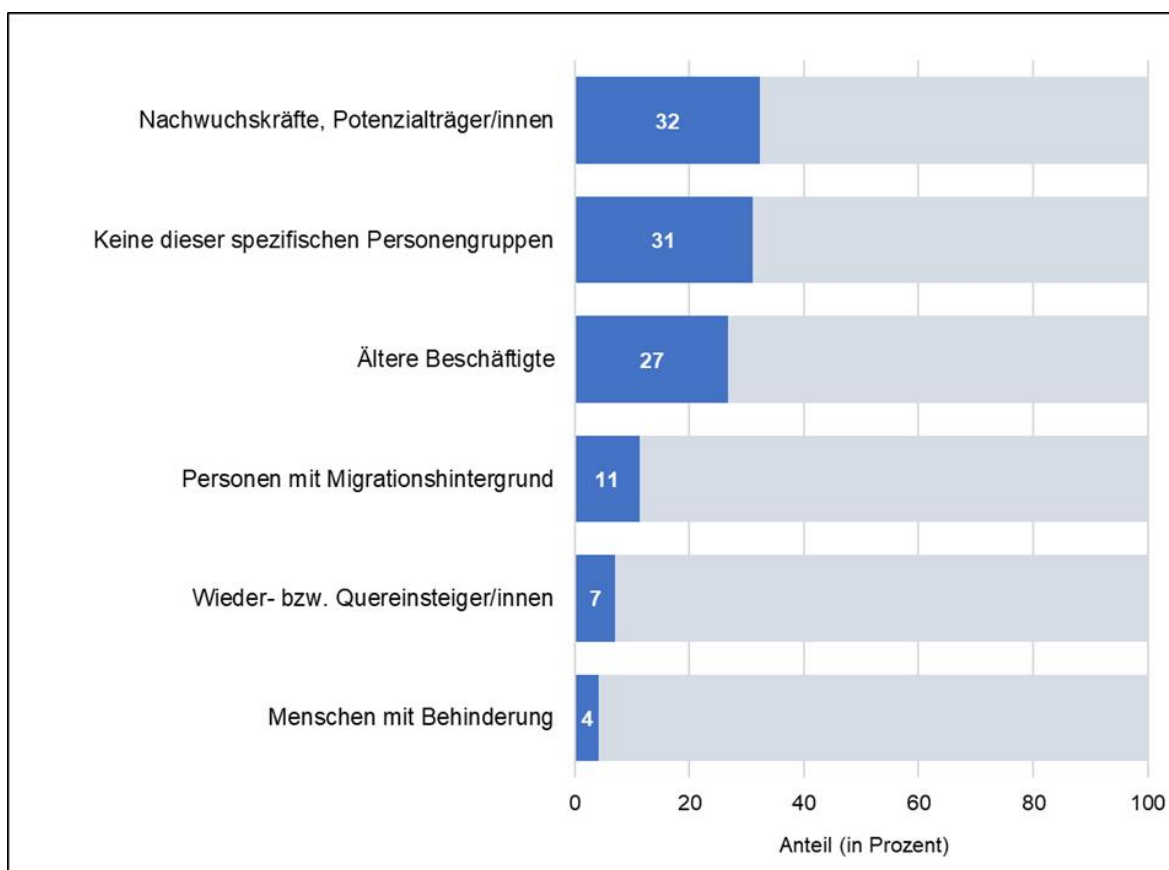
Etwa ein Drittel der Befragten gab außerdem an, dass die Zielgruppe der Maßnahmen vorrangig Nachwuchskräfte und Potenzialträger/innen sind (Abb. 3). In fast jedem dritten Projekt adressierten die Maßnahmen keine der zur Auswahl gestellten Personengruppen (31%). Noch etwas mehr als ein Viertel der Befragten gab an, dass mit den Maßnahmen vorrangig ältere Beschäftigte erreicht werden sollten (27%).

Personen mit Migrationshintergrund wurden zwar nur von jedem neunten Projekt vorrangig adressiert (11%), allerdings ist dies bereits ein erster Erfolg, da diese Personengruppe in

⁴⁴ Die Ergebnisse der Befragung der Projektträger des 5./6. Förderaufrufs zum aktuellen Zwischenstand ihrer Projektumsetzung unterscheiden sich kaum von denen des 1. bis 4. Förderaufrufs (ohne Abb.).

der Förderperiode des ESF-Programms *rückenwind+* explizit in den Fokus gestellt wurde.⁴⁵ Nur sehr selten wurden hingegen Wieder- bzw. Quereinsteiger/innen (7%) und Menschen mit Behinderung (4%) fokussiert. Hier ist der Einsatz zusätzlicher Maßnahmen an diese Personengruppen noch ausbaufähig.

Abb. 3: Personengruppen der Zielgruppen der Maßnahmen (Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich)



Datenquelle: Online-Abschlussbefragung *rückenwind+* (1. – 4. Förderaufruf, 2018 – 2021), Quantitative Erhebung 2021, eigene Berechnungen (SowiTra).

⁴⁵ Siehe auch: Programmrichtlinie „*rückenwind-* Für die Beschäftigten und Unternehmen in der Sozialwirtschaft“, Förderbereich B. Organisationsentwicklung zur Verbesserung der Demografie-Festigkeit sozialwirtschaftlicher Unternehmen, Pkt.: „Erhöhung des Anteils von Frauen und von Menschen mit Migrationshintergrund in Führungspositionen“ (<https://www.bagfw-esf.de/ueber-rueckenwind/foerderbereiche>, letzter Abruf: 30.12.2021).

Bei der Befragung der Projektträger des **5./6. Förderaufrufs** zum aktuellen **Zwischenstand** ihrer Projektumsetzung gibt es leichte Verschiebungen im Hinblick auf die fokussierten Personengruppen. So wurden in letzteren evaluierten Projekten Wieder- bzw. Quereinsteiger/innen in 11 Prozent der Fälle vorrangig adressiert und somit etwas häufiger als in den vorherigen Abschlussbefragungen. Etwas seltener richteten sich die Projekte hingegen an ältere Beschäftigte (16%).

3. Auswertung: Ziele der Maßnahmen

Primärziele der Maßnahmen

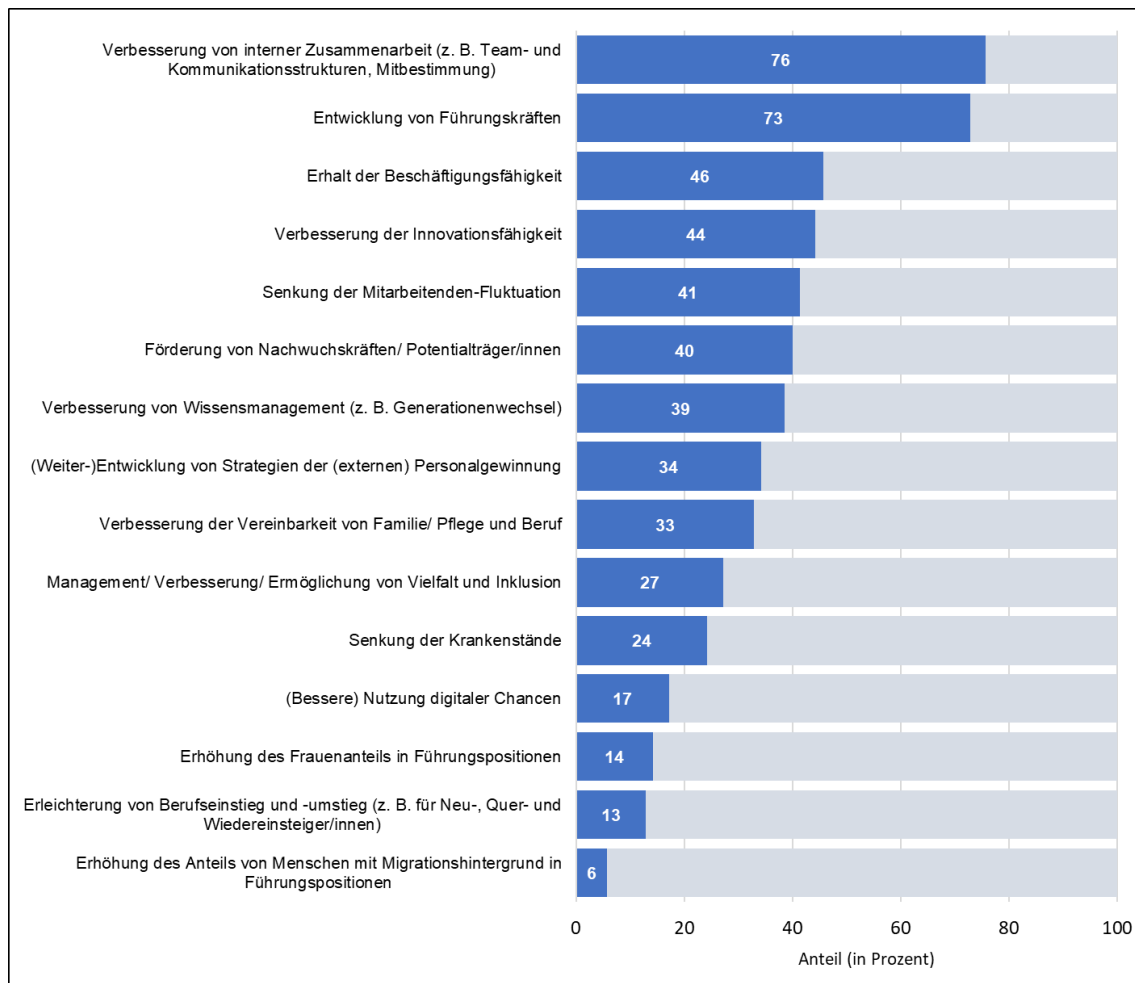
Zu den primären *Zielen der Maßnahmen* der abgeschlossenen Projekte war es den Befragten möglich, Mehrfachangaben zu tätigen.

Drei von vier befragten Projektträgern gaben die *Verbesserung der internen Zusammenarbeit* (z. B. Team- und Kommunikationsstrukturen, Mitbestimmung) als primäres Ziel der Maßnahmen ihres *rückenwind*⁺-Projektes an (76%, Abb. 4). Mehr als zwei Drittel der befragten Projektträger nannten die *Entwicklung von Führungskräften* (73%). Der *Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit* stellte für fast die Hälfte der Projekte ein primäres Ziel dar (46%). Auffällig im Hinblick auf die Befragung der Projektträger des **5./6. Förderaufrufs** zum aktuellen **Zwischenstand** ihrer Projektumsetzung ist, dass der Anteil der Projekte, die die *Entwicklung von Führungskräften* als primäres Ziel ansahen, im Vergleich zuletzt leicht gesunken ist (58% gegenüber 73%).

Die *Verbesserung der Innovationsfähigkeit* (44%), die *Senkung der Mitarbeitenden-Fluktuation* (41%), die *Förderung von Nachwuchskräften/ Potenzialträger/innen* (40%) sowie die *Verbesserung des Wissensmanagements* (z. B. bei Generationenwechsel; 39%) wurden jeweils von etwa vier von zehn Projekten als primäres Ziel verfolgt. Die Ergebnisse der Befragung der Projektträger des **5./6. Förderaufrufs** zum aktuellen **Zwischenstand** ihrer Projektumsetzung zeigen, dass die *Verbesserung der Innovationsfähigkeit* (53% gegenüber 44%) sowie die *Verbesserung von Wissensmanagement* (50% gegenüber 39%) als primäre Ziele der Maßnahmen in ihrer Häufigkeit zuletzt noch etwas zugenommen haben.

Die *(Weiter-)Entwicklung von Strategien der (externen) Personalgewinnung* (34%) und die *Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie/Pflege und Beruf* (33%) wurden von den abgeschlossenen Projekten jeweils etwa von jedem dritten Projekt als primäres Ziel der Maßnahmen angegeben. Das *Management, die Verbesserung und Ermöglichung von Vielfalt und Inklusion* nannte etwas mehr als ein Viertel der Befragten (27%) als vorrangiges Ziel der Maßnahmen, die *Senkung der Krankenstände* noch knapp ein Viertel der befragten Projektträger (24%).

Abb. 4.: Ziele der Maßnahmen (Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich)



Datenquelle: Online-Abschlussbefragung *rückenwind*⁺ (1. – 4. Förderaufruf, 2018 – 2021), Quantitative Erhebung 2021, eigene Berechnungen (SowiTra).

Anmerkung: Aufgrund von Mehrfachnennungen summieren sich die Angaben auf mehr als 100 Prozent.

Insgesamt deutlich seltener wurde in der Abschlussbefragung die *(bessere) Nutzung digitaler Chancen* als primäres Ziel angegeben, dies traf auf etwa jedes sechste Projekt zu (17%). Beim 4. Förderaufruf, der als Sonderaufruf zum Thema „Arbeit 4.0 & Digitalisierung“ aufgesetzt wurde, gaben jedoch 82 Prozent der an diesem Aufruf beteiligten Projektträger die *(bessere) Nutzung digitaler Chancen* als primäres Ziel ihres *rückenwind*⁺-Projektes an (ohne Abb.).⁴⁶

Auch bei der Befragung der Projektträger des **5./6. Förderaufrufs** zum aktuellen **Zwischenstand** ihrer Projektumsetzung ist zuletzt ebenfalls der höhere Anteil der *(besseren) Nutzung digitaler Chancen* als primäres Ziel der Projektträger auffällig gewesen

⁴⁶ Zu per Freitext mitgeteilten Praxiserfahrungen siehe auch: „Themenschwerpunkt ‚Arbeit 4.0 & Digitalisierung‘“ (Kap. 7).

(66% gegenüber 17%). Das Thema Digitalisierung erfuhr bei den Projektträgern seit dem Sonderschwerpunkt „Arbeit 4.0 & Digitalisierung“ einen deutlichen Schub.⁴⁷

Die *Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen* wurde von den abgeschlossenen Projekten nur von knapp jedem siebten befragten Projektträger genannt (14%). Die *Erleichterung von Berufseinstieg und -umstieg* (z. B. für Neu-, Quer und Wiedereinsteiger/innen) verfolgte nur noch etwa jedes achte Projekt als primäres Ziel (13%).

Am wenigsten wurde die *Erhöhung des Anteils von Menschen mit Migrationshintergrund in Führungspositionen* als primäres Ziel genannt (6%). Für alle zuletzt genannten Maßnahmenziele gilt, dass ihr Einsatz in den Unternehmen noch ausbaufähig ist.

Umsetzung der Querschnittsziele im ESF

Die Frage zur Einschätzung, inwieweit die Umsetzung der drei Querschnittsziele im ESF „Gleichstellung der Geschlechter“, „Antidiskriminierung“ und „Ökologische Nachhaltigkeit“ aus Sicht der Befragten im Projekt gelungen ist, wurde ab der zweiten Runde der Befragung im Frühjahr 2019 erhoben (Abb. 5).⁴⁸

Alle Befragten gaben an, dass ihnen die Umsetzung des ESF-Querschnittsziels „*Gleichstellung der Geschlechter*“ „gelungen“ oder „eher gelungen“ ist: Die Mehrheit der Befragten antwortete dabei, dass die Umsetzung „gelungen“ ist (57%), ein etwas geringerer Anteil der Befragten gab an, dass die Umsetzung dieses Querschnittsziels „eher gelungen“ ist (43%).

Auch im Hinblick auf das ESF-Querschnittsziel „*Antidiskriminierung*“ schätzten alle Befragten ein, dass die Umsetzung mindestens „eher gelungen“ ist: als „gelungen“ fasste hier die Mehrheit der Befragten (57%) die Umsetzung des Querschnittsziels zusammen, mit „eher gelungen“ antwortete ein etwas geringerer Anteil der Befragten (43%) mit Blick auf dieses Querschnittsziel.

Im Hinblick auf die Umsetzung des ESF-Querschnittsziels „*Ökologische Nachhaltigkeit*“ gaben mehr als die Hälfte der Befragten an, dass ihnen dies „eher gelungen“ ist (55%). Ein gutes Drittel der Befragten beurteilte außerdem, dass die Umsetzung „gelungen“ ist (34%). Jede/r neunte Befragte gab jedoch an, dass die Umsetzung „eher nicht gelungen“ ist (11%).

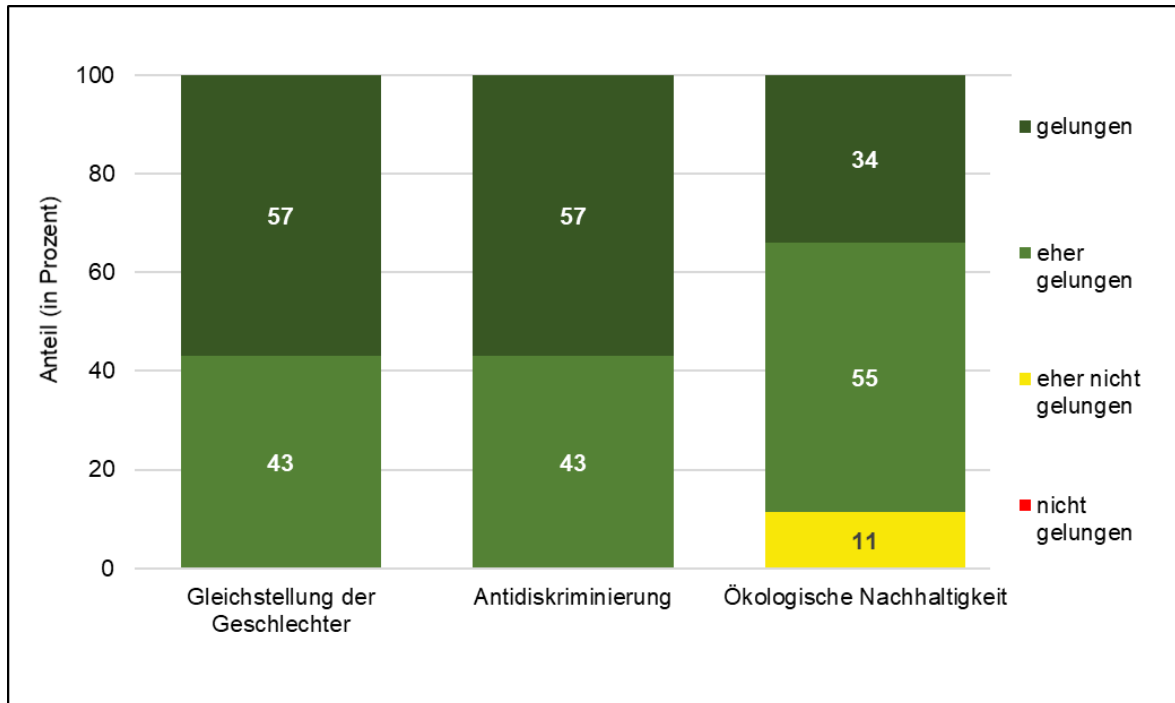
Die Ergebnisse zur Beurteilung der Umsetzung der ESF-Querschnittsziele bei der Befragung der Projektträger des **5./6. Förderaufrufs** zum aktuellen **Zwischenstand** ihrer Projektumsetzung unterscheiden sich kaum von denen des 1. bis 4. Förderaufrufs. Fast alle

⁴⁷ Zu Praxiserfahrungen per Freitext s. a.: Kap.7 „Themenschwerpunkt ‚Arbeit 4.0 & Digitalisierung‘“ (Kap. 7).

⁴⁸ Zu Praxiserfahrungen per Freitext s. a.: Kap.7 „Sinnvolle Instrumente zur Umsetzung der ESF-Querschnittsziele“.

Befragten schätzten die Umsetzung aller drei Querschnittsziele als mindestens „eher gelungen“ ein.

Abb. 5: Umsetzung der drei Querschnittsziele (Angaben in Prozent)



Datenquelle: Online-Abschlussbefragung *rückenwind** (1. – 4. Förderaufruf, 2018 – 2021), Quantitative Erhebung 2021, eigene Berechnungen (SowiTra). Anmerkung: Diese Frage wurde ab der 2. Runde erhoben.

4. Auswertung: Instrumente, Strategien und Wissenstransfer

Genutzte Instrumente und erfolgreiche Strategien

Die Projektverantwortlichen des 1. bis 4. Förderaufrufs wurden befragt, welche *Instrumente* im Rahmen ihres Projekts vor allem genutzt bzw. weiterentwickelt wurden.⁴⁹ Dabei waren Mehrfachangaben möglich.

Vier von fünf Befragten nannten hierbei *Arbeitsgruppen und Netzwerke* (Abb. 6).⁵⁰ Mehr als

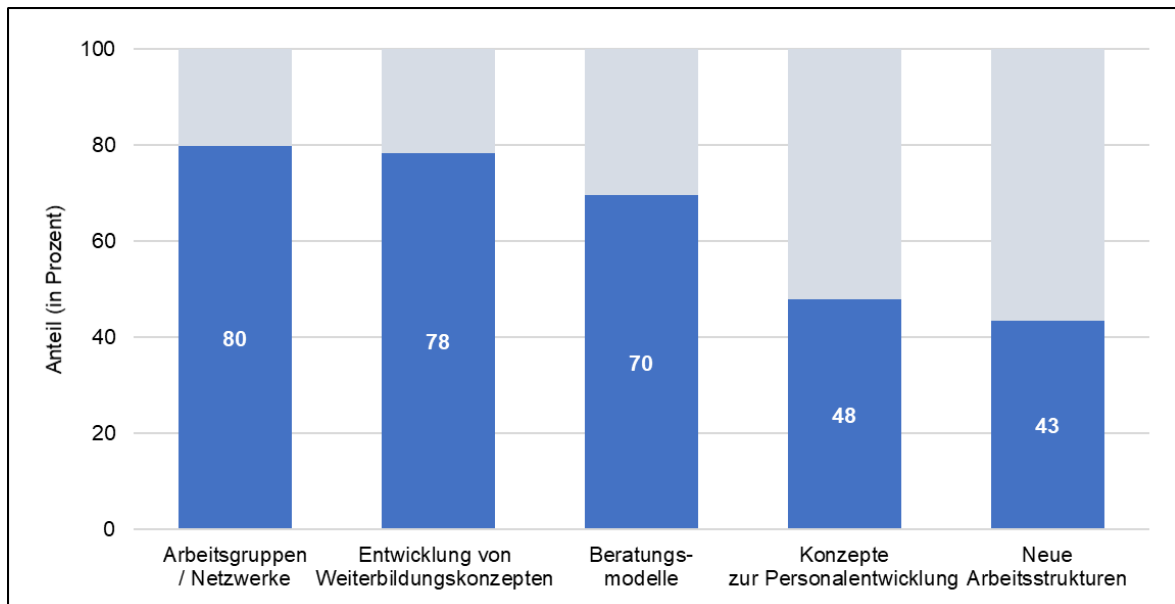
⁴⁹ Die Ergebnisse der Befragung der Projektträger des 5./6. Förderaufrufs zum aktuellen Zwischenstand ihrer Projektumsetzung unterscheiden sich hinsichtlich der im Projekt genutzten Instrumente kaum von denen des 1. bis 4. Förderaufrufs (ohne Abb.).

⁵⁰ Dieser Befund bestätigte sich ebenfalls in der Auswertung der Freitexteingaben im Fragebogen (vgl. „Arbeitsgruppen und Netzwerke“, Kap. 7).

drei Viertel der Befragten gaben die *Entwicklung von Weiterbildungskonzepten* für ihr Projekt an (78%). Die große Mehrheit der Befragten antwortete außerdem, dass *Beratungsmodelle* als Instrument im Projekt genutzt wurden (70%).

Konzepte zur Personalentwicklung kamen in fast der Hälfte der Projekte zum Einsatz (48%). *Neue Arbeitsstrukturen* wurden schließlich immer noch von gut vier von zehn Projekten erarbeitet bzw. weiterentwickelt (43%).

Abb. 6: Im Projekt genutzte Instrumente (Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich)



Datenquelle: Online-Abschlussbefragung *rückenwind*⁺ (1. – 4. Förderaufruf, 2018 – 2021), Quantitative Erhebung 2021, eigene Berechnungen (SowiTra).

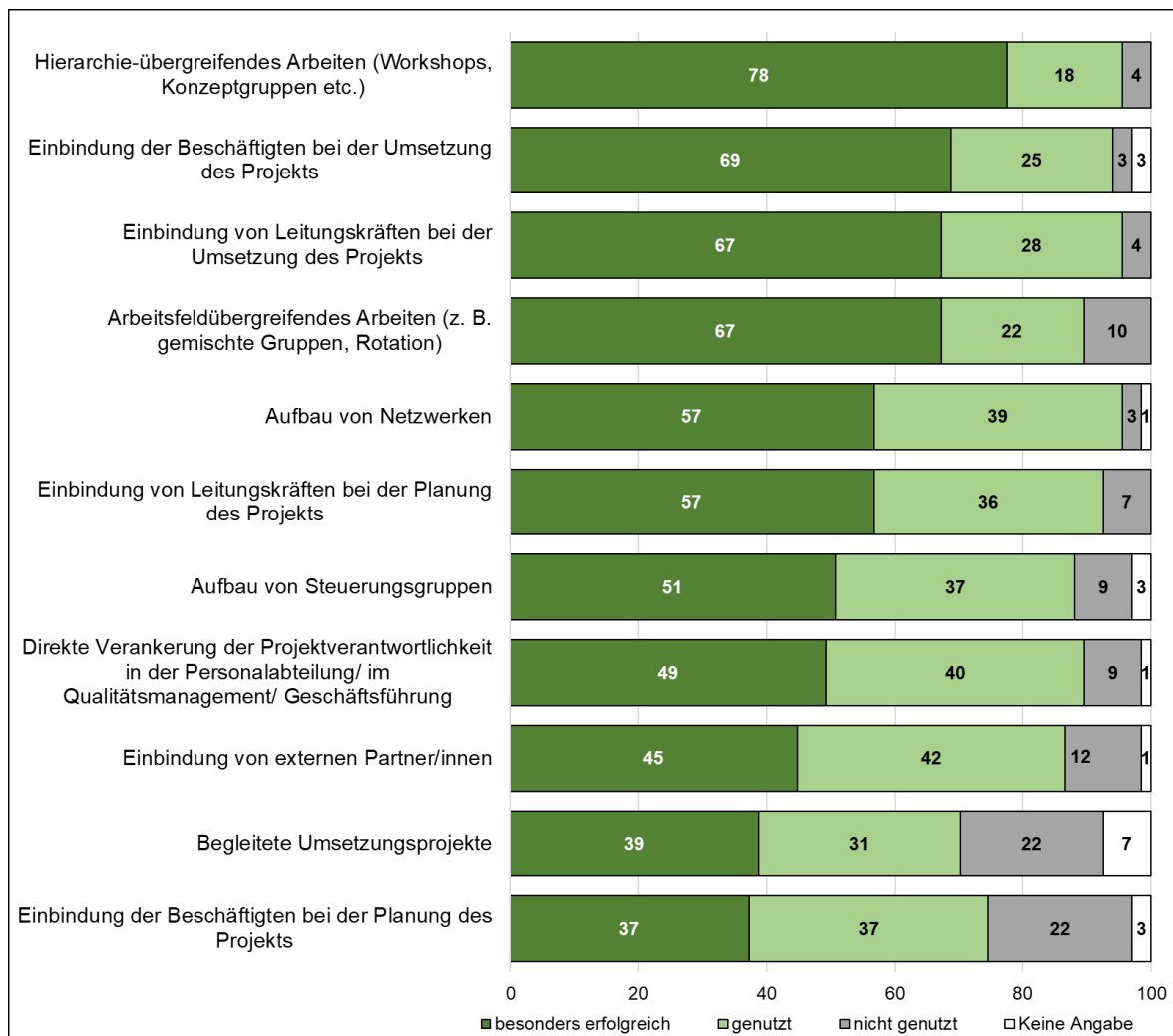
Anmerkung: Aufgrund von Mehrfachnennungen summieren sich die Angaben auf mehr als 100 Prozent.

Abgefragt wurden bei den Projektträgern des 1. bis 4. Aufrufs weiterhin die genutzten *Strategien* innerhalb der Projektumsetzung bzw. welche Vorgehensweisen aus Sicht der Befragten besonders zum Erfolg des Projekts beigetragen haben (Abb. 7).⁵¹ Am erfolgreichsten wird das *hierarchie-übergreifende Arbeiten* (Workshops, Konzeptgruppen etc.) bewertet. Mehr als drei Viertel der Befragten gaben an, dass sie diese Strategie genutzt haben und diese sich als besonders erfolgreich herausgestellt hat (78%). Weitere 18 Prozent gaben an, dass sie hierarchieübergreifendes Arbeiten als Strategie genutzt haben und nur 4 Prozent der Befragten gaben an, dass diese Strategie nicht im Projekt zum Einsatz kam.

⁵¹ Hinsichtlich der Nutzung und dem Erfolg genutzter Strategien unterscheiden sich die Ergebnisse der Befragung der Projektträger des 5./6. Förderaufrufs zum aktuellen Zwischenstand ihrer Projektumsetzung kaum von denen des 1. bis 4. Förderaufrufs (ohne Abb.).

Auch die *Einbindung von Beschäftigten* (69%) und *von Führungskräften* (67%) bei der Umsetzung des Projekts sowie das *arbeitsfeldübergreifende Arbeiten* (z. B. gemischte Gruppen, Rotation; 67%) werden von mehr als zwei Dritteln der Befragten als besonders erfolgreiche Strategien wahrgenommen. Beim Letzteren ist jedoch auffällig, dass jedes zehnte Projekt diese Strategie nicht genutzt hat (10%).

Abb. 7: Nutzung und Erfolg genutzter Strategien (Angaben in Prozent)



Datenquelle: Online-Abschlussbefragung *rückenwind** (1. – 4. Förderaufruf, 2018 – 2021), Quantitative Erhebung 2021, eigene Berechnungen (SowiTra).

Der *Aufbau von Netzwerken* wird von mehr als der Hälfte der Projekte als besonders erfolgreich beurteilt (57%). Ebenso erfolgreich wird die *Einbindung von Führungskräften bei der Planung des Projekts* eingeschätzt (ebenfalls 57%).

Der *Aufbau von Steuerungsgruppen* (51%) wird von gut der Hälfte der Befragten als besonders erfolgreich eingeschätzt. Zieht man in Betracht, dass 12 Prozent der Befragten diese

Strategie nicht genutzt bzw. keine Angaben gemacht haben, und 37 Prozent angaben, die Strategie des Aufbaus von Steuerungsgruppen genutzt zu haben, hat die deutliche Mehrheit derjenigen, die diese Strategie *genutzt* haben, sie auch als besonders erfolgreich wahrgenommen. Dies ist auch bei der Strategie der *direkten Verankerung der Projektverantwortlichkeit in der Personalabteilung, im Qualitätsmanagement oder der Geschäftsführung* der Fall. Eine knappe Mehrheit der Befragten (49%) gab an, dass diese Strategie besonders erfolgreich war. Im Vergleich dazu antworteten 40 Prozent – und damit etwas weniger der Befragten – diese Strategie lediglich genutzt zu haben. Jedes zehnte Projekt hat diese Strategie nicht genutzt oder zur direkten Verankerung der Projektverantwortlichkeit in der Personalabteilung, im Qualitätsmanagement oder der Geschäftsführung keine Angaben gemacht.

Die *Einbindung von externen Partner/innen* wird von etwas weniger als der Hälfte der Befragten als besonders erfolgreich angesehen (45%). Ein ähnlich großer Teil der Befragten gab an, diese Strategie lediglich genutzt zu haben (42%). Eine knappe Mehrheit derjenigen, die diese Strategie *genutzt* haben, hat sie somit auch als besonders erfolgreich wahrgenommen. Jedes achte Projekt gab an, diese Strategie nicht genutzt, also keine externen Partner/innen eingebunden zu haben, oder hat keine Angaben hierzu gemacht.

Die *begleiteten Umsetzungsprojekte* als Strategie wurden zwar nur von etwa vier von zehn Befragten als besonders erfolgreich beurteilt (39%), jedoch gaben im Vergleich dazu auch nur 31 Prozent der Befragten an, diese Strategie lediglich genutzt zu haben. Die Mehrheit derjenigen, die diese Strategie genutzt haben, hat sie somit wiederum auch als besonders erfolgreich wahrgenommen. 29 Prozent der Befragten haben diese Strategie in ihrem Projekt nicht genutzt und somit keine Projekte begleitend umgesetzt, oder haben hierzu keine Angaben gemacht.

Im Hinblick auf die *Einbindung der Beschäftigten bei der Planung* des Projekts gaben schließlich 37 Prozent der Befragten an, dass diese Strategie besonders erfolgreich war, und ein ebenso großer Teil der Befragten gab lediglich an, diese Strategie genutzt zu haben. Jedes vierte Projekt hat diese Strategie nicht genutzt oder keine Angaben hierzu gemacht.

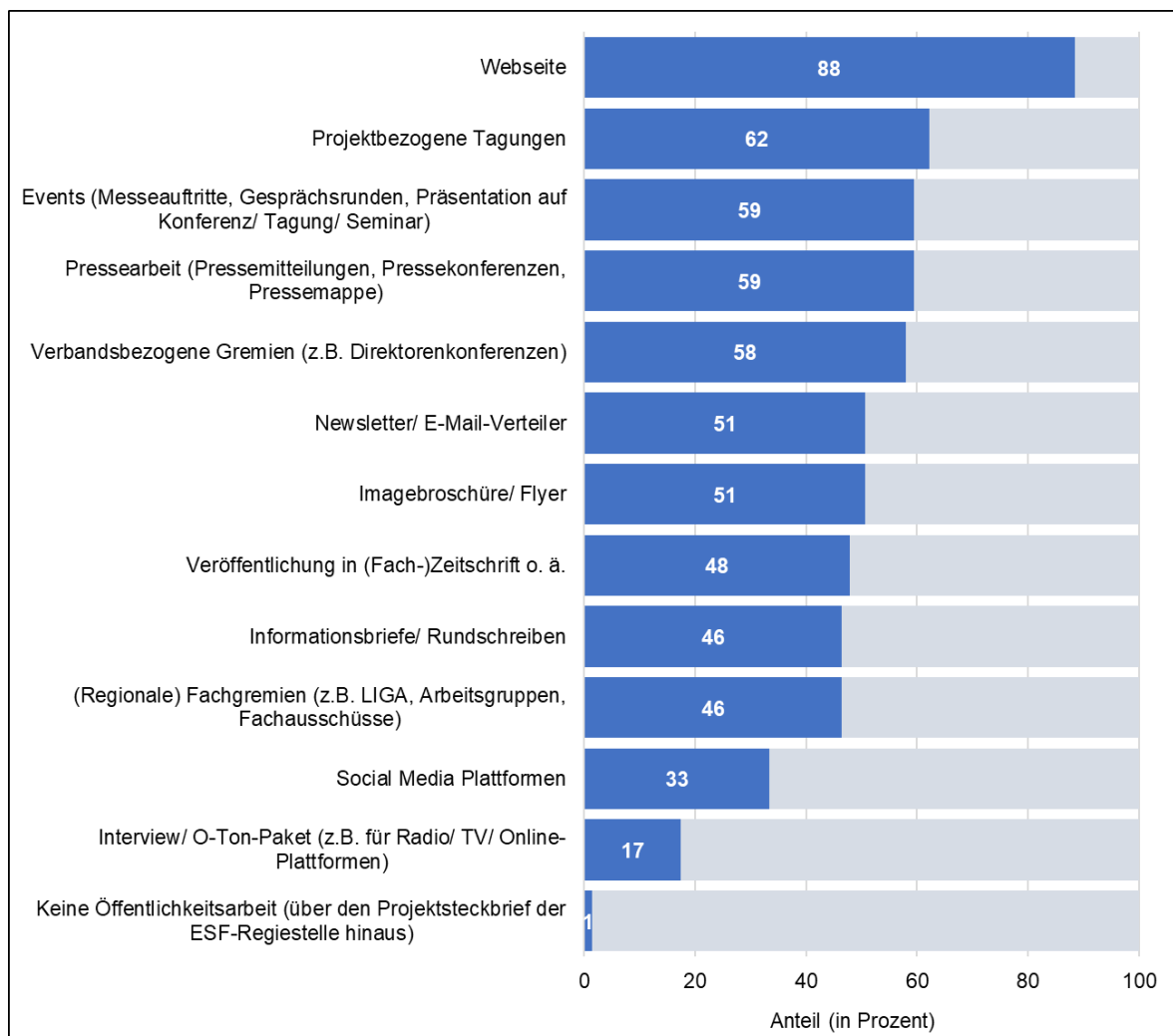
Externe Öffentlichkeitsarbeit und Transfer

Die Projektverantwortlichen wurden außerdem befragt, welche Formate sie für die externe Öffentlichkeitsarbeit und den Transfer von Projekterfahrungen und -ergebnissen während ihres Projekts eingesetzt haben. Hierbei waren Mehrfachnennungen möglich (Abb. 8).

Fast neun von zehn Befragten, und damit die allermeisten, gaben an, dass sie (Projekt-)Webseiten genutzt haben (88%). Projektbezogene Tagungen waren weit verbreitet, mehr

als sechs von zehn Befragten gaben an, dass diese für die externe Öffentlichkeitsarbeit und den Transfer durchgeführt wurden (62%). Auch etwa sechs von zehn Befragten antworteten, dass Events wie Messeauftritte, Gesprächsrunden, Präsentationen auf Konferenzen, Tagungen und Seminaren für die externe Öffentlichkeitsarbeit und den Transfer genutzt wurden (59%). Ebenso viele Befragte nannten die Pressearbeit (Pressemitteilungen, Pressekonferenzen, Pressemappen) und mit 58 Prozent ähnlich viele die verbandsbezogenen Gremien (z. B. Direktorenkonferenzen) als eingesetzte Formate zur Öffentlichkeitsarbeit.

Abb. 8: Öffentlichkeitsarbeit während des Projekts (Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich)



Datenquelle: Online-Abschlussbefragung *rückenwind*⁺ (1. – 4. Förderaufruf, 2018 – 2021), Quantitative Erhebung 2021, eigene Berechnungen (SowiTra).

Anmerkung: Aufgrund von Mehrfachnennungen summieren sich die Angaben auf mehr als 100 Prozent.

Newsletter und E-Mail-Verteiler wurden ebenso wie Imagebroschüren und Flyer von gut der Hälfte der Befragten eingesetzt (51%). Fast die Hälfte der Projekte realisierten Veröffentli-

chungen in Zeitschriften und Fachzeitschriften (48%). Etwas weniger als die Hälfte der Befragten gab an, Informationsbriefe und Rundschreiben für die externe Öffentlichkeitsarbeit eingesetzt zu haben (46%). Ein gleich großer Anteil der Projekte nutzte dafür (regionale) Fachgremien (z. B. LIGA, Arbeitsgruppen, Fachausschüsse der Freien Wohlfahrtspflege).

Social-Media-Plattformen kamen bei einem Drittel der Projekte für die Öffentlichkeitsarbeit zum Einsatz (33%) und Interviews sowie O-Ton-Pakete (z. B. für das Radio, TV oder Online-Plattformen) nur bei jedem sechsten Projekt.

Nur ein befragter Projektträger gab an, dass keine Öffentlichkeitsarbeit – über den Projektsteckbrief auf der Programmwebsite *rückenwind*⁺ – hinaus betrieben wurde.

Im Hinblick auf die Befragung der Projektträger des **5./6. Förderaufrufs** zum aktuellen **Zwischenstand** ihrer Projektumsetzung ist eine deutliche Zunahme der Nutzung von Newslettern und E-Mail-Verteilern für die Öffentlichkeitsarbeit zu verzeichnen (63% gegenüber 51%; ohne Abb.). Auffällig ist außerdem, dass die Pressearbeit (Mitteilungen, Konferenzen, Mappen) deutlich zurück ging (26% gegenüber 59%).

5. Auswertung: Verstetigung und Wissenstransfer

Fortführung der Maßnahmen

Erfreulicherweise werden viele Maßnahmen laut Rückmeldung der Befragten auch nach dem Projektende in den jeweiligen Unternehmen der Sozialwirtschaft fortgeführt (Abb. 9). So werden bei der überwiegenden Zahl der an der Befragung teilgenommenen Projektträger die Ergebnisse der Arbeit weiterhin auf *Webseiten und in Zeitschriften* o. a. veröffentlicht und Interessierten und Verantwortungsträger/innen zur Verfügung gestellt werden (78%). Auch die *Zusammenarbeit in Netzwerken* wird laut mehr als drei von vier Befragten über die Projektlaufzeit hinaus in den Unternehmen fortgesetzt (77%). Drei von vier Befragten gaben an, dass *Auffrischkurse bzw. weitere themengebundene Fortbildungen* fortlaufend angeboten werden (75%). In etwa sieben von zehn Fällen werden *personelle Zuständigkeiten* auch über die Projektlaufzeit hinaus wahrgenommen bzw. bestehen fort (71%).

Nachbereitungstreffen, -workshops und -tagungen werden laut sechs von zehn Befragten auch über das Projektende hinaus durchgeführt (62%). Ebenso werden die erarbeiteten *Strukturen im Qualitätsmanagement* bei der Mehrheit als Maßnahme über das Projektende hinaus sichergestellt (57%).

Im Projekt *entwickelte Materialien* (z. B. Checklisten, Leitfäden, Online-Lerninstrumente) werden laut knapp der Hälfte der Befragten weiterhin und kontinuierlich in den Unterneh-

men aktualisiert werden (49%). *Projektelevaluation* wird laut 45 Prozent der Befragten weiterhin als Arbeitsinstrument in den teilnehmenden Unternehmen genutzt. Ebenso sollen die *Strukturanpassungen* in 45 Prozent der Fälle weiterhin in Dienstvereinbarungen, Leitfäden etc. verankert werden.

Eine *Überprüfung der Zielvereinbarungen* wird hingegen nur einem Drittel der Befragten zufolge in den teilnehmenden Unternehmen zu einem späteren Zeitpunkt nochmals fortgeführt (33%). Lediglich ein Viertel der Befragten gab außerdem an, dass die *Entwicklungsziele im laufenden Arbeitsprozess* (z. B. durch Checklisten, Protokolle) in Zukunft weiterhin in den Unternehmen überprüft werden (25%). Zuletzt gab nur etwa eine von sechs befragten Ansprechpersonen an, dass die veränderten *Rahmenbedingungen*, z. B. durch (vertragliche) (Selbst-)Verpflichtungen, Quotenregelungen oder Satzungsänderungen in Zukunft weiterhin in den teilnehmenden Unternehmen sichergestellt werden.

Abb. 9: Maßnahmen über die Projektlaufzeit hinaus (Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich)



Datenquelle: Online-Abschlussbefragung *rückenwind*⁺ (1. – 4. Förderaufruf, 2018 – 2021), Quantitative Erhebung 2021, eigene Berechnungen (SowiTra).

Anmerkung: Aufgrund von Mehrfachnennungen summieren sich die Angaben auf mehr als 100 Prozent.

Im Hinblick auf die Befragung der Projektträger des **5./6. Förderaufrufs** zum aktuellen **Zwischenstand** ihrer Projektumsetzung ist auffällig, dass die kontinuierliche Aktualisierung der entwickelten Materialien über die Projektlaufzeit hinaus voraussichtlich deutlich zunehmen wird (68% gegenüber 49%). Ebenso wird die Projektevaluation wahrscheinlich auch nach Projektende deutlich häufiger als Maßnahme verbleiben (62% gegenüber 45%).

Weiterbeschäftigung von Projektpersonal

Die Frage, ob eine (Weiter-)Beschäftigung von Projektmitarbeiter/innen erfolgt, bejahte die Mehrheit der befragten Träger der abgeschlossenen Projekte (93%). Nur ein geringer Teil verneinte (7%) diese Frage (ohne Abb.). Projektträger des **5./6. Förderaufrufs** gaben zu mehr als der Hälfte positive Rückmeldung hins. einer (Weiter-)Beschäftigung des Projektpersonals (59%). Etwas weniger als ein Zehntel der Befragten (8%) verneinte die Frage und knapp ein Drittel (32%) konnte zum aktuellen **Zwischenstand** der Projektumsetzung noch keine Aussage treffen.

Aus den Erläuterungen per Freitexteingabe sind folgende Hauptszenarien zur (Weiter-)Beschäftigung von Projektmitarbeitenden ableitbar: 1) Ein Teil der Projektmitarbeiter/innen steht dem Unternehmen auch nach Projektende zur Verfügung und bringt das Wissen aus der Projektumsetzung weiterhin mit ein. Dies ist daher möglich, da in *rückenwind*⁺-Projekten (z. T. langjährige) Mitarbeiter/innen der Projektträgern tätig waren und sind und diese nach Abschluss des Projekts in ihre vorherigen Stellen zurückgehen oder in nachfolgenden Förderprojekten mitarbeiten. 2) Einige Befragte meldeten zudem zurück, dass für das Projekt eingestellte Leitungen und Mitarbeiter/innen nach Projektende vom Träger übernommen wurden und werden, teilweise in unbefristete Arbeitsverhältnisse. 3) Zudem wurden und werden bei einigen Trägern auf Basis von *rückenwind*⁺-Projekten Stellen neu geschaffen bzw. Abteilungen oder Stabsstellen aufgebaut – bspw. in den Bereichen: Personalentwicklung, Digitalisierung, Diversity, Bildung und Qualifizierung, Projektentwicklung, Netzwerkkoordination. 4) Bei anderen Trägern wurden Projektleitungen und -mitarbeiter/innen ausschließlich für das *rückenwind*⁺-Projekt eingestellt und verlassen nach Projektabschluss das Unternehmen.

Zugänglichkeit der Projektergebnisse

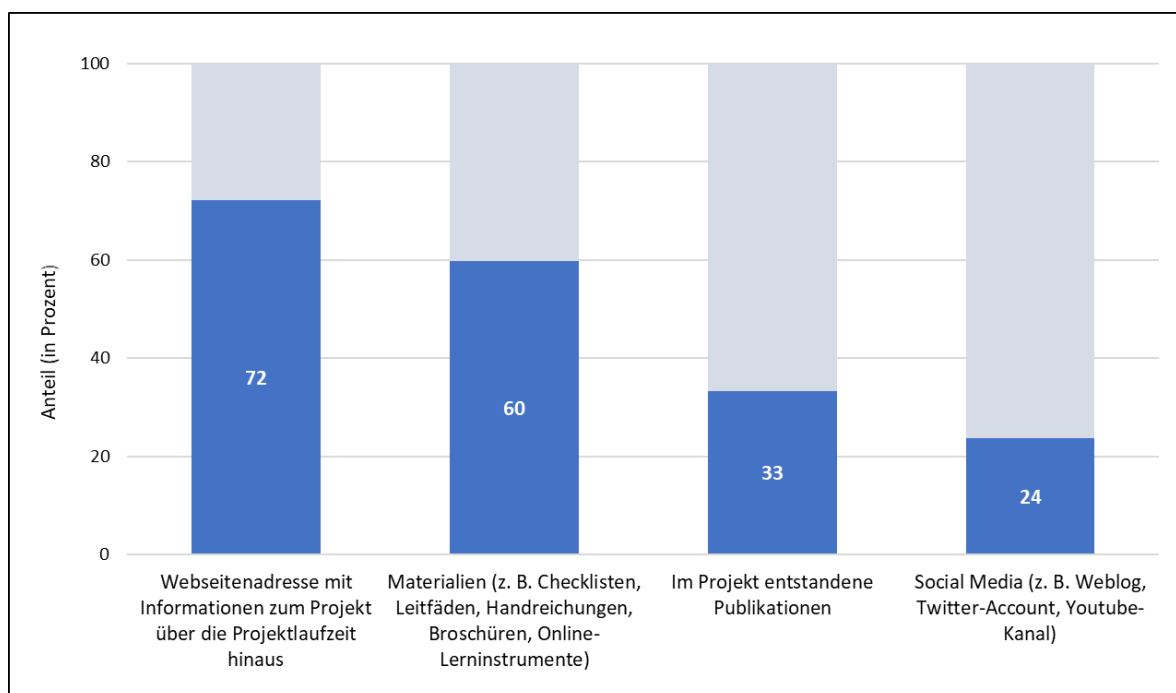
Im Abschlussteil des Fragebogens wurden die Ansprechpersonen der Projekte des 1. bis 4. Aufrufs befragt, welche Medien für die Zugänglichkeit der Ergebnisse des Projekts genutzt wurden.⁵² Hierbei waren wiederum Mehrfachangaben möglich (Abb. 10).

⁵² Hinsichtlich der Zugänglichkeit der Projekt-Ergebnisse unterscheiden sich die Angaben der Befragung der

Etwa sieben von zehn Befragten und damit die große Mehrheit gaben dabei an, dass eine Webseitenadresse mit Informationen zum Projekt auch über die Projektlaufzeit hinaus bereitgestellt wurde (72%). Sechs von zehn Ansprechpersonen, und damit eine knappe Mehrheit, gaben an, dass Materialien wie z. B. Checklisten, Leitfäden, Handreichungen, Broschüren und Online-Instrumente bereitgestellt wurden.

Ein Drittel der Befragten gab an, dass im Projekt Publikationen entstanden sind, in denen die Projektergebnisse veröffentlicht wurden (33%). Immerhin ein Viertel der Befragten gab an, dass die Projektergebnisse über die Social-Media-Kanäle bereitgestellt wurden (24%; z. B. Weblog, Twitter-Account, Youtube-Kanal).

Abb. 10: Zugänglichkeit der Projekt-Ergebnisse (Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich)



Datenquelle: Online-Abschlussbefragung *rückenwind*⁺ (1. – 4. Förderaufruf, 2018 – 2021), Quantitative Erhebung 2021, eigene Berechnungen (SowiTra).

Anmerkung: Aufgrund von Mehrfachnennungen summieren sich die Angaben auf mehr als 100 Prozent.

Nächste ESF-Förderperiode: relevante Themen

Die Projektträger wurden befragt, welche Themen sie im Hinblick auf die nächste ESF-Förderperiode für sozialwirtschaftliche Einrichtungen als relevant einschätzen. Da sich die Frage nicht auf den Stand der jeweiligen Projektumsetzung bezog, erfolgte die Auswertung

Projektträger des 5./6. Förderaufrufs zum aktuellen Zwischenstand ihrer Projektumsetzung kaum von denen des 1. bis 4. Förderaufrufs (ohne Abb.).

für alle Befragungsrunden gemeinsam. Die Oberkategorien der Rückmeldungen aller Befragungsrunden sind in einer gemeinsamen Themenwolke dargestellt (Abb. 11).⁵³

Für sozialwirtschaftliche Einrichtungen schätzten fast alle Befragten den Themenbereich „Digitalisierung und Arbeit 4.0“ als zentral in der nächsten ESF-Förderperiode ein. Konkret genannt wurden bspw. folgende hiermit verbundene Themen: Ansätze, Formate und Kompetenzen zum Umgang mit dem digitalen Wandel, Förderung der Innovationsfähigkeit sowohl der Unternehmen als auch bei den einzelnen Beschäftigten, Ansätze und Kompetenzen für das Change Management, zukunftsfähigen Arbeitsstrukturen und -prozessen sowie neue Arbeitsformen und New Work – verbunden mit Agilität, Partizipation, Selbstorganisation, E-Learning und digital-gestütztem Lernen. Darüber hinaus wurde von einzelnen Trägern im 5./6. Aufruf auf die künftige Relevanz der Themen „Künstliche Intelligenz“ und „Digitale Teilhabe“ hingewiesen.

Abb. 11: Relevante Themen für die Freie Wohlfahrtspflege in der nächsten ESF-Förderperiode (Oberkategorien, Mehrfachnennungen pro Projekt)



Datenquelle: Online-Befragung *rückenwind*⁺, inhaltliche Auswertung der Freitexteingaben aller sechs Online-Befragungsrunden (Abschlussbefragungen und Zwischenbefragungen, 2018–2021 (ESF-Regiestelle, Grafik erstellt in MAXQDA)

Als mit dem Thema „Arbeit 4.0 & Digitalisierung“ verbundene Punkte, die in der nächsten Förderperiode relevant bleiben, benannten Träger den Bedarf an Investitionen in sowie die Finanzierung von Hardware, Software und digitalen Infrastrukturen.

Ein weiteres Kernthema für die nächste ESF-Förderperiode bildet laut Einschätzung eines

⁵³ Die Antworten erfolgten per Freitexteingabe.

großen Teils der befragten Träger die *Personal- und Fachkräftesicherung*. Konkret angeführte Unterthemen sind in diesem Kontext die Personal-, Fach- und Führungskräftegewinnung, die Personal- und Fachkräftebindung, die Personalentwicklung sowie die Nachwuchsförderung und -gewinnung. Angeführte Ziele sind diesbezüglich die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und das Employer Branding, die Verbesserung von Arbeitsbedingungen (z. B. die Reduzierung belastender Arbeitssituationen), der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit v. a. von älteren Mitarbeiter/innen sowie die Förderung von kompetenzorientierten Ansätzen. Einige Träger sehen es in diesem Zusammenhang als notwendig an, Rahmenbedingungen auch künftig weiterzuentwickeln wie bspw. die Ausbildungsmöglichkeiten in sozialen Berufsfeldern (z. B. Pflegefachberufe) zu verbessern, die Anerkennung von Abschlüssen sicher zu stellen sowie eine höhere Bezahlung durchzusetzen und die Attraktivität von sozialen Berufen zu steigern.

Auch die *Personal- und Organisationsentwicklung* sehen Träger in der nächsten Förderperiode als weiterhin zentral an und verwiesen diesbezüglich u. a. auf den Bedarf der Förderung von Maßnahmen in den Bereichen: Führung und Organisationskultur, Unternehmenskulturen, Kommunikation, Kooperationen und Netzwerke, „Mindful Leadership“, Kulturwandel, Wissensmanagement und -transfer sowie Wirkungsorientierung und Nachhaltigkeit (sowohl ökologisch als auch im Hinblick auf die Verstetigung von Investitionen und Maßnahmen).

Als künftig zentral bleibende Themen im Umfeld der (*Betrieblichen*) *Gesundheitsförderung und Lebensphasenorientierung* wurden die Förderung von Maßnahmen zum Umgang mit dem demografischen Wandel, zur Entlastung älterer Mitarbeiter/innen und zur generationsübergreifenden Zusammenarbeit (u. a. Maßnahmen zur Gewinnung von Mitarbeitenden der Generation Y und Z) eingeschätzt.

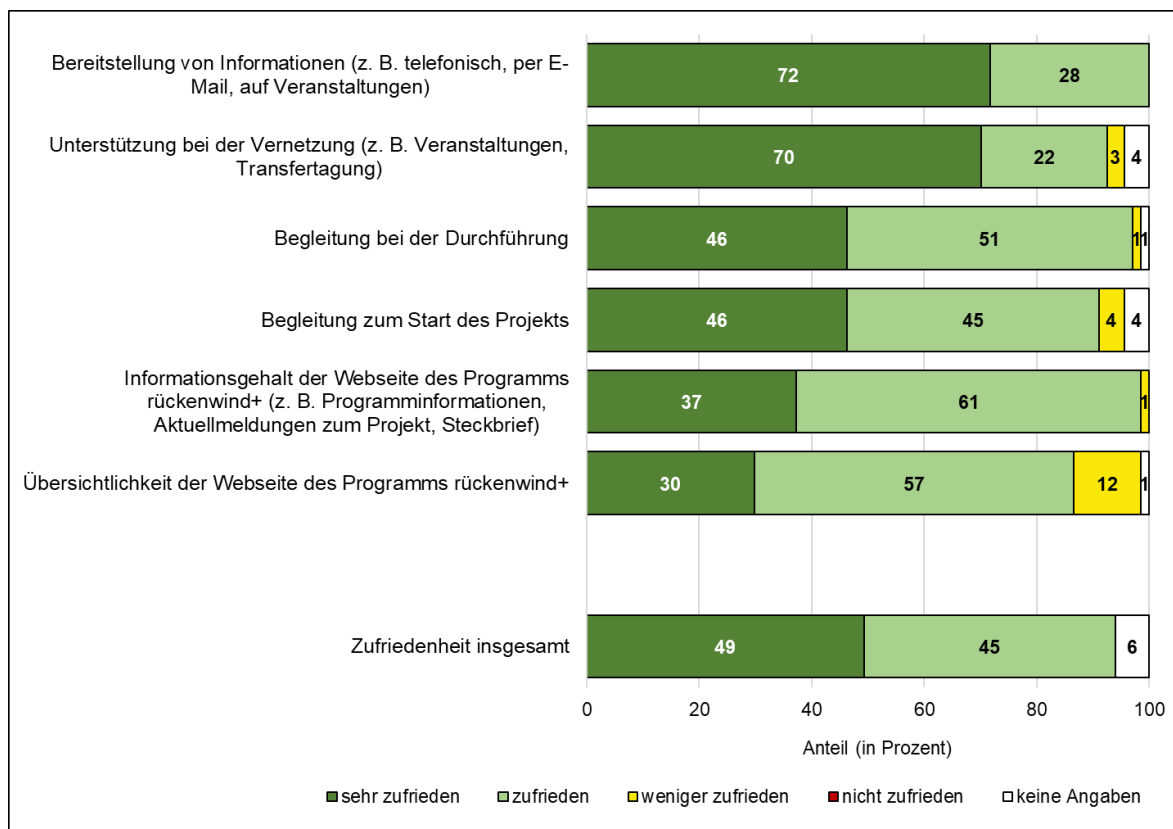
Für die nächste Förderperiode führten zudem einige Träger die Relevanz von Themen an, die z. T. in den *Querschnittszielen* in der aktuellen Förderperiode adressiert werden: Gleichstellung (z. B. Frauen in Führungspositionen, Förderung von Fachqualifizierungen von Frauen, Erhöhung der Anteils von Männern in Pflegeberufe), Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Diversität, Inklusion, interkulturelle Öffnung (u. a. Ausbildung und Beschäftigung von Menschen mit Flucht- und Migrationserfahrung) sowie Teilhabe und digitale Teilhabe.

6. Auswertung: Zufriedenheit mit der Umsetzung des Programms

Begleitung durch die ESF-Regiestelle

Die Projektträger wurden im abschließenden Teil der Befragung nach ihrer Zufriedenheit mit der Begleitung ihres Projekts durch die ESF-Regiestelle in der BAGFW und im Hinblick auf weitere Aspekte befragt (Abb. 12). Am zufriedensten waren die Befragten mit der Bereitstellung von Informationen seitens der ESF-Regiestelle, z. B. telefonisch, per E-Mail und auf Veranstaltungen (Abb. 12). Etwa sieben von zehn Befragten waren damit „sehr zufrieden“ (72%) und drei von zehn Befragten „zufrieden“ (28%).

Abb. 12: Zufriedenheit mit der Begleitung der ESF-Regiestelle (Angaben in Prozent)



Datenquelle: Online-Abschlussbefragung *rückenwind+* (1. – 4. Förderaufruf, 2018 – 2021), Quantitative Erhebung 2021, eigene Berechnungen (SowiTra).

Sieben von zehn Befragten waren mit der Unterstützung bei der Vernetzung (z. B. auf Veranstaltungen und Transfertagungen) durch die ESF-Regiestelle „sehr zufrieden“ (70%). Zwei von zehn Befragten waren „zufrieden“ mit der Unterstützung bei der Vernetzung

(22%). Lediglich 3 Prozent der Befragten gaben an, „weniger zufrieden“ mit der Unterstützung zu sein und 4 Prozent machten hierzu keine Angaben.

Knapp die Hälfte der Befragten war „sehr zufrieden“ mit der Begleitung zum Start des Projekts (46%). Ein geringfügig kleinerer Teil der Befragten war „zufrieden“ mit der Begleitung zum Start des Projekts (45%). Lediglich 4 Prozent der Befragten gaben an, „weniger zufrieden“ mit der Begleitung zum Projektstart gewesen zu sein und 4 Prozent machten hierzu keine Angabe.

Knapp die Hälfte der Befragten war auch „sehr zufrieden“ mit der Begleitung durch die ESF-Regiestelle bei der Durchführung des Projekts (46%). Ein etwas größerer Teil, die Hälfte der Befragten, war „zufrieden“ mit der Begleitung bei der Durchführung (51%).

Mit dem Informationsgehalt der *Webseite des Programms rückenwind*⁺ im Hinblick auf Programminformationen, Aktuellmeldungen zum Projekt und Steckbrief waren mehr als ein Drittel der Befragten „sehr zufrieden“ (37%), sechs von zehn Befragten waren zudem damit „zufrieden“ (61%).

Mit der Übersichtlichkeit der durch die ESF-Regiestelle betriebenen Website des Programms waren drei von zehn Befragten „sehr zufrieden“. Die Mehrheit der Befragten war darüber hinaus „zufrieden“ mit der Übersichtlichkeit der Website (57%). Etwa jede achte befragte Ansprechperson war jedoch „weniger zufrieden“ mit der Übersichtlichkeit.

Insgesamt ist die Zufriedenheit mit der Begleitung durch die ESF-Regiestelle bei allen Befragten, die hierzu Angaben gemacht haben, gegeben. Eine knappe Hälfte der Befragten (49%) zeigte sich insgesamt sehr zufrieden mit der Begleitung durch die ESF-Regiestelle, etwas weniger als die Hälfte der Befragten zeigte sich insgesamt zufrieden (45%). 6 Prozent der Befragten haben hierzu keine Angaben gemacht.

Die Ergebnisse der Befragung der Projektträger des **5./6. Förderaufrufs** zum aktuellen **Zwischenstand** ihrer Projektumsetzung zur Zufriedenheit mit der Begleitung durch die ESF-Regiestelle fallen noch positiver aus: Knapp drei von vier Befragten äußerten sich nunmehr „sehr zufrieden“ (ohne Abb.; gegenüber 49%).

Im Abschlusskommentar des Fragebogens wurde vielfach für die Begleitung durch die ESF-Regiestelle gedankt und Lob ausgesprochen. Von einzelnen Trägern des 1. bis 4. Aufrufs wurden an die ESF-Regiestelle Verbesserungswünsche gerichtet: Einrichtung eines Alumni-Programms zur nachhaltig unterstützten Vernetzung, stärkere Beförderung regionaler Vernetzung, frühzeitigere Terminankündigung für Veranstaltungen. Zudem äußerten zwei Projektträger den Wunsch nach Formaten zur Vorstellung von Good-Practice-Beispielen und nach systematischem, stärker praxisbezogenem Austausch. Diese auch über andere Kanäle mehrfach mitgeteilte Rückmeldung wurde durch die Regiestelle aufgegriffen: ab

Frühjahr 2020 bis Programmende Ende 2021 bildeten in den von der Regiestelle angebotenen Austauschformaten die praxisbezogenen Einblicke in die Projekte den Schwerpunkt.⁵⁴ Durch die Umstellung auf Online-Formate für Austausch und Wissenstransfer konnten zudem kürzere, flexiblere Formate für eine breitere Zielgruppe (Projektleitungen, -mitarbeitende, Sachbearbeitungen u. a.) angeboten werden und so fanden weitere, im Programmverlauf an die Regiestelle gemeldete, Anregungen Berücksichtigung.

In den Abschlusskommentaren der Zwischenbefragung des 5./6. Aufrufs bestätigte sich ebenfalls das insgesamt positive Bild. Ergänzende Wünsche waren hier: bessere Vernetzung zwischen Regiestelle und abrechnender Stelle, um Mehrfacheinreichung von Belegen zu vermeiden sowie die Weiterentwicklung der digital-unterstützten Vernetzung (bspw. Einrichtung einer digitalen Kollaborationsplattform).

Erfahrungen mit Verwaltungsprozessen im ESF-Programm

Für Rückmeldungen zu den Verwaltungs- und Abrechnungsprozessen im ESF-Programm *rückenwind*⁺ gab es in der Online-Befragung keine explizite Frage. Im Abschlusskommentarfeld „Was wollen Sie uns zum Abschluss noch mitteilen?“ bildeten die Freitextrückmeldung zu den verwaltungs- und abrechnungsbezogenen Prozessen einen Schwerpunkt. Kritikpunkte in den Kommentaren betrafen überwiegend den hohen bürokratischen Aufwand im ESF-Programm und den Wunsch nach vereinfachten, effizienteren und digitaleren Prozessen.⁵⁵

Hervorgehoben wurden Schwierigkeiten im Zuge der Erfassung und Dokumentation der Teilnehmenden. Insbesondere wurden die Teilnehmenden-Fragebögen zur Erfassung und die Einverständniserklärungen von mehreren Trägern als nicht mehr zeitgemäß eingeschätzt. U. a. wurde auf die Unzulänglichkeit im Hinblick auf Datenschutzaspekte⁵⁶ und auf die Nichtberücksichtigung von vielfaltsbewusster und geschlechtergerechter Ansprache, wie sie u. a. in den ESF-Querschnittszielen gefordert wird, hingewiesen.⁵⁷

⁵⁴ Siehe u. a. die Aufzeichnungen von *rückenwind*⁺-Online-Reihen und der abschließenden hybriden Transfertragung auf dem Youtube-Kanal der ESF-Regiestelle:

<https://www.youtube.com/channel/UCqCr-ZMECfnniZLepGt3gFQ> (letzter Abruf: 30.12.2021).

⁵⁵ Beispiel-Kommentar 1 „Verwaltungsprozesse“: „Sehr aufwendig gestaltet sich die Teilnahme-Erfassung in digitalen Formaten und wirkt antiquiert angesichts der digitalen Möglichkeiten und Projekt-Arbeitsschwerpunkten im Bereich Arbeit 4.0 und Digitalisierung.“

Beispiel-Kommentar 2 „Verwaltungsprozesse“: „[...] Man versucht, die Realität in eine Form zu pressen, die durch eine sich verändernde Umwelt nicht mehr passend ist [...].“

⁵⁶ Beispiel-Kommentar 3 „Verwaltungsprozesse“: „Aufgrund vielseitiger datenschutzrechtlicher Bedenken konnten wir tatsächliche Teilnehmer aus unterschiedlichen Maßnahmen im Projekt [...] nicht als Projektteilnehmer erfassen und entsprechend abrechnen.“

⁵⁷ Beispiel-Kommentar 4 „Verwaltungsprozesse“: „Die Fragebögen zur Teilnahme-Erfassung sind leider nicht

Weitere Kritik bezog sich auf die Zusammenarbeit mit dem Bundesverwaltungsamt (BVA). Zur Zusammenarbeit mit der Deutschen Rentenversicherung Knappschaft-Bahn-See (DRV KBS) gab es weniger, aber ausschließlich positive Kommentare. Zudem wurde die mangelnde Nutzerfreundlichkeit des Verwaltungssystems ZUWES kritisiert.⁵⁸

7. Praxiserfahrungen: Ansätze und Themen

Arbeitsgruppen und Netzwerke

Wie bereits in der quantitativen Auswertung deutlich wurde, stellen der Auf- und Ausbau von Arbeitsgruppen und Netzwerken ein zentrales Instrument in der Projektumsetzung dar.⁵⁹ Dies bestätigte sich ebenfalls in der inhaltlichen Auswertung der Freitexteingaben, die zu den folgenden Fragen getätigt wurden: Veränderungen von Arbeits- und Kommunikationsprozessen, als besonders sinnvoll eingeschätzte Ansätze und Instrumente in der Umsetzung der drei ESF-Querschnittsziele („Gleichstellung der Geschlechter“, „Antidiskriminierung“ und „Ökologische Nachhaltigkeit“) sowie als innovativ einzuschätzende Ansätze. Die aus den mitgeteilten Erfahrungen aller befragten Projekte (1. bis 6. Aufruf) ermittelten Themenfelder sind in einer Themenwolke dargestellt (Abb. 13).

Arbeitsgruppen und Netzwerke sind aus Sicht der Projektträger essentiell, um Veränderungsprozesse in Organisationen anzustoßen und zu realisieren sowie die Zukunftsfähigkeit mit Blick auf den demografischen und digitalen Wandel zu sichern. Sie sind weiterhin eine wichtige Basis, um Kulturwandel hin zu mehr Partizipation und Mitbestimmung durch die Beschäftigten zu unterstützen und die Innovationsfähigkeit in Unternehmen, Verbänden als auch bei Fach- und Führungskräften zu befördern.

Aus den Rückmeldungen wird deutlich, dass als wesentlicher Eckpfeiler für Arbeitsgruppen und Netzwerke die hierarchie-, arbeitsfeld- und bereichsübergreifende Zusammenarbeit anzusehen ist. Weiterhin sollten Projektteams nach Einschätzung der Befragten heterogen besetzt werden. Mehrere Träger beschrieben die Vielfalt in der Zusammensetzung von Arbeitsteams und Veranstaltungsgruppen als wesentlichen Faktor, um die Entwicklung von Ideen und innovativen Lösungsansätzen zu unterstützen. Hierzu braucht es aus Sicht mehrerer befragter Projektträger Vertrauen, Offenheit für Austausch und Lernen, eine

geschlechtergerecht und vielfaltsbewusst gestaltet und sorgten auch unter anderen Gesichtspunkten für Befremden bei den Teilnehmenden. Hier wäre eine Verbesserung gerade auch angesichts der Querschnittsziele, die in den Projekten verfolgt werden sollen, dringend geboten.“

⁵⁸ In der nächsten ESF-Förderperiode wird „ZUWES“ vom System „Z-EU-S“ abgelöst.

⁵⁹ Vgl. „Genutzte Instrumente und erfolgreiche Strategien“ (Kap. 4).

Öffnung für die Entwicklung und Erprobung neuer Strukturen und Prozesse hin zu mehr Mitwirkung und Mitsprache sowie die Bereitschaft für Perspektivwechsel und Weitergabe von Erfahrungen und Wissen.

Den kollegialen Austausch auf allen Arbeitsebenen schätzten mehrere Träger als hilfreich ein – basierend auf Kommunikation und zunehmend gestützt bzw. initiiert durch digitale Tools und Plattformen sowie Formate der Online-Kommunikation und Kollaboration.

Als positive Ergebnisse einer so angeschobenen Arbeitsgruppen- und Netzwerkarbeit benannten einige Träger bspw., dass ihre Arbeitsprozesse effizienter und Lernprozesse passgenauer ablaufen. Aus Erfahrung der Befragten erfahren zudem Mitarbeiter/innen untereinander und von ihren Führungskräften höhere Wertschätzung im Hinblick auf ihre fachlichen und persönlichen Kompetenzen, und es kann die Entstehung eines „Wir-Gefühls“ unterstützt werden.

Abb. 13: Zentrale Themen im Aufbau und der Umsetzung von Arbeitsgruppen und Netzwerken (Oberkategorien, Mehrfachnennungen pro Projekt)



Datenquelle: Online-Befragung *rückenwind*⁺, inhaltliche Auswertung der Freitexteingaben aller sechs Online-Befragungsrunden 2018 – 2021 (ESF-Regiestelle, Grafik erstellt in MAXQDA).

Zum Gelingen der Prozesse spielen Führungskräfte eine zentrale Rolle und sollten laut Rückmeldungen eines großen Teils der befragten Träger durch Qualifizierungen und mit Angeboten zur Förderung einer aktiven Netzwerkarbeit unterstützt werden. Stärkere Wirkung wird entfaltet, wenn der „Netzwerkgedanke“ zudem in die Entwicklung von Unternehmensstrategien eingebracht wird – sowohl in Verbindung von Top-Down- mit Bottom-

Up-Ansätzen als auch im Hinblick auf Formen der Zusammenarbeit über die Unternehmens- und Verbandsgrenzen hinaus.

Zur Förderung von Nachwuchsführungskräften nannten die Projektträger v. a. das Mentoring als hilfreiches Instrument. Als erfolgreich für Projekte, die auf Veränderungsprozesse zielen, beschrieben einige Träger die Rolle von Multiplikator/innen, die v. a. mittels kollegialer Beratung im geschützten Raum und bedarfsgerecht im Arbeitsalltag unterstützen.

Netzwerke entstehen bei den Befragten zudem verbandsübergreifend, regional oder bundesweit. Ziele sind hier bspw., Kooperationen anzustoßen, besser für potentielle Fach- und Führungskräfte sowie neue Beschäftigte sichtbar zu werden, Wissenstransfer zu betreiben oder Frauen in Führungspositionen miteinander zu verbinden. Veranstaltungsformate wie bspw. Barcamps, Zukunftsforen, Fachtage, Qualifizierungen werden zu spezifischen Fachthemen, zu neuen Entwicklungen und mit Blick auf externe Zielgruppen durchgeführt.

Themenschwerpunkt „Arbeit 4.0 & Digitalisierung“

Mit dem Sonderauftrag „Arbeit 4.0 & Digitalisierung“ (4. Förderauftrag) erhielt das Thema im *rückenwind*⁺-Programmverlauf einen immer höheren Stellenwert. Daher wurden die Projektträger ab Frühjahr 2020 danach gefragt, was „Arbeit 4.0 & Digitalisierung“ im jeweiligen Projektkontext für sie bedeutet (ohne Abb.). Gebeten wurde, diese Frage unabhängig davon, ob das Projekt primär in diesem Themenschwerpunkt angesiedelt war bzw. ist, zu antworten.⁶⁰ Die Beantwortung erfolgte per Freitexteingabe.

Aus den Rückmeldungen von Trägern hinsichtlich ihrer übergreifenden Ziele im Hinblick auf die Nutzung der Möglichkeiten im Bereich „Arbeit 4.0 & Digitalisierung“ lassen sich exemplarisch anführen: die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität und Unterstützung von Maßnahmen zur Personalgewinnung, der Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit durch die Qualität der Angebote sowie effektive und (kosten-)effiziente Unternehmensprozesse. Weitere genannte Zielsetzungen sind die Personalentwicklung entlang vorhandener Kompetenzen und künftiger Anforderungen an die Mitarbeitenden, der Einsatz digitaler Tools zur Kommunikation und Zusammenarbeit sowie zum Lernen und Wissenstransfer, der Abbau (streng) hierarchischer Strukturen und Prozesse sowie die Entbürokratisierung.

Häufigste Anwendungsbereiche von „Arbeit 4.0 & Digitalisierung“ im Unternehmenskontext sind: E-Learning und Blended Learning/ hybride Lernarrangements, Qualifizierung und Entwicklung von Kompetenzen zur Nutzung digitaler Tools,⁶¹ Digitalisierung von Prozessen

⁶⁰ In der vierten und fünften Befragungsrunde beantworteten diese Frage 16 Projekte, in der sechsten Runde/ Zwischenbefragung 5./6. Aufruf waren es 37 Projekte.

⁶¹ Angeführte Kompetenzen und Fähigkeiten waren u. a.: technisch, didaktisch, ethisch, im Hinblick auf den

und Dokumenten, Einführung von Software und Prozessbegleitung, Veränderung bzw. Anpassung von Arbeitsformen und Arbeitsbedingungen, Förderung von orts- und zeitunabhängiger Zusammenarbeit.

Als ein wesentlichen Teilbereich von „Arbeit 4.0 und Digitalisierung“ wurde „Agilität“ genannt – verbunden mit Selbstorganisation und Beteiligung sowie Kulturwandel in Unternehmen im Hinblick auf den Wandel von Haltungen und Werten.⁶²

Weiterhin beschrieben mehrere Befragte den kollegialen Austausch und die kollegiale Beratung (z. B. Mentor/innen, Lernnetzwerke) als Unterstützungsinstrument und wiesen auf die Wichtigkeit von Angeboten zur Begleitung und Beratung der Leitungen und Teams im digitalen Wandlungsprozess hin. Als besonders erfolgreiche Faktoren hoben mehrere Träger die Vernetzung mit und die Kopplung an unterschiedliche Unternehmensbereiche und Arbeitsgebiete hervor, darunter bspw. Abteilungen des Qualitätsmanagements, Wissensmanagements, der Weiterbildung und Qualifizierung oder des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (insb. hins. Life-Work-Balance sowie dem Umgang mit der zunehmenden Überlagerung von Zeiten für Arbeit und Freizeit/ „Work-Life-Blending“ aufgrund von digital-basiertem und mobilem Arbeiten).⁶³ Mehrere Träger sehen in der Bereitstellung und Nutzung digitaler Tools zum orts- sowie zeitflexiblen Arbeiten und Lernen eine Möglichkeit, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu unterstützen. Bei Digitalisierungsmaßnahmen sollte zudem aus Sicht einiger Befragten der Mensch im Mittelpunkt stehen und so sind für das Netzwerken und den kollegialen Austausch die Entwicklung von digitalen Kompetenzen und Fähigkeiten als auch der Erhalt klassischer Formate der Kommunikation und Beratung wichtig.

In den Rückmeldungen der befragten Projekte des **5./6. Aufrufs** wurden als weitere Themen bzw. Ausdifferenzierungen der bereits zuvor genannten Themen im Bereich „Arbeit 4.0 & Digitalisierung“ u. a. angeführt: lebensphasen- und familienorientiertes Arbeiten, flexible Arbeitszeitmodelle, Partizipation und Selbstverantwortung,⁶⁴ Kompetenz sowie

datenschutzsensiblen und -sicheren Umgang in Arbeitssituationen sowie hinsichtlich Kollaboration, Selbststeuerung oder Einsatz vielfältiger Methoden.

⁶² Beispiel-Kommentar „Agilität und Partizipation“: „Arbeit 4.0 heißt im Projektkontext neue agile Strukturen und damit ein anderes Führungsverständnis zu schaffen, um besser und effizienter gemeinsam verbandsübergreifend an Zielen, Projekten und Themen zu arbeiten. Voraussetzung hierfür ist, dass Mitarbeitende stärker in Entscheidungsprozesse einbezogen werden, ihre Arbeit nach ihren eigenen Wünschen und Bedürfnissen gestalten können sowie Transparenz über Erfolge und Fehler existiert. Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen bieten die Chance diese Voraussetzungen zu schaffen.“

⁶³ Zu „Arbeitsgruppen und Netzwerken“ s. a. der vorherige Pkt. dieses Kapitels.

⁶⁴ Beispiel-Kommentar „Partizipation und Selbstverantwortung“: „Stetig wachsende Arbeitnehmerbedürfnissen nach Selbstbestimmung und Sinnhaftigkeit von Arbeit werden durch die Partizipation der Mitarbeitenden entsprochen [...] Digitale Instrumente, wie digitale Kommunikationskanäle und -plattformen, ermöglichen die Partizipation trotz der dezentralen Arbeitsstruktur.“

räumlich-zeitliche Flexibilität für die Führungsarbeit („Führen auf Distanz“), Einsatz moderner Technologie zum Wohl der Kund/innen und zum Nutzen der Mitarbeitenden, Entwicklung digitaler Kompetenzen älterer Mitarbeiter/innen und dadurch Erhöhung der Chance zum längeren Verbleib im Unternehmen.

Zudem sollten aus Sicht einzelner Träger übergreifende Entwicklungslinien im Digitalisierungsbereich in Qualifizierungsangeboten aufgegriffen werden, wie z. B. das Onlinezugangsgesetz, der wachsende Bedarf an Angeboten digitaler Assistenzsysteme und digitaler Teilhabemöglichkeiten, neuen Zugangswegen für Klient/innen sowie zur Online-Beratung.

Als Tendenz, die in den Rückmeldungen der Projektträger des 5. und 6. Aufrufs gegenüber den Rückmeldungen der Projektträgern des 4. Aufrufs noch deutlicher aufschien, lässt sich die Entwicklung hin zu stärkerer Individualisierung anführen – v. a. im Hinblick auf den Bedarf an Fortbildungsangeboten, die auf die konkreten Arbeitskontexte, jeweiligen Bedarfe, Wissensstände und Neigungen der Mitarbeitenden abgestimmt sind.⁶⁵

Darüber hinaus wiesen Projektträger darauf hin, dass es erforderlich ist, die Verbesserung der technischen Infrastruktur und die begleitenden Maßnahmen in Digitalisierungsprozessen nicht allein als Projektthemen zu betreiben, sondern dauerhaft mit der Organisation zu verweben.

Sinnvolle Instrumente zur Umsetzung der ESF-Querschnittsziele

Ergänzend zu den quantitativ auswertbaren Einschätzungen hinsichtlich des Erfolgs der Umsetzung der drei ESF-Querschnittsziele⁶⁶ konnten die Befragten per Freitext Rückmeldungen zu den aus ihrer Sicht als sinnvoll einzuschätzenden Strategien in der Umsetzung der Querschnittsziele mitteilen.

In den Antworten der Förderaufrufe 1 bis 6 ließen sich annähernd gleiche thematische Kategorien im Hinblick auf die mitgeteilten Erfahrungswerte identifizieren und die meisten Träger fassten in ihren Rückmeldungen die beiden Querschnittsziele „Gleichstellung der Geschlechter“ und „Antidiskriminierung“ zusammen. Die ermittelten Oberkategorien der von den Befragten als besonders sinnvoll eingeschätzten Instrumente für die Umsetzung der ESF-Querschnittsziele „*Gleichstellung der Geschlechter*“ und „*Antidiskriminierung*“ sind in einer gemeinsamen Themenwolke visualisiert (Abb. 14).

⁶⁵ Beispiel-Kommentar 1 „Konkrete Arbeitskontexte und Individualisierung“: „Digitale Veränderungen im eigenen Arbeitsumfeld und die wachsenden Bedarfe im Umgang mit Nutzergruppen und deren Teilhabe an Digitalisierung stellen Mitarbeitende vor große Herausforderungen, denen wir in Form von individualisierten Fortbildungsangeboten, Workshops und Seminarreihen begegnen.“

⁶⁶ Siehe „Umsetzung der Querschnittsziele im ESF“ (Kap. 3).

Als übergreifende Ziele in der Umsetzung der beiden ESF-Querschnittsziele wurden v. a. die Förderung von Frauen in Führungspositionen, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, der Beschäftigungserhalt älterer Mitarbeiter/innen, die interkulturelle Öffnung und die Förderung geflüchteter Menschen genannt.

Beispiele für sinnvolle Instrumente in der Umsetzung der beiden Querschnittsziele „Gleichstellung der Geschlechter“ und „Antidiskriminierung“ sind die Sensibilisierung und Qualifizierung von Mitarbeitenden und Führungskräften zu Themen der Gleichstellung, die interkulturelle Öffnung und Nichtdiskriminierung,⁶⁷ die Beteiligung/ Partizipation und Transparenz,⁶⁸ Werteorientierung im Unternehmen sowie die Rückversicherung im Hinblick auf den Erfolg der umgesetzten Maßnahmen, indem Befragungen der Mitarbeitenden und Führungskräfte durchgeführt werden.

Abb. 14: Themen in der Umsetzung der ESF-Querschnittsziele „Gleichstellung der Geschlechter“ und „Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung“ (Oberkategorien, Mehrfachnennungen pro Projekt)



Datenquelle: Online-Befragung *rückenwind*⁺, inhaltliche Auswertung der Freitexteingaben aller sechs Online-Befragungsrunden 2018 – 2021 (ESF-Regiestelle, Grafik erstellt in MAXQDA).

Zudem wurde die Einbindung von Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsthemen in die Unternehmensstrategie sowie in Arbeitsgruppen und Teams empfohlen. Als weitere

⁶⁷ Hier handelt es sich u. a. um: Bewusstmachung von Stereotypen, Wahrnehmungsverzerrungen, Kennenlernen des Anti-Bias-Ansatzes, Möglichkeit zum Perspektivwechsels.

⁶⁸ V.a. mit Projektmaßnahmen und -qualifizierungen zur Ansprache aller Mitarbeiter/innen, unabhängig von Alter, Geschlecht, Hautfarbe, Herkunft, Religion u. a.

erfolgreiche Instrumente nannten Träger Netzwerke/ Vernetzung, den Einsatz von Multiplikator/innen, die Identifizierung und Bekanntmachung von Beispielen und Vorbildern, die Realisierung von gender- und diversity-sensibler Kommunikation in Sprache und Bildern/ Visualisierungen. Die Möglichkeiten im Bereich „Arbeit 4.0 und Digitalisierung“ sehen mehrere Projektträger als sinnvolle Instrumente zur Flexibilisierung von Arbeitsstrukturen und -prozessen an und damit als Unterstützung von Lebensphasenorientierung sowie Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Im Hinblick auf die Umsetzung des ESF-Querschnittsziels „Ökologische Nachhaltigkeit“ wurde als häufigstes Ziel die Einsparung bzw. Vermeidung von Papier genannt. Die meisten Träger nutzen hierfür die Möglichkeiten der Digitalisierung, v. a. bringen sie digitale und online-basierte Materialien zum Einsatz, führen Online-Meetings, -Veranstaltungen, -Fortbildungen durch und nutzen digitalbasierte Formate zur Zusammenarbeit, Umsetzung von Arbeits- und Verwaltungsprozessen und für das Wissensmanagement.

Insbesondere wurden häufig Online-Veranstaltungen als Möglichkeit zur Minimierung bzw. Vermeidung von Fahrtwegen genannt und damit als Instrument zur CO₂- und Kraftstoffreduzierung. Darüber hinaus gaben weitere Projektträger an, dass sie zur CO₂- und Kraftstoffreduzierung darauf achten würden, dass Veranstaltungen möglichst *inhouse* angeboten oder Veranstaltungsorte regional ausgewählt werden sowie darauf geachtet wird, dass sie mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreichbar sind. Zudem wird, sofern möglich, die Bildung von Fahrgemeinschaften angeregt. Bei einzelnen Trägern wird Firmen-Bike-Leasing ermöglicht.

Ein weiteres, mehrfach genanntes Instrument zur Umsetzung des Querschnittsziels „Ökologische Nachhaltigkeit“ ist die Anschaffung und Nutzung von wiederverwendbaren Materialien (z. B. laminierte Arbeitsblätter, wiederbefüllbare Stifte, Produkte aus recyclingfähigen Materialien). Vereinzelt achten Träger auf Fairtrade oder beteiligen sich an Fair-Kampagnen. Teilweise fließt das Thema „Ökologische Nachhaltigkeit“ bereits auf Unternehmensebene in die Gesamtstrategie mit ein.

Erfahrungen aus der COVID-19-Pandemie

In der Abschlussbefragung des 4. Aufrufs und in den Zwischenbefragungen des 5. und 6. Aufrufs wurden ebenfalls Fragen zu den Erfahrungen in der Projektumsetzung unter den Bedingungen der COVID-19-Pandemie sowie zu den Einflüssen der Pandemiesituation auf die Wahrnehmung des *rückenwind*⁺-Projekts in den teilnehmenden Unternehmen gestellt.⁶⁹

⁶⁹ Rückmeldungen zu Erfahrungen in der COVID-19-Pandemie wurden zudem in weiteren Freitextfeldern des Fragebogens gegeben, v. a. hins. der Bedeutung des Themas „Arbeit 4.0 & Digitalisierung“ im Projektkontext und der Umsetzung der ESF-Querschnittsziele.

Auf die Frage, wie die COVID-19-Pandemie die *Projektumsetzung beeinflusst* hat, antworteten fast alle Projektträger, dass der Einfluss deutlich spürbar war.⁷⁰ Zu Pandemiebeginn und auch im Laufe des Jahres 2020 mussten in Planung befindliche als auch bereits vollständig organisierte Präsenzveranstaltungen kurzfristig abgesagt werden. Bei allen Projektträgern war es erforderlich, auf digitale Formate in der Kommunikation und in den Qualifizierungsmaßnahmen umzustellen, wofür größtenteils zunächst die technischen Voraussetzungen geschaffen werden mussten (Hardware, Software, Einrichtung von VPN-Zugängen, E-Mail-Adressen u.a.). In den ersten Pandemie-Monaten wurde von Leitungen einiger Projektträger entschieden, die Entwicklungen hinsichtlich der Notwendigkeit einer Online-Umstellung abzuwarten, so dass hier die *rückenwind*⁺-Qualifizierungen zeitweise pausierten.

Besonders wurde in den Rückmeldungen der Träger betont, dass die personelle Belastung durch die erhöhte Arbeitsdichte deutlich zunahm, v. a. bei Mitarbeiter/innen in der Pflege und in Kindertagesstätten. Fortbildungen wurden hier von Fach- und Führungskräften z. T. nur in Anspruch genommen, wenn der Nutzen kurzfristig und für die konkrete Arbeitssituation erkennbar war. Weiterhin waren die Planungen von Qualifizierungsmaßnahmen zusätzlich durch Schichtdienste oder Kurzarbeit der *rückenwind*⁺-Teilnehmer/innen erschwert.

Auf die Frage, ob sich die *Wahrnehmung auf das rückenwind*⁺-Projekt in den teilnehmenden Unternehmen in der Zeit der COVID-19-Pandemie verändert hat, wurde von vielen Trägern beschrieben, dass die Akzeptanz und Verinnerlichung des Projekts in der Belegschaft schwierig zu erreichen waren, da sich der Aufbau einer persönlichen Verbindung zwischen Projektteam und Mitarbeitenden und die Identifikation mit den Projektzielen durch die fast ausschließliche digitale Kommunikation als sehr schwierig gestalteten. So wurde bei einigen *rückenwind*⁺-Projekten nur eine geringe Wahrnehmung in ihren Unternehmen erreicht.

Durch die niederschwellige Bereitstellung von digitalen Tools und Online-Plattformen kurz nach Start der COVID-19-Pandemie und die persönlichen Unterstützungsangebote im Kompetenzerwerb und für die Nutzung digitaler Tools, erhielten mehrere *rückenwind*⁺-Projekte wiederum sehr positive Rückmeldungen von Führungskräften und Mitarbeitenden in den beteiligten Unternehmen. Einige Projektträger berichteten von „Digitalisierungs- und Innovationsschüben“, die auch der Arbeit der *rückenwind*⁺-Projekte zugutekam bzw. weiterhin zugutekommt. So machten bspw. Projektträger des 4. Aufrufs mit dem Themenschwerpunkt „Arbeit 4.0 & Digitalisierung“ häufig die Erfahrung, dass die während des Projektverlaufs bereits entwickelten und nur unzureichend von den Projektteilnehmenden angenommenen digitalen Tools und Qualifizierungsangebote in der letzten Projektphase, die unter Pandemiebedingungen realisiert wurde, doch noch umfangreich genutzt wurden.

⁷⁰ Zusätzlich kam seit Juli 2021 für einen Projektträger eine weitere besonders erschwerende Situation hinzu: zwei von vier Standorten im Unternehmen sowie unzählige Mitarbeiter/innen und Teilnehmer/innen waren von den Auswirkungen des Hochwassers betroffen (Eschweiler/Stolberg).

8. Zusammenfassung und Fazit

Quantitative Auswertung: zentrale Ergebnisse

ESF-Programm *rückenwind*⁺ und Förderprojekte: Das 2015 gestartete *ESF-Programm* „*rückenwind* – Für die Beschäftigten und Unternehmen in der Sozialwirtschaft“ (kurz: *rückenwind*⁺) fördert Vorhaben zur Fachkräftesicherung in sozialen Berufsfeldern. Handlungsansatz des Programms ist die Weiterentwicklung von Konzepten und Instrumenten der Personal- und Organisationsentwicklung in der gemeinnützigen Sozialwirtschaft. Insgesamt wurden und werden im ESF-Programm *rückenwind*⁺ 148 Projekte in *sechs Förderaufrufen* gefördert. Das Programm wird in enger Partnerschaft des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) und der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. (BAGFW) umgesetzt. Die Geschäftsstelle der BAGFW betreibt eine *ESF-Regie-stelle* zur Koordinierung des Förderprogramms. Am 30. September 2022 endet das ESF-Programm *rückenwind*⁺.

Online-Abschluss- und Zwischenbefragung: Im Rahmen der im Auftrag der ESF-Regie-stelle vom externen Dienstleister (SowiTra – Institut für sozialwissenschaftlichen Transfer) durchgeführten Online-Befragung wurden seit Ende des Jahres 2018 bis zum Herbst 2021 insgesamt 73 *abgeschlossene Projekte* (1. bis 4. Förderaufruf) im ESF-Programm *rückenwind*⁺ in mehreren Zyklen evaluiert. Die quantitative Auswertung dieser Abschlussbefragung bildete die Grundlage für die Darstellung der zentralen Ergebnisse im Rahmen der vorliegenden Studie/ Arbeitshilfe. Weitere 38 laufende Projekte (5. und 6. Förderaufruf) wurden im Herbst 2021 im Rahmen einer *Zwischenbefragung* zum aktuellen Stand ihrer Projektumsetzung befragt. Auf die Ergebnisse der Zwischenbefragung wird in der Studie/ Arbeitshilfe ergänzend hingewiesen. Die Auswertung der Befragung umfasst einen quantitativen Teil. Weitere Rückmeldungen zu Themen, Erfahrungswerten und Szenarien aus den Freitexteingaben der Befragten wurden in Ergänzung der quantitativen Auswertung aufgenommen.

Handlungsschwerpunkte, Projektanbindung, Zielgruppen und Ziele: Die meisten Projekte hatten einen *Themenschwerpunkt* in der Unternehmenskultur und in der Führungskräfteentwicklung. Die vorrangigen *Zielgruppen* der Projekte waren sehr häufig Führungs- und Fachkräfte. Erreicht wurden etwas mehr weibliche als männliche Beschäftigte. In etwa einem Drittel der befragten abgeschlossenen Projekte waren die Zielgruppen der Maßnahmen vorrangig Nachwuchskräfte und Potenzialträger/innen, in fast jedem dritten Projekt Geschäftsführungen und in etwas mehr als einem Viertel ältere Beschäftigte.

Zur *Anbindung* ihres Projekts meldeten über die Hälfte der befragten abgeschlossenen Projekte zurück, dass sie an Geschäftsführungen angesiedelt waren. Weitere Anbindungen waren Abteilungen und Stabsstellen mit unterschiedlichen Schwerpunkten.

Als *primäres Ziel* ihrer Maßnahmen nannte eine große Mehrheit der abgeschlossenen Projekte die Entwicklung von Führungskräften sowie die Verbesserung der internen Zusammenarbeit (z. B. Team- und Kommunikationsstrukturen, Mitbestimmung). Der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit stellte für fast die Hälfte der Projekte ein primäres Ziel dar und die (Weiter-)Entwicklung von Strategien der (externen) Personalgewinnung sowie die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie/Pflege und Beruf für jedes dritte Projekt. Das Management, die Verbesserung und Ermöglichung von Vielfalt und Inklusion nannte etwas mehr als ein Viertel der befragten Projektträger als primäres Ziel der Maßnahmen und die Senkung der Krankenstände noch knapp ein Viertel. Die (bessere) Nutzung digitaler Chancen war seit dem Sonderaufruf mit dem Themenschwerpunkt „Arbeit 4.0 & Digitalisierung“ zunehmend primäres Ziel der Maßnahmen und das Thema Digitalisierung erfuhr seitdem bei den Projektträgern einen deutlichen Schub.

Gelingen der Umsetzung der ESF-Querschnittsziele: Die *Umsetzung der Querschnittsziele* „Gleichstellung der Geschlechter“ und „Antidiskriminierung“ im Projekt ist aus Sicht der Befragten eindeutig „gelingen“ oder „eher gelungen“. Hinsichtlich der Umsetzung des Querschnittszieles „Ökologische Nachhaltigkeit“ sind die allermeisten Befragten der Ansicht, dass die Umsetzung im Projekt mindestens „eher gelungen“ sei. Nur 11 Prozent der befragten Projektträger gaben an, dass die Umsetzung dieses Querschnittsziels „eher nicht gelungen“ ist.

Instrumente und Strategien: Als *Instrumente* im Rahmen des Projekts wurden mehrheitlich vor allem Arbeitsgruppen und Netzwerke, die Entwicklung von Weiterbildungskonzepten sowie Beratungsmodelle genutzt. Als besonders erfolgreiche *Strategien* stellten sich das hierarchie-übergreifende Arbeiten (Workshops, Konzeptgruppen etc.), die Einbindung der Beschäftigten und der Führungskräfte bei der Umsetzung des Projekts sowie das arbeitsfeldübergreifende Arbeiten heraus.

Kommunikation und Wissenstransfer: Als *Formate* für die *externe Öffentlichkeitsarbeit und den Transfer* der Projekte wurden vor allem Webseiten, projektbezogene Tagungen und Events (Messeauftritte, Gesprächsrunden, Präsentationen auf Konferenzen, Tagungen und Seminaren), aber ebenso auch Pressearbeit (Pressemitteilungen, Pressekonferenzen, Pressemappen) sowie verbandsbezogene Gremien (z. B. Direktorenkonferenzen) genutzt. Social-Media-Plattformen kamen von einem Drittel der Projekte für die Öffentlichkeitsarbeit zum Einsatz.

Fortführung von Maßnahmen: Viele *Maßnahmen* werden nach dem Projektende weiterhin in den jeweiligen Unternehmen der Sozialwirtschaft fortgeführt. Bei der überwiegenden Zahl der befragten Projektträger sind die Ergebnisse der Arbeit über das Projektende hinaus auf Webseiten und in Zeitschriften zugänglich. Zudem wird die Zusammenarbeit in Netzwerken fortgesetzt. Ebenso sollen vielerorts weiterhin Auffrischkurse bzw. weitere

Fortbildungen angeboten und personelle Zuständigkeiten über die Projektlaufzeit hinaus sichergestellt werden. Nachbereitungstreffen, -workshops und -tagungen sowie die Sicherstellung erarbeiteter Strukturen im Qualitätsmanagement werden bei vielen Unternehmen ebenfalls als Maßnahmen verbleiben.

Weiterbeschäftigung des Projektpersonals: Die Frage, ob eine (*Weiter-*)Beschäftigung von Projektmitarbeiter/innen erfolgt, bejahte die Mehrheit der befragten Träger der abgeschlossenen Projekte. Nur ein geringer Teil verneinte diese Frage. Projektträger des 5./6. Förderaufrufs gaben zu mehr als der Hälfte positive Rückmeldung hinsichtlich der geplanten (*Weiter-*)Beschäftigung des Projektpersonals, etwas weniger als ein Zehntel der Befragten verneinte die Frage, knapp ein Drittel konnte zum aktuellen Zwischenstand der Projektumsetzung noch keine Aussage treffen. Aus den Freitextkommentaren der Befragten aller Förderaufrufe lassen sich v. a. folgende Szenarien zu den (*Weiter-*)Beschäftigungen von Projektmitarbeitenden anführen: Ein Teil der Projektmitarbeiter/innen verbleibt auch nach Projektende im Unternehmen, da es sich um für das Projekt freigestellte Mitarbeiter/innen handelt oder Tätigkeiten in nachfolgenden Förderprojekten angetreten werden. Einige Projektleitungen und -mitarbeiter/innen werden vom Projektträger übernommen, teilweise werden Stellen neu eingerichtet oder Stabsstellen und Abteilung neu aufgebaut. Andere Projektleitungen und -mitarbeiter/innen wurden ausschließlich für das *rückenwind*⁺-Projekt eingestellt und verlassen nach Projektabschluss das Unternehmen.

Zugänglichkeit der Projektergebnisse: Im Hinblick auf die *Zugänglichkeit der Projektergebnisse* gab eine Mehrheit der Befragten schließlich an, dass Informationen zum Projekt über eine Webseite zugänglich bleiben. Viele Projekte stellen außerdem Materialien wie bspw. Checklisten, Leitfäden, Handreichungen, Broschüren und Online-Instrumente in ihren Projektsteckbriefen auf der Programmwebsite *rückenwind*⁺ zum Download bereit.

Relevante Themen für die nächste ESF-Förderperiode: Als für die Freie Wohlfahrtspflege besonders *relevante Themen in der nächsten ESF Plus-Förderperiode 2021 – 2027* hoben die befragten Projektträger besonders hervor: Digitalisierung und Arbeit 4.0, Fachkräftesicherung, Personal- und Organisationsentwicklung, Gesundheitsförderung, generationenübergreifende Zusammenarbeit, Diversität, Kooperationen und Netzwerke.

Zufriedenheit mit der Projektbegleitung: Abschließend zeigen sich die Befragten zufrieden oder sehr zufrieden mit der *Begleitung durch die ESF-Regiestelle*. Vor allem mit der Bereitstellung von Informationen, z. B. telefonisch, per E-Mail und auf Veranstaltungen, sowie mit der Unterstützung bei der Vernetzung (z. B. auf Fachworkshops und Transfertagungen) durch die ESF-Regiestelle zeigen sich die Befragte mehrheitlich sehr zufrieden. Die Prozesse zur *Verwaltung und Abrechnung* im ESF-Programm sollten jedoch aus Sicht der Befragten effizienter und stärker digital gestützt werden, wie einige Projektträger im Abschlusskommentar mitteilten.

Praxiserfahrungen: zentrale Ansätze und Themen

Arbeitsgruppen und Netzwerke: In diversen Freitexteingaben im Fragebogen teilten Träger der abgeschlossenen und laufenden Projekte Arbeitsgruppen und Netzwerke als ein *zentrales Instrument* der Projektumsetzung mit. Als wesentliche Eckpfeiler werden die *hierarchie-, arbeitsfeld-, bereichsübergreifende Zusammenarbeit* angesehen sowie die heterogene Besetzung von Arbeitsteams und Veranstaltungsgruppen. Arbeitsgruppen und Netzwerke unterstützen aus Sicht der Träger *Veränderungsprozesse* und *Kulturwandel* hin zu mehr *Partizipation* und Mitsprache der Beschäftigten. Zudem wirken sie positiv auf die Förderung von *Innovationsfähigkeit* sowie die Sicherung der Zukunftsfähigkeit mit Blick auf den *demografischen und digitalen Wandel*. Erforderlich sind hierfür aus Sicht der Befragten Vertrauen, Offenheit für Austausch und Lernen, eine Öffnung für die Entwicklung und Erprobung neuer Strukturen und Prozesse sowie die Bereitschaft für Perspektivwechsel und Weitergabe von Erfahrungen und Wissen. Zum Erfolg von Arbeitsgruppen und Netzwerken tragen v. a. *kollegialer Austausch* auf allen Arbeitsebenen, zunehmend digital-gestützte Kommunikation und Kollaboration sowie Mentoring und Multiplikator/innen bei. *Führungskräfte* und die Einbindung in übergreifende Prozesse der Strategieentwicklung erhöhen wesentlich die Wirksamkeit der Arbeit von Arbeitsgruppen und Netzwerken.

Themenschwerpunkt „Arbeit 4.0 & Digitalisierung“: In den per Freitext mitgeteilten Erfahrungen im *Schwerpunkt „Arbeit 4.0 & Digitalisierung“* adressieren die abgeschlossenen und laufenden Projekte als übergreifende Themen den Einsatz digitaler Tools zur Kommunikation, Zusammenarbeit sowie zum Lernen und Wissenstransfer. Einen weiteren zentralen Themenbereich stellt „Agilität“ dar – verbunden mit Selbstorganisation, Beteiligung und Kulturwandel in Unternehmen. Bei Digitalisierungsmaßnahmen sollte aus Sicht der Befragten der Mensch im Mittelpunkt stehen und so sind für das Netzwerken und den kollegialen Austausch die Entwicklung von digitalen Kompetenzen und Fähigkeiten als auch der Erhalt klassischer Formate der Kommunikation und Beratung wichtig. Darüber hinaus betonen einige Projektträger, dass auch künftig technische Infrastrukturen verbessert werden müssen und Digitalisierung nicht allein als Projektthema betrieben werden sollte, sondern dauerhaft mit der Organisation verwoben sein muss.

Sinnvolle Instrumente zur Umsetzung der ESF-Querschnittsziele: In den Rückmeldungen zu erfolgreich erprobten *Strategien* in der Umsetzung der ESF-Querschnittsziele *„Gleichstellung der Geschlechter“* und *„Antidiskriminierung“* werden als sinnvolle Instrumente angesehen: Qualifizierung und Sensibilisierung mit konkretem Praxisbezug, Identifizierung von Beispielen und Vorbildwirkung, Netzwerke/ Vernetzung, Einbindung in die Unternehmensstrategie, gender- und diversity-sensible Kommunikation in Sprache und Bildern/ Visualisierung. Die Nutzung der Möglichkeiten von „Arbeit 4.0 und Digitalisierung“ sehen Projektträger als sinnvolle Instrumente zur Flexibilisierung von Arbeitsstrukturen und

-prozessen an und damit als Möglichkeiten zur besseren Umsetzbarkeit lebensphasenorientierter Ansätze sowie zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

In der Umsetzung des Querschnittsziels „*Ökologische Nachhaltigkeit*“ wurden v. a. Maßnahmen zur Einsparung bzw. Vermeidung von Papier und zur CO₂- und Kraftstoffreduzierung als erfolgreich angesehen – insbesondere unter Nutzung der Möglichkeiten der Digitalisierung. Weiterhin kommen zunehmend wiederverwendbare Materialien zum Einsatz. Online- und digital-gestützte Formate und Instrumente dienen zudem der Reduzierung von Fahrtwegen.

Erfahrungen aus der COVID-19-Pandemie: Zu den Auswirkungen der *COVID-19-Pandemie* auf die Projektumsetzung und -wahrnehmung befragt, beschrieb der Großteil der Projektträger die Umstellungen auf digitale Formate zur Kommunikation, Qualifizierung und Teamarbeit als große Herausforderung. Dies wirkte sich teilweise ebenfalls auf die interne Akzeptanz einiger *rückenwind*⁺-Projekte in ihren Unternehmen und die Identifikation der Mitarbeitenden mit den Projektzielen aus. Auf der anderen Seite gewann das Thema „Arbeit 4.0 & Digitalisierung“ mit Pandemiebeginn stärker an Bedeutung – teilweise bis hin zu einem „Digitalisierungs- und Innovationsschub“, von dem auch viele *rückenwind*⁺-Projekte profitierten und weiterhin profitieren.

Fazit: Gelingensfaktoren in der Praxis

Aus den Ergebnissen der quantitativen Auswertung sowie der inhaltlichen Auswertung der per Freitext mitgeteilten Praxiserfahrungen der *rückenwind*⁺-Projekte können folgende Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung von Ansätzen der Personal- und Organisationsentwicklung zur Fachkräftesicherung in sozialen Berufsfeldern abgeleitet werden:

1. Passgenaue und individuelle Ansätze,
2. Kommunikation und Transparenz,
3. Einbeziehung der Führungsebene und Partizipation der Mitarbeiter/innen,
4. Netzwerke sowie hierarchie- und arbeitsfeldübergreifende Zusammenarbeit,
5. Nutzung digitaler Chancen und Kompetenzentwicklung,
6. Vielfalt und generationenübergreifende Zusammenarbeit sowie
7. Nachhaltigkeit und Verstetigung.

Anhang: Abschlussfragebogen



Sehr geehrte Verantwortliche in den Projektteams *rückenwind+*, sehr geehrte Damen und Herren,

vor kurzem endete bzw. in nächster Zeit endet Ihr Projekt im Rahmen des ESF-Programms „rückenwind – Für die Beschäftigten und Unternehmen in der Sozialwirtschaft“ (kurz: *rückenwind+*).

***rückenwind+* wird partnerschaftlich von den Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege, vertreten durch die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW), und dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) umgesetzt. Insgesamt fördert das Programm rund 150 Projekte, die Konzepte und Strategien zur Sicherung des Fachkräftebedarfs in sozialen Berufsfeldern erproben.**

Die ESF-Regiestelle hat den Auftrag, die Träger bei der Antragstellung sowie Projektumsetzung zu begleiten und insbesondere die Vernetzung, den Erfahrungsaustausch und Ergebnistransfer sowie die programmbezogene Öffentlichkeitsarbeit innerhalb und außerhalb der Verbände der Freien Wohlfahrtspflege zu koordinieren.

Die folgende Online-Befragung dient dazu, die in Ihrem *rückenwind+*-Projekt gewonnenen Erfahrungen sowie die von Ihnen entwickelten Strukturen und Instrumente besser zu erfassen. Ihre wertvolle Expertise kann so auch für andere sozialwirtschaftliche Träger nutzbar gemacht werden.

Die Abschlussbefragung umfasst ca. 20 Fragen und wir möchten Sie bitten, den Online-Fragebogen im Zuge Ihres Projektabschlusses auszufüllen.

Für Rückfragen stehen wir Ihnen gerne per E-Mail (regiestelle@bag-wohlfahrt.de) oder telefonisch (030 / 240 89 116) zur Verfügung.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Ihre ESF-Regiestelle



A1. Bitte teilen Sie uns zunächst Informationen zum Projekt und zur Ansprechperson mit:

Projekttitel:

Projektnummer (BVA):

Name des Trägers:

Name der Ansprechperson (im Idealfall über die Projektlaufzeit hinaus):

Position und Abteilung der Ansprechperson:

E-Mail-Adresse der Ansprechperson:

Telefonnummer der Ansprechperson:

A2. 1. In welchem Handlungsschwerpunkt setzten Sie Ihr Projekt primär um?

Führungskräfteentwicklung

Unternehmenskultur

Personalgewinnung und -bindung

Lebensphasenorientierung

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Vielfalt im Betrieb & Geschlechtergerechtigkeit

Arbeit 4.0 & Digitalisierung

A3. 2. Welche Abteilung/ Referat war für die Umsetzung und Durchführung des Projektes verantwortlich?

Geschäftsführung (z. B. Stabsstelle)

Personalabteilung

Qualitätsmanagement

Andere, und Zwar:

Andere, und Zwar:



B1.

3. Wie viele Unternehmen in welcher Größe waren an der Durchführung des Projekts beteiligt? (z. B. Anzahl der Kindertageseinrichtungen oder Anzahl der Pflegeeinrichtungen)

Unternehmen mit 1-10 Beschäftigten

--	--	--	--	--	--

B2.

3. Wie viele Unternehmen in welcher Größe waren an der Durchführung des Projekts beteiligt? (z. B. Anzahl der Kindertageseinrichtungen oder Anzahl der Pflegeeinrichtungen)

Unternehmen mit 11-50 Beschäftigten

--	--	--	--	--	--

B3.

3. Wie viele Unternehmen in welcher Größe waren an der Durchführung des Projekts beteiligt? (z. B. Anzahl der Kindertageseinrichtungen oder Anzahl der Pflegeeinrichtungen)

Unternehmen mit 51-250 Beschäftigten

--	--	--	--	--	--

B4.

3. Wie viele Unternehmen in welcher Größe waren an der Durchführung des Projekts beteiligt? (z. B. Anzahl der Kindertageseinrichtungen oder Anzahl der Pflegeeinrichtungen)

Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten

--	--	--	--	--	--

B5.

4. An welche Statusgruppe/n richteten sich die Maßnahmen Ihres Projekts vorrangig?

Geschäftsführungen

Bereichsleitungen

Führungskräfte

Fachkräfte

Personaler/innen

Gering qualifizierte Beschäftigte



Andere, und zwar:

Andere, und zwar:

B6. 5. An welche Personengruppen richteten sich die Maßnahmen Ihres Projekts vorrangig?

Weibliche Beschäftigte

Männliche Beschäftigte

Ältere Beschäftigte

Nachwuchskräfte, Potenzialträger/innen

Personen mit Migrationshintergrund

Menschen mit Behinderung

Wieder- bzw. Quereinsteiger/innen

Keine dieser spezifischen Personengruppen

Andere, und zwar:

Andere, und zwar:

B7.

6. Wie viele Personen haben aktiv an Ihren Maßnahmen teilgenommen?

Teilnehmende insgesamt

Führungskräfte = mit Personalverantwortung, leitende Position = ohne Personalverantwortung

<p>Teilnehmende</p><p>insgesamt</p>

<p>..davon</p><p>Führungskräfte</p>

<p>..davon</p><p>leitende Position</p>

<p>..davon</p><p>Beschäftigte</p>



B8.

6. Wie viele Personen haben aktiv an Ihren Maßnahmen teilgenommen?

..davon Frauen

Führungskräfte = mit Personalverantwortung, leitende Position = ohne Personalverantwortung

<p>Teilnehmende</p><p>insgesamt</p>	<input type="text"/>
<p>..davon</p><p>Führungskräfte</p>	<input type="text"/>
<p>..davon</p><p>leitende Position</p>	<input type="text"/>
<p>..davon</p><p>Beschäftigte</p>	<input type="text"/>

B9.

6. Wie viele Personen haben aktiv an Ihren Maßnahmen teilgenommen?

..davon Männer

Führungskräfte = mit Personalverantwortung, leitende Position = ohne Personalverantwortung

<p>Teilnehmende</p><p>insgesamt</p>	<input type="text"/>
<p>..davon</p><p>Führungskräfte</p>	<input type="text"/>
<p>..davon</p><p>leitende Position</p>	<input type="text"/>
<p>..davon</p><p>Beschäftigte</p>	<input type="text"/>

B10.

6. Wie viele Personen haben aktiv an Ihren Maßnahmen teilgenommen?

..davon Divers/Ohne Zuordnung

Führungskräfte = mit Personalverantwortung, leitende Position = ohne Personalverantwortung

<p>Teilnehmende</p><p>insgesamt</p>	<input type="text"/>
<p>..davon</p><p>Führungskräfte</p>	<input type="text"/>
<p>..davon</p><p>leitende Position</p>	<input type="text"/>
<p>..davon</p><p>Beschäftigte</p>	<input type="text"/>

B11. 7. Wie viele Beschäftigte haben Sie über die aktiv Teilnehmenden hinaus mit Ihren Maßnahmen erreicht? (Beschäftigte ohne Teilnehmenden-Status)

<input type="text"/>



C1. 8. Welche Ziele verfolgten die Maßnahmen primär? (Mehrfachnennungen möglich)

- Entwicklung von Führungskräften
- Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit
- Förderung von Nachwuchskräften/ Potentialträger/innen
- (Weiter-)Entwicklung von Strategien der (externen) Personalgewinnung
- Erleichterung von Berufseinstieg und -umstieg (z. B. für Neu-, Quer- und Wiedereinsteiger/innen)
- Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen
- Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie/ Pflege und Beruf
- Erhöhung des Anteils von Menschen mit Migrationshintergrund in Führungspositionen
- Management/ Verbesserung/ Ermöglichung von Vielfalt und Inklusion
- Verbesserung der Innovationsfähigkeit
- Verbesserung von interner Zusammenarbeit (z. B. Team- und Kommunikationsstrukturen, Mitbestimmung)
- Verbesserung von Wissensmanagement (z. B. Generationenwechsel)
- Senkung der Mitarbeitenden-Fluktuation
- Senkung der Krankenstände
- (Bessere) Nutzung digitaler Chancen
- Andere, und zwar:

Andere, und zwar:

C2. 8a. Inwieweit ist Ihnen die Umsetzung der drei Querschnittsziele „Gleichstellung der Geschlechter“, „Antidiskriminierung“ und „Ökologische Nachhaltigkeit“ in Ihrem Projekt gelungen?

	nicht gelingen	eher nicht gelingen	eher gelingen	gelingen
Gleichstellung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Antidiskriminierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ökologische Nachhaltigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



C3. 8b. Welche Strategien zur Umsetzung der Querschnittsziele erscheinen Ihnen als besonders sinnvoll?

C4. 9. Welche Instrumente wurden im Rahmen Ihres Projekts vor allem genutzt oder (weiter) entwickelt? (Mehrfachnennungen möglich)

- Entwicklung von Weiterbildungskonzepten (z. B. für Beschäftigte in leitender Position, für Fachkräfte, für Frauen, für Quer- und Wiedereinsteiger/innen)
- Beratungsmodelle (z. B. Multiplikatoren/innen, Mentoren-Programme, Beauftragte, kollegiale Beratung, Supervision)
- Arbeitsgruppen/ Netzwerke (z. B. Gesundheitszirkel, strategische Steuerungsgruppen)
- Neue Arbeitsstrukturen (z. B. Anpassung von Arbeits[zeit]modellen, Dienst- und Zielvereinbarungen, agiles Management/ Arbeitsweise)
- Konzepte zur Personalentwicklung (z. B. Laufbahn-, Potentialanalysen, Kompetenzentwicklungssysteme, Entwicklung/ Anwendung eines Personalentwicklungsplans, Mitarbeitergespräch)
- Andere, und zwar:

Andere, und zwar:

C5. 9a. Für unseren Projektkontext heißt "Arbeit 4.0 & Digitalisierung":

Im rückenwind+-Programm erhält der Bezug zum Thema „Arbeit 4.0 & Digitalisierung“ einen immer höheren Stellenwert. Ihre Einschätzung ist uns daher sehr wichtig – unabhängig davon, ob Ihr Projekt direkt im Themenschwerpunkt „Arbeit 4.0 & Digitalisierung“ angesiedelt ist.

C6. 10. Welche Strategien haben Sie genutzt und welche davon haben besonders zum Erfolg des Projekts beigetragen?

(Bitte wählen Sie für alle Strategien eine Antwort aus)

- | | besonders
erfolgreich | genutzt | nicht
genutzt |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Aufbau von Netzwerken | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Aufbau von Steuerungsgruppen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



besonders
erfolgreich genutzt nicht
genutzt

Einbindung von externen Partner/innen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Direkte Verankerung der Projektverantwortlichkeit in der Personalabteilung/ im Qualitätsmanagement/ Geschäftsführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einbindung der Beschäftigten bei der Planung des Projekts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einbindung der Beschäftigten bei der Umsetzung des Projekts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einbindung von Führungskräften bei der Planung des Projekts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einbindung von Führungskräften bei der Umsetzung des Projekts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hierarchieübergreifendes Arbeiten (Workshops, Konzeptgruppen etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsfeldübergreifendes Arbeiten (z. B. gemischte Gruppen, Rotation)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Begleitete Umsetzungsprojekte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges (bitte in Frage 10a. ggf. kurz erläutern)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C7. 10a. Sie haben in der vorherigen Frage (10.) angegeben, "sonstige Strategien" genutzt zu haben. Welche Strategien waren das?

D1. 11. Welche Formate haben Sie für die externe Öffentlichkeitsarbeit und Transfer während des Projekts eingesetzt? (Mehrfachnennungen möglich)

- Projektbezogene Tagungen
- (Regionale) Fachgremien (z. B. LIGA, Arbeitsgruppen, Fachausschüsse)
- Verbandsbezogene Gremien (z. B. Direktorenkonferenzen)
- Pressearbeit (Pressemitteilungen, Pressekonferenzen, Pressemappe)
- Events (Messeauftritte, Gesprächsrunden, Präsentation auf Konferenz/ Tagung/ Seminar)
- Newsletter/ E-Mail-Verteiler
- Informationsbriefe/ Rundschreiben
- Imagebroschüre/ Flyer
- Veröffentlichung in (Fach-)Zeitschrift o. ä.



Interview/ O-Ton-Paket (z. B. für Radio/ TV/ Online-Plattformen)

Webseite

Social Media Plattformen

Keine Öffentlichkeitsarbeit

Andere, und zwar:

Andere, und zwar:

D2. 12. Wie haben sich Arbeitsprozesse und Kommunikationsprozesse in Ihrem Unternehmen / in den im Projekt teilnehmenden Unternehmen durch das Projekt verändert? Können Sie Beispiele beschreiben?

D3. 13. Welche Herangehensweise und/oder Ergebnisse halten Sie an Ihrem Projekt für besonders innovativ? Warum?

E1. 14. Welche Maßnahmen werden nach dem Projektende fortgeführt? (Mehrfachnennungen möglich)

Veröffentlichung der Ergebnisse auf einer Website, in einer Zeitschrift o. ä.

Überprüfung der Zielvereinbarungen zum späteren Zeitpunkt

Auffrischkurse/ weitere Fortbildungen auch über die Projektlaufzeit hinweg

Nachbereitungstreffen/ -Workshops/ -Tagung

Projektevaluation

Überprüfung der Entwicklungsziele im laufenden Arbeitsprozess (z. B. durch Checklisten, Protokolle)

Sicherstellen veränderter Rahmenbedingungen (z. B. durch [vertragliche] [Selbst-] Verpflichtungen, Quotenregelungen, Satzungsänderungen)



Sicherstellung erarbeiteter Strukturen im Qualitätsmanagement

Verankerung von Strukturanpassungen in Dienstvereinbarungen, Leitfäden etc.

Festlegung personeller Zuständigkeiten über die Projektlaufzeit hinaus

Fortführung der Zusammenarbeit in Netzwerken über die Projektlaufzeit hinaus

Kontinuierliche Aktualisierung von im Projekt entwickelten Materialien (z. B. Checklisten, Leitfäden, Online-Lerninstrumenten)

Andere, und zwar:

Andere, und zwar:

E2. 15. Werden die Projektmitarbeiter/innen auch nach dem Projekt in Ihrem Unternehmen weiterbeschäftigt?

ja (in welchem Kontext? Nutzen Sie hierfür bitte das Kommentarfeld)

nein

E3. 16. Wie zufrieden sind Sie mit der Begleitung der ESF-Regiestelle?

sehr zufrieden zufrieden weniger zufrieden nicht zufrieden

Bereitstellung von Informationen (z. B. telefonisch, per E-Mail, auf Veranstaltungen)

Begleitung zum Start des Projekts

Begleitung bei der Durchführung

Unterstützung bei der Vernetzung (z. B. Veranstaltungen, Transfertagung)

Informationsgehalt der Webseite des Programms rückenwind+ (z. B. Programminformationen, Aktuellmeldungen zum Projekt, Steckbrief)

Übersichtlichkeit der Website des Programms rückenwind+

Zufriedenheit insgesamt



F1. 17. Für die Zugänglichkeit der *Ergebnisse* des Projekts wurde genutzt (Mehrfachnennungen möglich; Bitte kommentieren, wenn eine Antwort gewählt wird)

(Publikationsliste und Download-Links bzw. Dokumente bitte an die ESF-Regiestelle senden und – wenn möglich – ebenfalls die Beiträge/ Artikel in digitaler Form)

Webseitenadresse mit Informationen zu Ihrem Projekt über die Projektlaufzeit hinaus. Webadresse:

Kommentar

Social Media (z. B. Weblog, Twitter-Account, Youtube-Kanal). Webadresse:

Kommentar

Im Projekt entstandene Publikationen. Literaturangabe/ Link:

Kommentar

Materialien (z. B. Checklisten, Leitfäden, Handreichungen, Broschüren, Online-Lerninstrumente).

Literaturangabe/ Link:

Kommentar

Sonstiges:

Kommentar

F2. 17a. Bitte laden Sie hier eines Ihrer entwickelten Transferinstrumente hoch (z.B. Curriculum, Handreichung, Leitfaden, Check-Liste, Bericht, Projektartikel u.a.).

Es kann nur ein Dokument hochgeladen werden, Sie haben die Möglichkeit mit den nächsten Fragen (17b. und 17c.) noch weitere Transferinstrumente hochzuladen. (Bei mehr als drei Dokumenten senden Sie Ihre Materialien bitte an: regiestelle@bag-wohlfahrt.de.)



F3. 17b. Bitte laden Sie hier ggf. ein weiteres Ihrer entstandenen Transferinstrumente hoch (z.B. Curriculum, Handreichung, Leitfaden, Check-Liste, Bericht, Projektartikel u.a.).

Es kann nur ein Dokument hochgeladen werden, Sie haben die Möglichkeit mit der nächsten Frage (17c.) noch ein weiteres Transferinstrument hochzuladen. (Bei mehr als drei Dokumenten senden Sie Ihre Materialien bitte an: regiestelle@bag-wohlfahrt.de.)

F4. 17c. Bitte laden Sie hier ggf. ein weiteres entstandenes Transferinstrument hoch (z.B. Curriculum, Handreichung, Leitfaden, Check-Liste, Bericht, Projektartikel u.a.).

(Bei mehr als drei Dokumenten senden Sie Ihre Materialien bitte an: regiestelle@bag-wohlfahrt.de.)

F5. 18a. Hat die Covid-19 Pandemie die Umsetzung Ihres *rückenwind+*-Projekts beeinflusst? Wenn ja, inwiefern?

F6. 18b. Hat sich die Wahrnehmung innerhalb des Unternehmens auf das *rückenwind+*-Projekt durch Covid-19 verändert? Wenn ja, inwiefern?

F7. 19. Eine Frage noch: Welche Themen schätzen Sie für weitere ESF-Förderperioden als relevant für sozialwirtschaftliche Einrichtungen ein?



F8. 20. Was wollen Sie uns zum Abschluss noch mitteilen?

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Wir bedanken uns herzlich für Ihre Unterstützung und wünschen Ihnen für die weiteren Veränderungsprozesse in Ihrem Unternehmen/ Ihrer Organisation viel Erfolg.

Bei Fragen oder Hinweisen zur Befragung wenden Sie sich gerne an die ESF-Regiestelle unter regiestelle@bag-wohlfahrt.de.

Ihre Fragen wurden gespeichert, Sie können den Browser nun schließen.

Mit freundlichem Gruß

Ihre ESF-Regiestelle

**c/o Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. (BAGFW)
Oranienburger Str. 13-14 10178 Berlin Tel.: 030 / 240 89 116 regiestelle@bag-wohlfahrt.de www.bagfw-esf.de**