

Stellungnahme zur ESF-Förderperiode 2028–2034

Strategisch-politische Perspektive eines Projektträgers und Beratungspartners im Bereich Personalentwicklung, Digitalisierung und Mittelstand

1. Ausgangslage und Relevanz der Stellungnahme

In der laufenden ESF-Plus-Förderperiode haben wir mehrere Maßnahmen auf Bundesebene durchgeführt und begleiten derzeit mittelständische Unternehmen im Rahmen des Projekts **DiKoZuM – Digitale Kompetenz zur Zukunftssicherung des Mittelstands**. DiKoZuM wurde als Projekt im Rahmen des Bundesprogramms „**Wandel der Arbeit**“ genehmigt und befindet sich aktuell noch in der Durchführung. Aus dieser Doppelperspektive – als **Projektträger** und **strategischer Beratungspartner** – ergeben sich wichtige Erkenntnisse für die Ausgestaltung der kommenden Förderperiode 2028–2034.

2. Erkenntnisse aus der Praxis: Strukturelle Herausforderungen im ESF-System

2.1 Hohe Komplexität und eingeschränkte Flexibilität

Die aktuelle Förderlogik ist für viele mittelständische Unternehmen, kleinere Träger und adressierte Zielgruppen nicht nur schwer handhabbar, sondern wirkt zunehmend als Begrenzungsfaktor wirksamer Transformation. Die Kombination aus **starrem Antragsdesign**, **engen finanziellen Spielräumen** und **hohen administrativen Anforderungen** führt dazu, dass Projekte häufig an formalen Vorgaben ausgerichtet werden müssen – statt konsequent an den tatsächlichen Bedarfen von Unternehmen und Zielgruppen. Damit entsteht ein Zielkonflikt zwischen Förderlogik und Wirkungspraxis.

Gerade im Bereich Digitalisierung – einem zentralen Zukunftsthema – ist **Flexibilität** jedoch entscheidend:

- Technologien ändern sich schnell
- Bedarfe der Unternehmen, Teilnehmenden und Zielgruppen entwickeln sich dynamisch
- Personalressourcen müssen kurzfristig angepasst werden können

Genau diese Flexibilität ist im aktuellen ESF-System jedoch nur eingeschränkt vorgesehen. Damit wird ausgerechnet in einem Feld gebremst, das schnelle

Anpassung, iterative Entwicklung sowie unternehmens- und zielgruppenspezifische Lösungen voraussetzt.

2.2 Genehmigung allein sichert keine erfolgreiche Umsetzung

Unsere Erfahrungen zeigen deutlich: Eine formale Projektgenehmigung ist noch kein belastbarer Nachweis für spätere Umsetzungsfähigkeit. Zwischen einem schlüssig formulierten Antrag und wirksamer Umsetzung liegt die entscheidende Hürde der Aktivierung. In der Praxis entscheidet daher nicht allein die Qualität des Konzepts, sondern vor allem die Fähigkeit, Unternehmen, Teilnehmende und spezifische Zielgruppen tatsächlich zu erreichen, für eine Mitwirkung zu gewinnen und dauerhaft einzubinden. Gerade quantifizierte Vorgaben zur Anzahl der zu erreichenden Unternehmen und Personen, zur Aktivierung mittelständischer Betriebe sowie zur nachhaltigen Einbindung relevanter Zielgruppen erweisen sich unter realen Bedingungen häufig als deutlich anspruchsvoller, als es die Antragslogik erkennen lässt.

Entscheidend ist daher nicht nur, ob Projektträger Zugang zu mittelständischen Unternehmen und relevanten Zielgruppen haben. Ebenso wichtig ist, ob sie diese Unternehmen und Zielgruppen für die Projektziele aktivieren können.

Aktivierung ist kein rein kommunikatives Begleitmoment, sondern eine eigenständige Umsetzungsleistung. Sie setzt belastbare Netzwerke, Vertrauen in der Zielgruppe, Branchenkenntnis, passende Anspracheformate und die Fähigkeit voraus, Vorbehalte gegenüber Digitalisierung, Weiterbildung oder organisatorischer Veränderung aktiv aufzugreifen. Fehlen solche Zugänge oder Aktivierungsstrategien, kann dies die spätere Zielerreichung erheblich beeinträchtigen.

Konkrete Aktivierungsinstrumente sind beispielsweise Erstgespräche mit verbindlicher Zielklärung, betriebliche Multiplikatorenmodelle, aufsuchende Anspracheformate, zielgruppengerechte Informationen, kurze Einstiegsformate, Praxisworkshops, niedrigschwellige digitale Selbstchecks, individuelle Teilnahmevereinbarungen, kontinuierliche Begleitkommunikation sowie Follow-up-Termine zur Sicherung der Umsetzung. Entscheidend ist, dass Aktivierung nicht bei der Ansprache endet, sondern Unternehmen, Zielgruppen und gewonnene Teilnehmende in eine aktive, verbindliche Mitwirkung an den Projektzielen führt.

Für die kommende Förderperiode sollte daher nicht nur geprüft werden, ob ein Antrag fachlich überzeugend formuliert ist, sondern ob der Antragsteller realistische Zugänge zu Unternehmen, Teilnehmenden und den jeweils relevanten Zielgruppen, belastbare Netzwerke sowie eine nachvollziehbare, ressourcenunterlegte Aktivierungsstrategie nachweisen kann. Dazu gehört auch die Frage, wie Zielgruppen identifiziert, angesprochen, motiviert und über die gesamte Projektlaufzeit begleitet werden. Ohne diese Umsetzungslogik besteht das Risiko, dass formal solide Projekte in der Praxis

hinter ihren Wirkungszielen zurückbleiben, weil die notwendige Beteiligung nicht in ausreichendem Umfang zustande kommt.

2.3 Finanzielle Ausgestaltung, Finanzierungshöhen und Besserstellungsverbot

Die finanzielle Ausstattung von ESF-Projekten ist kein nachrangiger Verwaltungsaspekt, sondern eine zentrale Wirkungsbedingung. Wenn Finanzierungshöhen nicht zur Komplexität digitaler Transformationsvorhaben passen, werden genau die Akteure ausgeschlossen, die für wirksame Umsetzung benötigt werden: spezialisierte Dienstleister, erfahrene Fachkräfte und hochqualifizierte Beratungspartner. Unterfinanzierung führt damit nicht zu Effizienz, sondern zu Reichweiten-, Qualitäts- und Nachhaltigkeitsverlusten.

Als zusätzlicher Aspekt ist die praktische Anwendung des **Besserstellungsverbots** zu berücksichtigen. Je nach Auslegung kann es dazu führen, dass Vergütungsstrukturen, Tagessätze oder Personalkosten nur eingeschränkt an marktübliche Konditionen angepasst werden können. Insbesondere bei digitalen Transformationsvorhaben, die spezialisiertes Fachwissen erfordern, kann daraus ein Spannungsfeld zwischen förderrechtlichen Vorgaben und fachlich erforderlicher Expertise entstehen.

Vor diesem Hintergrund müssen die finanziellen Rahmenbedingungen künftiger Fördermaßnahmen so ausgestaltet werden, dass notwendige fachliche Kompetenz tatsächlich eingebunden werden kann. Andernfalls bleibt Digitalisierung im Förderkontext hinter ihrem eigenen Anspruch zurück: Sie wird zwar programmatisch eingefordert, aber strukturell nicht ausreichend ermöglicht.

3. Erkenntnisse aus DiKoZuM: Warum eine Auditierung notwendig wurde

Das Projekt **DiKoZuM** richtet sich an mittelständische Unternehmen, deren Beschäftigte und die im jeweiligen Unternehmenskontext adressierten Zielgruppen. Es stärkt digitale Kompetenzen, organisationale Entwicklungsfähigkeit und strategische Handlungsfähigkeit im Transformationsprozess.

Die bisherigen Erfahrungen aus der Durchführung zeigen deutlich: Die notwendigen Veränderungen in den KMU sowie bei den betroffenen Beschäftigten und Zielgruppen wären mit der ursprünglichen Antragstellung allein nicht erreichbar gewesen. Die konkreten Ausgangsprobleme sind in jedem Unternehmen unterschiedlich ausgeprägt. Zugleich bestehen bei den Zielgruppen unterschiedliche Lern-, Unterstützungs- und Teilhabebedarfe. Diese Zusammenhänge wurden erst im Projektverlauf sichtbar.

Viele Unternehmen und Zielgruppen scheitern daher nicht an fehlendem Interesse, sondern an individuellen Voraussetzungen, die vor Projektbeginn nicht ausreichend erkennbar und mit standardisierten Maßnahmen nicht wirksam abstellbar sind:

- fehlende digitale Grundkompetenzen
- unklare Prozessstrukturen
- mangelnde strategische Ausrichtung
- fehlende Ressourcen für nachhaltige Umsetzung
- unterschätzte kulturelle Barrieren
- zielgruppenspezifische Zugangs- und Teilhabebbarrieren

Diese Probleme wurden erst **im Projektverlauf** sichtbar. Genau daraus ergibt sich die zentrale Schlussfolgerung: Ohne flexible Anpassungsmöglichkeiten wären die im Antrag vorgesehenen Leistungen zwar formal umsetzbar gewesen, die tatsächlich notwendigen Veränderungen in den einzelnen KMU, bei den Beschäftigten und bei den jeweils adressierten Zielgruppen jedoch nicht. Die individuellen Problemlagen – etwa bei Kompetenzstand, Prozessen, Ressourcen, Strategie, Unternehmenskultur oder Teilhabebbarrieren – müssen unternehmens- und zielgruppenbezogen erkannt und bearbeitet werden können. Andernfalls können ESF-Projekte zwar korrekt nach Antrag durchgeführt werden, verfehlen aber einen wesentlichen Teil ihrer tatsächlichen Wirkung.

3.1 Die Auditierung als Antwort auf unsichtbare Anfangsprobleme

Aus diesen Erfahrungen heraus haben wir die **DiKoZuM-Auditierung** entwickelt. Sie ist keine bloße Ergänzung, sondern die notwendige Antwort auf ein strukturelles Problem: Viele Ausgangsbedingungen mittelständischer Digitalisierungsvorhaben sowie konkrete Lern-, Unterstützungs- und Teilhabebedarfe der angesprochenen Zielgruppen bleiben ohne systematische Analyse unsichtbar. Die Auditierung ermöglicht eine objektive, strukturierte und praxisnahe Bestandsaufnahme der digitalen Reife, der betrieblichen Voraussetzungen, der individuellen Unternehmensprobleme sowie der zielgruppenspezifischen Bedarfe, Barrieren und Aktivierungsansatzpunkte. Sie schafft damit die Grundlage, Maßnahmen so anzupassen und Aktivierungsstrategien so auszurichten, dass die erforderlichen Veränderungen in den KMU, bei den Beschäftigten und bei den adressierten Zielgruppen tatsächlich erreichbar werden.

Die Auditierung zeigt klar:

- Mittelständische Unternehmen und adressierte Zielgruppen benötigen **maßgeschneiderte, flexible Förderinstrumente**
- Standardisierte Maßnahmen reichen nicht aus

- Die Förderlogik muss **Komplexität und Dynamik der Digitalisierung** berücksichtigen

4. Empfehlungen für die ESF-Förderperiode 2028–2034

4.1 Mehr Flexibilität in der Projektgestaltung

- Möglichkeit zur Anpassung von Maßnahmen während der Laufzeit
- Möglichkeit dynamischer Budgetverschiebungen innerhalb eines Projekts
- Anerkennung iterativer Vorgehensmodelle, z. B. PDCA oder agile Methoden

4.2 Finanzielle Ausgestaltung realitätsnah weiterentwickeln

- Angemessene und marktnahe Tagessätze für spezialisierte Unternehmen und Fachkräfte
- Förderfähige Einbindung hochqualifizierter Beratungs- und Technologiepartner
- Praxisgerechte Auslegung des Besserstellungsverbots, damit notwendige Expertise nicht durch starre Vergütungsgrenzen ausgeschlossen wird
- Vermeidung von Qualitätsverlusten durch Unterfinanzierung

4.3 Integration auditbasierter Verfahren in die Förderlogik

- Verpflichtende oder optionale Reifegradanalysen zu Projektbeginn, die betriebliche Ausgangslagen, zielgruppenspezifische Bedarfe und Aktivierungshemmnisse erfassen
- Nutzung von Auditierungen zur laufenden Projektsteuerung und zur Anpassung an unternehmens- und zielgruppenspezifische Problemlagen
- Förderung von Maßnahmen, die auf objektiven Bedarfsanalysen von Unternehmen und relevanten Zielgruppen basieren

4.4 Digitalisierung der administrativen Prozesse

- mobile Dokumentation für Teilnehmende
- einheitliche digitale Plattformen für Antrag, Monitoring und Abrechnung
- Schnittstellen zu ZEUS und Landesportalen
- Reduktion redundanter Dokumentationspflichten

4.5 Stärkung kleiner Träger, KMU und zielgruppennaher Umsetzung

Gerade kleinere Träger und KMU benötigen Förderbedingungen, die nicht nur den Zugang erleichtern, sondern auch die aktive Gewinnung, Motivation und verbindliche

Beteiligung von Zielgruppen ermöglichen. Aktivierung sollte deshalb als eigenständiger Bestandteil der Projektumsetzung geplant, finanziert und bewertet werden.

- Vereinfachung der Antragslogik, niedrigschwellige Mikroförderungen, klare Kriterien zur Förderfähigkeit und administrative Unterstützung, damit kleine Träger und KMU Fördermittel tatsächlich nutzen können
- Systematische Förderung zielgruppennaher Aktivierungsstrategien, die Ansprache, Motivation, Vertrauensaufbau, Erstberatung, Begleitung und Nachhalten der Teilnahme umfassen
- Verpflichtende Aktivierungsplanung bereits in der Antragstellung, einschließlich Zielgruppenansprache, Hemmnisanalyse, Kommunikationswegen, Verantwortlichkeiten, Ressourcen und Maßnahmen zur Sicherung verbindlicher Beteiligung
- Förderung konkreter Aktivierungsinstrumente wie aufsuchende Ansprache, Multiplikatorenstrukturen, kurze Einstiegsangebote, individuelle Begleitung, Teilnahmevereinbarungen und praxisnahe Umsetzungsbegleitung für schwer erreichbare Zielgruppen

5. Schlussbemerkung

Die kommende ESF-Förderperiode muss aus den Erfahrungen der laufenden Programme klare Konsequenzen ziehen. Wirksame ESF-Maßnahmen für mittelständische Unternehmen, Beschäftigte und adressierte Zielgruppen brauchen **mehr Flexibilität, auditbasierte Bedarfsanalysen, realistische Finanzierungssätze, förderfähige Aktivierungsstrategien** und eine **praxisgerechte Auslegung des Besserstellungsverbots**. Nur so lassen sich die tatsächlichen Herausforderungen von KMU, Beschäftigten und Zielgruppen nicht nur beschreiben, sondern wirksam bearbeiten.

DiKoZuM zeigt: **Digitalisierung ist kein standardisierbares Einzelprojekt, sondern ein dynamischer Transformationsprozess**. Eine Förderlogik, die diesen Prozess mit starren Vorgaben, zu engen Finanzierungsspielräumen und unzureichender Bedarfsanalyse steuert, verfehlt ihren Wirkungsanspruch. Die ESF-Förderperiode 2028–2034 sollte deshalb die Realität mittelständischer Transformation und die Lebens- und Erwerbsrealitäten der adressierten Zielgruppen zum Ausgangspunkt ihrer Programme machen.