

Qualifikationsbedarfe ermitteln – die SI-Kompetenzmatrix

Unternehmen: Schrauben Mustermann GmbH & Co. KG					Sicherheitsbeauftragter	Bestandsprüfungen	Fugentechnik	PVC Schweißen	Antriebstechnik	Hydraulik	Pneumatik	Druckprüfungen	Schleißkraftprüfung	Füllmengenprüfung	Dichtheitsprüfungen	Anpassarbeiten	
Stand heute bei angenommenem Verrentungsalter: 65					SOLL "wird beherrscht"	3	5	4	7	3	5	4	7	3	5	4	7
					IST "wird beherrscht"	3	2	4	6	8	3	1	4	3	2	3	4
					Differenz	0	-3	0	-1	5	-2	-3	-3	0	-3	-1	-3
Stand in 5 Jahren ohne Qualifizierung bei angen. Verrentungsalter: 65					SOLL "wird beherrscht"	5	5	4	10	5	5	4	10	5	5	4	10
					IST "wird beherrscht"	2	1	3	5	8	3	1	4	3	2	3	4
					Differenz	-3	-4	-1	-5	3	-2	-3	-6	-2	-3	-1	-6
Stand in 5 Jahren mit Qualifizierung bei angen. Verrentungsalter: 65					IST "wird beherrscht"	2	1	3	5	8	3	1	4	3	2	3	4
					Differenz	-3	-4	-1	-5	3	-2	-3	-6	-2	-3	-1	-6
Nr	Name	Vorname	Bereich	Alter	u + - 0	Sicherheitsbeauftragter	Bestandsprüfungen	Fugentechnik	PVC Schweißen	Antriebstechnik	Hydraulik	Pneumatik	Druckprüfungen	Schleißkraftprüfung	Füllmengenprüfung	Dichtheitsprüfungen	Anpassarbeiten
1	Name 10	Vorname	Montage	65	5	-	0	0	-	0	0	+	+	+	+	0	+
2	Name 11	Vorname	Montage	48	5	+	-	+	0	+	0	0	0	0	0	+	0
3	Name 12	Vorname	Montage	56	2	-	-	+	+	+	0	0	0	0	0	0	-
4	Name 13	Vorname	Montage	72	4	-	-	+	+	-	+	0	0	-	+	-	-
5	Name 14	Vorname	Montage	58	4	-	-	0	+	+	0	0	+	+	+	0	0
6	Name 15	Vorname	Montage	43	2	-	-	-	+	-	-	0	0	0	0	0	+
7	Name 16	Vorname	Montage	50	1	0	-	-	+	-	-	0	0	0	0	-	-
8	Name 17	Vorname	Montage	54	7	0	-	0	0	+	0	+	+	+	+	+	+
9	Name 18	Vorname	Montage	65	5	-	-	0	-	-	0	+	+	+	+	-	0
10	Name 1	Vorname	Montage	62	4	+	+	+	+	-	-	0	0	-	0	0	-
11	Name 2	Vorname	Montage	65	3	0	0	0	+	+	0	0	0	-	0	-	0

Tools, Instrumente, Checklisten für die Personalarbeit:

Qualifikationsbedarfe ermitteln – die SI-Kompetenzmatrix

1. Einleitung
2. Leistungsumfang
3. Beispielhafte Anwendung
4. Schlussfolgerungen
5. Nutzen für Ihr Unternehmen
6. Unser Angebot an Sie

Weitere Themenblätter sind in Vorbereitung

Vorwort

Zum Aufbau und zur Systematisierung von Personalentwicklungsstrukturen werden in dieser Reihe nach und nach Tools, Instrumente oder Checklisten vorgestellt. Diese sollen kleinen und mittelständischen Unternehmen helfen, die Personalarbeit zu erleichtern.

Auf der Titelseite finden Sie neben der Gliederung dieses Themas im blauen Kasten eine Übersicht über die weiteren Themen dieser Reihe. Falls Sie Interesse an weiteren Themen haben, stellen wir Ihnen diese gerne zur Verfügung.

Unsere Kontaktdaten sowie weitere Infos zu den Projekten DigiPortSkill2025 und TransLOG finden Sie auf der letzten Seite. Wir wünschen Ihnen gutes Gelingen!

1. Einleitung

In Zeiten des zunehmenden Arbeits- und Fachkräftebedarfes gewinnt die Entwicklung der in der Belegschaft vorhandenen Potenziale eine zunehmende Bedeutung. Damit bekommt die betriebliche Weiterbildung eine immer größere Rolle. Somit ist auch proaktives, vorausschauendes Handeln gefragt.

Welche Qualifikationsbedarfe kommen auf den Betrieb zu und sehe ich interne Potenziale oder ist eine externe Suche auf dem Arbeitsmarkt notwendig? Mit steigender Anzahl an Beschäftigten wird es immer schwieriger für Betriebe, einen Überblick über Kompetenzen und Anforderungen zu erhalten. Dies hat zur Folge, dass Qualifizierungslücken oftmals erst erkannt werden, wenn es zu spät ist und dann nicht mehr adäquat geschlossen werden können.

Eine Übersicht hierzu ist der erste Schritt in eine systematische, rechtzeitige und ressourcenschonende Personalentwicklungsstrategie. In vielen Betrieben fehlt eine derartige Übersicht, die einerseits die für die jeweiligen Tätigkeiten notwendigen Kompetenzen abbildet und gleichzeitig die Kompetenzen der einzelnen Beschäftigten und deren Potenzial darstellt.

Dies - und noch etwas mehr – leistet die SI-Kompetenzmatrix.

Die SI-Kompetenzmatrix liefert Betrieben eine Übersicht darüber, welche Beschäftigten welche Anforderungen erfüllen und an welchen Stellen es Qualifizierungsbedarfe oder -überschüsse gibt. Mit Hilfe der Kompetenzmatrix kann eine Vielzahl an Fragen beantwortet werden:

- Welche Kompetenzen sind für die jeweilige Tätigkeit wichtig?
- Wie viele und welche Beschäftigte konkret verfügen über diese Kompetenzen?
- Über welche Kompetenzen verfügt jede/r einzelne/r Mitarbeiter*in?
- An welchen Stellen gibt es Qualifizierungsdefizite und -überschüsse – heute und in 5 Jahren?
- Welche Entwicklungspotenziale gibt es bei meinen Beschäftigten?

2. Leistungsumfang

Die SI-Kompetenzmatrix ist ein Excel-basiertes Tool zur Ermittlung von Kompetenzbeständen und Qualifizierungsbedarfen. Sie wurde von der Soziale Innovation GmbH entwickelt und richtet sich an kleine und mittlere Unternehmen.

Die Basis der Kompetenzmatrix ist der Ist-Soll-Abgleich der Kompetenzen der Beschäftigten. Dafür müssen in einem ersten Schritt zunächst die im Unternehmen erforderlichen Kompetenzen definiert werden sowie die Ist- und Soll-Werte festgelegt werden. Weiterhin ist es möglich, das Verrentungsalter anzugeben, um somit den Verlust an Kompetenzen durch Verrentung zu berücksichtigen. Darüber hinaus kann neben der Ist-Situation auch eine Qualifizierungsplanung berücksichtigt werden. Dieser Schritt empfiehlt sich aber erst, wenn die ausgefüllte Kompetenzmatrix und Auswertung bereits vorliegen.

Durch die Kompetenzmatrix erhalten Sie einen umfangreichen Überblick über die im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen, und zwar:

- Für das Unternehmen insgesamt

-
- Für einzelne Bereiche des Unternehmens
 - Für alle Beschäftigten individuell
 - Differenziert nach dem Grad der Beherrschung jeder Kompetenz
 - Differenziert nach Qualifizierungspotenzialen für jede Kompetenz

Zum weiteren Leistungsumfang zählen folgende Aspekte:

- Summierung der beherrschten Kompetenzen je Person
- Summierung der Anzahl der Personen, welche die jeweilige Kompetenz beherrschen
- Qualifizierungsdefizit bzw. -überschuss für jede Kompetenz als Abweichung von Soll-Vorgaben
- Blick nach vorne: Kompetenzverluste durch voraussichtliches verrentungsbedingtes Ausscheiden binnen 5 Jahren
- Einbeziehung der Beschäftigten: es kann ein Mitarbeiterbogen generiert werden, auf dem jede/r Beschäftigte die Beherrschung jeder Kompetenz ankreuzt und das eigene Weiterbildungsinteresse äußern kann

3. Beispielhafte Anwendung

Im Folgenden wollen wir Ihnen anhand eines zufällig ausgewählten Anwendungsbeispiels die Kompetenzmatrix vorstellen. Der Fokus liegt dabei auf den Ergebnissen der Kompetenzmatrix und den Handlungsempfehlungen, die auf Basis der Ergebnisse ableitbar sind.

Bei unserem Beispiel, der Schrauben Mustermann GmbH & Co. KG, handelt es sich um ein mittelständisches Unternehmen mit 48 Beschäftigten, welches sich auf die Produktion und den Verkauf von Schrauben spezialisiert hat. Für die Abteilung „Montage“ möchte das Unternehmen die Kompetenzen der Beschäftigten ermitteln und einen Überblick über momentane und zukünftige Qualifizierungsbedarfe erhalten. In der Abteilung sind derzeit 18 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt.

Für die Nutzung der Kompetenzmatrix sind zunächst einige Eintragungen und Definitionen vorzunehmen. Neben der Eingabe der Personen mit Namen, Geburtsdatum und der jeweilige Arbeitsbereich kommt vor allem der Definition der Kompetenzen eine wichtige Bedeutung zu. Hier gilt es, die für die jeweilige Abteilung wichtigen Kompetenzen festzulegen. In der Regel reicht hierfür eine bloße Berufsbezeichnung nicht aus, weil sie zu allgemein ist für das, was im Betrieb bzw. der jeweiligen Abteilung an Know-How vorhanden sein muss. Die Kompetenzen dürfen aber auch nicht zu speziell sein, sonst leidet die Übersichtlichkeit. „Beherrschung der CNC-Maschine XY“ ist besser als alle Arbeitsgänge an dieser Maschine abzubilden.

Als nächster Schritt ist zu quantifizieren, wie viele Beschäftigte heute und in voraussichtlich in 5 Jahren die einzelnen Kompetenzen beherrschen sollen.

Nach diesen Grundeintragungen wird im nächsten Schritt die eigentliche Kompetenzmatrix gefüllt. Als erstes geht es darum, zu schauen, wer welche Kompetenz aktuell hat. Dazu wurden drei Kategorien eingeführt: „wird beherrscht“, wird teilweise beherrscht“, „wird nicht beherrscht“.

Es ergibt sich nun die IST-Situation im Betrieb bzw. einzelner Bereiche oder Abteilungen.

Unternehmen:		Schrauben Mustermann GmbH & Co. KG		Sicherheitsbeauftragter	Bestandsprüfungen	Fugentechnik	PVC Schweißen	Antriebstechnik	Hydraulik	Pneumatik	Druckprüfungen	Schließkraftprüfung	Füllmengenprüfung	Dichtheitsprüfungen	Anpassarbeiten
Stand heute bei angenommenem Verrentungsalter:		SOLL "wird beherrscht"		3	5	4	7	3	5	4	7	3	5	4	7
67		IST "wird beherrscht"		3	2	5	7	8	4	2	5	4	4	4	4
		Differenz		0	-3	1	0	5	-1	-2	-2	1	-1	0	-3
Stand in 5 Jahren ohne Qualifizierung bei angen. Verrentungsalter:		SOLL "wird beherrscht"		5	5	4	10	6	5	4	10	5	5	4	10
67		IST "wird beherrscht"		2	1	4	6	8	4	1	4	3	3	3	4
		Differenz		-3	-4	0	-4	3	-1	-3	-6	-2	-2	-1	-6
Stand in 5 Jahren mit Qualifizierung bei angen. Verrentungsalter:		IST "wird beherrscht"		2	1	4	6	8	4	1	4	3	3	3	4
67		Differenz		-3	-4	0	-4	3	-1	-3	-6	-2	-2	-1	-6

Nr	Name	Vorname	Bereich	Alter	$\sum_{i=1}^{16}$	Sicherheitsbeauftragter	Bestandsprüfungen	Fugentechnik	PVC Schweißen	Antriebstechnik	Hydraulik	Pneumatik	Druckprüfungen	Schließkraftprüfung	Füllmengenprüfung	Dichtheitsprüfungen	Anpassarbeiten
1	Acar	Burak	Montage	25	3	-	-	+	-	+	+	0	0	0	0	0	0
2	Behrendt	Niklas	Montage	43	5	-	-	+	-	+	+	0	0	0	0	0	+
3	Biedermann	Tobias	Montage	34	2	-	-	-	-	-	-	0	+	+	0	0	-
4	Djerba	Ali	Montage	61	2	-	-	-	+	+	-	0	0	0	0	0	-
5	Eichholz	Sven	Montage	25	3	-	-	-	+	+	-	0	0	0	0	0	+
6	Giraldino	Luca	Montage	64	5	-	0	-	-	-	0	+	+	+	+	+	0
7	Kara	Mehmet	Montage	48	2	-	-	-	-	+	-	0	0	0	0	0	+
8	Kloß	Fabian	Montage	68	5	-	0	0	-	-	0	+	+	+	+	0	+
9	Krause	Alina	Montage	34	4	-	-	0	+	+	0	0	+	0	+	0	0
10	Lindemann	Paul	Montage	37	1	0	0	0	-	+	0	-	-	0	0	0	0
11	Müller	Gerd	Montage	63	4	+	+	+	+	-	-	0	0	-	0	0	-
12	Ozdemir	Com	Montage	54	1	+	+	+	+	+	0	0	0	0	0	0	0
13	Pommer	Maik	Montage	54	5	+	-	+	+	0	+	0	0	0	0	+	0
14	Rechenik	Kobin	Montage	61	4	-	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0
15	Schmidt	Helmut	Montage	67	3	0	0	0	+	+	0	0	0	-	0	+	0
16	Schreibner	Ulrike	Montage	56	1	0	-	-	-	-	-	0	0	0	0	-	-
17	Schumann	Daniel	Montage	34	3	+	-	-	-	0	-	+	0	0	0	-	+
18	van Housen	Marco	Montage	59	7	0	-	0	0	+	0	+	+	+	+	+	+

Abbildung 1: Die Kompetenzmatrix

Abbildung 1 zeigt die Ergebnisse der Kompetenzmatrix auf einen Blick. In den Spalten sind die Kompetenzen abgebildet, die zuvor festgelegt wurden. Im oberen Bereich der Abbildung sind Angaben über Soll- und Ist-Werte der zu beherrschenden Kompetenzen abgebildet – sowohl der Status Quo als auch der Stand in 5 Jahren. Außerdem wird die Differenz zwischen den Soll- und Ist-Werten angegeben, sodass die Qualifizierungsbedarfe und -überschüsse aktuell sowie in 5 Jahren sichtbar werden, wenn der Bedarf steigt oder Verrentungsabgänge die Basis verkleinern.

Betrachtet man beispielsweise die Kompetenz PVC Schweißen, erkennt man, dass der aktuelle Bedarf von 7 Beschäftigten, die diese Kompetenz beherrschen sollen, gedeckt ist. Der Soll-Wert wird sich jedoch in den nächsten 5 Jahren auf insgesamt 10 erhöhen. Gleichzeitig reduziert sich die Anzahl der Beschäftigten, welche die Kompetenz beherrschen, durch Verrentung auf 6, sodass der Bedarf mit den gewählten Annahmen in 5 Jahren nicht mehr gedeckt werden kann.

Im unteren Bereich der Auswertung sind die einzelnen Beschäftigten aufgelistet. Anhand dieser Abbildung lässt sich erkennen, welche Beschäftigte konkret welche Kompetenzen beherrschen. Die Spalte rechts neben dem Alter gibt dabei die Summe der Kompetenzen an, die insgesamt beherrscht werden. Beschäftigte, die bereits das Verrentungsalter erreicht haben, werden zudem grau unterlegt. Der Mitarbeiter Maik Pommer beherrscht z.B. insgesamt fünf Kompetenzen, nämlich die als Sicherheitsbeauftragter, Fugentechnik, PVC Schweißen, Hydraulik und Dichtheitsprüfungen. Lediglich die Kompetenz Bestandsprüfung wird von diesem Mitarbeiter gar nicht beherrscht, die übrigen Kompetenzen beherrscht er teilweise.

Als nächstes können die Beschäftigten ausgewählt werden, die für bestimmte Kompetenzen qualifiziert werden sollen. Hierzu ist eine Abschätzung der Qualifizierungsfähigkeit durch den oder die Vorgesetzten notwendig. Gut ist, auch auf die Anzahl der bereits beherrschten Kompetenzen zu schauen: Wenige, die alles können, bringen den Betrieb kaum weiter, denn sie können immer nur eines ausüben. Besser ist es, die Kompetenzen auf mehr Köpfe zu verteilen, auch wenn der Schulungsaufwand ggf. etwas höher ist.

Optional können auch die Beschäftigten selbst mit einbezogen werden, indem deren Interesse abgefragt wird. Für diese Selbsteinschätzung kann ein Fragebogen generiert werden.

Vorname und Nachname: _____			Bereich/Abt.: _____		
	Wie gut beherrschen Sie diese Kompetenz?			Haben Sie Interesse daran, diese Kompetenz zu erlernen/zu verbessern?	
	wird beherrscht	wird teilweise beherrscht	wird nicht beherrscht	ja	Bemerkung
Sicherheits-beauftragter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
Bestands-Prüfungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
Fugentechnik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	

Abbildung 2: Mitarbeiterbogen (Ausschnitt)

4. Schlussfolgerungen

Aus der Kompetenzmatrix lassen sich einige Schlussfolgerungen für die Schrauben Mustermann GmbH & Co. KG ableiten. Schon jetzt können die Soll-Werte vieler Kompetenzen nicht mehr gedeckt werden. Dieser Trend wird sich in 5 Jahren noch einmal verstärkt haben und auch in Kompetenzfeldern, die aktuell noch von ausreichend vielen Beschäftigten beherrscht werden, wird es zukünftig zu Qualifikationsdefiziten kommen. Umso wichtiger ist es für das Unternehmen, bereits jetzt die Weichen für die Zukunft zu stellen. Das interne Potenzial ist vorhanden. Allerdings wird der Betrieb um Neueinstellungen nicht umhinkommen, da die Belegschaft kleiner wird. Aber: es müssen nicht unbedingt erfahrene „Köner“ gewonnen werden, es genügen auch Motivierte mit Entwicklungspotenzial oder Auszubildende. Unsere Themenblätter

- „**Neue Wege der Azubigewinnung**“ liefert wertvolle Tipps und Hinweise, wie auch kleine und mittelständische Unternehmen junge Menschen für eine Ausbildung begeistern können.
- Dazu gehört auch, junge Menschen über Praktika für den Beruf und das Unternehmen zu gewinnen. Unserem Themenblatt „**Praktikumsgestaltung – Worauf es ankommt**“ hilft hier weiter.

Die Informationen über die Kompetenzen und Entwicklungspotenziale der Beschäftigten können zusätzlich dazu genutzt werden, im Rahmen von Mitarbeitergesprächen mögliche Qualifizierungsperspektiven durchzuspielen und gemeinsam mit den Beschäftigten eine Berufslaufbahnplanung zu erstellen. Mit dem Themenblatt „**Leitfaden zum Aufbau von Personalgesprächen**“, welches Sie im Rahmen dieser Reihe ebenfalls in Anspruch nehmen können, unterstützen wir Sie zusätzlich beim Aufbau und bei der Umsetzung von Personalgesprächen.

5. Nutzen für Ihr Unternehmen

Für Unternehmen liefert die Kompetenzmatrix einen anschaulichen Überblick über die Verteilung der Kompetenzen auf die Beschäftigten sowie auf Qualifizierungsdefizite und -überschüsse. Ein weiterer Vorteil ist der geringe Aufwand, der bei der Nutzung entsteht sowie die Wiederverwertbarkeit des Tools. Auf diesem Wege ist eine ressourcenschonende Weiterbildungssteuerung möglich. Durch den Blick in die Zukunft können Unternehmen rechtzeitig Nachfolgeplanungen durchführen, unabhängig davon ob dies durch die bisherige Belegschaft oder Neueinstellungen geschieht.

Gleichzeitig legt die Kompetenzmatrix auch mögliche Potenziale für Job Enrichment oder Job Enlargement in der Belegschaft offen. So können Betriebe sicherstellen, dass die Tätigkeit durch neue Aufgaben an Attraktivität gewinnt und Beschäftigte bis ins hohe Alter Neues erlernen können.

Die Informationen aus der Kompetenzmatrix können Grundlage für Personalentwicklungsgespräche dienen und zusätzlich für Berufslaufbahnplanungen genutzt werden. Durch die Einbeziehung der Beschäftigten ist es zudem möglich, Qualifizierungsbedarfe und –wünsche abzufragen und diese ebenfalls zu berücksichtigen.

6. Unser Angebot an Sie: Werden Sie Projektunternehmen!

Eine Kompetenzmatrix lässt sich auf EXCEL-Basis selber basteln. Sie können aber auch das hier beschriebene Tool nutzen. Dazu müssen Sie in einem unserer Projekte mitmachen und eine Person als Ansprechpartner*in benennen (Projektlotse*in). Diese bringt etwas Zeit für einen vereinbarten Zeitraum in die Zusammenarbeit ein.

Dann stellen Ihnen nicht nur das Tool zur Verfügung, sondern unterstützen Sie als KMU bei der Umsetzung der einzelnen Schritte und Interpretation der Ergebnisse sowie bei der Entwicklung von Handlungsansätzen und der Vorbereitung der Umsetzung. Dies könnte so aussehen:

- Definition der Kompetenzen in drei Schritten:
 - Gemeinsam mit wenigen ausgewählten Mitarbeiter*innen des Pilotbereiches; Verdichtung und Systematisierung durch das Projektteam.
 - Finale Abstimmung mit den beteiligten Führungskräften.
 - Bewertung des Beherrschungsgrades und des Qualifikationspotenziales durch die Vorgesetzten.
 - Ggf. Selbsteinschätzung der Beschäftigten.
 - Aufbereitung der Ergebnisse durch das Projektteam.
- Übertragung auf die anderen Unternehmensbereiche.
- Interpretationsansätze.
- Ableitung von Handlungsfeldern.
- Konkretes Vorgehen und Arbeitsschritte.

Falls Sie Interesse an diesem Produkt oder an einem weiteren Produkt dieser Reihe haben, melden Sie sich gern bei uns!

Dies sind Ihre Ansprechpartner:

SI Soziale Innovation GmbH

Dr. Uwe Jürgehake

Geschäftsführung

E-Mail: juergenrake@soziale-innovation.de

Telefon: 0231 88 08 64 11

ma-co maritimes kompetenzentrum

Gerrit Küther

Geschäftsführung

E-Mail: gerrit.kuether@ma-co.de

Telefon: 040 75 60 82 0

Weitere Informationen zu den Projekten DigiPortSkill2025 und TransLOG erhalten sie unter www.soziale-innovation.de und www.ma-co.de.

Vielleicht sind auch einige von unseren Seminarangeboten für Sie interessant. Mehr dazu finden Sie auf den Info-Boards der Projekte

DigiPortSkill2025: <https://digiportskill2025.info-board.de/>

TransLOG: <https://translog.info-board.de/>

Die Projekte DigiPortSkill2025 und TransLOG werden von ma-co maritimes kompetenzentrum GmbH und der SI Soziale Innovation GmbH mit folgenden Partnern durchgeführt:

DigiPortSkill2025 - Digitalisierung der Weiterbildung in der deutschen Seehafenwirtschaft:



ZDS Zentralverband der deutschen
Seehafenbetriebe e.V.



Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft

TransLOG - Weiterbildung und Personalentwicklungsstrukturen in Branchen mit logistischen Bereichen:



Handelsverband NRW
Westfalen-Münsterland



Die Unternehmensverbände im
Lande Bremen e.V.



Deutscher
Gewerkschaftsbund

Dortmund / Bremen, 2021

Die Projekte „Digitalisierung der Weiterbildung in der deutschen Seehafenwirtschaft“ und „Weiterbildung und Personalentwicklungsstrukturen in Branchen mit logistischen Bereichen - TransLOG“ werden im Rahmen des Programms „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.