

Fachevaluierung

Aktion A1 - Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung
- Endbericht -



Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie Schleswig-Holstein
Düsterbrookweg 94
24105 Kiel

Hamburg, 22. September 2016

Wir fördern Arbeit



Landesprogramm Arbeit: Gefördert durch
die Europäische Union, Europäischen Sozialfonds (ESF),
und das Land Schleswig-Holstein

Dokumenteninformationen

Fachevaluierung

Aktion A1 - Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung
- Endbericht -

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie Schleswig-Holstein
Düsternbrooker Weg 94
24105 Kiel

Hamburg, 22. September 2016

Ihr Ansprechpartner

Andreas Stahn
Management Consultant

Telefon: +49 (040) 211 07 61-13
E-Mail: andreas.stahn@moysies.de

Standort

Moysies & Partner
IT- und Managementberatung
Mittelweg 56a

20149 Hamburg

Partnerschaftsgesellschaft mbB gemäß §1 PartGG
PR 2078 Amtsgericht Frankfurt
Geschäftsführende Partner: Till Moysies, Nebojsa Djordjevic, Christian Mohser
Ust.-ID: DE287527903
Finanzamt Rheingau-Taunus

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	4
Tabellenverzeichnis	5
Zusammenfassung	6
1. Ausgangslage und Zielsetzung der Untersuchung	9
1.1. Ziele der Untersuchung	9
1.2. Methodisches Vorgehen	10
2. Die Aktion A1 im ESF Schleswig-Holstein - Überblick	12
2.1. Programmansatz	12
2.2. Erkenntnisse aus Vorevaluierungen	14
3. Empirische Analyse	14
3.1. Quantitative Analyse	14
3.1.1. Finanzielle Umsetzung	14
3.1.2. Output	15
3.1.3. Ergebnisse	15
3.2. Qualitative Analyse	16
3.2.1. Inanspruchnahme des Beratungsangebots	16
3.2.2. Herausforderungen der Umsetzung in den Beratungsstellen	17
3.2.3. Übergreifende Herausforderungen der Umsetzung und Koordination	32
4. Gesamtbewertung	33
4.1. Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse und Bewertung	33
4.2. Empfehlungen	36

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Finanzieller Umsetzungsstand, Quelle: ESF-Monitoring (Stand 15.03.2016).....	15
Abbildung 2: Outputindikatoren, Quelle: Monitoring der Projektträger, nachbearbeitet durch M&P (Stand 14.04.2016).....	15
Abbildung 3: Ergebnisindikatoren, Quelle: Monitoring der Projektträger, nachbearbeitet durch M&P (Stand 14.04.2015).....	15
Abbildung 4: Von den Trägern in den Stellungnahmen genannte Ursachen der Zielverfehlung, Quelle: Stellungnahmen der Träger	18
Abbildung 5: Bewertung der grundsätzlichen Problemlage durch die Fachkräfteberater/innen, Quelle: Workshop der Fachkräfteberater/innen	20
Abbildung 6: Bewertung der Akquisemaßnahmen nach Aufwand und Zugang zur Zielgruppe, Quelle: Workshop der Fachkräfteberater/innen	22
Abbildung 7: Dauer der Beratung, Quelle: Monitoring der Projektträger (Stand 14.04.2015)	24
Abbildung 8: Durchschnittliche Dauer differenziert nach eintägigen und mehrtägigen Beratungen, Quelle: Monitoring der Projektträger (Stand 14.04.2015).....	24
Abbildung 9: Nutzung der Fachkräfteberatung nach Mitarbeiterzahl, Quelle: Monitoring der Projektträger (Stand 14.04.2015)	26
Abbildung 10: Wirtschaftszweige der beratenden Unternehmen, Quelle: Monitoring der Projektträger (Stand 14.04.2015)	27
Abbildung 11: Themen der Beratung, Daten aus dem Monitoring, Quelle: Monitoring der Projektträger (Stand 14.04.2015)	28
Abbildung 12: Ergebnisse der Beratung, Quelle: Monitoring der Projektträger (Stand 14.04.2015).....	28
Abbildung 13: Anpassungsmaßnahmen nach sechs Monaten, Quelle: Monitoring der Projektträger (Stand 14.04.2015)	29
Abbildung 14: Inanspruchnahme weiterer Angebote, Quelle: Monitoring der Projektträger (Stand 14.04.2015).....	29

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Methodischer Rahmen	11
Tabelle 2: Beratungszahlen, Quelle: eigene Berechnung auf Basis einer Übersicht zu den aktuellen Beratungszahlen des MWAVT (Stand: 31.05.2016).....	17
Tabelle 3: Prognostizierte Beratungszahlen für 2016, Quelle: eigene Berechnung auf Basis einer Übersicht zu den aktuellen Beratungszahlen des MWAVT (Stand: 31.05.2016)	17
Tabelle 4: Angaben zur zeitlichen Verteilung der geförderten Arbeitszeit, Quelle: Workshop der Fachkräfteberater/innen	21
Tabelle 5: Anfallender Aufwand der einzelnen Prozessschritte der Beratung nach Beratungsstellen, Quelle: Workshop der Fachkräfteberater/innen	25
Tabelle 6: Anzahl der uWM-Beratungen und Prognose für das Gesamtjahr 2016, Quellen: eigene Berechnung auf Basis einer Übersicht zu den aktuellen Beratungszahlen des MWAVT (Stand: 31.05.2016) und einer Übersicht des BMAS zur Ausgabe von uWM-Beratungsschecks (Stand: 30.06.2016).....	31

Zusammenfassung

Der vorliegende Untersuchungsbericht dokumentiert die Ergebnisse der Fachevaluierung der Aktion A1 – Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung. Diese Fachevaluierung der Aktion A1 – Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung ist die dritte von fünf Fachevaluierungen, die zum Ziel haben, einzelne Förderziele und -gegenstände des ESF Schleswig-Holstein vertiefend zu untersuchen.

Die Fachkräfteberater/innen des Beratungsnetzwerks sollen kleine und mittlere Unternehmen in Schleswig-Holstein bei der Fachkräftesicherung unterstützen. Dazu suchen sie Betriebe auf und sensibilisieren diese für die Notwendigkeit von Anpassungsmaßnahmen in Hinblick auf den demographischen und strukturellen Wandel. Besprochen werden Themen, die sich an den Unternehmensbedarfen ausrichten und aus einem vorgegebenen Themenspektrum (u.a. Nachwuchssicherung, Personalentwicklung, Arbeitsorganisation) stammen. Durch die Identifikation von Handlungsbedarfen und das Aufzeigen weiterer Unterstützungsangebote (Lotsenfunktion) in der Beratung sollen die Unternehmen zu Anpassungsmaßnahmen motiviert werden.

Zielsetzung der Untersuchung ist es zu ermitteln, wie sich die Implementation der Aktion A1 gestaltet, ob die Zielsetzungen erfüllt werden und welche Anpassungsmöglichkeiten bzw. -notwendigkeiten bestehen. Ein Betrachtungsgegenstand ist in diesem Zusammenhang die Einbettung des ESF-Bundesprogramms unternehmensWert:Mensch, das die geförderten Beratungsstellen in Schleswig-Holstein mit umsetzen. Die Untersuchung erfolgt vor dem Hintergrund, dass es sich bei der Aktion A1 um ein neues Förderangebot handelt, bei dem nur bedingt Vorerfahrungen vorliegen. Erste Daten zur Implementierung legen eine deutlich hinter den Erwartungen zurückbleibende Zielerreichung im Output nahe. Zentrales Anliegen der Fachevaluierung ist es daher, die Ursachen zu ermitteln und Empfehlungen auszusprechen, wie die Förderung optimiert werden kann.

Im abgestimmten Evaluierungskonzept für die Fachevaluierung ist ein Untersuchungsrahmen festgelegt, der vier methodische Zugänge nutzt. Er bezieht die Perspektiven des aktionsverantwortlichen Ministeriums, des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS), der Träger und der Fachkräfteberater/innen ein. In einem ersten Schritt wurden die rechtlichen Rahmenbedingungen des Förderprogramms A1 zusammen mit der Einbettung von uWM und den Stellungnahmen der Träger aus dem ersten Quartal 2016 analysiert. Weiterhin wurden in einem zweiten Schritt die Daten aus dem ESF-Monitoring der Träger sowie aus dem Bundesprogramm uWM zur Implementierung in Schleswig-Holstein ausgewertet. Im dritten Schritt wurden Fachgespräche mit dem aktionsverantwortlichen Ministerium sowie mit der verantwortlichen Stelle für uWM im BMAS geführt. Mit den Fachkräfteberater/innen wurden die Ergebnisse in einem letzten Schritt in einem Workshop gemeinsam interpretiert. Der vorliegende Bericht dokumentiert die Analyseergebnisse zunächst entlang der wichtigsten Kennzahlen des gegebenen Indikatorensystems für den ESF (quantitative Analyse), um nachfolgend die Erkenntnisse zu vertiefen und kontextualisieren (qualitative Analyse).

Insgesamt zeigt die Evaluierung, dass die Förderung mit erheblichen Anlaufschwierigkeiten gestartet ist. Neben typischen Startschwierigkeiten, wie einer fehlenden Bekanntheit des Angebots und dem notwendigen Wissens- und Erfahrungsaufbau bei den Trägern bedingten auch sich erst schrittweise klärende Rahmenbedingungen – wie z.B. zur Einbettung vom Bundesprogramm uWM oder zur über-

greifenden Koordinierung – eine zunächst deutlich hinter den Erwartungen zurückbleibende Zielerreichung. Ein wesentlicher, von allen Beteiligten zunächst unterschätzter Aspekt betrifft die Akquise von Unternehmen für die Beratung. Hier fallen, wie die Praxis zeigt, die Aufwände für die Ansprache der Betriebe deutlich höher aus als gedacht, da die Unternehmen zwar grundsätzlich Sorgen in Bezug auf Fragen der Fachkräftesicherung und Personalentwicklung besitzen, der Nutzen des Beratungsangebots aber häufig erst im unmittelbaren Dialog erkannt wird. Zudem erweist sich die anschließende Begleitung der Prozessberatungen im Falle der Inanspruchnahme des Beratungsgutscheins für unternehmenswert: Mensch als erheblich aufwändiger im Vergleich zur reinen Fachkräfteberatung des Landes.

Für das laufende Jahr 2016 prognostiziert das vorliegende Gutachten eine insgesamt deutlich verbesserte Zielerreichung, wenngleich einzelne Träger / Beratungsstellen weit unter den Zielzahlen bleiben werden. Die Durchführung von uWM bleibt ein begrenzender Faktor, zumal die bestehenden Kontingente / Möglichkeiten der Förderung des Bundes bei Weitem noch nicht ausgeschöpft werden. Insgesamt ist es unter Berücksichtigung der Erkenntnisse der Fachevaluierung sehr unwahrscheinlich, dass die im OP ausgewiesenen Zielzahlen bzgl. der Anzahl zu beratener Unternehmen für die gesamte Förderperiode noch erreicht werden können. Durch die unerwartet hohen Aufwände für die Akquise und den vergleichsweise höheren Zeitbedarf für uWM-Erstberatungen erscheinen bereits die bestehenden Zielzahlen von 80 Beratungen je VZÄ als sehr ambitioniert, obschon es einzelnen Beratungsstellen voraussichtlich gelingt, diese Ziele künftig zu erreichen bzw. zu übertreffen.

Die (längerfristigen) Ergebnisse der Förderung können nur sehr eingeschränkt beurteilt werden, bisher vorliegende Daten deuten jedoch darauf hin, dass die durchgeführten Beratungen in großer Mehrheit tatsächlich zu Anpassungsprozessen in den Unternehmen führen und damit einen wichtigen Beitrag zur Bewältigung der Folgen des demographischen Wandels leisten.

In der Gesamtschau lassen sich verschiedene Anpassungsmöglichkeiten der Förderung erkennen:

- **Überarbeitung des Zielsystems / der Förderkriterien**

Die im OP ausgewiesenen Ziele für die Zahl der zu beratenden Unternehmen sollten unter Berücksichtigung der tatsächlichen Aufwände sowie der unerwartet hohen Aufwände für die Akquise mittelfristig überprüft werden. Grundsätzlich legen die Ergebnisse der Fachevaluierung nahe, dass auch in 2016 das Output-Ziel insgesamt noch nicht vollständig erreicht wird, einzelne Träger ihre Ziele aber voraussichtlich übertreffen werden. Angesichts der Potenziale, die sich aus dem Erfahrungsgewinn der Berater/innen, gezielteren Akquisestrategien und einer verbesserten Öffentlichkeitsarbeit ergeben können, sollte zunächst von einer Änderung der ambitionierten Vorgabe von 80 Erstberatungen je VZÄ abgesehen werden. Um die Partizipation am Bundesprogramm uWM zu erhöhen, sollten jedoch die erhöhten Aufwände künftig berücksichtigt werden. Für die Bearbeitung von uWM-Fällen ist die Nutzung des 3:1 Schlüssels plausibel und sinnvoll. Ziel sollte es insbesondere sein, die Zahl der uWM-Beratungen mit anschließender Prozessberatung auf ca. 110 Beratungen zu erhöhen, um die zur Verfügung stehenden Mittel des Bundes bestmöglich auszuschöpfen. Um diesen Überlegungen zu entsprechen, wird vorgeschlagen, künftig folgenden Schlüssel zu verwenden:

- Um den Unterschieden zwischen den Beratungsstellen gerecht zu werden, sollte eine flexible Zielsteuerung durch das aktionsverantwortliche Fachreferat ggü. den Beratungsstellen implementiert werden. Dabei sollte der 3:1 Schlüssel Anwendung finden. Führen Beratungsstellen z.B. ausschließlich Fachkräfteberatungen im Rahmen des Landesprogramms Arbeit durch, beträgt die Zielzahl weiterhin mindestens 80 Beratungen je VZÄ jährlich, werden ausschließlich uWM-Fälle bearbeitet, sinkt die Zielzahl entsprechend auf minimal 27 Beratungen je VZÄ.
- Die laufende Zielsteuerung durch das Land / das aktionsverantwortliche Ministerium sollte die Zielerreichung weiterhin laufend prüfen und einen regelmäßigen Steuerungsdialog etablieren. Dabei sollte auch der Implementation von uWM Aufmerksamkeit geschenkt werden. Diese kann z.B. im Rahmen der bestehenden Koordinierungstreffen erfolgen.

▪ **Anpassung des OP-Ziels**

Vor dem Hintergrund der bisherigen Umsetzung und der prognostizierten Zielerreichung ist die Erreichung des OP-Outputziels (5.900 Erstberatungen) nicht mehr realistisch. Es wird daher vorgeschlagen:

- Die tatsächliche Entwicklung der Beratungszahlen mindestens in 2016 und unter ggf. geänderten Förderkriterien in 2017 zu prüfen, um eine neue, realistische Zielmarke für die gesamte Förderperiode ermitteln und definieren zu können.
- Das neue, angepasste Ziel sollte im Zuge eines anstehenden OP-Änderungsverfahrens der Europäischen Kommission gegenüber dargestellt und begründet werden.

▪ **Verbesserung der übergreifenden Zusammenarbeit und Koordination**

Die Stärkung der Zusammenarbeit bezogen auf die Ausgestaltung der Beratungsangebote und der systematische Austausch von Wissen ist von hoher Bedeutung für die Einheitlichkeit, Kohärenz und Qualität in der Beratung. Entsprechend sollte diesen Themen in der Koordinierung eine höhere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Insbesondere erscheint es sinnvoll, gemeinsam Dokumententypen zu entwickeln, die im Sinne eines Handbuchs zu Beratung zusammengeführt werden können. Unter Berücksichtigung der bestehenden Rahmenbedingungen und Ressourcen wird vorgeschlagen:

- In einem ersten Schritt im Rahmen eines Koordinierungstreffens die Eckpunkte eines „Wissensfundus“ zu definieren. Dazu gehört u.a. welches Wissen / welche Erfahrungen auf welchem Weg für einen gemeinsamen Zugriff dokumentiert werden sollten und wie die Ablage und der Zugriff sichergestellt werden kann.
- In einem zweiten Schritt sollten durch das KoFW Ergebnistypen definiert und gemeinsam mit den Berater/innen abgestimmt werden, z.B. Standarddokumente zu den einzelnen Beratungsschwerpunkten, untergliedert nach typischen Fragen und Herausforderungen der Unternehmen, möglichen Ansatzpunkten für die Beratung sowie möglichen Förderprogrammen und Bedingungen, auf die verwiesen werden kann. Die Verantwortlichkeit für die inhaltliche Beschreibung sollte nach dem Prinzip „einer für alle“ geteilt werden, wobei im Rahmen der Koordinierungstreffen Verantwortlichkeiten und Termine festgelegt und durch das KoFW nachgehalten werden sollten.

- Im dritten Schritt sollten die erarbeiteten Dokumente systematisch im Rahmen der Koordinationstreffen diskutiert und ggf. weiter ergänzt werden, wobei die „Dokumentenführerschaft“ im Sinne der Verantwortlichkeiten weiter aufrecht erhalten werden sollten.
 - Zentral für den Erfolg der Weiterentwicklung der Beratungsangebote auf Basis eines systematischen Aufbaus eines Wissensfundus ist einerseits die stete Reflexion der Praxisrelevanz und Anwendbarkeit im Beratungsalltag, andererseits die Aktualität, Zugänglichkeit und Verständlichkeit der zusammengestellten Informationen. Vor diesem Hintergrund ist eine stete Reflektion des Nutzen und der Überarbeitungsbedarfe wichtig.
- **Öffentlichkeitsarbeit / einheitlicher Auftritt**
- Die Öffentlichkeitsarbeit ist wichtige Ressource im Hinblick auf die Bekanntheit und die Außenwahrnehmung des Beratungsnetzwerks. Insofern sollten bereits bestehende Aktivitäten zu einer stärkeren Vereinheitlichung des Auftritts (z.B. durch Flyer oder durch die Webpräsenz) fortgeführt werden. Dazu sollten ggf. Verantwortlichkeiten und Ressourcenfragen gemeinsam zwischen aktionsverantwortlichem Fachreferat, der Verwaltungsbehörde, dem KoFW, ggf. der Investitionsbank sowie ggf. dem BMAS abgestimmt werden. Eine übergreifende Werbekampagne – die Wünsche der Träger aufgreifend – kann sicherlich die Bekanntheit des Angebots weiter stärken, sollte aber vor dem Hintergrund der notwendigen Ressourcen sorgsam erwogen werden, zumal eine direkte Auswirkung auf die Beratungszahlen vor dem Hintergrund der Erkenntnisse der Evaluierung eher unwahrscheinlich ist.

1. Ausgangslage und Zielsetzung der Untersuchung

1.1. Ziele der Untersuchung

Im Evaluierungsplan für das Landesprogramm Arbeit ist die Fachevaluierung der Aktion A1 – Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung als die dritte von fünf Fachevaluierungen vorgesehen. Zielsetzung der Untersuchung ist es zu ermitteln, wie sich die Implementation der Aktion A1 gestaltet, ob die Zielsetzungen erfüllt werden und welche Anpassungsmöglichkeiten bzw. -notwendigkeiten bestehen. Besondere Beachtung finden dabei die Fragen, ob die Unternehmen mit dem Angebot erreicht werden und wie erfolgreich die Fachkräfteberater/innen sind. Ein Betrachtungsgegenstand in diesem Zusammenhang ist die Einbettung des ESF-Bundesprogramms unternehmenswert:Mensch, das die geförderten Beratungsstellen in Schleswig-Holstein mit umsetzen.

Die Untersuchung erfolgt vor dem Hintergrund, dass es sich bei der Aktion A1 um ein neues Förderangebot handelt, bei dem nur bedingt Vorerfahrungen vorliegen. Erste Daten zur Implementierung legen eine deutlich hinter den Erwartungen zurückbleibende Zielerreichung im Output nahe. Zentrales Anliegen der Fachevaluierung ist es daher, die Gründe zu ermitteln und Empfehlungen auszusprechen, wie die Förderung optimiert werden kann.

Den Rahmen der Untersuchung bildet ein Evaluierungskonzept, das gemeinsam mit dem aktionsverantwortlichen Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie sowie der ESF-Verwaltungsbehörde erarbeitet und abgestimmt wurde. Folgende Untersuchungsfragen leiten sich aus den im Evaluierungsplan festgelegten Zielsetzungen ab:

- Wie wird das Förderangebot bisher angenommen? Wie entwickelt sich die Inanspruchnahme des Angebots im Zeitverlauf? Welche Beratungen werden nachgefragt?
- Welche Unterschiede gibt es zwischen den Fachkräfteberater/innen hinsichtlich der Zielerreichung? Was sind Ursachen für Unterschiede?
- Wie treten die Fachkräfteberater/innen mit Unternehmen in Kontakt? Welche Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit / Ansprache der Unternehmen werden ergriffen? Welche Maßnahmen erweisen sich als erfolgreich?
- Wie gestaltet sich die Koordination zwischen den einzelnen Beratungsstellen? Welche Aktivitäten werden abgestimmt durchgeführt (Öffentlichkeitsarbeit, Akquise, Vernetzung mit anderen Akteuren)?
- Wie ist die Schnittstelle zum Bundesprogramm unternehmenswert:Mensch ausgestaltet?
- An welchen Stellen lassen sich Verbesserungspotenziale realisieren (Bekanntheit, Zugang / Zugangshürden, inhaltliche Ausrichtung, Beratungsumfang etc.)?

Das methodische Vorgehen zur Untersuchung dieser Fragen und die dabei genutzten Datenquellen werden im nächsten Abschnitt dargestellt.

1.2. Methodisches Vorgehen

Im Evaluierungskonzept für die Fachevaluierung der Aktion A1 – Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung ist ein Untersuchungsrahmen festgelegt, der vier methodische Zugänge nutzt. Er bezieht die Perspektiven des aktionsverantwortlichen Ministeriums, des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS), der Träger und der Fachkräfteberater/innen ein.

Die Analyse und Bewertung der zielentsprechenden Umsetzung bildet entsprechend den ersten Schwerpunkt der Untersuchung. Dazu wurden die vorhandenen Daten, die im Rahmen des ESF-Monitorings in Schleswig-Holstein erhoben werden, systematisch entlang der Zielvorgaben analysiert. Weitere Daten – bezogen auf die Umsetzung des Bundesprogramms unternehmenswert:Mensch (uWM) in Schleswig-Holstein – wurden vom BMAS zur Verfügung gestellt.

Die qualitative Vertiefung und Kontextualisierung der Untersuchungsergebnisse erfolgte anhand eines Interviews mit der fachverantwortlichen Stelle im BMAS, eines ganztägigen Workshops mit den Fachkräfteberater/innen sowie anhand von Dokumentenanalysen, die sowohl Grundlagendokumente (insb. ESF-OP, Rahmenrichtlinie der Prioritätsachse A, Ergänzende Förderkriterien, weitere Dokumente zur Umsetzung und Einbettung von uWM, bereitgestellt durch das BMAS) als auch Stellungnahmen der Träger zum Umsetzungsstand umfassten. Zur Vorbereitung der Evaluierung wurde darüber hinaus ein Fachgespräch mit dem aktionsverantwortlichen Fachreferat durchgeführt.

Der Analyse liegen zusammenfassend folgende Daten- und Informationsquellen zu Grunde:

Methode	Daten- / Informationsquellen	Untersuchungszusammenhang
Dokumentenanalyse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Operationelles Programm ▪ Rahmenrichtlinie der Prioritätsachse A und ▪ Ergänzende Förderkriterien der Aktion A1 ▪ Dokumente zur Einbettung von uWM ▪ Stellungnahmen der Träger zur Umsetzung aus dem 1. Quartal 2016 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rechtlicher Rahmen und Förderbedingungen ▪ Verzahnung mit dem Bundesprogramm unternehmensWert:Mensch ▪ Implementationshürden
Auswertung von Monitoring-Daten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Daten aus dem ESF-Monitoring des Landes Schleswig-Holstein zum Umsetzungsstand ▪ Daten der Träger zu den beratenen Unternehmen ▪ Daten aus dem Monitoring des Bundesprogramms uWM zur Implementierung in Schleswig-Holstein 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inanspruchnahme des Angebots ▪ Entwicklung des Output im Zeitverlauf ▪ Unterschiede zwischen den Beratungsstellen in der Zielerreichung ▪ Ergebnisse der Beratungen
Interviews / Fachgespräche	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fachgespräch im aktionsverantwortlichen Ministerium (MWAVT) ▪ Fachgespräch mit der verantwortlichen Stelle für uWM im BMAS 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erwartungen an die Umsetzung der Förderangebote ▪ Gemeinsame Reflexion und Bewertung der IST-Situation
Workshops	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Workshop mit den Fachkräfteberaterinnen und Vertreter/innen des für die Koordinierung zuständigen KoFW. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung der Bedarfslage / Nachfrage ▪ Zugang zu den Unternehmen ▪ Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit und Akquise ▪ Ausgestaltung des Beratungsprozesses ▪ Einbindung des Bundesprogramms unternehmensWert:Mensch ▪ Koordinations- und Zusammenarbeitsbedarfe

Tabelle 1: Methodischer Rahmen

Der vorliegende Bericht dokumentiert die zentralen Analyseergebnisse und gliedert sich dabei wie folgt:

- Im zweiten Kapitel wird die Förderung der Aktion A1 im ESF Schleswig-Holstein in ihre wesentlichen Charakteristika skizziert. Dazu beschreibt Abschnitt 2.1 zunächst den Förderansatz der Aktion. In der letzten Förderperiode gab es mit dem Programm A2 – Potenzialberatung von kleinen und mittleren Unternehmen ein Beratungsangebot, das die Prozessberatung förderte. Vorliegende Erkenntnisse aus Vorevaluierungen dieses Programms werden in Abschnitt 2.2 kurz rekapituliert.
- Die empirische Analyse bezogen auf die untersuchungsleitenden Fragen erfolgt im dritten Kapitel. Es ist untergliedert in zwei Abschnitte. Abschnitt 3.1 enthält eine quantitative Analyse von Indikatoren des Monitoringsystems und bewertet den Stand der Umsetzung vor dem Hintergrund der OP-Planung. Dazu werden die finanzielle Umsetzung (3.1.1), der Output (3.1.2) sowie die Ergebnisse (3.1.3) näher beleuchtet. In Abschnitt 3.2 erfolgt darauf aufbauend eine qualitative Analyse der Förderung. Zunächst wird eine tieferegehende Analyse der Inanspruch-

nahme des Beratungsangebots (3.2.1) vorgenommen. Nachfolgend werden die Herausforderungen bei der Implementierung in den einzelnen Beratungsstellen (3.2.2) und übergreifende Herausforderungen (3.2.3) analysiert.

- Im vierten Kapitel wird eine Gesamtbewertung vorgenommen. Zunächst werden in 4.1 die Untersuchungsergebnisse zusammengefasst und systematisch entlang der Untersuchungsfragen bewertet. In 4.2 werden daraus Empfehlungen für die Aktion A1 abgeleitet.

2. Die Aktion A1 im ESF Schleswig-Holstein - Überblick

2.1. Programmansatz

Die Aktion A1 – Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung ist als eine von zwei Aktionen dem Spezifischen Ziel „Aktivierung von KMU und Verbesserung der fachlichen Qualifikation von Beschäftigten in KMU zur Fachkräftesicherung“ der Investitionspriorität 8v zugeordnet. Es ist eine von vier Aktionen der Prioritätsachse A des Operationellen Programms des Landes Schleswig-Holstein für die ESF-Förderperiode 2014 – 2020. Für die Aktion A1 stehen rund 3,22 Mio. Euro aus ESF-Mitteln (ohne leistungsgebundene Reserve) bereit. An der gesamten Förderung in den Prioritätsachsen A-C hat die Aktion A 1 einen Anteil von 4,0 Prozent. Rechtsgrundlagen der Förderung sind u.a. die Richtlinie zur Förderung nachhaltiger und hochwertiger Beschäftigung und Unterstützung der Mobilität der Arbeitskräfte im Rahmen des Landesprogramms Neue Arbeit (Rahmenrichtlinie Prioritätsachse A), Bekanntmachung des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie vom 31. März 2014 – VII 511-, die Ergänzenden Förderkriterien sowie die Verwaltungsvorschriften zu §44 Landeshaushaltsordnung i. V. m. den Allgemeinen Nebenbestimmungen zu § 44 LHO.

Die Fachkräfteberater/innen sollen kleine und mittlere Unternehmen in Schleswig-Holstein bei der Fachkräftesicherung unterstützen. Dazu suchen sie Betriebe auf und sollen diese für die Notwendigkeit von Anpassungsmaßnahmen in Hinblick auf den demographischen und strukturellen Wandel sensibilisieren. Besprochen werden Themen, die sich an den Unternehmensbedarfen ausrichten und aus einem vorgegebenen Themenspektrum stammen. Dieses umfasst die Nachwuchssicherung und Ausbildung, die Personalentwicklung im Sinne von Weiterbildung, Qualifizierung und Karriereplanung, familienfreundliche Personalpolitik, betriebliches Gesundheitsmanagement, insbesondere Erhalt und Ausbau der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer, Arbeitsorganisation, Personalführung und Betriebsklima sowie Chancengleichheit und Diversity, insb. Förderung von Frauen und Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund. Durch die Identifikation von Handlungsbedarfen und das Aufzeigen weiterer Unterstützungsangebote (Lotsenfunktion) in der Beratung sollen Unternehmen zu Anpassungsmaßnahmen motiviert werden.

Das Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung wendet sich an kleine und mittlere Unternehmen (KMU). In der Programmlaufzeit sollen insgesamt 5.900 KMU erreicht und unterstützt werden. Ziel ist es, dass 65 Prozent der beratenden Unternehmen innerhalb von sechs Monaten weitere Schritte zur Umsetzung von Anpassungsmaßnahmen durchführen. Dazu zählen sowohl strukturelle oder or-

organisatorische Veränderungen in den Betrieben als auch die tatsächliche Inanspruchnahme weitergehender Beratungs- bzw. Förderangebote. Bezogen auf die einzelnen Beratungsstellen sollen jährlich 80 Unternehmen je VZÄ mindestens einstündig beraten werden, dazu zählt ebenfalls die Beratung von Betriebsräten.

Gegenstand der Förderung ist eine Anteilsfinanzierung mit Höchstbetragsbegrenzung (nicht rückzahlbarer Zuschuss) begrenzt auf 68.000 Euro jährlich für Personal- und Sachkosten einer Vollzeitstelle. Zuwendungsfähig sind Sachkosten, Personalgemeinkosten und Personalkosten einschl. Personalnebenkosten für landesweit 10 Vollzeitstellen bis zur Entgeltgruppe 12 TV-L (mind. 39 Stunden je Beratungsregion). Die Träger/innen müssen sich mit 25 Prozent an den förderfähigen Gesamtausgaben beteiligen.

Eine Besonderheit des Beratungsnetzwerks Fachkräftesicherung ist, dass es gleichzeitig die Umsetzung des ESF-Bundesprogramms „unternehmensWert:Mensch“ (UWM) des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) unterstützt. Der Hintergrund ist, dass ursprünglich im Land Schleswig-Holstein eine vertiefende Beratung als zweite Stufe vorgesehen war. Um die Kohärenz zu uWM sicherzustellen, wurde diese Überlegung verworfen und an Stelle dessen eine Verzahnung mit uWM auf Grundlage einer Vereinbarung zwischen Land, Bund und Trägern vorgenommen.

Das Bundesprogramm wendet sich ebenfalls an KMU, die in einem dreistufigen Prozess – bestehend aus einer Erstberatung, einer vertiefenden Prozessberatung im Umfang von bis zu 10 Tagen und einem Ergebnisgespräch – begleitet werden. Insgesamt 98 Erstberatungsstellen bundesweit prüfen gemeinsam mit interessierten KMU mögliche Herausforderungen und betriebliche Veränderungsbedarfe, stellen bei gegebener Förderfähigkeit Beratungsschecks für die vertiefende Prozessberatung aus, unterstützen administrativ bei der Antragstellung und Erstattung und führen die Ergebnisgespräche durch. Diese Aufgaben werden im Land Schleswig-Holstein vereinbarungsgemäß durch das Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung übernommen. Die Prozessberatung selbst erfolgt dagegen im Betrieb durch zuvor autorisierte Berater/innen bzw. Beratungsunternehmen und nicht durch die Fachkräfteberater/innen. Inhaltlich umfassen die Beratungen die Handlungsfelder Personalführung, Chancengleichheit & Diversity, Gesundheit sowie Wissen & Kompetenz.

Eine weitere Besonderheit des Beratungsnetzwerks Fachkräftesicherung ist die enge Anbindung an die Fachkräfteinitiative des Landes. Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung und Weiterbildung (KoFW) – ein Zusammenschluss aus Bildungsträgern, Arbeitsmarktakteuren und wissenschaftlichen Einrichtungen, die die Umsetzung der Fachkräfteinitiative begleiten – ist damit betraut, eine Koordinierungsfunktion im Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung wahrzunehmen. Das KoFW selbst wird aus Mitteln des EFRE in Schleswig-Holstein gefördert.

Bei dem Förderangebot A1 – Beratungsnetzwerk Fachkräfteberatung handelt es sich um ein neues Förderangebot. In der letzten Förderperiode von 2007 – 2013 bestand ein Angebot zur Potenzialberatung von kleinen und mittleren Unternehmen. Dieses Förderangebot verfolgte das Ziel, durch Potenzialberatungen die Wettbewerbsfähigkeit von KMU zu sichern.

2.2. Erkenntnisse aus Vorevaluierungen

Über das Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung liegen noch keine Erkenntnisse aus Vorevaluierungen vor, da es sich um ein neues Förderangebot handelt.

Die Potenzialberatung von kleinen und mittleren Unternehmen des „Zukunftsprogramms Arbeit“ als zumindest in Teilen ähnliches Förderangebot wurde im Rahmen der Programmevaluierungen der vergangenen Förderperiode insgesamt dreimal bewertet. Die Untersuchungsergebnisse zeigten einerseits eine deutlich hinter den Erwartungen zurückbleibende Resonanz der Förderung, andererseits durchaus positive Effekte bei den Unternehmen, die die Förderung in Anspruch nahmen, auf.

In Hinblick auf die Neuausrichtung der Förderung im Zuge der OP-Planung für die aktuelle Förderperiode zeigte die zuletzt durchgeführte Evaluierung für die Jahre 2007-2012 eine vorhandene Relevanz der Themen Fachkräftegewinnung, Personalentwicklung und -qualifizierung für die Betriebe auf. An dieser Stelle setzt dementsprechend auch die Aktion A1 an.

3. Empirische Analyse

3.1. Quantitative Analyse

In diesem ersten Abschnitt der empirischen Analyse werden der materielle und finanzielle Verlauf der Förderung sowie die Ergebnisse dargestellt und bewertet. Grundlage dafür bilden durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie bereitgestellte Übersichten zur Finanzplanung, Daten zu den Projekten aus dem begleitenden ESF-Monitoring sowie durch die Träger erhobenen und der Investitionsbank Schleswig-Holstein gemeldete Daten zu den beratenen Unternehmen.¹ Diese Daten werden nachfolgend differenziert entlang der OP-Indikatorik dargestellt.

3.1.1. Finanzielle Umsetzung

Die Förderung in der Aktion A1 startete zwischen Oktober 2014 und Januar 2015. Bis zum Stichtag der Datenübermittlung aus dem Monitoring waren insgesamt 23 Prozent der insgesamt geplanten Laufzeit der Förderung vergangen.

A1-Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung	Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie	01.10.2014	Dezember 2020	23%
Input (Stand: 15.03.2016)				
ESF-Mittel geplant	ESF-Mittel bewilligt	Anteil (bewilligt)	ESF-Mittel ausgezahlt	Anteil (ausgezahlt)
3,22 Mio.	1,0 Mio.	32%	0,3 Mio.	10%

¹ Zum Zeitpunkt der Evaluierung konnten die Beratungsprotokolle noch nicht standardisiert im zentralen ESF-Begleitsystem ProNord der Investitionsbank Schleswig-Holstein erfasst werden. Die Daten wurden aus diesem Grund noch ohne jegliche Qualitätssicherung in der Form von Exceltabellen bereitgestellt. Die Datensätze wurden an den Stellen vom Evaluator korrigiert und bereinigt, wo die Absicht des Trägers klar erkennbar war.

Abbildung 1: Finanzieller Umsetzungsstand, Quelle: ESF-Monitoring (Stand 15.03.2016).

In der Aktion A1 wurden in der ersten Bewilligungsrunde ESF-Mittel in Gesamthöhe von rund 1 Mio. Euro gebunden, dies entspricht einem Anteil von etwa 32 Prozent der gesamten ESF-Mittel für die Aktion. Der Bewilligungsstand liegt im Plan, da sich die erste Bewilligungsrunde bis Ende 2016 erstreckt. Ausgezahlt wurden bisher rund 0,3 Mio. Euro, dies entspricht einem Auszahlungsstand von 10 Prozent.

3.1.2. Output

Zum Zeitpunkt der Untersuchung waren insgesamt acht Projekte bewilligt, die durch unterschiedliche Träger implementiert werden.

Output: OP - Indikatoren (Stand: 14.04.2016)				
		Gesamt	Zielwert gesamt	Prognose
CO23	Zahl der unterstützten KMU	336	5.900	↓

Abbildung 2: Outputindikatoren, Quelle: Monitoring der Projektträger, nachbearbeitet durch M&P (Stand 14.04.2016).

Für die gesamte Förderperiode ist für den OP-Outputindikator „Erstberatungen“ (=Zahl der unterstützten KMU) ein Zielwert von 5.900 Unternehmen definiert. Die tatsächliche Zielerreichung mit 336 KMU zum Stichtag der Datenübermittlung liegt weit hinter dem rechnerischen Erwartungswert für diesen Zeitpunkt zurück. Die Zahl der Unternehmen hätte zu diesem Zeitpunkt mehr als dreimal so hoch liegen müssen. Allerdings ist es wahrscheinlich, dass noch nicht alle der Anfang 2016 durchgeführten Beratungen in den Listen der Träger ausgewiesen wurden.

3.1.3. Ergebnisse

Ergebnisse: OP - Indikatoren (Stand: 14.04.2016)				
		Gesamt	Zielwert	Prognose
A1.2	Beratene Unternehmen, die innerhalb von 6 Monaten Anpassungsmaßnahmen einleiten	88%	65%	↑

Abbildung 3: Ergebnisindikatoren, Quelle: Monitoring der Projektträger, nachbearbeitet durch M&P (Stand 14.04.2015).

Die Förderung der Aktion A1 trägt laut OP-Planung zum Ergebnisindikator „Beratene Unternehmen, die innerhalb von 6 Monaten Anpassungsmaßnahmen einleiten“ bei. Dazu zählen sowohl strukturelle und organisatorische Änderungen in den Unternehmen, die Gegenstand der Beratung waren als auch die Nutzung von weitergehenden Angeboten, wie z.B. der Prozessberatung des verknüpften Angebots uWM des Bundes. Als Zielwert ist ein Anteil von 65 Prozent an allen beratenen Unternehmen festgelegt. Dieser wird im Betrachtungszeitraum mit einem tatsächlichen Wert von rund 88 Prozent deutlich übertroffen. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass die Datenbasis noch relativ klein ist und weniger Bilanzierungsgespräche in den übermittelten Daten dokumentiert wurden, als es die Daten zum Beratungsende nahelegen.²

² Wie Abschnitt 3.2.4 darlegt, besteht eine deutliche Verzerrung zu Gunsten der Beratungsfälle, in denen auch Anpassungsmaßnahmen vereinbart wurden. Dies kann darauf zurückzuführen sein, dass viele Fachkräfteberater/innen die Notwendigkeit der Durchführung von Bilanzierungsgesprächen nur in diesen Fällen gesehen hätten. Das richtige Vorgehen bzw. die Vorgaben wurden zwischenzeitlich in einer Korrespondenz der IB-SH noch einmal erläutert.

3.2. Qualitative Analyse

Die zuvor dargestellten Indikatoren des Monitorings der Projektträger zeigen, dass das Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung eine noch nicht den Planungen entsprechende Resonanz bei den Unternehmen findet.

In diesem Abschnitt wird der Start des neuen Förderangebots eingehender beleuchtet. Dazu werden zunächst die erreichten Beratungszahlen differenzierter untersucht. Nachfolgend werden sowohl die Ansprache und Zugangswege der Unternehmen als auch der Beratungsprozess als solcher einschließlich der Einbettung von uWM in den Blick genommen. Teil der qualitativen Analyse ist weiterhin die inhaltliche Ausrichtung der Beratungen sowie eine tiefere Betrachtung der erzielten Ergebnisse. Zudem steht die Ausgestaltung der übergreifenden Zusammenarbeit und Koordination im Untersuchungsfokus. Der Abschnitt schließt mit einer Betrachtung der bestehenden Datenqualität im Monitoring.

Um diese Aspekte zu prüfen, wurden alle vorliegenden Daten und Informationen aus dem begleitenden Monitoring und weiteren Dokumenten zum Implementationsfortschritt, wie den Stellungnahmen der Projektträger zur Unterschreitung der Beratungszahlen im Februar 2016, einbezogen. Die Ergebnisse wurden gemeinsam mit den Fachkräfteberater/innen im Rahmen eines ganztägigen Workshops analysiert, um ein besseres Bild zu den Herausforderungen in der Umsetzung der Förderung zu gewinnen. Darüber hinaus fließen Erkenntnisse aus einem Interview mit der für uWM zuständigen Vertreterin des BMAS ein. Die Ergebnisse der Analyse werden in den folgenden Abschnitten dargestellt, beginnend mit der Inanspruchnahme des Angebots.

3.2.1. Inanspruchnahme des Beratungsangebots

Laut einer Abfrage des MWAVT bei den Trägern haben die Fachkräfteberater bis zum 31. Mai 2016 613 Unternehmen beraten. Die Zielerreichungsquote von 48 Prozent – bemessen an den jährlichen Vorgaben an die Träger – steigt damit zwar deutlich an, unterschreitet das Ziel aber weiterhin in erheblichem Maße. Wie die untenstehende Tabelle zeigt, fällt die Zielerreichung nach Trägern sehr heterogen aus.

Träger	Anzahl IST (31.05.2016)	Anzahl Soll (80 / VZÄ jährlich)	Zielerreichung
1	60	133	45%
2	60	133	45%
3	39	113	34%
4	222	267	83%
5	56	107	53%
6	82	133	62%
7	56	113	49%
8	38	267	14%

Träger	Anzahl IST (31.05.2016)	Anzahl Soll (80 / VZÄ jährlich)	Zielerreichung
Gesamt	613	1267	48%

Tabelle 2: Beratungszahlen, Quelle: eigene Berechnung auf Basis einer Übersicht zu den aktuellen Beratungszahlen des MWAVT (Stand: 31.05.2016)

Die unterschiedlichen Sollzahlen resultieren aus unterschiedlichen Bewilligungszeitpunkten sowie einer divergierenden Personalausstattung. Träger 4 und 8 verfügen über zwei, die anderen Träger jeweils über ein gefördertes VZÄ. Die Spannweite der Zielerreichung ist sehr groß. Sie reicht von 14 bis 83 Prozent.

Wird nur das Jahr 2016 betrachtet, zeigt sich ein positiveres Bild.

Träger	Anzahl IST (31.05.2016)	Prognose Gesamtjahr	Anzahl Soll (80 VZÄ jährlich)	Prognose Zielerreichung
1	30	72	80	90%
2	25	60	80	75%
3	14	34	80	42%
4	91	218	160	137%
5	25	60	80	75%
6	42	101	80	126%
7	26	62	80	78%
8	24	58	160	36%
Gesamt	277	665	800	83%

Tabelle 3: Prognostizierte Beratungszahlen für 2016, Quelle: eigene Berechnung auf Basis einer Übersicht zu den aktuellen Beratungszahlen des MWAVT (Stand: 31.05.2016)

Insgesamt konnten alle Träger ihre Zielerreichung steigern, alle bis auf einen Träger in einem mindestens zweistelligen Prozentpunktbereich. Zwei Träger / Beratungsstellen werden ihre Zielzahlen im Jahr 2016 voraussichtlich deutlich übertreffen, drei weitere liegen im Mittelfeld mit voraussichtlichen Zielerreichungsquoten zwischen 75 und 90 Prozent. In drei Beratungsstellen fällt die Zielerreichung trotz leichter Steigerungen gering aus.

In den nachfolgenden Abschnitten werden die Ursachen der offensichtlichen Anlaufschwierigkeiten untersucht und eine Einschätzung zum aktuellen Stand der Umsetzung vorgenommen.

3.2.2. Herausforderungen der Umsetzung in den Beratungsstellen

Problemwahrnehmung der Träger: Anlaufprobleme

Anfang 2016 hat das aktionsverantwortliche Fachreferat im Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr die Träger zu Stellungnahmen aufgefordert, in denen Gründe für die geringe Zielerreichung und Abhilfemaßnahmen dargestellt werden sollten. In diesen Stellungnahmen Anfang dieses Jahres

führen die Träger die geringe Zielerreichung überwiegend auf Anlaufprobleme zurück, die vor allem die Jahre 2014 und 2015 betreffen. Wie die unten stehende Abbildung zeigt, wurden dabei sehr unterschiedliche Gründe benannt.

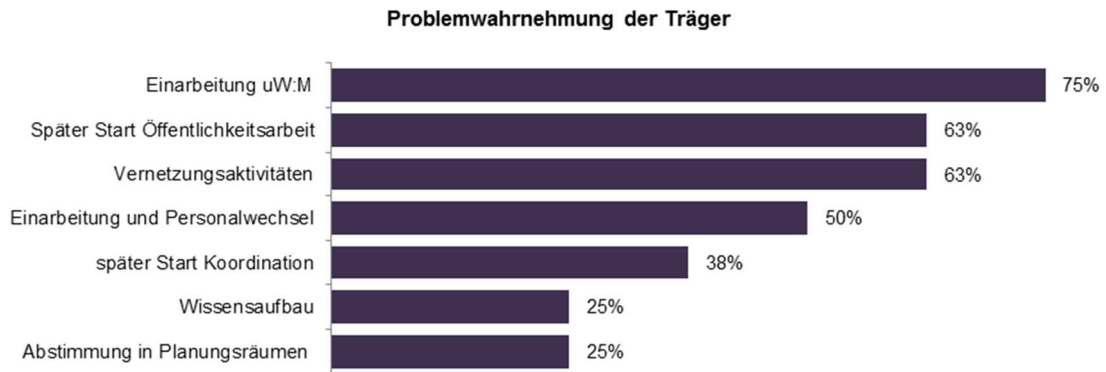


Abbildung 4: Von den Trägern in den Stellungnahmen genannte Ursachen der Zielverfehlung, Quelle: Stellungnahmen der Träger

Drei Viertel der Träger geben an, dass die Einarbeitung in das Bundesprogramm uWM sehr zeitaufwändig gewesen sei. Dies umfasste neben der Einarbeitung in die Programmspezifika die Autorisierung der Prozessberater/innen, bei der alle Beratungsstellen mitwirkten. Auch wird der verspätete Start der Öffentlichkeitsarbeit zum zweiten Quartal 2015 mehrheitlich als Hindernis benannt. Dadurch seien trotz der bereits begonnenen Umsetzung die Unternehmen noch nicht hinreichend über das neue Förderangebot informiert gewesen, was die Ansprache deutlich erschwerte. Zu Beginn der Projekte hätten zudem trägerinterne und -externe Vernetzungsaktivitäten viel Zeit gebunden. Die Hälfte der Träger verweist zudem auf die Einarbeitung des teils neuen bzw. wechselnden Personals als Ursache für Startschwierigkeiten. Der verspätete Start der übergreifenden Koordination durch das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung und Weiterbildung Schleswig-Holstein (KoFW) wird von drei Trägern genannt. Dadurch hätten zunächst dezentral individuelle Lösungen für die Herausforderungen in der Umsetzung erarbeitet werden müssen. Für ein Viertel der Träger bildeten der Wissensaufbau für die Beratung und die Abstimmung in den Planungsräumen Herausforderungen.

Viele der genannten Gründe sind aus Sicht der Evaluation nachvollziehbar, aber nicht im Einzelnen hinsichtlich der Auswirkungen auf die Tätigkeit der Beratungsstellen bewertbar. Tatsächlich konkretisierten sich viele Rahmenbedingungen erst im Verlauf des Jahres 2015 bzw. zeigten sich praktische Herausforderungen erst in der beginnenden Implementierung durch die Berater/innen. Diese Anlaufschwierigkeiten dürften jedoch aktuell keine Rolle mehr spielen, so dass sich der Fokus der Evaluation auf die aktuellen Herausforderungen des Beratungsnetzwerks Fachkräftesicherung richtet.

Aktuelle Herausforderungen in der laufenden Umsetzung

In der aktuellen Phase der laufenden Umsetzung entfallen viele der von den Trägern genannten Anlaufprobleme. Dies spiegelt sich nicht zuletzt in der zuvor dargestellten Steigerung der Beratungszahlen wieder. Dennoch bleiben die Beratungszahlen einiger Träger hinter den Erwartungen zurück, insgesamt fällt die Zielerreichung weiterhin sehr heterogen aus. In den Stellungnahmen benennen die Träger dazu auch Gründe, die jenseits der Anlaufprobleme eine Rolle spielen und aktuell fortbestehen. Dazu gehören:

- **Öffentlichkeitsarbeit**

Aus Sicht der Träger ist die Bekanntheit des Angebots zu gering, da bislang keine landesweit koordinierte Bewerbung des Angebots erfolgte. Zudem fehlt ein zentraler Internetauftritt, so dass in der Konsequenz jeder Träger eigene Maßnahmen zur Bekanntmachung entwickelt.

- **Akquiseprobleme**

Die ersten Umsetzungserfahrungen zeigen in dem Zusammenhang, dass die Unternehmen nicht „von selbst“ in die Beratung kommen und daher Akquisemaßnahmen mit hohem Aufwand durchgeführt werden müssen. Zu ausführliche Dokumentationspflichten schreckten zudem interessierte Unternehmen ab, eine Beratung in Anspruch zu nehmen.

- **Materialien**

Die Recherche und Wissensaufbereitung zu den Inhalten der Beratung erfolgt im Wesentlichen dezentral bei jedem Träger, da keine grundlegenden Materialien zur Durchführung der Beratungen erstellt und keine Qualitätsstandards entwickelt wurden.

- **Zeitprobleme**

Neben den erhöhten Akquiseaufwänden schildern die Träger Schwierigkeiten in der zeitlichen Ausgestaltung der Beratungen. Insbesondere die Erstberatungen für uWM seien deutlich zeitaufwändiger. Zudem stellten sich einige Fachkräfteberatungen als ein längerer Prozess dar, der sich in mehreren Beratungsterminen oder späteren erneuten Anfragen äußert.

- **Messung der Zielerreichung:**

Die Messung der Zielerreichung bzw. die definierten Indikatoren berücksichtigten die Prozesshaftigkeit vieler Beratungen und die erhöhten Aufwände für die uWM Beratungen nicht. Dadurch ist die Bewertung der Zielerreichung aus Sicht einiger Träger wenig aussagekräftig.

Die zuvor genannten Gründe wurden gemeinsam mit den Fachkräfteberater/innen systematisch erörtert und reflektiert, um die tatsächliche Erfolgsrelevanz der einzelnen Punkte zu bestimmen. Dazu wurden die Fachkräfteberater/innen im Rahmen des Workshops in einem ersten Schritt gebeten, eine Bewertung vorzunehmen, wo die jeweils größte Herausforderung für die Zielerreichung liegt. Unterschieden wurden vier Kategorien:

- **Nachfrageproblem:** Bei KMU besteht grundsätzlich kein oder kaum Interesse am Beratungsangebot. Die Förderung ist nicht bedarfsgerecht ausgestaltet.

- Akquiseproblem: Die Nachfrage / der Bedarf zum Beratungsangebot ist grundsätzlich gegeben, die Unternehmen müssen jedoch sehr gezielt und mit sehr hohen Aufwänden auf das Angebot und den möglichen Nutzen hingewiesen werden.
- Zeitproblem in der Beratung: Die Nachfrage ist grundlegend vorhanden und die Aufwände für die Ansprache sind verhältnismäßig. Schwierigkeiten bereitet vor allem die Bearbeitung der Fälle, da die zur Verfügung stehenden zeitlichen Ressourcen der Fachkräfteberater/innen nicht ausreichen, um den Anfragen inhaltlich und zeitlich gerecht zu werden .
- Kein Problem: Nachfrage, Akquiseaufwände und Aufwände für die Durchführung der Beratung stehen in einem ausgewogenen Verhältnis, die Zielzahlen werden voraussichtlich erreicht oder übertroffen.

Die Bewertung durch die Fachkräfteberater/innen der sechs auf dem Workshop vertretenen Träger zeigt eine relativ klare Festlegung, wie die nachfolgende Abbildung zeigt.

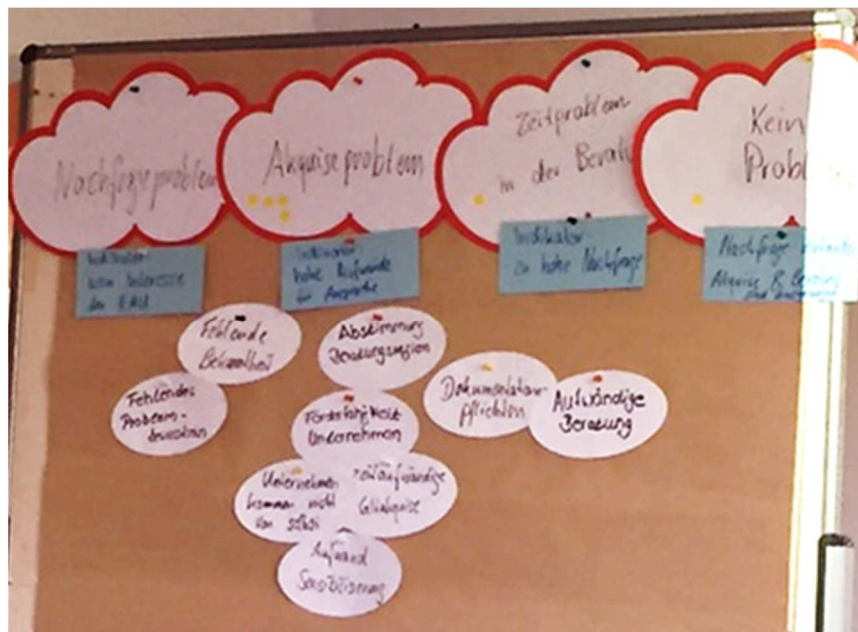


Abbildung 5: Bewertung der grundsätzlichen Problemlage durch die Fachkräfteberater/innen, Quelle: Workshop der Fachkräfteberater/innen

Für eine deutliche Mehrheit der Träger besteht das größte Problem in einem hohen Aufwand für die Akquise, um Unternehmen für die Beratung zu gewinnen. Die Fachkräfteberater/innen von vier von insgesamt sechs im Workshop vertretenen Trägern sehen hier die größte Herausforderung. Nur einmal wird das Zeitproblem für die Durchführung der Beratung als zentrale Herausforderung benannt. Die Fachkräfteberater/innen von einem der beiden Träger, die ihre Ziele in 2016 voraussichtlich erreichen, sehen dagegen keine besondere aktuelle Herausforderung in der Umsetzung mehr.

Um diese qualitativen Bewertungen weiter zu fundieren, wurden die Berater/innen im Anschluss gebeten einzuschätzen, wie viel Prozent ihrer Arbeitszeit jeweils auf die Tätigkeitsfelder Akquise, Beratung sowie sonstige Aufgaben entfallen. Wie die Ergebnisse in der nachfolgenden Tabelle zeigen, nehmen Beratungszeit und Akquisetätigkeiten mit annähernd jeweils 40 Prozent etwa gleich viel Zeit in Anspruch. Auf sonstige Aufgaben entfallen 23 Prozent der verfügbaren Zeit.

Träger	Akquise	Beratung	Sonstiges
1	50%	33%	17%
4	25%	50%	25%
5	50%	33%	17%
6	33%	33%	33%
7	50%	40%	10%
8	33%	33%	33%
Gesamt	40%	40%	23%

Tabelle 4: Angaben zur zeitlichen Verteilung der geförderten Arbeitszeit, Quelle: Workshop der Fachkräfteberater/innen

Die gleichwertige Verteilung von Akquise und Beratungszeit spiegelt damit die Problematik des hohen Zeitaufwands für Akquisemaßnahmen wieder. Insgesamt erscheinen die Schätzzahlen dem Evaluator plausibel, so dass für die folgenden Berechnungen ein 40/40/20-Modell zugrunde gelegt wird.

Akquise als zentrale Herausforderung

Die Akquise von Unternehmen wurde zu Beginn der Umsetzung von den Trägern / den Fachkräfteberater/innen unterschätzt. Anders als angenommen, wenden sich die Unternehmen überwiegend nicht von selbst an die Beratungsstellen. Diese Erfahrung bestätigten alle Teilnehmer/innen des Workshops übereinstimmend. Vielmehr seien gezielte und permanente Akquisemaßnahmen notwendig, um Unternehmen für das Beratungsangebot zu sensibilisieren. Ausgehend von den festgestellten hohen Zeitaufwänden wurden daher die Akquisestrategien eingehender beleuchtet.

Dazu wurden in einem ersten Schnitt bei den anwesenden Fachkräfteberater/innen alle Maßnahmen abgefragt, die unter Akquise gefasst werden können und dem Ziel dienen, Unternehmen für das Beratungsangebot zu gewinnen. In einem zweiten Schritt bewerteten die Fachkräfteberater/innen, welche Maßnahmen dieser Liste die höchsten Zeitaufwände mit sich bringen. Abschließend wurden die Fachkräfteberater/innen in einem dritten Schritt gebeten, die Maßnahmen mit der höchsten Erfolgsquote beim Zugang zu Unternehmen zu kennzeichnen. Dabei wurden zusätzlich Zugangswege von Unternehmen berücksichtigt, die nicht auf unmittelbare Akquiseaktivitäten zurückgehen. Das Ergebnis dieser Abfragen ist in dem nachfolgenden Bild dokumentiert.



Abbildung 6: Bewertung der Akquisemaßnahmen nach Aufwand und Zugang zur Zielgruppe,, Quelle: Workshop der Fachkräfteberater/innen

Insgesamt wurden 15 unterschiedliche Akquis- und Zugangswege benannt: die Teilnahme an Messen, die Durchführung von Veranstaltungen, das Versenden von Newslettern, Mailings an Mitgliedsunternehmen, die Darstellung von Informationen im Internet, Presse- und Zeitschriftenartikel, die Einbindung von Multiplikatoren, die Nutzung eigener Netzwerke, die Nutzung von innerorganisatorischen Möglichkeiten, persönliche Kontakte, Kaltakquise im Sinne des individuellen Zugehens auf einzelne Unternehmen, die Vermittlung durch Veranstaltungen Dritter, Empfehlungen durch beratene KMU, die Vermittlung durch Netzwerkpartner und durch Prozessberater/innen. Auf letztere haben die Fachkräfteberater/innen jedoch nur bedingt Einfluss.

Die Bewertung erfolgte durch die Vergabe von blauen und roten Punkten. Mit roten Punkten wurden jeweils die drei Akquisewege mit dem höchsten Zeitaufwand, mit blauen Punkten dagegen die drei Kanäle, die sich in der Praxis als besonders erfolgreich in der Ansprache der Unternehmen erweisen, gekennzeichnet.

Als Akquisemaßnahmen mit den höchsten Aufwänden sehen die Fachkräfteberater/innen entsprechend nach der Anzahl der Nennungen:

- die Teilnahme an Veranstaltungen Dritter (5)
- Mailings bei Mitgliedsunternehmen (5)
- eigene Veranstaltungen (4)
- die Kaltakquise (4)

Als besonders erfolgreich werden demgegenüber vor allem die folgenden Maßnahmen / Zugangswege erachtet:

- Kaltakquise (6)
- Innerorganisatorische Querschnittsarbeit (5)
- Prozessberater (uWM) (5)
- Multiplikatoren (3)

In der Gesamtschau wird deutlich, dass die Fachkräfteberater/innen zur Akquise vor allem auf kollektive Ansprachemöglichkeiten setzen. Dazu gehört insbesondere die Teilnahme an Veranstaltungen, bei denen das Angebot vorgestellt und beworben wird, sowie Mailingaktionen. In der Erfolgsbetrachtung spielen solche kollektiven Formate dagegen kaum eine Rolle. Besonders erfolgreich ist nach Angaben der Fachkräfteberater/innen vielmehr die individuelle Ansprache der Unternehmen, sei es durch ebenfalls aufwändige Kaltakquise, durch Nutzung bereits vorhandener Austauschmöglichkeiten innerhalb der eigenen Organisationen (Beispiel: Bestandspflegegespräche) oder durch die Ansprache über Dritte, wie z.B. Multiplikatoren oder die zugelassenen uWM-Prozessberater/innen. Letztere sind – so auch die Erfahrungen aus dem Bundesprogramm – ein zentraler Akquisekanal für die uWM-Beratungen, spielen aber für die Fachkräfteberatung Schleswig-Holstein im Auftrag des Landes eine untergeordnete Rolle.

Die Gegenüberstellung zeigt damit zumindest eine teilweise bestehende Diskrepanz auf, vor deren Hintergrund die eigenen Akquisestrategien kritisch hinterfragt werden können. Bei aller Unterschiedlichkeit der Träger bestehen hier Potentiale für eine gleichermaßen effizientere und effektivere Ansprache der Unternehmen. Unabhängig davon zeigte der Workshop aber auch die Relevanz weiterer Faktoren auf, die unabhängig von der Akquisestrategie eine Rolle spielen: wie z.B. der persönliche Erfahrungshintergrund und die Vernetzung der Fachkräfteberater/innen oder die Merkmale der Unternehmenszielgruppen selbst. Bezogen auf letztgenannten Punkt zeigen sich z.B. größere Schwierigkeiten bei der Ansprache von Handwerksbetrieben oder über Betriebsräte.

Ausgestaltung der Beratungen: Aufwände

Ein Teil der Träger begründet – wie zuvor bereits beschrieben – die geringer als erwartet ausfallenden Beratungszahlen auch mit der Intensität des Beratungsprozesses bzw. Neben- und Zusatzaufwänden, die im Zielsystem keine Berücksichtigung finden. Angemerkt werden die hohen Aufwände der Beratung, insbesondere von uWM, sowie die aus Trägersicht zu umfangreichen Dokumentationspflichten. Zudem sei die Beratung als Prozess zu verstehen, in dessen Verlauf sich die Unternehmen immer wieder an die Fachkräfteberater/innen wenden. Ein einmaliges Erfassen der Anzahl der beratenden Unternehmen spiegle damit nicht den tatsächlichen Umfang der Beratung wieder.

Unabhängig davon, dass die Fachkräfteberater/innen in der Akquise eine vergleichsweise größere Herausforderung sehen, wurde daher in einem weiteren Teil des Workshops untersucht, wie die Beratungen als solche ausgestaltet sind und an welchen Stellen welche Aufwände anfallen.

Planungsgrundlage des Zielsystems ist zunächst, dass ein Vollzeitäquivalent pro Jahr rund 80 Unternehmen berät. Bezogen auf eine Jahresarbeitszeit von bis zu 44 Wochen und 220 Tagen entspricht dies etwas weniger als zwei Beratungen pro Woche. Unter Berücksichtigung des 40/40/20-Modell stunden pro Unternehmen damit fast 9 Stunden Beratungszeit (brutto) zur Verfügung.

Aus dem ESF-Monitoring können verschiedene Informationen zu tatsächlichem Umfang und Dauer der Fachkräfteberatungen des Landes gezogen werden. Erfasst werden die Gesamtdauer der Beratung sowie der Zeitraum, über den sich diese Beratung erstreckt, das heißt, ob es sich um eintägige oder um Beratung über einen längeren Zeitraum handelt. Wie die nachfolgende Graphik zeigt, haben beinahe drei Viertel der Beratungen einen Umfang von bis zu zwei Stunden (netto).

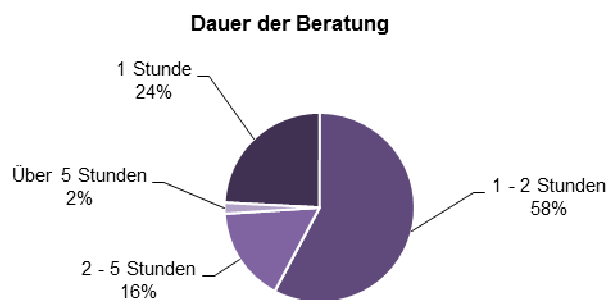


Abbildung 7: Dauer der Beratung, Quelle: Monitoring der Projektträger (Stand 14.04.2015)

Nur eins von sechs Unternehmen nimmt eine Beratung mit einer Dauer zwischen zwei und fünf Stunden in Anspruch. Über fünf Stunden wird nur jedes 20. Unternehmen von den Fachkräfteberater/innen betreut.

Betrachtet man die Zeitspanne, über die sich die Beratung erstreckt, sind zwei Drittel der Beratungen eintägig. Bei jedem dritten Unternehmen erstreckt sich die Beratung über mehrere Tage. Durchschnittlich nehmen mehrtägige Beratungen, wie die folgende Graphik zeigt, rund 2,6 Stunden in Anspruch, während eintägige Beratungen bei durchschnittlich 1,6 Stunden liegen. Mehrtägige Beratungen nehmen damit rund eine Stunde mehr reine Nettoberatungszeit in Anspruch.

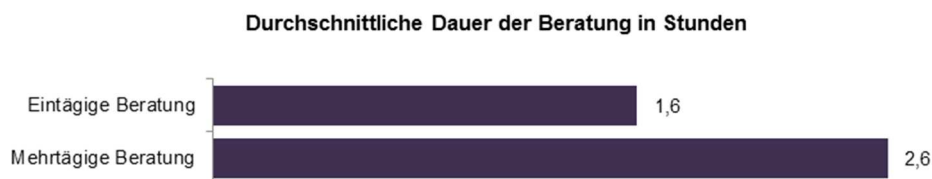


Abbildung 8: Durchschnittliche Dauer differenziert nach eintägigen und mehrtägigen Beratungen, Quelle: Monitoring der Projektträger (Stand 14.04.2015)

Ausgehend von diesen Nettoangaben zur Beratungszeit wurde im Rahmen des Workshops gemeinsam mit den Berater/innen eine Schätzung der Bruttoaufwände vorgenommen. Dazu wurde zunächst eine Unterteilung des Beratungsprozesses in sieben Kategorien vorgenommen:

- Vorbereitung (Terminabsprache, ggf. Recherche zum Unternehmen, Vorbereitung des Beratungstermins entlang von Vorabsprachen)
- Fahrtzeiten
- Beratungszeit (netto)
- Nachbereitung (ggf. Nachrecherche, Übermittlung weiterer Informationen im Nachgang der Beratung)
- Dokumentation (Ausfüllen und elektronische Erfassung der Beratungsbögen)
- Bilanzierung (Durchführung des Bilanzierungsgesprächs nach 6 Monaten)
- Nachbetreuung (erneute Kontaktaufnahme durch das Unternehmen, ggf. Nachberatung)

Die anwesenden Fachkräfteberater/innen wurden trägerweise gebeten, jeder der sieben Kategorien den anfallenden anteiligen zeitlichen Aufwand für einen typischen Beratungsfall zuzuordnen. Die gesamte Beratung wurde mit 100 Prozent gleichgesetzt, beginnend bei der Terminfindung mit einem interessierten Unternehmen. Die Anstrengungen zur Ansprache und Gewinnung der Unternehmen im Vorfeld sollten dabei keine Berücksichtigung finden. Die nachfolgende Tabelle stellt die Ergebnisse der Abfrage dar.

Träger	Vorbereitung	Fahrzeit	Beratungszeit (netto)	Nachbereitung	Dokumentation	Bilanzierung	Nachbetreuung
1	45%	15%	15%	15%	3%	3%	5%
4	10%	30%	15%	15%	10%	15%	5%
5	20%	15%	20%	25%	5%	5%	10%
6	10%	20%	40%	10%	10%	2%	8%
7	15%	5%	20%	25%	10%	5%	20%
8	20%	20%	12%	30%	6%	3%	9%
Gesamt	20%	18%	20%	20%	7%	5%	10%

Tabelle 5: Anfallender Aufwand der einzelnen Prozessschritte der Beratung nach Beratungsstellen, Quelle: Workshop der Fachkräfteberater/innen

Die vergleichende Betrachtung zeigt, dass zwischen den Trägern durchaus Unterschiede bestehen. Die reine Nettoberatungszeit nimmt im Durchschnitt 20 Prozent des zeitlichen Aufwandes ein, schwankt zwischen den Beratungsstellen jedoch zwischen 12 und 40 Prozent. Durchschnittlich entfallen ebenfalls jeweils rund 20 Prozent der Bruttoberatungszeit auf Vor- und Nachbereitung. Mit rund 18 Prozent im Durchschnitt kommt den Fahrzeiten ebenfalls ein hoher Stellenwert zu. Vor dem Hintergrund, dass Beratungen primär in den Unternehmen selbst stattfinden sollen, sind Fahrzeiten insbesondere im ländlichen Raum hoch. Die verbleibenden 22 Prozent entfallen nach Angaben der Fachkräfteberater/innen auf die Dokumentation, die Bilanzierung und Nachbetreuung. Bei der Dokumentation handelt es sich von Seiten der Träger um einen vielfach kritisierten Punkt. Im Lauf des

Evaluationsprozesses wurden die Dokumentationsanforderungen abgesenkt, indem die Abfrage der KMU-Eigenschaft vereinfacht wurde. Mit rund sieben Prozent durchschnittlichem Aufwand für die Dokumentation bleibt dieser in einem übersichtlichen Rahmen.³ Mit rund 10 Prozent bleibt der Aufwand für die Nachbetreuung von Unternehmen ebenfalls überschaubar. Angesichts dessen, dass zwei Drittel der Unternehmen eine einmalige Beratung in Anspruch nehmen und drei Viertel der Beratungen einen Zeitumfang von zwei Stunden nicht überschreiten, kann aus Sicht des Evaluators davon ausgegangen werden, dass es sich in der Mehrzahl der Beratungen um punktuelle Beratungen und nicht um einen längerfristig ausgelegten Beratungsprozess handelt. Dies wird durch den überschaubaren Rahmen der Nachbetreuung unterstrichen.

Unter Berücksichtigung der durchschnittlichen Beratungszeit, die aus dem Monitoring mit annähernd zwei Stunden bekannt ist, errechnet sich für den Gesamtberatungsprozess ein tatsächlicher Aufwand von durchschnittlich 9,7 Stunden je Unternehmen. Nach dem 40/40/20-Modell und unter Berücksichtigung von 220 Arbeitstagen pro Jahr sind pro Vollzeitäquivalent bis zu 73 Beratungen möglich. Tatsächlich werden für die im Workshop anwesenden Träger durchschnittlich 72 Beratungen für das Jahr 2016 auf Grundlage der bis Ende Mai 2016 vorliegenden Beratungszahlen prognostiziert. Insgesamt entspricht die Beratungsrealität damit in hohem Maße den Annahmen der Zielwertbildung, durch die unerwartet hohen Akquiseaufwände können allerdings etwas weniger Fälle bearbeitet werden, als geplant. Damit werden die vorhandenen personellen Kapazitäten zum Zeitpunkt der Evaluierung im Durchschnitt gut ausgeschöpft.

Ausgestaltung der Beratungen: Inhalte und Ergebnisse

Das Angebot der Fachkräfteberatung wird in Schleswig-Holstein insbesondere von Kleinstbetrieben mit bis zu 10 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern genutzt, fast jedes zweite Unternehmen entstammt, wie die nachstehende Abbildung zeigt, dieser Gruppe.

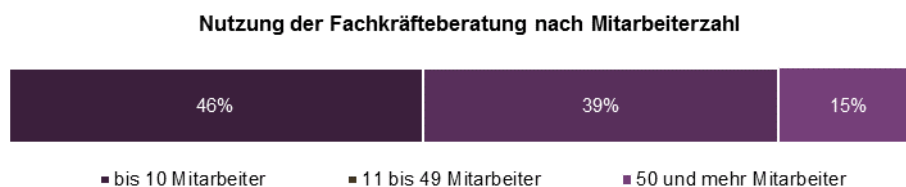


Abbildung 9: Nutzung der Fachkräfteberatung nach Mitarbeiterzahl, Quelle: Monitoring der Projektträger (Stand 14.04.2015)

Vier von zehn der beratenen Unternehmen beschäftigen zwischen 11 und 49 Mitarbeiter, 15 Prozent über 50 Mitarbeiter.

³ Einige Fachkräfteberater/innen, die die Aufwände in dieser Kategorie mit 10 Prozent beziffert haben, rechneten dabei nicht nur die unmittelbaren Dokumentationspflichten in Bezug auf die Beratungsfälle, sondern auch die eigene Zeiterfassung mit ein.

Nach Wirtschaftszweigen betrachtet, zeigt die folgende Abbildung, ist jeweils eins von fünf Unternehmen entweder im nicht näher spezifizierten Dienstleistungssektor oder im Gesundheits- und Sozialwesen tätig.



Abbildung 10: Wirtschaftszweige der beratenden Unternehmen, Quelle: Monitoring der Projektträger (Stand 14.04.2015)

Jeweils etwa jedes zehnte Unternehmen ist im Baugewerbe oder im Hotel- und Gastronomiebereich oder gehört einem sonstigen Wirtschaftszweig an. Im Workshop gaben die Fachkräfteberater/innen an, sich gezielt an Unternehmen an Branchen zu wenden, in denen Fachkräftemangel herrscht.

In den meisten Beratungen werden mehrere Themen besprochen, knapp die Hälfte der Unternehmen informiert sich zu zwei oder drei Themen. Bei den in der Beratung nachgefragten Themen zeigen sich klare Schwerpunkte bei der unmittelbaren Fachkräftesicherung und -entwicklung, wie die nachfolgende Graphik verdeutlicht.

Themen der Beratung (Mehrfachauswahl)

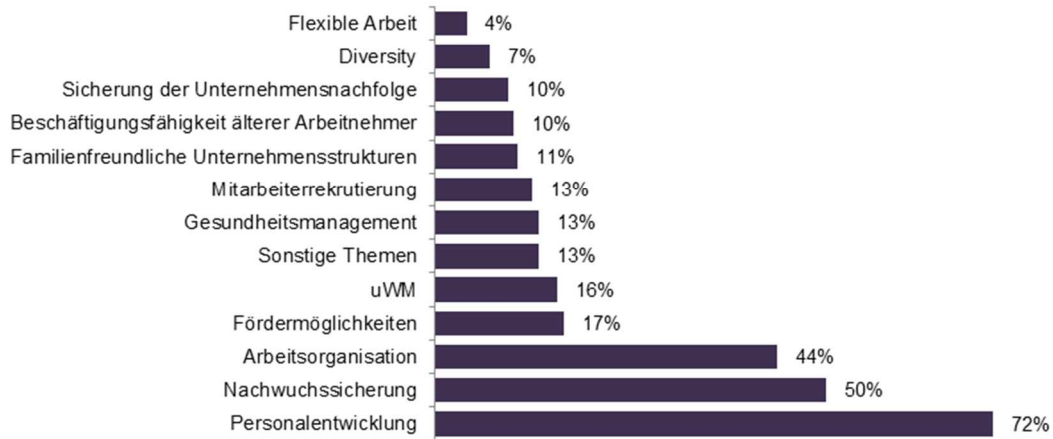


Abbildung 11: Themen der Beratung, Daten aus dem Monitoring, Quelle: Monitoring der Projektträger (Stand 14.04.2015)

Der Beratungsbedarf besteht bei der Personalentwicklung, dieses Thema spielt in drei Vierteln aller Beratungen eine Rolle. Nachwuchssicherung ist für die Hälfte der Unternehmen ein Anliegen in der Fachkräfteberatung, gefolgt von Fragen der Arbeitsorganisation, die für 44 Prozent der Unternehmen relevant ist. Diese drei Themen bilden zusammen die Top-3 und liegen weit vor anderen nachgefragten Themen, die eher in Einzelfällen mit Unternehmen besprochen werden. Einige Kategorien wurden aus der Kategorie Sonstiges herausgefiltert (die betrifft die Kategorien Mitarbeiterrekrutierung, Fördermöglichkeiten und die Erstberatung im Rahmen des Bundesprogramms uWM). Diese Fälle sind in der Praxis möglicherweise noch etwas zahlreicher vertreten.

Die unmittelbaren Ergebnisse der Beratung zeigen, dass die Fachkräfteberatung vor allem eine Lotsefunktion erfüllt.

Ergebnisse der Beratung

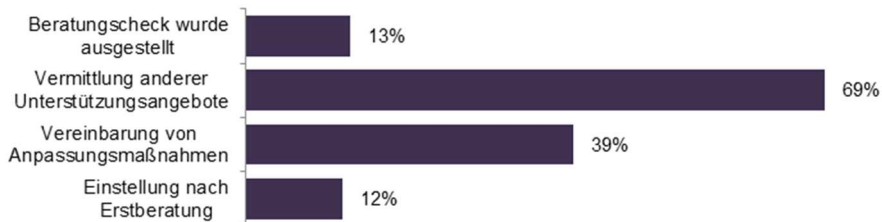
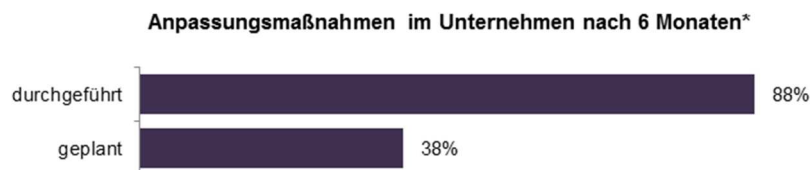


Abbildung 12: Ergebnisse der Beratung, Quelle: Monitoring der Projektträger (Stand 14.04.2015)

Annähernd sieben von zehn Unternehmen werden im Ergebnis der Beratung in andere Unterstützungsangebote weitervermittelt. Die Vereinbarung von strukturellen oder organisatorischen Anpassungsmaßnahmen in den Unternehmen selbst steht dagegen bei weniger als der Hälfte der Unternehmen im Vordergrund. Dies ist vor dem Hintergrund des eher geringen zeitlichen Umfangs der

Beratung durchaus verständlich. Beratungschecks für die uWM-Prozessberatung werden bei etwas mehr als jeder zehnten Beratung ausgestellt, annähernd genauso viele Beratungen werden nach dem Erstgespräch ohne Ergebnis eingestellt.

Zum Zeitpunkt Stichtag der Datenübermittlung im April 2016 lag für die Auswertung der langfristigen Ergebnisse der Beratung eine eher schmale Datenbasis vor, da noch recht wenig Bilanzierungsgespräche geführt wurden. Die nachfolgenden Abbildungen geben einen Einblick über die bisher erreichten längerfristigen Ergebnisse laut der bisher vorliegenden Bilanzierungsbögen.



* ohne die Nutzung von weiterführenden Angeboten

Abbildung 13: Anpassungsmaßnahmen nach sechs Monaten, Quelle: Monitoring der Projektträger (Stand 14.04.2015)

Beim Bilanzierungsgespräch haben rund 88 Prozent der Unternehmen angegeben, bereits Anpassungsmaßnahmen im Unternehmen durchgeführt zu haben. Mehr als ein Drittel plant, noch künftig (weitere) Anpassungsmaßnahmen durchzuführen. In rund 90 Prozent der bilanzierten Fälle wurden tatsächlich Anpassungsmaßnahmen im Zuge der Beratung vereinbart. Diese Abweichung ist entweder darauf zurück zu führen, dass Fehler bei der Dokumentation vorliegen oder, dass Unternehmen zunächst keine Anpassungsmaßnahmen vornehmen wollten, sich aber im Verlauf der sechs Monate doch dazu entschlossen haben. In deutlich mehr als der Hälfte der Fälle betreffen die Anpassungen Maßnahmen im Bereich der Nachwuchssicherung, etwa jedes fünfte Unternehmen führte Maßnahmen im Bereich der Personalentwicklung durch. Änderungen in der Arbeitsorganisation oder der Personalführung wurden bei etwa jedem zehnten Unternehmen durchgeführt. In den anderen Bereichen, die ebenfalls Gegenstand der Beratung sein können, wurden dagegen nur in Einzelfällen Maßnahmen durchgeführt.

Die tatsächliche Inanspruchnahme weiterer (Förder-)angebote im Sinne der Lotsenfunktion erfolgt, gemessen an den vorliegenden Daten der Bilanzierungsgespräche, in sehr viel geringerem Umfang.



Abbildung 14: Inanspruchnahme weiterer Angebote, Quelle: Monitoring der Projektträger (Stand 14.04.2015)

Nur etwa jedes fünfte Unternehmen hat demnach innerhalb von sechs Monaten ein weiterführendes Angebot einschließlich der Prozessberatung von uWM in Anspruch genommen, weitere rund 13 Prozent der Betriebe planen dies noch für die Zukunft. Alle Unternehmen, die bereits weiterführende

Angebote genutzt haben oder nutzen, haben ebenfalls Anpassungsmaßnahmen strukturelle oder organisatorische Änderungen im eigenen Betrieb durchgeführt.

Die Analyse zeigt, dass die vorliegenden Daten noch keine repräsentativen Ergebnisse sondern bestenfalls Trends zum längerfristigen Erfolg bzw. über die Nachhaltigkeit abzubilden vermögen. Dies liegt insbesondere daran, dass in den Daten derzeit noch eine strukturelle Verzerrung vorliegt, da die dokumentierten Bilanzierungsgespräche bisher vorwiegend die Minderheit von Beratungen betrifft, bei denen strukturelle und organisatorische Anpassungen besprochen oder geplant wurden. Bilanzierungsgespräche zu reinen Verweisberatungen wurden dagegen bisher kaum dokumentiert, so dass sie deutlich unterrepräsentiert sind.

Umsetzung von uWM

Die Aufgaben des Beratungsnetzwerks Fachkräftesicherung ähneln grundsätzlich den Aufgaben der Erstberatungsstellen des Bundesprogramms unternehmensWert:Mensch. Daher wurde mit dem Bund eine Vereinbarung getroffen, um Doppelstrukturen zu vermeiden und die Kohärenz der Angebote zu sichern. In der Vereinbarung wurde festgehalten (siehe auch Abschnitt 2.1), dass die Träger der Fachkräfteberatung gleichzeitig als Erstberatungsstellen für uWM fungieren, die Beratungsschecks für die Prozessberatungen in uWM ausstellen, die KMU administrativ begleiten und die im Bundesprogramm vorgesehen Bilanzierungsgespräche zur Prozessberatung durchführen. Darüber hinaus sind die Fachkräfteberater/innen für die Autorisierung und Betreuung der Prozessberater/innen zuständig. Schleswig-Holstein verzichtete hier auf ein eigenes vertiefendes Beratungsangebot in der zweiten Stufe und verweist indes auf uWM und das Programm „Unternehmerisches Know-How“ des Bundes.

In ihren Stellungnahmen schildern die Träger, dass uWM-Beratungen deutlich aufwändiger als die Fachkräfteberatungen sind, da neben der Erstberatung Aufgaben zur administrativen Unterstützung der Unternehmen übernommen werden und die Bilanzierungsgespräche eine Rückkopplung zur Prozessberatung beinhalten. Die Träger schätzen, dass dadurch der Aufwand für die Abwicklung eines uWM-Falles im Vergleich zur reinen Fachkräfteberatung etwa dreimal so hoch ausfällt. Das zuständige Fachreferat des BMAS bestätigt, dass dieses 3:1 Verhältnis plausibel ist.

Da die uWM-Beratungen bisher nicht gesondert im Zielsystem des Beratungsnetzwerks Fachkräfteberatung erfasst sind und die erhöhten Aufwände in der Planung noch nicht berücksichtigt werden konnten, bilden die Beratungszahlen nur einen Teil der Förderrealität ab. Wenn uWM-Fälle durch die Beratungsstellen in größerem Umfang bearbeitet werden, wirkt sich das zwangsläufig auf die Zielerreichung aus, da diese Kapazitäten dann nicht mehr für die Durchführung weiterer Fachkräfteberatungen des Landes zur Verfügung stehen.

Die praktische Relevanz dieser Verknüpfung zeigt nachfolgende Tabelle, in der neben den (voraussichtlichen) Beratungsfällen insgesamt in 2016 auch die jeweilige Teilmenge von uWM-Erstberatungen mit Ausgabe eines Beratungsschecks ausgewiesen wird. In diesen Fällen ist eine Prozessberatung mit aufwändigerer Begleitung durch die Beratungsstellen des Landes äußerst wahrscheinlich.

Träger	Prognose Beratungen 2016	uWM-Schecks (30.06.2016)	Prognose uWM-Schecks Gesamtjahr 2016
1	72	10	20
2	60	1	2
3	34	1	2
4	218	2	4
5	60	9	18
6	101	5	10
7	62	8	16
8	58	2	4
Gesamt	665	38	76

Tabelle 6: Anzahl der uWM-Beratungen und Prognose für das Gesamtjahr 2016, Quellen: eigene Berechnung auf Basis einer Übersicht zu den aktuellen Beratungszahlen des MWAVT (Stand: 31.05.2016) und einer Übersicht des BMAS zur Ausgabe von uWM-Beratungsschecks (Stand: 30.06.2016).

Die Übersicht zeigt, dass uWM-Beratungen bisher vor allem von Beratungsstellen von vier Trägern geleistet werden, während bei den übrigen kaum uWM-Erstberatungen stattfinden. Am Ende des Jahres 2016 werden allein diese vier Beratungsstellen voraussichtlich 64 Beratungsschecks ausstellen. Ihr prognostizierter Anteil an allen ausgegebenen Beratungsschecks in Schleswig-Holstein liegt damit bei etwa 84 Prozent. Zwei dieser vier Beratungsstellen haben bereits in der Modellphase des Bundesprogramms mitgewirkt und weisen dadurch größeres Erfahrungswissen sowie eine stärkere Verbundenheit mit uWM auf.

Die Darstellung der Zielerreichung in Abschnitt 3.2.1 ist vor dem Hintergrund der erhöhten Aufwände für uWM bei diesen vier Trägern wenig aussagekräftig. Unter Berücksichtigung des Faktors drei für den Anteil der uWM-Erstberatungen, bei denen mindestens ein Beratungsscheck ausgegeben wird, verbesserte sich die Zielerreichungsquote erheblich. Insgesamt fünf der acht Träger bzw. Beratungsstellen trafen die Erwartungen oder lägen deutlich darüber. Umgekehrt: die Aufwände für die Bearbeitung der uWM-Fälle sind in diesen Fällen voraussichtlich so hoch, dass es ohne Optimierung z.B. bei der Akquise kaum möglich ist, die vorgesehene Zahl von 80 Unternehmen je VZÄ insgesamt zu erreichen.

Ein weiterer Aspekt, der aus der oben dargestellten Tabelle hervorgeht, ist eine insgesamt hinter den Erwartungen zurückbleibende Umsetzung von uWM. Für das Land Schleswig-Holstein wird durch das BMAS pro Jahr ein Kontingent von 1080 Tagen für die Prozessberatung bereitgestellt. Eine einzelne Prozessberatung kann bis zu zehn Tage in Anspruch nehmen. Werden diese Tage je Fall maximal ausgeschöpft, müssen pro Jahr mindestens 108 Unternehmen einen Beratungsscheck einlösen. Für 2016 werden damit voraussichtlich mindestens 32 Beratungsschecks weniger ausgegeben, als möglich. Dies bedeutet in der Konsequenz, dass vom Bund bereitgestellte Mittel für die Förderung von KMU in Schleswig-Holstein bisher nicht vollständig abgerufen werden. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass – unabhängig von der bestehenden Vereinbarung zwischen Bund, Land und Trägern – wenig Anreize für die Träger / Beratungsstellen zur verstärkten Umsetzung von uWM

bestehen, da die erforderlichen Aufwände nicht im Zielsystem berücksichtigt sind, wie auch der Workshop mit den Fachkräfteberater/innen zeigte.

3.2.3. Übergreifende Herausforderungen der Umsetzung und Koordination

Das Beratungsnetzwerk Fachkräfteberatung in Schleswig-Holstein ist eingebettet in die Fachkräfteinitiative des Landes. Eine Brückenfunktion nimmt hier das EFRE-finanzierte Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung und Weiterbildung (KoFW) ein. Das KoFW ist gleichzeitig mit der übergreifenden Koordinierung des Beratungsnetzwerks betraut.

Nach dem Selbstverständnis des KoFW besteht die Aufgabe der Koordination in der Organisation von Austauschtreffen, der Verteilung von Informationen unter den Fachkräfteberater/innen. Zudem stehe es als Ansprechpartner für grundsätzliche Fragen zur Fachkräfteinitiative sowie zu uWM zur Verfügung. Letzterer Punkt schließt die übergreifende Kommunikation mit dem BMAS und dem BVA ein.

Im Rahmen des Workshops mit den Fachkräfteberater/innen wurde thematisiert, inwiefern der übergreifende Zusammenarbeits- und Koordinierungsbedarf inhaltlich durch die bestehenden Strukturen des Beratungsnetzwerks Fachkräftesicherung⁴ gedeckt wird. Dazu wurde unter den Fachkräfteberater/innen eine Abfrage durchgeführt, bei welchen Themen sie übergreifenden Koordinierungsbedarf sehen und wie passgenau die jetzige Koordination in Hinblick auf die Anforderungen eingeschätzt wird. Deutlich wurde dabei, dass die Fachkräfteberater/innen insbesondere einen Bedarf für einen stärkeren inhaltlichen Austausch sehen und sich mehr inhaltliche Unterstützung für die Beratungstätigkeit wünschen würden. Bisher läge der Wissensaufbau zur inhaltlichen Ausgestaltung der Beratungen in der dezentralen Verantwortung der Berater/innen und es besteht kein gemeinsamer Dokumenten- oder Informationspool. Ein tiefergehender Austausch zu den Beratungsthemen / Praxisfragen aus der Beratung wurde bisher kaum durchgeführt. Dies erscheint aus Sicht des Evaluators ineffizient, da einerseits Doppelarbeiten stattfinden. Andererseits sollten Fragen zur inhaltlichen Ausgestaltung in einen gemeinsamen Diskurs überführt werden, da dies zur Sicherung von Kohärenz und Qualität der Beratung beiträgt.

Ein weiterer, bereits in den Stellungnahmen der Träger ausgewiesener Punkt, betrifft den Wunsch nach einer besseren bzw. verstärkten Zusammenarbeit in der Öffentlichkeitsarbeit, um die Bekanntheit des Beratungsnetzwerks zu erhöhen und möglicherweise Akquiseaufwände zu senken. Wünschenswert aus Sicht der Berater/innen ist z.B. eine übergreifende Kampagne zur Bewerbung oder ein zentraler Webauftritt. Eine solche gemeinsame Webseite zur Vorstellung des Beratungsangebots existierte zum Zeitpunkt der Evaluation noch nicht. Auch in Fragen der Akquise beschreiten die Fachkräfteberater/innen sehr individuelle Wege, wie der Workshop nahelegte.

Insgesamt zeigt sich, dass das bisherige Format des Austauschs unter der Moderation durch das KoFW nicht alle Koordinations- und Zusammenarbeitsbedarfe im Beratungsnetzwerk abdeckt. Dies

⁴ Dieser Teil des Workshops bezog sich ausschließlich auf die im Auftrag des Landes durchgeführten Fachkräfteberatungen, berücksichtigte also nicht die Umsetzungs- und Unterstützungsstrukturen des Bundesprogramms uWM.

liegt nicht zuletzt daran, dass der Auftrag / das Aufgabenverständnis des KoFW nicht so weit reicht, dass damit eine echte inhaltliche Unterstützung der Beratungsstellen gewährleistet werden kann.

4. Gesamtbewertung

4.1. Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse und Bewertung

Die Fachevaluierung der Aktion A1 – Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung dient laut Evaluierungsplan für den ESF des Landes Schleswig-Holstein einer ersten Untersuchung der Implementierungserfahrungen dieses neuen Förderprogramms. Dabei sollten der bisherige Erfolg der Förderung bewertet sowie mögliche Anpassungsnotwendigkeiten und -möglichkeiten ermittelt werden. Erste bereits im Vorfeld der Evaluierung ausgewertete Daten zeigten, dass die Zahl der Beratungsfälle zunächst sehr gering ausfiel und die anlaufende Förderung noch nicht die erwartete Breitenwirkung erzielen konnte.

Die Fachevaluierung der Fachkräfteberatung in der aktuellen Förderperiode erfolgte auf Basis eines abgestimmten Evaluierungskonzepts, in dem die leitenden Fragestellungen und Methoden der Untersuchung konkretisiert wurden. Die Basis für die empirische Analyse bildeten die einschlägigen Rechtsgrundlagen, weitere Förderdokumente und Stellungnahmen, bereitgestellte Daten zur finanziellen und materiellen Umsetzung, Fachgespräche mit Vertreter/innen des aktionsverantwortlichen Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie des Landes Schleswig-Holstein sowie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales in Bezug auf die Umsetzung des mit der Förderung verknüpften Bundesprogramms unternehmensWert:Mensch sowie ein Workshop mit den Fachkräfteberater/innen zum Beratungsgeschehen in der Praxis.

Insgesamt zeigt die Evaluierung, dass die Förderung mit erheblichen Anlaufschwierigkeiten gestartet ist. Neben typischen Startschwierigkeiten, wie einer fehlenden Bekanntheit des Angebots und dem notwendigen Wissens- und Erfahrungsaufbau bei den Trägern bedingten auch sich erst schrittweise klärende Rahmenbedingungen – wie z.B. zur Einbettung vom Bundesprogramm uWM oder zur übergreifenden Koordinierung – eine zunächst deutlich hinter den Erwartungen zurückbleibende Zielerreichung. Ein wesentlicher, von allen Beteiligten zunächst unterschätzter Aspekt betrifft die Akquise von Unternehmen für die Beratung. Hier fallen, wie die Praxis zeigt, die Aufwände für die Ansprache der Betriebe deutlich höher aus als gedacht, da die Unternehmen zwar grundsätzlich Sorgen in Bezug auf Fragen der Fachkräftesicherung und Personalentwicklung besitzen, der Nutzen des Beratungsangebots aber häufig erst im unmittelbaren Dialog erkannt wird. Zudem erweist sich die Durchführung der Erstberatung im Rahmen des Bundesprogramms uWM und die anschließende Begleitung der Prozessberatungen als erheblich aufwändiger im Vergleich zur reinen Fachkräfteberatung des Landes.

Für das laufende Jahr 2016 prognostiziert das vorliegende Gutachten eine insgesamt deutlich verbesserte Zielerreichung, wenn gleich einzelne Träger / Beratungsstellung weit unter den Zielzahlen bleiben werden. Die Durchführung von uWM bleibt ein begrenzender Faktor, zumal die bestehenden Kontingente / Möglichkeiten der Förderung des Bundes bei Weitem noch nicht ausgeschöpft werden.

Insgesamt ist es unter Berücksichtigung der Erkenntnisse der Fachevaluierung sehr unwahrscheinlich, dass die OP ausgewiesenen Zielzahlen bzgl. der Anzahl zu beratener Unternehmen für die gesamte Förderperiode noch erreicht werden können. Durch die unerwartet hohen Aufwände für die Akquise und den vergleichsweise höheren Zeitbedarf für uWM-Erstberatungen erscheinen die bestehenden Zielzahlen von 80 Beratungen je VZÄ und Jahr als zurzeit etwas zu ambitioniert, wenn gleich es einzelnen Beratungsstellen voraussichtlich gelingt, diese Ziele künftig zu erreichen.

Die (längerfristigen) Ergebnisse der Förderung können nur sehr eingeschränkt beurteilt werden, bisher vorliegende Daten deuten jedoch darauf hin, dass die durchgeführten Beratungen in großer Mehrheit tatsächlich zu Anpassungsprozessen in den Unternehmen führen und damit einen wichtigen Beitrag zur Bewältigung der Folgen des demographischen Wandels leisten.

Folgende Tabelle fasst die Analyseergebnisse entlang der untersuchungsleitenden Fragen zusammen:

Untersuchungsaspekt	Erkenntnisse und Bewertungen
Inanspruchnahme des Förderangebots / Zielerreichung / inhaltliche Nachfrage	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Inanspruchnahme des Angebots durch die Unternehmen bleibt im Untersuchungszeitraum deutlich hinter den Zielzahlen zurück. ▪ Bis Ende Mai 2016 lag die Zielerreichungsquote insgesamt bei etwa 48 Prozent. ▪ Wird nur das Jahr 2016 betrachtet, zeigt sich ein positiveres Bild. Prognostisch werden in 2016 voraussichtlich 83 Prozent erreicht. ▪ Inhaltlich werden vor allem Beratungen zu den Fragen der Personalentwicklung (72%), der Nachwuchssicherung (50%) und zur Arbeitsorganisation und Personalführung (44%) nachgefragt. Dies unterstreicht, dass die Beratung vor allem für Unternehmen mit unmittelbarem Handlungsdruck bei der Fachkräftegewinnung, -sicherung und -entwicklung von hoher Bedeutung ist. ▪ Bei fast der Hälfte der beratenen Unternehmen handelt es sich um Kleinunternehmen. Die Dienstleistungswirtschaft, das Gesundheits- und Sozialwesen sind sehr stark vertreten. ▪ Die Beratungen nehmen in der großen Mehrzahl zwischen 1 und 2 Stunden (netto) in Anspruch, die Bruttoberatungszeit wird auf ca. 9,7 Stunden geschätzt (einschließlich Vor- und Nachbereitung, Fahrzeiten, Dokumentation und ggf. Nachbetreuung). Unter Berücksichtigung der nicht für die Beratung zur Verfügung stehenden Ressourcen (Akquise, sonstige Tätigkeiten) und 220 Arbeitstagen pro Jahr sind pro Vollzeitäquivalent 73 Beratungen realistisch. Tatsächlich werden für die im Workshop anwesenden Träger durchschnittlich 72 Beratungen für das Jahr 2016 auf Grundlage der bis Ende Mai 2016 vorliegenden Beratungszahlen prognostiziert. ▪ Die Ergebnisse der Beratung zeigen, dass die Fachkräfteberatung vor allem eine Lotsenfunktion erfüllt. Annähernd sieben von zehn Unternehmen werden in andere Unterstützungsangebote weitervermittelt. ▪ Bei fast allen beratenen Unternehmen werden innerhalb von 6 Monaten Anpassungsmaßnahmen durchgeführt, allerdings ist die zur Verfügung stehende Datenbasis noch sehr dünn. Die gesetzten Ziele des OP-Ergebnisindikators werden bislang deutlich übertroffen.
Unterschiede in der Zielerreichung zwischen den Trägern, Ursachen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zwischen den umsetzenden Trägern / Beratungsstellen lässt eine große Heterogenität bzgl. der Umsetzungserfolge feststellen. Die Spanne der Zielerreichung bis Ende Mai 2016 beginnt bei nur 14 und endet bei 83 Prozent. ▪ Für 2016 ist bei allen Trägern ein Anstieg der Beratungszahlen festzustellen, zwei Träger werden jedoch auch in 2016 die Ziele deutlich verfehlen.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ursächlich für die geringen Beratungszahlen bis Ende 2015 sind vor allem Anlaufprobleme, wie z.B. der verspätete Start der Öffentlichkeitsarbeit, die Einarbeitung des Personals und der Wissensaufbau, eine spät startende übergreifende Koordination sowie die Einarbeitung in das Programm uWM einschließlich der Autorisierung der Prozessberater/innen. ▪ Zudem konkretisierten sich viele Rahmenbedingungen erst im Laufe des Jahres 2015. ▪ Unabhängig von den Anlaufschwierigkeiten bleibt die Akquise für fast alle Träger eine Herausforderung, da die Unternehmen kaum von selbst auf die Beratungsstellen zugehen. ▪ Darüber hinaus bestehen bei den Trägern unterschiedliche Voraussetzungen / Rahmenbedingungen, dies sich erfolgsförderlich oder hinderlich erweisen, z.B. der persönliche Erfahrungshintergrund und die Vernetzung des eingesetzten Personals, die individuellen Akquisestrategien, Merkmale der Unternehmenszielgruppen selbst. Bezogen auf letztgenannte Punkte zeigen sich z.B. größere Schwierigkeiten bei der Ansprache von Handwerksbetrieben oder über Betriebsräte.
<p>Ansprache der Unternehmen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Mehrheit der Fachkräfteberaterinnen sieht ein grundsätzliches Problem in der Akquise von Unternehmen, der Aufwand zur Ansprache von Unternehmen wurde als hoch eingeschätzt und füllt etwa 40 Prozent der geförderten Arbeitszeit aus. ▪ Die hohen Aufwände für die Ansprache von Unternehmen gehen zu Lasten der tatsächlich für die Beratung zur Verfügung stehenden Kapazitäten. ▪ Die Beratungsstellen haben bisher ein sehr breites Spektrum von Maßnahmen zur Ansprache von Unternehmen eingesetzt, vorwiegend jedoch auf kollektive Ansprachewege (z.B. Veranstaltungen, Mailings) gesetzt. ▪ Als erfolgreich erweisen sich demgegenüber individuelle Ansprachewege, entweder durch Recherche und Direktansprache durch die Berater/innen selbst, durch die Nutzung bestehender Austauschformate der Trägerorganisationen oder durch Multiplikatoren und die autorisierten Prozessberater/innen.
<p>Schnittstelle zum Bundesprogramm unternehmenswert: Mensch</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Laut Vereinbarung zwischen Land, Bund und Trägern fungieren die Träger des Beratungsnetzwerks auch als Erstberatungsstellen im Bundesprogramm uWM. ▪ Die Aufgaben der Fachkräfteberater/innen umfassen entsprechend die Durchführung von uWM-Erstberatungen, die im Rahmen des ESF-Monitoring des Landes gezählt werden, die Ausstellung der Beratungsschecks für die Prozessberatungen, die administrative Unterstützung der Unternehmen bei der Antragstellung auf Erstattung sowie die Durchführung der Bilanzierungsgespräche. ▪ Im Vergleich zur Fachkräfteberatung des Landes können uWM-Beratungen etwa den dreifachen Zeitaufwand besitzen. ▪ Hauptsächlich werden uWM-Beratungen bisher von vier Beratungsstellen geleistet, während bei den übrigen Trägern kaum Erstberatungen stattfinden. ▪ Voraussichtlich werden die für Schleswig-Holstein zur Verfügung stehenden Tage in diesem Jahr nicht ausgeschöpft, die prognostizierte Anzahl der Beratungsschecks liegt bei 76, dies sind 32 weniger als mindestens notwendig wären. ▪ Dem Land / den KMU in Schleswig-Holstein drohen damit effektiv Fördermittel des Bundes verloren zu gehen.
<p>Herausforderung und Umsetzung der Koordination</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Aufgabe der Koordinierung des Beratungsnetzwerks wird von einem Träger übernommen, der gleichzeitig auch als Beratungsstelle fungiert. Finanziert wird das KoFW durch den EFRE. ▪ Die regelmäßigen Koordinierungstreffen dienen bisher vor allem als Ort des Erfahrungsaustausches. ▪ Die Fachkräfteberater/innen sehen einen Bedarf für eine stärkeren inhaltsbezogenen Austausch sowie wünschen sich mehr inhaltliche Unterstützung für ihre der Beratungstätigkeit. Insbesondere fehlt es an einem gemeinsamen Wissensfundus zur Ausgestaltung der Beratungen sowie zu den Beratungsthemen. Bisher erarbeitet sich jede Beratungsstelle diese Themen selbst.

- Neben dem inhaltlichen Austausch wünschen die Berater/innen und Träger eine verbesserte Öffentlichkeitsarbeit, z.B. im Rahmen einer landesweiten Kampagne oder durch die Erstellung eines gemeinsamen Webauftritts.

4.2. Empfehlungen

Die Fachevaluierung der Aktion A1 – Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung zeigt, dass es sich bei dem Beratungsangebot grundsätzlich um einen geeigneten Ansatz handelt, demographischen Herausforderungen zu begegnen und kleine und mittlere Unternehmen bei nötigen Anpassungsmaßnahmen zu unterstützen. Schwierigkeiten zeigen sich in der breitenwirksamen Sensibilisierung der Betriebe für den Nutzen, woraus zunächst Aufwände für die Fachkräfteberater/innen resultieren, Unternehmen anzusprechen. Zudem zeigt die Evaluierung, dass das verknüpfte Bundesprogramm unternehmensWert:Mensch noch nicht alle Potenziale im Land entfaltet. Dies ist nicht zuletzt auf das Zielsystem zurückzuführen, das die höheren Aufwände für die Durchführung von uWM bisher nicht angemessen berücksichtigt und so Fehlanreize bietet. Aus Sicht des Evaluators ist es hier im Interesse des Landes Anpassungen vorzunehmen. Aber auch unabhängig davon erscheinen die im OP definierten Ziele bzgl. des Outputs als sehr ambitioniert. In inhaltlicher Hinsicht bzw. im Hinblick auf die Sicherung von Kohärenz und Qualität der Beratungen kann und sollte die übergreifende Zusammenarbeit und Koordination gestärkt werden. Ausgehend von den zentralen Befunden der Untersuchung werden daher folgende Empfehlungen ausgesprochen:

▪ **Überarbeitung des Zielsystems / der Förderkriterien**

Die im OP ausgewiesenen Ziele für die Zahl der zu beratenden Unternehmen sollten unter Berücksichtigung der tatsächlichen Aufwände sowie der unerwartet hohen Aufwände für die Akquise mittelfristig überprüft werden. Grundsätzlich legen die Ergebnisse der Fachevaluierung nahe, dass auch in 2016 das Output-Ziel insgesamt noch nicht vollständig erreicht wird, einzelne Träger ihre Ziele aber voraussichtlich übertreffen werden. Angesichts der Potenziale, die sich aus dem Erfahrungsgewinn der Berater/innen, gezielteren Akquisestrategien und einer verbesserten Öffentlichkeitsarbeit ergeben können, sollte zunächst von einer Änderung der ambitionierten Vorgabe von 80 Erstberatungen je VZÄ abgesehen werden. Um die Partizipation am Bundesprogramm uWM zu erhöhen, sollten jedoch die erhöhten Aufwände künftig berücksichtigt werden. Für die Bearbeitung von uWM-Fällen ist die Nutzung des 3:1 Schlüssels plausibel und sinnvoll. Ziel sollte es insbesondere sein, die Zahl der uWM-Beratungen mit anschließender Prozessberatung auf ca. 110 Beratungen zu erhöhen, um die zur Verfügung stehenden Mittel des Bundes bestmöglich auszuschöpfen. Um diesen Überlegungen zu entsprechen, wird vorgeschlagen, künftig folgenden Schlüssel zu verwenden:

- Um den Unterschieden zwischen den Beratungsstellen gerecht zu werden, sollte eine flexible Zielsteuerung durch das aktionsverantwortliche Fachreferat ggü. den Beratungsstellen implementiert werden. Dabei sollte der 3:1 Schlüssel Anwendung finden. Führen Beratungsstellen z.B. ausschließlich Fachkräfteberatungen im Rahmen des Landesprogramms

Arbeit durch, beträgt die Zielzahl weiterhin mindestens 80 Beratungen je VZÄ jährlich, werden ausschließlich uWM-Fälle bearbeitet, sinkt die Zielzahl entsprechend auf minimal 27 Beratungen je VZÄ.

- Die laufende Zielsteuerung durch das Land / das aktionsverantwortliche Ministerium sollte die Zielerreichung weiterhin laufend prüfen und einen regelmäßigen Steuerungsdialog etablieren. Dabei sollte auch der Implementation von uWM Aufmerksamkeit geschenkt werden. Diese kann z.B. im Rahmen der bestehenden Koordinierungstreffen erfolgen.

▪ **Anpassung des OP-Ziels**

Vor dem Hintergrund der bisherigen Umsetzung und der prognostizierten Zielerreichung ist die Erreichung des OP-Outputziels (5.900 Erstberatungen) nicht mehr realistisch. Es wird daher vorgeschlagen:

- Die tatsächliche Entwicklung der Beratungszahlen mindestens in 2016 und unter ggf. geänderten Förderkriterien in 2017 zu prüfen, um eine neue, realistische Zielmarke für die gesamte Förderperiode ermitteln und definieren zu können.
- Das neue, angepasste Ziel sollte im Zuge eines anstehenden OP-Änderungsverfahrens der Europäischen Kommission gegenüber dargestellt und begründet werden.

▪ **Verbesserung der übergreifenden Zusammenarbeit und Koordination**

Die Stärkung der Zusammenarbeit bezogen auf die Ausgestaltung der Beratungsangebote und der systematische Austausch von Wissen ist von hoher Bedeutung für die Einheitlichkeit, Kohärenz und Qualität in der Beratung. Entsprechend sollte diesen Themen in der Koordinierung eine höhere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Insbesondere erscheint es sinnvoll, gemeinsam Dokumententypen zu entwickeln, die im Sinne eines Handbuchs zu Beratung zusammengeführt werden können. Unter Berücksichtigung der bestehenden Rahmenbedingungen und Ressourcen wird vorgeschlagen:

- In einem ersten Schritt im Rahmen eines Koordinierungstreffens die Eckpunkte eines „Wissensfundus“ zu definieren. Dazu gehört u.a. welches Wissen / welche Erfahrungen auf welchem Weg für einen gemeinsamen Zugriff dokumentiert werden sollten und wie die Ablage und der Zugriff sichergestellt werden kann.
- In einem zweiten Schritt sollten durch das KoFW Ergebnistypen definiert und gemeinsam mit den Berater/innen abgestimmt werden, z.B. Standarddokumente zu den einzelnen Beratungsschwerpunkten, untergliedert nach typischen Fragen und Herausforderungen der Unternehmen, möglichen Ansatzpunkten für die Beratung sowie möglichen Förderprogrammen und Bedingungen, auf die verwiesen werden kann. Die Verantwortlichkeit für die inhaltliche Beschreibung sollte nach dem Prinzip „einer für alle“ geteilt werden, wobei im Rahmen der Koordinierungstreffen Verantwortlichkeiten und Termine festgelegt und durch das KoFW nachgehalten werden sollten.
- Im dritten Schritt sollten die erarbeiteten Dokumente systematisch im Rahmen der Koordinierungstreffen diskutiert und ggf. weiter ergänzt werden, wobei die „Dokumentenführerschaft“ im Sinne der Verantwortlichkeiten weiter aufrecht erhalten werden sollten.

- Zentral für den Erfolg der Weiterentwicklung der Beratungsangebote auf Basis einen solchen systematischen Aufbaus eines Wissensfundus ist einerseits die stete Reflexion der Praxisrelevanz und Anwendbarkeit im Beratungsalltag, andererseits die Aktualität, Zugänglichkeit und Verständlichkeit der zusammengestellten Informationen. Vor diesem Hintergrund ist eine stete Reflektion des Nutzen und der Überarbeitungsbedarfe wichtig.

- **Öffentlichkeitsarbeit / einheitlicher Auftritt**

Die Öffentlichkeitsarbeit ist wichtige Ressource im Hinblick auf die Bekanntheit und die Außenwahrnehmung des Beratungsnetzwerks. Insofern sollten bereits bestehende Aktivitäten zu einer stärkeren Vereinheitlichung des Auftritts (z.B. durch Flyer oder durch die Webpräsenz) fortgeführt werden. Dazu sollten ggf. Verantwortlichkeiten und Ressourcenfragen gemeinsam zwischen aktionsverantwortlichem Fachreferat, der Verwaltungsbehörde, dem KoFW, ggf. der Investitionsbank sowie ggf. dem BMAS abgestimmt werden. Eine übergreifende Werbekampagne – die Wünsche der Träger aufgreifend – kann sicherlich die Bekanntheit des Angebots weiter stärken, sollte aber vor dem Hintergrund der notwendigen Ressourcen sorgsam erwogen werden, zumal eine direkte Auswirkung auf die Beratungszahlen vor dem Hintergrund der Erkenntnisse der Evaluierung eher unwahrscheinlich ist.