



moysies & partners
fine consulting

Endbericht

Fachevaluierung Aktion A1 – Fachkräfteservice Schleswig-Holstein

Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Arbeit, Technologie und Tourismus des Landes Schleswig-Holstein
- Referat 50, Verwaltungsbehörde ESF -
Düsternbrooker Weg 94
24105 Kiel

Hamburg, 08.09.2023



moysies & partners
Geschäftssitz Eltville
Adolfstraße 15
65343 Eltville
tel +49 6123 20801-00
fax +49 6123 20801-01
info@moysies.de

moysies & partners
Geschäftsstelle Berlin
Alt-Moabit 96a
10559 Berlin
tel +49 30 4036687-0
fax +49 30 4036687-99
info@moysies.de

moysies & partners
Geschäftsstelle Hamburg
Deichstr. 48-50
20459 Hamburg
tel +49 40 2110761-0
fax +49 40 2110761-99
info@moysies.de



Dokumenteninformationen

Fachevaluierung Aktion A1 – Fachkräfteservice Schleswig-Holstein

Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Arbeit, Technologie und Tourismus des Landes Schleswig-Holstein
- Referat 50, Verwaltungsbehörde ESF -
Düsternbrooker Weg 94
24105 Kiel

Hamburg, 08.09.2023

Ihr Ansprechpartner

Andreas Stahn
Senior Manager

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

Standort

Gesellschaftssitz Adolfstraße 15, 65343 Eltville
HRB 33186 Amtsgericht Wiesbaden
Geschäftsführung: Till Moysies, Nebojsa Djordjevic, Christian Mohser
Ust.-ID: DE287527903
Finanzamt Wiesbaden

© Die von moysies & partners in diesem Dokument verwendeten Informationen und Bilder sind urheberrechtlich geschützt. Sämtliche Rechte bleiben vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
Abbildungsverzeichnis	4
Tabellenverzeichnis	5
Abkürzungsverzeichnis	6
Zusammenfassung	7
1. Ausgangslage und Zielsetzung	11
1.1. Ziele der Untersuchung	11
1.2. Methodisches Vorgehen	12
2. Die Aktion A1 im ESF+ Schleswig-Holstein - Überblick	15
2.1. Programmansatz	15
2.2. Erkenntnisse aus Vorevaluierungen	17
3. Empirische Analyse	18
3.1. Service- und Vernetzungsstelle: Aufgabenprofil	18
3.2. Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung	19
3.2.1. Entwicklung der Beratungszahlen, Ausgestaltung und Zugang	20
3.2.2. Folgemaßnahmen der beratenen Unternehmen, Nutzen und Zufriedenheit	24
3.2.3. Ursachen und Handlungsmöglichkeiten aus Sicht der Berater/innen	27
3.2.4. Einschätzungen zur Bedarfsrelevanz	28
4. Gesamtbewertung	34
4.1. Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse und Bewertung	34
4.2. Empfehlungen	35
Anlagen	37
I. Ergebnisprotokoll Workshop Fachkräfteservice Koordinierungsstelle vom 10. Juni 2022	37
II. Ergebnisprotokoll Workshop Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung vom 14. Juni 2022	37

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Mehrfachinanspruchnahme, Quelle: Befragung der beratenen Unternehmen, (n=47)	21
Abbildung 2:	Mehrfachinanspruchnahme, Quelle: Befragung der beratenen Unternehmen, (n=47)	22
Abbildung 3:	Anzahl der Termine, Quelle: Befragung der beratenen Unternehmen, (n=47)	22
Abbildung 4:	Kenntnisnahme des Beratungsnetzwerks, Quelle: Befragung der beratenen Unternehmen, (n=47)	23
Abbildung 5:	Branchenzuordnung, n=545, Quelle: eigene Berechnung auf Basis des ESF-Monitorings (Stand: 12.07.2023, berücksichtigt wurden erfasste Beratungsfälle bis zum 30.06.2023)	23
Abbildung 6:	Motivation zur Inanspruchnahme der Beratung, Quelle: Befragung der beratenen Unternehmen, (n=47).....	24
Abbildung 7:	Beratungsthemen, Quelle: eigene Berechnung auf Basis des ESF-Monitorings (Stand: 12.07.2023, berücksichtigt wurden erfasste Beratungsfälle bis zum 30.06.2023)	25
Abbildung 8:	Folgemaßnahmen aufgliedert nach Art, Quelle: eigene Berechnung auf Basis des ESF-Monitorings (Stand: 12.07.2023, berücksichtigt wurden erfasste Beratungsfälle bis zum 30.06.2023)	25
Abbildung 9:	Zufriedenheit der Beratenen mit der Ausgestaltung der Beratung, Quelle: Befragung der beratenen Unternehmen, (n=47)	26
Abbildung 10:	Nutzen der Beratung, Quelle: Befragung der beratenen Unternehmen, (n=47)	26
Abbildung 11:	Derzeitiger Aufwand zur Gewinnung neuer Fachkräfte, Quelle: Befragung der Geschäftsführer/innen, (n=47).....	29
Abbildung 12:	Herausforderungen im Unternehmen, Quelle: Befragung der Geschäftsführer/innen, (n=47)	29
Abbildung 13:	Auswirkungen des Fachkräftemangels, Quelle: Befragung der Geschäftsführer/innen, (n=49)	30
Abbildung 14:	Ursachen der Herausforderungen, Quelle: Befragung der Geschäftsführer/innen, (n=48) ..	30
Abbildung 15:	Umgang mit den Herausforderungen, Quelle: Befragung der Geschäftsführer/innen, (n=48)	31
Abbildung 17:	Unterstützungsstellen, Quelle: Befragung der Geschäftsführer/innen, (n=46)	32
Abbildung 18:	Information über Unterstützungsangebote, Quelle: Befragung der Geschäftsführer/innen, (n=47)	32
Abbildung 19:	Kenntnis zu bestehenden Angeboten, Quelle: Befragung der Geschäftsführer/innen, (n=48)	33



Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Eckpunkte des abgestimmten Evaluierungskonzeptes und Anpassungen.....	15
Tabelle 2:	Entwicklung der Beratungszahlen in ausgewählten Zeiträumen, Quelle: eigene Berechnung auf Basis des ESF-Monitorings (Stand: 12.07.2023, berücksichtigt wurden erfasste Beratungsfälle bis zum 30.06.2023)	20
Tabelle 3:	Förderliche und hemmende Faktoren aus Angebots- und Marktsicht , Quelle: Workshop der Berater/innen am 14. Juni 2022	27

Abkürzungsverzeichnis

BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
ESF+	Europäischer Sozialfonds Plus
FI.SH	Fachkräfteinitiative Schleswig-Holstein
IB.SH	Investitionsbank Schleswig-Holstein
KoFW	Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung und Weiterbildung Schleswig-Holstein
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
OP	Operationelles Programm
uW:M	unternehmensWert:Mensch
VB ESF	Verwaltungsbehörde Europäischer Sozialfonds
VZÄ	Vollzeitäquivalent



Zusammenfassung

Die Fachevaluierung der Aktion A1 – Fachkräfteservice Schleswig-Holstein & Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung ist gemäß des Evaluierungsplans des ESF+ des Landes Schleswig-Holstein eine der zwei vorgesehenen aktionsbezogenen Durchführungs- bzw. Fachevaluierungen. Im Mittelpunkt der Untersuchung sollte die neu etablierte Service- und Vernetzungsstelle – der Fachkräfteservice – stehen und eine Einschätzung zur Implementierung und möglichen frühen Anpassungserfordernissen vorgenommen werden.

Die Fachevaluierung erfolgte auf Basis eines abgestimmten Evaluierungskonzepts, in dem die leitenden Fragestellungen und Methoden der Untersuchung konkretisiert wurden. Im Verlauf der Evaluierung wurden jedoch gemeinsam mit dem zuständigen aktionsverantwortlichen Fachreferat aus verschiedenen Gründen Anpassungen vorgenommen, unter anderem, da der Träger des Fachkräfteservices und dessen Kooperationspartner die Aufgabe nicht fortführen wollten. Gleichzeitig wies das bereits in der vorangegangenen Förderperiode etablierte Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung in der neuen Förderperiode eine zu geringe Zielgruppenreichung auf.

Die Basis für die im Wesentlichen zweigeteilte empirische Analyse bildeten die einschlägigen Rechtsgrundlagen, Berichte aus Vorevaluationen sowie Workshops und Befragungen. Für den Teil der Analyse des Fachkräfteservice wurde ein Workshop mit den Projektleitungen der Träger und Vertreter/innen des Wirtschaftsministeriums zum Aufgabenprofil durchgeführt. Ein zweiter, zeitversetzter Workshop zur Implementation und Zielerreichung musste aus oben genannten Gründen entfallen. In Bezug auf das Beratungsnetzwerk wurden die vorhandenen Beratungsprotokolle der Investitionsbank Schleswig-Holstein zu Quantität und Ausgestaltung der Beratungen ausgewertet. Zudem wurden beratene Unternehmen mittels Online-Befragung zu ihrer Zufriedenheit und zum Nutzen der Beratung befragt. In einem Workshop mit den Berater/innen und Vertreter/innen des Ministeriums wurden Gründe für die zu geringe Zahl an beratenen Unternehmen und Anpassungsmöglichkeiten erörtert. Schließlich wurde eine Befragung zufällig ausgewählter Unternehmen aus Branchen mit besonders ausgeprägter Betroffenheit von Fachkräftemangel durchgeführt, um die Bedarfsrelevanz des Angebotes besser einordnen zu können.

Insgesamt erbringt die Evaluierung einen Befund, der die Notwendigkeit einer grundsätzlicheren Befassung mit der gegebenen Ausgestaltung der Förderung nahelegt. Die Untersuchungsergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Bislang ist es nicht gelungen, die Service- und Vernetzungsstelle – den Fachkräfteservice Schleswig-Holstein – zu etablieren. Der Träger und dessen Kooperationspartner haben sich gegen eine Fortführung entschieden, ein neuer Träger konnte nicht gewonnen werden. Das Fehlen dieses Leuchtturms in der Förderung führt dazu, dass die Aktion A1 insgesamt ihre Potenziale hinsichtlich Sichtbarkeit und Vernetzung nicht realisieren kann. Gleichzeitig entfallen damit wichtige Leistungen für das Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung. Hier geht es insbesondere um die Übernahme zentraler Aufgaben, wie die Erstanlaufstellenfunktion, die Koordination und Vereinheitlichung des Auftrites, Maßnahmen zur Verbesserung der Bekanntheit und die Recherche und Bereitstellung für die Beratung wichtiger Informationen, um nur einige zu nennen.

Die bisherige Bilanz des Beratungsnetzwerkes Fachkräftesicherung in der Förderperiode 2021 – 2027 fällt durchmischt aus. Besonders problematisch ist, dass die bereits abgesenkten Zielberatungszahlen nach Aufhebung der Beschränkungen der COVID-19-Pandemie aktuell nicht erreicht werden. Die Ansprache und Gewinnung von Unternehmen für das Beratungsangebot binden weiterhin einen hohen Teil der Kapazitäten der Berater/innen. Es konnten kaum Effizienzgewinne aus der Verstetigung des Angebotes erzielt werden. Die Relation der Nutzung von Kapazitäten für Akquise und der Nutzung für die eigentliche Beratung ist problematisch.



Die zu geringe Inanspruchnahme der Beratungen liegt nicht zwingend an einer grundsätzlich fehlenden Attraktivität. Die Befragung zufällig gewählter KMU aus Branchen, die von großen Fach-, Arbeits- und Nachwuchskräfte sorgen geprägt sind, deutet darauf hin, dass das Angebot kaum bekannt ist. Die Befunde der Untersuchung zeigen, dass dies unter anderem auf die vorhandene und ausgelebte Träger- und Beratungsstellenheterogenität und einen geringen Integrationsgrad im Netzwerk zurückzuführen ist. Zudem legt die Schlussfolgerung nahe, dass die Ansprachebemühungen der Berater/innen angesichts der zur Verfügung stehenden Personalkapazitäten wenig effizient und effektiv sind. Die befragten Unternehmen aus Fokusbranchen würden ein Beratungsangebot wie gegeben in der Mehrheit zumindest tendenziell als hilfreich empfinden. Die wenigen, die es kennen, haben es aber auch kaum in Anspruch genommen. Insgesamt deutet dies darauf hin, dass zwar ein ausreichend großes Zielgruppenpotenzial da wäre, die Aufwand-Nutzen-Rechnung der potenziellen Nutzer aber am Ende doch zu negativ ausfällt, um von sich aus die Beratungen nachzufragen. Es ist anzunehmen, dass eine verbesserte allgemeine Öffentlichkeitsarbeit diese Grundproblematik nur in Teilen auflösen könnte. Die Berater/innen blieben aber in einer Schlüsselfunktion für die Direktansprache und hier ist die Erfolgsrate insgesamt zu niedrig.

Demgegenüber steht eine in den betrachteten Facetten große Beratungsqualität. Das ESF-Monitoring zeigt, dass die Beratung bei den meisten Unternehmen Folgeaktivitäten auslöst, die Zielquote des Programms wird übertroffen. Befragte Unternehmen äußern sich zufrieden, sehen einen erzielten Nutzen für ihre eigenen Anpassungsstrategien und auch Format und Ausgestaltung der Beratung erscheinen stimmig. Eine relevante Zahl von Nutzer/innen (vorsichtig geschätzt ~20 Prozent) nehmen über die Zeit das Angebot mehrfach in Anspruch. Dies senkt zwar die Breitenwirksamkeit weiter und bindet zusätzlich Kapazitäten der Berater/innen, ein großes „Dunkelfeld“ hinsichtlich der nicht erfassten „Intensität“ der Beratungen und der korrespondierenden Aufwände der Berater/innen lässt sich aber nicht ausmachen.

In der Gesamtschau lässt sich schlussfolgern, dass – in optimaler Ausgestaltung – das Beratungsnetzwerk ein wichtiger Baustein in den Bemühungen des Landes Schleswig-Holstein, die Wirtschaft bei der Anpassung an den demografischen Wandel zu unterstützen, sein könnte. Die vorhandenen Potenziale werden aber in zu geringem Maße realisiert. Durch die vorhandenen Schwierigkeiten, die Service- und Vernetzungsstelle zu etablieren, werden zudem die Möglichkeiten zur Beeinflussung der als relevant erachteten Faktoren (einheitlicher Auftritt, Erstansprechpartnerfunktion, Koordinierungs- und Integrationsleistungen für das Netzwerk) beschränkt.

Aus den dargelegten Befunden und Bewertungen leiten sich keine einfachen Empfehlungen ab, die auf klar zu benennende, isolierte Problemstellungen in einem sonst gut funktionierenden System gerichtet werden können. Die Untersuchung zeigt insgesamt eine Schiefelage in der Aktion A1 an, die einer grundsätzlicheren Befassung bedarf. Vor diesem Hintergrund werden folgende (Anpassungs-)Szenarien erörtert und bewertet:

- **Basisisszenario (Fortschreibung des Ist-Zustandes):** Das Szenario beinhaltet eine Fortsetzung der Förderung des Beratungsnetzwerks mit geringerer Personalausstattung und ohne eine Service- und Vernetzungsstelle. Regelmäßige Koordinierungstreffen mit den Berater/innen finden statt und es werden Maßnahmen zu einer systematischeren, effizienteren und effektiveren Ansprache von Unternehmen diskutiert.

Bewertung: Durch das beschriebene Basisisszenario sind leichte Verbesserungen in Bezug auf die Ansprache und damit Effizienz und Effektivität denkbar. Mit den angegebenen Kapazitäten bliebe das Angebot ein „Nischenangebot“ für Unternehmen, die eine solche Unterstützung suchen und Kenntnis vom Angebot erlangt haben. In Bezug auf die Bedeutung des Themas für das Land und die Landespolitik bliebe die Relevanz des Beratungsnetzwerks gering.

- **Anpassungsszenario I (Optimale Ausgestaltung des Netzwerks):** Es erfolgt eine Etablierung der Service- und Vernetzungsstelle als sichtbarer Anlaufpunkt und Akteur in Fachkräftesicherungsfragen. Sie entwickelt zudem



Lösungsansätze für schwierige Themen im Beratungsnetzwerk, wie Fragen der Arbeitsteilung und der Unternehmensansprache. Die geplante Beratungskapazität wird durch die Berater/innen ausgeschöpft. Der notwendige Veränderungsprozess wird aktiv durch das aktionsverantwortliche Fachreferat begleitet.

Bewertung: Im Anpassungsszenario I ist eine Stärkung der Sichtbarkeit der Bemühungen des Landes denkbar, die Unternehmen in Fachkräftesicherungsfragen zu unterstützen. Durch eine größere Bekanntheit des Angebots sind leichte Verbesserungen in Bezug auf die Ansprache und damit Effizienz und Effektivität des Kapazitätseinsatzes denkbar. Die Breitenwirksamkeit steigt, so dass das Angebot einen spürbaren Effekt in der Wirtschaft Schleswig-Holsteins hinterlässt. In Bezug auf die Bedeutung des Themas für das Land und die Landespolitik fiele die Relevanz des Beratungsnetzwerks weiterhin begrenzt aus.

- **Anpassungsszenario II (Erwägung von Förderalternativen):** Als potenzielle Förderalternativen werden drei Möglichkeiten diskutiert und bewertet:
 - **Etablierung der Service- und Vernetzungsstelle mit anderem Auftrag:** Es erfolgt die Einrichtung eines Servicebüros für Unternehmen mit telefonischer Beratung/Verweisberatung. Begleitend wird ein Internetauftritt mit praktischen Informationen für Unternehmen aufgebaut. Gemeinsam mit Kammern und Berufsverbänden werden geeignete Formate zur Information von Unternehmen entwickelt.

Bewertung: Eine alleinstehende Servicestelle könnte die Informationen und Angebote besser bündeln und gezielter an die Wirtschaft herantragen. Ein großer Teil der in der Untersuchung befragten Unternehmen gibt an, Informationen vor allem im Internet zu beziehen. Ein landesweites Informations- und Beratungsangebot würde diese Bedarfe adressieren. Eine reine Verbesserung der Informationslage und telefonische Kurzberatungen beinhalten einen geringen Impuls, große Änderungen hinsichtlich der Anpassungskapazität sind nicht realistisch.
 - **Fortführung eines angepassten uW:M-Programms auf Landesebene (tiefergehende Beratungen):** Die Möglichkeit sieht die Bildung eines landesweiten Pools an qualifizierten Prozessberater/innen vor. Für die Inanspruchnahme würden an die Unternehmen Beratungschecks ausgestellt werden.

Bewertung: Tiefergehende Beratungen beinhalten einen größeren Impuls für die Unternehmen. An der Beratung teilnehmende Unternehmen könnten ihre Anpassungsfähigkeit an den Wandel in erheblichem Maße durch das Angebot verbessern. Die Kosten einer Beratung wären vergleichsweise hoch.
 - **Erörterung der Potenziale von Modellprojekten im Kontext der Einarbeitung und Qualifizierung von Quereinsteiger/innen und/oder ausländischen Fach-, Arbeits- und Nachwuchskräften:** Gemeinsam werden im ersten Schritt mit der Regionaldirektion der BA, kommunalen Vertretern und Branchenverbänden Förderlücken und -potenziale identifiziert. Identifizierte Förderpotenziale werden dann im Rahmen von Ideenwettbewerben ausgeschrieben und es erfolgt eine Förderung von Modellprojekten.

Bewertung: Es besteht eine erhebliche Nachfrage in besonders vom Fach-, Arbeits- und Nachwuchskräfte-mangel betroffenen Branchen bezüglich der Rekrutierung von „fachfremden“ Erwerbspersonen. Dazu kommen rechtliche und praktische Fragestellungen bei der Beschäftigung von Quereinsteiger/innen, Geflüchteten und Ausländer/innen. Die Förderung von Modellprojekten könnte dazu dienen, geeignete Lösungsansätze zu entwickeln, um Unternehmen bei der Rekrutierung, Einstellung und Qualifizierung von „fachfremden“ Erwerbspersonen zu unterstützen.

Ausgehend von den dargestellten Möglichkeiten hält die Evaluation das Basisszenario allenfalls für ein Übergangsszenario. Bezüglich des Anpassungsszenario I ist – unter Einbezug der bisherigen Erfahrungen – zu überlegen, inwiefern der notwendige Rahmen überhaupt wie beschrieben ausgestaltet werden kann. Hier wäre in jedem Fall eine sehr aktive Rolle des Wirtschaftsministeriums notwendig, um die entsprechenden Strukturen nachhaltig zu implementieren. Das Anpassungsszenario II erlaubt hingegen sehr unterschiedliche Möglichkeiten beziehungsweise

Förderalternativen – die ganz im Sinne des ESF+ – erprobt werden könnten. Diese wären auch anschlussfähig an die vorhandene Programmarchitektur (hier insbesondere in der untersuchten Aktion, der Aktion A2 Branchenspezifische Qualifizierungsvorhaben oder C1 Innovative Wege in Beschäftigung).



1. Ausgangslage und Zielsetzung

1.1. Ziele der Untersuchung

Im Evaluierungsplan für den ESF+ des Landes Schleswig-Holstein sind zwei aktionsbezogene Durchführungs- beziehungsweise Fachevaluierungen vorgesehen. Die erste der beiden sollte der Aktion A1 – Fachkräfteservice Schleswig-Holstein & Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung gewidmet sein. Da die landesweite Service- und Vernetzungsstelle ein neuer Förderbestandteil des Landesprogramm Arbeit ist, sollte die Evaluierung den Fachkräfteservice fokussieren. Diese Schwerpunktsetzung fand entsprechend ihren Niederschlag im Evaluierungskonzept. Im Verlauf der Evaluierung wurden jedoch gemeinsam mit dem zuständigen aktionsverantwortlichen Fachreferat aus verschiedenen Gründen Anpassungen vorgenommen, dazu gehörten insbesondere:

- Die Beendigung der Förderung der Service- und Vernetzungsstelle durch die Aufgabe der Träger im Untersuchungszeitraum.
- Die in Bezug auf die realisierten Beratungszahlen relativ geringe Performanz des Beratungsnetzwerkes, die eine intensivere Beschäftigung mit den Ursachen und Lösungspotenzialen erforderte.

Vor diesem Hintergrund traten einzelne ursprünglich geplante Bausteine der Untersuchung in den Hintergrund beziehungsweise konnten in Teilen nicht durchgeführt werden, andere bekamen hingegen eine deutlich größere Relevanz und wurde auch methodisch stärker untersucht. Der initial geplante Untersuchungsfokus umfasste vor allem folgende Themen:

- 1) Ziele und Aufgaben der Servicestelle und Ausgestaltung der Zusammenarbeit der Servicestelle mit dem Beratungsnetzwerk
- 2) Entwicklung des Beratungsnetzwerkes, festzustellende Herausforderungen sowie Nutzen und Zufriedenheit aus Sicht der beratenen KMU
- 3) Entwicklung des Leistungsprofils der Servicestelle, der Zielerreichung sowie Ermittlung von Entwicklungspotenzialen.

Aufgrund des Wechsels der Träger der Service- und Vernetzungsstelle wurde auf Teil 3 der Untersuchung verzichtet. Anstelle dessen wurden die auch nach Wegfall der Beschränkungen durch die COVID-19-Pandemie auffällig niedrig bleibenden Beratungszahlen zum Anlass genommen, die Ursachen und Lösungsmöglichkeiten stärker in den Blick zu nehmen. Vor diesem Hintergrund wurde der Teil 2 der Untersuchung erweitert:

- 2a) Entwicklung des Beratungsnetzwerkes, festzustellende Herausforderungen sowie Nutzen und Zufriedenheit aus Sicht der beratenen KMU
- 2b) Bekanntheit und Eignung dieses und ggf. anderer Ansätze zur Fachkräftesicherung

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 Aktion A1 – Fachkräfteservice Schleswig-Holstein & Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung war ursprünglich ein Untersuchungsrahmen festgelegt, der qualitative und quantitative methodische Zugänge nutzt.

Im Vordergrund stand die Entwicklung der Service- und Vernetzungsstelle – hier sollte die Evaluierung einen begleitenden Charakter mit deutlichen formativen Elementen einnehmen. Vor diesem Hintergrund wurde vorgesehen, gemeinsam mit den Ansprechpartner/innen des aktionsverantwortlichen Ministeriums, der Verwaltungsbehörde und den Trägern der Servicestelle, beziehungsweise den Projektleiter/innen das Aufgabenprofil zu schärfen und Ziele für die darauffolgenden 6-9 Monate zu entwickeln, anhand derer die Entwicklung der Servicestelle bewertet werden könne. Dies sollte vor allem im Rahmen von Workshops erfolgen. Aufgrund der Entscheidung der Träger der Service- und Vernetzungsstelle im Untersuchungszeitraum, das Engagement zu beenden, konnten zwar die Fundamente für ein Aufgaben- und Leistungsprofil herausgearbeitet werden, eine Erfolgsbewertung ließ sich jedoch nicht durchführen.

Der zweite Untersuchungsfokus – die Entwicklung des Beratungsnetzwerkes und der Beratungsqualität – sollte zunächst im Wesentlichen nur eine Fortschreibung und Aktualisierung der Fragestellungen und Erkenntnisse der Fachevaluierung 2016 sowie Wirkungsevaluierung 2018 beinhalten. Dieser Fokus wurde jedoch deutlich erweitert vor dem Hintergrund anhaltend zu niedriger Beratungszahlen. Kombiniert wurden qualitative und quantitative Ansätze. Zum einen wurde auch hier ein Workshop mit Verantwortlichen des Ministeriums sowie Berater/innen zur Entwicklung des Netzwerkes und aktuellen Herausforderungen sowie – spiegelbildlich – zur auszugestaltenden Schnittstelle zur Servicestelle durchgeführt. Zum anderen wurde durch statistische Auswertung der ESF-Monitoring-Daten sowie der Ergebnisse einer Befragung partizipierender Unternehmen die Beratungsqualität eingeschätzt. Schließlich erfolgte eine Befragung von Geschäftsführungen zufällig gewählter KMU aus drei Branchen mit bekannten Fach- beziehungsweise Arbeitskräftesicherungsproblemen¹, um die Bedarfsrelevanz des Beratungsnetzwerkes besser einschätzen zu können.

Im Einzelnen liegen der Analyse laut Evaluierungskonzept folgende Eckpunkte zu Grunde (neue Teile kursiv / entfallene Teile) durchgestrichen:

Untersuchungsgegenstand lt. Bewertungsplan	Aktion Fachkräfteservice Schleswig-Holstein <ul style="list-style-type: none">• Wie wird die landesweite Service- und Vernetzungsstelle von den Unternehmen in Anspruch genommen?• Welches sind die Schwerpunkte der Erstberatung von AG und AN? Gibt es aus den bisherigen Erfahrungen Ansatzpunkte für eine Weiterentwicklung? <p>Der tatsächliche Inhalt der Fachevaluierung ist abhängig vom Umsetzungsstand/Zielwerterreichung der einzelnen Aktionen. Basis der Evaluierung sind</p>
---	--

¹ Fachkräfte werden im Folgenden als Personen mit einem anerkannten Berufsabschluss verstanden. Die Engführung nur auf den so definierten Personenkreis wird der Problematik im Land Schleswig-Holstein nicht vollständig gerecht. In einigen Branchen, z.B. im für Schleswig-Holstein wichtigen Hotel- und Gaststättengewerbe, sind nicht nur Fachkräfte rar, sondern auch Arbeitskräfte, die keine Fachausbildung aufweisen. Im Folgenden werden daher beide Personenkreise benannt bzw. wird der Begriff Arbeitskräfte auf beide Personenkreise angewendet. Daneben verweisen wir mit dem Begriff Nachwuchskräfte auf die ebenso wachsenden Schwierigkeiten Ausbildungsplätze zu besetzen.



	die Monitoring-Daten der zwischengeschalteten Stelle sowie die Beratungsberichte der Fachkräfteberater.
Hintergrund / Begründung der Evaluierung lt. Bewertungsplan	Neu in diesem Förderangebot ist die landesweite Service- und Vernetzungsstelle. Die Implementierung dieses Angebotes ist dadurch von besonderer Relevanz.
Untersuchungsgegenstand nach Rücksprache mit AV / VB	<p>Die ausgelaufene Förderung des Beratungsnetzwerks Fachkräftesicherung in der Förderperiode 2014 – 2020 weist im Durchschnitt eine zu geringe Zielerreichung hinsichtlich der Zahl der Beratungsfälle auf. Insbesondere in den letzten beiden Jahren haben die Beratungszahlen stark abgenommen. Das Beratungsnetzwerk besitzt damit eine zu geringe Breitenwirksamkeit und Sichtbarkeit sowie eine geringe Kosteneffizienz. Vor diesem Hintergrund soll sich der Fokus der frühzeitigen Fachevaluierung insbesondere auf die Bewertung von Anpassungen zur nachhaltigen Verbesserung der Zielerreichung richten.</p> <p>Weiterhin besteht die Frage der Aufstellung und Ausrichtung des landesweiten Fachkräfteservices. Hier gilt es insbesondere zu untersuchen, welche unterstützenden und koordinierenden Funktionen wahrgenommen werden sollen.</p> <p>Die Evaluierung soll sich – als Besonderheit – über den ersten Bewilligungszeitraum erstrecken und als begleitende Evaluierung angelegt sein. Dies beinhaltet im Kern, dass die Evaluierung den partizipativ angelegten Prozess der Ziel- und Maßnahmenplanung begleitet und diese zur Grundlage der Bewertung macht. Ähnliches gilt für die Formulierung der Leistungs- und Tätigkeitsschwerpunkte des Fachkräfteservices.</p> <p><i>Nachträglich zusätzlich vereinbart wurde die Gewinnung einer Einschätzung zur Bedarfsrelevanz des Beratungsangebotes unter Einbezug von KMU, die bislang nicht an der Förderung teilgenommen haben. Dies sollte helfen, die Ursachen für die bislang hinter den Erwartungen zurückbleibende Inanspruchnahme zu ermitteln.</i></p>
Abgestimmte Evaluierungsfragen	<p><u>Teil 1: Aufgaben und Ziele Fachkräfteservice Schleswig-Holstein</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Welche Erwartungen hat das Land an den Fachkräfteservice?• Wie ist der Fachkräfteservice Schleswig-Holstein ausgestattet?• Welches Aufgabenprofil / Leistungsspektrum besitzt der Fachkräfteservice für das erste Jahr?• Woran kann der Erfolg bemessen werden (quantitativ / qualitativ)?• Welche Leistungen kann der Fachkräfteservice für das Beratungsnetzwerk übernehmen? <p><u>Teil 2: Entwicklung Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Welche Ursachen für die geringe Performanz des Beratungsnetzwerks können ermittelt werden?<ul style="list-style-type: none">- Sensibilisierung & Ansprache der Betriebe- Inhalte und Formate der Beratungen- Landesweite Unterstützung / Sichtbarkeit



- Welche Potenziale zur Vergrößerung der Zielerreichung bestehen?
- Welche konkreten Maßnahmen in welcher Verantwortlichkeit können die Zielerreichung erhöhen?
- Welche Rolle und Verantwortlichkeiten sollen der Fachkräfteservice und das Land haben?
- Welcher Zielerreichungsgrad wurde erreicht?
- Empfiehlt sich die Fortführung des Netzwerkes in gegebener Form mit oder ohne Anpassungen?
- Sollten alternative Fördermodelle zur Unterstützung der Wirtschaft Schleswig-Holsteins in Fragen der Fachkräftesicherung erwogen werden?

Teil 3: Entwicklung des Leistungsprofils der Service- und Vernetzungsstelle und Zielerreichung

- ~~Welche wesentlichen Leistungen / Aufgaben hat der Fachkräfteservice übernommen?~~
- ~~Wurden die Zielstellungen erreicht?~~
- ~~Welche weiteren Entwicklungspotenziale / Aufgabenfelder müssen erschlossen werden?~~

Vorgehensweise

Das Vorgehen berücksichtigt den begleitenden Charakter in der Evaluierung und gliedert sich grob in zwei Phasen.

Phase I: (Q2 2022)

- Differenzierte Auswertung der Monitoring-Daten der auslaufenden Förderperiode
 - Wahrnehmung des Beratungsangebots nach Trägern
 - Gegenstand der Beratungen
 - Folgemaßnahmen
- Mitwirkung an einem Workshop mit den Beraterinnen und Beratern
 - Zielformulierung und Unterstützungsmaßnahmen
- Mitwirkung an einem Workshop mit dem Fachkräfteservice
 - Definition Aufgabenprofil, Unterstützungsleistungen Beratungsnetzwerk und Zielformulierung

Phase II: (~~Q1~~Q2 2023)

- Differenzierte Auswertung der Monitoring-Daten der aktuellen Förderperiode
 - Wahrnehmung des Angebots nach Trägern
 - Gegenstand der Beratungen
 - Folgemaßnahmen
 - Analyse und Bewertung der Veränderungen
- ~~Anschlussworkshop und Beratern zur Erörterung des Erfolgs hinsichtlich Zielen und Maßnahmen~~
- ~~Ggf. ergänzend Fachgespräch mit dem Fachkräfteservice~~
- Ermittlung von Zufriedenheit und Nutzen von KMU, die das Beratungsangebot in Anspruch genommen haben (~~hier auch zu möglichen alternativen Unterstützungsformen~~) auf Basis von Befragungsdaten



	<ul style="list-style-type: none">• <i>Analyse von Einschätzungen von Geschäftsführungen zufällig gewählter KMU in Branchen mit bekannt starkem Fach- und Arbeitskräftemangel (Handwerk, Gastronomie, Pflege) auf Basis von Befragungsdaten</i>• Gesamtbewertung und Formulierung von Empfehlungen
Geplante Erhebungen / Auswertungen	<p>Die Evaluierung sollte im Sinne einer 360° Evaluation gleichermaßen die Perspektiven von Auftraggeber, Zuwendungsempfängern und von Unternehmen berücksichtigen.</p> <p>Zusammenfassend sind folgende Erhebungen vorgesehen:</p> <ul style="list-style-type: none">• 1 Fachgespräch mit dem aktionsverantwortlichen Fachreferat im Vorfeld der Untersuchung• Dokumentenanalyse (z.B. OP, Förderkriterien, sonstige Dokumente)• Auswertung und Analyse der Daten aus dem Monitoring zu zwei Zeitpunkten• Insgesamt 2 \pm Workshops mit den Berater/innen bzw. dem Fachkräfteservice• 2 \pm Online-Befragungen von <i>partizipierenden und nicht partizipierenden</i> KMU• 1 Fachgespräch mit der Aktionsverantwortlichen/ Verwaltungsbehörde zur Gesamtbewertung und Anpassungsnotwendigkeiten

Tabelle 1: Eckpunkte des abgestimmten Evaluierungskonzeptes und Anpassungen

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

2.1. Programmansatz

Die Aktion A1 – Fachkräfteservice Schleswig-Holstein & Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung ist als eine von zwei Aktionen dem Spezifischen Ziel d) „Förderung der Anpassung von Arbeitskräften, Unternehmen und Unternehmern an den Wandel, Förderung eines aktiven und gesunden Alterns sowie einer gesunden und angemessenen Arbeitsumgebung, die Gesundheitsrisiken Rechnung trägt“ zugeordnet. Für die Aktion A1 stehen laut indikativer Finanzplanung des Programms 4,63 Mio. Euro aus ESF-Mitteln bereit. An der gesamten Finanzplanung hat die Aktion A 1 einen Anteil von rund 5 Prozent. Rechtgrundlagen der Förderung sind unter anderem:

- die Rahmenrichtlinie des Arbeitsmarktprogramms des Landes Schleswig-Holstein - Förderperiode 2021 – 2027 des ESF+ vom 16.04.2021, zuletzt geändert am 02.08. 2022.
- die Ergänzenden Förderkriterien für das „Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung“ in den jeweils aktuellen Fassungen.
- die Ergänzenden Förderkriterien für den „Fachkräfteservice Schleswig-Holstein“ in den jeweils aktuellen Fassungen.
- die Verwaltungsvorschriften zu § 44 Landeshaushaltsordnung i. V. m. den Allgemeinen Nebenbestimmungen zu § 44 LHO.



Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung

Die zweigeteilte Förderung führt einerseits mit dem Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung einen Ansatz der Förderperiode 2014 – 2020 fort. Vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels sollen Fachkräfteberater/innen laut den Förderkriterien kleine und mittlere Unternehmen in Schleswig-Holstein bei der Fachkräftesicherung unterstützen. Dazu kontaktieren sie Betriebe und sollen diese für die Notwendigkeit von Anpassungsmaßnahmen in Hinblick auf die langfristigen Folgen von Demografie und Strukturwandel, aber auch die Auswirkungen der Corona-Pandemie sensibilisieren. Besprochen werden können 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 auch vor dem Hintergrund der Digitalisierung, familienfreundliche Personalpolitik, betriebliches Gesundheitsmanagement, insbesondere Erhalt und Ausbau der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer, Arbeitsorganisation, Personalführung und Betriebsklima sowie Chancengleichheit und Diversity, insbesondere 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. Impulsgebend soll zudem zur Fachkräftegewinnung aus dem EU-Ausland und im Rahmen des neuen Fachkräfteeinwanderungsgesetzes (Drittstaaten) beraten werden. Es sollen erste Informationen an die Unternehmen weitergegeben werden und bei Bedarf der Verweis auf die zuständigen Stellen in Schleswig-Holstein erfolgen. Schließlich sollen die geförderten Beratungsstellen die Erstberatung für das ESF-Programm „unternehmensWert: Mensch“ sowie Beratungen für das Programm „unternehmensWert:Mensch plus“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) durchführen.

Nach den Ergänzenden Förderkriterien für das Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung vom 01.08.2022 werden Personalkosten, indirekte Kosten beziehungsweise Gemeinkosten und Sachkosten von Trägern mit Sitz oder Betriebsstätte in Schleswig-Holstein für bis zu 10 Vollzeitäquivalente (VZÄ) gefördert. Um eine gleichmäßige Angebotserbringung in der Fläche zu gewährleisten, definieren die Förderkriterien drei Planungsräume und ordnen diesen Anteile des Soll-Arbeitszeitvolumens zu. In der Programmlaufzeit sollen insgesamt 4.900 KMU erreicht und unterstützt werden. Dies entspricht 70 beratenen Unternehmen je VZÄ und Jahr. Ziel ist es weiterhin, dass 70 Prozent der beratenden Unternehmen innerhalb von sechs Monaten weitere Schritte zur Umsetzung von Anpassungsmaßnahmen durchführen. Dazu zählen sowohl strukturelle oder organisatorische Veränderungen in den Betrieben als auch die tatsächliche Inanspruchnahme weitergehender Beratungs- beziehungsweise Förderangebote.

Fachkräfteservice Schleswig-Holstein

Der Fachkräfteservice Schleswig-Holstein beziehungsweise die Service- und Vernetzungsstelle sind ein neuer Teil der Förderung. Auch dieser Teil soll laut Förderkriterien dazu beitragen, die mittelständisch geprägte Wirtschaft in Schleswig-Holstein bei der Fachkräftesicherung zu unterstützen. Die Service- und Vernetzungsstelle soll dabei eine Anlaufstelle auch für Unternehmen bilden und alle Belange der Fachkräftesicherung unter dem Dach der Fachkräfteteinitiative Schleswig-Holstein (FI.SH) bündeln. Gegenstand der Förderung sind Personalkosten und Sachkosten für den Betrieb der Servicestelle durch einen Träger mit Sitz oder Betriebsstätte in Schleswig-Holstein im Umfang von bis zu 3 VZÄ. Mit diesen Personalkapazitäten sollen gemäß der Förderkriterien folgende Aufgaben wahrgenommen werden:

- Leitungs- und Netzwerkaktivitäten (bis zu 1 VZÄ): u.a. Gestaltung des öffentlichen Auftritts, Bewertung fachkräfterelevanter Informationen und Förderprogramme sowie Verantwortung fachspezifischer Veranstaltungen
- Koordination des Beratungsnetzwerks (0,5 VZÄ): u.a. Organisation von Fort- und Weiterbildungen für Fachkräfteberater/innen, einheitliche Weiterentwicklung der Beratungskompetenz, Informationsaustausch zwischen



Servicestelle und Berater/innen, Dokumentation in ProNord für das Beratungsnetzwerk sowie Koordinierung der Schnittstelle zum Bundesprogramm unternehmenswert:Mensch

- Auswertung und Analyse (0,5 VZÄ): Recherche und Aufbereitung von fachkräfterelevanten Publikationen, Erstellung und Aufbereitung von Statistiken und Zahlen, Ableitung von Handlungsempfehlungen sowie Öffentlichkeitsarbeit und Organisation und Durchführung von Veranstaltungen, Durchführung von qualitativen und quantitativen Befragungen und Analysen zur Ermittlung von Bedarfen in der Wirtschaft Schleswig-Holsteins
- Integration von ausländischen Fachkräften und Auszubildenden (0,5 VZÄ): Beratung von Unternehmen und Durchführung von Veranstaltungen.
- Verwaltungstätigkeiten (0,5 VZÄ)

Für den neu etablierten Fachkräfteservice wurden im Landesprogramm Arbeit keine quantifizierten Ziele festgelegt.

2.2. Erkenntnisse aus Vorevaluierungen

Verwertbare Erkenntnisse aus Vorevaluierungen liegen nur für das bereits länger etablierte Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung vor. Die Service- und Vernetzungsstelle sollte zwar in Teilen ähnliche Aufgaben (z.B. Netzwerkkoordination) übernehmen, die in der Vergangenheit durch das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung und Weiterbildung Schleswig-Holstein (KoFW) wahrgenommen wurden, insgesamt erscheint jedoch die Vergleichbarkeit zu gering. Hier spielt nicht zuletzt eine Rolle, dass Aufgaben, Ziele und Leistungen der neuen Servicestelle in einem formativen Prozess begleitet werden sollten (siehe dazu Kapitel 3.1).

Das Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung wurde in der Förderperiode 2014 – 2020 zu zwei unterschiedlichen Zeitpunkten untersucht – im Rahmen einer Fachevaluierung im Jahr 2015/16 und einer Wirkungsevaluierung 2018. Die wesentlichen Erkenntnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen lauteten wie folgt:

Fachevaluierung 2016

Die Fachevaluierung 2016 wurde durchgeführt vor dem Hintergrund, dass das Beratungsnetzwerk ein neues Förderangebot des Landes Schleswig-Holstein war und frühzeitig Informationen zur Durchführung gewonnen werden sollten. Die Ausgangssituation zu diesem Zeitpunkt zeigte, dass der Start des Beratungsnetzwerkes eher durchwachsen gelungen ist, nicht zuletzt vor dem Hintergrund, dass auch die Initialisierung des Bundesprogramms unternehmenswert:Mensch – für das die Fachkräfteberater/innen die Erstanlaufstelle bilden sollten - viel Aufmerksamkeit erforderte. Gleichzeitig blieben die Beratungszahlen weit hinter den Erwartungen zurück. Als Ursachen wurde seitherzeit ermittelt:

- Umfangreiche Einarbeitungsprozesse der oft neu gewonnenen Fachkräfteberater/innen, bestehende Unsicherheiten über Umfang und Inhalt der Beratungen
- eine geringe Bereitschaft von Unternehmen aus eigenem Antrieb die Beratungen nachzufragen
- daraus resultierend: hohe Aufwände für die aktive Ansprache von Unternehmen, die wiederum die potenziell für Beratungen zur Verfügung stehende Kapazität minderten
- sehr unterschiedliche Zugänge der Träger zu Unternehmen und Akquisestrategien
- vergleichsweise hohe Aufwände für die Erstberatung / Begleitung von uW:M-Fällen



Es wurde festgestellt, dass die seinerzeit erwarteten 80 Beratungsfälle je Berater/in und Jahr unter diesen Bedingungen unrealistisch sind (diese Erkenntnisse flossen unter anderem in die Zielplanung der aktuellen Förderperiode ein). Entwicklungspotenziale wurden in der Öffentlichkeitsarbeit und im übergreifenden Austausch und Wissensmanagement gesehen.

Wirkungsevaluierung 2018

Zur Wirkungsevaluierung 2018 waren die Beratungszahlen deutlich angestiegen, erreichten aber weiterhin nicht ganz das erwartete Niveau. Innerhalb des Beratungsnetzwerks war weiterhin eine erhebliche Heterogenität festzustellen. Die Beratungsqualität und Wirksamkeit in Bezug auf die beratenen Unternehmen wurden jedoch als hoch erachtet. In der deutlichen Mehrheit ergriffen die Unternehmen Anpassungsmaßnahmen in Folge der Beratung. Jenseits der weiterhin bestehenden zu geringen Breitenwirksamkeit wurden keine wesentlichen Problematiken gesehen.

3. Empirische Analyse

3.1. Service- und Vernetzungsstelle: Aufgabenprofil

Der Schwerpunkt der Evaluation sollte ursprünglich auf der Untersuchung von Aufgabenwahrnehmung und Zielerreichung der neuen Service- und Vernetzungsstelle liegen. In diesem Kontext wurde zunächst am 10. Juni 2022 ein Workshop mit dem Träger und dessen Kooperationspartner bzw. den Projektleitungen und Ansprechpartner/innen sowie verantwortlichen Personen aus dem Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Arbeit, Technologie und Tourismus durchgeführt. Ziele des Workshops waren, gemeinsam die Erwartungen und Wünsche des Zuwendungsgebers an die Förderung zu reflektieren, das Aufgaben- und Leistungsprofil der Service- und Vernetzungsstelle weiter zu schärfen, Prioritäten für die folgenden 6-12 Monate zu setzen und so die Erarbeitung eines konkreten Arbeitsplans mit messbaren Ergebnissen zu ermöglichen. Die Zielerreichung / Herausforderungen sollten 6-9 Monate später gemeinsam reflektiert werden.

Der Zuwendungsempfänger und dessen Kooperationspartner entschieden jedoch im Verlauf des Jahres, die Trägerschaft für die Service- und Vernetzungsstelle nicht fortzuführen. Zum Berichtslegungszeitpunkt wurde über eine Alternative noch nicht entschieden, so dass dieser Teil der Förderung aktuell nicht umgesetzt wird. Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden lediglich eine kurze Dokumentation der Ergebnisse zum erarbeiteten Aufgabenprofil vorgenommen. Es wird darauf hingewiesen, dass dieses Aufgabenprofil nur eingeschränkt übertragbar auf eine neue Trägerschaft wäre und einer Aktualisierung bedürfte.

Folgende Aufgaben sollten prioritär angegangen werden:

- Ausbau der Öffentlichkeitsarbeit für das Thema Fachkräftesicherung in Schleswig-Holstein durch die (Weiter-) Entwicklung des Internetauftritts und Erstellung eines Kommunikationsplanes als Grundlage für systematische Kommunikationsmaßnahmen. Der Fokus der Kommunikationsmaßnahmen sollte auf der Ansprache von KMU in Fokusbranchen liegen.
- Sichtbare Etablierung der Service- und Vernetzungsstelle als Erstanlaufstelle für KMU in Fragen der Fachkräftesicherung, dazu die Einrichtung einer Service-Hotline und die Sicherstellung der Erreichbarkeit in Kernzeiten.
- Konkretisierung der Zusammenarbeit mit dem Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung durch die Überarbeitung der Website im Hinblick auf das Beratungsnetzwerk und die Erstanlaufstellenfunktion, die Übernahme von Aufgaben für das Netzwerk wie Weiterbildungsorganisation, Sammlung und Aktualisierung von Informationen und Unterstützung bei Verwaltungsaufgaben.



- Recherche und Aufbereitung von Fachinformationen und Studien für die eigenen Informations- und Beratungsangebote für KMU und für das Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung, Erstellung von Kurzveröffentlichungen auf der Website und in Newslettern.

Im Ergebnis sollte ein Aufgaben- und Kommunikationsplan für die nächsten 6-12 Monate erstellt werden, in dem die Entwicklung der Öffentlichkeitsarbeit und der unmittelbaren Services für Unternehmen und die übergreifenden Leistungen für das Beratungsnetzwerk priorisiert werden.

3.2. Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung

Das Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung wurde, teils auf Grund der Schwierigkeiten bei der Etablierung der Service- und Vernetzungsstelle, teils wegen der zu geringen Performanz im Verlauf der Evaluation zum Kerngegenstand der Evaluierung. Insbesondere sollten Handlungsmöglichkeiten und Anpassungspotenziale hinsichtlich der (weiterhin) zu geringen Breitenwirksamkeit ermittelt werden. In diesem Kontext wurden fünf unterschiedliche methodische Zugänge miteinander kombiniert, um ein umfassendes Bild zur Situation des Beratungsnetzwerkes zu gewinnen, aber auch um alternative Förderszenarien zu identifizieren. Vor diesem Hintergrund wurde dieser Teil der Untersuchung als 360° Evaluation ausgestaltet, in der alle Beteiligten und (potenziellen) Adressaten mit einbezogen wurden. Im Einzelnen wurden folgende Erhebungen durchgeführt:

- Dokumentenanalyse: Das Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung war bereits mehrfach Gegenstand von Evaluierungen. Die entsprechenden Berichte wurden systematisch geprüft, um eine Anschlussfähigkeit hinsichtlich der Fragestellungen und Schlussfolgerungen herstellen zu können.
- Statistische Auswertung des ESF-Monitorings: In der Datenbank ProNord der IB.SH werden zu jeder Beratung Protokolldaten gespeichert, die unter anderem Aufschluss über Zeitpunkt, Ausgestaltung und Ergebnis der Beratung geben. Diese Daten liefern zudem Erkenntnisse zur Zielerreichung, zur Art der Unternehmen und zu den Inhalten der Beratung.
- Befragung der beratenen Unternehmen: Unternehmen, die in dieser Förderperiode und damit nach Aufhebung der COVID-19-Pandemie-Beschränkungen, eine Beratung in Anspruch genommen hatten, wurden nach ihrer Zufriedenheit und dem Nutzen der Beratung gefragt. Hierbei wurde auf Anschlussfähigkeit zur Wirkungsevaluierung 2018 geachtet. Angeschrieben wurden in der Online-Befragung insgesamt 279 Unternehmen mit abgeschlossenen Beratungen, beteiligt haben sich 48. Dies entspricht einer Rücklaufquote von etwa 17 Prozent.
- Workshop mit den Berater/innen des Netzwerks und Vertreter/innen des Wirtschaftsministeriums: Der Workshop diente dazu, die Herausforderungen und Schwierigkeiten bei der Umsetzung der Förderung – insbesondere mit Blick auf die Gewinnung von Unternehmen – zu beleuchten und gemeinsam zu bewerten. Er fand am 14. Juni 2022 statt.
- Befragung von Geschäftsführer/innen aus Fokusbranchen: Ziel dieser ergänzenden Befragung war es, Unternehmen zu beteiligen, die potenziell zur Zielgruppe des Beratungsangebots zählen, aber bisher nicht zwingend Kontakt zum Beratungsnetzwerk hatten. Dazu wurden mittels einer Online-Recherche systematisch öffentlich verfügbare Kontaktadressen von Geschäftsführer/innen aus Betrieben unterschiedlicher Branchen (Elektro / Sanitär, Gastronomie, ambulante Pflege) aus ganz Schleswig-Holstein ermittelt. Mit der gezielten Ansprache dieses Personenkreises sollte sichergestellt werden, dass fundierte Einschätzungen zu Personalsituation, Geschäftsentwicklung und Unterstützungsmöglichkeiten gleichermaßen getroffen werden können. Die Branchenauswahl erfolgte vor dem Hintergrund der anzunehmend großen Betroffenheit von Herausforderungen der Fachkräftesicherung sowie der Erwartung relativ kleiner Unternehmensgrößen. Von insgesamt 814 angeschriebenen Unternehmen haben sich 48 an der Befragung beteiligt, dies entspricht einer Rücklaufquote von sechs



Prozent. 90 Prozent der Antwortenden gaben an, die Geschäftsführer/innen zu sein. Bei knapp einem Drittel handelte es sich um Kleinst-unternehmen (<10 Mitarbeiter/innen), der Rest gehörte zur Kategorie der kleinen Unternehmen (<49 Mitarbeiter/innen).

Im Folgenden werden die empirischen Befunde dokumentiert und erörtert. Es wird dabei – aufgrund vorhandener sachlicher Bezüge – teils davon Abstand genommen, die Ergebnisse der einzelnen Erhebungen isoliert vorzustellen. Vielmehr wird einer aufeinander aufbauenden Argumentation gefolgt, in der zunächst die quantitative und qualitative Ist-Situation der Beratungsleistungen reflektiert wird, anschließend mögliche Ursachen erörtert werden und schließlich der „Blick von außen“ hinzugezogen wird.

3.2.1. Entwicklung der Beratungszahlen, Ausgestaltung und Zugang

Entwicklung der Beratungszahlen

Die Leistungserbringung im Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung wurde durch die COVID-19-Pandemie erheblich beeinträchtigt. Dies wird deutlich, wenn man die Entwicklung der Beratungszahlen aus der vergangenen Förderperiode im Zeitverlauf bzw. zu drei Schlüsselzeitpunkten betrachtet.

	2016	2018	2021	Erste 18 Monate der Förderperiode 2021-27
Beratene Unternehmen	326	525	427	545
davon uW:M	32	78	10	135
Zielerreichung	47%	75%	61%	52%*
Zielerreichung mit uW:M	56%	97%	64%	78%*
Dauer in Stunden	1,83	1,79	1,48	1,59
Anteil eintägig	90%	93%	94%	_**
Anteil vor Ort	95%	95%	60%	_**

* Die ermittelten Zielerreichungsgrade beziehen sich auf die rechnerische Anzahl von beratenen KMU, die laut Programmzielplanung zu diesem Zeitpunkt teilgenommen hätten haben sollen. In der neuen Förderperiode wurden die Zielwerte um 13% gesenkt, dies wurde in der Berechnung bereits berücksichtigt. Gleichzeitig muss darauf hingewiesen werden, dass die Soll-Personalausstattung von 10 VZÄ nicht durchgängig erreicht wurde und insbesondere im neuen Förderzeitraum durchschnittlich bei etwa 80% lag.

** Die notwendigen Grunddaten stehen im Monitoring der aktuellen Förderperiode nicht mehr zur Verfügung.

Tabelle 2: Entwicklung der Beratungszahlen in ausgewählten Zeiträumen, Quelle: eigene Berechnung auf Basis des ESF-Monitorings (Stand: 12.07.2023, berücksichtigt wurden erfasste Beratungsfälle bis zum 30.06.2023)

Tabelle 2 spiegelt den bereits beschriebenen schwierigen Start des Angebots im Jahr 2016 wider - anfänglich wurde hier weniger als die Hälfte der Zielzahl an Unternehmen erreicht und beraten. Im Zuge der wachsenden Sicherheit und Professionalisierung der Berater/innen wuchs die Breitenwirksamkeit bis 2018 an. Wenn einberechnet wird, dass eine uW:M-Erstberatungen bis zu dreimal so viel Zeitaufwand von den Berater/innen erfordert, wurden in dem

Jahr die Kapazitäten im durch Fachevaluierung 2016 als realistisch erachteten Maß ausgeschöpft. Im zweiten Pandemie-Jahr blieben die Zahlen hingegen deutlich hinter den gesetzten Zielzahlen zurück. Als aufsuchendes Angebot gedacht, konnten durch Kontaktbeschränkungen weniger Beratungen vor Ort realisiert werden, zudem rückten Fachkräftesicherungsfragen in diesem Zeitfenster für viele Betriebe in den Hintergrund. Für die neue Förderperiode bestand die Erwartung, dass sich die Beratungszahlen angesichts des zunehmenden Fach- und Arbeitskräftemangels und des Wegfalls der Pandemiebeschränkungen normalisieren würden.

Die ersten 18 Monate der neuen Programmlaufzeit können diese Erwartung nicht erfüllen. Obwohl die Zielzahl nunmehr 70 statt zuvor 80 Beratungen je VZÄ und Jahr berücksichtigt und Beratungen auch telefonisch und online durchgeführt werden konnten, blieb die Zahl der realisierten Beratungen deutlich hinter den Erwartungen zurück. In Teilen, jedoch nicht vollständig kann die Lücke mit der in 2022 noch hohen Zahl an aufwändigeren uW:M-Erstberatungen sowie einer geringeren Personalausstattung (durchschnittlich 8 statt 10 VZÄ) erklärt werden. Offensichtlich können jedoch kaum mehr Steigerungen aus gezielterer Ansprache, wachsender Bekanntheit oder Empfehlungen realisiert werden – schließlich entsprechen die Beratungszahlen nur etwa einer realisierten Beratung je VZÄ und Woche. Die erscheint sowohl mit Blick auf die Breitenwirksamkeit als auch die Effizienz des Angebotes problematisch.

Beratungsumfang und Ort

Da sich aus den ESF-Monitoring-Daten der aktuellen Förderperiode nur wenig Anhaltspunkte zu Dauer und Beratungsort entnehmen lassen, wurden diese Informationen im Rahmen der Befragung erhoben. Diese Angaben sollen dabei helfen, teils widersprüchliche Darstellungen aus dem Workshop des Beratungsnetzwerkes vom 14. Juni 2022 (siehe hierzu Abschnitt 3.2.3) zu plausibilisieren. Insbesondere wurde danach gefragt, wie lange die Beratungen dauerten, wie viele Termine stattfanden und ob zu einem anderen Zeitpunkt schon einmal Beratungsleistungen des Netzwerkes in Anspruch genommen wurden. Letzteres trifft laut Befragungsdaten auf 40 Prozent der Befragungsteilnehmenden zu:

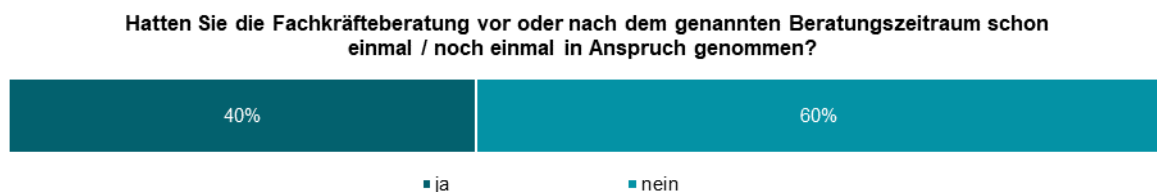


Abbildung 1: Mehrfachinanspruchnahme, Quelle: Befragung der beratenen Unternehmen (n=47)

Dieser Anteil erscheint hoch, kann aber mit Blick auf das etwa achtjährige Bestehen des Netzwerkes mit kurzen Bewilligungszeiträumen durchaus plausibel sein. Der stichprobenhafte Vergleich von einzelnen Bewilligungsscheiben lässt den Anteil auf etwa die Hälfte schätzen. Vor diesem Hintergrund ist es auch möglich, dass KMU, die stärker vom Beratungsnetzwerk profitiert haben, sich überproportional an der Befragung beteiligt haben. Ein Teil der Unternehmen nimmt das Angebot verstärkt und mehrfach wahr. Dies bedeutet im Umkehrschluss allerdings, dass die Reichweite des Netzwerkes in Bezug auf die oben dargestellten Beratungszahlen geringer ist, da einige Unternehmen mehrfach gezählt wurden.

Die Gesamtdauer einer Beratung beträgt, wie in Abbildung 2 dargestellt, bei mehr als der Hälfte der Beratungen ein bis vier Stunden, wobei der größere Anteil in Höhe von 43 Prozent eine durchschnittliche Beratungszeit von 1-2 Stunden hat, und der kleinere Anteil von 21 Prozent eine Beratungszeit von 3-4 Stunden. Nur ein sehr geringer Anteil hat eine Beratungszeit von 4-8 Stunden. Etwa ein Drittel der beratenen Unternehmen gibt eine Beratungszeit von mehr als acht Stunden an und weicht damit deutlich von den auf Basis des Monitorings errechneten durchschnittlichen Beratungszeiten ab.

Zusammengezhält: Wieviele Stunden wurden Sie im genannten Beratungszeitraum insgesamt beraten?

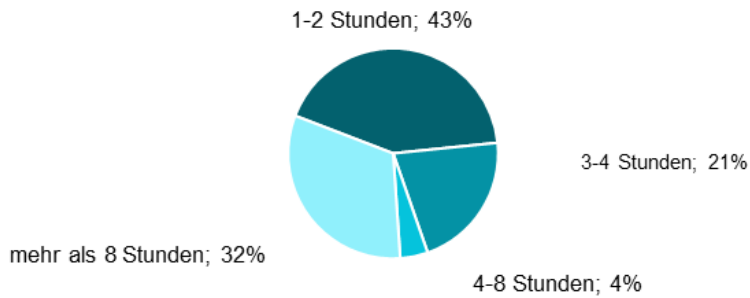


Abbildung 2: Mehrfachinanspruchnahme, Quelle: Befragung der beratenen Unternehmen (n=47)

Ein Vergleich mit dem ESF-Monitoring zeigt aber, dass es sich in nahezu allen Fällen mit einer Beratungsdauer von mehr als 8 Stunden um uW:M-Beratungen handelt, die administrativ aufwendiger sind. Anzunehmen ist zudem, dass die befragten Unternehmen die eigentlichen uW:M-Prozessberatungen in der Zählung berücksichtigt haben. Eine ähnliche Verteilung spiegelt sich in der Anzahl der Beratungstermine wider.

Wieviele Einzeltermine (länger als eine halbe Stunde) umfasste die Beratung zu Ihrem Unternehmen im genannten Beratungszeitraum?

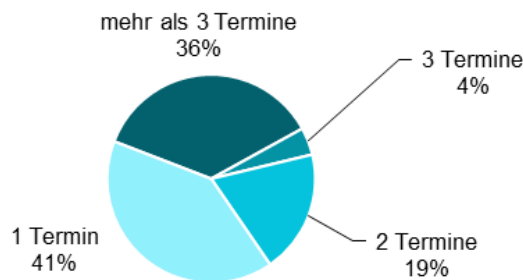


Abbildung 3: Anzahl der Termine, Quelle: Befragung der beratenen Unternehmen (n=47)

Auch hier hat eine deutliche Mehrheit der Unternehmen maximal 1-2 Termine wahrgenommen, etwas mehr als ein Drittel hatte mehr als drei Termine wahrgenommen. Eine Kreuztabellierung zeigt, dass Letzteres ausnahmslos auf alle Unternehmen zutrifft, die eine Beratungszeit von mehr als acht Stunden angegeben hatten. Auch dies ist ein Indiz dafür, dass auch die uW:M-Prozessberatungstermine bei den getätigten Angaben berücksichtigt wurden.

Zugang zur Beratung

Die befragten Unternehmen haben auf unterschiedlichen Wegen Kenntnis vom Beratungsnetzwerk erlangt. Der häufigste Weg ist die Direktansprache durch die/den Fachkräfteberater/in selbst oder die/den Prozessberater/in aus dem Bundesprogramm unternehmensWert:Mensch.

Wie hatten Sie von dem Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung / der Fachkräfteberatung erfahren? (Mehrfachauswahl)

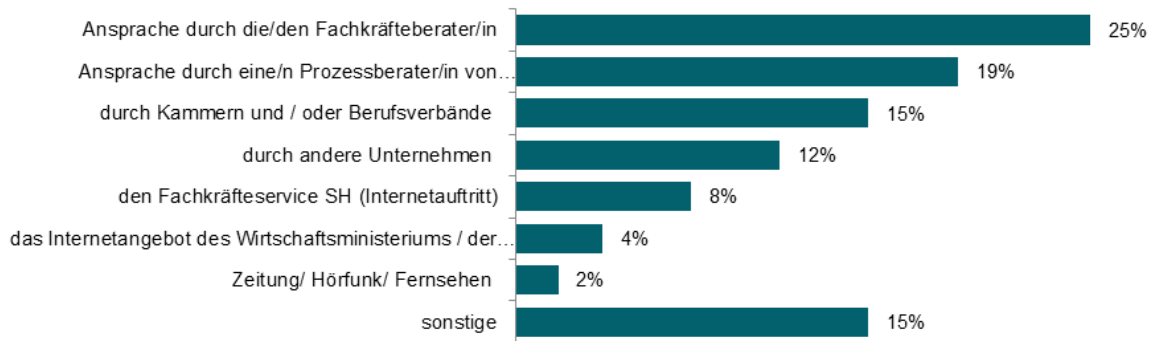


Abbildung 4: Kenntnisnahme des Beratungsnetzwerks, Quelle: Befragung der beratenen Unternehmen (n=47)

Nahezu die Hälfte der Unternehmen wurde auf diese Weise akquiriert. 15 Prozent wurden durch Kammern oder Berufsverbände, die teils auch als Träger der Beratungsstellen fungieren akquiriert und weitere 12 Prozent kamen durch Hinweise anderer Unternehmen zum Beratungsangebot. Etwa 20 Prozent haben über das Internetangebot von Ministerium oder Investitionsbank, öffentliche Medien oder andere Quellen vom Angebot erfahren. Im Vergleich zu den Befragungsergebnissen aus 2018 sind nur geringe prozentuale Verschiebungen zwischen den Antworten festzustellen. Nach wie vor muss der überwiegende Teil der Unternehmen für die Beratung aktiv angesprochen werden. Insbesondere Empfehlungen durch andere Unternehmen bleiben eher eine Randerscheinung. Dies lässt darauf schließen, dass die Gewinnung von Unternehmen für die Beratung weiterhin einen großen Anteil der Arbeit der Berater/innen ausmacht und Kapazitäten bindet, die andernfalls in die eigentliche Beratung fließen würden.

Branchenzugehörigkeit und Motivation

Eine Mehrheit der beratenen Unternehmen entstammt laut ESF-Monitoring dem Dienstleistungssektor, darunter Zweige, die in hohem Maße vom Fach- und Arbeitskräftemangel betroffen sind.

Wirtschaftszweige der beratenen Unternehmen

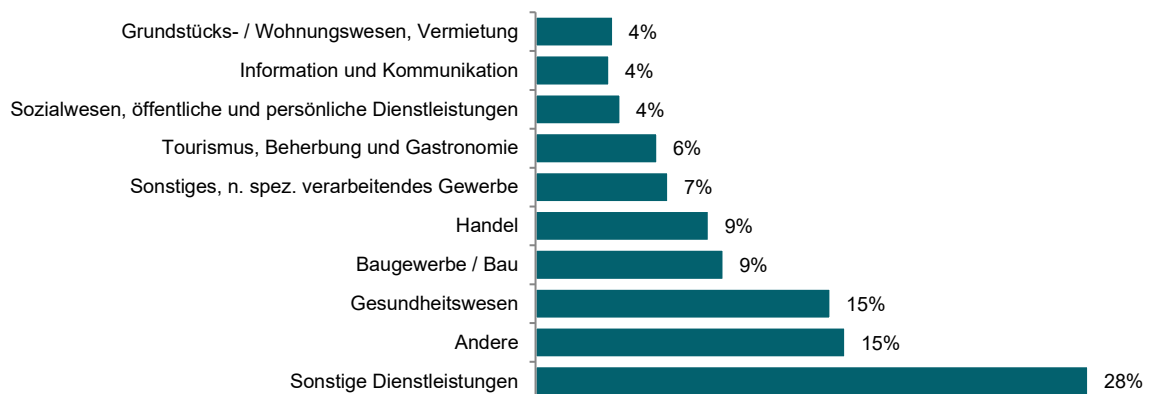


Abbildung 5: Branchenzuordnung, n=545, Quelle: eigene Berechnung auf Basis des ESF-Monitorings (Stand: 12.07.2023, berücksichtigt wurden erfasste Beratungsfälle bis zum 30.06.2023)

Rund 28 Prozent der Unternehmen sind in der Kategorie „Sonstige Dienstleistungen“ erfasst worden, 15 Prozent gehören dem Gesundheitswesen an. Alle weiteren Betriebe gehören Branchen an, die jeweils weniger als 10 Prozent der Gesamtfälle ausmachen.

In der Befragung wurden die Unternehmen nach ihrer Motivation zur Teilnahme an der Beratung gefragt. Die Ergebnisse zeigen, dass (akute) Rekrutierungsprobleme nur für eine Minderheit der Ausgangspunkt für die Inanspruchnahme der Beratung waren.



Abbildung 6: Motivation zur Inanspruchnahme der Beratung, Quelle: Befragung der beratenen Unternehmen (n=47)

Am häufigsten und von jeweils etwa einem Drittel der Unternehmen wurde ein allgemeiner Austausch zu Handlungserfordernissen und/oder ein Interesse an der Professionalisierung von Arbeitsorganisation und Personalentwicklung genannt. Dies deutet darauf hin, dass viele Unternehmen, die die Beratung in Anspruch nehmen, sich grundsätzlicher und tiefergehender mit der Problematik der Fachkräftesicherung und Anpassungsmöglichkeiten beschäftigen wollen.

Zwischenfazit

Der erste Teil der Analyse des Beratungsnetzwerkes Fachkräftesicherung seit Laufzeitbeginn zeigt, dass auch die bereits abgesenkten Zielberatungszahlen aktuell nicht erreicht werden. Die Ansprache und Gewinnung von Unternehmen für das Beratungsangebot binden weiterhin einen Teil der Zeit der Berater/innen, welcher entsprechend nicht für Beratungsgespräche genutzt werden kann. Mögliche Gründe für das scheinbar geringe Interesse und die geringe Inanspruchnahme werden in den Abschnitten 3.2.4 und 3.2.5 diskutiert. Soweit bleibt festzuhalten, dass das Beratungsnetzwerk auch in der neuen Förderperiode die Erwartungen an Effizienz, Sichtbarkeit und Breitenwirksamkeit nur eingeschränkt erfüllt.

3.2.2. Folgemaßnahmen der beratenen Unternehmen, Nutzen und Zufriedenheit

Im zweiten Teil der empirischen Analyse werden die Qualität und die Wirksamkeit der Beratungen näher analysiert. Zu Grunde gelegt werden weiter die Daten des ESF-Monitorings, ergänzt um Aspekte aus der Befragung beratener Unternehmen. Zunächst sollen die tatsächlich nachgefragten Beratungsinhalte reflektiert werden – das ESF-Monitoring bestätigt hier, dass die Gründe, die Unternehmen für die Inanspruchnahme der Beratung nannten (siehe Abschnitt zuvor), sich auch in den Beratungsinhalten wieder finden.

Inhaltlicher Fokus der Beratungen

Entsprechend werden inhaltlich die Beratungsthemen Personalentwicklung sowie Arbeitsorganisation und Betriebsklima am stärksten nachgefragt.

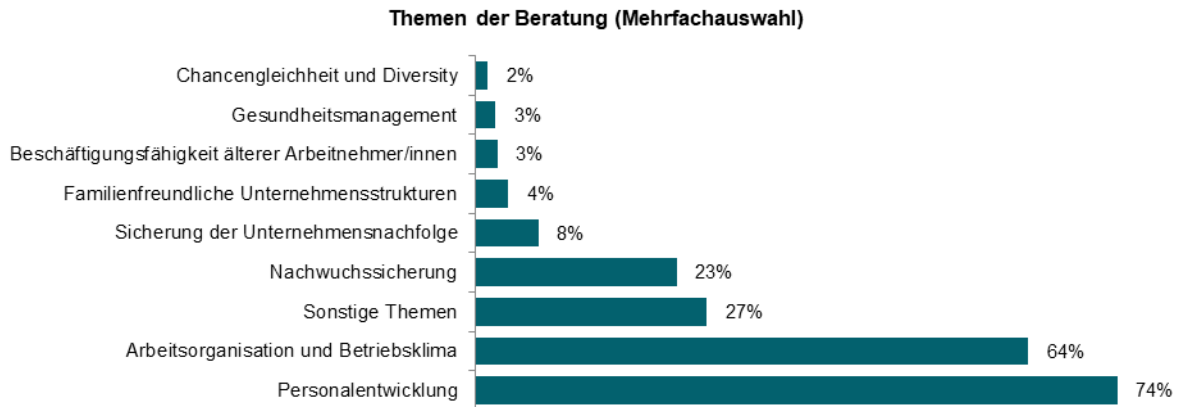


Abbildung 7: Beratungsthemen, Quelle: eigene Berechnung auf Basis des ESF-Monitorings (Stand: 12.07.2023, berücksichtigt wurden erfasste Beratungsfälle bis zum 30.06.2023)

Etwa drei Viertel der Befragten nannten als Inhalt der Beratung das Thema Personalentwicklung, knapp zwei Drittel nannten das Thema Arbeitsorganisation und Betriebsklima. Das Thema Nachwuchssicherung und sonstige Themen – hier überwiegend Personalgewinnungsfragen – spielten in rund einem Viertel der Beratungen eine Rolle. Weitere Themen wie Sicherung der Unternehmensnachfolge, familienfreundlichere Unternehmensstrukturen, Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer/innen, Gesundheitsmanagement und Chancengleichheit/Diversity waren seltener Inhalt der Beratung.

Folgemaßnahmen und Zielerreichung im Ergebnis

Im Ergebnis der Beratung sollen laut Zielindikator 70% der beratenen Unternehmen Folgemaßnahmen ergreifen. Dies beinhaltet eine Steigerung um 10 Prozentpunkte gegenüber der vergangenen Förderperiode im Soll. Tatsächlich wurden die 60% der Förderperiode 2014 – 2020 durchgehend überschritten. Für die ersten 18 Monate der neuen Förderperiode haben 292 der 545 beratenen Unternehmen bereits ein Bilanzierungsgespräch nach einem halben Jahr durchgeführt. Rund 82 Prozent davon haben bereits Folgemaßnahmen eingeleitet.

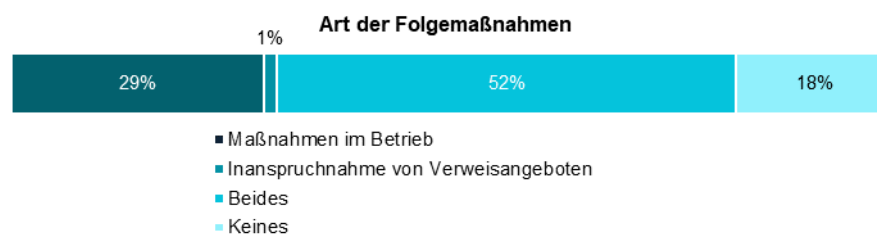


Abbildung 8: Folgemaßnahmen aufgegliedert nach Art, Quelle: eigene Berechnung auf Basis des ESF-Monitorings (Stand: 12.07.2023, berücksichtigt wurden erfasste Beratungsfälle bis zum 30.06.2023)

Zu den Folgemaßnahmen zählen in großem Maße Anpassungsmaßnahmen, die innerhalb der Betriebe vorgenommen werden – zu etwa zwei Dritteln in der Kombination mit weiterführenden (Förder-)Angeboten, wie uW:M, dem Weiterbildungsbonus SH, Gestärkt durch die Krise oder dem DigiBonus. Reine Verweisberatungen kommen hingegen selten vor. Dies bestätigt, dass die Beratung vielfach tatsächlich Strukturen und Prozesse in den Unternehmen in den Fokus nimmt und den Wandel unterstützt.

Zufriedenheit und Nutzen der Beratung

Die Akzeptanz und Zufriedenheit der beratenen Unternehmen mit dem Angebot fällt – wie bereits in der Wirkungsevaluierung 2018 – hoch aus.

Wie bewerten Sie die inhaltliche Gestaltung der Beratung?

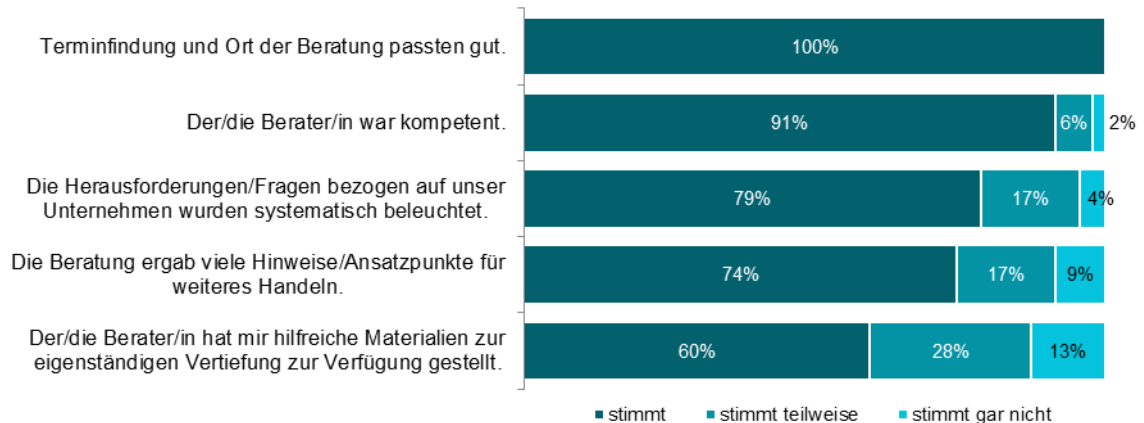


Abbildung 9: Zufriedenheit der Beratenen mit der Ausgestaltung der Beratung, Quelle: Befragung der beratenen Unternehmen (n=47)

Jeweils eine sehr große Mehrheit oder sogar alle beratenen Unternehmen bestätigen, dass Beratungstermin und -ort passend waren, der/die Berater/in Kompetenz ausstrahlte, die bestehenden Herausforderungen im Unternehmen systematisch beleuchtet und Ansatzpunkte für weiteres Handeln identifiziert wurden. Diese praktische Relevanz spiegelt sich – wie zuvor dargestellt – auch im Monitoring der Folgemaßnahmen wider. Entsprechend hoch fällt auch die Bewertung des Nutzens aus:

Nutzen der Beratung

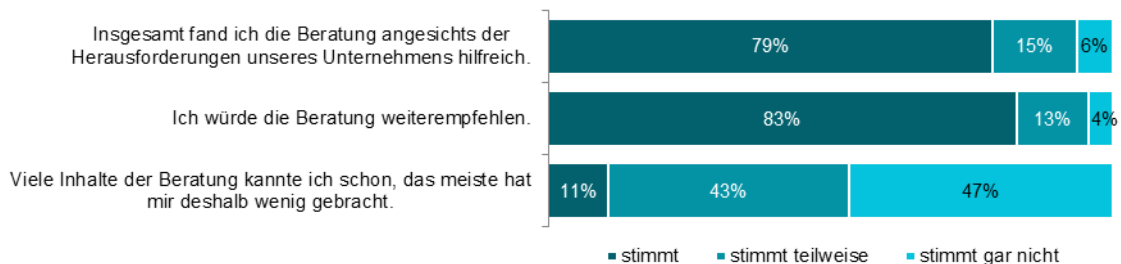


Abbildung 10: Nutzen der Beratung, Quelle: Befragung der beratenen Unternehmen (n=47)

Etwa vier Fünftel der Befragten empfanden die Beratung als uneingeschränkt hilfreich und würden Sie auch weiterempfehlen.

Zwischenfazit

Die qualitative Bilanz des Beratungsnetzwerkes Fachkräftesicherung fällt wesentlich positiver aus. Die Betriebe, die das Angebot in Anspruch nehmen, zeigen sich mit dem Beratungsangebot zufrieden und erzielen in überwiegender Mehrheit einen großen Nutzen aus der Beratung und können die erhaltenen Informationen nutzen, sich an den wandelnden Arbeitsmarkt besser anzupassen. Häufig werden strukturell-organisatorische Änderungen implementiert, flankiert von der Inanspruchnahme weiterer (Förder-)Angebote. Einzelne Betriebe nehmen – über verschiedene Bewilligungszeiträume – die Förderung mehrfach in Anspruch. Dies unterstreicht einerseits die Relevanz des Angebots für die Unternehmen, die es kennengelernt haben, trägt aber auch dazu bei, dass weniger Kapazitäten für die Gewinnung und Beratung weiterer Betriebe zur Verfügung stehen. Insgesamt ist grob zu schätzen – über die unterschiedlichen Bewilligungsscheiben seit Förderstart hinweg – dass die Zahl der tatsächlich beratenen Unternehmen um etwa 20 Prozent niedriger ausfällt als im Monitoring als Beratungsfälle ausgewiesen.



3.2.3. Ursachen und Handlungsmöglichkeiten aus Sicht der Berater/innen

Die oben angesprochenen Problematiken bzgl. der erheblichen Einschränkungen der Effizienz und Breitenwirksamkeit wurden in einem Workshop mit den Berater/innen am 14. Juni 2022 diskutiert (für das Ergebnisprotokoll siehe Anlage II). Ein weiteres Thema – auf das hier beiläufig eingegangen wird - betraf die künftige Aufstellung und Zusammenarbeit mit der Service- und Vernetzungsstelle. Insgesamt hinterließ die Veranstaltung einen Eindruck sehr großer Heterogenität im Netzwerk, was vor allem auf die unterschiedlichen Erfahrungshorizonte, Betroffenheiten und Trägerschaften zurückzuführen war. Insofern enthält die folgende Darstellung auch immer Aspekte, die durch Einzelne sehr hervorgehoben wurden oder denen vereinzelt auch widersprochen wurde.

Problemwahrnehmung aus Sicht der Berater/innen

Die zu geringe Breitenwirksamkeit und auch die Zielzahlen wurden von den Anwesenden nicht grundsätzlich in Frage gestellt. Es wurde bemerkt, dass hier auch eine Erfassungsproblematik vorläge, der wahre Stundenumfang fiel oft deutlich höher aus und Beratungen mit einem Unternehmen erstreckten sich über einen längeren Zeitraum. Diese Angaben lassen sich allerdings durch die Befragung beratener Unternehmen kaum bestätigen (siehe oben) – diese geben in der Regel zu Protokoll, eine ein- bis zweitägige Beratung im Umfang von bis zu vier Stunden in Anspruch genommen zu haben. Zwar gibt eine relevante Zahl von ihnen auch an, das Angebot schon einmal vorher genutzt zu haben, aber eine Erfassung im Monitoring war möglich und erfolgte entsprechend, wenn frühere Bewilligungsscheiben betroffen waren (die Bewilligungszeiträume erstrecken sich in der Regel über ein Jahr, die Mindestlaufzeit einer Beratung unter Einschluss des Bilanzierungsgespräches ein halbes Jahr). Insofern geht die Evaluation davon aus, dass es sich um ein vorhandenes und durchaus signifikantes Randphänomen handelt, welches aber den Beratungsalltag und die Kapazitäten insgesamt nur in geringem Maße beeinflusst beziehungsweise beeinträchtigt. Daneben führen die Berater/innen an, dass die Personalfluktuaton, die unterschiedlichen Erfahrungshintergründe und Trägereigenheiten sowie eine fehlende gemeinsame Identität effizienzmindern wirken. Sie wünschten sich einen stärkeren Fokus auf Qualität und weniger administrativen Aufwand.

Im Workshop wurden im Folgenden systematisch die Angebotssicht (Was macht das Angebot attraktiv für Unternehmen, was eher nicht?) und die Marktsicht (Welche Faktoren erhöhen die Nachfrage, welche senken sie?) diskutiert. Folgende Tabelle fasst die herausgearbeiteten Faktoren und Treiber zusammen.

	Unterstützende Faktoren	Hemmende Faktoren
Angebotssicht	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenloses Angebot • Erbringung vor Ort • Qualität der Beratung • Informationen zu Verweisangeboten 	<ul style="list-style-type: none"> • Angebot weckt ggf. falsche Erwartungen (Lösung akuten Personalmangels) • Hohe Verwaltungsaufwände • Geringer Bekanntheitsgrad
Marktsicht	<ul style="list-style-type: none"> • Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft erzeugt Unterstützungsbedarf (Arbeitsmarkt, Unternehmensnachfolge, grüner und digitaler Wandel) • Expertise und Bekanntheit der Beratenden 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Bekanntheit des Angebots • Unklare und uneinheitliche Zugangswege zu Unternehmen • Fehlende Unterstützung und Spezialisierung innerhalb des Netzwerks • Teilnahmebereitschaft und Zeit der KMU

Tabelle 3: Förderliche und hemmende Faktoren aus Angebots- und Marktsicht, Quelle: Workshop der Berater/innen am 14. Juni 2022



Handlungsoptionen

In der Folge wurden die identifizierten hemmenden Faktoren hinsichtlich der Adressierbarkeit erörtert und Handlungspotenziale beleuchtet. Diese wurden in drei Bündeln zusammengefasst:

- Qualität des Angebots erhöhen: Hier stand im Vordergrund mehr Zeit für die Beratung zu gewinnen, indem die administrativen Hürden gesenkt werden (z.B. durch Zusammenlegung verschiedener Formulare wie KMU-Nachweis, Erfassungsbogen, De-minimis-Formular). Zudem sollte eine realistischere Erfassung der nach Wahrnehmung einiger Berater/innen ungenügenden Abbildung des tatsächlichen Umfangs der Beratungen ermöglicht werden.
- Arbeitsbedingungen: Fehlende Unterstützung im Netzwerk, Uneinheitlichkeit und fehlende Zugangswege wurden unter anderem auf personelle Diskontinuitäten sowie auf eine weiterhin teils unklare Aufgabenteilung und Zusammenarbeit im Netzwerk zurückgeführt. Hier spielen auch die Erwartungen an die Servicestelle eine Rolle. Als „Stellschrauben“ wurden regelmäßige Präsenztreffen, die gebündelte Bereitstellung von Informationen durch die Servicestelle, gemeinsame Fortbildungen und ein On-Boarding-Programm gewünscht. Zur Verbesserung und Erhöhung der Arbeitsplatzsicherheit trügen aus Sicht der Berater/innen auch längere Bewilligungszeiträume und unbefristete Arbeitsverträge bei.
- Zugangswege zu Unternehmen effektiver gestalten: Die zu geringe Breitenwirksamkeit wurde durch die Berater/innen im Wesentlichen auf zu wenig Bekanntheit beziehungsweise Öffentlichkeitsarbeit zurückgeführt und zu wenig Gemeinsamkeit im Auftritt der Beratungsstellen und Träger. Entsprechend wurde eine verstärkte übergreifende Öffentlichkeitsarbeit insbesondere durch die Vernetzungs- und Servicestelle, das Wirtschaftsministerium und durch die Aktivierung von Multiplikatoren als Lösungsmöglichkeit gesehen. Ein wesentlicher Baustein könne ein einheitlicher Internetauftritt und ein Servicetelefon sein (vergleiche Kapitel 3.1 zur Service- und Vernetzungsstelle). Zudem sollte der Austausch zwischen den Berater/innen wieder intensiviert werden.

Aus den abgeleiteten Maßnahmen konnten bislang nur wenige umgesetzt werden, insbesondere der Austausch und die wichtige Strukturierung der Zusammenarbeit mit der Service- und Vernetzungsstelle konnte nicht durchgeführt werden, da hier bislang kein neuer Träger beauftragt werden konnte.

Zwischenfazit

Die herausgearbeiteten Problemsichten und Lösungsmöglichkeiten erscheinen unter evaluatorischen Gesichtspunkten grundsätzlich zielführend zu sein. In Teilen wurden aber vergleichbare Vorschläge aufgrund ähnlicher Problemsichten bereits in 2016 entwickelt, aber offenbar nur unzureichend umgesetzt. Insbesondere der geringe Integrationsgrad der schon acht Jahre tätigen Strukturen erscheint bedenklich, so dass es hier aus Sicht der Evaluation schon einer koordinierenden Stelle mit starkem Auftrag bedürfte. Die Verlagerung der Öffentlichkeitsarbeit und der Erstansprechpartnerfunktion auf eine solche Stelle könnte die Sichtbarkeit und damit mittelbar die Nachfrage tatsächlich erhöhen. Allerdings sind rechnerisch sehr große Kapazitäten für die Akquise im Beratungsnetzwerk selbst vorhanden, die bereits für sich zu einer höheren Nachfrage und Inanspruchnahme führen müssen.

3.2.4. Einschätzungen zur Bedarfsrelevanz

Um die Bedarfsrelevanz beziehungsweise die Ursachen für die zu geringe Inanspruchnahme und mögliche Alternativen noch besser eingrenzen zu können, wurde schließlich noch eine Befragung zufällig ausgewählter Geschäftsführer/innen aus drei besonders von Fach- und Arbeitskräftemangel betroffenen Branchen (Handwerk / Installation, Gastronomie, ambulante Pflege) durchgeführt. Zunächst wurde die Hypothese in der Befragung geprüft, um nachfolgend die eigenen Anpassungsstrategien der Betriebe zu beleuchten. Am Ende bewerteten die Befragten Unterstützungs- und Fördermöglichkeiten nach ihrer Eignung, die Probleme und Herausforderungen zu lindern.

Betroffenheit vom Arbeits- und Nachwuchskrätemangel

Die überwiegende Mehrheit der zufällig befragten Unternehmen hat aktuell einen hohen Aufwand in Bezug auf die Gewinnung neuer Arbeits- und Nachwuchskräfte.

Der Aufwand zur Gewinnung neuer Arbeits- und Nachwuchskräfte für unser Unternehmen ist derzeit ...

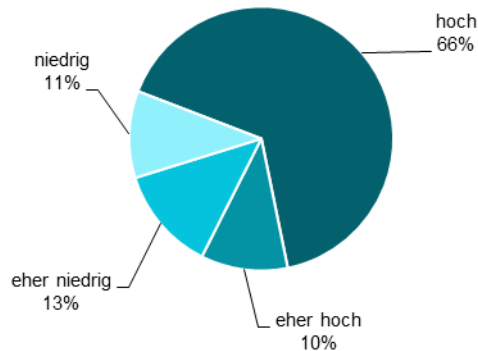


Abbildung 11: Derzeitiger Aufwand zur Gewinnung neuer Fachkräfte, Quelle: Befragung der Geschäftsführer/innen (n=47)

Auf zwei Drittel der Befragten trifft dies zu, ein Zehntel gibt an, dass der Aufwand eher hoch ist, umgekehrt äußert nur ein knappes Viertel, dass die Aufwände zur Gewinnung von Personal (noch) niedrig seien. Insgesamt 85 Prozent der Befragten geben aber ergänzend zu Protokoll, dass der Aufwand in den letzten Jahren gestiegen sei. Aktuell zum nächstmöglichen Einstellungstermin neue Mitarbeiter/innen suchen ebenfalls mehr als zwei Drittel der Befragten.

Werden die Herausforderungen differenzierter abgefragt, zeigt sich, dass die erfolgreiche Rekrutierung von neuen Mitarbeiter/innen als größtes Problem wahrgenommen wird.

Bitte bewerten Sie, inwieweit die beschriebenen Herausforderungen auf Ihr Unternehmen zutreffen. Es ist eine Herausforderung ...

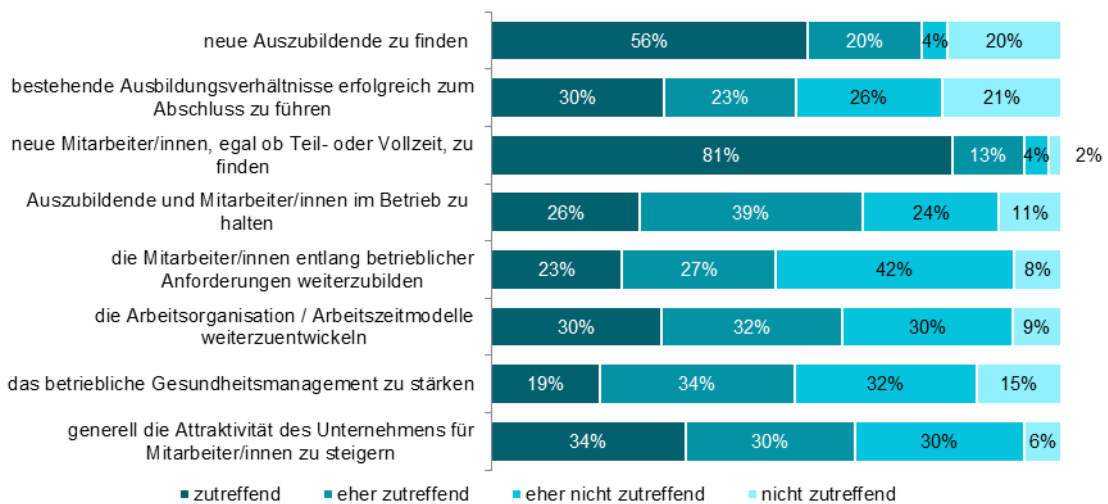


Abbildung 12: Herausforderungen im Unternehmen, Quelle: Befragung der Geschäftsführer/innen (n=47)

Dies nennen vier Fünftel der Befragten als Herausforderung. Mehrheitlich herausfordernd wird auch die Anwerbung von Auszubildenden angesehen. Neben der Personalgewinnung sehen knapp zwei Drittel für ihr Unternehmen auch die Herausforderung, Personal im Betrieb zu halten. Ebenfalls knapp zwei Drittel der Unternehmen fin-

den es zudem herausfordernd, die Attraktivität ihres Unternehmens zu steigern. Im Vergleich weniger herausfordernd sehen die Befragten Aspekte wie die Weiterentwicklung der Arbeitsorganisation, die Stärkung des betrieblichen Gesundheitsmanagements, die Weiterbildung von Mitarbeitenden und Begleitung bestehender Ausbildungsverhältnisse zum erfolgreichen Abschluss.

Die Herausforderungen in der Arbeits- und Nachwuchskräftegewinnung der befragten Betriebe sind dabei bereits so ausgeprägt, dass Einschränkungen in der Leistungserbringung spürbar seien.

Der Fachkräftemangel wirkt sich auf jedes Unternehmen unterschiedlich aus. Bitte geben Sie an, ob Sie folgenden Aussagen zustimmen oder nicht. (Mehrfachauswahl)

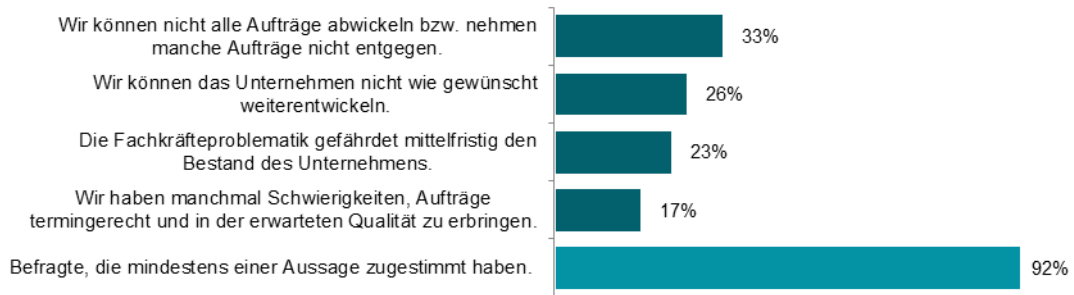


Abbildung 13: Auswirkungen des Fachkräftemangels, Quelle: Befragung der Geschäftsführer/innen (n=49)

Ein Drittel der Befragten gibt an, nicht alle Aufträge annehmen oder abwickeln zu können, etwa ein Viertel sieht negative Auswirkungen auf die Unternehmensentwicklung oder sogar den Weiterbestand des Unternehmens gefährdet und rund ein Sechstel kann Aufträge gelegentlich nur verzögert oder mit Qualitätsabstrichen erbringen. Neun von zehn Befragten geben an, mindestens einer der Aussagen zugestimmt zu haben.

Ursachenwahrnehmung und Anpassungsstrategien

Befragt nach den Ursachen, verortet der weitaus größte Teil der Befragten die Ursache im sich wandelnden Arbeitsmarkt.

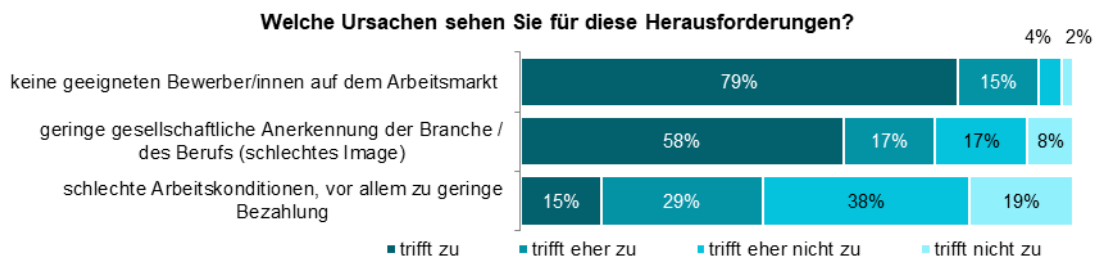


Abbildung 14: Ursachen der Herausforderungen, Quelle: Befragung der Geschäftsführer/innen (n=48)

Entsprechend sehen vier Fünftel der Befragten die Nichtverfügbarkeit geeigneter Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt als Hauptursache für die auftretenden Herausforderungen. Mehr als die Hälfte nennt eine geringe gesellschaftliche Anerkennung der Branche oder des Berufszweigs als Ursache. Die (beeinflussbaren) Arbeitsbedingungen im Betrieb, wie beispielsweise eine zu geringe Bezahlung, sieht hingegen nur ein geringer Anteil als ursächlich für die Herausforderungen bei der Personalgewinnung.

Trotz der offensichtlichen Externalisierung der Ursachen geben die Befragten an, zunächst an der Attraktivität des eigenen Betriebs anzusetzen.

Wie begegnen Sie diesen Herausforderungen?

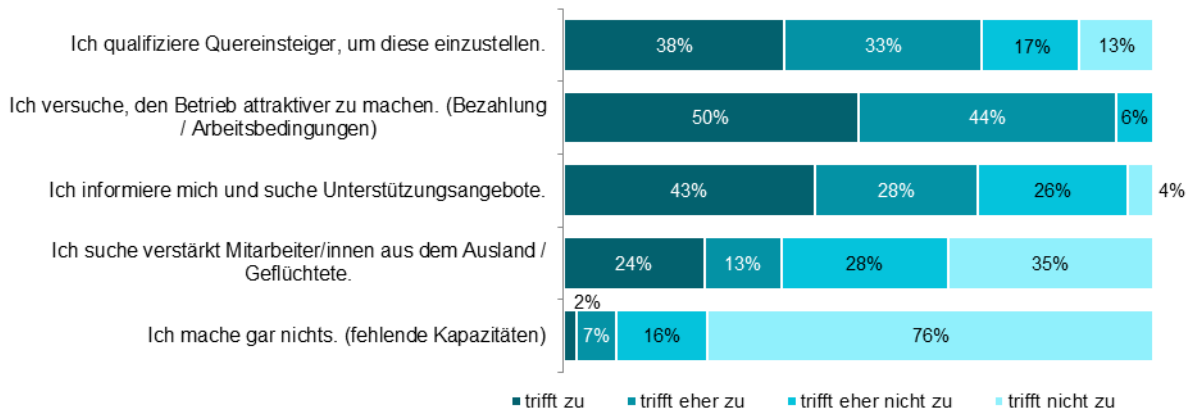


Abbildung 15: Umgang mit den Herausforderungen, Quelle: Befragung der Geschäftsführer/innen (n=48)

So gibt die Hälfte der befragten Unternehmen an, die Arbeitsbedingungen und / oder die Bezahlung zu verbessern. Mehr als 40 Prozent der Befragten, informieren sich nach eigenen Angaben über Unterstützungsangebote. Mehr als ein Drittel gibt an, Quereinsteiger/innen zu qualifizieren, um diese im Anschluss einzustellen. Ein Viertel der Befragten sucht Mitarbeiter/innen aus dem Ausland und/oder Geflüchtete als Mitarbeiter/innen. Die Tendenzangaben in allen Aspekten zeigen zudem, dass noch deutlich mehr Befragte erwägen auf die eine oder andere Weise tätig zu werden. Gar nichts zu tun, scheint hingegen nur für eine sehr kleine Minderheit eine adäquate Strategie zu sein.

(Alternative) Unterstützungsmöglichkeiten

Die Anpassungsstrategien der Unternehmen zeigen, dass ein relevanter Teil „staatliche“ Unterstützungsprogramme als Baustein zur Lösung ansieht. In welcher Form Hilfe erwartet wird, wurde im letzten Teil der Befragung abgefragt. Dabei zeigt sich, dass Unterstützung bei der Gewinnung und Jobintegration von Quereinsteiger/innen oder ausländischen Fachkräften als größte Hilfe angesehen würde.

Welche Art von Unterstützung wäre aus Ihrer Sicht geeignet, ihre Herausforderungen zu bewältigen? Bitte bewerten sie folgende Unterstützungsformen:

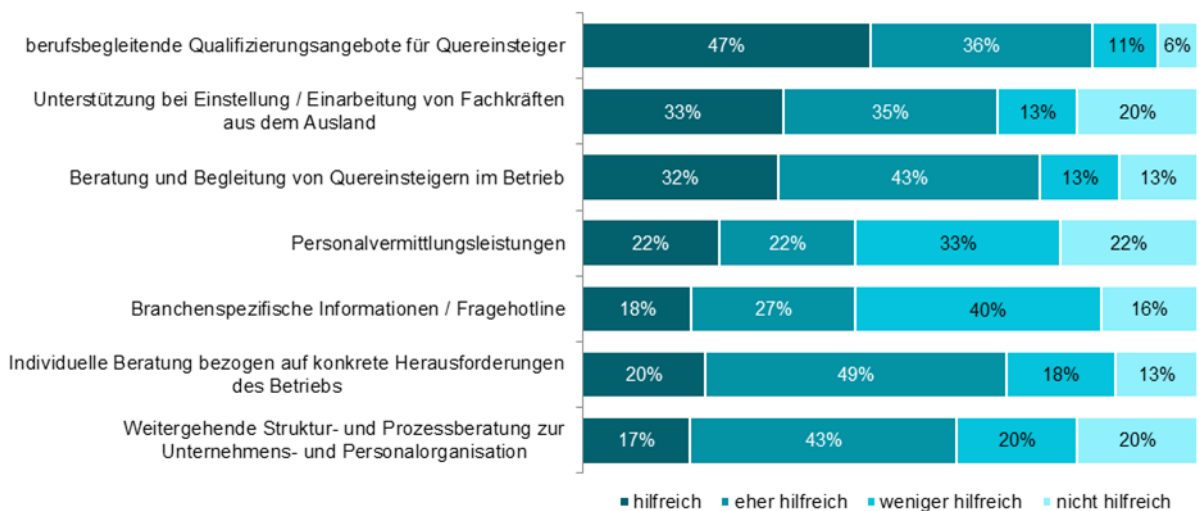


Abbildung 16: Unterstützungsformen zur Bewältigung der Herausforderungen, Quelle: Befragung der Geschäftsführer/innen (n=47)

Knapp die Hälfte der Befragten sieht Unterstützungsangebote für die berufsbegleitende Qualifizierung von Quereinsteigern als geeignete Unterstützung, ein Drittel würde Hilfe bei der Einstellung und Einarbeitung von Fachkräften aus dem Ausland und/ oder der Beratung und Begleitung von Quereinsteigern im Betrieb begrüßen. Die Bereitstellung von Informationen oder Beratungsangebote in unterschiedlichen Darbringungsformen werden hingegen weniger stark als geeignete Unterstützung angesehen. Ungefähr ein Fünftel schätzt dies - unabhängig von der Ausgestaltung – als hilfreiches Unterstützungsangebot ein. Berücksichtigt man die Tendenzaussagen, wird am stärksten eine Beratung, wie sie aktuell vom Beratungsnetzwerk erbracht wird, präferiert. Auf dem zweiten Rang folgt eine weitergehende Beratung ähnlich der Prozessberatung im Rahmen von uW:M. Eine reine Servicestelle mit Informationsangebot und Hotline wird hingegen überwiegend skeptisch gesehen, wie im Übrigen auch die Förderung von Personalvermittlungsleistungen. Dies liegt möglicherweise daran, dass hier mit den Arbeitsagenturen und Jobcentern bereits Akteure mit dieser Aufgabe betraut sind, denen eine Kompetenz zugesprochen wird.

Welche Stelle wäre aus Ihrer Sicht am Ehesten geeignet, Ihren Betrieb in der Bewältigung der Herausforderungen gezielt zu unterstützen? (Mehrfachauswahl)

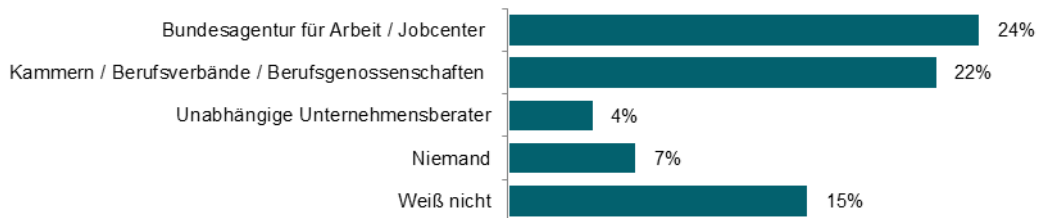


Abbildung 16: Unterstützungsstellen, Quelle: Befragung der Geschäftsführer/innen (n=46)

Auf die Frage hin, wer die Betriebe bei der Bewältigung der Herausforderungen am ehesten unterstützen könnte, werden am häufigsten die Bundesagentur für Arbeit/Jobcenter genannt, gefolgt von den Kammern, Berufsverbänden und Berufsgenossenschaften. Die Zustimmung zu den Auswahlmöglichkeiten „Niemand“ oder „Weiß nicht“ offenbart in Teilen aber auch eine gewisse Ratlosigkeit.

Die Befragten informieren sich am stärksten im Internet oder über die Informationsangebote der Kammern und Berufsverbände über vorhandene Unterstützungsangebote.

Bitte geben Sie an, wie häufig Sie sich über folgende Medien über Unterstützungsangebote informieren:

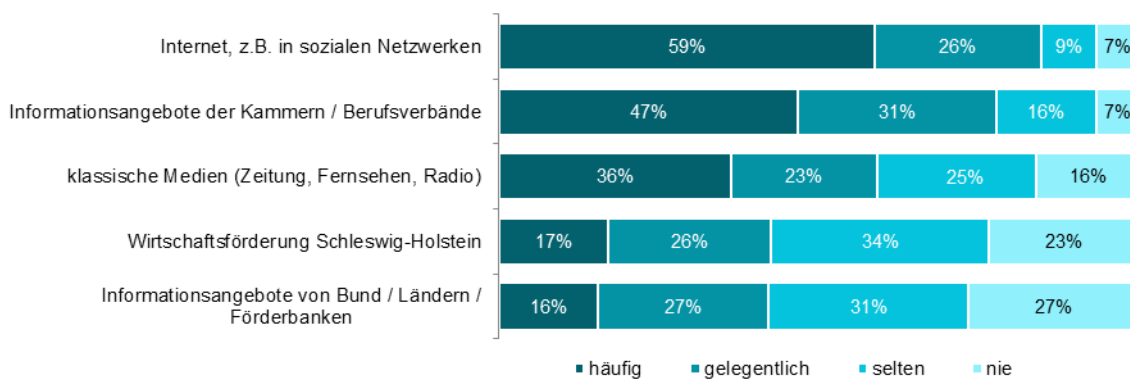


Abbildung 17: Information über Unterstützungsangebote, Quelle: Befragung der Geschäftsführer/innen (n=47)

Knapp 60 Prozent geben an, das Internet häufig zur Information zu nutzen, knapp die Hälfte gibt an, die Informationsangebote der Kammern und Berufsverbände zu nutzen. Über klassische Medien informiert sich gut ein Drittel, während sich über die Angebote Wirtschaftsförderung SH sowie die Informationsangebote, des Bundes, der Länder und Förderbanken nur noch 17 bzw. 16 Prozent häufig informieren.

Eine abschließende Frage galt der Bekanntheit des Beratungsnetzwerks Fachkräftesicherung und des Bundesprogramms uW:M. Die Ergebnisse zeigen eine sehr geringe Bekanntheit dieser Angebote auf.

Kennen Sie das Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung, den Fachkräfteservice SH oder das Programm unternehmenswert:Mensch?

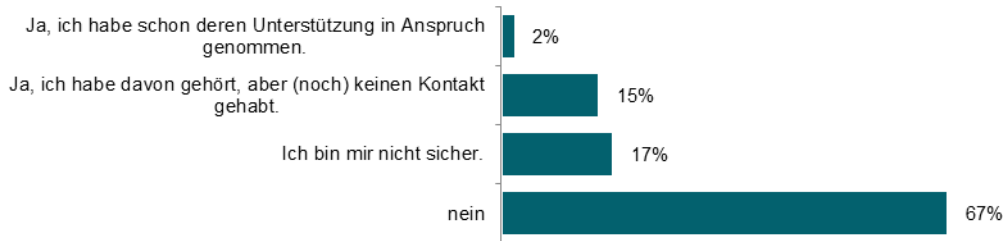


Abbildung 18: Kenntnis zu bestehenden Angeboten, Quelle: Befragung der Geschäftsführer/innen (n=48)

Nur etwa jeder Sechste gibt an, Kenntnis von diesen Unterstützungsleistungen genommen zu haben und nur ein Unternehmen hat eines der Angebote schon in Anspruch genommen. Zwei Drittel der Befragten geben an, die Beratungsangebote nicht zu kennen. Die verbleibenden 17 Prozent der Befragten sind sich nicht sicher.

Zwischenfazit

Die Ergebnisse der Befragung von zufällig ausgewählten Unternehmen aus Fokusbranchen ergeben ein facettenreiches Bild. In hohem Maße bereits betroffen vom Arbeits- und Nachwuchskrätemangel suchen die befragten Unternehmen mehrheitlich Strategien, um den Herausforderungen des Arbeitsmarktes zu begegnen. Obgleich als objektiv kaum beeinflussbare Mangelsituation empfunden, versuchen die Unternehmen meist durch attraktivere Arbeitsbedingungen im Wettbewerb zu bestehen. Die Mehrheit wünscht sich Unterstützung bei der Entwicklung von Maßnahmen zur Personalgewinnung, die zunehmend auch darin bestehen, sich bislang wenig erschlossenen, zusätzlichen Erwerbspersonenpotenzialen zu öffnen. Eine Mehrheit sieht tendenziell in der Einstellung und Qualifizierung von Quereinsteigern einen Ausweg, mehr als ein Drittel in der Anwerbung ausländischer Fachkräfte. Dass dies mit Unterstützungsbedarf verbunden ist, zeigt der Wunsch nach potenziellen Förderangeboten zur Einstellung, Einarbeitung und berufsbegleitenden Qualifizierung. Beratungsleistungen und Informationsangebote, wie sie beispielsweise das Beratungsnetzwerk oder uW:M erbringt, werden zwar grundsätzlich als hilfreich angesehen, aber die Wünsche und Erwartungen sind hier weniger klar ausgeprägt. Dennoch würde sich – hochgerechnet auf die deutlich über 100.000 KMU in Schleswig-Holstein – eine hinreichende Nachfrage ableiten lassen. Das Angebot ist jedoch – so zeigt es die Befragung – weitgehend unbekannt. Und von den Unternehmen, die angaben, es zu kennen, nutzt es nur eine Minderheit (wenngleich diese Fördermöglichkeiten von drei Viertel dieser Gruppe grundsätzlich als hilfreich eingeschätzt wurde). Über die Ursachen kann nur spekuliert werden, so könnte zum Beispiel das Nutzenversprechen doch zu gering ausfallen, um die notwendige Zeit und den Aufwand für die Beratung bereitzustellen. Gleichzeitig deutet die geringe Bekanntheit nach mehr als acht Jahren Laufzeit darauf hin, dass sowohl die übergreifenden Bemühungen zur Bewerbung als auch die Bemühungen durch die Berater/innen selbst kaum erfolgreich waren. Vor dem Hintergrund, dass hier rechnerisch mindestens zwei Tage je VZÄ und Woche bereitstehen (vgl. auch die Erhebung zur Arbeitszeitgestaltung in der Fachevaluierung 2016), fallen Effizienz und Effektivität unzureichend aus.



4. Gesamtbewertung

4.1. Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse und Bewertung

Die Fachevaluierung der Aktion A1 – Fachkräfteservice Schleswig-Holstein & Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung sollte laut Evaluierungsplan für den ESF des Landes Schleswig-Holstein die neu etablierte Service- und Vernetzungsstelle – den Fachkräfteservice – in den Mittelpunkt der Untersuchung stellen. Hierbei sollte es um eine Einschätzung zur Implementierung und mögliche frühe Anpassungserfordernisse gehen.

Die Fachevaluierung erfolgte auf Basis eines abgestimmten Evaluierungskonzepts, in dem die leitenden Fragestellungen und Methoden der Untersuchung konkretisiert wurden. Im Verlauf der Evaluierung wurden jedoch gemeinsam mit dem zuständigen aktionsverantwortlichen Fachreferat aus verschiedenen Gründen Anpassungen vorgenommen, unter anderem da der Träger des Fachkräfteservices und sein Kooperationspartner die Aufgabe nicht fortführen wollten. Gleichzeitig wies das bereits in der vorangegangenen Förderperiode etablierte Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung in der neuen Förderperiode eine zu geringe Zielgruppenreichung auf.

Die Basis für die im Wesentlichen zweigeteilte empirische Analyse bildeten die einschlägigen Rechtsgrundlagen, Berichte aus Vorevaluationen sowie Workshops und Befragungen. Für den Teil der Analyse des Fachkräfteservice wurde ein Workshop mit den Projektleitungen der Träger und Vertreter/innen des Wirtschaftsministeriums zum Aufgabenprofil durchgeführt. Ein zweiter, zeitversetzter Workshop zur Implementation und Zielerreichung musste aus oben genannten Gründen entfallen. In Bezug auf das Beratungsnetzwerk wurden die vorhandenen Beratungsprotokolle der Investitionsbank Schleswig-Holstein zu Quantität und Ausgestaltung der Beratungen ausgewertet. Zudem wurden beratene Unternehmen mittels Online-Befragung zu ihrer Zufriedenheit und zum Nutzen der Beratung befragt. In einem Workshop mit den Berater/innen und Vertreter/innen des Ministeriums wurden Gründe für die zu geringe Zahl an beratenen Unternehmen und Anpassungsmöglichkeiten erörtert. Schließlich wurde eine Befragung zufällig ausgewählter Unternehmen aus Branchen mit besonders ausgeprägter Betroffenheit von Fachkräftemangel durchgeführt, um die Bedarfsrelevanz des Angebotes besser einordnen zu können.

Insgesamt erbringt die Evaluierung einen Befund, der die Notwendigkeit einer grundsätzlicheren Befassung mit der gegebenen Ausgestaltung der Förderung nahelegt. Die Untersuchungsergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Bislang ist es nicht gelungen, die Service- und Vernetzungsstelle – den Fachkräfteservice Schleswig-Holstein – zu etablieren. Der Träger und sein Kooperationspartner haben sich gegen eine Fortführung entschieden, ein neuer Träger konnte bislang nicht gewonnen werden. Das Fehlen dieses Leuchtturms in der Förderung führt dazu, dass die Aktion A1 insgesamt ihre Potenziale hinsichtlich Sichtbarkeit und Vernetzung nicht realisieren kann. Gleichzeitig entfallen damit wichtige Leistungen für das Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung. Hier geht es insbesondere um die Übernahme zentraler Aufgaben, wie die Erstanlaufstellenfunktion, die Koordination und Vereinheitlichung des Auftrittes, Maßnahmen zur Verbesserung der Bekanntheit und die Recherche und Bereitstellung für die Beratung wichtiger Informationen, um nur einige zu nennen.

Die bisherige Bilanz des Beratungsnetzwerkes Fachkräftesicherung in der Förderperiode 2021 – 2027 fällt durchmischt aus. Besonders problematisch ist, dass die bereits abgesenkten Zielberatungszahlen nach Aufhebung der Beschränkungen der COVID-19-Pandemie nicht erreicht werden. Die Ansprache und Gewinnung von Unternehmen für das Beratungsangebot binden weiterhin einen hohen Teil der Kapazitäten der Berater/innen, es konnten kaum Effizienzgewinne aus der Verstetigung des Angebotes erzielt werden. Die Relation der Nutzung von Kapazitäten für Akquise und der Nutzung für die eigentliche Beratung ist problematisch.



Die zu geringe Inanspruchnahme der Beratungen liegt nicht zwingend an einer grundsätzlich fehlenden Attraktivität. Die Befragung zufällig gewählter KMU aus Branchen, die von großen Fach-, Arbeits- und Nachwuchskräfte-sorgen geprägt sind, deutet darauf hin, dass das Angebot kaum bekannt ist. Die Befunde der Untersuchung zeigen, dass dies unter anderem auf die vorhandene und ausgelebte Träger- und Beratungsstellenheterogenität und einen geringen Integrationsgrad im Netzwerk zurückzuführen ist. Zudem liegt die Schlussfolgerung nahe, dass die Ansprachebemühungen der Berater/innen angesichts der zur Verfügung stehenden Personalkapazitäten wenig effizient und effektiv sind. Die befragten Unternehmen aus Fokusbranchen würden ein Beratungsangebot wie gegeben in der Mehrheit zumindest tendenziell als hilfreich empfinden. Die wenigen, die es kennen, haben es aber auch kaum in Anspruch genommen. Insgesamt deutet dies darauf hin, dass zwar ein ausreichend großes Zielgruppenpotenzial da wäre, die Aufwand-Nutzen-Rechnung der potenziellen Nutzer aber am Ende doch zu negativ ausfällt, um von sich aus die Beratungen nachzufragen. Es ist anzunehmen, dass eine verbesserte allgemeine Öffentlichkeitsarbeit diese Grundproblematik nur in Teilen auflösen könnte. Die Berater/innen blieben aber in einer Schlüsselfunktion für die Direktansprache und hier ist die Erfolgsrate insgesamt zu niedrig.

Demgegenüber steht eine in den betrachteten Facetten große Beratungsqualität. Das ESF-Monitoring zeigt, dass die Beratung bei den meisten Unternehmen Folgeaktivitäten auslöst, die Zielquote des Programms wird übertrafen. Befragte Unternehmen äußern sich zufrieden, sehen einen erzielten Nutzen für ihre eigenen Anpassungsstrategien und auch Format und Ausgestaltung der Beratung erscheinen stimmig. Eine relevante Zahl von Nutzer/innen (vorsichtig geschätzt ~20 Prozent) nehmen über die Zeit das Angebot mehrfach in Anspruch. Dies senkt zwar die Breitenwirksamkeit weiter und bindet zusätzlich Kapazitäten der Berater/innen, ein großes „Dunkelfeld“ hinsichtlich der nicht erfassten „Intensität“ der Beratungen und der korrespondierenden Aufwände der Berater/innen lässt sich aber nicht ausmachen.

In der Gesamtschau lässt sich schlussfolgern, dass – in optimaler Ausgestaltung – das Beratungsnetzwerk ein wichtiger Baustein in den Bemühungen des Landes Schleswig-Holstein, die Wirtschaft bei der Anpassung an den demografischen Wandel zu unterstützen, sein könnte. Die vorhandenen Potenziale werden aber in zu geringem Maße realisiert. Durch die vorhandenen Schwierigkeiten, die Service- und Vernetzungsstelle zu etablieren, werden zudem die Möglichkeiten zur Beeinflussung der als relevant erachteten Faktoren (einheitlicher Auftritt, Erstansprechpartnerfunktion, Koordinierungs- und Integrationsleistungen für das Netzwerk) beschränkt.

Die Anpassungspotenziale erscheinen daher begrenzt und werden im abschließenden Kapitel beleuchtet.

4.2. Empfehlungen

Aus den oben diskutierten Befunden und Bewertungen leiten sich keine einfachen Empfehlungen ab, die auf klar zu benennende, isolierte Problemstellungen in einem sonst gut funktionierenden System gerichtet werden können. Die Untersuchung zeigt insgesamt eine Schiefelage in der Aktion A1 an, die einer grundsätzlicheren Befassung bedarf. Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden (Anpassungs-)Szenarien erörtert und bewertet.

	Beschreibung	Bewertung
Basisszenario Fortschreibung des Ist-Zustandes	<ul style="list-style-type: none">• es wird keine Service- und Vernetzungsstelle etabliert• das Beratungsnetzwerk wird weiter gefördert, aber wahrscheinlich mit weniger als den möglichen 10 VZÄ	<ul style="list-style-type: none">• es sind leichte Verbesserungen in Bezug auf die Ansprache und damit Effizienz und Effektivität denkbar• mit den gegebenen Kapazitäten bliebe das Angebot ein „Nischenangebot“ für



	<ul style="list-style-type: none">• es werden mit und für die verbleibenden Berater/innen unter Steuerung des aktionsverantwortlichen Fachreferats regelmäßig Koordinierungstreffen durchgeführt• es werden gemeinsam Maßnahmen diskutiert, wie die Ansprache von Unternehmen systematischer, effizienter und effektiver gestaltet werden kann	<p>Unternehmen, die eine solche Unterstützung suchen und Kenntnis vom Angebot erlangt haben</p> <ul style="list-style-type: none">• in Bezug auf die Bedeutung des Themas für das Land und die Landespolitik bliebe die Relevanz des Beratungsnetzwerks gering
<p>Anpassungsszenario I Optimale Ausgestaltung des Netzwerks</p>	<ul style="list-style-type: none">• die Service- und Vernetzungsstelle wird etabliert und das erarbeitete Aufgabenprofil übertragen und aktualisiert• der Service- und Vernetzungsstelle gelingt es, sich als sichtbarer Anlaufpunkt und Akteur in Fachkräftesicherungsfragen zu etablieren• der Service- und Vernetzungsstelle gelingt es, systematisch schwierige Themen im Beratungsnetzwerk zu moderieren und Lösungen zu entwickeln, dazu gehört:<ul style="list-style-type: none">– Arbeitsteilung zwischen Zentralstelle und Berater/innen– Vereinheitlichung des Auftretens nach außen– Entwicklung von good practices für Unternehmensansprache• die geplante Beratungskapazität wird ausgeschöpft• das aktionsverantwortliche Fachreferat rahmt aktiv den notwendigen Veränderungsprozess	<ul style="list-style-type: none">• es ist generell eine Stärkung der Sichtbarkeit der Bemühungen des Landes denkbar, die Unternehmen in Fachkräftesicherungsfragen zu unterstützen• es gelingt besser, das Zielgruppenpotenzial anzusprechen und das Angebot bekannter zu machen• es sind Verbesserungen in Bezug auf die Ansprache und damit Effizienz und Effektivität des Kapazitätseinsatzes denkbar• die Breitenwirksamkeit des Angebots steigt, so dass das Angebot einen spürbaren Effekt in der Wirtschaft Schleswig-Holsteins hinterlässt• in Bezug auf die Bedeutung des Themas für das Land und die Landespolitik fiele die Relevanz des Beratungsnetzwerks weiterhin begrenzt aus
<p>Anpassungsszenario II Erwägung von Förderalternativen</p>	<ul style="list-style-type: none">• Möglichkeit 1: Etablierung der Service- und Vernetzungsstelle mit anderem Auftrag:<ul style="list-style-type: none">– Etablierung als Servicebüro für Unternehmen mit telefonischer Beratung und Verweisberatung– Aufbau eines Internetauftritts mit praktischen Informationen für Unternehmen über Fördermöglichkeiten und Fragen zur Fachkräftesicherung– Recherche und Aufbereitung von Informationen– Vernetzung mit Kammern und Berufsverbänden und Entwicklung von Formaten zur Information von Unternehmen	<ul style="list-style-type: none">• Eine alleinstehende Servicestelle könnte die Informationen und Angebote (auch des Landes und der FI.SH) besser bündeln und gezielter an die Wirtschaft herantragen• Zudem bestätigt ein großer Teil der in der vorliegenden Untersuchung befragten Unternehmen, dass sie sich vor allem im Internet informieren, ein kleinerer Teil fände ein landesweites Informations- und Beratungsangebot hilfreich• Die reine Verbesserung der Informationslage / telefonische Kurzberatungen beinhaltet einen geringen Impuls• Große Änderungen hinsichtlich der Anpassungskapazität in der Wirtschaft sind nicht realistisch



	<ul style="list-style-type: none">• Möglichkeit 2: Fortführung eines angepassten uW:M-Programmes auf Landesebene (tiefergehende Beratung)<ul style="list-style-type: none">– Bildung eines landesweiten Pools qualifizierter „Prozessberater“– Ausgestaltung von „Beratungsschecks“	<ul style="list-style-type: none">• Tiefergehende Beratungen beinhalten einen größeren Impuls für die Unternehmen• Teilnehmende Unternehmen könnten ihre Anpassungsfähigkeit an den Wandel in erheblichem Maße durch so ein Angebot verbessern• Das Angebot könnte auf den zertifizierten Prozessberater/innen von uW:M aufbauen• Die Kosten einer Beratung wären vergleichsweise hoch, es wäre bei gleicher Finanzierung ein „werthaltiges Nischenangebot“
	<ul style="list-style-type: none">• Möglichkeit 3: Erörterung der Potenziale von Modellprojekten im Kontext der Einarbeitung und Qualifizierung von Quereinsteiger/innen und/oder ausländischen Arbeits- und Nachwuchskräften<ul style="list-style-type: none">– Identifikation von Förderlücken und -potenzialen mit der Regionaldirektion Nord der BA, kommunalen Vertretern und Branchenverbänden– Förderung von Modellprojekten mittels Ideenwettbewerben	<ul style="list-style-type: none">• Es besteht eine erhebliche Nachfrage in besonders vom Arbeits- und Nachwuchskräfte-mangel betroffenen Branchen bezüglich der Rekrutierung von Erwerbspersonen, die „fachfremd“ sind• Die Einstellung von diesen Personen (Quereinsteiger/innen, Flüchtlinge, Ausländer/innen) ist mit vielen rechtlichen und praktischen Fragen verbunden, die die Betriebe nur selten allein lösen können• Eine besondere Herausforderung besteht in der unmittelbaren Kombination der direkten Arbeitsaufnahme und der begleitenden Qualifikation• An dieser Stelle könnten Modellprojekte ansetzen – auch vor dem Hintergrund, dass hier bei denkbaren Zielgruppen oft auch ganzheitliche Leistungen (Lösung von Hintergrundherausforderungen, wie Kinderbetreuung, Sprachförderung...) notwendig sein könnten

Tabelle 3: Anpassungsszenarien

Ausgehend von den dargestellten Möglichkeiten hält die Evaluation das Basisszenario allenfalls für ein Übergangsszenario. Bezüglich des Anpassungsszenarios I ist – unter Einbezug der bisherigen Erfahrungen – zu überlegen, inwiefern der notwendige Rahmen überhaupt wie beschrieben ausgestaltet werden kann. Hier wäre in jedem Fall eine sehr aktive Rolle des Wirtschaftsministeriums notwendig, um die entsprechenden Strukturen nachhaltig zu implementieren. Das Anpassungsszenario II erlaubt hingegen sehr unterschiedliche Möglichkeiten beziehungsweise Förderalternativen – die ganz im Sinne des ESF+ – erprobt werden könnten. Diese wären auch anschlussfähig an die vorhandene Programmarchitektur (hier insbesondere in der untersuchten Aktion, der Aktion A2 Branchenspezifische Qualifizierungsvorhaben oder C1 Innovative Wege in Beschäftigung).