

# EVALUATION DES FÖRDERPROGRAMMS „WILLKOMMENSLOTSEN“

STUDIE IM AUFTRAG DES BUNDESMINISTERIUMS FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE



## EVALUATION DES FÖRDERPROGRAMMS „WILLKOMENSLOTSEN“

### **Ansprechpartner**

#### **Marcus Neureiter**

Manager

T 030 30 20 20-137

M 0151 580 15-137

marcus.neureiter@ramboll.com

### **Autorinnen und Autoren:**

Marcus Neureiter

Simon Böhmer

Miguel Riviere

Dr. Thorsten Lübbers

Henriette Reichwald

### **Unter Mitarbeit von:**

Marco Ramljak

Ramboll Management Consulting GmbH

Chilehaus C – Burchardstraße 13

20095 Hamburg

T +49 40 30 20 20-0

F +49 40 30 20 20-199

[www.ramboll.de/management-consulting](http://www.ramboll.de/management-consulting)

## INHALT

<b>Auf den Punkt gebracht</b>	<b>1</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>3</b>
1.1 Das Förderprogramm „Willkommenslotsen“	3
1.2 Auftrag und Zielsetzung der Evaluation	8
<b>2. Methodisches Vorgehen der Evaluation</b>	<b>9</b>
<b>3. Umsetzung des Förderprogramms</b>	<b>14</b>
3.1 Steuerungs- und Umsetzungsstrukturen auf Programmebene	15
3.2 Umsetzungs- und Netzwerkstrukturen auf Vorhabenebene	18
3.2.1 Einsatz der Willkommenslotsen	18
3.2.2 Kenntnisse und Erfahrungen der Willkommenslotsen	19
3.2.3 Aufgaben der Willkommenslotsen	21
3.2.4 Vernetzung und Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren	22
<b>4. Zielerreichung und Wirksamkeit des Programms</b>	<b>27</b>
4.1 Erreichen der Outputziele	27
4.1.1 Reichweite des Förderprogramms	28
4.1.2 Zielgruppenerreichung	31
4.2 Inanspruchnahme der Beratungs- und Unterstützungsleistungen	40
4.2.1 Beratung und Unterstützung der Unternehmen	40
4.2.2 Aktivitäten mit Geflüchteten	43
4.3 Erreichen der Ergebnis- und Wirkungsziele	47
4.3.1 Sensibilisierung der beratenen Unternehmen	50
4.3.2 Verbesserung der Informationslage der Unternehmen	52
4.3.3 Administrative Erleichterungen für die Unternehmen	53
4.3.4 Steigerung des Interesses und der Bereitschaft zur Einstellung Geflüchteter	54
4.3.5 Besetzung von Stellen mit Geflüchteten	56
4.3.6 Einstellungsveränderungen bei Leitung und Mitarbeitern	62
4.3.7 Verbesserung der Willkommenskultur in den Unternehmen	63
4.3.8 Beitrag zur Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten	65
4.3.9 Beitrag zur Fachkräftesicherung und Wettbewerbsfähigkeit	70
4.3.10 Beitrag zur gesellschaftlichen Integration der Geflüchteten	71
4.3.11 Wirkungsgrade des Programms	72
4.4 Förderliche und hemmende Faktoren für die Zielerreichung und Wirksamkeit des Programms	74
<b>5. Wirtschaftlichkeit des Programms</b>	<b>79</b>
5.1 Vollzugswirtschaftlichkeit	79
5.1.1 Verhältnismäßigkeit der Kosten für Programmsteuerung, -verwaltung und -begleitung	80
5.1.2 Beschreibung der administrativen Umsetzungsstrukturen und -prozesse	83
5.1.3 Einschätzungen zum administrativen Aufwand	88
5.2 Maßnahmenwirtschaftlichkeit	92
<b>6. Aktuelle und zukünftige Relevanz des Förderprogramms</b>	<b>97</b>
<b>7. Schlussfolgerungen und Empfehlungen</b>	<b>104</b>
7.1 Schlussfolgerungen	104
7.2 Empfehlungen	108
7.2.1 Empfehlungen zur Fortführung, Reichweite und konzeptionellen Ausrichtung des Programms	108
7.2.2 Empfehlungen zur weiteren Steuerung, Implementierung und Umsetzung	110

Verwendete Literatur und Statistiken	112
Verwendete Strategie- und Programmdokumente	115
Anhang I	119
Anhang II	185
Anhang III	216
Anhang IV	236

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1:	Geförderte Vorhaben und Stellen zwischen 2015 und 2018	80
Tabelle 2:	Verteilung der veranschlagten Kosten des Förderprogramms „Willkommenslotsen“ im Jahr 2017	81
Tabelle 3:	Vergleich der Anteile der öffentlichen Aufwendungen für die Programmsteuerung und Programmverwaltung (Verwaltungsausgaben) an der Summe der öffentlichen Aufwendungen von vom BAFA verwalteten Förderprogrammen	82
Tabelle 4:	Bewertung und Erläuterung der Maßnahmenwirtschaftlichkeit	94

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Wirkungslogik des Förderprogramms „Willkommenslotsen“	6
Abbildung 2:	Analysestrategien der Evaluation	9
Abbildung 3:	Erhebungs- und Auswertungsschritte der Evaluation	10
Abbildung 4:	Umstellungsstrukturen des Förderprogramms „Willkommenslotsen“	15
Abbildung 5:	Bewertung der Unterstützungsangebote im Rahmen der Willkommenslotsenförderung	16
Abbildung 6:	Von den Willkommenslotsen besuchte Fortbildungen in den Jahren 2016 und 2017	20
Abbildung 7:	Bewertung der Kenntnisse der Willkommenslotsen durch die Unternehmen	20
Abbildung 8:	Durchschnittliche Anteile der Arbeitszeit nach Tätigkeiten	21
Abbildung 9:	Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren	23
Abbildung 10:	Positionen zu der Zusammenarbeit mit anderen Projekten und Programmen	25
Abbildung 11:	Regionale Reichweite des Programms	28
Abbildung 12:	Ansprache der Wirtschaftszweige durch Willkommenslotsen	30
Abbildung 13:	Individuell beratene Unternehmen pro besetztem Vollzeitäquivalent und Jahr	32
Abbildung 14:	Charakteristika der beratenen Unternehmen, die an der Onlinebefragung teilgenommen haben	33
Abbildung 15:	Wege der Unternehmensansprache durch die Willkommenslotsen	35
Abbildung 16:	Zugangswege der beratenen Unternehmen zu den Willkommenslotsen	36
Abbildung 17:	Anzahl neu erreichter Geflüchteter zwischen Januar 2016 und Dezember 2017	37
Abbildung 18:	Charakteristika der erreichten Geflüchteten	38
Abbildung 19:	Themen in der Beratung und Information von Unternehmen durch Willkommenslotsen	41
Abbildung 20:	Konkrete Unterstützung von Unternehmen durch Willkommenslotsen	42
Abbildung 21:	Bewertung der Beratung und Unterstützung durch die Willkommenslotsen	43
Abbildung 22:	Themen in der Beratung von Geflüchteten durch Willkommenslotsen	44
Abbildung 23:	Konkrete Unterstützung von Geflüchteten durch Willkommenslotsen	45
Abbildung 24:	Bewertung der Unternehmen über den Informationsstand der Bewerber	46
Abbildung 25:	Wirksamkeit der Beratung und Unterstützung aus Sicht der Willkommenslotsen	49
Abbildung 26:	Sensibilisierungseffekte der Beratung durch die Willkommenslotsen	51
Abbildung 27:	Verbesserung der Informationslage über rechtliche Rahmenbedingungen, Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten für die Beschäftigung, Qualifizierung und Begleitung Geflüchteter	52

Abbildung 28:	Administrative Entlastung der Unternehmen durch die Willkommenslotsen	53
Abbildung 29:	Erhöhung der Bereitschaft, Geflüchtete einzustellen	55
Abbildung 30:	Erfolgreiche Vermittlungen pro Willkommenslotse im Jahr 2017	57
Abbildung 31:	Vermittlungen in Hospitationen, Praktika, Einstiegsqualifizierungen, Ausbildungs- und Arbeitsplätze in den Jahren 2016 und 2017	58
Abbildung 32:	Anteil der Unternehmen, die im Zeitraum seit Anfang 2016 Geflüchtete beschäftigt haben	59
Abbildung 33:	Anteil der beratenen Unternehmen, die ihre Stellen mit Hilfe von Willkommenslotsen besetzen und Anteil der Lotsen an der Besetzung dieser Stellen	60
Abbildung 34:	Unternehmen mit Besetzungswunsch, Vermittlungsvorschlägen und erfolgreichen Besetzungen mit Hilfe der Willkommenslotsen	61
Abbildung 35:	Einstellungsänderung bei Leitung und Mitarbeitern	62
Abbildung 36:	Verbesserung der Willkommenskultur	64
Abbildung 37:	Maßnahmen zur Integration ausländischer Arbeitskräfte	65
Abbildung 38:	Beitrag der Willkommenslotsen zum Gelingen des betrieblichen Integrationsprozesses	66
Abbildung 39:	Beitrag der betrieblichen Integration zur Verbesserung der beruflichen Kompetenzen Geflüchteter	67
Abbildung 40:	Anteil von Unternehmen mit Geflüchteten in Hospitationen bzw. Praktika sowie in Einstiegsqualifizierungen, die bislang Geflüchtete in Ausbildung oder auf einen regulären Arbeitsplatz übernommen haben	68
Abbildung 41:	Durchschnittlicher Anteil der aus Hospitationen bzw. Praktika sowie aus Einstiegsqualifizierungen in Ausbildung bzw. auf reguläre Arbeitsplätze übernommenen Geflüchteten	69
Abbildung 42:	Beitrag der Willkommenslotsen zur Fachkräftesicherung und zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit	70
Abbildung 43:	Beitrag der betrieblichen Integration zur Verbesserung gesellschaftlichen Integration Geflüchteter	71
Abbildung 44:	Wirkungsgrade des Programms	73
Abbildung 45:	Antragstellungs- und Bewilligungsprozess	85
Abbildung 46:	Prozess der Förderabwicklung und -prüfung	87
Abbildung 47:	Einschätzung der administrativen Unterstützung durch BAFA, ZDH und BMWi aus Sicht der Willkommenslotsen	91
Abbildung 48:	Zusammenhang zwischen Maßnahmenwirtschaftlichkeit und der Wirkungslogik des Programms	93
Abbildung 49:	Vakanzzzeit im Zeitvergleich (2007-2017*) sowie Berufsgruppen mit längster Vakanzzzeit (2016 und 2017*)	99
Abbildung 50:	Anzahl neu registrierter Geflüchteter und Anzahl der Asylanträge (Erst- und Folgeanträge) im Zeitvergleich, 2014 bis 2018	100
Abbildung 51:	Zahl der arbeitslosen, arbeitssuchenden und unterbeschäftigten Flüchtlinge im Zeitvergleich (Juni 2016 – April 2018)	101

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

abH	ausbildungsbegleitende Hilfen
AfA	Agentur(en) für Arbeit
AO	Andere Organisationen der Wirtschaft
AsA	Assistierte Ausbildung
BA	Bundesagentur für Arbeit
BAFA	Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle
BAMF	Bundesamt für Migration und Flüchtlinge
BDA	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
BHO	Bundeshaushaltsordnung
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
EQ	Einstiegsqualifizierung
FB	Freie Berufe
HWK	Handwerkskammer
IHK	Industrie- und Handelskammer
KAUSA	Koordinierungsstelle Ausbildung und Migration
KHS	Kreishandwerkerschaft
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KOFA	Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung für kleinere und mittlere Unternehmer
JC	Jobcenter
PerF	Perspektiven für Flüchtlinge
PerJuF	Perspektiven für junge Flüchtlinge
VZÄ	Vollzeitäquivalente
ZDH	Zentralverband des Deutschen Handwerks

**Ausschließlich zum Zweck der besseren Lesbarkeit wird im vorliegenden Endbericht auf die geschlechtsspezifische Schreibweise verzichtet. Alle in diesem Bericht verwendeten personenbezogenen Bezeichnungen sind somit geschlechtsneutral zu verstehen.**

## AUF DEN PUNKT GEBRACHT

### I. Zentrale Ergebnisse der Evaluation

- ▶ Die **Umsetzung des Programms verläuft sehr erfolgreich**. Insbesondere die fachlich-inhaltlichen Unterstützungsmaßnahmen auf Programmebene und die passgenaue Qualifikation der Willkommenslotsen tragen zu einer guten Beratungsqualität bei. Ausbaufähig ist die Verbindlichkeit der Arbeitsteilung mit anderen vor Ort tätigen Akteuren und damit die Klarheit der Prozesse vor Ort.
- ▶ Die Evaluation hat gezeigt, dass die **operativen Ziele des Programms erreicht und teilweise deutlich übertroffen werden**. 2017 wurden pro Willkommenslotse 44 Unternehmen individuell beraten (Zielwert: 30). Es werden in hohem Maße die vorgesehenen Beratungs- und Unterstützungsaktivitäten umgesetzt.
- ▶ In einem stringenten theoriebasierten Vorgehen und unter Heranziehung einer Vergleichsgruppe **zeigt sich eine hohe Wirksamkeit des Programms**.
  - Viele Unternehmen setzen sich aufgrund der Beratung erstmals oder trotz negativer Erfahrungen erneut mit der Beschäftigung Geflüchteter auseinander.
  - **Beratene Unternehmen sind signifikant besser** über rechtliche Rahmenbedingungen sowie Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten für die Beschäftigung, Qualifizierung und Begleitung Geflüchteter **informiert**.
  - Die Willkommenslotsen **entlasten die beratenen Unternehmen** spürbar bei der Einstellung Geflüchteter.
  - Die Beratung und Unterstützung durch die Willkommenslotsen trägt durch Sensibilisierung, Information und administrative Entlastung **zur Erhöhung des Anteils der Unternehmen bei, die Geflüchtete beschäftigen**. Dennoch sehen auch Unternehmen, die bereits ohne Unterstützung durch die Willkommenslotsen Geflüchtete beschäftigen, scheinbar einen Mehrwert in der Beratung und Unterstützung durch die Willkommenslotsen.
  - Die Willkommenslotsen **übertreffen im Jahr 2017** mit 58 Vermittlungen pro Willkommenslotse – davon 20 nachhaltige Vermittlungen in Ausbildung oder auf einen Arbeitsplatz – **ihre Ziele (25 bzw. 15) deutlich**.
  - **Bei beratenen Unternehmen ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass Geflüchtete aus Hospitationen, Praktika oder Einstiegsqualifizierungen in Ausbildung oder Arbeit übernommen werden**.
  - Dagegen sind die Beiträge zur Verbesserung der Willkommenskultur, zur Fachkräftesicherung und zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit bislang noch eher moderat.
  - Unternehmen und Willkommenslotsen sehen einen **hohen Beitrag zur gesellschaftlichen Integration der Geflüchteten**.
- ▶ Die Willkommenslotsen gehen mit von ihnen kaum beeinflussbaren hemmenden Faktoren überwiegend konstruktiv und lösungsorientiert um; **die Art ihrer Angebote wird von den Unternehmen als in hohem Maße förderlich für die Integration von Geflüchteten wahrgenommen**.
- ▶ Das Programm weist eine **angemessene Vollzugs- und Maßnahmenwirtschaftlichkeit** auf. Die Prozesse sind weitgehend effizient. Die Aufwendungen der öffentlichen Hand von 2.352,37 Euro pro nachhaltiger Integration sind aus Sicht der Evaluation kosteneffektiv; sie ziehen weitere zielgerichtete staatliche Investitionen nach sich, generieren zusätzliche private Investitionen in die Integration von Geflüchteten in Arbeit und Gesellschaft und dürften sich langfristig durch Einsparung von Sozialtransfers und zusätzliche Einnahmen aus Steuern und Sozialversicherungsabgaben amortisieren.
- ▶ Die **Relevanz des Förderprogramms bleibt in den kommenden Jahren weiterhin hoch**. Dazu tragen der sich stetig verschärfende Fachkräftemangel und die hohe Anzahl der erwerbsfähigen Geflüchteten mit entsprechenden Sprachniveaus bei. Ein Marktversagen in

Bezug auf das Matching und die Nachhaltigkeit von Vermittlungen ist erkennbar – die Willkommenslotsen werden von den Unternehmen als geeignetes Instrument gesehen, dieses Marktversagen auszugleichen.

## II. Zentrale Empfehlungen der Evaluation

- ▶ Die Evaluation empfiehlt aufgrund der weiterhin hohen Relevanz eine **Fortführung des erfolgreichen Programms** für mindestens zwei weitere Jahre. Dies dürfte auch zur Sicherung der Nachhaltigkeit der bisherigen Vermittlungen beitragen.
- ▶ Konzeptionell sollten **längerfristige punktuelle Beratungen und Unterstützungsleistungen** für die Unternehmen explizit in der Tätigkeitsbeschreibung der Willkommenslotsen verankert werden, da sie ein Alleinstellungsmerkmal des Programms sind und für die Unternehmen einen hohen Nutzen haben.
- ▶ **Der abstrakte Begriff der „Willkommenskultur“ sollte nach Möglichkeit durch „erfolgreiche betriebliche Integration“ ersetzt und für den Beratungsalltag mit konkreten Dimensionen untersetzt werden.** Dadurch dürfte die entsprechende Beratung besser verstanden werden und an Relevanz gewinnen.
- ▶ **Der Bewilligungszeitraum für die Vorhaben sollte auf regelmäßig mindestens zwei Jahre ausgedehnt werden,** um Verwaltungsaufwand zu reduzieren und die Personalfuktuation zu verringern. In Verbindung damit sollte die Einreichungshäufigkeit von Sachberichten auf einmal jährlich reduziert werden.
- ▶ **Die fachlich-inhaltlichen Begleitstrukturen sollten fortgeführt und systematisch weiterentwickelt werden.** Insbesondere fachlich begleitete regionale Austauschformate sollten dabei intensiviert werden.
- ▶ Die **Zusammenarbeit und Arbeitsteilung mit Agenturen für Arbeit und Jobcentern, aber auch anderen Akteuren vor Ort sollte noch systematischer erfolgen.** Hierzu sollten vor Ort möglichst verbindliche Absprachen getroffen werden.



# 1. EINLEITUNG

Der vorliegende Bericht präsentiert die Ergebnisse der Evaluation des Förderprogramms „Willkommenslotsen“ für den Förderzeitraum vom Start des Programms ab Frühjahr 2016 bis Ende des Jahres 2017. Das Förderprogramm ist als Teil der Maßnahmen zur Integration von Geflüchteten in Arbeit und Ausbildung zu sehen, die beim Spitzengespräch der Allianz für Aus- und Weiterbildung am 18. September 2015 beschlossen wurden (Allianz für Aus- und Weiterbildung o.J.: S. 5) und wurde auf dieser Basis durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) initiiert. Übergeordnetes Ziel des Programmes ist es, Betriebe bei der Einstellung Geflüchteter zu beraten und zu unterstützen. Das Programm wurde zunächst als Erweiterung des Programms „Passgenaue Besetzung“ konzipiert: Speziell geschulte Willkommenslotsen sollen gezielte Informationen und Beratung zu allen Fragen und Herausforderungen rund um die passgenaue Besetzung von Ausbildungsplätzen, Praktika und Stellen mit geeigneten Geflüchteten sowie zu deren Integration in den Betrieb und in das soziale Umfeld anbieten.

Der Bericht gliedert sich wie folgt:

- ▶ In den folgenden **Abschnitten dieses Kapitels** werden zunächst das Förderprogramm „Willkommenslotsen“ sowie der Auftrag und die Zielsetzung der Evaluation vorgestellt.
- ▶ In **Kapitel 2** wird das methodische Vorgehen der Evaluation erläutert.
- ▶ **Kapitel 3** enthält die Ergebnisse der Evaluation zur Umsetzung des Förderprogramms.
- ▶ In **Kapitel 4** werden die Evaluationsergebnisse zur Zielerreichung und Wirksamkeit des Programms berichtet.
- ▶ **Kapitel 5** enthält die Analyse der Vollzugs- und Maßnahmenwirtschaftlichkeit des Programms
- ▶ Die aktuelle und zukünftige Relevanz des Förderprogramms wird in **Kapitel 6** erörtert.
- ▶ **Kapitel 7** enthält schließlich einen Überblick über die Schlussfolgerungen der Evaluation sowie Handlungsempfehlungen.

## 1.1 Das Förderprogramm „Willkommenslotsen“

### Überblick über das Förderprogramm

Mit dem Förderprogramm „Willkommenslotsen“ werden seit dem Frühjahr 2016 kleine und mittlere Unternehmen bei allen Fragen rund um die Integration von Geflüchteten in Ausbildung, Praktikum oder Beschäftigung unterstützt. Seit dem 1. Oktober 2017 können auch große Unternehmen die Unterstützung der „Willkommenslotsen“ in Anspruch nehmen. Derzeit gültige Fördergrundlage ist die *Richtlinie zur Unterstützung von Unternehmen bei der betrieblichen Integration von Flüchtlingen durch „Willkommenslotsen“* vom 8. September 2017 (BAnz AT 28.09.2017 B1)<sup>1</sup>. Die aktuelle Richtlinie ist noch bis Ende des Jahres 2018 gültig.

Die Willkommenslotsen sind an rund 100 Handwerkskammern (HWK), Industrie- und Handelskammern (IHK), Kammern der freien Berufe (FB) sowie anderen Organisationen der Wirtschaft (AO) in 15 Bundesländern<sup>2</sup> angesiedelt. Sie werden zu 70 Prozent aus Bundesmitteln gefördert, 30 Prozent ihrer Finanzierung steuert die Wirtschaft über die Trägerorganisationen als Eigenmittel bei. Bundesweit sind – je nach Betrachtungszeitpunkt – Willkommenslotsen im Umfang von 130 bis 150 Vollzeitäquivalenten tätig. Sie sollen Betriebe aufsuchen und zu den rechtlichen

---

<sup>1</sup> Bis zur Erstellung einer eigenen Richtlinie wurde das Programm über die *Richtlinie zur Durchführung des Programms „Unterstützung von kleinen und mittleren Unternehmen bei der passgenauen Besetzung von Ausbildungsplätzen sowie bei der Integration von ausländischen Fachkräften“* vom 26. Januar 2015 gefördert. Dies erfolgte aufgrund der großen Ähnlichkeit der Programme und aufgrund der hohen Dringlichkeit durch die starke Zuwanderung Geflüchteter im Jahr 2015. Für das Programm „Willkommenslotsen“ wurde aus diesen Gründen nicht sofort eine eigene Richtlinie entwickelt; unter den gegebenen Umständen erfolgte jedoch eine sorgfältige Einführung mit Wirtschaftlichkeitsuntersuchung, Definition von Verwaltungsprozessen, Abgrenzung zur Tätigkeit der Berater der Passgenauen Besetzung etc.

<sup>2</sup> Im Saarland wurde im Betrachtungszeitraum kein Willkommenslotse gefördert.

Rahmenbedingungen, zum möglichem Verwaltungsaufwand und zu den regionalen und nationalen Förder- und Unterstützungsangeboten beraten.

Ziel der Beratung ist es, möglichst viele Unternehmer für das Thema Fachkräfte zu sensibilisieren und davon zu überzeugen, dass Geflüchtete als Auszubildende oder (zukünftige) Fachkräfte eine Bereicherung für jeden Betrieb darstellen können. Die Willkommenslotsen sollen interessierten Unternehmen geeignete Bewerber aus dem Kreis der Geflüchteten vorschlagen und die Unternehmen individuell bei bürokratischen und praktischen Fragestellungen unterstützen. Darüber hinaus sollen sie bei Fragen zu Sprachförderung, zum Aufenthaltsstatus, zum Qualifikationsbedarf sowie zu Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten helfen. Dazu sollen sie mit einem Netzwerk relevanter Akteure vor Ort zusammenarbeiten und Synergiepotenziale nutzen.

### Wirkungslogik des Förderprogramms

In der folgenden Abbildung 1 ist die Wirkungslogik des Programms formalisiert dargestellt. Darin sind alle **Aktivitäten und Angebote** aufgeführt, welche die Willkommenslotsen gemäß Aufgabenbeschreibung (vgl. BMWI o.J.) umsetzen und erbringen sollen. Zentrale **Outputs** dieser Aktivitäten sollten entsprechend Kooperationen mit lokalen Akteuren, Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation, ein flächendeckendes Angebot von Beratungs- und Unterstützungsmaßnahmen für die Unternehmen sowie schlussendlich die Inanspruchnahme dieser Angebote durch die Unternehmen sein. Für das Jahr 2017 wurde als Zielwert die Beratung und Unterstützung von 30 Unternehmen pro Willkommenslotse und Jahr festgelegt.

**Ergebnis** wäre auf dieser Basis zunächst ein hoher Bekanntheitsgrad bei der Zielgruppe, d.h. den Unternehmen. Für die beratenen und unterstützten Unternehmen sollen sich administrative Erleichterungen bei der Besetzung offener Stellen mit Geflüchteten einstellen. Dadurch soll sich u.a. deren Interesse und deren Bereitschaft erhöhen, Geflüchtete einzustellen. Wichtigstes Ergebnis ist die erfolgreiche Vermittlung Geflüchteter in Hospitationen, Praktika, Einstiegsqualifizierungen, Ausbildung oder Arbeit. Für das Jahr 2017 wurde als Zielwert die Vermittlung von mindestens 25 Geflüchteten in Hospitationen, Praktika, Einstiegsqualifizierungen, Ausbildung oder Arbeit pro Willkommenslotse und Jahr festgelegt; davon sollten mindestens 15 in Ausbildung oder Arbeit (sog. nachhaltige Beschäftigungsverhältnisse) vermittelt werden. Nicht zuletzt soll die Beratung im Rahmen der Willkommenskultur dazu beitragen, Vorbehalte der Leitung und der Mitarbeiter gegenüber einer Beschäftigung von bzw. Zusammenarbeit mit Geflüchteten abzubauen und betriebliche Integrationsstrategien zu entwickeln und umzusetzen.

Auf der **Wirkungsebene** soll das Programm folgende Beiträge leisten:

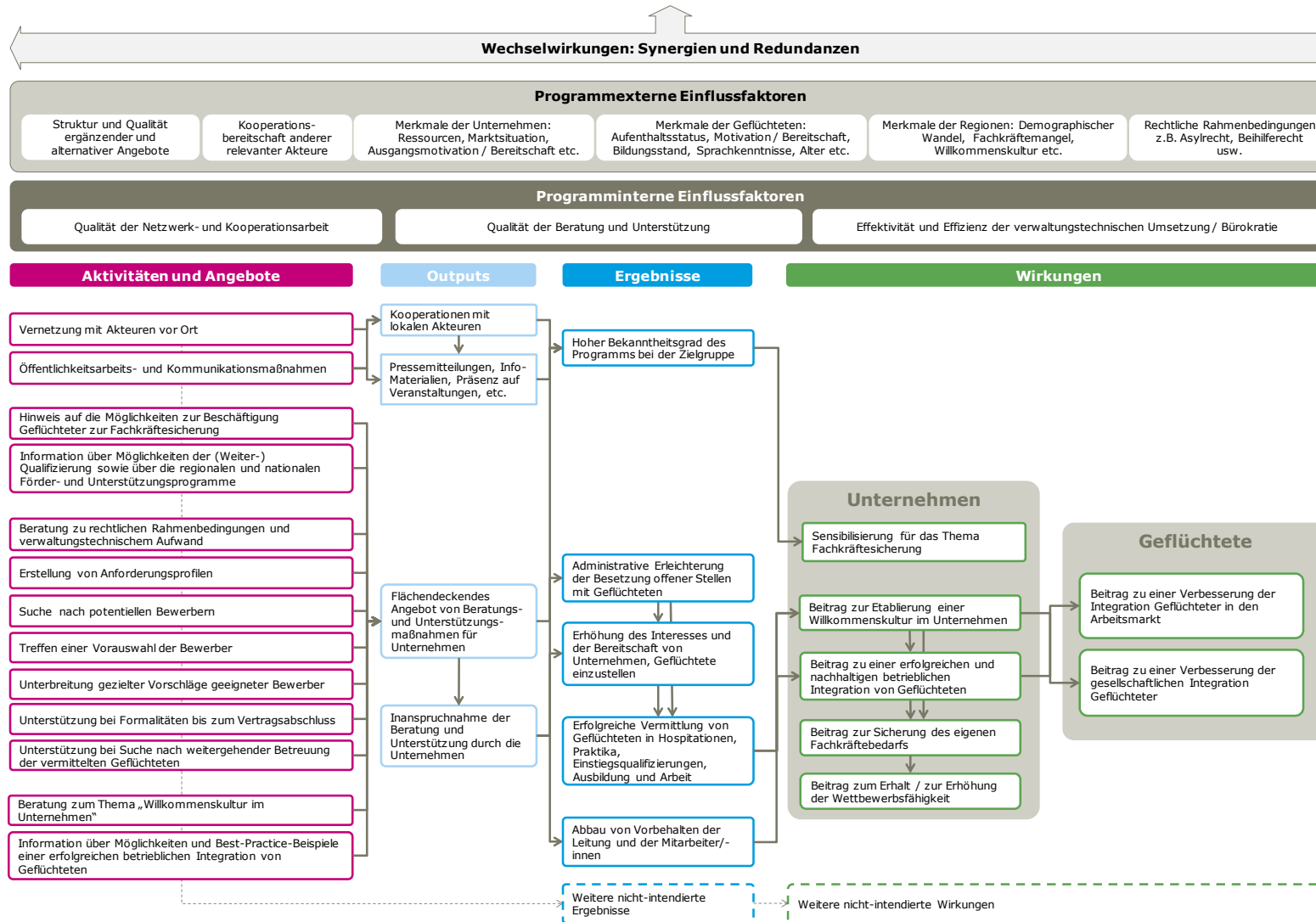
- ▶ *Unternehmen* sollen zum einen generell für das Thema Fachkräftesicherung sensibilisiert werden. Außerdem soll das Programm dazu beitragen, dass eine Willkommenskultur insb. für Geflüchtete etabliert wird. Nicht zuletzt sollen Geflüchtete erfolgreich und nachhaltig in die Betriebe integriert werden. Damit soll auch ein konkreter Beitrag zur Fachkräftesicherung sowie zum Erhalt bzw. zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit geleistet werden.
- ▶ *Geflüchtete* sollen mit Hilfe des Programms besser in den deutschen Arbeitsmarkt und damit schlussendlich in die Gesellschaft integriert werden.
- ▶ Neben diesen explizit verfolgten Ergebnissen und Wirkungen des Programms ist es denkbar, dass weitere – mithin *nicht intendierte* – *Ergebnisse und / oder Wirkungen* erzielt werden.

Im Rahmen der Umsetzung des Förderprogramms nehmen sowohl **programminterne** – und somit tendenziell beeinflussbare – als auch **programmexterne** – und somit weitgehend außerhalb des Einflussbereichs des BMWi und des Förderprogramms liegende – **Faktoren** Einfluss auf die Umsetzung und Wirksamkeit des Programms. Die wichtigsten Gruppen dieser Einflussfaktoren, die im Rahmen der Evaluation explizit berücksichtigt wurden, sind ebenfalls in Abbildung 1 dargestellt.

Schließlich wird in Abbildung 1 angedeutet, dass das Programm **Wechselwirkungen** mit anderen Regelstrukturen und Förderprogrammen, insb. solchen zur Unterstützung von Unternehmen

bzw. zur Integration von Geflüchteter in den Arbeitsmarkt und in die Gesellschaft, haben kann. Daraus können sich Synergien, aber auch Redundanzen ergeben.

Abbildung 1: Wirkungslogik des Förderprogramms „Willkommenslotsen“



Quelle: Eigene Entwicklung und Darstellung Ramboll Management Consulting.

Auf der Basis der beschriebenen Wirkungslogik ist somit davon auszugehen, dass durch das Programm die folgenden Mechanismen ausgelöst werden, um die vermuteten Wirkungen zu erzielen:

- **Sensibilisierungseffekt (Aktivitäten, Ergebnisse → Wirkungen):** Die Vernetzungs- und Kommunikationsaktivitäten, ein flächendeckendes Angebot und ein hoher Bekanntheitsgrad des Programms bei der Zielgruppe tragen zur Sensibilisierung für die Einstellung Geflüchteter sowie für das Thema Fachkräftesicherung insgesamt bei.
- **Informationseffekt (Aktivitäten → Ergebnisse):** Die Beratung über Möglichkeiten zur Beschäftigung Geflüchteter, rechtliche Rahmenbedingungen sowie über Möglichkeiten zur (Weiter-)Qualifizierung und Förder- und Unterstützungsprogramme erhöht den Wissensstand der Unternehmen zu diesen Themen.
- **Erleichterungseffekt (Aktivitäten → Ergebnisse):** Die Unterstützung bei der Besetzung von Stellen mit Geflüchteten führt zu administrativen Erleichterungen bei der Einstellung Geflüchteter.
- **Aktivierungseffekt (Ergebnisse → Ergebnisse):** Die verbesserte Informationslage sowie die administrativen Erleichterungen führen dazu, dass in Unternehmen das Interesse und die Bereitschaft steigt, Geflüchtete einzustellen.
- **Besetzungseffekt (Aktivitäten, Ergebnisse → Ergebnisse):** Die verbesserte Informationslage, die administrativen Erleichterungen und die gestiegene Bereitschaft der Unternehmen zur Einstellung Geflüchteter führen dazu, dass Geflüchtete erfolgreich in Hospitationen, Praktika, Einstiegsqualifizierung, Ausbildung oder Arbeit vermittelt bzw. offene Stellen mit Geflüchteten besetzt werden.
- **Einstellungsänderungseffekt (Aktivitäten → Ergebnisse):** Die Beratung zum Thema „Willkommenskultur“ und die Information über Möglichkeiten und Best-Practice-Beispiele einer betrieblichen Integration von Geflüchteten führen zum Abbau von Vorbehalten (d.h. positiven Einstellungsänderungen) bei der Leitung und den Mitarbeitern in Unternehmen.
- **Kulturveränderungseffekt (Aktivitäten, Ergebnisse → Wirkungen):** Der Abbau von Vorbehalten und der tatsächliche Kontakt mit Geflüchteten im Arbeitsalltag tragen dazu bei, dass sich die Unternehmenskultur hin zu einer „Willkommenskultur“ verändert.
- **Arbeitsmarktintegrationseffekt (Ergebnisse, Wirkungen → Wirkungen):** Die erfolgreiche Vermittlung von Geflüchteten in Hospitationen, Praktika, Einstiegsqualifizierung, Ausbildung oder Arbeit sowie der Abbau von Vorbehalten und die Entwicklung einer Willkommenskultur tragen zu einer nachhaltigen betrieblichen Integration von Geflüchteten im Besonderen und einer verbesserten Integration Geflüchteter in den Arbeitsmarkt im Allgemeinen bei.
- **Fachkräftesicherungseffekt (Ergebnisse, Wirkungen → Wirkungen):** Die Besetzung von Stellen mit Geflüchteten und deren nachhaltige betriebliche Integration tragen zur Sicherung des eigenen Fachkräftebedarfs bei.
- **Wettbewerbsfähigkeitseffekt (Wirkungen → Wirkungen):** Die Sicherung des Fachkräftebedarfs trägt dazu bei, dass die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen erhalten bleibt bzw. steigt.
- **Gesellschaftlicher Integrationseffekt (Wirkungen → Wirkungen):** Die Etablierung einer Willkommenskultur im Unternehmen und die nachhaltige betriebliche Integration von Geflüchteten bzw. die verbesserte Integration von Geflüchteten in den Arbeitsmarkt tragen zu einer Verbesserung der gesellschaftlichen Integration Geflüchteter bei.

## 1.2 Auftrag und Zielsetzung der Evaluation

Der Evaluationsauftrag enthält sowohl summative als auch formative Elemente:

- ▶ Aufgabe der Evaluation war es zum einen, eine **Erfolgskontrolle des Programms nach §7 Abs. 2 BHO** durchzuführen. Für die Erfolgskontrolle waren eine Zielerreichungs-, Wirkungs- und Wirtschaftlichkeitskontrolle durchzuführen.
- ▶ Da es sich trotz der Nutzung von Vorerfahrungen und bewährten Strukturen aus dem Programm „Passgenaue Besetzung“ um ein neues Programm handelt, sollte zum anderen eine **Umsetzungsanalyse** durchgeführt werden.
- ▶ Nicht zuletzt war die Evaluation gefragt, **hemmende und förderliche Faktoren** für die Programmumsetzung zu identifizieren.

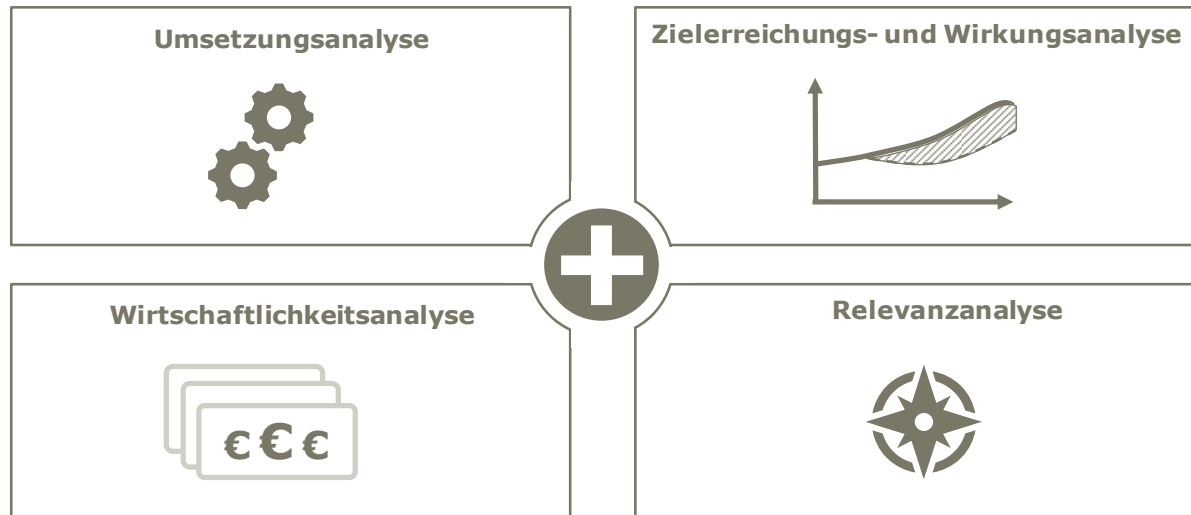
Auf Basis der Ergebnisse sollten schließlich **Handlungsempfehlungen** zur zukünftigen Relevanz und strategischen Ausrichtung des Förderprogramms sowie zur Verbesserung der Umsetzung und der Effektivität der Förderung ausgearbeitet werden.

## 2. METHODISCHES VORGEHEN DER EVALUATION

### Analysestrategien

Anknüpfend an die in Abschnitt 1.2 genannten Ziele der Evaluation wurden für die einzelnen Analysebereiche die in Abbildung 2 dargestellten Analysestrategien verfolgt.

Abbildung 2: Analysestrategien der Evaluation



Die Analysestrategien werden im Folgenden genauer beschrieben.



Für die **Umsetzungsanalyse** wurden die multiorganisationalen *Implementations-, Umsetzungs- und Netzwerkstrukturen* betrachtet, die einen maßgeblichen Einfluss auf verschiedene Aspekte der Umsetzung und damit auf die Wirksamkeit des Förderprogramms haben können (vgl. Hjern und Porter 1981; Durlak und DuPre 2008). Betrachtet wurden dabei sowohl die programmweiten Implementations- und Umsetzungsstrukturen und -akteure, als auch die Umsetzungsstrukturen und -akteure sowie die in die Programmumsetzung involvierten Netzwerke vor Ort.



Für die **Zielerreichungs- und Wirkungsanalyse** wurde eine theoriebasierte Evaluationsstrategie (vgl. u.a. Weiss 1972; Chen und Rossi 1983) verfolgt, die sich an der Logik der Kontributionsanalyse (vgl. Mayne 2011; Funnell und Rogers 2011) orientiert. Die Anwendung dieses Ansatzes basiert auf der expliziten Ausarbeitung einer Wirkungslogik, wie sie in Abbildung 1 dargestellt ist, und deren systematischer empirischer Überprüfung. Dabei werden die folgenden Aspekte berücksichtigt:

- ▶ die *Kongruenz* der tatsächlichen Aktivitäten, Outputs, Ergebnisse, Wirkungen und Wirkungsmechanismen des Programms mit den intendierten Aktivitäten, Outputs, Ergebnissen, Wirkungen und Wirkungsmechanismen;
- ▶ der *Vergleich* der Ergebnisse für die Unternehmen, die von der Förderung profitiert haben mit der *kontrafaktischen Situation* für die Unternehmen, die nicht von der Förderung profitiert haben;
- ▶ die *Bedeutung möglicher alternativer Erklärungen* (vgl. auch Yin 2000) für die erzielten Ergebnisse und Wirkungen des Programms.

Im Rahmen der **Wirtschaftlichkeitsanalyse** wurde gemäß §7 Abs. 2 BHO und der zugehörigen Verwaltungsvorschriften eine Analyse der Vollzugs- und der Maßnahmenwirtschaftlichkeit durchgeführt.



- ▶ Die Analyse der Vollzugswirtschaftlichkeit umfasst eine Analyse der Kosten für Programmsteuerung, -verwaltung und -begleitung, eine Analyse der Umsetzungsstrukturen und -prozesse sowie eine Analyse des administrativen Aufwandes.
- ▶ Die Analyse der Maßnahmenwirtschaftlichkeit erfolgt qualitativ auf Basis des Ausmaßes der Zielerreichung und der Wirksamkeit, der Kohärenz und Komplementarität sowie der Vollzugswirtschaftlichkeit des Programms.

Für die **Analyse der zukünftigen Relevanz** des Programms wurden vier Annahmen überprüft:

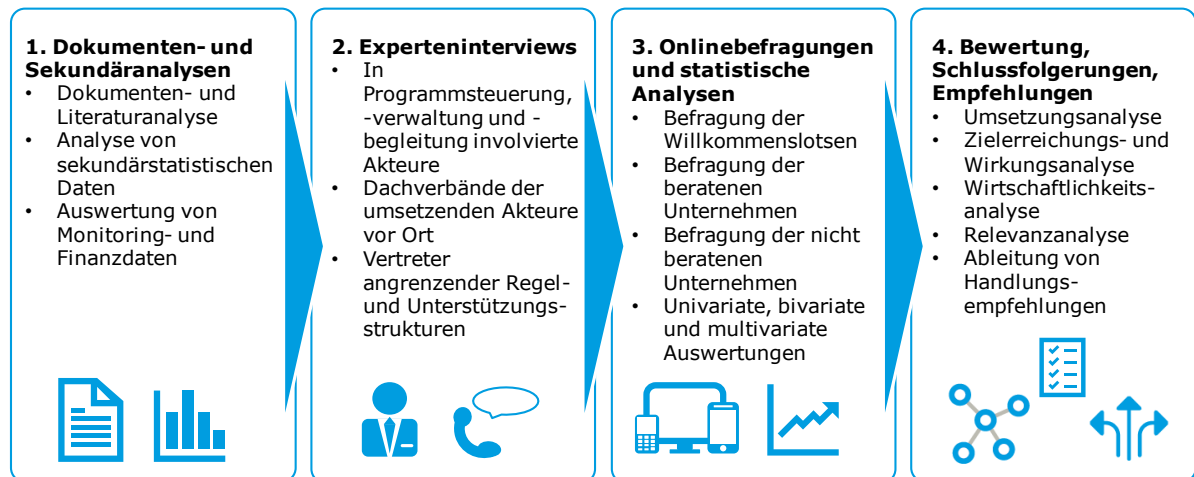


- ▶ Der Fachkräftebedarf der Unternehmen besteht weiterhin oder nimmt zu;
- ▶ Die Anzahl der Geflüchteten, die erwerbsfähig sind und erwerbstätig werden wollen, ist weiterhin hoch oder nimmt zu;
- ▶ Es besteht ein Marktversagen bezüglich des Matchings von Arbeitskräftenachfrage (Unternehmen) und Arbeitskräfteangebot (Geflüchtete);
- ▶ Bestehende, flächendeckende Unterstützungsstrukturen reichen nicht aus, um das Marktversagen auszugleichen.

### Erhebungs- und Auswertungsschritte

Das Evaluationsdesign umfasste im Wesentlichen die in Abbildung 3 dargestellten Datenerhebungs- und Auswertungsschritte.

**Abbildung 3: Erhebungs- und Auswertungsschritte der Evaluation**





Aufgrund der Terminvorgaben des Auftraggebers, der zeitlichen Verfügbarkeit von Experten sowie des gewählten Zugangs zu den Befragten (insb. Unternehmen) erfolgten diese teilweise parallel. Dennoch wurde versucht, Ergebnisse der Dokumenten- und Sekundäranalysen sowie der Experteninterviews in der Fragebogenentwicklung zu berücksichtigen, um die Vollständigkeit und Angemessenheit der Fragestellungen zu gewährleisten (vgl. Schoonenboom und Burke Johnson 2017: 113). Die einzelnen Schritte werden im Folgenden näher beschrieben:

---

## 1. Dokumenten- und Sekundäranalysen



- Dokumenten- und Literaturanalyse
  - Analyse von Strategie- und Programmdokumenten für ein Verständnis der Wirkungslogik und der Umsetzungsstrukturen des Förderprogramms
  - Analyse einer Quotenstichprobe (nach Trägerart und SGB III-Typ) der halbjährlichen Sachberichte für ein verbessertes qualitatives Verständnis der Programmumsetzung und -wirksamkeit; auf Basis eines Quotenstichprobenplans nach Trägertypen und Regionsarten wurden insgesamt 60 Sachberichte von 30 Trägern (30 aus dem ersten Halbjahr 2016, 30 aus dem zweiten Halbjahr 2017) mit Hilfe eines Kategoriensystems inhaltsanalytisch ausgewertet
  - Analyse vorliegender Studien und Evaluationen, insbesondere für eine Einordnung der unterschiedlichen Ergebnisse sowie die Relevanzanalyse
- Analyse von sekundärstatistischen Daten zu Geflüchteten in Deutschland und ihren Integrationsfortschritten für die Relevanzanalyse
- Auswertung von Monitoring- und Finanzdaten für die Beschreibung der Programmumsetzung, die Zielerreichung und die Wirtschaftlichkeitsanalyse

---

## 2. Experteninterviews mit



- in Programmsteuerung, -verwaltung und -begleitung involvierten Akteuren, d.h. mit dem Referat „Fachkräfte, Bildungspolitik und Berufliche Bildung / Werben um Fachkräfte im Ausland“ im BMWi, dem Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA), der Leitstelle des Programms beim Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) und dem Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen (KOFA); die Interviews mit dem BAFA und dem ZDH wurden dabei teilweise als Workshop umgesetzt, im Rahmen dessen die Prozesse visualisiert wurden.
- (weiteren) Dachverbänden der umsetzenden Akteure vor Ort, d.h. mit dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK), der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) sowie dem Bundesverband der Freien Berufe e.V.; der ZDH ist bereits in die Programmumsetzung involviert.
- Vertreter angrenzender Programme und Angebote, d.h. der Bundesagentur für Arbeit (BA), der Koordinierungsstelle Ausbildung und Migration (KAUSA) und dem NETZWERK – Unternehmen integrieren Flüchtlinge.

### 3. Onlinebefragungen und statistische Analysen



- Befragung der Willkommenslotsen: Zwischen dem 23. März und dem 20. April hatten 174 Willkommenslotsen die Möglichkeit, an der Befragung teilzunehmen. Teilgenommen haben N=160, was einer Rücklaufquote von 92 Prozent entspricht. Nichtteilnahmen konnten überwiegend auf fehlerhafte Kontaktdaten, Personalwechsel und längere Ausfälle zurückgeführt werden, so dass keine nennenswerten systematischen Verzerrungen entstanden sein dürften.
- Befragung der beratenen Unternehmen: Zwischen dem 26. März und dem 25. April hatten viele der von den Willkommenslotsen beratenen Unternehmen die Möglichkeit, an der Befragung teilzunehmen. Aus Gründen der Verfügbarkeit der Kontaktdaten sowie aus Datenschutzgründen verlief die Ansprache der Unternehmen indirekt über die Willkommenslotsen. Diese haben hierfür Textbausteine und Referenzschreiben sowie trägerspezifische Teilnahmelinks erhalten. Insgesamt füllten n=281 Unternehmen den Fragebogen aus. Die Unternehmen verteilen sich auf alle 15 Bundesländer<sup>3</sup>, in welchen die Förderung umgesetzt wird und stammen aus einer Vielzahl von Branchen, mit einem Schwerpunkt auf dem Handwerk.
- Befragung der nicht beratenen Unternehmen: Unternehmen, die weder Beratung durch Willkommenslotsen, noch durch Berater der Passgenauen Besetzung erhalten haben, hatten zwischen dem 26. März und dem 27. April die Möglichkeit, an der Befragung teilzunehmen. Die Kontaktaufnahme erfolgte analog zur Befragung der beratenen Unternehmen, wobei auch Berater der Passgenauen Besetzung Unternehmen kontaktierten. Die Auswahl der Unternehmen, die kontaktiert wurden, erfolgte vor Ort und damit sehr unterschiedlich. Insgesamt füllten n=185 Unternehmen den Fragebogen aus. Die Unternehmen verteilen sich auf alle 16 Bundesländer und stammen aus einer Vielzahl von Branchen, mit einem Schwerpunkt auf dem Handwerk.
- Univariate, bivariate und multivariate Auswertungen: Die erhobenen Daten wurden bereinigt, auf Plausibilität geprüft und überwiegend univariat und bivariat statistisch ausgewertet. Für einzelne Fragen der Wirkungsanalyse wurden multivariate (Vergleichsgruppen-)Analysen durchgeführt.
- Matchinganalysen: Für ausgewählte Aspekte im Rahmen der Wirkungsanalyse wurden schließlich Propensity-Score-Matchinganalysen nach dem Nearest-Neighbour-Verfahren durchgeführt, die eine kausale Interpretation etwaiger Effekte ermöglichen.

<sup>3</sup> S. Fußnote 2.

---

#### 4. Bewertung, Schlussfolgerungen, Empfehlungen



- Die Umsetzungsanalyse umfasst eine Analyse der Implementations-, Umsetzungs- und Netzwerkstrukturen, eine Analyse der Umsetzung der Aktivitäten sowie eine Analyse der Reichweite des Programms.
- Die Zielerreichungs- und Wirkungsanalyse bewertet die Erreichung der gesetzten Ziele und der intendierten Wirkungen.
- Die Wirtschaftlichkeitsanalyse untersucht die Vollzugs- und Maßnahmenwirtschaftlichkeit des Programms.
- Die Relevanzanalyse analysiert und bewertet die aktuelle und zukünftige Relevanz des Programms.

Aus den Analysen und Bewertungen werden abschließend Schlussfolgerungen gezogen und Handlungsempfehlungen abgeleitet.

---

Die Validität der Ergebnisse wurde im Evaluationsprozess mit Hilfe folgender Triangulationsmethoden<sup>4</sup> (vgl. Denzin 1970) sichergestellt:

- ▶ **Theorientriangulation:** Berücksichtigung unterschiedlicher Erklärungsansätze für ein Phänomen (z.B. für Ergebnisse und Wirkungen des Förderprogramms „Willkommenslotsen“), u.a. systematische Prüfung der Relevanz alternativer Erklärungsansätze für die beobachteten Ergebnisse und Wirkungen.
- ▶ **Datentriangulation:** Erfassung der Sichtweisen unterschiedlicher Akteure auf ein Phänomen (z.B. Willkommenslotsen, beratene und nicht beratene Unternehmen sowie Experten).
- ▶ **Methodentriangulation:** Nutzung unterschiedlicher Erhebungs- und Auswertungsmethoden (z.B. Daten- und Dokumentenanalysen, standardisierte Befragungen, leitfadengestützte Interviews, statistische Vergleichsgruppenanalysen)
- ▶ **Forschertriangulation:** Interpretation derselben Daten durch unterschiedliche Personen im Evaluationsteam.

---

<sup>4</sup> Triangulation bezeichnet eine Forschungsstrategie in der empirischen Sozialforschung, mit Hilfe derer die Validität der Ergebnisse durch die Berücksichtigung unterschiedlicher Sichtweisen und Perspektiven erhöht und systematische Fehler verringert werden können.

### 3. UMSETZUNG DES FÖRDERPROGRAMMS



#### Zentrale Ergebnisse zur Umsetzung des Förderprogramms

- ▶ Die **Unterstützungsmaßnahmen auf Programmebene** werden **überwiegend als hilfreich** beschrieben. Besonders positiv werden die Grundlagenschulung des KOFA und die Jahresveranstaltung bewertet. Kritischer wird die Community-Gruppe auf [www.ueberaus.de](http://www.ueberaus.de) gesehen.
- ▶ **Verbesserungspotenzial** gibt es darüber hinaus **im Hinblick auf regionale und branchenbezogene Austausche sowie die Verbreitung guter Praxisansätze**.
- ▶ Die **Qualifikation der Willkommenslotsen ist den hohen Anforderungen angemessen** und ergibt sich aus angemessenen formalen Qualifikationen, vorliegenden Erfahrungen in der Beratung von Unternehmen und der Arbeit mit Geflüchteten sowie der hohen Fortbildungsneigung zu relevanten Themen.
- ▶ Die **Vernetzung mit lokalen Akteuren ist von hoher Bedeutung für den Erfolg** des Programms. Die Zusammenarbeit ist dabei vielfältig und intensiv. Sie wird von den Willkommenslotsen als in hohem Maße nützlich beschrieben. Es bestehen allerdings auch noch einige Herausforderungen, die insbesondere durch eine bessere Absprache einer verbindlichen Arbeitsteilung gelöst werden können.

Die Umsetzung des Programms „Willkommenslotsen“ vollzieht sich auf der Programm- und Vorhabenebene und in den konkreten Aktivitäten der Willkommenslotsen vor Ort (vgl. Abbildung 4). Die **Programmebene** unterteilt sich in die Programmsteuerung, Programmverwaltung und administrative Umsetzung des Programms durch das BMWi, das BAFA und den ZDH und die fachlich-inhaltliche Unterstützung für die Willkommenslotsen durch das KOFA.

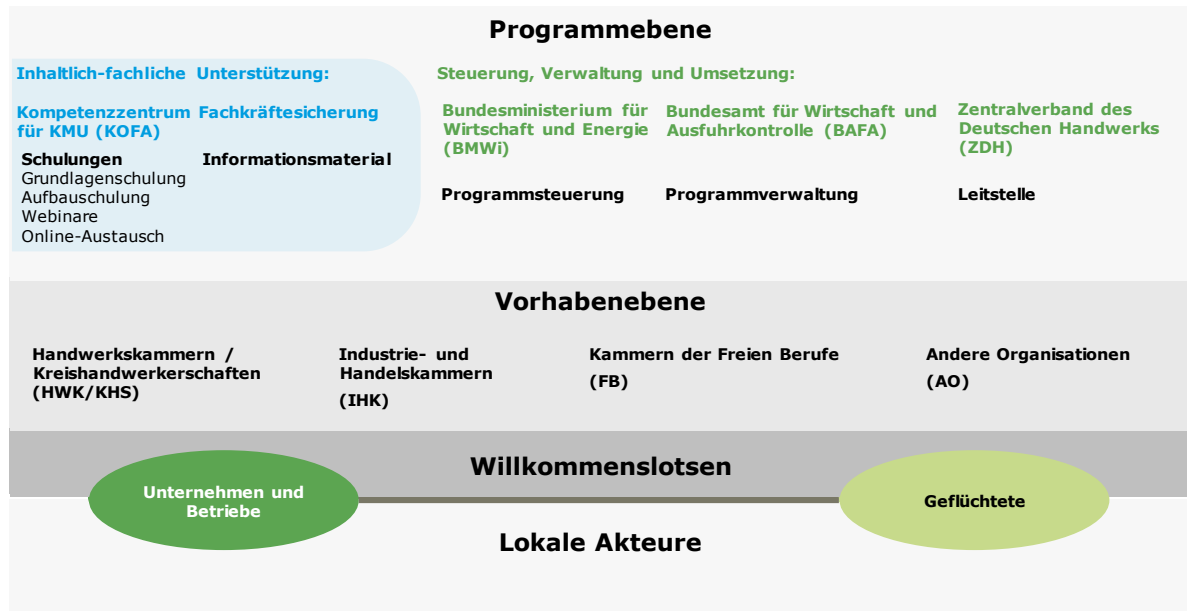
- Das **BMWi** ist für die politische und strategische Steuerung des Programms sowie für Teile der Programmbegleitung (insb. die Organisation der Jahresveranstaltung) zuständig.
- Das **BAFA** wurde durch das BMWi mit der Durchführung des Förderprogramms „Willkommenslotsen“ betraut. Es ist als **Bewilligungsbehörde** zuständig für die Prüfung und Bewilligung der Förderanträge. Darüber hinaus veranlasst es die Auszahlung der Fördermittel an die Zuwendungsempfänger und prüft deren Verwendungsnachweise in Verwaltungs- und Vor-Ort-Prüfungen. Nicht zuletzt ist das BAFA für das finanzielle Controlling und das materielle Monitoring zuständig.
- Unterstützt wird das BAFA bei der administrativen Umsetzung durch den **ZDH**, welcher als zentrale **Leitstelle** und Erstzuwendungsempfänger in das Zuwendungsverfahren eingebunden ist. Der ZDH bündelt und vertritt gemäß der Richtlinie die Interessen der Zuwendungsempfänger und unterstützt diese im Prozess der Antragstellung. Darüber hinaus unterstützt er das BAFA bei den einzelnen Prozessschritten der administrativen Umsetzung, indem er die Förderanträge sowie die finanziellen und materiellen Verwendungsnachweise vorab prüft und als Erstzuwendungsempfänger eine Mittlerfunktion zwischen BAFA und den Letztzuwendungsempfängern einnimmt.
- Das **KOFA** wurde durch das BMWi mit der fachlich-inhaltlichen Begleitung des Programms beauftragt. Darunter fallen u.a. eine Grundlagenschulung, verschiedene Aufbauschulungen, die Aufbereitung und Verbreitung von relevanten Informationen sowie die Begleitung der Jahresveranstaltung.

Auf die fachlich-inhaltliche **Steuerung und Unterstützung** wird im folgenden Abschnitt 3.1 vertieft eingegangen; die **administrativen Prozesse** werden im Rahmen der Analyse der Vollzugswirtschaftlichkeit in Abschnitt 5.1 analysiert.

Auf **Vorhabenebene** sind die einzelnen Willkommenslotsen bei verschiedenen Trägern (Kammern oder andere Organisationen der Wirtschaft) angestellt. Sie sollen sich mit lokalen Akteuren (z.B. Agenturen für Arbeit (Afa), Jobcenter (JC), Ausländerbehörden, Flüchtlingsinitiativen etc.) vernetzen, um ihre Leistungen für die **primäre Zielgruppe der Unternehmen** zu erbringen.

Dabei sollen sie nicht zuletzt mit **Geflüchteten als sekundäre Zielgruppe** interagieren, um diese passgenau an die Unternehmen zu vermitteln. Auf die Qualifikation der Willkommenslotsen sowie auf die Vernetzung vor Ort wird in Abschnitt 3.2 vertieft eingegangen. Die Umsetzung der zielgruppenbezogenen Aktivitäten sowohl für Unternehmen, als auch für Geflüchtete, sowie die entsprechende Zielerreichung und Wirksamkeit stehen dann im Zentrum des Kapitels 4.

**Abbildung 4: Umsetzungsstrukturen des Förderprogramms „Willkommenslotsen“**



Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

### 3.1 Steuerungs- und Umsetzungsstrukturen auf Programmebene

In diesem Abschnitt werden die inhaltlichen Implementations-, Umsetzungs- und Netzwerkstrukturen auf Programmebene betrachtet. Hierzu zählen insbesondere die Grundlagenschulung des KOFA, weitere Webinare, Möglichkeiten des Online-Austauschs und Aufbauschulungen des KOFA, die Jahresveranstaltung der Willkommenslotsen und die gemeinsame Community-Gruppe mit der Passgenauen Besetzung auf [www.ueberaus.de](http://www.ueberaus.de). Im Kern der Betrachtung stehen die Unterstützungsmaßnahmen auf Programmebene, die Bewertung dieser Unterstützungsmaßnahmen durch die Willkommenslotsen und die durch diese geäußerten Verbesserungsvorschläge.

In der **Grundlagen- bzw. Basisschulung des KOFA** werden die Willkommenslotsen zu folgenden Themen geschult:

- Rechtliche Grundlagen der Qualifizierung und Beschäftigung von Flüchtlingen in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)
- Möglichkeiten und Unterstützungsangebote für Praktika und Ausbildung in KMU sowie Sprachförderung
- Willkommenskultur im Unternehmen und interkulturelles Verständnis: Vorteile und Gestaltungsmöglichkeiten
- Rekrutierung im Netzwerk gestalten: Wege und Angebote zur Vernetzung
- Motivation von Unternehmen – KMU für die Rekrutierung und Integration von Flüchtlingen gewinnen

Die **Aufbauschulungen** fokussieren dann auf die Themen „Interkulturalität“ und „Kommunikation“. Von den Willkommenslotsen werden die Unterstützungsmaßnahmen des KOFA als sehr hilfreich wahrgenommen, vor allem die Grundlagenschulung. Dieses spiegelt sich in den Auswertungen der KOFA-eigenen Feedbackbefragungen wider und wird durch die Befragung im Rahmen dieser Evaluation erneut bestätigt.

Die zweitägige **Jahresveranstaltung** dient laut BMWi dem Networking zwischen den Willkommenslotsen, der Information über aktuelle Entwicklungen, der Nachsteuerung, der fachlichen Weiterbildung sowie dem Austausch guter Praxis. Sie wird federführend durch das BMWi

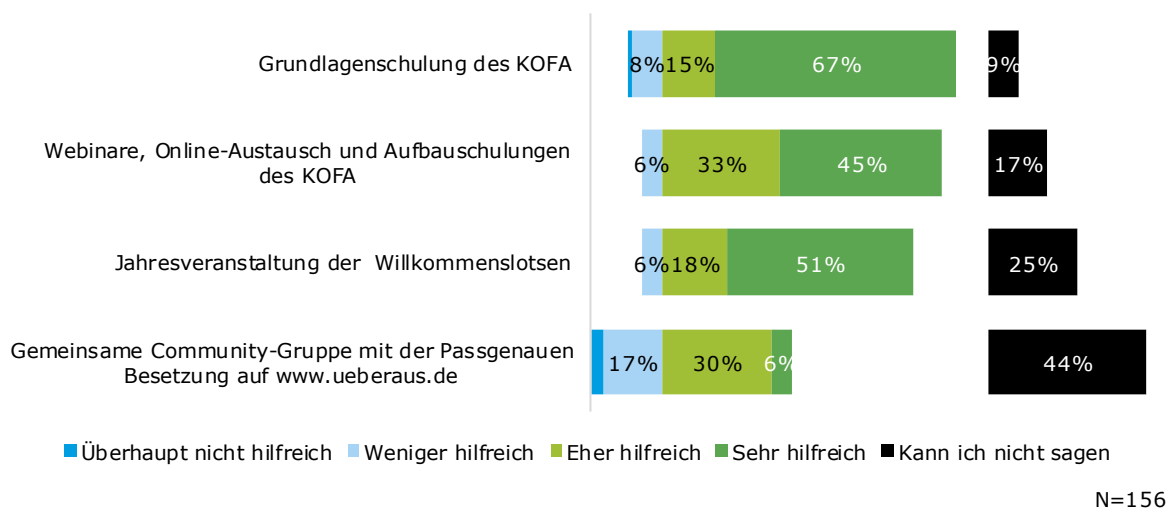
organisiert, mit Unterstützung durch die anderen Programmakteure (KOFA, ZDH, BAFA). Die Willkommenslotsen bewerten die Jahresveranstaltung ebenfalls als sehr hilfreich. Insbesondere der Erfahrungsaustausch und der Austausch zu guter Praxis werden dabei als nützlich für die tägliche Arbeit empfunden.

Teilweise wird allerdings berichtet, dass eine Teilnahme an Veranstaltungen durch Zeitmangel und lange Anfahrten erschwert wird. Dies belegt die hohe Relevanz von Onlineangeboten und Webinaren, gleichwohl wird der persönliche Austausch von den Willkommenslotsen, die häufig Einzelkämpfer sind, als sehr wichtig beschrieben.

Nicht zuletzt gibt es auf der Webseite [www.ueberaus.de](http://www.ueberaus.de) eine gemeinsame **Community-Gruppe** mit den Beratern des Programms Passgenaue Besetzung. Diese wird im Vergleich zu den anderen Maßnahmen von den Willkommenslotsen als weniger hilfreich eingeschätzt. Aus der Befragung wird deutlich, dass die Plattform als wenig übersichtlich und nutzerfreundlich wahrgenommen wird. Der hohe Anteil an Willkommenslotsen, die die Antwortkategorie „Kann ich nicht sagen“ wählten, weist zudem auf eine geringe Nutzung hin, was dazu beiträgt, dass in der Community-Gruppe nur wenig Austausch stattfindet, der dann entsprechend auch als weniger hilfreich eingeschätzt wird.

Die Bewertungen der Unterstützungsmaßnahmen durch die Willkommenslotsen sind in Abbildung 5 zusammengefasst. Die Anteile der Willkommenslotsen, die „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt haben, hängen stark mit der Dauer der Mitwirkung am Programm zusammen und weisen auf eine gewisse Personalfluktuations hin. So hat ein Viertel der befragten Willkommenslotsen scheinbar noch nicht an einer Jahresveranstaltung teilgenommen, die zuletzt im Sommer 2017 stattfand, knapp zehn Prozent hatten zum Befragungszeitpunkt noch keine Grundlagenschulung erhalten.

**Abbildung 5: Bewertung der Unterstützungsangebote im Rahmen der Willkommenslotsenförderung**



Fragestellung: „Wie bewerten Sie die Unterstützungsangebote im Rahmen der Willkommenslotsenförderung?“

Quelle: Onlinebefragung der Willkommenslotsen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

Neben den genannten Unterstützungsmaßnahmen auf Programmebene wird vor allem der **direkte, branchenbezogene und / oder regionale Austausch** mit anderen Willkommenslotsen als sehr hilfreich beschrieben. Aus den Sachberichten wird ersichtlich, dass in einigen Regionen der Austausch zwischen den Willkommenslotsen der verschiedenen Träger und zwischen verschiedenen Branchen bereits etabliert ist, während in anderen Regionen hier noch Bedarf gesehen wird. Seit 2018 baut das KOFA die Begleitung von regionalen Treffen kontinuierlich aus und begegnet diesen Bedarfen bereits parallel zu dieser Evaluation. Eine regionale Vernetzung trägt maßgeblich zum Wissenstransfer bei und erleichtert neuen Willkommenslotsen die Einarbeitung in die Tätigkeit, wie die folgenden Zitate aufzeigen:

*„Gute Vernetzung mit anderen Willkommenslotsen, branchenbezogen („grüne“ Willkommenslotsen bundesweit, regionale Willkommenslotsen anderer Träger in NRW), so dass man sich gegenseitig „Bälle zuspielt“ und Synergien erzeugt.“*

Sachbericht Willkommenslotsen

*„Es fand auch ein intensiver Austausch mit den anderen Willkommenslotsen in der Region statt. Besonders hilfreich erschien dies bei der Einarbeitung, um sich auf die Tätigkeit vorbereiten zu können.“*

Sachbericht Willkommenslotsen

Als zusätzliche hilfreiche Informationsquellen und Austauschformate werden ausgesuchte **Newsletter, Integrationsstammtische und der „IQ-Ticker“<sup>5</sup> in NRW** benannt.

Bei der Analyse der Befragung und der Sachberichte fällt zudem auf, **dass sich einige Willkommenslotsen weitergehende Unterstützungsleistungen wünschen, die von anderen Willkommenslotsen bereits in Eigenregie umgesetzt werden.** Beispielsweise wird von einem Willkommenslotsen angemerkt, dass er mehr Hintergrundinformationen zum Thema Flucht und Erfahrungen von bereits beschäftigten Geflüchteten bräuchte. Andere Willkommenslotsen berichteten hier über den Aufbau eines Wissenspools zum Thema Flucht und der Organisation von Veranstaltungen mit geflüchteten Auszubildenden und ihren Ausbildungsleitern. Ähnlich verhält es sich mit den Methoden zur Kompetenzfeststellung der Geflüchteten, wobei häufig mehr Information zum Vorgehen benötigt wird und der Wunsch nach Vereinheitlichung besteht. Vereinzelt wird die Verwendung des „Berufsinteressen und Kompetenzen Checks (BICOC)“ oder der Maßnahme „Kompetenzfeststellung, frühzeitige Aktivierung und Spracherwerb (KompAS)“ der Bundesagentur für Arbeit berichtet.

Insgesamt wird deutlich, dass der **Austausch untereinander oder die Weitergabe von Praxisideen** noch ausbaufähig ist. Die Zusammenfassung der halbjährlichen Sachberichte wird den Willkommenslotsen etwa vier Monate nach Einreichung digital zugesendet und einmal jährlich auf der Jahresveranstaltung vorgestellt. Um die darin enthaltenen Informationen noch besser zugänglich zu machen würde es sich – neben der Vorstellung auf der Jahresveranstaltung und dem Versand an die Willkommenslotsen – anbieten, diese noch praxisbezogener aufzubereiten und eine intensivere Besprechung auf regionalen Treffen einzurichten. So können regionalspezifische Fragestellungen und Herausforderungen durch bestehende Ideen, Formate und Produkte direkt bearbeitet werden. Der Bedarf nach Austausch und Wissenstransfer spiegelt sich auch in dem folgenden Zitat aus einem Sachbericht wieder.

*„Für die weniger Erfolgreichen fehlt es an Support, während man aus den Gewinnen der erfolgreichen Willkommenslotsen Multiplikatoreffekte für alle erzeugen könnte. Trotz Vernetzung ist der Willkommenslotse in seiner täglichen Arbeit grundsätzlich ein einsamer Einzelkämpfer.“*

Sachbericht Willkommenslotsen

Bezüglich des **Informationsmaterials** wird an mehreren Stellen der Wunsch geäußert, dieses in verschiedenen Sprachen als Vorabinformation für Geflüchtete getrennt nach Ausbildungsberufen oder Themenfeldern für alle Willkommenslotsen bereitzustellen.

*„Bei der Planung der Informationsbustour war festzustellen, dass es deutlich erkennbare Defizite bei Informationsmaterialien in den von den Flüchtlingen gebräuchlichsten Sprachen gibt. Beispielsweise bekommt man keine Broschüren in welchen, die verschiedenen Ausbildungsberufe (die wichtigsten für das Handwerk z.B.) mit Dauer und Ausbildungsinhalten für Flüchtlinge in leichter Sprache zusammengefasst sind. Hier gibt es enormen Aufholbedarf welches die Arbeit auch sichtlich erleichtern würde.“*

Sachbericht Willkommenslotsen

<sup>5</sup> Der „IQ-Ticker“ wird regelmäßig per E-Mail durch das IQ Netzwerk NRW versendet und enthält aktuelle fachliche Informationen rund um das Thema Anerkennung.

Generell wird darauf hingewiesen, den Alltag der Willkommenslotsen bei den Unterstützungsangeboten bezogen auf Wissenstransfer und die Ausbildung bzw. Einarbeitung mehr in den Blick zu nehmen. Dabei werden u.a. folgende Aspekte genannt:

- ▶ Schulungen mit Experten aus der Praxis
- ▶ Gespräche mit bereits beschäftigten Geflüchteten
- ▶ Regionale Tutoren (Ansprechpartner)
- ▶ Stetiger Ausbau interkultureller Kenntnisse
- ▶ Diskussion bzw. Information über den aktuellen Forschungsstand



### Bewertung

Insgesamt können die fachlich-inhaltliche Implementations- und Umsetzungsstrukturen auf Programmebene als gut bewertet werden. Dennoch sieht die Evaluation bei der Einarbeitung, beim regionalen und branchenbezogenen Austausch sowie bei der Verbreitung von Ansätzen guter Praxis noch Verbesserungsmöglichkeiten.

## 3.2 Umsetzungs- und Netzwerkstrukturen auf Vorhabenebene

In diesem Abschnitt wird zunächst der Einsatz von Willkommenslotsen beschrieben. Anschließend wird auf die Kenntnisse und Erfahrungen der Willkommenslotsen eingegangen, bevor die Vernetzung und Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren genauer betrachtet wird.

### 3.2.1 Einsatz der Willkommenslotsen

Insgesamt waren zum Befragungszeitpunkt **über 170 Willkommenslotsen** im Einsatz. Die Zahl der bewilligten Stellen (Vollzeitäquivalente, VZÄ) hat sich von knapp über 130 im Jahr 2016 auf über 150 im Jahr 2017 erhöht. Nicht alle Stellen konnten direkt besetzt werden: Ende des Jahres waren knapp 124, Ende des Jahres 2017 knapp 145 Stellen besetzt. Die meisten Willkommenslotsen sind in Nordrhein-Westfalen aktiv (36 VZÄ im Jahr 2017), gefolgt von Bayern (rund 17), Niedersachsen (rund 15), Hessen (rund 14) und Schleswig-Holstein (rund 12). In den meisten anderen Bundesländern liegt die Zahl bei zwischen drei und acht VZÄ. Im Saarland sind keine Willkommenslotsen angesiedelt. Das Saarland wird teilweise von Willkommenslotsen aus angrenzenden Bundesländern mitbedient.

Der weit überwiegende Anteil der Willkommenslotsen ist dabei mit einem **Stellenumfang** von mind. 75 Prozent, zwei Drittel sogar mit 100 Prozent im Programm tätig. Dies entspricht weitgehend der Forderung nach dem Einsatz der Willkommenslotsen auf Vollzeitstellen in der Richtlinie. Dennoch haben etwas mehr als ein Fünftel der Willkommenslotsen halbe Stellen im Programm inne. Die durchschnittliche Tätigkeitsdauer der Willkommenslotsen im Förderprogramm beträgt zum Befragungszeitpunkt 17,2 Monate. 57,1 Prozent der befragten Willkommenslotsen sind bereits seit dem Jahr 2016 in dieser Funktion tätig. Auf diese Weise können angeeignete Kenntnisse und aufgebaute Netzwerke überwiegend weiter genutzt und ausgebaut werden, was bei einer stärkeren Fluktuation nicht gegeben wäre. Nach Ansicht der Programmakteure könnte die Fluktuation durch längere Bewilligungszeiträume und damit erhöhte Arbeitsplatzsicherheit für die Willkommenslotsen jedoch auch noch verringert werden.

Neben Handwerkskammern und Kreishandwerkerschaften, Industrie- und Handelskammern sowie Landwirtschaftskammern fungieren auch andere Organisationen, wie z.B. Bildungsanbieter oder Vereine, als **Träger der Willkommenslotsen**: Über die Hälfte der Willkommenslotsen sind bei solchen Organisationen tätig, ein Viertel bei Handwerkskammern, 14 Prozent bei Industrie- und Handelskammern, neun Prozent bei Kreishandwerkerschaften und rund zwei Prozent bei Landwirtschaftskammern. Durch Anstellung bei den verschiedenen Trägerarten sind entsprechend unterschiedliche Netzwerke und Zugänge zu einzelnen Branchen gegeben.



### 3.2.2 Kenntnisse und Erfahrungen der Willkommenslotsen

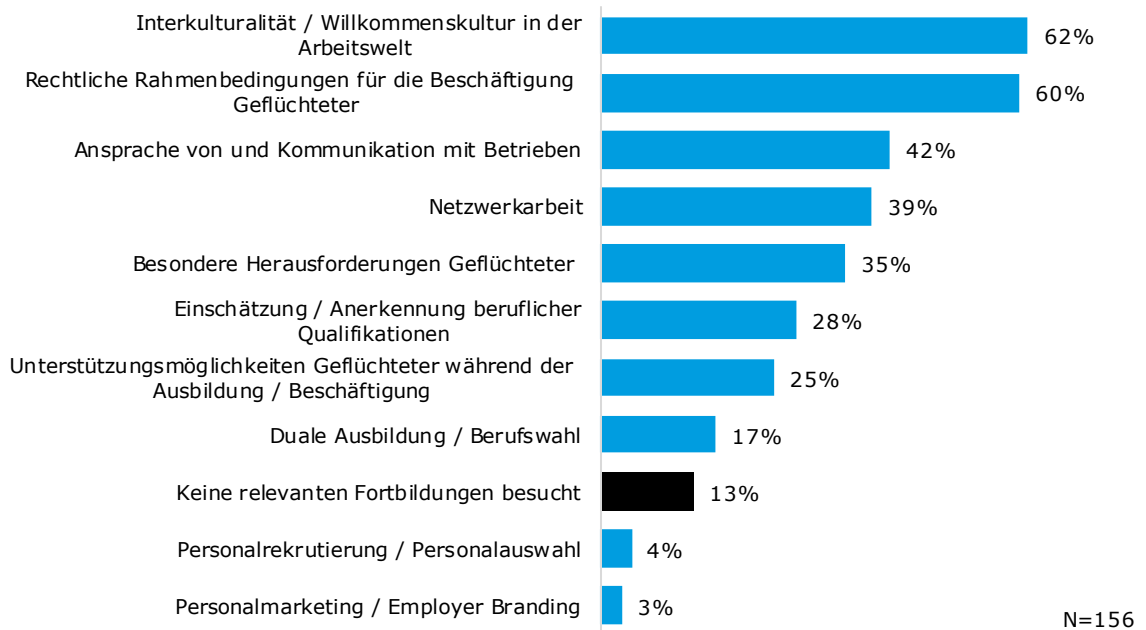
Wesentliche Einflussfaktoren auf die Qualität der Beratung und Unterstützung sind die Qualifikation, die Kompetenzen und die Erfahrungen der einzelnen Willkommenslotsen.

Die Willkommenslotsen weisen adäquate **formale Qualifikationen mit inhaltlichem Bezug zum Aufgabengebiet** auf: Ca. zwei Drittel verfügen über einen Hochschulabschluss, überwiegend aus den Sozial- und Kulturwissenschaften. Zudem sind auch u.a. die Fachrichtungen Jura und Islamwissenschaft vertreten, die ebenfalls einen inhaltlichen Bezug zu der Tätigkeit des Willkommenslotsen haben. 13 Prozent verfügen über einen Abschluss in Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftspädagogik oder einem ähnlichen Fach. Ein Drittel der Willkommenslotsen hat eine abgeschlossene Berufs- oder Fachschulausbildung oder einen Abschluss einer beruflichen Fortbildung. Das Spektrum der erlernten Berufe erstreckt sich dabei von Bankkaufmann über zahnmedizinische Fachassistenz bis hin zum Tischlermeister. Zum Teil verfügen die Personen außerdem über eine Zusatzqualifikation als Ausbilder.

Zudem verfügen die Willkommenslotsen überwiegend über langjährige **Erfahrungen in der Arbeit und Beratung von Unternehmen und /oder in der Arbeit mit Geflüchteten**. 70 Prozent der Willkommenslotsen hatten bereits Erfahrung in der Beratung von Unternehmen bevor sie als Willkommenslotsen tätig wurden, durchschnittlich rund elf Jahre. Ein kleiner Teil war zuvor im Rahmen des Förderprogramms „Passgenaue Besetzung“ aktiv. Etwa ein Drittel war zu einem früheren Zeitpunkt selbst in Unternehmen beschäftigt, welche in die Zielgruppe der Willkommenslotsen fallen. 61 Prozent der Willkommenslotsen haben vor ihrer Arbeit als Willkommenslotse Erfahrungen in der Arbeit mit Geflüchteten gesammelt. Diese beträgt durchschnittlich rund dreieinhalb Jahre, wobei in den alten Bundesländern durchschnittlich mehr Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dieser Personengruppe gemacht worden sind. 22 Prozent der Willkommenslotsen haben selbst einen Migrationshintergrund, ein kleiner Teil sogar einen eigenen Fluchthintergrund. Aus den Sachberichten und der Befragung wird deutlich, dass es ein Vorteil für die tägliche Arbeit ist, wenn die Willkommenslotsen sprachlich und kulturell auf die Geflüchteten eingehen konnten.

Auch **relevante Fortbildungsangebote** werden intensiv genutzt (vgl. Abbildung 6). Die im Jahr 2016 und 2017 besuchten Fortbildungen konzentrierten sich auf inhaltliche Themen der Integration und die Arbeit mit Geflüchteten. Dabei werden am häufigsten Fortbildungen zu Interkulturalität und den rechtlichen Rahmenbedingungen besucht. Themen in der Anerkennung von Qualifikationen, der Berufswahl und im Bereich Personal werden weniger häufig besucht. Nur ein kleiner Teil der Willkommenslotsen hat keine relevanten Fortbildungen besucht. Hierbei handelt es sich, bis auf wenige Ausnahmen, um Willkommenslotsen, die weniger als acht Monate in dem Programm tätig sind. Zudem geht aus den Sachberichten hervor, dass sich viele Willkommenslotsen in ihrer Einarbeitungszeit und zum Teil bereits vor Beginn ihrer Tätigkeit auch eigenständig Fachwissen im Bereich Flucht und rechtlichen Rahmenbedingungen aneigneten.

**Abbildung 6: Von den Willkommenslotsen besuchte Fortbildungen in den Jahren 2016 und 2017**



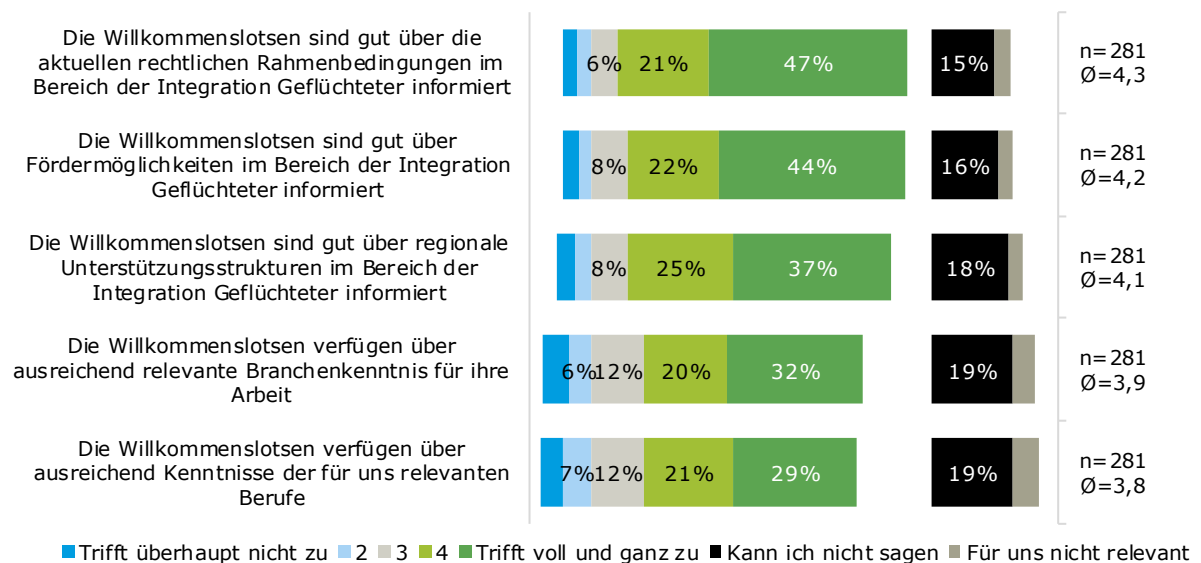
Fragestellung: „Zu welchen der folgenden Themenbereiche haben Sie in den Jahren 2016 und 2017 Fortbildungen besucht?“

Anmerkung: Mehrfachantworten waren möglich.

Quelle: Onlinebefragung der beratenden Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

Die befragten Unternehmen bewerten die Kenntnisse der Willkommenslotsen insgesamt positiv: In Abbildung 7 ist die Bewertung verschiedener Kenntnisse der Willkommenslotsen abgebildet. Die Kenntnisse im Bereich der aktuellen rechtlichen Rahmenbedingungen, der Fördermöglichkeiten sowie der regionalen Unterstützungsstrukturen im Bereich der Integration Geflüchteter werden dabei nach Aussagen der befragten Unternehmen besonders gut eingeschätzt. Im Vergleich dazu werden die Branchen- und Berufskennnisse der Willkommenslotsen etwas zurückhaltender, im Großen und Ganzen jedoch positiv bewertet.

**Abbildung 7: Bewertung der Kenntnisse der Willkommenslotsen durch die Unternehmen**



Fragestellung: „Inwiefern treffen die folgenden Aussagen Ihrer Meinung nach auf die Willkommenslotsen bzw. ihre Beratungs- und Unterstützungsangebote zu?“ (N=281)

Quelle: Onlinebefragung der beratenden Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

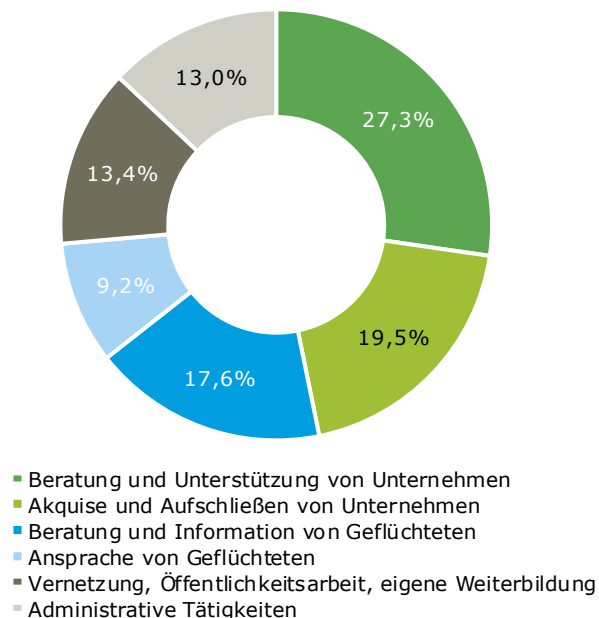
Die Kenntnisse der Branchen und Berufe werden in den Wirtschaftszweigen Dienstleistungen, Gewerbe und Industrie und von größeren Unternehmen etwas schlechter bewertet. Weiter wird deutlich, dass öfter regionalspezifische Kenntnisse fehlten (insb. im Garten- und Landschaftsbau). Vor allem in den Bereichen Handel sowie Land- und Forstwirtschaft etc. werden die Kenntnisse hingegen überdurchschnittlich gut bewertet.

### 3.2.3 Aufgaben der Willkommenslotsen

Das Aufgabenspektrum der Willkommenslotsen umfasst die Ansprache, Sensibilisierung und Information der Unternehmen zur Beschäftigung Geflüchteter, die Unterstützung der Unternehmen bei der Besetzung von offenen Ausbildungs- und Arbeitsstellen, die Beratung zur Willkommenskultur sowie die Vernetzung vor Ort. Daneben ist jedoch auch die Ansprache, Beratung und Unterstützung von Geflüchteten ein wichtiger Bestandteil der Arbeit.

In der Befragung wurde ermittelt, wie sich die Arbeitszeit der Willkommenslotsen auf diese Bereiche sowie zusätzlich auf notwendige administrative Tätigkeiten aufteilt (vgl. Abbildung 8). Dabei wird deutlich, dass gemäß der Aufgabenbeschreibung die Ansprache und das Aufschließen der Unternehmen sowie deren Beratung und Unterstützung den Großteil der Arbeitszeit in Anspruch nimmt (zusammen durchschnittlich 47 Prozent). Die Ansprache sowie die Beratung und Information von Geflüchteten nehmen einen deutlich geringeren Anteil der Arbeitszeit ein (durchschnittlich rund 27 Prozent). Weniger als ein Drittel der Zeit wird durchschnittlich für Vernetzung, Öffentlichkeitsarbeit und eigene Weiterbildung sowie für administrative Tätigkeiten aufgewendet. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es sich um geschätzte Durchschnittswerte für die Jahre 2016 und 2017 handelt, und dass bestimmte Tätigkeiten am Anfang eine höhere Bedeutung hatten (z.B. Vernetzung, Ansprache von Geflüchteten); zuletzt hat insbesondere die Beratung und Unterstützung von Unternehmen deutlich an Bedeutung gewonnen.

**Abbildung 8: Durchschnittliche Anteile der Arbeitszeit nach Tätigkeiten**



N=156

Fragestellung: „Wie teilt sich Ihre Arbeitszeit in etwa auf die folgenden Bereiche auf?“

Anmerkung: Dargestellt sind die mittleren Anteile an der jeweiligen Arbeitszeit der Willkommenslotsen.

Quelle: Onlinebefragung der Willkommenslotsen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

Die Weiterbildungsteilnahme wurde bereits in den Abschnitten 3.1 und 3.2.2 genauer beschrieben. Die Umsetzung der weiteren Aktivitäten wird in den folgenden Abschnitten und Kapiteln im Detail vorgestellt. So geht Abschnitt 3.2.4 zunächst auf Vernetzungsstrukturen und die Zusammenarbeit vor Ort ein. Aspekte der Ansprache von Unternehmen und Geflüchteten werden in Abschnitt 4.1.2 in Verbindung mit der Zielgruppenerreichung diskutiert, bevor in Abschnitt 4.2 die

Information, Beratung und Unterstützung von Unternehmen und Geflüchteten in den Fokus rückt. Das Thema Öffentlichkeitsarbeit wird in verschiedenen Zusammenhängen behandelt. Es ist Teil der Ansprache und Rekrutierung von Unternehmen und Flüchtlingen sowie der allgemeinen Bekanntmachung des Programms und den Vernetzungsaktivitäten.

### 3.2.4 Vernetzung und Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren

Das **Netzwerk** der Willkommenslotsen ist von großer Bedeutung für die praktische Arbeit bezogen auf die **Vermittlung** zwischen Unternehmen und Geflüchteten, aber auch bezogen auf **Verweise an andere Beratungsstellen und Einrichtungen**. Es stellt weiter den größten Berührungspunkt für **Projektpräsentationen** dar und ist somit ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Bekanntmachung des Projekts.

*„Auch weiterhin ist die Netzwerkarbeit ein unerlässlicher und damit auch zeitintensiver Faktor für die Arbeit der Willkommenslotsin.“*

Sachbericht Willkommenslotsen

*„Generell gehört das Thema Netzwerkerweiterung zu unserer allwöchentlichen Praxis.“*

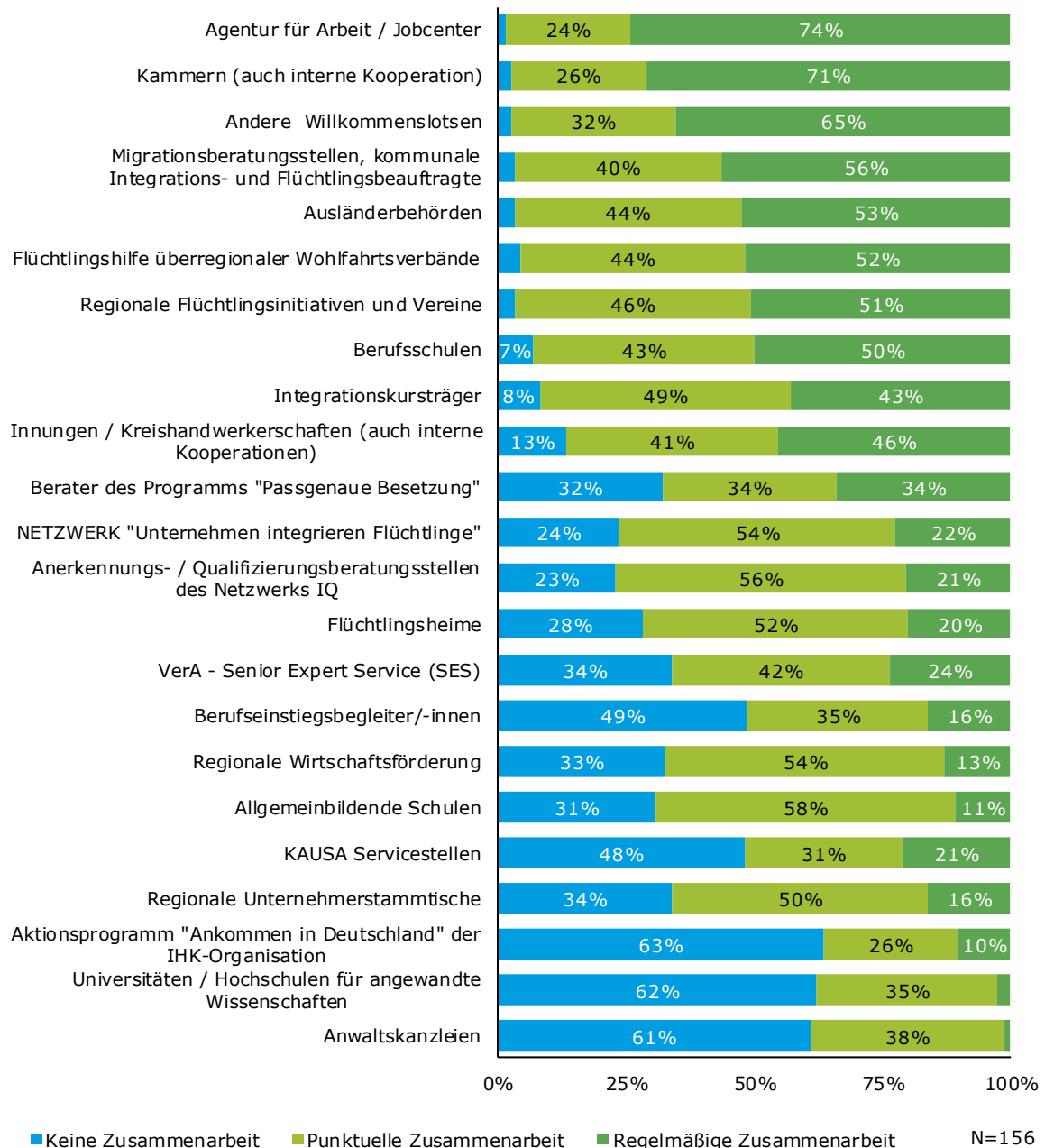
Sachbericht Willkommenslotsen

Die Teilnahme an Fachtagungen, Workshops, Runden Tischen und Arbeitskreisen erwies sich dabei als sehr hilfreich, um ein großes und verlässliches Netzwerk vor Ort aufzubauen. Die Willkommenslotsen konnten dabei die enge Zusammenarbeit mit den regionalen Jobcentern, Agenturen für Arbeit und sonstigen Behörden, aber auch mit Kammern und Ehrenamtlichen ausbauen.

Dabei **vernetzen sich die Willkommenslotsen mit einer Vielzahl von Akteuren**. Abbildung 9 gibt einen Überblick über das Spektrum und die Intensität der Zusammenarbeit. Besonders relevant für die Arbeit der Willkommenslotsen scheinen die Agenturen für Arbeit und Jobcenter zu sein. Auch die (interne) Zusammenarbeit mit den Kammern bzw. den Innungen / Kreishandwerkerschaften und mit anderen Willkommenslotsen hat eine hohe Bedeutung. Weitere Akteure, mit denen fast alle Willkommenslotsen punktuell oder regelmäßig zusammenarbeiten sind Migrationsberatungsstellen und kommunale Integrations- oder Flüchtlingsbeauftragte, Ausländerbehörden, sowie andere professionelle und ehrenamtliche Akteure der Flüchtlingshilfe. Fast alle Willkommenslotsen arbeiten ferner mit Berufsschulen (insb. die internationalen Förderklassen bzw. die „Integration durch Anschluss und Abschluss (InteA)“-Klassen) sowie Integrationskursträgern zusammen.

Mit den **angrenzenden Unterstützungsangeboten** für die Zielgruppen (z.B. Passgenaue Besetzung, NETZWERK „Unternehmen integrieren Flüchtlinge“, Anerkennungs- und Qualifizierungsberatungsstellen des Netzwerks IQ, VerA-SES, Berufseinstiegsbegleitern und KAUSA-Servicestellen) gestaltet sich etwas heterogener: So arbeitet mit diesen Akteuren im Durchschnitt etwa ein Fünftel der Willkommenslotsen regelmäßig, zwischen einem Drittel und der Hälfte punktuell und zwischen einem Viertel und einem Drittel überhaupt nicht zusammen.

Die Zusammenarbeit mit den Akteuren, die häufiger auf regelmäßiger Basis stattfindet, wird von den Willkommenslotsen in der Regel als sehr nützlich bewertet. Allerdings bestehen auch Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit bestimmten Akteuren, auf die im Folgenden bezogen auf die einzelnen Akteursgruppen gesondert eingegangen wird.

**Abbildung 9: Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren**

Fragestellung: „Mit welchen Akteuren arbeiten Sie punktuell oder regelmäßig zusammen?“

Anmerkung: Mehrfachantworten waren möglich.

Quelle: Onlinebefragung der Willkommenslotsen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

### Zusammenarbeit mit den Agenturen für Arbeit und Jobcentern

Häufig stellen die Willkommenslotsen ein **Bindeglied zwischen den Unternehmen bzw. den Geflüchteten und den Programmen und Maßnahmen der Agenturen für Arbeit bzw. der Jobcenter** dar. Sie informieren zum einen über die Fördermöglichkeiten und vermitteln auf der anderen Seite die arbeitssuchenden Geflüchteten an die Unternehmen.

Im Vermittlungs- und Integrationsprozess greifen sie dabei insbesondere auf die folgenden Programme und Maßnahmen der Agenturen für Arbeit zurück:

- ▶ Perspektiven für Flüchtlinge (PerF) / Perspektiven für junge Flüchtlinge (PerJuF)
- ▶ Einstiegsqualifizierung (EQ)
- ▶ Ausbildungsbegleitende Hilfen (abH)
- ▶ Assistierte Ausbildung (AsA)

Die Agenturen für Arbeit und die Jobcenter sind zudem für die **Bekanntmachung des Programms und die Ansprache und Gewinnung von Geflüchteten** von hoher Bedeutung.

*„Die Akquise von Geflüchteten gestaltete sich zu Projektbeginn sehr schwierig. Erst durch den Kontakt zu Jobcentern (Integration Point), der Agentur für Arbeit sowie anderen in diesem Umfeld tätigen Akteuren konnten erste Geflüchtete für das Projekt gewonnen werden.“*

Sachbericht Willkommenslotsen

In einigen Landkreisen sind in Kooperation mit den Jobcentern und Arbeitsagenturen spezielle **gemeinsame Vorhaben** realisiert worden wie beispielsweise eine Informationsbustour, bei der Geflüchtete Unternehmen und Betriebe besuchen und ein gegenseitiges Kennenlernen stattfinden konnte.

Auf der einen Seite wird die Zusammenarbeit mit den Arbeitsagenturen und Jobcentern als sehr regelmäßig und nützlich beschrieben, auf der anderen Seite können auch einige Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit herausgearbeitet werden. So wird teilweise von einer mangelnden Kooperationsbereitschaft und einer schlechten Erreichbarkeit durch nicht vorhandene oder wechselnde Ansprechpartner berichtet. Auch wird angemerkt, dass die Zusammenarbeit durch datenschutzrechtliche Einschränkungen erschwert wird. Die Zusammenarbeit beruhte zu einem Großteil auf gegenseitiger Information über einzelne Unternehmen oder Bewerber und nur zu einem vergleichsweise geringen Anteil auf einer abgesprochenen Arbeitsteilung in Bezug auf Aktivitäten und Leistungen. Nur vereinzelt bestehen feste und explizite Vereinbarungen zur Arbeitsteilung, die dann aus Sicht der Willkommenslotsen „klarere Prozesse“ zur Folge haben. Aus Sicht der Evaluation sollte es bei einer Weiterführung des Programms darum gehen, Leitlinien / Beispiele für eine wünschenswerte Ausgestaltung der Arbeitsteilung mit relevanten Akteuren zu formulieren. Unter Berücksichtigung der regionalen Besonderheiten können diese dann vor Ort so angewendet werden, dass die spezifischen Ressourcen und Stärken der beteiligten Akteure möglichst effizient und effektiv für die gemeinsamen Ziele eingesetzt werden.

### **(Interne) Zusammenarbeit mit den Kammern bzw. den Innungen / Kreishandwerkerschaften**

Die Kontakte der Kammern und die kammereigenen Aktivitäten stellen einen wichtigen Anknüpfungspunkt für die Arbeit der Willkommenslotsen dar. Zudem dienen die **Kammern als Orte für Austausch und Information**. Sie organisieren z.B. Stammtische oder Frühstücksveranstaltungen für Unternehmen aber auch speziell für geflüchtete Auszubildende. Diese Formate ermöglichen einen informellen Austausch untereinander. Aber auch Vorträge und Projektvorstellungen in verschiedenen Lehrgängen gehören zu den Vernetzungsaktivitäten. Zudem werden gezielt Betriebe eingeladen, um vorausgewählte Bewerber kennenzulernen. Aber auch Praktikumsbörsen, Ausbildungsmessen oder „Speeddatings“ zwischen Unternehmen und Geflüchteten werden zusammen mit den Kammern umgesetzt. Oft sind die Kammern aktiv in Arbeitskreisen zum Thema Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten involviert, an denen auch die Willkommenslotsen teilnehmen.

### **Zusammenarbeit mit den Ausländerbehörden**

Ähnlich der Zusammenarbeit mit den Agenturen für Arbeit und den Jobcentern verhält es sich mit der Kooperation mit den Ausländerbehörden. Hier werden zum einen ein **mangelndes Interesse und nicht vorhandene Kapazitäten** als Herausforderungen für eine Zusammenarbeit genannt. Zum anderen wird die Umsetzung des Projekts teilweise dadurch erschwert und

behindert, dass **keine Ausweitung des Ermessensspielraums** bezüglich der Genehmigung von Arbeitserlaubnissen und kaum Anwendung der Ausbildungsduhlung („3+2-Regelung“)<sup>6</sup> stattfand.

### Zusammenarbeit mit anderen Projekten, Programmen und Ehrenamtlichen

Im Tätigkeitsfeld der Willkommenslotsen bestehen häufig Berührungspunkte zu anderen Projekten, Programmen oder Personen, die ebenfalls an der Vermittlung von Geflüchteten in Unternehmen interessiert sind. Dieser Umstand wird jedoch unterschiedlich bewertet, wie Beispiele aus den Sachberichten in Abbildung 10 verdeutlichen.

**Abbildung 10: Positionen zu der Zusammenarbeit mit anderen Projekten und Programmen**



Quelle: Sachberichte Willkommenslotsen, Hervorhebungen durch Ramboll Management Consulting.

Zudem fällt auf, dass geflüchtete Personen, die sehr aktiv nach einem Ausbildungsplatz suchen, zu verschiedenen Stellen neben den Willkommenslotsen Kontakt aufnehmen. Hier spiele die Transparenz innerhalb des Vermittlungsprozesses eine bedeutende Rolle. Gleichmaßen sind die Nähe und der Austausch zu verschiedenen Projektpartnern wichtig, damit Ressourcen eingespart und trotzdem Vermittlungserfolge erzielt werden können.

Auch bezüglich der **Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen** werden aus der Befragung und den Sachberichten unterschiedliche Positionen ersichtlich. Auf der einen Seite ist die Zusammenarbeit mit den Ehrenamtlichen vor allem und überwiegend für die Vermittlungsarbeit und den Kontakt sehr hilfreich, da sie häufig einen persönlichen Zugang und ein engeres Verhältnis zu den Geflüchteten haben. Die Ehrenamtlichen stellen dabei eine wichtige Vertrauensperson dar, die häufig auch die weitere Betreuung des Geflüchteten übernimmt. So können sich die Willkommenslotsen auf die Betreuung der Unternehmen fokussieren und es entsteht eine arbeitsteilige Zusammenarbeit. Auf der anderen Seite werden teilweise auch Hemmnisse in der Zusammenarbeit genannt. So erschwere sich die Vermittlungsarbeit durch unrealistische Erwartungen an die Vermittlung und die Unkenntnis der Ehrenamtlichen über die Ausbildungssituation. Oft werde eine schnelle Vermittlung ohne die Beachtung der Qualifikation und der bisher erworbenen Sprachkenntnisse angestrebt oder gar selbst betrieben, wodurch das Risiko eines Abbruchs der Ausbildung (sowohl durch die Geflüchteten als auch durch die Unternehmen) steige. Weiter besteht ein Hemmnis in der Zusammenarbeit darin, dass die Ehrenamtlichen als Bezugs- und Schlüsselpersonen, wenn sie das Projekt nicht unterstützten, den Geflüchteten von einer Teilnahme abraten.

<sup>6</sup> Mit der Veröffentlichung im Bundesgesetzblatt am 05.08.2016 trat das Integrationsgesetz und damit auch die Änderungen in § 60a Aufenthaltsgesetz zur Duldung aufgrund einer Ausbildung in Kraft. Nach erfolgreichem Abschluss der Berufsausbildung besteht grundsätzlich ein Anspruch auf die Erteilung einer Aufenthaltserlaubnis für zwei weitere Jahre (3+2-Regelung).

**Die Koordinierungsstelle Ausbildung und Migration (KAUSA) und das „NETZWERK Unternehmen integrieren Flüchtlinge“** spielen nach Aussagen in den Expertengesprächen früher als die Willkommenslotsen eine Rolle im Beratungs- und Vermittlungsprozess. Sie sensibilisieren und informieren die Unternehmen als generelle „Enabler“. Wenn die Betriebe dann erstes Interesse zeigen, übernehmen die Willkommenslotsen die weiteren Schritte der Vermittlung und betrieblichen Integration. Diese Zusammenarbeit wird von den Willkommenslotsen überwiegend als kooperativ beschrieben. Es werden insbesondere Kontakte zu Unternehmen und Geflüchteten vermittelt und gemeinsame Veranstaltungen durchgeführt. Allerdings wird in den Expertengesprächen und der Befragung der Willkommenslotsen deutlich, dass die Bereiche arbeitsteilige Absprachen und Erfahrungsaustausch weiter ausbaufähig sind.

### Zusammenarbeit mit Berufsschulen

Die Plattform der Berufsschulen wird häufig genutzt, um das Programm vorzustellen und Geflüchtete zu rekrutieren. Von Bedeutung sind speziell die **Integrations- und Förderklassen**. Bei den InteA (Integration durch Abschluss und Ausbildung)-Klassen handelt es sich z.B. um Intensivklassen für Seiteneinsteiger. In den Klassen wird über verschiedene Ausbildungsberufe und die Voraussetzung hierfür informiert und somit ein Beitrag zur Berufsorientierung der Geflüchteten geleistet. Durch die Vorträge kann häufig Kontakt zu qualifizierten Kandidaten für Unternehmen hergestellt werden.

*„Im Rahmen der engen Zusammenarbeit mit den Berufsschulen unterstützt die Willkommenslotsin die Praktikumsaufnahme von Flüchtlingen. Die Erfahrung zeigt, dass viele Vorurteile / Vorbehalte der Belegschaft abgebaut werden können, wenn direkt mit der Zielgruppe zusammengearbeitet wird.“*

Sachbericht Willkommenslotsen

Die Zusammenarbeit mit den Berufsschulklassen trägt zudem dazu bei, dass Hemmnisse und Ängste auf Seiten der Geflüchteten durch Information und Kontakt zu Programmteilnehmenden abgebaut werden. Vereinzelt wurde ein Pool an „Ausbildungsbotschaftern“ unter den Geflüchteten rekrutiert, die als Multiplikatoren fungieren. Teilweise können so Informationen und Erfahrungen sogar in der jeweiligen Muttersprache weitergegeben werden.



### Bewertung

Insgesamt können die Umsetzungs- und Netzwerkstrukturen auf Vorhabenebene als zielführend bewertet werden. Der Einsatz der Willkommenslotsen bei wirtschaftsnahen Trägern, die angemessenen Qualifikationen und in hohem Maße passenden Vorerfahrungen sowie die umfassenden Weiterbildungsaktivitäten führen zu einer hohen Qualität der Beratung. Die durchschnittliche Aufteilung der Arbeitszeit erscheint vor dem Hintergrund der Aufgaben plausibel und angemessen, wobei die Ansprache, Beratung und Unterstützung von Unternehmen nach Einschätzung der Willkommenslotsen im Zeitverlauf relativ zu den anderen Tätigkeiten an Bedeutung gewonnen hat. Die Vernetzung mit anderen Akteuren vor Ort ist intensiv, von hohem Nutzen und trägt zum Erfolg des Programms bei. Dennoch bestehen noch Verbesserungspotenziale, beispielsweise im Treffen verbindlicher Absprachen zur Arbeitsteilung insbesondere mit Agenturen für Arbeit und Jobcentern, aber auch mit professionellen und ehrenamtlichen Akteuren der Flüchtlingshilfe.



## 4. ZIELERREICHUNG UND WIRKSAMKEIT DES PROGRAMMS

### 4.1 Erreichen der Outputziele



#### Zentrale Ergebnisse zur Erreichung der Outputziele

- ▶ Die Angebote der Willkommenslotsen **decken fast die ganze Bundesrepublik ab**; Lücken erklären sich einerseits durch die Abstimmung mit ähnlichen Landesprogrammen (insb. in Bayern und Baden-Württemberg) sowie durch geringe Zielgruppendichten (Unternehmen, Geflüchtete). **Allerdings werden noch nicht in allen Regionen alle relevanten Branchen angesprochen.**
- ▶ Das Programm adressiert **vorwiegend Branchen mit den größten Fachkräftengpässen** – eine Ausnahme stellt das Sozial- und Gesundheitswesen dar: Diese Branche wird bislang trotz großen Fachkräftengpässen kaum angesprochen.
- ▶ Die **Willkommenslotsen nutzen die Kontaktmöglichkeiten zu Unternehmen über ihre Trägerorganisationen und sprechen potenziell interessierte Unternehmen direkt an**. Dennoch zeigt die Befragung der nicht beratenen Unternehmen, dass die Bekanntheit noch weiter ausgebaut werden kann.
- ▶ Mit 44 individuell beratenen Unternehmen pro Willkommenslotse und Jahr **wird der Zielwert von 30 deutlich übertroffen**. Positiv hervorzuheben ist, dass Kleinst- und Kleinunternehmen, und seit Oktober 2017 zunehmend auch Großunternehmen gut erreicht werden und das Programm in Anspruch nehmen.
- ▶ Nicht zuletzt **gelingt es den Willkommenslotsen gut, Geflüchtete zu erreichen**. Von den bis Ende 2017 erreichten 15.876 Geflüchteten ist der Großteil unter 35 Jahre alt und männlich. Fast zwei Drittel stammen aus Syrien und Afghanistan. Eine große Heterogenität ist dagegen hinsichtlich der Bildungsniveaus und des Aufenthaltsstatus festzustellen.

Die Interventionslogik (vgl. Abbildung 1) formuliert zentrale **Outputziele**, die durch die in Kapitel 3.2.3 beschriebenen Aktivitäten der Willkommenslotsen erreicht werden sollen. Dazu zählen neben den Ergebnissen der Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeit ein flächendeckendes Angebot von Beratungs- und Unterstützungsmaßnahmen für die Unternehmen sowie die Inanspruchnahme dieser Angebote durch die Unternehmen. Für das Jahr 2017 wurde als **Zielwert** die Beratung und Unterstützung von 30 Unternehmen pro Willkommenslotse und Jahr definiert.

Im Folgenden wird überprüft, inwiefern diese Outputziele erreicht werden und welche Einflussfaktoren auf die Erreichung der Outputziele wirken. Hierfür wird zuerst die Reichweite des Förderprogramms analysiert. Diese Analyse umfasst die regionale Abdeckung, die Branchenabdeckung und die Bekanntheit des Programms. Dem folgt die Beschreibung und Bewertung der erreichten Zielgruppen – d.h. Unternehmen (als primäre Zielgruppe) und Geflüchtete (als sekundäre Zielgruppe). Die Ergebnisse dieses Kapitels speisen sich aus den Monitoringdaten, den Befragungen der Willkommenslotsen und der beratenen und nicht beratenen Unternehmen, sowie aus Experteninterviews und Sachberichten.

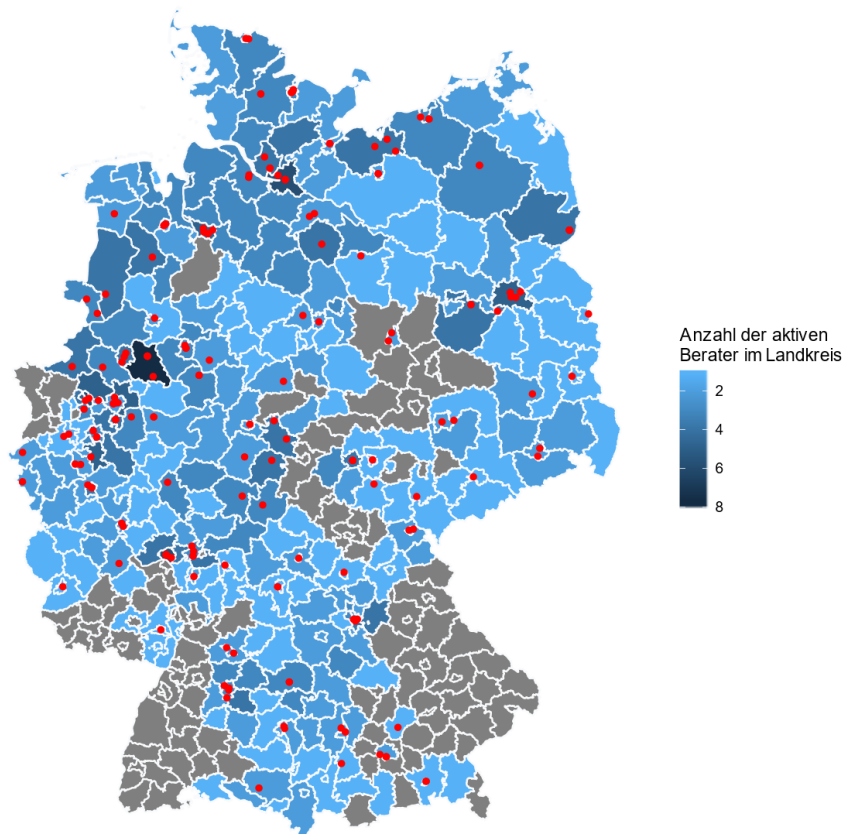
#### 4.1.1 Reichweite des Förderprogramms

Die Reichweite des Programms Willkommenslotsen lässt sich nach drei unterschiedlichen Aspekten analysieren, nämlich

- ▶ nach der **regionalen Reichweite**, d.h. inwiefern ermöglicht das Programm ein bundesweites und flächendeckendes Angebot an Beratungsleistungen und Unterstützungsmaßnahmen,
- ▶ nach **Branchen**, d.h. inwiefern gewährleistet das Förderprogramm eine ausgewogene Ansprache verschiedener Branchen, insbesondere jener mit hohem Fachkräftebedarf, und
- ▶ nach der letztendlichen **Bekanntheit** des Programms bei den Unternehmen als primäre Zielgruppe.

Hinsichtlich der **regionalen Reichweite** ist festzustellen, dass die Willkommenslotsen die Bundesrepublik in großen Teilen abdecken. Gleichwohl gibt es zum Evaluationszeitpunkt auch Lücken. Abbildung 11 fasst grafisch zusammen, in welchen Landkreisen Willkommenslotsen überwiegend tätig sind. Auffallend ist einerseits die hohe Konzentration der Willkommenslotsen in Nordrhein-Westfalen, Schleswig-Holstein und Niedersachsen. Dortige Landkreise werden oftmals von mehr als drei Willkommenslotsen adressiert, wobei Willkommenslotsen meist unterschiedlichen Trägern zuzuordnen sind und damit auf unterschiedliche Branchen zielen. In Niedersachsen werden einige Landkreise beispielsweise von Willkommenslotsen der HWK, der IHK und einer Landwirtschaftskammer adressiert.

**Abbildung 11: Regionale Reichweite des Programms**



Fragestellungen: „An welchem Standort sind Sie überwiegend tätig? Bitte geben Sie die Postleitzahl des Standortes an, an welchem Sie Ihre Büroräume haben.“ Und „Falls ganze Landkreise / kreisfreie Städte zu Ihrem Einzugsgebiet gehören: Welche sind dies?“

Anmerkungen: Der rote Punkt bezieht sich auf den zentralen Standort des jeweiligen Willkommenslotsen; die Willkommenslotsen der Landwirtschaftskammern sowie der Landesverbände des Bundesverbands Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau e. V. sind in den Ländern Bremen, Niedersachsen, Bayern, Schleswig-Holstein, NRW, Hessen, Thüringen, Mecklenburg Vorpommern und Rheinland Pfalz in der Regel landesweit tätig und entsprechend in der obigen Karte auf Landkreisebene nicht berücksichtigt.

Quelle: Onlinebefragung der beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

Auffallend ist andererseits, dass einige Regionen Deutschlands vom Förderprogramm bislang noch nicht erreicht werden. Neben dem Saarland, in dem bis 2017 keine Förderung stattgefunden hat, zählen hierzu

- ▶ große Teile Thüringens,
- ▶ einige Regionen in Sachsen-Anhalt<sup>7</sup>,
- ▶ große Teile Bayerns,
- ▶ einige Regionen in Rheinland-Pfalz und
- ▶ der Osten von Baden-Württemberg.

Allerdings ist zu betonen, dass insbesondere in Bayern und Baden-Württemberg eine Absprache stattgefunden hat, wonach die Willkommenslotsen nur in Gebieten gefördert werden, in denen konzeptionell ähnliche Landesprogramme („Kümmerer“, „Integrationslotsen“) nicht aktiv sind. Zudem ist festzuhalten, dass viele nicht abgedeckte Regionen sehr ländlich geprägt und gering besiedelt sind. Entsprechend gering dürfte hier auch die Anzahl der Betriebe und Geflüchteten sein, die potenziell erreicht werden können. Dazu zählen insbesondere der Westen von Rheinland-Pfalz, der Norden von Sachsen-Anhalt sowie ein Teil der Regionen in Thüringen.

Betrachtet man die Einzugsgebiete der unterschiedlichen Träger der Willkommenslotsen ist festzustellen, dass einige Regionen nur einseitig, d.h. hinsichtlich einer Branche, bedient werden. So werden Brandenburg, Sachsen und Mecklenburg-Vorpommern fast ausschließlich von Willkommenslotsen der HWK abgedeckt, entsprechend liegt der Schwerpunkt der Beratungsleistung auf dem Handwerk. Willkommenslotsen der IHK sind in weiten Teilen Bayerns, Sachsen-Anhalts und Rheinland-Pfalz nicht aktiv.

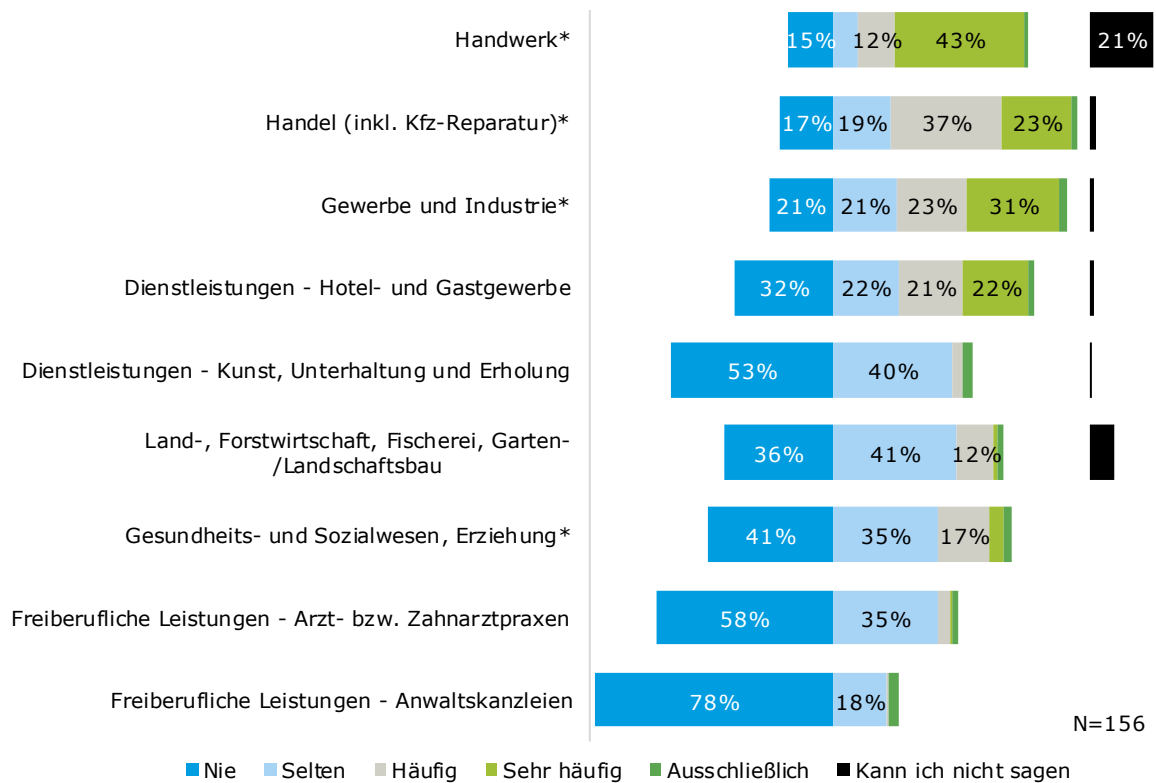
Trotz der identifizierten Lücken wird die Reichweite bzw. Erreichbarkeit der Willkommenslotsen von beratenen Unternehmen sehr positiv bewertet. Rund 70 Prozent der befragten Unternehmen stimmen der Aussage eher bzw. voll und ganz zu, dass die Willkommenslotsen gut erreichbar sind. Die befragten Willkommenslotsen selbst geben zudem an, dass sie durchaus bereit sind, auch längere Fahrtzeiten auf sich zu nehmen, um Unternehmen zu erreichen. Diese potenzielle Reichweite des Programms ist etwas höher als die in Abbildung 11 angegebene Reichweite, jedoch bleiben die identifizierten Lücken in der Abdeckung größtenteils bestehen.

Zudem ist bei der Bewertung der Analyseergebnisse zu berücksichtigen, dass es sich bei der Willkommenslotsenförderung um ein nachfrageorientiertes Programm handelt, d.h. es läge an den Kammern und anderen Organisationen der Wirtschaft, Bedarfe in ihren Regionen zu identifizieren und Unterstützung aus dem Programm zu beantragen. Aus den Experteninterviews mit den Dachverbänden wurden neben regionalen und branchenbezogenen Bedarfen keine konzeptionellen oder administrativen Hürden für die Antragstellung deutlich, die potenzielle Antragsteller von einer Beteiligung an dem Programm abhalten würden.

Die Reichweite des Programms hinsichtlich der **Wirtschaftsbranchen** ist – im Gegensatz zur regionalen Reichweite – niedrig. Tatsächlich beschränken sich die Willkommenslotsen in ihrer Ansprache von Unternehmen größtenteils auf vier Branchen, nämlich Handel, Handwerk, Gewerbe und Industrie sowie Hotel- und Gastgewerbe (vgl. Abbildung 12). Ein Grund für die sehr häufige Ansprache des Handwerks ist die Tatsache, dass allein mehr als ein Drittel der Willkommenslotsen bei einer HWK oder Kreishandwerkerschaft angesiedelt sind und somit nicht den Auftrag haben, andere Branchen anzusprechen.

---

<sup>7</sup> Zwei Willkommenslotsen in Sachsen-Anhalt haben nicht angegeben, in welchen Landkreisen sie überwiegend tätig sind. Daher ist davon auszugehen, dass das Programm Sachsen-Anhalt besser abdeckt, als die Abbildung indiziert.

**Abbildung 12: Ansprache der Wirtschaftszweige durch Willkommensloten**

Fragestellung: „Wie häufig sprechen Sie Unternehmen der folgenden Wirtschaftszweige an?“

Anmerkung: \* Branchen mit erhöhtem Fachkräftemangel.

Quelle: Onlinebefragung der Willkommenslotsen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

Andere Branchen werden eher selten oder nie angesprochen. Beispielsweise geben drei Viertel der Willkommenslotsen an, Unternehmen des Gesundheits- und Sozialwesens selten oder nie zu adressieren. Dabei umfasst insbesondere diese Branche Engpassberufe, in denen der Fachkräftemangel besonders spürbar ist, und für welche Unterstützungsstrukturen zur Fachkräftesicherung von besonderer Bedeutung sind sein dürften<sup>8</sup> (Bundesagentur für Arbeit 2018d). Wie in der Relevanzanalyse näher beschrieben, ist der Grund für die geringe Berücksichtigung des Gesundheitswesens laut Aussage eines Experten, dass die meisten Träger kirchliche Organisationen sind und damit auf Basis der Richtlinie der Willkommenslotsenförderung von der Förderung ausgeschlossen sind. Zudem handelt es sich bei vielen Ausbildungen in diesem Bereich um schulische Ausbildungen, so dass ein Unternehmensbezug nur in sehr begrenztem Maße vorliegt.

Auch Arzt- und Zahnarztpraxen, sowie Anwaltskanzleien und Steuerberater werden relativ selten bis gar nicht angesprochen – laut der befragten Willkommenslotsen mangle es Geflüchteten an ausreichenden Deutschkenntnissen und Qualifikationen, um in diesen Branchen erfolgreich Fuß zu fassen. Das Interesse der Unternehmen sei daher sehr gering, entsprechend wenig werden diese Branchen angesprochen.

Einschätzungen zur Reichweite des Programms hinsichtlich seiner **Bekanntheit** fallen grundsätzlich gemischt aus: 40 Prozent der beratenen Unternehmen stimmen in der Befragung der Aussage voll und ganz oder eher zu, dass Willkommenslotsen in ihrer Region bekannt sind. Von den nicht beratenen Unternehmen, welche sich an der Befragung beteiligt haben, kannten vor der Befragung nur 13 Prozent das Programm, obwohl 50 Prozent von ihnen Geflüchtete beschäftigen. Gleichzeitig berichten einige Willkommenslotsen in den Sachberichten, dass der Bekanntheitsgrad des Angebots ausgebaut werden kann. So falle ein geringer Bekanntheitsgrad insbesondere bei der Kaltakquise auf: Bei vielen persönlichen (Erst)-Kontakten sei das Förderprogramm mit seinen Zielen und Aufgaben so gut wie keinem Unternehmen bekannt.

<sup>8</sup> Mehr hierzu in der Relevanzanalyse in Kapitel 6.

Unterschiede in der Bekanntheit des Programms können auf Basis der Eingaben der Willkommenslotsen bei offenen Fragen herausgearbeitet werden. Hinsichtlich der **Unternehmensgröße** lässt sich beispielsweise feststellen, dass der Bekanntheitsgrad bei kleinen und mittleren Unternehmen (10-249 Beschäftigte) am höchsten ist. Großunternehmen seien aufgrund der erst im Oktober 2017 vollzogenen Öffnung des Förderprogramms für diese Gruppe noch nicht so gut über das Programm informiert. Aber auch bei Kleinstunternehmen ist der Bekanntheitsgrad relativ gering, da diese sich aufgrund mangelnder zeitlicher Ressourcen mehr auf ihr Kerngeschäft konzentrieren, weniger Veranstaltungen besuchen oder Rund-E-Mails lesen. Insbesondere hier bedürfte es weiterer Überzeugungsarbeit und Öffentlichkeitsarbeit sowie niedrigschwelliger Direktansprache. Bei Mitgliedsunternehmen der Trägerorganisationen sei das Programm darüber hinaus deutlich bekannter, da es über bestehende Kommunikationskanäle (z.B. Newsletter, Fachzeitschriften, interne Plattformen, Verweisberatung) beworben werden kann.



### Bewertung

Die Reichweite des Förderprogramms ist damit in den einzelnen Facetten unterschiedlich, in seiner Gesamtheit jedoch grundsätzlich als positiv zu bewerten:

- ▶ Das Förderprogramm deckt die Bundesrepublik zwar nicht flächendeckend und lückenlos ab, gleichzeitig ist die Abdeckung von rund drei Viertel der Landkreise mit 150 Willkommenslotsen beachtlich; darüber hinaus ist bei einem Teil der nicht abgedeckten Landkreise eine geringere Nachfrage zu vermuten – Gebiete mit hoher Nachfrage werden aus Sicht der Evaluation maßgeblich abgedeckt.
- ▶ Das Programm erreicht in hohem Maße Branchen, die besonders vom Fachkräftemangel betroffen sind, insbesondere das Handwerk, aber auch die Bereiche Handel, Gewerbe und Industrie. Der Bereich Gesundheits- und Sozialwesen sowie Erziehung wird dagegen trotz hohem Fachkräftebedarf aufgrund des Ausschlusses kirchlicher Träger in der Richtlinie sowie der vorwiegend schulischen Ausbildungen und des entsprechend geringen Unternehmensbezuges bislang nicht adressiert.
- ▶ Die Bekanntheit des Förderprogramms ist vor allem aufgrund der Struktur der Trägerorganisationen grundlegend gegeben, kann aber aus Sicht der Evaluation insbesondere bei Kleinst- und Großunternehmen weiter ausgebaut werden.

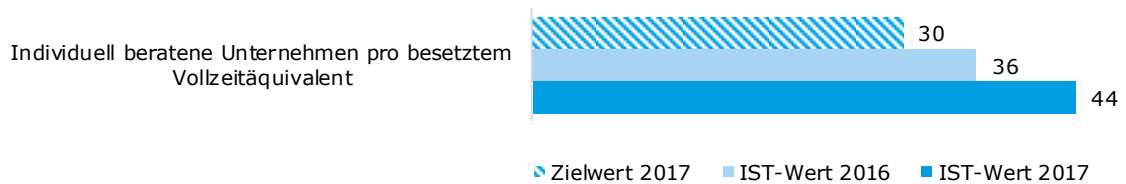
## 4.1.2 Zielgruppenerreichung

Laut den Monitoringdaten des Förderprogramms wurden bis Ende 2017 etwa 9.800 Unternehmen beraten und rund 15.900 Geflüchtete durch die Willkommenslotsen erreicht. Im Folgenden wird näher auf die beiden Zielgruppen eingegangen.

### 4.1.2.1 Erreichte Unternehmen

#### Zielerreichung und Merkmale der erreichten Unternehmen

Für das Jahr 2017 wurde als Outputzielwert die Beratung und Unterstützung von 30 Unternehmen pro Willkommenslotse und Jahr definiert. Dieser Zielwert wurde bereits im Jahr 2016 übertroffen (vgl. Abbildung 13). 2017 nahm der Istwert nochmals um rund 22 Prozent zu, auf nun 44 Unternehmen pro besetztem Vollzeitäquivalent. Damit liegt er 47 Prozent über dem Zielwert. Besonders hoch ist der erreichte Outputwert in den Bundesländern Sachsen (69), Rheinland-Pfalz (66) und Schleswig-Holstein (52). Lediglich in Niedersachsen wird das Ziel mit 21 Unternehmen pro besetztem Vollzeitäquivalent im Jahr 2017 nicht erreicht. Insgesamt wurden bis Ende 2017 9.805 Unternehmen beraten.

**Abbildung 13: Individuell beratene Unternehmen pro besetztem Vollzeitäquivalent und Jahr**

Quelle: Monitoringdaten „Statistik Berichte“ von [www.willkommenslotsen.de](http://www.willkommenslotsen.de) (Datenstand: 31.12.2017), durchschnittlich besetzte Stellen in Vollzeitäquivalenten, eigene Berechnungen und Darstellung Ramboll Management Consulting.

Auf Grundlage der Befragung der beratenen Unternehmen lassen sich – unter dem Vorbehalt, dass die Befragung nicht vollständig repräsentativ ist – einige Merkmale der bisher erreichten Unternehmen beschreiben. Diese sind in Abbildung 14 grafisch dargestellt. Zu betonen ist einerseits, dass die Willkommenslotsen vorwiegend **Klein- und Kleinstunternehmen** erreichen. Über 60 Prozent der befragten Unternehmen geben an, weniger als 50 Arbeitnehmer zu beschäftigen. Ein Fünftel sind Kleinstunternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten, welche insbesondere der Handwerksbranche zuzuordnen sind. Dennoch könnten diese selbst unter Berücksichtigung von Solo-Selbständigen vor dem Hintergrund der bislang noch geringen Bekanntheit zukünftig noch stärker erreicht werden, wenn man die generelle Verteilungsstruktur der Unternehmensgröße in Deutschland in Betracht zieht: Rund 90 Prozent der Unternehmen in Deutschland sind Kleinstunternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten (Destatis 2018).

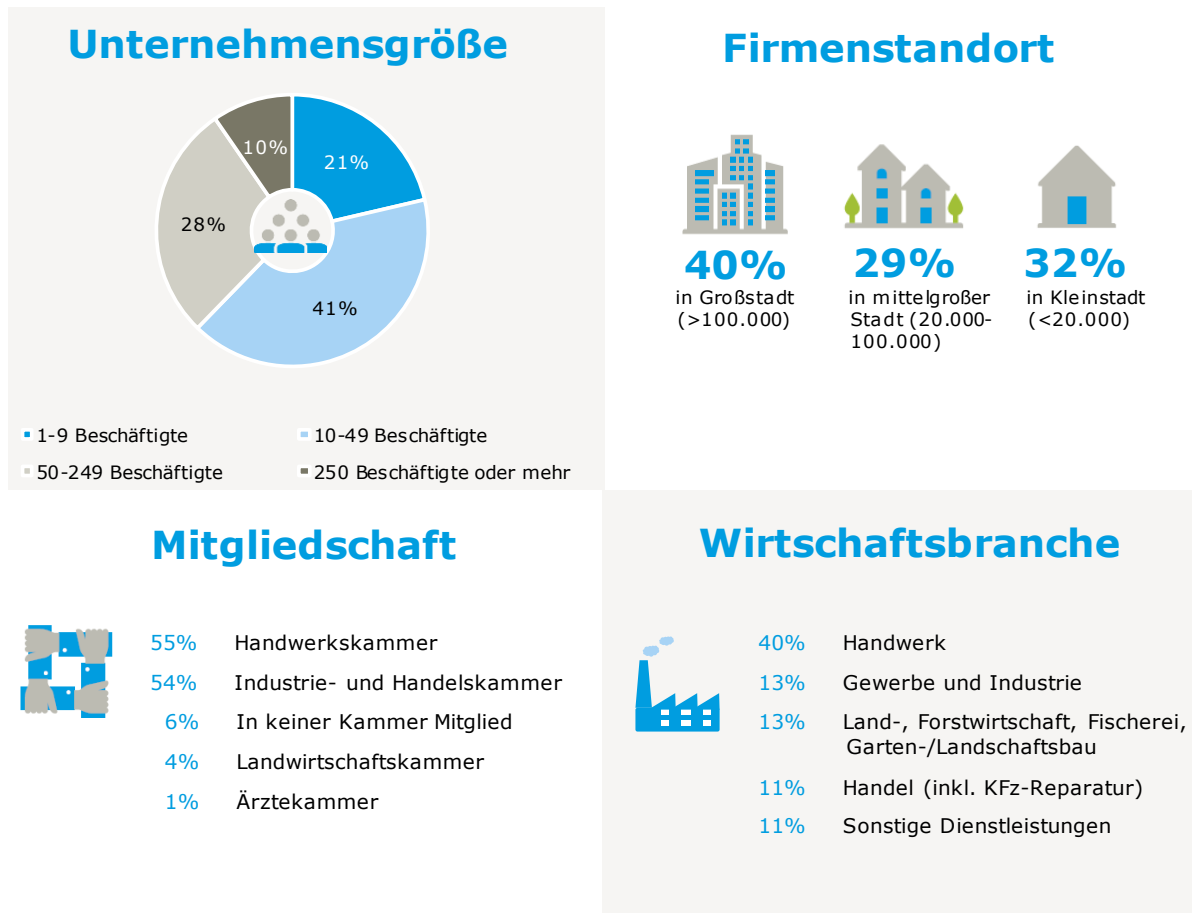
Andererseits ist auffallend, dass die Anzahl der Unternehmen, die mehr als 250 Beschäftigte haben und somit nicht unter die KMU-Definition fallen, bereits bei zehn Prozent liegt, obwohl das Programm zum Zeitpunkt der Onlinebefragung erst seit einem halben Jahr **Großunternehmen** fördern darf.

### Exkurs: Öffnung des Programms für Großunternehmen

Seit Oktober 2017 dürfen Willkommenslotsen auch Großunternehmen beraten und unterstützen. Grund für die Programmöffnung ist laut BMWi (2017), dass die betriebliche Integration von Flüchtlingen in den heimischen Arbeitsmarkt weiterhin eine große, gesamtgesellschaftliche Aufgabe darstellt, für die weitere Anstrengungen unternommen werden müssen und für die Großunternehmen von zentraler Bedeutung sind.

Diese Öffnung des Programms bewerten die Willkommenslotsen grundsätzlich positiv. So geben über 90 Prozent der Willkommenslotsen in der Befragung an, dass ihre Beratungs- und Unterstützungsleistungen auch für Großunternehmen geeignet sind. Zwar stimmt nur knapp über die Hälfte der Willkommenslotsen eher bzw. voll und ganz der Aussage zu, dass Großunternehmen im Hinblick auf die Integration von Geflüchteten einen ähnlich hohen Unterstützungsbedarf wie KMU haben. Doch würden Großunternehmen die Beratungsleistungen bereits bei 40 Prozent der befragten Willkommenslotsen regelmäßig nachfragen.

In einigen Sachberichten wird zudem der Entlastungseffekt betont, der mit der Öffnung und dem damit einhergehenden Wegfall der KMU-Beschränkung einhergeht. In dem regionalen Zuständigkeitsbereich mancher Willkommenslotsen seien Großunternehmen in hoher Anzahl vertreten, welche nun auch angesprochen werden können, was wiederum die Vermittlung von Geflüchteten erleichtere. Auch die Arbeit mit KMU gestalte sich nun einfacher. Mit dem Wegfall der KMU- und De-Minimis-Erklärung sei es nun auch möglich, jene KMU, die sich bislang der Abgabe einer KMU- und De-Minimis-Erklärung gegenüber skeptisch zeigten, für die Beratungs- und Unterstützungsleistungen zu gewinnen. Tatsächlich habe sich die erneute Ansprache dieser Unternehmen als erfolgreiche Strategie herausgestellt.

**Abbildung 14: Charakteristika der beratenen Unternehmen, die an der Onlinebefragung teilgenommen haben**

Anmerkung: Bei „Mitgliedschaft“ und „Wirtschaftsbranche“ werden jeweils nur die fünf meistgenannten Auswahlmöglichkeiten aufgelistet.

Quelle: Onlinebefragung der beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

Generell ist eine starke Konzentration auf das **Handwerk** erkennbar. 40 Prozent der beratenen Unternehmen ordnen sich selbst dem Handwerk zu. Mit größerem Abstand folgen Gewerbe und Industrie sowie Land- und Forstwirtschaft – jeweils 13 Prozent der befragten Unternehmen sind diesen Branchen zuzuordnen. Dieser Branchenmix spiegelt damit relativ gut die Schwerpunktsetzung der Willkommenslotsen in ihrer Ansprache wieder (vgl. Abbildung 12). Eine Ausnahme ist die Branche der Land-, Forstwirtschaft, Fischer und Garten- und Landschaftsbau. Betriebe dieser Branche werden von Willkommenslotsen relativ selten angesprochen, sind jedoch in der Befragung gut vertreten. Ein generell förderlicher Faktor bei der Erreichung der in Abbildung 14 genannten Branchen ist die Tatsache, dass der Fachkräftebedarf in diesen Branchen besonders hoch ist. Unternehmen in diesen Branchen seien dadurch laut Aussagen in einigen Sachberichten wesentlich offener bezüglich der Einstellung Geflüchteter und entsprechender Beratungsleistungen. Die Bereitschaft dieser Betriebe, Geflüchtete einzustellen, sei dementsprechend hoch – selbst wenn sie noch nicht über eine Aufenthaltsgenehmigung verfügten.

Auffallend ist, dass die große Mehrheit der beratenen Unternehmen nur wenige **Menschen mit Migrationshintergrund und Ausländer** beschäftigt. So geben rund zwei Drittel der beratenen Unternehmen, die an der Befragung teilgenommen haben, an, dass der Anteil jener Bevölkerungsgruppen an allen Beschäftigten in ihrem Unternehmen weniger als 20 Prozent beträgt. Damit kann festgehalten werden, dass ein Großteil der erreichten Unternehmen eher geringe Vorerfahrungen mit der Beschäftigung dieser Gruppen zu haben scheint. Tatsächlich betonen Willkommenslotsen in ihren Sachberichten, dass mangelnde Erfahrungen der Unternehmen im Umgang mit ausländischen Arbeitskräften ein großes Hindernis bei der Erreichung von Unternehmen darstellt:

*„Eine starke Zurückhaltung [seitens der Unternehmen] ist überwiegend begründet durch die mangelnde Erfahrung im Umgang mit Flüchtlingen und damit verknüpften „Berührungspunkten“.“*

Sachbericht Willkommenslotsen



### Bewertung

Zusammenfassend bewertet die Evaluation die Erreichung der Unternehmen als sehr erfolgreich. Das Programm ist gut ausgelastet, Outputziele werden im Jahr 2017 deutlich übertroffen. Positiv hervorzuheben ist, dass insbesondere Kleinst- und Kleinunternehmen von dem Förderprogramm profitieren: Diese Unternehmen sind überdurchschnittlich häufig vom Fachkräftemangel betroffen. Gleichzeitig ist auch die Öffnung für Großunternehmen positiv zu beurteilen, da diese Entlastungseffekte für die Zielgruppenerreichung birgt, auch bezüglich der Erreichung der KMU, die sich mit dem Wegfall der KMU- und De-minimis Erklärung nun offener gegenüber den Beratungsangeboten der Willkommenslotsen zeigen.

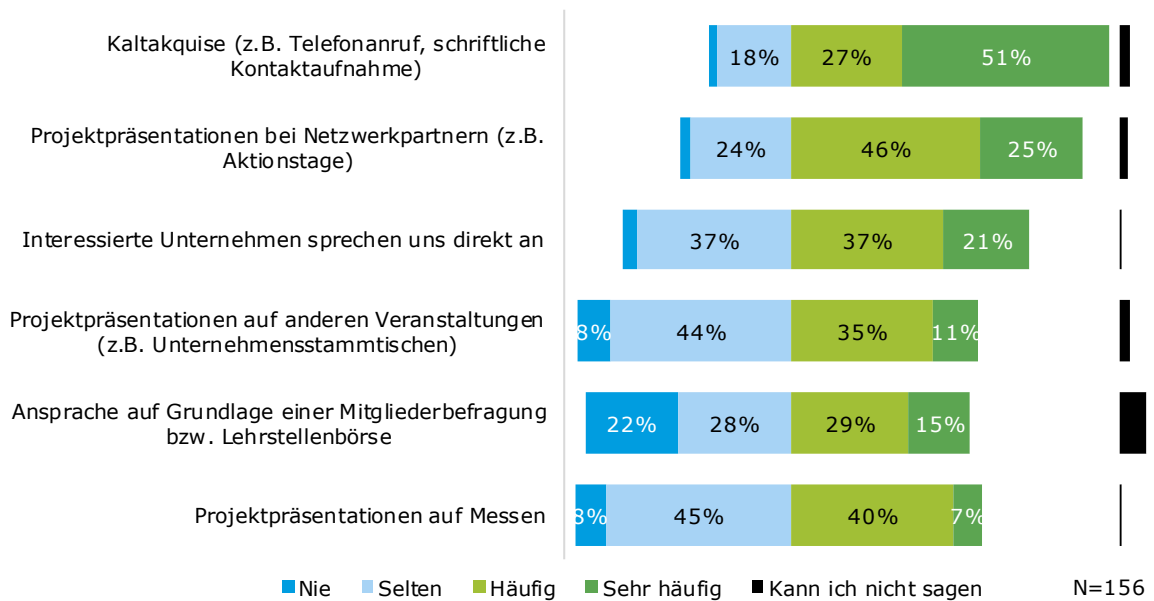
### Wege in die Beratung und Unterstützung durch die Willkommenslotsen

Die Willkommenslotsen nutzen unterschiedliche Strategien, um Unternehmen anzusprechen und sie für die Beratung und Unterstützung zu gewinnen. Die mit Abstand am meisten genutzte Art der Ansprache ist die **direkte telefonische oder persönliche Ansprache** (vgl. Abbildung 15) – 80 Prozent der Willkommenslotsen geben in der Befragung an, die Unternehmen bei der Erstansprache häufig oder sehr häufig per Telefon, persönlich oder schriftlich zu kontaktieren. Die Auswahl der Unternehmen für die Kontaktaufnahme erfolgt hierbei auf unterschiedliche Art und Weise, wie die Sachberichte nahelegen. Einige Willkommenslotsen berichten, dass sie bei der Akquise eng mit Multiplikatoren wie Arbeitgeberverbänden und Ausbildungsberatern zusammenarbeiten. Andere Willkommenslotsen fokussieren sich auf Basis eigener Recherchen auf Berufe in der Region, die besonders von Fachkräftemangel betroffen sind. Wieder andere setzen auf Jobbörsen der Agenturen für Arbeit oder regionale Stellenanzeigen von Zeitungen, um an potentiell interessierte Unternehmen heranzukommen. Meist werden die Erstgespräche telefonisch abgehalten, manchmal auch im Unternehmen direkt.

Knapp die Hälfte der befragten Willkommenslotsen gibt zudem an, Unternehmen auf Basis einer Mitgliederbefragung oder einer Meldung in der Lehrstellenbörse ihrer entsprechenden Kammer anzusprechen. Beispielsweise werden Fragen zu Ausbildung und Beschäftigung von Geflüchteten, die Unternehmen an die Kammern stellen, oftmals direkt weitergeleitet an die Willkommenslotsen, die daraufhin proaktiv den Kontakt mit den Unternehmen suchen.

Daneben werden oft auch **Projektpräsentationen** bei Netzwerkpartnern genutzt, um mit den Unternehmen in Kontakt zu kommen. Etwas weniger als die Hälfte der Befragten nutzen zudem Projektvorstellungen auf Messen oder anderen Veranstaltungen. Auffallend ist, dass knapp 60 Prozent der Willkommenslotsen angeben, häufig bis sehr häufig von den **Unternehmen selbst** angesprochen zu werden – ein mögliches Indiz für die steigende Bekanntheit des Programms, die auch in den Sachberichten thematisiert wird. So berichten Willkommenslotsen davon, dass Unternehmen, die bereits positive Erfahrungen mit vermittelten Geflüchteten gemacht haben, ihre Erfahrungsberichte gerne in andere Unternehmen hineintragen. Dadurch entstehen zunehmend Multiplikatoreffekte, welche die Nachfrage nach dem Programm künftig noch weiter erhöhen können.



**Abbildung 15: Wege der Unternehmensansprache durch die Willkommenslotsen**

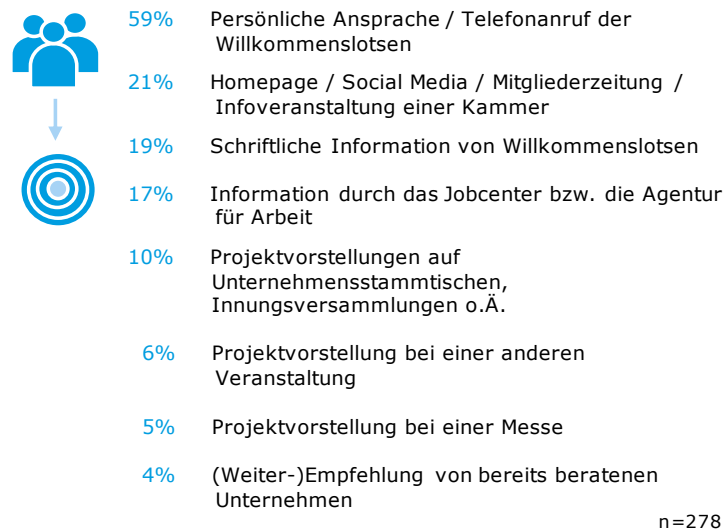
Fragestellung: „Wie häufig nutzen Sie die folgenden Wege der Unternehmensansprache für die Gewinnung von Unternehmen für ein erstmaliges Gespräch?“

Quelle: Onlinebefragung der beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

Auffallend ist auch die Bewertung der Effektivität der genutzten Ansprechwege durch die Willkommenslotsen. So sind knapp drei Viertel der befragten Willkommenslotsen der Meinung, dass Kaltakquise ein effektiver bzw. (für ein Drittel der Befragten) ein sehr effektiver Weg ist, Unternehmen für das Programm zu gewinnen. Nach den Aussagen in Sachberichten sind telefonische Anrufe oder sogar Besuche vor Ort äußerst hilfreich, da durch den persönlichen Kontakt viel "Eis gebrochen" werden kann und Unternehmen somit viel einfacher für die Inanspruchnahme der Beratungs- und Unterstützungsleistungen zu gewinnen sind. Als ähnlich effektiv werden jedoch auch Projektpräsentationen bei Netzwerkpartnern und auf Veranstaltungen sowie die Ansprache auf Basis von Mitgliederbefragungen oder Lehrstellenbörsen bewertet. Hier könne man direkt in Kontakt mit der Zielgruppe treten und im Nachgang individuell auf die Situation der Unternehmen eingehen.

Die Einschätzungen der Willkommenslotsen zu der Effektivität der Ansprechwege decken sich grundsätzlich mit den Aussagen der beratenen Unternehmen, die an der Befragung im Rahmen der Evaluation teilgenommen haben (vgl. Abbildung 16). Denn die große Mehrheit dieser Unternehmen gibt an, persönlich von Willkommenslotsen angesprochen worden zu sein (60 Prozent) und / oder schriftlich von Willkommenslotsen kontaktiert worden zu sein (19 Prozent).

Wie wichtig die persönliche Ansprache ist, bestätigen auch die Aussagen der nicht beratenen Unternehmen zu der Frage, warum sie bisher nicht am Förderprogramm der Willkommenslotsen teilgenommen haben: Ein wesentlicher Grund hierfür ist, dass sie bislang noch nicht von Willkommenslotsen angesprochen wurden. Daneben geben nicht beratene Unternehmen hauptsächlich an, dass sie keinen Bedarf für das Beratungs- und Unterstützungsangebot der Willkommenslotsen haben. Einige betonen zudem, dass der administrative Aufwand für die Beratung und Unterstützung für sie zu hoch erscheint.

**Abbildung 16: Zugangswege der beratenen Unternehmen zu den Willkommenslotsen**

Fragestellung: „Wie sind Sie erstmals auf die Unterstützungsmöglichkeit durch Willkommenslotsen aufmerksam geworden?“

Anmerkung: Mehrfachantworten waren möglich.

Quelle: Onlinebefragung der beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

Diejenigen Unternehmen, welche die Willkommenslotsen von sich aus kontaktieren, sind zumeist durch die Homepage des Förderprogramms, Social Media oder eine Information durch Kammern (ein Fünftel der Befragten) und / oder durch das Jobcenter bzw. die Agentur für Arbeit (17 Prozent) auf das Programm aufmerksam geworden. Projektpräsentationen werden hingegen vergleichsweise selten als Zugangsweg zum Förderprogramm angegeben. Immerhin zehn Prozent geben an, über Präsentationen bei Unternehmensstammtischen, Innungsversammlungen oder Ähnlichem auf die Willkommenslotsen aufmerksam geworden zu sein.

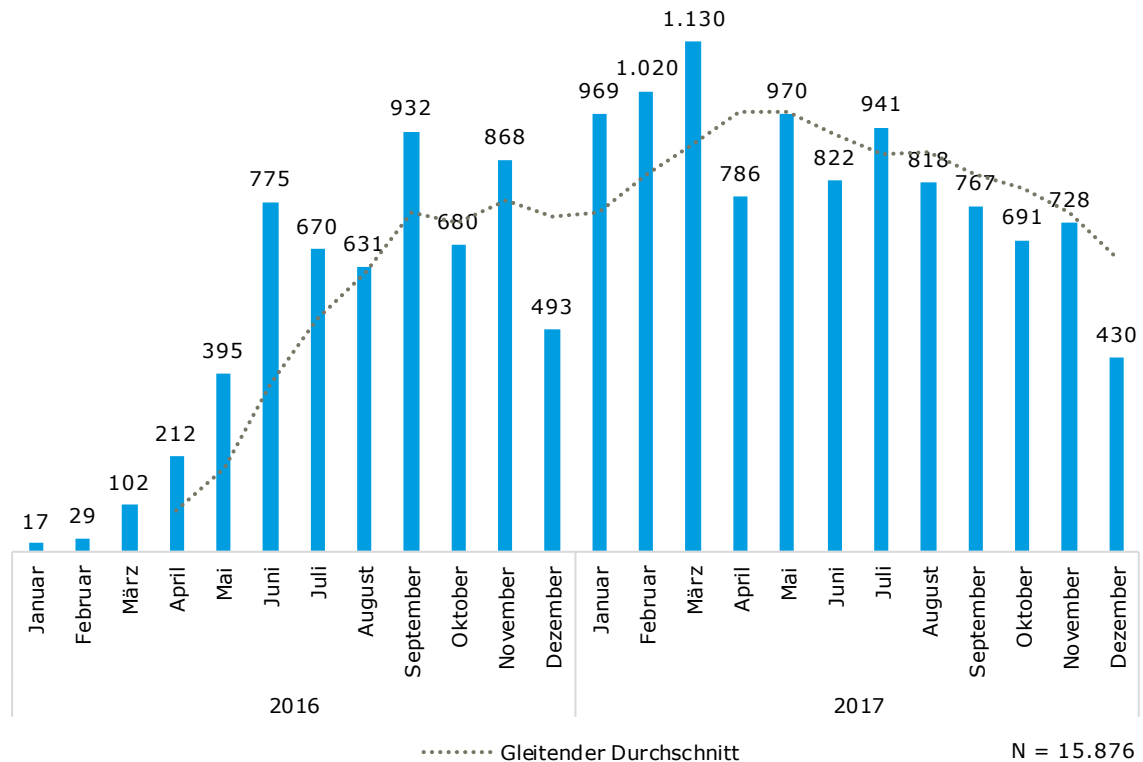


### Bewertung

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Ansprechewege der Willkommenslotsen als zielführend zu bewerten sind. Hervorzuheben ist einerseits, dass Willkommenslotsen unterschiedliche Möglichkeiten der Ansprache nutzen – von Projektvorstellungen über Informationsmaterial bis hin zu Kaltakquise. Andererseits ist zu betonen, dass ein Schwerpunkt auf die Kaltakquise gesetzt wird, was insofern zielführend ist, als dass die persönliche Ansprache durch Willkommenslotsen der mit Abstand meistgenannte Zugangsweg bei beratenen Unternehmen ist. Dagegen scheinen Projektvorstellungen auf Veranstaltungen, Messen und Versammlungen letztendlich weniger effektiv als von den Willkommenslotsen selbst vermutet.

#### 4.1.2.2 Erreichte Geflüchtete

Insgesamt wurden laut Monitoringdaten des Programms bis Ende 2017 insgesamt rund 15.900 Geflüchtete durch die Willkommenslotsen erreicht. Die Zahl der monatlich neu erreichten Geflüchteten stieg bis März 2017 auf 1.130 an und nahm seitdem wieder etwas ab. Ein möglicher Grund für den leichten Rückgang ist die Annahme, dass viele Willkommenslotsen nun von der Ansprechphase in die langfristige Begleitungsphase übergehen, und damit bereits auf einen großen Pool an Geflüchteten zurückgreifen können. Ein Viertel aller Geflüchteten wird allein in Nordrhein-Westfalen erreicht, gefolgt von Schleswig-Holstein (12 Prozent) und Hessen (10 Prozent) – was insbesondere auf die hohe Konzentration von Willkommenslotsen in diesen Bundesländern (vgl. Abbildung 11) zurückgeführt werden kann.

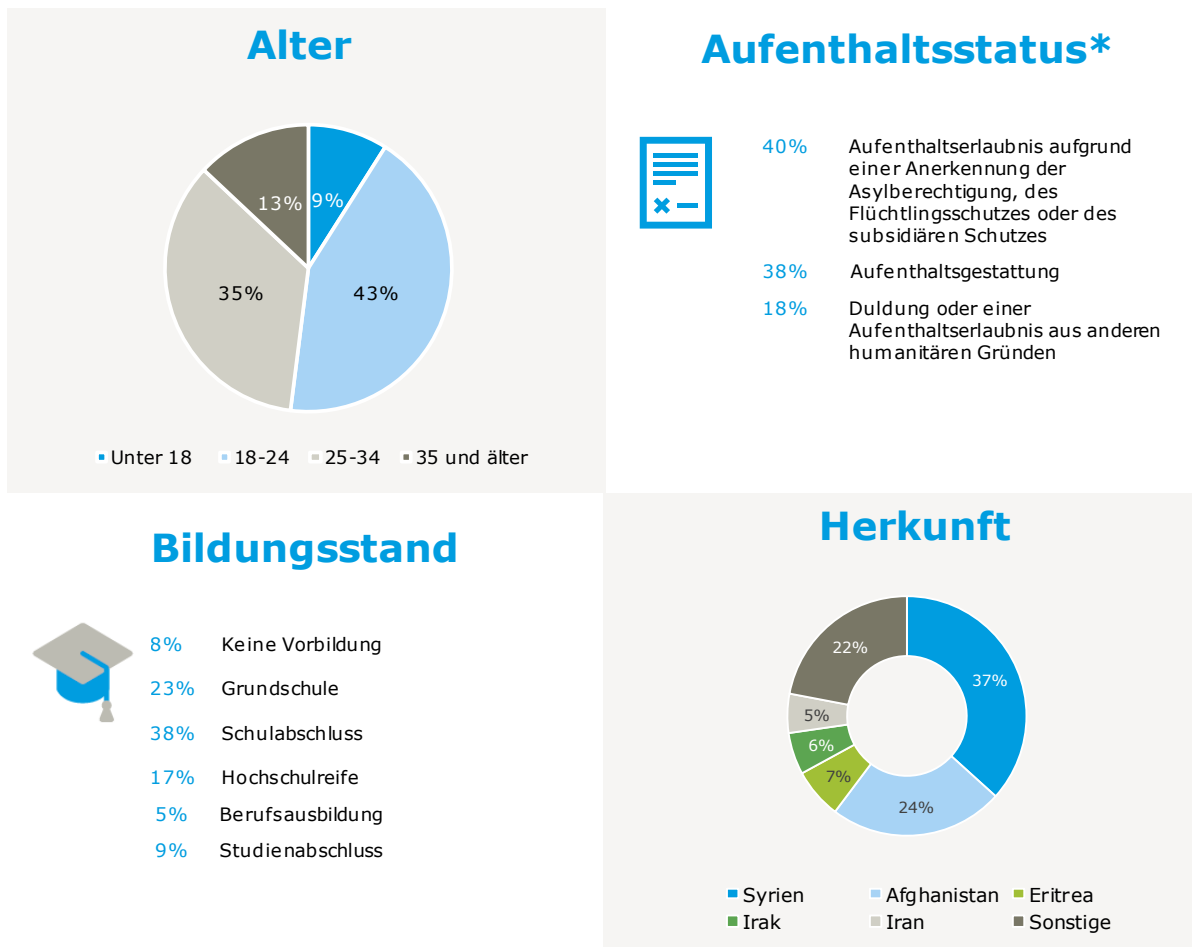
**Abbildung 17: Anzahl neu erreichter Geflüchteter zwischen Januar 2016 und Dezember 2017**

Quelle: Monitoringdaten „Statistik Berichte“ von [www.willkommenslotsen.de](http://www.willkommenslotsen.de) (Datenstand: 31.12.2017), eigene Berechnungen und Darstellung Ramboll Management Consulting.

Abbildung 18 fasst zentrale Charakteristika der erreichten Geflüchteten zusammen. Erwähnenswert ist, dass nach Einschätzung der befragten Willkommenslotsen fast 40 Prozent der erreichten Geflüchteten lediglich eine **Aufenthaltsgestattung** haben, ihr rechtmäßiger Aufenthaltsstatus in Deutschland also noch nicht geklärt ist. Gleichzeitig stellt die damit verbundene Unsicherheit über die Beurteilung des Aufenthaltsstatus ein Hemmnis für die Vermittlung und für die Wirksamkeit des Programms dar (vgl. IAB 2017a).

Auffallend ist zudem der hohe Anteil **männlicher Geflüchteter**: Laut Monitoringdaten sind 91 Prozent der erreichten Geflüchteten männlich. Dieser Wert liegt damit deutlich höher als bei jenen Geflüchteten im erwerbsfähigen Alter, die zwischen 2016 und 2017 einen Asylantrag in Deutschland gestellt haben: Im Jahr 2016 waren 71 Prozent der Asylantragsteller zwischen 16 und 65 Jahren männlich, im Jahr 2017 lediglich 66 Prozent (BAMF 2017 & 2018b).

Abweichungen zwischen Geflüchteten, die durch Willkommenslotsen erreicht werden, und Asylantragstellern gibt es auch hinsichtlich der **Altersstruktur**. So ist der Großteil der erreichten Geflüchteten zwischen 18 und 30 Jahre alt, nur 9 Prozent sind älter als 35 Jahre. Der Anteil dieser Alterskohorte (35-64 Jahre) liegt bei Geflüchteten, die zwischen 2016 und 2017 einen Asylantrag gestellt hatten, bei 24 Prozent (BAMF 2017 & 2018b). Vereinzelt wird in Sachberichten zwar darauf hingewiesen, dass die Zahl der Geflüchteten über 35 Jahre vermehrt die Beratung von Willkommenslotsen in Anspruch nehmen. In den Monitoringdaten ist diese Zunahme jedoch noch nicht erkennbar.

**Abbildung 18: Charakteristika der erreichten Geflüchteten**

N = 15.876

\*Anmerkung: Die Angaben beruhen auf Einschätzungen von Willkommenslotsen im Rahmen der Onlinebefragung. Die Fragestellung hier war wie folgt: „Welchen Aufenthaltsstatus haben die von Ihnen beratenen Geflüchteten?“ (N=156)

Quelle: Monitoringdaten „Statistik Berichte“ von [www.willkommenslotsen.de](http://www.willkommenslotsen.de) (Datenstand: 31.12.2017); Onlinebefragung der Willkommenslotsen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018; eigene Berechnungen und Darstellung Ramboll Management Consulting.

Interessant ist zudem die Verteilung nach **Bildungsstand**. Denn nimmt man die Ergebnisse der IAB-BAMF-SOEP-Befragung (Brücker, Rother & Schupp 2017) als Bewertungsmaßstab, fällt auf, dass Willkommenslotsen Geflüchtete mit einem Bildungsstand auf Grundschulniveau überproportional häufig erreichen (23 Prozent im Vergleich zu zwölf Prozent in der IAB-BAMF-SOEP-Befragung). Acht Prozent haben hingegen keine Schule besucht; über ein Drittel der erreichten Geflüchteten sind also ohne Schulabschluss. Hinzu kommen die weiterhin oftmals geringen **deutschen Sprachkenntnisse** der erreichten Flüchtlinge. Nach Eindruck der Willkommenslotsen ist zwar durchaus erkennbar, dass sich die Sprachkenntnisse bei Geflüchteten tendenziell verbessern: So berichten mehrere Willkommenslotsen, dass nun die Mehrheit der erreichten Geflüchteten das Sprachniveau B1 des Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmens erreicht hat, was die Vermittlung etwas erleichtert. Trotzdem sei die Auswahl an sprachlich ausreichend qualifizierten und ausbildungsreifen Kandidaten für Unternehmen nach wie vor eingeschränkt. Denn oftmals sei zumindest das Sprachniveau B2 Voraussetzung dafür, sich im Betrieb einzuarbeiten und fachlich zu integrieren. Tatsächlich sind mangelnde Deutschkenntnisse laut einer Unternehmensbefragung des KOFA (2017) das größte Hemmnis für Unternehmen, Flüchtlinge einzustellen – 86 Prozent der befragten Unternehmen sind dieser Meinung.

Die Verteilung nach **Herkunftsland** entspricht dagegen grundsätzlich dem Querschnitt der Asyl-antragsteller in 2016 (BAMF 2017) und 2017 (BAMF 2018a). So kommt ein Großteil der

erreichten Geflüchteten aus Syrien (37 Prozent), knapp ein Viertel stammt aus Afghanistan. Geflüchtete aus dem Irak sind mit sieben Prozent dagegen etwas unterproportional vertreten.



### **Bewertung**

Insgesamt ist die Erreichung von Geflüchteten damit als gut zu bewerten. Den Willkommenslotsen gelingt es, Geflüchtete mit ganz unterschiedlichen Hintergründen zu erreichen: Zu berücksichtigen ist dabei, dass auch bzw. sogar überproportional häufig Kontakt zu Geflüchteten besteht, deren Vermittlungschancen vergleichsweise gering sind – wie jene mit niedrigem Bildungsstand oder ungeklärtem Aufenthaltsstatus. Gleichzeitig bedeutet dies jedoch auch, dass Willkommenslotsen vor größeren Herausforderungen stehen, den Matching- und Rekrutierungsprozess für Unternehmen erfolgreich zu begleiten. Eine starke Konzentration ist lediglich hinsichtlich des Alters und des Geschlechts auffindig zu machen. So werden überproportional häufig junge, männliche Geflüchtete erreicht.

## 4.2 Inanspruchnahme der Beratungs- und Unterstützungsleistungen

---



### Zentrale Ergebnisse zur Inanspruchnahme der Beratungs- und Unterstützungsleistungen

- ▶ Einen **Schwerpunkt** nimmt die **Beratung der Unternehmen zu den rechtlichen Rahmenbedingungen der Beschäftigung Geflüchteter und den damit verbundenen administrativen Aufwänden** ein. Einen weiteren Schwerpunkt bilden Beratungs- und Informationsleistungen zu **Fördermöglichkeiten und Angeboten der (Weiter-)Qualifizierung** der Geflüchteten.
  - ▶ Zudem **unterstützen die Willkommenslotsen die Unternehmen konkret bei der Bewerberauswahl und im Matchingprozess**. Die Unterstützung endet dabei nicht mit der Auswahl, sondern **geht in sehr vielen Fällen bis hin zur Unterstützung bei Formalitäten bis zum Vertragsabschluss**, darunter auch Anträge bei Behörden und Sicherstellung weitergehender Unterstützung.
  - ▶ Eine eher **geringe Rolle spielen bislang Beratungsleistungen zur betrieblichen Integration und zur Willkommenskultur** in den Unternehmen – auch aufgrund der geringen Nachfrage der Unternehmen nach diesen Beratungsleistungen.
  - ▶ **In Bezug auf die Geflüchteten stehen die Beratung und Information über das Ausbildungssystem in Deutschland, zu konkret geeigneten Ausbildungsberufen sowie Wege in eine nachhaltige Beschäftigung über Hospitationen, Praktika und Einstiegsqualifizierungen im Mittelpunkt**. Auch der Erwerb von Sprachkenntnissen spielt eine wichtige Rolle in der Beratung Geflüchteter. Daneben werden Geflüchtete bei der Erstellung von Bewerbungsunterlagen unterstützt und gezielt auf die Vorstellungsgespräche vorbereitet. Nicht zuletzt spielt die Weiterleitung an Netzwerkpartner für spezielle Anliegen und Problemlagen eine wichtige Rolle.
- 

Der folgende Abschnitt geht auf die Inanspruchnahme der Beratungs- und Unterstützungsleistungen durch Unternehmen und Geflüchtete ein.

### 4.2.1 Beratung und Unterstützung der Unternehmen

Wie bereits in Abschnitt 3.2.3 angedeutet, nimmt die Beratung und Unterstützung von Unternehmen den größten Raum in der Tätigkeit der Willkommenslotsen ein und gewinnt nach einer ersten Etablierung von Netzwerkstrukturen und dem Aufbau von Kontakten sowohl zu Unternehmen als auch zu Geflüchteten zunehmend an Bedeutung. So zeigen auch die Monitoringdaten einen stetigen Anstieg der individuellen Beratungen mit Unternehmen von rund 3.000 im ersten halben Jahr der Förderung (März bis August 2016) auf über 5.324 im zweiten Halbjahr 2017.

In Abbildung 19 sind die **Themen in der Beratung und Information** von Unternehmen abgebildet. Am häufigsten beraten die Willkommenslotsen zu rechtlichen Rahmenbedingungen für die Beschäftigung Geflüchteter und dem damit verbundenen verwaltungstechnischen Aufwand. Ebenfalls häufig werden Informationen zu Fördermöglichkeiten für die (Weiter-)Qualifizierung und zur Beschäftigung von Geflüchteten nachgefragt. Die Beratung zu Fördermöglichkeiten und konkreten Möglichkeiten der Qualifizierung von Geflüchteten hat dabei im Zeitverlauf an Bedeutung gewonnen. Die Themen betriebliche Integration und Willkommenskultur werden seltener nachgefragt bzw. in der Beratung aufgegriffen. Es kann vermutet werden, dass zumindest ein Teil der Unternehmen bereits eine hohe Willkommenskultur aufweist. Dennoch wünschen sich einige Unternehmen mehr Informationen zu Good-Practice-Beispielen und einen stärkeren Austausch mit Unternehmen, die ebenfalls Geflüchtete eingestellt haben. Zum Thema Willkommenskultur wird von befragten Unternehmen außerdem angemerkt, dass hierbei die gesamte Belegschaft einbezogen werden muss, um die integrative Bereitschaft zu stärken.

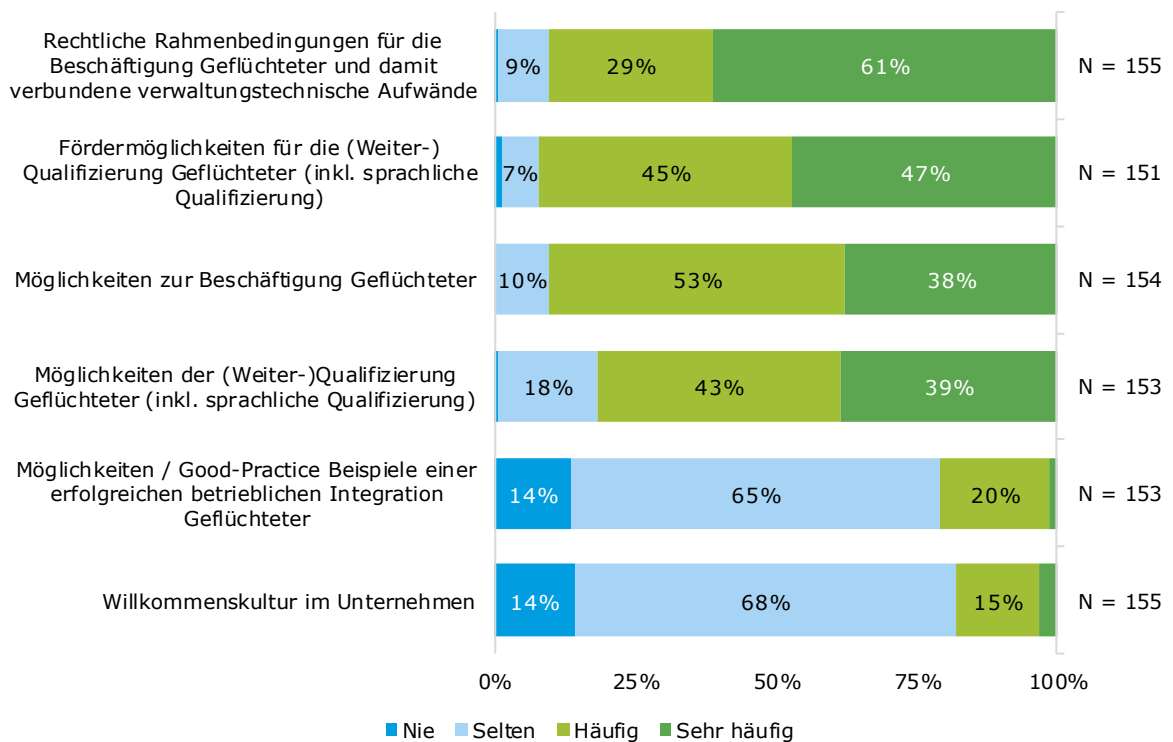
### Exkurs: Begriff „Willkommenskultur“ im Kontext des Programms

Der Begriff „Willkommenskultur“ bezieht sich auf die positiven Einstellungen der Unternehmen und Mitarbeiter gegenüber Geflüchteten sowie auf Maßnahmen, die eine positive Haltung der Unternehmen fördern. Eng verbunden mit dem Begriff ist auch das Thema Diversity in Unternehmen, welches sich in diesem Kontext vor allem auf kulturelle Vielfalt bzw. den Abbau kultureller Vorbehalte bezieht.

Konkrete Maßnahmen sind z.B. Tandem- oder Mentorenprojekte und interkulturelle Schulungen, die ein gegenseitiges Verständnis und Kennenlernen fördern. Aber auch der Austausch von Unternehmen untereinander kann durch positive Beispiele zu dem Aufbau einer Willkommenskultur beitragen.

Insgesamt spiegelt sich die Einschätzung der Willkommenslotsen zu den wahrgenommenen Beratungsthemen in den durch die befragten Unternehmen wahrgenommenen Beratungsangeboten wieder. Hier hatten allgemeine Hinweise auf die Möglichkeiten zur Beschäftigung Geflüchteter den größten Anteil, ansonsten hatten die Themen für die befragten Unternehmen eine ähnliche Bedeutung wie dies die Willkommenslotsen für alle beratenen Unternehmen insgesamt einschätzen.

**Abbildung 19: Themen in der Beratung und Information von Unternehmen durch Willkommenslotsen**



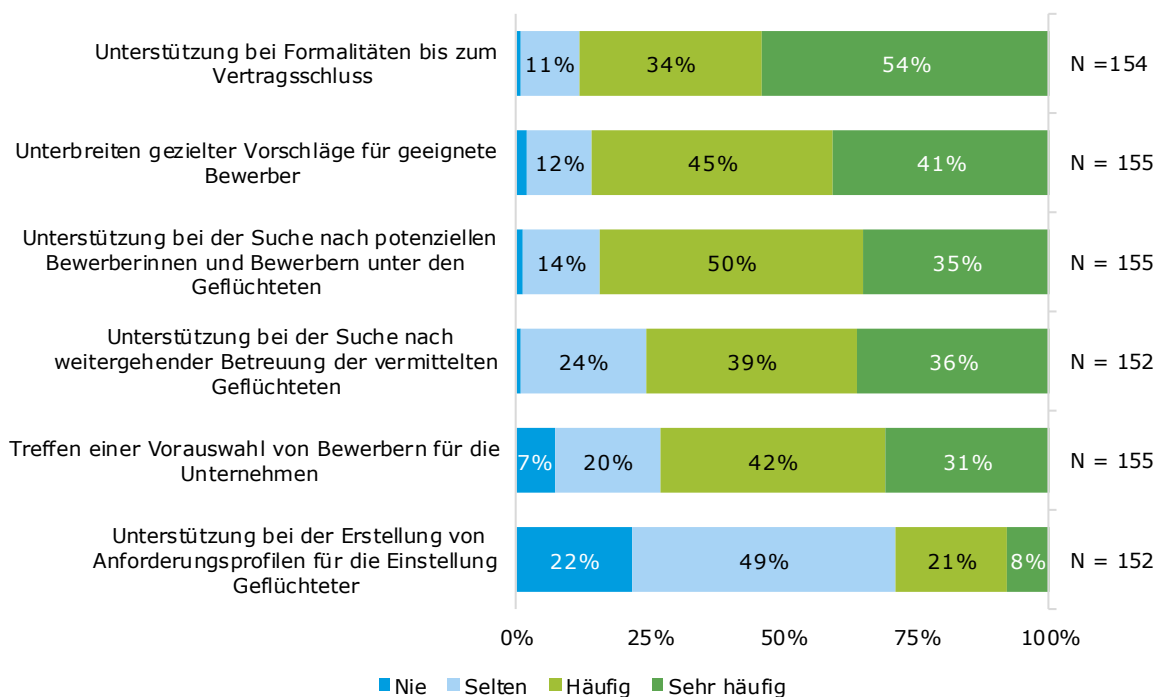
Fragestellung: „Wie häufig werden von Seiten der Unternehmen Beratungen zu folgenden Themen in Anspruch genommen?“

Quelle: Onlinebefragung der Willkommenslotsen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

Bei der Inanspruchnahme der Beratungsthemen zeigen sich nur geringfügige Unterschiede zwischen unterschiedlichen Unternehmensgrößen. Informationen über rechtliche Rahmenbedingungen spielen bei allen befragten Unternehmen eine wichtige Rolle. Größere Unternehmen haben im Vergleich zu den KMU mehr Interesse an Themen der interkulturellen Öffnung. Sie weisen eine höhere Sensibilität für die Einstellung von Geflüchteten auf, hatten aber auch höhere Erwartungen an die Qualifikation. Bei KMU ist Beratung zur finanziellen Förderung im Durchschnitt von höherem Interesse.

Neben der Beratung bieten die Willkommenslotsen auch **konkrete Unterstützungsmaßnahmen** an, die in Abbildung 20 dargestellt sind. Nach Einschätzung der Willkommenslotsen nehmen fast zwei Drittel der Unternehmen solche konkreten Unterstützungsleistungen in Anspruch. Auch von den befragten beratenen Unternehmen haben etwa zwei Drittel konkrete Vermittlungsunterstützung in Anspruch genommen. Die Unterstützung bei den Formalitäten bis zum Vertragsabschluss stellt dabei aus Sicht der Willkommenslotsen die am häufigsten nachgefragte Unterstützung dar. Auch konkrete Matchingunterstützung wird aus Sicht der Willkommenslotsen überwiegend häufig oder sehr häufig genutzt. Mit Abstand am seltensten wird die Erstellung von Anforderungsprofilen für die Einstellung von Geflüchteten nachgefragt. Diese Einschätzungen decken sich ebenfalls sehr stark mit den Angaben der befragten Unternehmen.

**Abbildung 20: Konkrete Unterstützung von Unternehmen durch Willkommenslotsen**



Fragestellung: „Wie häufig werden von Seiten der Unternehmen konkrete Unterstützung in den folgenden Bereichen in Anspruch genommen?“

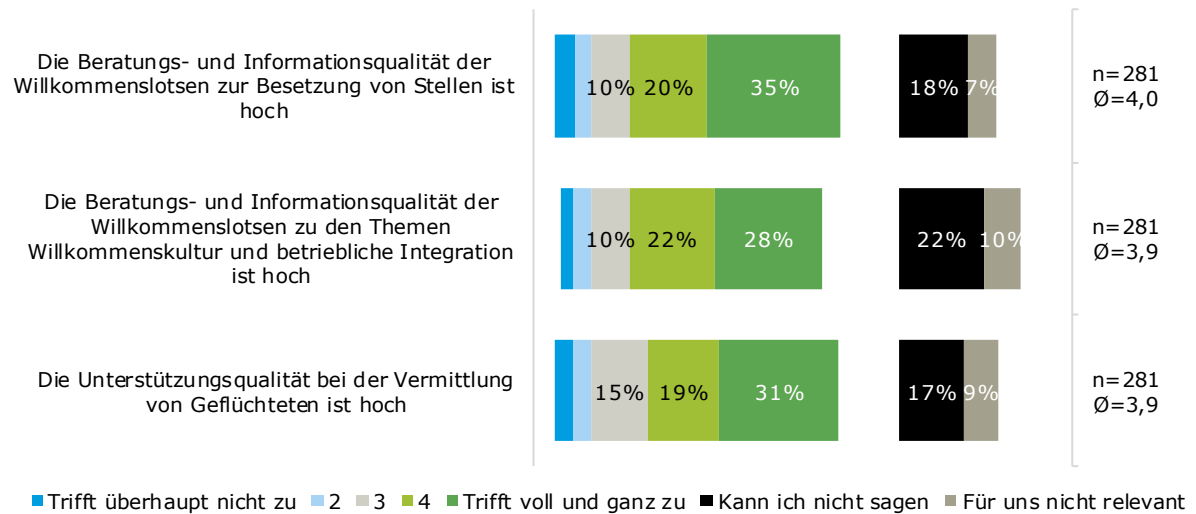
Quelle: Onlinebefragung der Willkommenslotsen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

Neben den hier aufgeführten Unterstützungsangeboten für die Unternehmen werden in der Kategorie „Sonstiges“ insbesondere die Abnahme von Behördengängen, die längerfristige Begleitung als Ansprechperson und die Unterstützung bei rechtlichen und formalen Fragen auch nach dem Vertragsabschluss als häufig genutzte Unterstützungsangebote von Seiten der Willkommenslotsen benannt. Die Betriebe finden es sehr nützlich, dass vermittelnde Gespräche zwischen Behörden und Ämtern von den Willkommenslotsen geleistet werden.

Die Unterstützungsbedarfe der Unternehmen sind abhängig von der einzustellenden bzw. der eingestellten Person. Hier sind speziell die Merkmale Sprachniveau und Bleibeperspektive von besonderer Relevanz. KMU benötigen im Allgemeinen mehr Unterstützung, da häufig keine Personalabteilung vorhanden ist. Auch die Unterstützung bei der Beantragung finanzieller Förderung spielt dort eine größere Rolle. Allerdings zeigt sich auch, dass KMU weniger personelle und damit zeitliche Ressourcen aufwenden konnten, um an einer umfangreichen Beratung teilzunehmen oder ihre eigenen notwendigen Beiträge zu leisten und Absprachen einzuhalten.

In der Befragung der Unternehmen wird deutlich, dass die **Beratungs- und Informationsqualität** der Willkommenslotsen bei der Besetzung von Stellen und zu den Themen Willkommenskultur und betriebliche Integration überwiegend als hoch eingeschätzt wird. Ebenfalls positiv wird die Unterstützungsqualität bei der Vermittlung von Geflüchteten bewertet (vgl. Abbildung 21).



**Abbildung 21: Bewertung der Beratung und Unterstützung durch die Willkommenslotsen**

Fragestellung: „Inwiefern treffen die folgenden Aussagen Ihrer Meinung nach auf die Willkommenslotsen bzw. ihre Beratungs- und Unterstützungsangebote zu?“

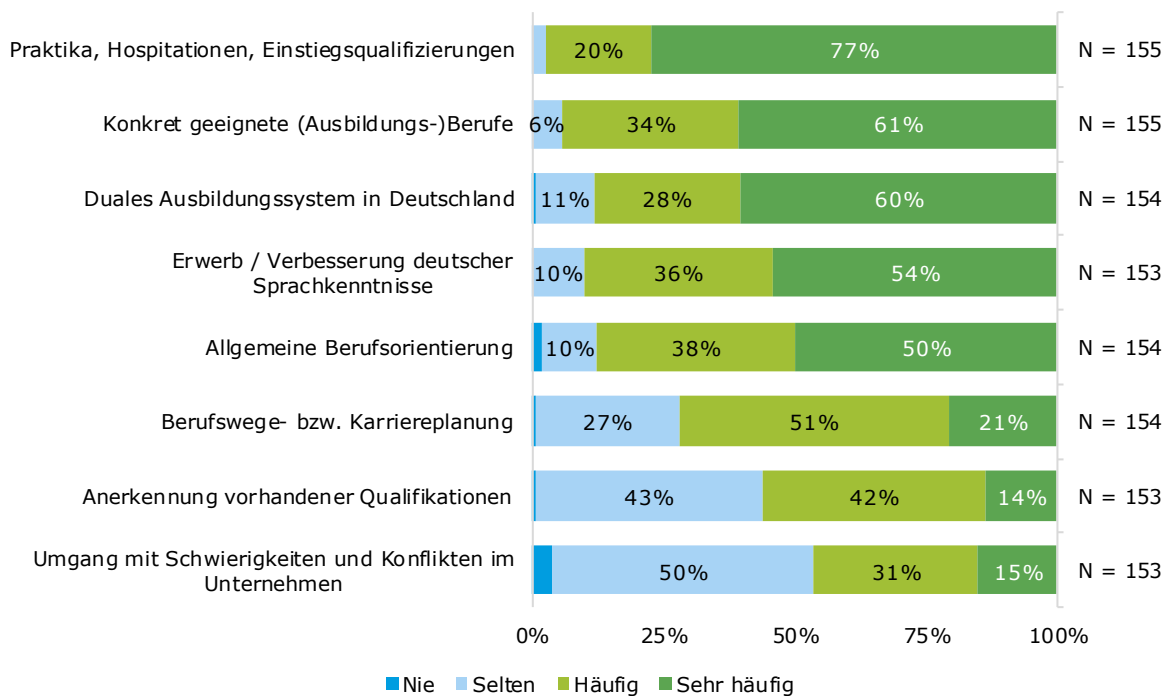
Quelle: Onlinebefragung der beratenden Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

#### 4.2.2 Aktivitäten mit Geflüchteten

Die Suche nach potenziellen Bewerbern, das Treffen einer Vorauswahl und die Unterbreitung gezielter Vorschläge gehören ebenfalls zu den Aktivitäten der Willkommenslotsen. Dabei werden zum einen die Unternehmen unterstützt, potentielle Bewerber zu rekrutieren und zum anderen die Geflüchteten gezielt beraten und unterstützt.

Obwohl die Ansprache und Beratung von Geflüchteten einen geringeren Anteil der Tätigkeiten der Willkommenslotsen einnahm als die Beratung der Unternehmen, konnten bis Ende 2017 31.221 Beratungen mit insgesamt 15.876 Geflüchteten durchgeführt werden. Zwischen 2016 und 2017 hat sich die Anzahl der Beratungen deutlich erhöht. Dabei werden in beiden Jahren etwas mehr allgemeine als individuelle Beratungen dokumentiert. Hauptzugangswege zu den Geflüchteten sind Netzwerkaktivitäten und die Kooperation mit Ehrenamtlichen, Freizeitveranstaltungen und Flüchtlingsunterkünften.

Hauptsächlich werden die Geflüchteten über Möglichkeiten von Praktika, Hospitationen und Einstiegsqualifizierungen **beraten und informiert**. Weiter findet viel Beratung zu konkreten Berufen, dem dualen Ausbildungssystem und dem Ausbau von Sprachkenntnissen sowie der allgemeinen Berufsorientierung statt. Diese Beratung ist von Bedeutung, da in der Befragung oft angemerkt wird, dass bei den Geflüchteten Unkenntnis oder unrealistische Erwartungen bezogen auf die Ausbildungsmöglichkeiten bestehen. Zudem ist die Beratung wichtig, um den Interessenten die Nachhaltigkeit einer Ausbildung näher zu bringen, auch wenn dort zu Beginn nicht die erhofften Einkünfte erzielt werden. Seltener wird bislang zu Anerkennung von Qualifikationen und dem Umgang mit Konflikten in Unternehmen beraten. Dies ist jedoch ein nachgelagerter Beratungsaspekt, dessen Bedeutung mit der Anzahl der vermittelten Geflüchteten noch steigen könnte. Abbildung 22 gibt einen Überblick über die Behandlung von Themen in der Beratung von Geflüchteten.

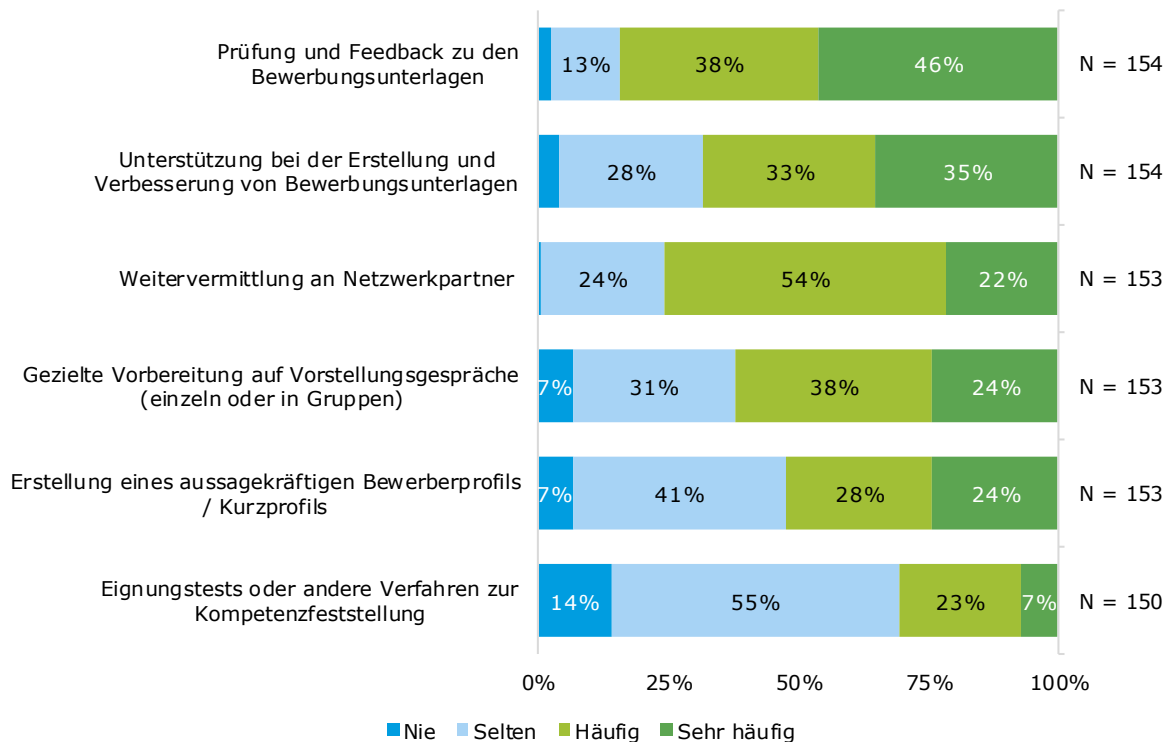
**Abbildung 22: Themen in der Beratung von Geflüchteten durch Willkommenslotsen**

Fragestellung: „Wie häufig informieren bzw. beraten Sie Geflüchtete zu den folgenden Themen?“

Quelle: Onlinebefragung der Willkommenslotsen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

Nach Einschätzung der Willkommenslotsen haben die Beratung zu Praktika, Hospitationen und Einstiegsqualifizierungen, zu konkreten Berufen, zum dualen Ausbildungssystem, zu Sprachkenntnissen sowie zur allgemeinen Berufsorientierung im Jahr 2017 tendenziell an Bedeutung gewonnen. Als sonstige Themen in der Beratung werden Informationen zu anderen Qualifizierungswegen und Maßnahmen der Berufsorientierung angegeben. Dazu gehören z.B. Beratung zu Schulabschlüssen, Prüfungsvorbereitung und Teilqualifizierungen sowie die Nutzung von Internetkursen, schulischen Maßnahmen und Bundesprogrammen.

Die **konkrete Unterstützung der Geflüchteten** fokussiert sich primär auf Prüfung und Erstellung von Bewerbungsunterlagen, die Vorbereitung von Vorstellungsgesprächen und die Weitervermittlung bei spezifischen Problemlagen. Kompetenzfeststellungen finden im Vergleich weniger statt (vgl. Abbildung 23). Letzteres dürfte einerseits darauf zurückzuführen sein, dass es hier Angebote u.a. der Bundesagentur für Arbeit gibt, zum anderen spielt in KMU der persönliche Eindruck noch immer eine größere Rolle für die Personalauswahl als formale Kompetenzfeststellungsverfahren. Die Bedeutung der Unterstützungsinstrumente wird im Betrachtungszeitraum tendenziell als gleichbleibend eingeschätzt, ein Bedeutungsgewinn einzelner Unterstützungsthemen im Jahr 2017 ist nicht festzustellen.

**Abbildung 23: Konkrete Unterstützung von Geflüchteten durch Willkommenslotsen**

Fragestellung: „Wie häufig unterstützen Sie Geflüchtete mit Hilfe der folgenden Instrumente?“

Quelle: Onlinebefragung der Willkommenslotsen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

Daneben unterstützen die Willkommenslotsen die Geflüchteten bei Absprachen mit Ämtern und Behörden und begleiteten sie zu Vorstellungsgesprächen. Letzteres wird von den befragten Unternehmen als besonders nützlich beschrieben.

Neben den originären Themen in der Beratung und Unterstützung von Geflüchteten spielten auch formale bzw. rechtliche Angelegenheiten und Aspekte wie die Wohnungssuche, Schuldnerberatung und psychosoziale Situation der Geflüchteten eine wichtige Rolle. Auch von den befragten Unternehmen werden Unterstützungsbedarfe bei der Wohnungssuche und der Organisation der Anfahrt zu Arbeitsstätten geäußert. Es finden sich allerdings Hinweise in der Befragung, dass z.B. Anfragen zur Wohnungssuche im Zeitverlauf an Bedeutung verloren haben. Trotzdem bleibt ein erweiterter Beratungsbedarf bestehen.

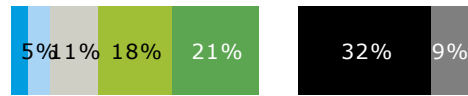
*„Die Beratungen sind oft sehr zeitaufwendig und es geht gar nicht mehr um die Vermittlung von Personen sondern um das Abwenden von Hindernissen bzw. das Fortführen des Ausbildungsverhältnisses.“*

Sachbericht Willkommenslotsen

Den Informationsstand der Bewerber bezüglich der Bedingungen und Anforderungen des Betriebes und des Berufes schätzen die befragten Unternehmen eher gut ein: 39 Prozent stimmen der Aussage, dass die Willkommenslotsen die Bewerber vorab gut über die Bedingungen und Anforderungen des Betriebs und des Berufs informieren, voll und ganz oder eher zu. Der relativ große Anteil von Unternehmen, die keine Aussage dazu treffen konnte (32 Prozent, vgl. Abbildung 24), weist darauf hin, dass nicht alle beratenen Unternehmen die Vermittlungsunterstützung der Willkommenslotsen in Anspruch nehmen.

**Abbildung 24: Bewertung der Unternehmen über den Informationsstand der Bewerber**

Wie Willkommenslotsen informieren Bewerber vorab gut über Bedingungen und Anforderungen des Betriebs und des Berufs



n=281  
 $\bar{x}$  = 3,8

■ Trifft überhaupt nicht zu ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ Trifft voll und ganz zu ■ Kann ich nicht sagen ■ Für uns nicht relevant

Fragestellung: „Inwiefern treffen die folgenden Aussagen Ihrer Meinung nach auf die Willkommenslotsen bzw. ihre Beratungs- und Unterstützungsangebote zu?“

Quelle: Onlinebefragung der beratenden Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

### 4.3 Erreichen der Ergebnis- und Wirkungsziele

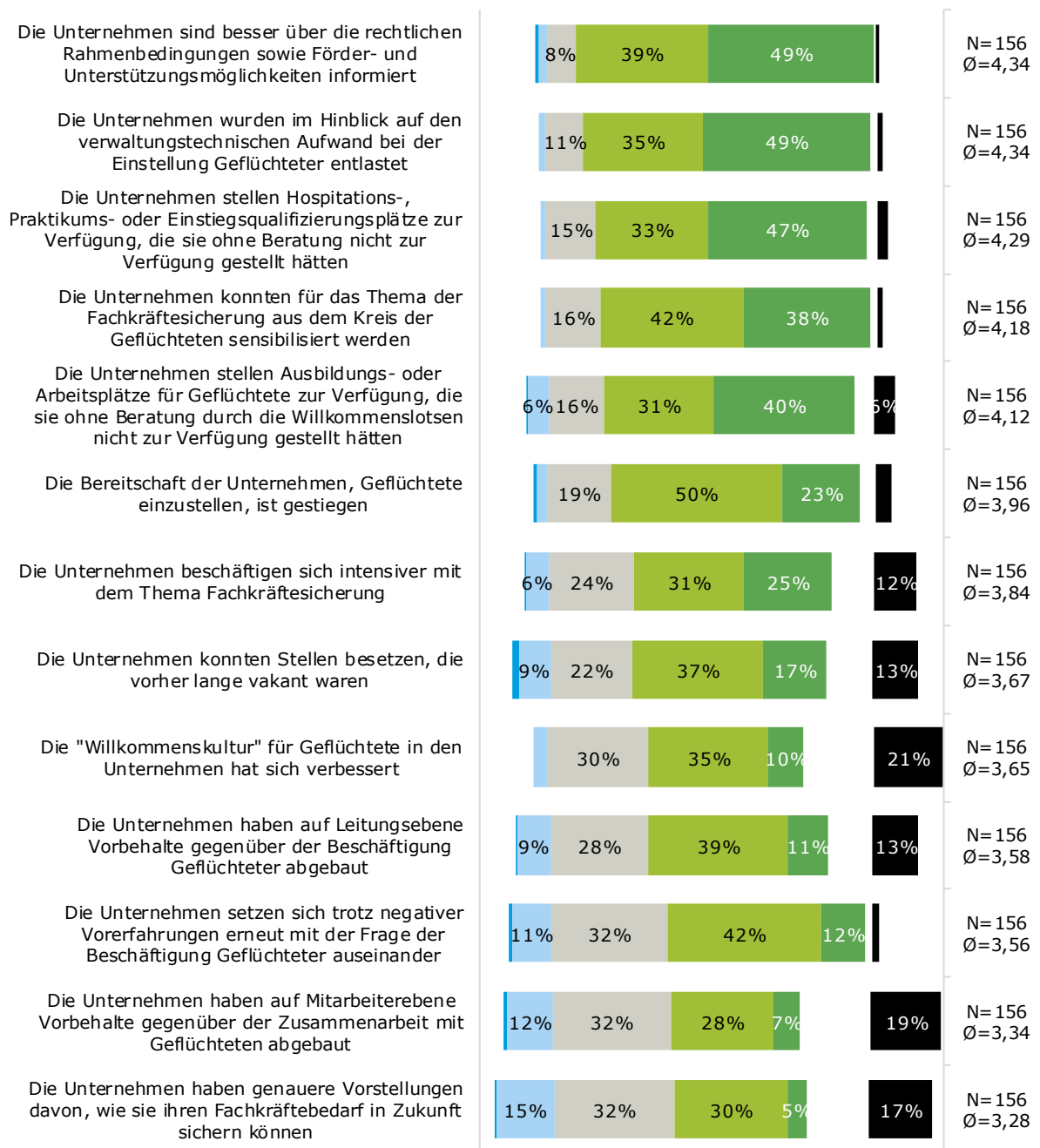


#### Zentrale Ergebnisse zur Erreichung der Ergebnis- und Wirkungsziele

- ▶ Die Willkommenslotsen tragen dazu bei, dass sich Unternehmen überhaupt **mit der Beschäftigung Geflüchteter beschäftigen** oder dies trotz negativer Vorerfahrungen erneut in Erwägung ziehen.
- ▶ Eine **zentrale Wirkung der Förderung ist die Verbesserung der Informationslage** zu rechtlichen Rahmenbedingungen sowie Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten für die Integration Geflüchteter.
- ▶ Mit der Aufklärung über den administrativen Aufwand im Zuge der Beschäftigung Geflüchteter und durch die konkrete Unterstützung bei der Vermittlung sowie bei Formalitäten und Behördengängen bis zum Vertragsabschluss leisten die Willkommenslotsen einen **wichtigen Beitrag zur Entlastung der Unternehmen**.
- ▶ Die **Zielwerte für erfolgreiche Vermittlungen werden** sowohl insgesamt, als auch für die nachhaltigen Vermittlungen in Ausbildung und auf Arbeitsplätze **übertroffen**. Seit Mitte des Jahres 2017 scheint es einen verstärkten Trend zu solchen nachhaltigen Vermittlungen zu geben.
- ▶ Die Beratung und Unterstützung durch die Willkommenslotsen trägt durch Sensibilisierung, Information und administrative Entlastung **signifikant zur Erhöhung des Anteils der Unternehmen bei, die Geflüchtete beschäftigen**. Dennoch sehen auch Unternehmen, die bereits ohne Unterstützung durch die Willkommenslotsen Geflüchtete beschäftigen, scheinbar einen Mehrwert in der Beratung und Unterstützung durch die Willkommenslotsen.
- ▶ Bislang sind die **Effekte hinsichtlich der Verbesserung der Willkommenskultur in den Unternehmen moderat**. Dies liegt auch an fehlender Nachfrage nach diesbezüglicher Beratung von Seiten der Unternehmen. Wird entsprechende Unterstützung allerdings in Anspruch genommen, so trägt diese zum Abbau von Vorbehalten auf Leitungsebene bei. Dies trägt wiederum mittelbar zum Abbau von Vorbehalten auf Mitarbeiterebene und zur Verbesserung der Willkommenskultur im gesamten Unternehmen bei.
- ▶ In den beratenen Unternehmen ist **der Anteil der Geflüchteten, die aus Hospitationen, Praktika oder Einstiegsqualifizierungen auf Ausbildungs- oder Arbeitsplätze im selben Unternehmen wechseln, signifikant höher** als in den nicht beratenen Unternehmen. Sehr positiv werden sowohl die beruflichen als auch die privaten Integrationsfortschritte der Geflüchteten gesehen.
- ▶ Der **Beitrag zur Fachkräftesicherung und die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit werden bislang als moderat** bewertet. Auf Basis der sonstigen Effekte der Förderung sind jedoch langfristig positive Effekte in dieser Hinsicht wahrscheinlich.
- ▶ Etwa **ein Fünftel der befragten Unternehmen** hat die Beratung und Unterstützung durch die Willkommenslotsen bislang so konsequent genutzt, dass sie **deutliche Effekte sowohl im Hinblick auf die Verbesserung der Willkommenskultur, als auch im Hinblick auf einen Beitrag zur Fachkräftesicherung** sehen. Bei den restlichen Unternehmen ist bislang lediglich eine Information und Sensibilisierung (ca. ein Viertel) bzw. eine Aktivierung inkl. der Besetzung von ersten Stellen mit Geflüchteten (ca. 40 Prozent) zu verzeichnen.

In diesem Kapitel sollen die zentralen Zielstellungen auf Ergebnisebene und die vermuteten Wirkungen bewertet werden. Einen ersten Überblick hierzu bieten die Selbsteinschätzungen der Willkommenslotsen (vgl. Abbildung 25).

- ▶ Daraus wird zunächst deutlich, dass die Willkommenslotsen die Wirksamkeit ihrer Beratung und Unterstützung im Hinblick auf die Information der Unternehmen über rechtliche Rahmenbedingungen, Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten sowie auf die Entlastung bei der Einstellung Geflüchteter am höchsten einschätzen.
- ▶ Ebenfalls hoch schätzen die Willkommenslotsen die Wirksamkeit ihrer Beratung und Unterstützung auf die Sensibilisierung für die Einstellung Geflüchteter, auf die Bereitschaft zur Bereitstellung von Hospitations-, Praktikums-, Einstiegsqualifizierungs-, Ausbildungs- und Arbeitsplätzen sowie auf die generelle Erhöhung der Bereitschaft der Unternehmen, Geflüchtete einzustellen, ein.
- ▶ Vergleichsweise weniger hoch schätzen die Willkommenslotsen die bisherige Wirksamkeit ihrer Beratung und Unterstützung im Hinblick auf die Fachkräftesicherung sowie auf die Verbesserung der Willkommenskultur im Unternehmen ein. Für diese Items scheint ein Teil der Willkommenslotsen zudem keine Einschätzung treffen zu können, was darauf zurückzuführen sein dürfte, dass diese Themen und Aspekte bislang weniger Teil ihrer Beratung und Unterstützung sind (vgl. auch Abschnitt 4.2.1).

**Abbildung 25: Wirksamkeit der Beratung und Unterstützung aus Sicht der Willkommenslotsen**

Fragestellung: „Inwiefern treffen die folgenden Aussagen Ihrer Meinung nach insgesamt auf die von Ihnen beratenen und unterstützten Unternehmen nach Abschluss Ihrer Beratung und / oder Unterstützung zu? Bitte antworten Sie auf einer Skala von 1 – Trifft überhaupt nicht zu bis 5 – Trifft voll und ganz zu.“

Anmerkungen: Mittelwerte wurden unter Ausschluss von „Kann ich nicht sagen“ und „Keine Angabe“ berechnet.

Quelle: Onlinebefragung der Willkommenslotsen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

Nach diesem ersten Überblick auf Basis der Selbsteinschätzung der Willkommenslotsen werden im Folgenden die zentralen Zielstellungen auf Ergebnisebene und die vermuteten Wirkungen einzeln und vertieft bewertet. Dazu werden jeweils drei Arten von Argumenten herangezogen:

- Es wird zunächst jeweils dargestellt, **inwieweit Indikatoren für bzw. gegen diese Effekte sprechen**. Hierfür werden vorwiegend die Ergebnisse der Befragungen der beratenen Unternehmen und der Willkommenslotsen herangezogen. Ergänzt werden sie punktuell durch

Auswertungen der Monitoringdaten sowie qualitativ durch die Ergebnisse der Auswertung der Sachberichte.

- ▶ Ausgewählte, für die Zielstellungen des Programms besonders bedeutsame Effekte, werden zudem einer vertieften Prüfung unterzogen. Unter Heranziehung einer Vergleichsgruppe von Unternehmen, die weder von Willkommenslotsen, noch von Beratern der Passgenauen Besetzung beraten wurden, wird anhand **statistischer Vergleichsgruppenanalysen** überprüft, inwieweit die Effekte bei den Unternehmen auf das Programm „Willkommenslotsen“ zurückzuführen sind. Dazu werden einerseits **multiple lineare bzw. binär logistische Regressionsanalysen** durchgeführt, mit Hilfe derer der Fördereffekt unter Kontrolle weiterer Variablen wie dem Bundesland, der Unternehmensgröße, der Zusammensetzung der Belegschaft (z.B. Migrantenanteil, Frauenanteil), der Branche, der bisherigen Ausbildungsbeteiligung, dem Raumtyp des Unternehmensstandortes sowie der wahrgenommenen Dringlichkeit des Fachkräftemangels berechnet wird. Zur Absicherung der Ergebnisse wird jeweils zusätzlich ein **Propensity Score Matching nach dem Nearest Neighbour-Verfahren durchgeführt**. Mit diesem Verfahren wird für die Gruppen der befragten beratenen und nicht-beratenen Unternehmen unter Nutzung der genannten Variablen zunächst die Wahrscheinlichkeit berechnet, dass sie Beratung durch die Willkommenslotsen in Anspruch nehmen. Auf Basis dieser Wahrscheinlichkeiten werden dann möglichst ähnliche (Nearest Neighbour) Paare gebildet, welche dann für die Schätzung des Fördereffekts herangezogen werden. Anders als bei den Regressionsanalysen sind die Ergebnisse der Matchinganalysen damit kausal interpretierbar.
- ▶ Nicht zuletzt werden für die folgenden Aspekte – sofern relevant – auch **alternative Erklärungsansätze** für die Erzielung des Effekts diskutiert. Es wird jeweils eingeordnet, inwieweit diese eine Rolle für das Erreichen der Ziele spielen könnten.

Zusammen genommen sollten diese drei Betrachtungswinkel eine hohe Validität der gefundenen Ergebnisse sicherstellen.

#### 4.3.1 Sensibilisierung der beratenen Unternehmen

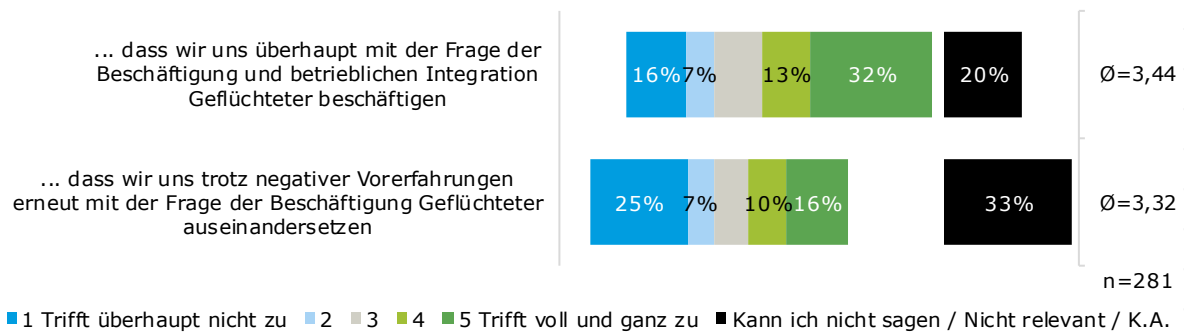
Eine erste vermutete Wirkung des Programms „Willkommenslotsen“ liegt in der Sensibilisierung der Unternehmen für die Einstellung Geflüchteter sowie für das Thema Fachkräftesicherung insgesamt.

Nach Einschätzung der Unternehmen kommt es im Rahmen des Programms zu **Sensibilisierungseffekten für die Einstellung Geflüchteter** (vgl. Abbildung 26): So stimmen 45 Prozent der befragten Unternehmen der Aussage eher oder stark zu, dass die Beratung bzw. Unterstützung durch die Willkommenslotsen einen Beitrag dazu geleistet hat, dass sie sich überhaupt mit der Beschäftigung und betrieblichen Integration Geflüchteter auseinandersetzen. Umgekehrt ist auf Basis der Daten davon auszugehen, dass der überwiegende Teil der Unternehmen, die diese Frage weniger positiv beantwortet haben, sich auch ohne die Willkommenslotsen bereits mit der Beschäftigung Geflüchteter auseinandergesetzt haben. Dies zeigt sich beispielsweise darin, dass die Unternehmen, welche „Trifft überhaupt nicht zu“ angegeben haben, im Durchschnitt mehr Geflüchtete beschäftigen, als die Unternehmen, welche einen hohen Sensibilisierungseffekt durch die Willkommenslotsen angeben. Gründe für die selbständige Auseinandersetzung mit dem Thema dürften ein Zusammenspiel aus dem zunehmenden Fachkräftemangel, der medialen Berichterstattung sowie dem gesellschaftlichen Druck auf Unternehmen sein, einen Beitrag zur Integration Geflüchteter zu leisten. Zudem ist davon auszugehen, dass sich auch vor den Willkommenslotsen bereits Akteure um eine Vermittlung von Geflüchteten an Unternehmen bemüht haben.



**Abbildung 26: Sensibilisierungseffekte der Beratung durch die Willkommenslotsen**

Die Beratung / Unterstützung durch die Willkommenslotsen hat dazu beigetragen, ...



Anmerkung: Mittelwerte wurden unter Ausschluss von „Kann ich nicht sagen“, „Nicht relevant“ und „Keine Angabe“ berechnet.

Quelle: Onlinebefragung der beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

Für etwa ein Viertel der befragten Unternehmen (26 Prozent) hat die Förderung einen großen Beitrag dazu geleistet, dass man sich **trotz negativer Vorerfahrungen erneut mit der Frage der Beschäftigung Geflüchteter auseinandersetzt**. Mit der folgenden Aussage aus einem Sachbericht wird beispielhaft gezeigt, wie sich die Herausforderung für die Willkommenslotsen darstellt und was bei diesen Unternehmen erreicht werden kann.

*„Teilweise haben die Unternehmen in der ersten Flüchtlingswelle, überredet von Ehrenamtlichen, die meist auch Kunden waren, sehr „blauäugig“ und sozial Flüchtlinge eingestellt und hier schlechte Erfahrungen gemacht. Diese Unternehmer sind kritisch eingestellt. Verständlicherweise. Sie sehen, dass das Angebot [Willkommenslotsen] genau [das] gewesen wäre, was sie gebraucht hätten. Manche öffnen sich, die meisten zum Schutz der eigenen Mitarbeiter neuen Flüchtlings-Einstellungen gegenüber verschlossen.“*

Sachbericht Willkommenslotsen

Multivariate Analysen legen nahe, dass die wahrgenommene Qualität der Beratung und die Kontakthäufigkeit wichtige Erfolgsfaktoren bei der Sensibilisierung bzw. beim „Wiederaufschließen“ der Unternehmen für die Beschäftigung Geflüchteter spielen.

Im Rahmen der Auswertungen wurde schließlich deutlich, dass eine Sensibilisierung für die Einstellung Geflüchteter nicht zwingend mit einer Sensibilisierung für das Thema Fachkräftesicherung zusammenhängt, sondern eher als Ergebnis einer erfolgreichen und nachhaltigen Beschäftigung Geflüchteter über einen längeren Zeitraum zu verstehen ist.

**Bewertung**

Insgesamt kommt die Evaluation zu der Einschätzung, dass das Programm bei rund der Hälfte der beratenen Unternehmen deutlich zu einer Sensibilisierung für die Beschäftigung und Integration Geflüchteter beiträgt. Unter Berücksichtigung anderer Faktoren (Fachkräftemangel, gesellschaftlicher Druck, andere Akteure mit Vermittlungsaktivitäten), ist dies ein beachtlicher Wert. Positiv zu werten ist ferner, dass die Willkommenslotsen es in mindestens einem Viertel der Fälle geschafft haben, dass Unternehmen sich trotz negativer Vorerfahrungen erneut mit der Frage der Beschäftigung Geflüchteter auseinandersetzen.

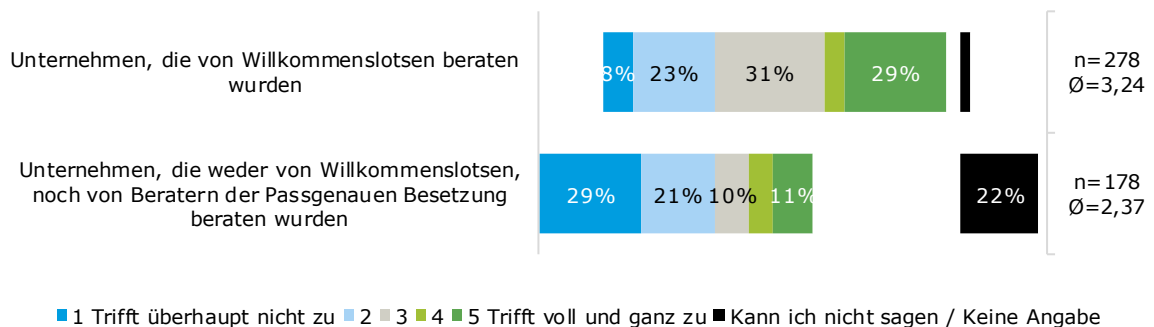
### 4.3.2 Verbesserung der Informationslage der Unternehmen

Eine weitere vermutete Wirkung der Beratung und Unterstützung durch die Willkommenslotsen ist die Verbesserung der Informationslage der Unternehmen über rechtliche Rahmenbedingungen sowie Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten.

Von einer klaren Verbesserung der Informationslage über rechtliche Rahmenbedingungen, Förder- und Unterstützungsangebote für die Beschäftigung, Qualifizierung und Begleitung Geflüchteter berichtet rund ein Drittel der Unternehmen, ein weiteres Drittel beantwortet diese Frage mit der mittleren Antwortkategorie, was im Kontext der Frage als leichte Verbesserung interpretiert werden kann. Dass sich ihre Informationslage gar nicht verbessert hat sagen dagegen weniger als zehn Prozent der beratenen Unternehmen, die an der Befragung teilgenommen haben (vgl. Abbildung 27).

Diese Einschätzungen fallen in der Gruppe der nicht beratenen Unternehmen deutlich weniger positiv aus. Hier hat etwas über ein Viertel der Unternehmen seine Informationslage in hohem Maße oder zumindest leicht verbessert, während fast ein Drittel keinerlei Verbesserung der Informationslage feststellen kann. Mehr als ein Fünftel ist darüber hinaus nicht in der Lage, überhaupt eine Einschätzung hierzu zu treffen (vgl. Abbildung 27). Dies lässt vermuten, dass diese Unternehmen sich noch gar nicht mit der Frage beschäftigt haben und unterstreicht den Sensibilisierungseffekt des Programms (s. vorheriger Abschnitt).

**Abbildung 27: Verbesserung der Informationslage über rechtliche Rahmenbedingungen, Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten für die Beschäftigung, Qualifizierung und Begleitung Geflüchteter**



Fragestellung: „Inwiefern treffen die folgenden Aussagen hinsichtlich einer Beschäftigung Geflüchteter in Ihrem Unternehmen heute im Vergleich zum Anfang des Jahres 2016 zu? Bitte antworten Sie auf einer Skala von 1 – Trifft überhaupt nicht zu bis 5 – Trifft voll und ganz zu. - Wir sind besser über die rechtlichen Rahmenbedingungen, Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten für die Beschäftigung, Qualifizierung und Begleitung Geflüchteter informiert“.

Anmerkungen: Unternehmen, die zuvor angegeben haben, keine ausländischen Arbeitskräfte zu beschäftigen oder beschäftigen zu wollen, wurden aus der Auswertung ausgeschlossen; Mittelwerte wurden unter Ausschluss von „Kann ich nicht sagen“ und „Keine Angabe“ berechnet.

Quelle: Onlinebefragungen der beratenen und der nicht beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

Die Mittelwertunterschiede zwischen den beratenen und den nicht beratenen Unternehmen hinsichtlich der Verbesserung der Informationslage sind statistisch signifikant und auch in multiplen linearen Regressionsanalysen sowie Matchinganalysen mit verschiedenen Modellspezifikationen in Höhe und Richtung stabil sowie statistisch signifikant. Es kann daher mit hoher Sicherheit davon ausgegangen werden, dass die Beratung und Unterstützung durch die Willkommenslotsen **die Informationslage der Unternehmen zu rechtlichen Rahmenbedingungen, Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten** für die Beschäftigung, Qualifizierung und Begleitung Geflüchteter **auf der Skala von 1 bis 5 im Mittel ceteris paribus um 0,6 bis 0,8 Punkte erhöht (s. hierzu Anhang I, Tabelle 3)**. Dieses Ergebnis kann als kausaler Effekt der Beratung durch die Willkommenslotsen interpretiert werden. Dieser Befund gilt für die Gesamtgruppe aller beratenen und nicht beratenen Unternehmen genauso wie für die Teilgruppe der beratenen und nicht

beratenen Unternehmen, welche seit Anfang des Jahres 2016 mindestens einen Geflüchteten beschäftigt haben.

Multivariate Analysen weisen darauf hin, dass auch hier die wahrgenommene Beratungsqualität ein wichtiger Erklärungsfaktor für die Wirksamkeit ist. Zudem zeigt sich ein signifikanter Effekt der Breite der Beratung, d.h. die Informationslage erhöht sich umso stärker, zu je mehr Aspekten die Unternehmen Beratung und Unterstützung erhalten haben (s. hierzu Anhang I, Tabelle 4).



### Bewertung

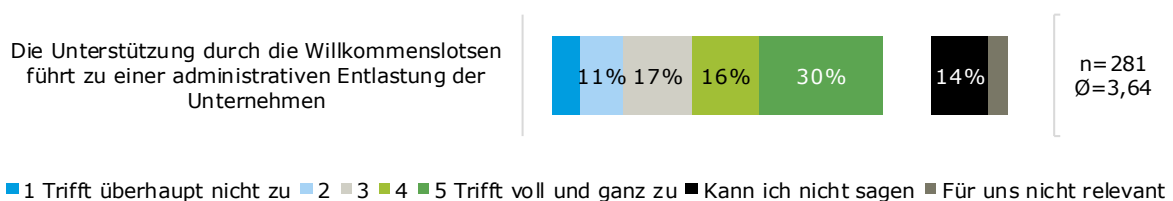
Die Evaluation kommt mit hoher Sicherheit zu dem Schluss, dass ein deutlicher Informationseffekt durch die Förderung vorliegt. Mit einem mittleren Effekt im Bereich von 0,6 bis 0,8 Punkten auf einer Skala von 1 bis 5 gehört die Verbesserung der Informationslage zu einem der bedeutendsten Wirkungen der Beratung und Unterstützung durch die Willkommenslotsen. Dieser Befund deckt sich zudem mit der Selbsteinschätzung der Willkommenslotsen (vgl. Abbildung 25), wonach die Information der Unternehmen über rechtliche Rahmenbedingungen sowie Unterstützungs- und Fördermöglichkeiten zusammen mit der administrativen Entlastung der Unternehmen der wichtigste Effekt der Beratung und Unterstützung ist.

### 4.3.3 Administrative Erleichterungen für die Unternehmen

Weiterhin wurde die Hypothese aufgestellt, dass die Beratung und Unterstützung durch die Willkommenslotsen zu einer administrativen Erleichterung bei der Einstellung Geflüchteter führt.

Rund 40 Prozent der befragten beratenen Unternehmen geben den hohen administrativen Aufwand als eine der fünf für sie zentralen Herausforderungen bei der Beschäftigung Geflüchteter an. Häufiger werden nur mangelnde Sprachkenntnisse der Geflüchteten (86 Prozent) und der hohe Betreuungsaufwand bei der Beschäftigung Geflüchteter (48 Prozent) genannt. Die Willkommenslotsen tragen offensichtlich dazu bei, diese Herausforderung zu meistern. **Fast die Hälfte der Unternehmen hat in der Befragung angegeben, dass die Aussage „Die Unterstützung durch die Willkommenslotsen führt zu einer administrativen Entlastung der Unternehmen“ voll und ganz oder eher zutrifft** (vgl. Abbildung 28).

Abbildung 28: Administrative Entlastung der Unternehmen durch die Willkommenslotsen



Anmerkungen: Der Mittelwert wurde unter Ausschluss von „Kann ich nicht sagen“ und „Keine Angabe“ berechnet.

Quelle: Onlinebefragung der beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

Multivariate Analysen zeigen, dass von den erhaltenen Beratungs- und Unterstützungsleistungen vor allem

- ▶ die Beratung zu rechtlichen Rahmenbedingungen der Einstellung Geflüchteter und dem damit verbundenen Aufwand,
- ▶ die Unterstützung bei der Durchführung von Auswahl- und Bewerbungsgesprächen sowie
- ▶ die Unterstützung bei Formalitäten bis zum Vertragsabschluss

zur administrativen Entlastung der Unternehmen beitragen. Die bedeutendste Rolle spielt jedoch auch hier die wahrgenommene Beratungsqualität: Ist diese hoch, dann spüren die Unternehmen

unabhängig von konkreten Unterstützungsleistungen oder Unternehmensmerkmalen auch eine hohe administrative Entlastung.

Da im Betrachtungszeitraum nach dem Wissensstand der Evaluation keine anderen nennenswerten administrativen Erleichterungen für Unternehmen entstanden sind, es keine Größen-, Branchen- oder Regioneneffekte hinsichtlich der administrativen Entlastung gibt und die genannten Beratungs- und Unterstützungsleistungen einen starken und signifikanten Einfluss auf die Bewertung der administrativen Entlastung haben, kann davon ausgegangen werden, dass die administrative Entlastung in hohem Maße auf die Förderung zurückzuführen ist.

Die Analysen machen allerdings auch deutlich, dass es in gewisser Hinsicht eine Selbstselektion von Unternehmen in diese Beratungs- und Unterstützungsleistungen gibt. So ist die Wahrscheinlichkeit, dass Beratung zu rechtlichen Rahmenbedingungen der Einstellung Geflüchteter und dem damit verbundenen Aufwand in Anspruch genommen wird, bei Unternehmen in der Größenklasse von 10 bis 49 Beschäftigten signifikant höher als für andere Unternehmen. Dagegen spielt für die Unterstützung bei der Durchführung von Auswahl- und Bewerbungsgesprächen der individuell wahrgenommene Fachkräftemangel und die Erfahrung mit Auszubildenden eine wichtige Rolle (s. hierzu Anhang I, Tabelle 5, Tabelle 6, Tabelle 7 sowie Tabelle 8).

Zentrale Erkenntnisse zur administrativen Entlastung fasst das folgende Zitat aus einem Sachbericht der Willkommenslotsen zusammen:

*„In [unserem Wirkungskreis] konnten insbesondere kleinere KMU mit wenig zeitlichen Kapazitäten mit einem umfassenden Unterstützungs- und Beratungsangebot soweit entlastet werden, dass diese zeitlichen Vermittlungshürden deutlich abgebaut werden konnten. Beide Lotsen fungierten hier, im Rahmen der Grenzen des Programms, teilweise als „längerer Arm“ des Unternehmens um z.B. Verträge und Formalitäten für die KMU auf den Weg zu bringen, um so den rechtzeitigen Start einer EQ zu gewährleisten.“*

Sachbericht Willkommenslotsen



### Bewertung

Die Evaluation kommt zu dem Schluss, dass Willkommenslotsen mit ihren Beratungs- und Unterstützungsleistungen gute und wirkungsvolle Instrumente an der Hand haben, um Unternehmen bei der Einstellung Geflüchteter administrativ zu entlasten: Einen Beitrag zur Entlastung leisten zum einen die Aufklärung über die rechtlichen Rahmenbedingungen und den damit verbundenen administrativen Aufwand und zum anderen konkrete Unterstützungsleistungen bei der Suche nach Bewerbern, bei der Durchführung von Bewerbungs- und Auswahlgesprächen sowie bei Formalitäten bis zum Vertragsabschluss. Mindestens die Hälfte der Unternehmen spürt dank der Willkommenslotsen deutliche administrative Entlastungen. Dieser Befund deckt sich ebenfalls mit der Selbsteinschätzung der Willkommenslotsen (vgl. Abbildung 25), wonach die administrative Entlastung zusammen mit Information der Unternehmen über rechtliche Rahmenbedingungen sowie Unterstützungs- und Fördermöglichkeiten der wichtigste Effekt der Beratung und Unterstützung ist.

#### 4.3.4 Steigerung des Interesses und der Bereitschaft zur Einstellung Geflüchteter

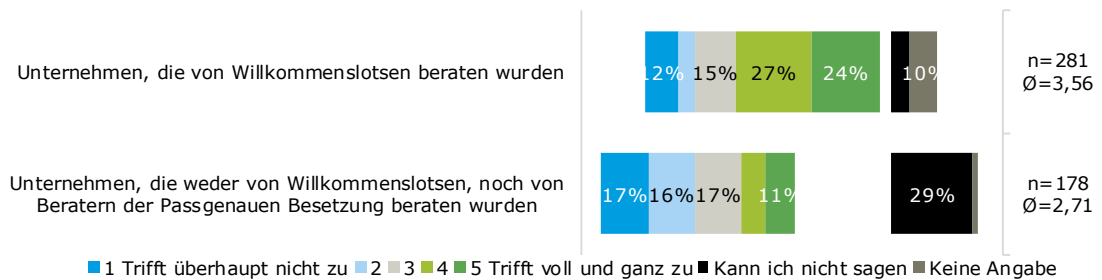
In diesem Abschnitt wird die Hypothese überprüft, inwieweit die Beratung und Unterstützung durch Sensibilisierung, Information und administrative Entlastung zu einem erhöhten Interesse und einer erhöhten Bereitschaft von Unternehmen führt, Geflüchtete einzustellen.

Die Unternehmen, die von Willkommenslotsen beraten wurden, geben zu über 50 Prozent an, dass ihre Bereitschaft, Geflüchtete einzustellen, deutlich gestiegen ist. Weitere Unternehmen haben die mittlere Kategorie ausgewählt, was im Kontext der Fragestellung als leichte Erhöhung der Bereitschaft gedeutet werden kann (vgl. Abbildung 29). Die Selbsteinschätzung der Unternehmen zu dieser Frage bestätigt damit weitgehend die Einschätzung der Willkommenslotsen selbst: Aus

den Statistikberichten des Programms geht hervor, dass die Willkommenslotsen bei etwa 50 Prozent der Unternehmen eine leicht oder stark erhöhte Bereitschaft erzeugen können, Geflüchtete einzustellen.

Es zeigt sich, dass sich bei den Unternehmen der Vergleichsgruppe, die weder von den Willkommenslotsen, noch von Beratern der Passgenauen Besetzung beraten wurden, die Bereitschaft Geflüchtete einzustellen im gleichen Zeitraum im Mittel weniger stark erhöht hat. Hier stimmen jeweils nur rund 20 Prozent der Aussage deutlich zu (vgl. Abbildung 29).

**Abbildung 29: Erhöhung der Bereitschaft, Geflüchtete einzustellen**



Fragestellung: „Inwiefern treffen die folgenden Aussagen hinsichtlich einer Beschäftigung Geflüchteter in Ihrem Unternehmen heute im Vergleich zum Anfang des Jahres 2016 zu? Bitte antworten Sie auf einer Skala von 1 – Trifft überhaupt nicht zu bis 5 – Trifft voll und ganz zu – Unsere Bereitschaft, Geflüchtete einzustellen, ist gestiegen“.

Anmerkungen: Unternehmen, die zuvor angegeben haben, keine ausländischen Arbeitskräfte zu beschäftigen oder beschäftigen zu wollen, wurden aus der Auswertung ausgeschlossen; Mittelwerte wurden unter Ausschluss von „Kann ich nicht sagen“ und „Keine Angabe“ berechnet.

Quelle: Onlinebefragungen der beratenen und der nicht beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

Die Mittelwertunterschiede zwischen den beratenen und nicht beratenen Unternehmen hinsichtlich der Erhöhung der Bereitschaft, Geflüchtete einzustellen, verringern sich in multiplen linearen Regressionsanalysen und Matchinganalysen anders als bei der Verbesserung der Informationslage deutlich. In Regressions- und Matchinganalysen verringert sich der Effekt der Beratung und Unterstützung durch die Willkommenslotsen auf zwischen 0,2 und 0,3 Punkte auf einer Skala von 1 bis 5 und ist statistisch nicht mehr signifikant. Ein eindeutiger kausaler Effekt der Beratung und Unterstützung durch die Willkommenslotsen auf die Erhöhung der Bereitschaft, Geflüchtete einzustellen, kann somit anhand dieser Analyse nicht festgestellt werden (s. hierzu Anhang I, Tabelle 9), wie auch an den folgenden Aussagen von Willkommenslotsen deutlich wird:

„In Branchen, in denen der Fachkräftemangel besonders hoch ist, wird die Leistung der Willkommenslotsen viel intensiver in Anspruch genommen. Der Mangel kann durch passgenaue Besetzung eines Flüchtlings möglicherweise gedeckt werden. Betriebe wissen das und fragen oftmals gezielt nach.“

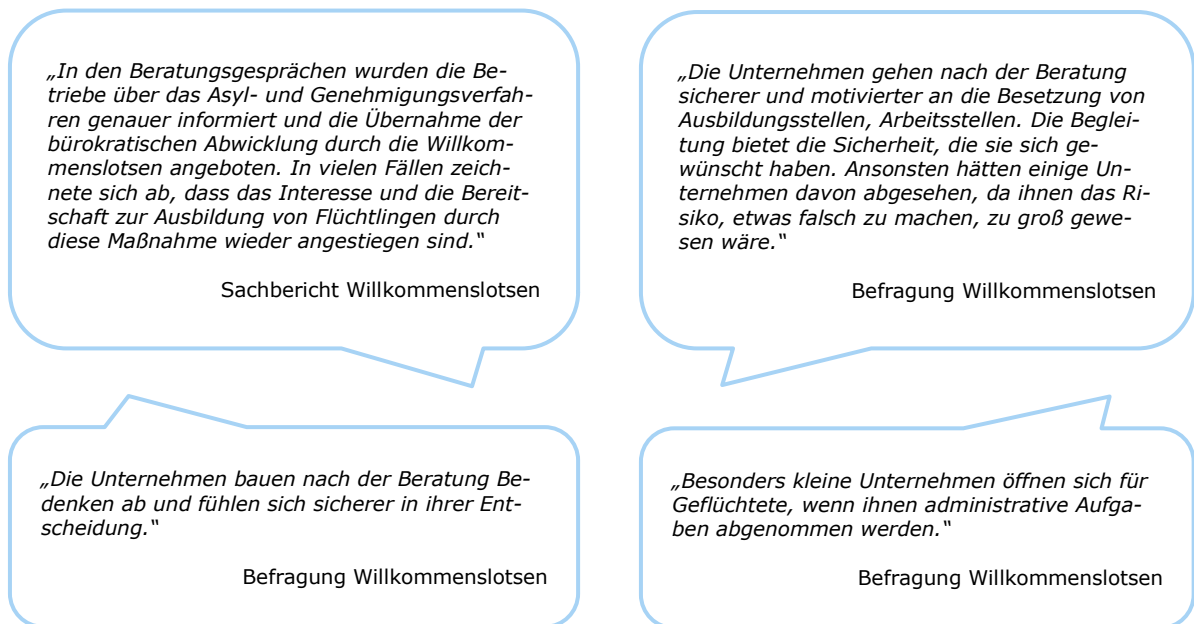
Befragung Willkommenslotsen

„Unternehmen, die bereits Erfahrungen mit Geflüchteten haben, sind meist offener, Geflüchtete zu beschäftigen. Im ländlichen Raum sind die Unternehmer offener, Geflüchtete aufzunehmen, da es dort schwieriger ist, die Stellen zu besetzen.“

Befragung Willkommenslotsen

In multivariaten Analysen innerhalb der Gruppe der beratenen Unternehmen zeigt sich jedoch, dass sich neben der Intensität der Beratung auch eine erstmalige Sensibilisierung („überhaupt mit der Frage der Beschäftigung und betrieblichen Integration Geflüchteter auseinandersetzen“), eine verbesserte Informationslage sowie eine administrative Entlastung signifikant positiv auf die Erhöhung der Bereitschaft auswirken können, Geflüchtete einzustellen (s. hierzu Anhang I,

Tabelle 10). Die gefundenen Zusammenhänge mit der Förderung werden vor dem Hintergrund der Erfahrungen der Willkommenslotsen verständlich, die sie in Sachberichten und im Rahmen der Befragung äußern:



Einzelne Sachberichte und im Rahmen der Evaluation interviewte Experten weisen allerdings darauf hin, dass insbesondere die Informationslage durch Angebote der Agenturen für Arbeit und anderer Akteure bereits sehr hoch ist, und dass der zentrale Mehrwert der Willkommenslotsen weder in der Sensibilisierung, noch in der reinen Information liegt. Vielmehr sei es für Unternehmen wichtig, „dass sie einen Ansprechpartner haben, welcher sie bei ihren drängendsten Fragen unterstützt“, und dass sie im konkreten Matchingprozess unterstützt und bei der betrieblichen Integration beraten werden.

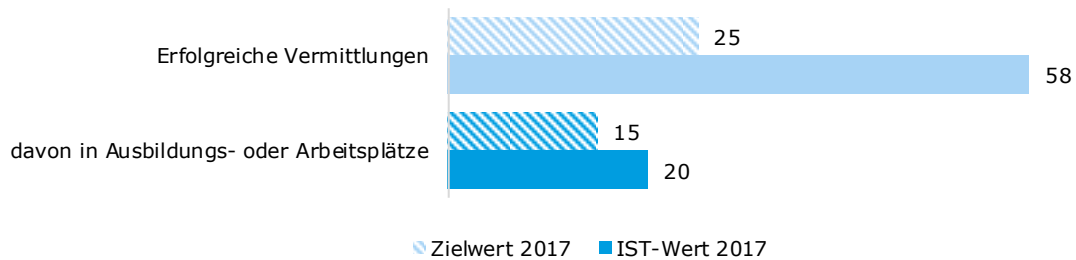


### Bewertung

Die Evaluation kommt zu dem Schluss, dass die Beratung und Unterstützung der Willkommenslotsen durch Information, Sensibilisierung und Entlastung der Unternehmen durchaus zur Erhöhung ihrer Bereitschaft beiträgt, Geflüchtete einzustellen. Die Effekte sind zwar vergleichsweise klein, allerdings wird letztlich doch deutlich, dass die Beratung und Unterstützung durch Willkommenslotsen – über eine Sensibilisierung, Information und Entlastung der Unternehmen, auch mit Erfahrungsberichten und Erfolgsgeschichten – diesen die notwendige Sicherheit und Motivation vermittelt, die letztlich zu einer Erhöhung der Bereitschaft zur Einstellung Geflüchteter führt.

#### 4.3.5 Besetzung von Stellen mit Geflüchteten

Jeder Willkommenslotse hatte im Jahr 2017 das Ziel, 25 Geflüchtete erfolgreich zu vermitteln, wovon 15 in Ausbildungs- oder Arbeitsplätze und damit nachhaltige Beschäftigungsverhältnisse vermittelt werden sollten. **Beide Zielzahlen werden im Bundesdurchschnitt übertroffen**, die erfolgreichen Vermittlungen um mehr als das Doppelte und über alle Bundesländer hinweg. Darin sind neben Vermittlungen in Ausbildungs- und Arbeitsplätze auch Vermittlungen in Hospitationen, Praktika und Einstiegsqualifizierungen enthalten. Der Zielwert für nachhaltige Beschäftigungsverhältnisse wird in manchen Bundesländern deutlich übertroffen (insb. Bayern, Schleswig-Holstein, Brandenburg, Hessen und NRW), während er in anderen nicht ganz erreicht wird (insb. Sachsen-Anhalt und Bremen).

**Abbildung 30: Erfolgreiche Vermittlungen pro Willkommenslotse im Jahr 2017**

Quelle: Monitoringdaten „Statistik Berichte“ von [www.willkommenslotsen.de](http://www.willkommenslotsen.de) (Datenstand: 31.12.2017), durchschnittlich besetzte Stellen in Vollzeitäquivalenten, eigene Berechnungen und Darstellung Ramboll Management Consulting.

Ein erfolgreicher Vermittlungsprozess beginnt nach der Sensibilisierung der Unternehmen und dem Erzeugen einer gewissen Bereitschaft mit Kennenlernphasen und ersten Arbeitserprobungen. Über diesen Weg werden Arbeitgeber aufgeschlossen und bieten Geflüchteten Stellen an. Dabei betonen die Willkommenslotsen in den Sachberichten auch die hohe Bedeutung einer guten und sorgfältigen Vorauswahl der Kandidaten aus dem Kreis der Geflüchteten. Eine wichtige Rolle spielen auch die administrative Entlastung, die Vermittlung von Förderinstrumenten und die Verfügbarkeit eines Ansprechpartners nach erfolgreicher Vermittlung.

„Die Vermittlungszahlen wurden erreicht [...]. Zum einen da administrative Aufgaben abgenommen werden und zum anderen da manchmal auch zusätzliche Unterstützungsangebote der [Agentur für Arbeit] oder des Jobcenter[s] genutzt werden können, die ohne [Willkommenslotsen] nicht bekannt waren. Auch die Verfügbarkeit eines Ansprechpartners in den nunmehr ersten Monaten der Ausbildung wird geschätzt (Themen: [Ausbildungsbeleitende Hilfen], Deutschkurse etc.).“

Sachbericht Willkommenslotsen

„Mehrere unserer Handwerksbetriebe, die bereits einen geflüchteten Menschen eingestellt und mit ihm positive Erfahrungen gesammelt haben, nahmen gern auch einen weiteren unserer Bewerber und gaben ihm eine Chance zur Integration über eine EQ oder das Angebot eines Ausbildungsplatzes. Es ist gelungen, einen Betrieb, der eigentlich gar nicht mehr ausbilden wollte, durch die Vermittlung eines sehr motivierten, fleißigen, zuverlässigen und überaus netten Bewerbers zu überzeugen, diesem jungen Mann nach einem Kennenlernpraktikum eine Einstiegsqualifizierung zur Berufsvorbereitung anzubieten.“

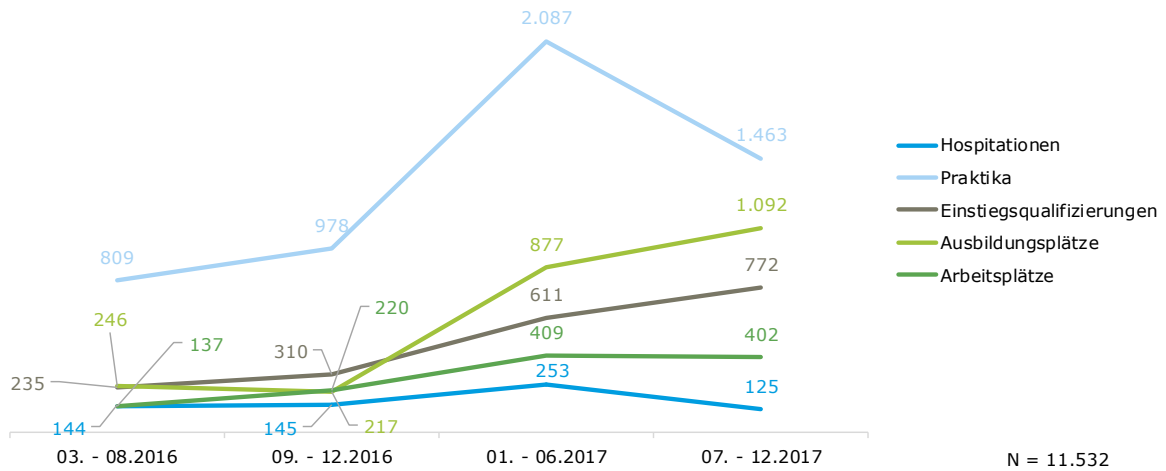
Sachbericht Willkommenslotsen

„Nach anfänglicher Skepsis bei Unternehmen erfolgten aktive Kennlernphasen zwischen Arbeitgeber und Flüchtlingen sowie Arbeitserprobungen mit positivem Feedback. Daraufhin wurden vermehrt freie Stellen angeboten.“

Sachbericht Willkommenslotsen

Betrachtet man die Entwicklung der Vermittlungen über die Zeit, so zeigt sich ein deutlicher Anstieg der Vermittlungszahlen im Jahr 2017, nachdem insbesondere das erste Halbjahr 2016 noch von der Besetzung der Stellen der Willkommenslotsen, dem Kontaktaufbau im Netzwerk und der Erstansprache der Unternehmen geprägt gewesen sein dürfte. Im Verlauf des Jahres 2017 ist dann eine erneute mögliche Trendwende zu erkennen: So geht der Anteil der Hospitationen und Praktika insbesondere zugunsten von Einstiegsqualifizierungen und Ausbildungsplätzen zurück (vgl. Abbildung 31). Dies deutet darauf hin, dass **zunehmend nachhaltigere und höherwertige Beschäftigungsverhältnisse geschlossen werden**. Insgesamt wurden bis Ende des Jahres 2017 11.532 Beschäftigungsverhältnisse vermittelt.

**Abbildung 31: Vermittlungen in Hospitationen, Praktika, Einstiegsqualifizierungen, Ausbildungs- und Arbeitsplätze in den Jahren 2016 und 2017**



Quelle: Monitoringdaten „Statistik Berichte“ von [www.willkommenslotsen.de](http://www.willkommenslotsen.de) (Datenstand: 31.12.2017), eigene Berechnungen und Darstellung Ramboll Management Consulting.

Dies dürfte, wie die Sachberichte der Willkommenslotsen zeigen, nicht zuletzt auf die verbesserte Qualität und Ausbildungsreife der Kandidaten zurückzuführen sein, die insbesondere höhere Sprachniveaus und eine verbesserte Integration aufweisen, als dies noch im Jahr 2016 der Fall war. Zudem dürften mit der Zeit Hospitationen und Praktika in Einstiegsqualifizierungen oder Ausbildungen münden. Auf dieser Basis rechnen die Willkommenslotsen für das Jahr 2018 mit weiter steigenden Ausbildungszahlen und einer Fortsetzung des Mitte des Jahres 2017 einsetzenden Trends.

„Die Vermittlungen in Ausbildung bereiten besondere Freude, da ein Praktikumszeitraum vorangeht und somit der Weg mitbegleitet wird.“

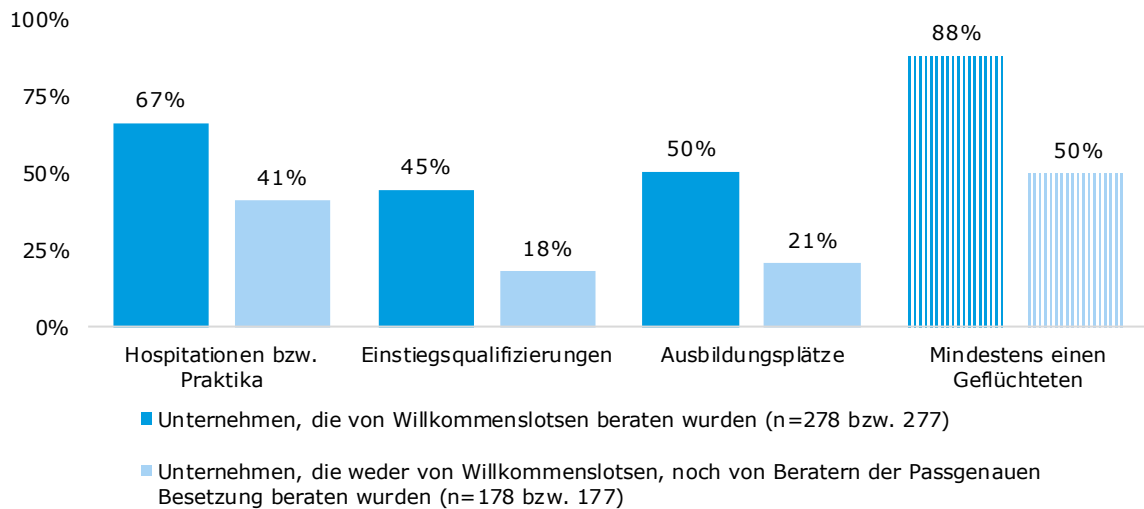
Sachbericht Willkommenslotsen

„Grundlegend ist eine ansteigende Qualität der Kandidaten hinsichtlich der Sprachkenntnisse und Integrationsmaßnahmen zu erkennen.“

Sachbericht Willkommenslotsen

Es stellt sich nun zunächst die Frage, inwiefern diese Beschäftigungsverhältnisse womöglich auch ohne die Beratung und Unterstützung der Willkommenslotsen zustande gekommen wären. Einen ersten Hinweis auf die Bedeutung der Willkommenslotsen zeigt sich im Anteil der beratenen und der nicht beratenen Unternehmen, die im Zeitraum seit Anfang 2016 überhaupt Geflüchtete beschäftigt haben. Während von den beratenen Unternehmen fast 90 Prozent im fraglichen Zeitraum Geflüchtete beschäftigt haben, sind dies bei den nicht beratenen nur 50 Prozent. Dabei werden die Unterschiede zwischen beratenen und nicht beratenen tendenziell größer, je langfristiger und nachhaltiger das betrachtete Beschäftigungsverhältnis ist (vgl. Abbildung 32).



**Abbildung 32: Anteil der Unternehmen, die im Zeitraum seit Anfang 2016 Geflüchtete beschäftigt haben**

Fragestellung: „Inwiefern haben Sie seit Anfang des Jahres 2016 Geflüchtete beschäftigt? Bitte geben Sie an, wie viele der folgenden Beschäftigungsverhältnisse in Ihrem Unternehmen jeweils zu Stande gekommen sind.“

Anmerkungen: Unternehmen, die zuvor angegeben haben, keine ausländischen Arbeitskräfte zu beschäftigen oder beschäftigen zu wollen, wurden aus der Auswertung ausgeschlossen. Bei den beratenen Unternehmen sollten sowohl Beschäftigungsverhältnisse, die unter Mithilfe der Willkommenslotsen zustande gekommen sind, als auch Beschäftigungsverhältnisse, die ohne Mithilfe der Willkommenslotsen zustande gekommen sind, gezählt werden. In beiden Gruppen sollten auch bereits wieder beendete Beschäftigungsverhältnisse gezählt werden.

Quelle: Onlinebefragungen der beratenen und der nicht beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

Die Unterschiede zwischen den beratenen und nicht beratenen Unternehmen hinsichtlich der Beschäftigung Geflüchteter sind statistisch signifikant, bleiben auch nach Kontrolle für weitere Erklärungsfaktoren in Regressions- und Matchinganalysen bestehen und sind robust gegenüber unterschiedlichen Modellspezifikationen. Daraus kann der Schluss gezogen werden, **dass Unternehmen, die von Willkommenslotsen beraten und unterstützt werden, mit signifikant höherer Wahrscheinlichkeit Geflüchtete beschäftigen**. Die Höhe des Effekts entspricht auch in Regressions- und Matchinganalysen in etwa dem in Abbildung 32 dargestellten Unterschied und ist kausal auf die Beratung und Unterstützung durch die Willkommenslotsen zurückführbar (s. hierzu Anhang I, Tabelle 11, Tabelle 12, Tabelle 13 sowie Tabelle 14). Das folgende Zitat fasst die Zusammenhänge rund um diesen Effekt aus Sicht eines Willkommenslotsen zusammen.

„Mit dem Wissen, in [dem Willkommenslotsen] einen konkreten Ansprechpartner in allen Fragen zum Thema Geflüchtete zu haben, geben Firmen Geflüchteten eine Chance, was sie sonst nicht getan hätten.“

Befragung Willkommenslotsen

Dabei seien Praktika für ein erstes Kennenlernen besonders geeignet, da „vorhandene fachliche Qualifikationen und berufliche Erfahrungen“ ebenso wie „die vorhandenen sozialen Kompetenzen und / oder Mängel“ der Geflüchteten hierdurch deutlich werden. Hierauf könne mit gezielter individueller Förderung reagiert werden, um die Geflüchteten später in nachhaltigere Beschäftigungsverhältnisse zu integrieren.

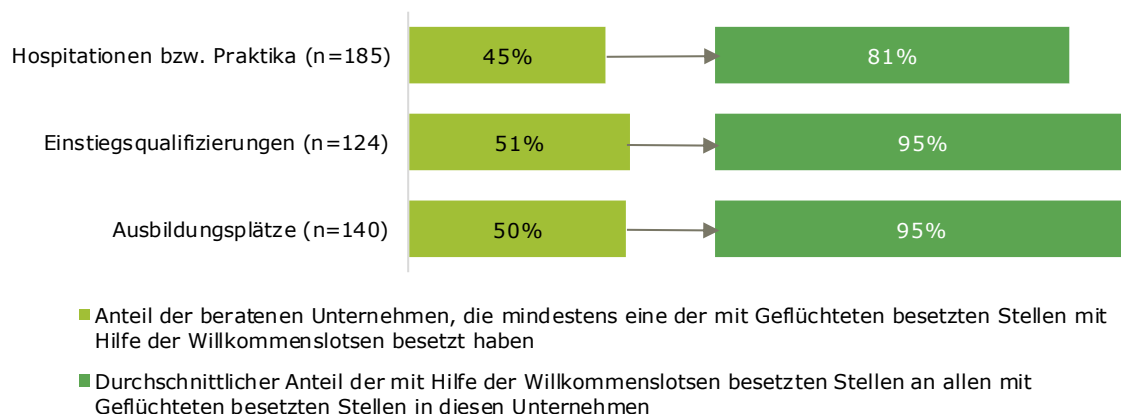
„Praktika im Vorfeld zur Einstellung sind eine sehr probate und gut funktionierende Methode, um ein erfolgreiches Matching zu erlangen.“

Sachbericht Willkommenslotsen

Betrachtet man für die Unternehmen, welche im fraglichen Zeitraum Geflüchtete beschäftigt haben (vgl. Abbildung 32), wie viele diese im Durchschnitt beschäftigt haben, so zeigen sich auf den ersten Blick Unterschiede. Es entsteht der Eindruck, dass beratene Unternehmen, wenn sie überhaupt Geflüchtete beschäftigen, auch mehr Geflüchtete beschäftigen als nicht beratene. Diese Unterschiede sind jedoch vorwiegend auf die unterschiedlichen Anteile der verschiedenen Unternehmensgrößen in den beiden Gruppen zurückzuführen und verschwinden, sobald man für die Unternehmensgröße kontrolliert. Während also ein Effekt der Beratung und Unterstützung durch Willkommenslotsen darauf, ob überhaupt Geflüchtete beschäftigt werden, vorhanden ist, muss davon ausgegangen werden, dass ein Effekt auf die Anzahl der Geflüchteten, die ein Unternehmen beschäftigt, zumindest für die Gruppe der befragten beratenen und nicht beratenen Unternehmen derzeit noch nicht vorliegt. Auf Basis der weiteren Ergebnisse in diesem Kapitel ist jedoch nicht auszuschließen, dass sich ein solcher Effekt mit der Zeit noch einstellt.

Eine Analyse der beratenen Unternehmen im Hinblick auf die Mitwirkung der Willkommenslotsen an der Besetzung der Stellen mit Geflüchteten macht deutlich, dass die beratenen Unternehmen hier tendenziell in zwei Gruppen zerfallen: Die eine Hälfte (je nach Beschäftigungsart zwischen 49 und 55 Prozent) scheint ihre Stellen bereits ohne Unterstützung der Willkommenslotsen mit Geflüchteten besetzt zu haben. Die andere Hälfte (vgl. Abbildung 33) hat dagegen die Unterstützung der Willkommenslotsen bei der Besetzung der Stellen in Anspruch genommen. Auffällig ist, dass bei diesen Unternehmen je nach Beschäftigungsart zwischen 81 und 95 Prozent der mit Geflüchteten besetzten Stellen mit Hilfe der Willkommenslotsen besetzt werden.

**Abbildung 33: Anteil der beratenen Unternehmen, die ihre Stellen mit Hilfe von Willkommenslotsen besetzen und Anteil der Lotsen an der Besetzung dieser Stellen**

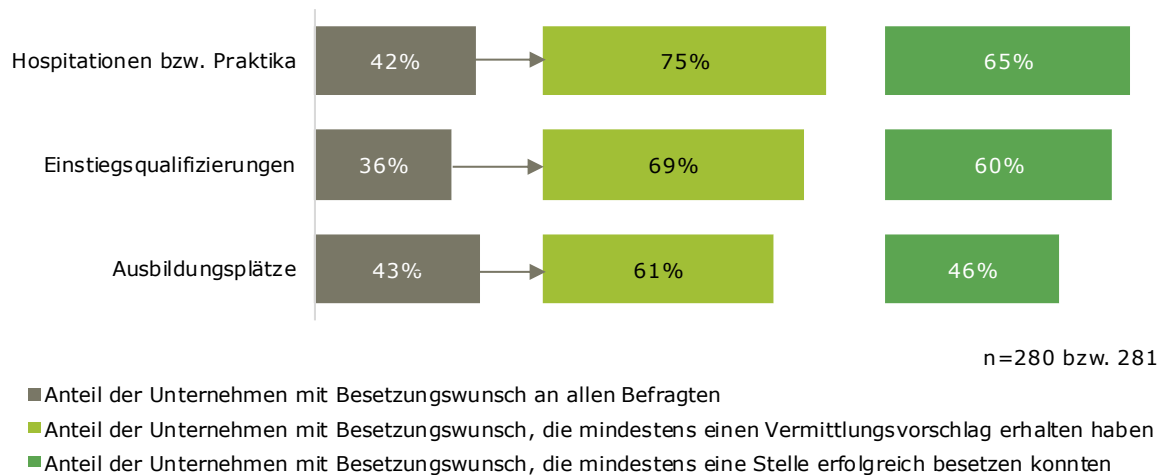


Fragestellungen: „Inwiefern haben Sie seit Anfang des Jahres 2016 Geflüchtete beschäftigt? Bitte geben Sie an, wie viele der folgenden Beschäftigungsverhältnisse in Ihrem Unternehmen jeweils zu Stande gekommen sind.“ und „Wie viele der [durch Willkommenslotsen vermittelten] Arbeitsverhältnisse sind [...] tatsächlich zu Stande gekommen?“.

Quelle: Onlinebefragungen der beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

Diese Ergebnisse legen auch in Verbindung der Ergebnisse aus Abbildung 32 nahe, dass nur ein Teil der beratenen Unternehmen, die im fraglichen Zeitraum Geflüchtete beschäftigt haben, auch Vermittlungsunterstützung in Anspruch nimmt. Andere Unternehmen beschäftigen bereits Geflüchtete und nehmen entsprechend ergänzende Beratungsleistungen in Anspruch.

Insgesamt hatten je nach Beschäftigungsart zwischen 36 und 43 Prozent der Unternehmen einen Besetzungswunsch, mit dem sie auf die Willkommenslotsen zugegangen sind. Davon haben je nach Beschäftigungsart zwischen zwei Drittel und drei Viertel bereits mindestens einen Vermittlungsvorschlag erhalten und zwischen zwei Drittel und der Hälfte konnten bereits mindestens eine Stelle erfolgreich mit Geflüchteten besetzen (vgl. Abbildung 34). Die Analyse der Monitoringdaten hat ergeben, dass der Anteil der erfolgreichen Vermittlungen an allen ermittelten Beschäftigungsmöglichkeiten insbesondere für Einstiegsqualifizierungen und Ausbildungsplätze im bisherigen Förderzeitraum stetig weiter von anfangs 30 bzw. 16 Prozent auf inzwischen 53 bzw. 54 Prozent steigt, während er sich beispielsweise für Praktika und Hospitationen seit dem 2. Quartal 2017 rückläufig entwickelt.

**Abbildung 34: Unternehmen mit Besetzungswunsch, Vermittlungsvorschlägen und erfolgreichen Besetzungen mit Hilfe der Willkommenslotsen**

Fragestellungen: „Wie viele Hospitations-, Praktikums-, Einstiegsqualifizierungs-, Ausbildungs- und Arbeitsplätze wollten Sie im Zeitraum vom 1. Januar 2016 bis 31. Dezember 2017 mit Hilfe des Willkommenslotsen etwa besetzen?“; Für wie viele Hospitations-, Praktikums-, Einstiegsqualifizierungs-, Ausbildungs- und Arbeitsplätze haben Sie von dem Willkommenslotsen einen konkreten Vermittlungsvorschlag erhalten?“ und „Wie viele Hospitations-, Praktikums-, Einstiegsqualifizierungs-, Ausbildungs- und Arbeitsverhältnisse sind davon tatsächlich zustande gekommen?“

Quelle: Onlinebefragungen der beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

Die Vermittlungserfolge erzeugen Vertrauen sowie weitere Nachfrage nach der Vermittlungsunterstützung der Willkommenslotsen und verstärken letztlich die Effektivität der Förderung. Auch dies deutet darauf hin, dass sich ein Effekt der Beratung und Unterstützung durch Willkommenslotsen auf die Anzahl der beschäftigten Geflüchteten längerfristig durchaus noch einstellen könnte.

„Es gibt mittlerweile einige Betriebe, die Geflüchteten wiederholt ein EQ oder einen Ausbildungsplatz anbieten und dafür die Vermittlung der Willkommenslotsen anfragen. Das zeigt das Vertrauen in die Auswahl geeigneter Kandidaten.“

Sachbericht Willkommenslotsen



### Bewertung

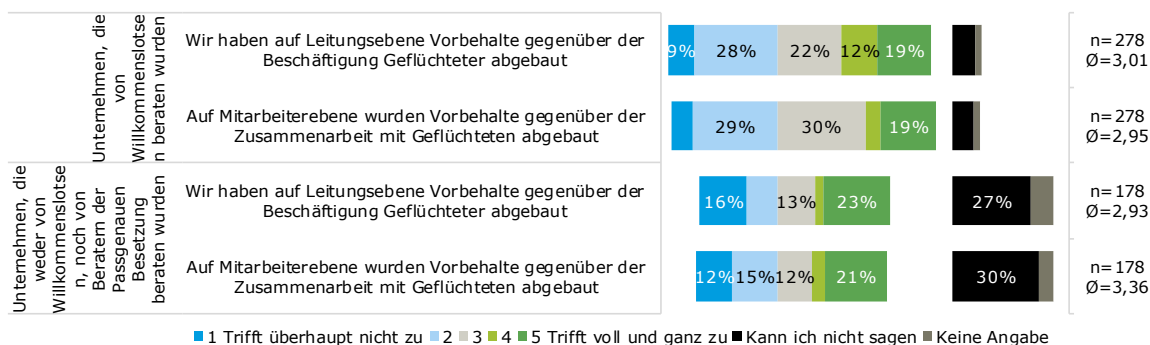
Trotz der hohen und die Erwartungen übertreffenden Vermittlungszahlen konnten nicht alle beratenen Unternehmen Stellen mit Hilfe der Willkommenslotsen besetzen – es zeigt sich sogar, dass etwa die Hälfte der beratenen Unternehmen, die Geflüchtete beschäftigen, dies auch ohne die Vermittlungsunterstützung durch die Willkommenslotsen tun. Die andere Hälfte greift dagegen stark auf die Vermittlungsunterstützung durch die Willkommenslotsen zurück. In diesen Unternehmen werden fast alle der mit Geflüchteten besetzten Stellen mit Unterstützung der Willkommenslotsen besetzt. Insgesamt ergibt sich damit ein deutlicher, statistisch signifikanter und kausal interpretierbarer Effekt der Beratung und Unterstützung der Willkommenslotsen auf die Beschäftigung Geflüchteter in Unternehmen. Ein Effekt auf die Anzahl der Geflüchteten in den beratenen Unternehmen ist noch nicht festzustellen, könnte sich jedoch längerfristig noch einstellen. Die Entwicklung der Vermittlungszahlen deutet darauf hin, dass die Beschäftigungsverhältnisse tendenziell nachhaltiger werden. Insgesamt bestätigen damit die Ergebnisse der Analyse der Unternehmensbefragungen auch die Selbsteinschätzung der Willkommenslotsen, die einen Anstieg der Stellen für Geflüchtete als einen wichtigen Effekt ihrer Beratung und Unterstützung sehen.

### 4.3.6 Einstellungsveränderungen bei Leitung und Mitarbeitern

Die Einstellung der Leitung und der Mitarbeiter gegenüber Geflüchteten ist von hoher Bedeutung für die nachhaltige Bereitschaft zur betrieblichen Integration der Geflüchteten und damit auch ein relevanter Indikator für den nachhaltigen Erfolg der Beratung und Unterstützung durch die Willkommenslotsen.

Abbildung 35 verdeutlicht zunächst, dass sich in der Gruppe der beratenen Unternehmen ein deutlich größerer Anteil eine Einschätzung hierzu zutraut. Dies deutet darauf hin, dass man sich in diesen Unternehmen bereits intensiver mit diesen Aspekten auseinandergesetzt hat. Als nächstes fällt auf, dass sich die Bewertungen auf der vorgegebenen Skala im Mittel nur wenig unterscheiden. Während bei den beratenen Unternehmen rund 30 Prozent einen deutlichen Abbau der Vorbehalte auf Leitungsebene wahrnehmen, sind es bei den nicht beratenen rund 26 Prozent und damit nur unwesentlich weniger. Unterschiede zwischen den Gruppen werden allerdings bei den Antwortmöglichkeiten 1, 2, und 3 deutlich: Bei den beratenen Unternehmen ist der Anteil derjenigen, die zumindest einen geringfügigen Abbau von Vorbehalten feststellen, deutlich größer als bei den nicht beratenen; umgekehrt ist der Anteil derjenigen, die keine Veränderung feststellen deutlich kleiner als bei den nicht beratenen Unternehmen. Ein sehr ähnliches Bild ergibt sich für den Abbau von Vorbehalten auf Mitarbeiterebene. Die Unterschiede zwischen den beratenen und nicht beratenen Unternehmen sind allerdings in den meisten Modellspezifikationen der Regressions- und Matchinganalysen statistisch nicht signifikant (s. hierzu Anhang I, Tabelle 15 sowie Tabelle 16).

**Abbildung 35: Einstellungsänderung bei Leitung und Mitarbeitern**



Fragestellung: „Inwiefern treffen die folgenden Aussagen hinsichtlich einer Beschäftigung Geflüchteter in Ihrem Unternehmen heute im Vergleich zum Anfang des Jahres 2016 zu? Bitte antworten Sie auf einer Skala von 1 – Trifft überhaupt nicht zu bis 5 – Trifft voll und ganz zu.“

Anmerkungen: Unternehmen, die zuvor angegeben haben, keine ausländischen Arbeitskräfte zu beschäftigen oder beschäftigen zu wollen, wurden aus der Auswertung ausgeschlossen. Mittelwerte wurden unter Ausschluss von „Kann ich nicht sagen“ und „Keine Angabe“ berechnet.

Quelle: Onlinebefragungen der beratenen und der nicht beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

Multivariate Untersuchungen innerhalb der Gruppe der beratenen Unternehmen zeigen durchaus Zusammenhänge zwischen dem Abbau von Vorbehalten auf Leitungsebene und der Beratung und Unterstützung durch Willkommenslotsen. So zeigt sich, dass auch unter Kontrolle einer Vielzahl weiterer relevanter Variablen eine erhaltene Beratung über „Möglichkeiten / Good Practice-Beispiele einer erfolgreichen betrieblichen Integration Geflüchteter“ den Abbau von Vorbehalten auf Leitungsebene signifikant verstärkt. Die Analysen zeigen auch, dass der Abbau von Vorbehalten auf Mitarbeiterebene vor allem davon abhängt, ob auch auf Leitungsebene Vorbehalte abgebaut werden konnten, während die Beratung durch die Willkommenslotsen hierauf keinen signifikanten Einfluss hat (s. hierzu Anhang I, Tabelle 17 sowie Tabelle 18). Ein statistisch nicht feststellbarer Effekt auf Mitarbeiterebene im Vergleich mit der Kontrollgruppe ist daher wenig verwunderlich.

Warum die Beratung zum Thema Willkommenskultur bislang noch wenig in Anspruch genommen wird, zeigen beispielhaft die folgenden Ausführungen der Willkommenslotsen in den Sachberichten:

*„Im Kontakt mit Betrieben wird über die bestehende Willkommenskultur im Unternehmen und das Thema Diversity gesprochen. Vielen sind dies bekannte Begriffe und sie sind sich des Themas bewusst. Es besteht zwar Interesse, hier weitere Beratung in Anspruch zu nehmen, jedoch halten viele Arbeitgeber das Thema auch für zweitrangig.“*

Sachbericht Willkommenslotsen

*„Einen sehr geringen Anteil meiner Tätigkeiten machen (...) die Schaffung einer Willkommenskultur aus, da eine hohe Anzahl der Betriebe in meinem Tätigkeitsbereich offen und interessiert waren, Flüchtlinge zu integrieren. In diesen Betrieben war bereits eine überaus hohe Willkommenskultur vorhanden.“*

Sachbericht Willkommenslotsen

*„Bei den allgemeinen Beratungen von Unternehmen wurde das Thema der Implementierung einer nachhaltigen offenen Willkommenskultur in Unternehmen in Einzelfällen angesprochen. Es wurde jedoch kein direkter Beratungsbedarf zu diesem Thema signalisiert. Ohne individuelle Mehrwertargumentation und Verdeutlichung des konkreten Nutzens für das einzelne Unternehmen werden Unterstützungsangebote zur Implementierung einer offenen Willkommenskultur nur selten angenommen. Es ist deutlich geworden, dass der Bedarf bei den kleinen und Kleinstunternehmen dazu nicht im Blickfeld steht. Erst wenn es konkret um die Integration von Flüchtlingen und anderen ausländischen Fachkräften geht, wird das Thema im Betriebsalltag eine Rolle spielen können.“*

Sachbericht Willkommenslotsen

Was die Beratung und Unterstützung durch die Willkommenslotsen in der Praxis jedoch bewirken kann, beschreibt beispielhaft die folgende Darstellung eines Willkommenslotsen:

*„Die Unternehmen und deren Mitarbeiter können die Situation und die Gründe für die Flucht besser einschätzen und hinterfragen ihre gelegentlich vorhandenen Vorurteile.“*

Befragung Willkommenslotsen



### Bewertung

Insgesamt zeigen sich somit auch im Hinblick auf Einstellungsänderungen auf Leitungs- und auf Mitarbeiterebene durchaus Effekte der Beratung durch die Willkommenslotsen. Es ist auch aufgrund der bislang geringen Beratungshäufigkeit zu diesem Thema davon auszugehen, dass diese Effekte grundsätzlich ausbaufähig sind und perspektivisch noch mehr Unternehmen erfolgreich zu diesen Aspekten beraten werden könnten.

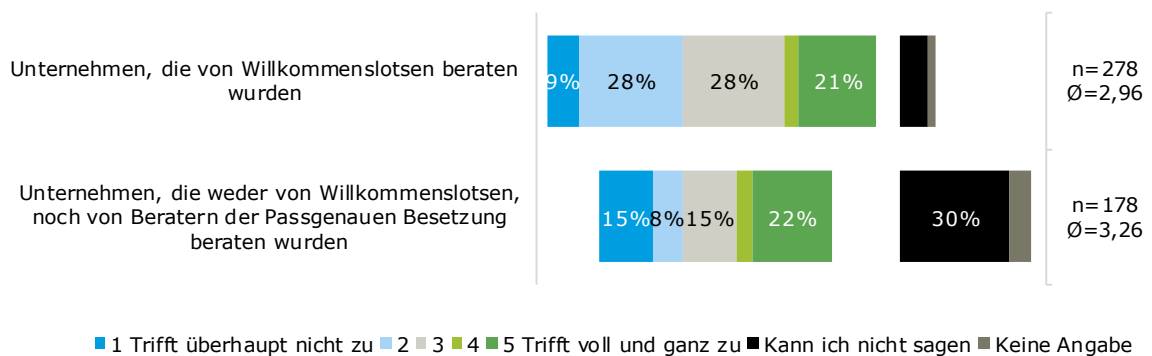
#### 4.3.7 Verbesserung der Willkommenskultur in den Unternehmen

Ferner geht die Wirkungslogik der Förderung davon aus, dass der Abbau von Vorbehalten und der tatsächliche Kontakt mit Geflüchteten im Arbeitsalltag dazu beiträgt, dass sich die Unternehmenskultur hin zu einer „Willkommenskultur“ verändert. Ein Zwischenschritt hierzu wären konkrete Maßnahmen der Unternehmen, die zur Etablierung einer Willkommenskultur beitragen.

Betrachtet man zunächst, inwiefern sich die Willkommenskultur für Geflüchtete aus Sicht der Unternehmen durch die Förderung erhöht hat, erinnert das deutlich an das Bild, welches sich im Bereich der Einstellungsänderungen manifestiert hat. Auch hier scheint sich in der Gruppe der beratenen Unternehmen ein deutlich höherer Anteil bereits mit der Verbesserung der Willkommenskultur auseinandergesetzt zu haben und kann zu diesem Aspekt eine Einschätzung treffen.

Während bei den beratenen und nicht beratenen Unternehmen der Anteil derer, die eine deutliche Verbesserung ihrer betrieblichen Willkommenskultur im Betrachtungszeitraum feststellen, in etwa gleich hoch ist, sieht das Bild bei den anderen Antwortmöglichkeiten anders aus: Auch hier ist bei den beratenen Unternehmen der Anteil derjenigen, die zumindest eine geringfügige Verbesserung der Willkommenskultur für Geflüchtete feststellen, deutlich größer als bei den nicht beratenen; umgekehrt ist der Anteil derjenigen, die keine Veränderung in der Willkommenskultur für Geflüchtete feststellen, deutlich kleiner als bei den nicht beratenen Unternehmen (vgl. Abbildung 36). Allerdings ist in den Regressions- und Matchinganalysen keinerlei statistisch signifikanter Effekt der Förderung erkennbar, die Gruppen unterscheiden sich somit nicht messbar voneinander (s. hierzu Anhang I, Tabelle 19). Dies dürfte darauf zurückzuführen sein, dass es in Bezug auf die Verbesserung der Willkommenskultur bislang bei zu wenigen Unternehmen Veränderungen gibt, die zudem noch recht moderat ausfallen.

**Abbildung 36: Verbesserung der Willkommenskultur**

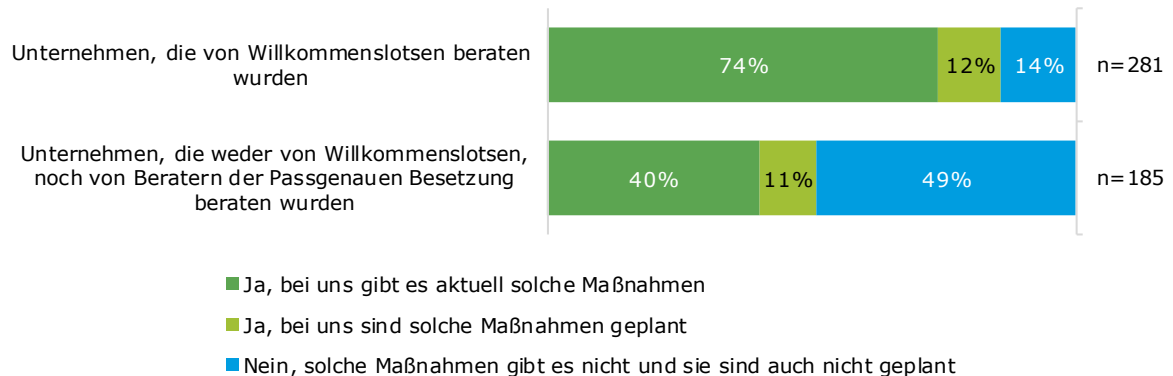


Fragestellung: „Inwiefern treffen die folgenden Aussagen hinsichtlich einer Beschäftigung Geflüchteter in Ihrem Unternehmen heute im Vergleich zum Anfang des Jahres 2016 zu? Bitte antworten Sie auf einer Skala von 1 – Trifft überhaupt nicht zu bis 5 – Trifft voll und ganz zu - Die Willkommenskultur für Geflüchtete in unserem Unternehmen hat sich verbessert“

Anmerkungen: Unternehmen, die zuvor angegeben haben, keine ausländischen Arbeitskräfte zu beschäftigen oder beschäftigen zu wollen, wurden aus der Auswertung ausgeschlossen. Mittelwerte wurden unter Ausschluss von „Kann ich nicht sagen“ und „Keine Angabe“ berechnet.

Quelle: Onlinebefragungen der beratenen und der nicht beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

Ferner zeigt sich, dass Unternehmen, die von Willkommenslotsen beraten wurden, deutlich häufiger Maßnahmen zur Integration ausländischer Arbeitskräfte ergreifen. Während von den nicht beratenen Unternehmen etwa 50 Prozent solche Maßnahmen haben oder geplant haben, sind es bei den beratenen Unternehmen über 85 Prozent (vgl. Abbildung 37). Auch die Regressions- und Matchinganalysen bestätigen diese Unterschiede. So weisen die Modelle einheitlich auf eine signifikant höhere Wahrscheinlichkeit für beratene Unternehmen im Vergleich zu nicht beratenen Unternehmen hin, dass jene Maßnahmen zur Integration ausländischer Arbeitskräfte umsetzen oder dies planen (s. hierzu Anhang I, Tabelle 20).

**Abbildung 37: Maßnahmen zur Integration ausländischer Arbeitskräfte**

Fragestellung: „Gibt es bei Ihnen im Unternehmen aktuell Maßnahmen, die darauf ausgerichtet sind, ausländische Arbeitskräfte zu integrieren, oder sind solche Maßnahmen geplant?“

Quelle: Onlinebefragungen der beratenen und der nicht beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

In multivariaten Analysen innerhalb der Gruppe der beratenen Unternehmen zeigen sich ebenfalls nur geringe Effekte der Förderung auf die Verbesserung der Willkommenskultur bzw. auf das Ergreifen von Maßnahmen zur betrieblichen Integration ausländischer Arbeitskräfte. Den stärksten Effekt haben der Abbau von Vorurteilen auf Leitungs- und Mitarbeitererebene sowie der tatsächliche Kontakt mit Geflüchteten im Arbeitsalltag.



### Bewertung

Insgesamt ist der *direkte* Effekt der Beratung und Unterstützung durch die Willkommenslotsen auf die betriebliche Willkommenskultur damit als gering einzustufen. Indirekt ist allerdings durchaus ein Effekt der Beratung und Unterstützung durch Willkommenslotsen anzunehmen, der über das Aufschließen von Unternehmen für die Beschäftigung Geflüchteter, die Vermittlung Geflüchteter an die Unternehmen und den Abbau von Vorbehalten auf Leitungsebene vermittelt wird. Ferner ist davon auszugehen, dass sich der Effekt der Beratung und Unterstützung durch Willkommenslotsen auf die betriebliche Willkommenskultur noch weiter entfalten könnte, indem Geflüchtete sich langfristig als Arbeitskräfte in den Unternehmen etablieren und die Beratungsleistungen zur betrieblichen Willkommenskultur weiter ausgebaut werden.

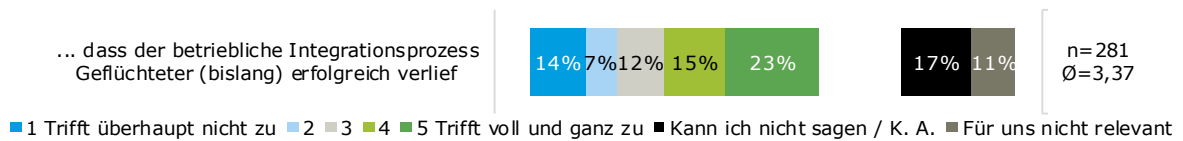
#### 4.3.8 Beitrag zur Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten

Eine erfolgreiche Arbeitsmarktintegration Geflüchteter kann im Kontext des Programms „Willkommenslotsen“ durch Analyse dreier unterschiedlicher Aspekte bestimmt werden: Am Erfolg des betrieblichen Integrationsprozesses, an der Verbesserung der (sprachlichen, fachlichen) Qualifikation Geflüchteter während ihrer Tätigkeit in den Unternehmen und schließlich an der Tatsache, ob die Geflüchteten in den Unternehmen mit der Zeit in höherwertige und nachhaltigere Beschäftigungsverhältnisse wechseln und langfristig dort Fuß fassen.

Im Hinblick auf den ersten Aspekt zeigt sich zunächst eine durchschnittlich positive, jedoch auch recht heterogene Bewertung seitens der beratenen Unternehmen (vgl. Abbildung 38). Diese hängt stark mit dem Abbau von Vorbehalten auf Leitungs- und Mitarbeitererebene, mit der Entwicklung einer betrieblichen Willkommenskultur sowie mit der Beratungshäufigkeit und der Beratungsqualität durch die Willkommenslotsen zusammen. Unter Berücksichtigung der Ergebnisse im Hinblick auf die Verbesserung der Willkommenskultur und den Abbau von Vorbehalten bei Leitung und Mitarbeitern wird hier noch einmal deutlich, wie wichtig eine längerfristige Ansprechbarkeit und eine hohe Beratungsqualität der Lotsen ist. Wenn Unternehmen im Rahmen des betrieblichen Integrationsprozesses Hilfe benötigen und diese von den Willkommenslotsen in hoher Qualität erhalten, dann verläuft der betriebliche Integrationsprozess *ceteris paribus* im Mittel erfolgreicher.

**Abbildung 38: Beitrag der Willkommenslotsen zum Gelingen des betrieblichen Integrationsprozesses**

Die Beratung / Unterstützung durch die Willkommenslotsen hat dazu beigetragen, ...



Fragestellung: „Was hat Ihnen die Beratung und / oder Unterstützung durch den Willkommenslotsen gebracht? Inwiefern treffen die folgenden Aussagen Ihrer Meinung nach auf den Nutzen der Beratung und Unterstützung zu? Bitte antworten Sie auf einer Skala von 1 – Trifft überhaupt nicht zu bis 5 – Trifft voll und ganz zu.“

Anmerkungen: Mittelwerte wurden unter Ausschluss von „Kann ich nicht sagen“, „Keine Angabe“ und „Für uns nicht relevant“ berechnet.

Quelle: Onlinebefragungen der beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

Die Abbruchquoten für EQ- und Ausbildungsplätze, die durch Vermittlung der Willkommenslotsen zustande gekommen sind, belaufen sich unter den beratenen Unternehmen, welche sich an der Befragung beteiligt haben, bislang auf je rund 6 Prozent. Dieser Wert kann sich mit der Zeit insbesondere bei Ausbildungen sicherlich noch erhöhen, gibt zum aktuellen Zeitpunkt jedoch keinen Anlass zur Besorgnis.<sup>9</sup> Die Willkommenslotsen können durch gutes Matching, Beratung zu geeigneten Unterstützungsangeboten und eine „enge“ Begleitung nach erfolgter Vermittlung Abbrüche vermeiden oder zumindest so moderieren, dass sie von den Beteiligten nicht als gravierender Misserfolg gewertet werden, wie die folgenden Beschreibungen von Willkommenslotsen in den Sachberichten beispielhaft deutlich machen:

„Ein vermitteltler Bewerber hatte seine Ausbildung vorzeitig abgebrochen, die erfreulicherweise in einer Einstiegsqualifizierung mündete, da der Bewerber seine Deutschkenntnisse vor Ausbildungsbeginn überschätzt hatte.“

Sachberichte Willkommenslotsen

„In der Arbeit ist seit Mai 2016 nur ein EQ-Abbruch zu verbuchen und dieser erfolgte ebenfalls nach gemeinsamer Rücksprache und Entscheidung mit Betrieb und Geflüchtetem. Dies zeigt, dass die „enge“ Begleitung vor und nach der Vermittlung ein Erfolgsfaktor ist. Im Vorfeld wird der Geflüchtete auf diese Art besser kennengelernt und eine Verbindlichkeit für Absprachen entsteht, außerdem werden Entscheidungen „gefühlte“ gemeinsam getroffen und dadurch immer mitgetragen. Die Begleitung nach der Vermittlung stellt sicher, dass für beide Seiten bei Schwierigkeiten (z.B. Frustration durch Sprachbarrieren, Schockphase „Arbeitsleben“, Konflikte im Team etc.) ein Ansprechpartner zur Verfügung steht. Außerdem kann so eine vermittelnde Rolle eingenommen werden und es können Konflikte gelöst werden, zu denen der Geflüchtete selbst wegen Sprachkenntnissen, Unwissenheit über die Abläufe in Deutschland sowie interkulturell bedingt andere Kommunikations- und Konfliktlösungsstile nicht in der Lage gewesen wäre. Dann erscheint der Schritt zum Abbruch oft einfacher. Durch die „enge“ Begleitung wird dies aufgefangen und Abbrüche können vermieden werden. Das Vertrauensverhältnis zwischen Geflüchteten und Willkommenslotsen trägt also positiv zur Nachhaltigkeit der Vermittlung bei.“

Sachbericht Willkommenslotsen

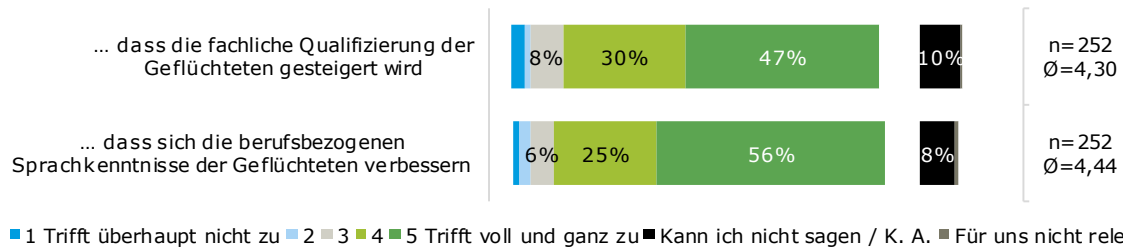
Einhellig positiv fällt die Einschätzung der Unternehmen zur fachlichen und sprachlichen Weiterentwicklung der eingestellten Geflüchteten aus (vgl. Abbildung 39). Dies lässt auf eine gute Vorauswahl durch die Willkommenslotsen und eine hohe Motivation der vermittelten Geflüchteten schließen. Diese positive Einschätzung legt die Vermutung nahe, dass die vermittelten Stellen für diese nicht zu herausfordernd sind und gleichzeitig echte Lern- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten bieten.

<sup>9</sup> Im Durchschnitt liegen Abbruch- / Auflösungsquoten in Deutschland bei zwischen 20 und 25 Prozent bei allen abgeschlossenen Auszubildungsverhältnissen bzw. 25 bis 30 Prozent bei Einstiegsqualifizierungen (vgl. BMBF 2018; Popp et al. 2012).



### Abbildung 39: Beitrag der betrieblichen Integration zur Verbesserung der beruflichen Kompetenzen Geflüchteter

Die betriebliche Integration Geflüchteter trägt dazu bei, ...



Fragestellung: „Inwiefern profitieren die bei Ihnen beschäftigten Geflüchteten aus Ihrer Sicht von der betrieblichen Integration? Bitte antworten Sie auf einer Skala von 1 – Trifft überhaupt nicht zu bis 5 – Trifft voll und ganz zu.“

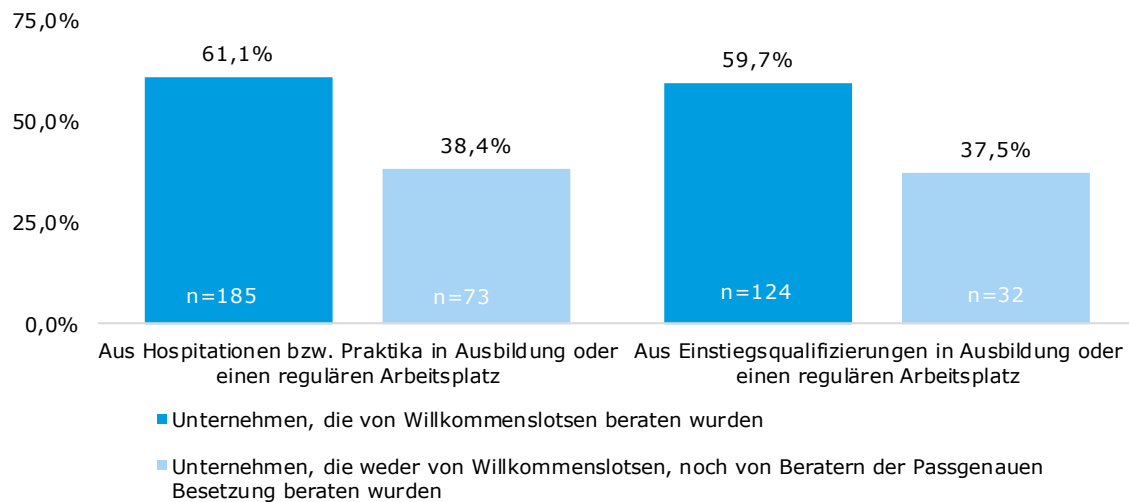
Anmerkungen: Die Frage wurde nur denjenigen Unternehmen gestellt, die zuvor angegeben hatten, im Zeitraum seit Anfang 2016 mindestens einen Geflüchteten beschäftigt zu haben. Mittelwerte wurden unter Ausschluss von „Kann ich nicht sagen“, „Keine Angabe“ und „Für uns nicht relevant“ berechnet.

Quelle: Onlinebefragungen der beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

Die Frage ist nun, ob diese weitgehend positiven Einschätzungen zur betrieblichen Integration und zur Verbesserung der sprachlichen und fachlichen Kompetenzen auch dazu führen, dass Geflüchtete nach einem gefundenen Einstieg in höherwertige und nachhaltige Beschäftigungen innerhalb der Unternehmen aufrücken, wie es sich weiter oben bereits andeutete.

Dabei zeigt sich zunächst, dass unter den beratenen Unternehmen ein mehr als 20 Prozentpunkte höherer Anteil mindestens einen Geflüchteten, der im Zeitraum seit dem Jahr 2016 in einer Hospitation, einem Praktikum oder einer Einstiegsqualifizierung beschäftigt war, in Ausbildungs- oder auf reguläre Arbeitsplätze im selben Unternehmen übernimmt. Bei den beratenen Unternehmen sind dies um die 60 Prozent, bei den nicht beratenen unter 40 Prozent (vgl. Abbildung 40).

**Abbildung 40: Anteil von Unternehmen mit Geflüchteten in Hospitationen bzw. Praktika sowie in Einstiegsqualifizierungen, die bislang Geflüchtete in Ausbildung oder auf einen regulären Arbeitsplatz übernommen haben**



Fragestellungen: „Inwiefern haben Sie seit Anfang des Jahres 2016 Geflüchtete beschäftigt? Bitte geben Sie an, wie viele der folgenden Beschäftigungsverhältnisse in Ihrem Unternehmen jeweils zu Stande gekommen sind.“ und „Haben Sie Geflüchtete aus Hospitationen bzw. Praktika oder Einstiegsqualifizierungen in Ausbildung oder auf einen regulären Arbeitsplatz übernommen? Wie viele waren dies?“

Anmerkungen: Unternehmen, die zuvor angegeben haben, keine ausländischen Arbeitskräfte zu beschäftigen oder beschäftigen zu wollen, wurden aus der Auswertung ausgeschlossen. Bei den beratenen Unternehmen sollten sowohl Beschäftigungsverhältnisse, die unter Mithilfe der Willkommenslotsen zustande gekommen sind, als auch Beschäftigungsverhältnisse, die ohne Mithilfe der Willkommenslotsen zustande gekommen sind, gezählt werden. In beiden Gruppen sollten auch bereits wieder beendete Beschäftigungsverhältnisse gezählt werden.

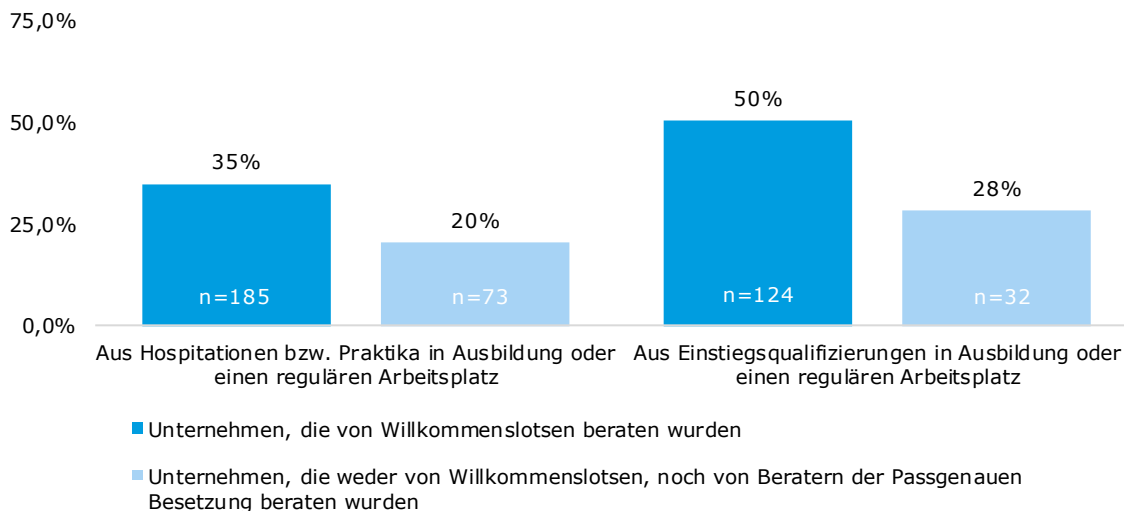
Quelle: Onlinebefragungen der beratenen und der nicht beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

**Die beratenen Unternehmen übernehmen scheinbar auch einen größeren Anteil der in Hospitationen, Praktika oder Einstiegsqualifizierungen integrierten Geflüchteten in Ausbildung oder auf einen regulären Arbeitsplatz als die nicht beratenen Unternehmen** (vgl. Abbildung 41). Es ist davon auszugehen, dass dieser Effekt auch auf die längerfristige Ansprechbarkeit und das „Dranbleiben“ der Willkommenslotsen zurückzuführen ist, nachdem sie Geflüchtete in Hospitationen, Praktika oder Einstiegsqualifizierungen vermittelt haben. Diese Strategien werden durch die Festlegung eines differenzierten Ergebniszielwertes für die Vermittlung in Ausbildung oder Arbeit sicherlich begünstigt. Zudem berichten die Willkommenslotsen, dass hin und wieder Unternehmen durch passgenau vermittelte Praktika so positive Erfahrungen machen, dass sie sich nach längerer Zeit wieder am Ausbildungsgeschehen beteiligen und Geflüchteten im Anschluss an Praktika Ausbildungsplätze anbieten.

Die dargestellten Unterschiede zwischen den beratenen und den nicht beratenen Unternehmen sind auch in Regressionsanalysen (sowohl aus Hospitationen bzw. Praktika, als auch aus EQ) robust und statistisch signifikant – in den Matchinganalysen verschwindet der Effekt dagegen (s. hierzu Anhang I, Tabelle 21 sowie Tabelle 22). Auf dieser Basis lässt sich nicht abschließend sagen, inwiefern die gefundenen Unterschiede auf das Programm „Willkommenslotsen“ zurückgeführt werden können. Die Ergebnisse hierzu sind nicht eindeutig.

Dabei sind sowohl beratene als auch nicht beratene Unternehmen weitgehend optimistisch, dass sie künftig (weitere) Geflüchtete aus Hospitationen, Praktika oder Einstiegsqualifizierungen in Ausbildung oder auf einen regulären Arbeitsplatz übernehmen werden: Unter den beratenen Unternehmen schätzen 70 Prozent und unter den nicht beratenen 61 Prozent die Chancen hierfür als eher hoch oder sehr hoch ein.

**Abbildung 41: Durchschnittlicher Anteil der aus Hospitationen bzw. Praktika sowie aus Einstiegsqualifizierungen in Ausbildung bzw. auf reguläre Arbeitsplätze übernommenen Geflüchteten**

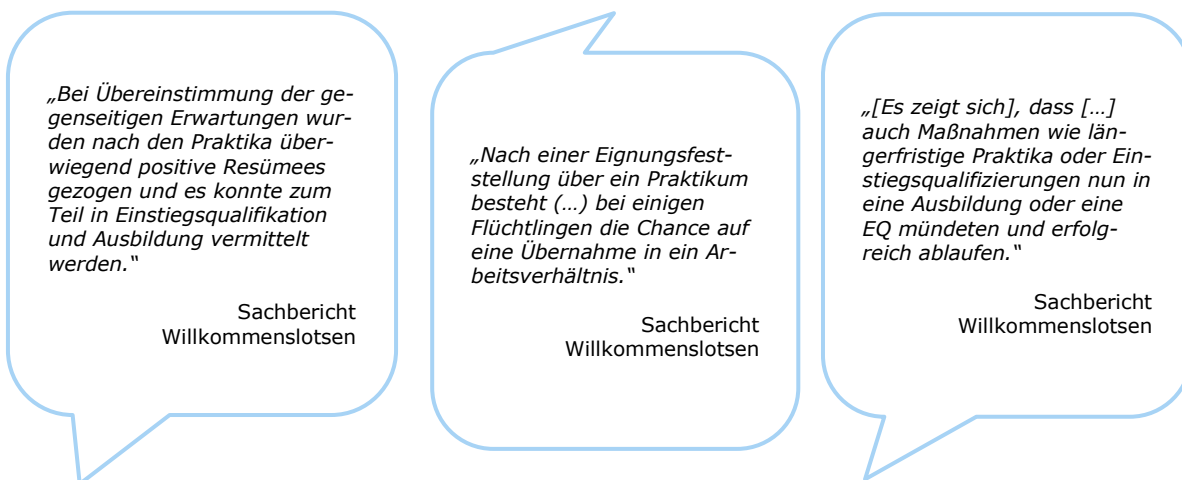


Fragestellungen: „Inwiefern haben Sie seit Anfang des Jahres 2016 Geflüchtete beschäftigt? Bitte geben Sie an, wie viele der folgenden Beschäftigungsverhältnisse in Ihrem Unternehmen jeweils zu Stande gekommen sind.“ und „Haben Sie Geflüchtete aus Hospitationen bzw. Praktika oder Einstiegsqualifizierungen in Ausbildung oder auf einen regulären Arbeitsplatz übernommen? Wie viele waren dies?“

Anmerkungen: Unternehmen, die zuvor angegeben haben, keine ausländischen Arbeitskräfte zu beschäftigen oder beschäftigen zu wollen, wurden aus der Auswertung ausgeschlossen. Bei den beratenen Unternehmen sollten sowohl Beschäftigungsverhältnisse, die unter Mithilfe der Willkommenslotsen zustande gekommen sind, als auch Beschäftigungsverhältnisse, die ohne Mithilfe der Willkommenslotsen zustande gekommen sind, gezählt werden. In beiden Gruppen sollten auch bereits wieder beendete Beschäftigungsverhältnisse gezählt werden.

Quelle: Onlinebefragungen der beratenen und der nicht beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

Auf Basis dieser und der weiter oben dargestellten Ergebnisse zu den Stellenbesetzungen wäre zu erwarten, dass sich diese Klebeeffekte bei den beratenen Unternehmen zukünftig noch weiter erhöhen werden und dass der Abstand zu den nicht beratenen Unternehmen womöglich noch wachsen könnte, wie folgende Aussagen aus den Sachberichten unterstreichen:



Ferner wird in den Sachberichten von Fällen berichtet, in denen befristete Arbeitsverhältnisse „aufgrund der sehr guten Arbeitsleistung und Integration in den Betrieb und das Team“ entfristet werden.



**Bewertung**

Die Evaluation kommt zu dem Schluss, dass die Beratung durch die Willkommenslotsen eine Arbeitsmarktintegration der Geflüchteten nachhaltig unterstützt. Durch die enge Begleitung der Betriebe und der Geflüchteten sowie Anreize für die Willkommenslotsen (in Form von Zielwerten für nachhaltige Integrationen), den Übergang in nachhaltigere und höherwertige Beschäftigungsverhältnisse mitzugestalten, haben Geflüchtete in Unternehmen, die von Willkommenslotsen beraten werden, eine höhere Chance auf eine erfolgreiche betriebliche Integration und auf eine nachhaltige Integration ins Unternehmen. Eine Steigerung der fachlichen und sprachlichen Qualifikationen bringt die Geflüchteten auch bei ausbleibender Weiterbeschäftigung auf dem Arbeitsmarkt voran.

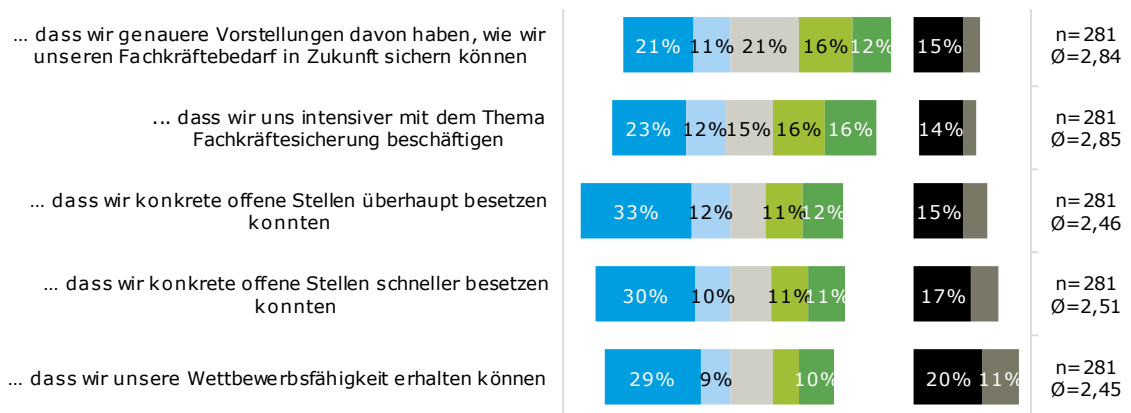
**4.3.9 Beitrag zur Fachkräftesicherung und Wettbewerbsfähigkeit**

Letztendlich soll die Beratung und Unterstützung durch die Willkommenslotsen auch zur Fachkräftesicherung und zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit der beratenen Unternehmen beitragen.

Diesen Effekt sehen bislang erst wenige Unternehmen explizit (vgl. Abbildung 42). **Am ehesten trägt das Programm bislang zu einer Sensibilisierung für das Thema Fachkräftesicherung bei:** Die Unternehmen sehen aus Sicht der Willkommenslotsen durchaus die Chance, dass die Beschäftigung von Geflüchteten langfristig einen Beitrag zur Fachkräftesicherung leisten kann, können aber noch nicht abschätzen, ob sich diese Hoffnung so wirklich erfüllen wird.

**Abbildung 42: Beitrag der Willkommenslotsen zur Fachkräftesicherung und zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit**

Die Beratung / Unterstützung durch die Willkommenslotsen hat dazu beigetragen, ...



■ 1 Trifft überhaupt nicht zu ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 Trifft voll und ganz zu ■ Kann ich nicht sagen / K. A. ■ Für uns nicht relevant

Fragestellung: „Wozu hat die Beratung und / oder Unterstützung durch den Willkommenslotsen noch beigetragen? Inwiefern treffen die folgenden Aussagen Ihrer Meinung nach auf den Nutzen der Beratung und Unterstützung zu? Bitte antworten Sie auf einer Skala von 1 – Trifft überhaupt nicht zu bis 5 – Trifft voll und ganz zu.“

Anmerkungen: Mittelwerte wurden unter Ausschluss von „Kann ich nicht sagen“, „Keine Angabe“ und „Für uns nicht relevant“ berechnet.

Quelle: Onlinebefragungen der beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.



**Bewertung**

Die Evaluation bewertet den bisherigen Beitrag zur Fachkräftesicherung und Wettbewerbsfähigkeit daher bislang als moderat. Ob sich die Hoffnungen der Unternehmen in diese Richtung zukünftig erfüllen, hängt von der erfolgreichen längerfristigen und nachhaltigen Integration der Geflüchteten in die Unternehmen ab. Auf Basis der weiteren Wirkungen der Förderung besteht jedoch Grund zu der Annahme, dass sich die Effekte der Förderung im Bereich der Fachkräftesicherung und der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit zukünftig noch weiter entfalten werden.

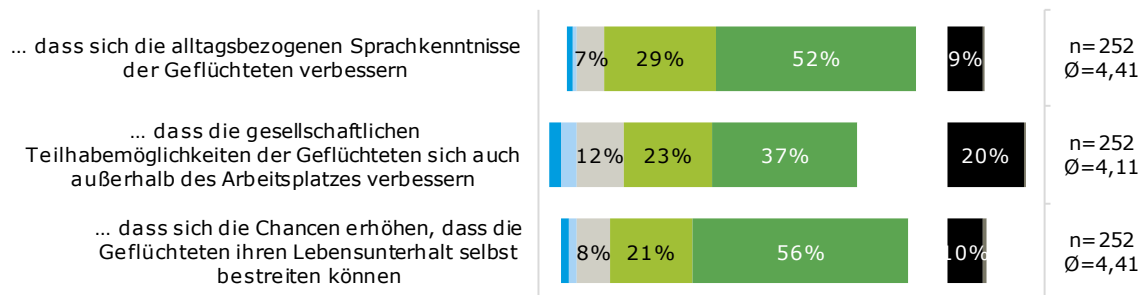
#### 4.3.10 Beitrag zur gesellschaftlichen Integration der Geflüchteten

Schließlich verbindet sich mit dem Programm die Hoffnung, dass mit Hilfe der betrieblichen und Arbeitsmarktintegration auch die Integration der vermittelten Geflüchteten in die Gesellschaft insgesamt verbessert werden kann.

Diese Erwartung haben auch die befragten Unternehmen: Sie gehen stark davon aus, dass sich neben berufsbezogenen Qualifikationen und Sprachkenntnissen auch die alltagsbezogenen Sprachkenntnisse und die gesellschaftlichen Teilhabemöglichkeiten erhöhen. Zudem stimmen über drei Viertel der Befragten der Aussage voll und ganz oder eher zu, **dass sich durch die betriebliche Integration die Chancen der Geflüchteten erhöhen, ihren Lebensunterhalt zukünftig selbst bestreiten zu können** (vgl. Abbildung 43).

**Abbildung 43: Beitrag der betrieblichen Integration zur Verbesserung gesellschaftlichen Integration Geflüchteter**

Die betriebliche Integration Geflüchteter trägt dazu bei, ...



■ 1 Trifft überhaupt nicht zu ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 Trifft voll und ganz zu ■ Kann ich nicht sagen / K. A. ■ Für uns nicht relevant

Fragestellung: „Inwiefern profitieren die bei Ihnen beschäftigten Geflüchteten aus Ihrer Sicht von der betrieblichen Integration? Bitte antworten Sie auf einer Skala von 1 – Trifft überhaupt nicht zu bis 5 – Trifft voll und ganz zu.“

Anmerkungen: Die Frage wurde nur denjenigen Unternehmen gestellt, die zuvor angegeben hatten, im Zeitraum seit Anfang 2016 mindestens einen Geflüchteten beschäftigt zu haben. Mittelwerte wurden unter Ausschluss von „Kann ich nicht sagen“, „Keine Angabe“ und „Für uns nicht relevant“ berechnet.

Quelle: Onlinebefragungen der beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

Ähnlich sehen dies die Willkommenslotsen:

*„Oft ergeben sich recht schnell auch innerbetriebliche Freundschaften und die jungen Flüchtlinge werden von ihren Kollegen auch in außerbetriebliche Aktionen mit eingebunden.“*

Sachbericht Willkommenslotsen

Sie beschreiben in ihren Sachberichten darüber hinaus weitere positive gesellschaftspolitische ‚Spillover‘-Effekte, die die Willkommenskultur in der Gesellschaft und damit die Integration der Geflüchteten unterstützen:

*„Der daraus resultierende positive gesellschaftspolitische Effekt ist sehr erheblich. Die mit Hilfe des Willkommenslotsen gelungene berufliche Integration von Menschen mit Flüchtlingshintergrund spiegelt sich auch außerhalb des betrieblichen Umfeldes wider. Eine offene und vor allem gelebte Willkommenskultur im Unternehmen baut bei Mitarbeitern wie auch bei Kunden des Unternehmens Vorurteile ab und trägt die dadurch erlangten Erfahrungen in das private Umfeld jedes daran Beteiligten.“*

Sachbericht Willkommenslotsen



### Bewertung

Die Evaluation kommt auf dieser Basis zu der Einschätzung, dass von dem Programm insgesamt ein deutlicher positiver Effekt auf die gesellschaftliche Integration von Geflüchteten in Deutschland ausgeht.

#### 4.3.11 Wirkungsgrade des Programms

Die bisherige Beschreibung und Bewertung der Ergebnisse und Wirkungen hat gezeigt, inwiefern das Programm für die Unternehmen (und die Geflüchteten) auf einzelnen Dimensionen wirksam ist. In diesem Abschnitt soll dagegen eine dimensionenübergreifende Einschätzung für die Wirksamkeit der Beratung und Unterstützung der Willkommenslotsen getroffen werden. Dazu wurden in der Regel aus drei oder vier Variablen Indizes für fünf Wirkungsdimensionen gebildet:

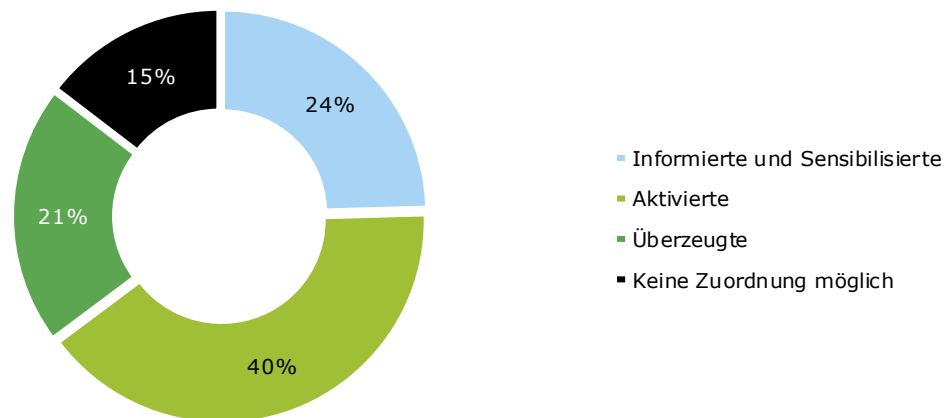
- 1) Sensibilisierung und Information
- 2) Erhöhung der Bereitschaft, Geflüchtete einzustellen
- 3) Tatsächliche Nutzung des Programms zur Besetzung von Stellen mit Geflüchteten
- 4) Verbesserung der Willkommenskultur
- 5) Verbesserung der Fachkräftesicherung und Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit

Damit bilden die Indizes die Position der Unternehmen auf der jeweiligen Dimension ab. Mit Hilfe einer Clusteranalyse wurde überprüft, ob sich die beratenen Unternehmen auf Basis dieser Indexwerte gruppieren lassen.

Die Clusteranalyse ergab drei Gruppen unter den beratenen Unternehmen (vgl. Abbildung 44):

- ▶ Die erste Gruppe lässt sich unter dem Label **„Informierte und Sensibilisierte“** zusammenfassen. Die Gruppe weist moderate Indexwerte auf den Dimensionen 1 und 2 auf, während sich auf den anderen Wirkungsdimensionen keine Effekte des Programms zeigen. Diese Gruppe umfasst etwa 25 Prozent der befragten Unternehmen.
- ▶ Die zweite Gruppe könnte man als **„Aktivierte“** bezeichnen. Sie weisen mittelhohe Indexwerte auf den Dimensionen 1 und 2 und erste moderate Effekte auf den weiteren Wirkungsdimensionen, insbesondere der Besetzung von Stellen mit Geflüchteten und der Verbesserung der Willkommenskultur auf. Den Beitrag zur Fachkräftesicherung und zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit schätzen sie noch als eher niedrig ein. Mit etwa 40 Prozent ist dies die größte Gruppe.
- ▶ Die dritte Gruppe ist mit 21 Prozent nur unwesentlich kleiner als die erste Gruppe. Sie zeichnet sich durch eine deutlich erhöhte Bereitschaft aus, Geflüchtete einzustellen. Zudem haben sie die Unterstützung der Willkommenslotsen intensiv genutzt, um Stellen mit Geflüchteten zu besetzen. Nicht zuletzt haben sie ihre Willkommenskultur deutlich weiterentwickelt und sehen einen hohen Beitrag des Programms zur Fachkräftesicherung und zur Sicherung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit. Diese Gruppe ließe sich unter dem Label **„Überzeugte“** zusammenfassen.
- ▶ Für 15 Prozent der Unternehmen waren die vorliegenden Informationen schließlich nicht ausreichend, um sie einem Wirkungsgrad zuzuordnen. Es ist davon auszugehen, dass unter diesen einerseits Unternehmen sind, die bislang keinen spürbaren Nutzen aus der Beratung und Unterstützung durch die Willkommenslotsen ziehen konnten. Andererseits werden darunter auch Unternehmen sein, die zwar einen Nutzen hatten, die jedoch zu einer oder zwei der Wirkungsdimensionen keine Aussage treffen konnten und daher in der Clusteranalyse nicht berücksichtigt werden konnten.

Diese Gruppen erscheinen auch vor dem Hintergrund dessen, was die Unternehmen in der Befragung in offenen Textfeldern angegeben haben, plausibel: Nur in sehr wenigen Einzelfällen wird ein geringer Nutzen attestiert, sehr viele Unternehmen benennen konkret ihren Mehrwert, der sich im Großen und Ganzen den drei Gruppen zuordnen lässt.

**Abbildung 44: Wirkungsgrade des Programms**

n=281

Anmerkungen: Mit den fünf Indizes wurde zunächst eine hierarchische Clusteranalyse mit den quadrierten euklidischen Distanzen nach der Ward-Methode durchgeführt. Hieraus ergaben sich drei Gruppen von Unternehmen, die sich hinsichtlich des Ausmaßes der Wirkungen der Beratung und Unterstützung durch die Willkommenslotsen innerhalb der Gruppen sehr ähnelten und zwischen den Gruppen stark unterschieden. Mithilfe einer partitionierenden Clusteranalyse mit dem K-Means-Algorithmus wurde die Zuordnung der einzelnen Unternehmen zu den beiden Gruppen optimiert und die Eignung der Drei-Cluster-Lösung bestätigt. Eine Zuordnung war nicht möglich, wenn nicht ausreichend Informationen zu den fünf Wirkungsdimensionen vorlagen. Diese Fälle konnten somit nicht in die Clusteranalyse einbezogen werden.

Quelle: Onlinebefragungen der beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

Multivariate Analysen zeigen, dass die Wirkungsgrade stark mit der wahrgenommenen Qualität der Beratung durch die Willkommenslotsen sowie mit der Häufigkeit der Beratungskontakte zusammenhängt, während weitere Unternehmenscharakteristika keine entscheidende Bedeutung für die Gruppenzugehörigkeit haben. Dies ist ein weiterer Hinweis auf die insgesamt hohe Wirksamkeit des Programms: Durch qualitativ hochwertige, längerfristige Beratungs- und Unterstützungsprozesse dürfte sich der Anteil der „Aktivierten“ und „Überzeugten“ noch weiter erhöhen lassen. Es ist davon auszugehen, dass auch unter den im Rahmen dieser Evaluation befragten Unternehmen – bei weiteren Beratungskontakten und einer qualitativ hochwertigen Unterstützung – zukünftig noch weitere Aktivierte und Überzeugte hinzukommen und sich die Anteile dieser Gruppen noch weiter vergrößern. Abbildung 44 zeigt somit lediglich eine Momentaufnahme zum Zeitpunkt der Befragung.



### Bewertung

Auf dieser Basis bewertet die Evaluation das Programm auch über die einzelnen Dimensionen hinweg insgesamt als wirksam: Unter den befragten Unternehmen können bei über 60 Prozent deutliche Effekte festgestellt werden, bei weiteren 24 Prozent sind erste Effekte erkennbar, die sich durch gute und längerfristige Beratungsprozesse vermutlich noch steigern lassen.

#### 4.4 Förderliche und hemmende Faktoren für die Zielerreichung und Wirksamkeit des Programms



##### Zentrale Ergebnisse zu förderlichen und hemmenden Faktoren für die Zielerreichung und Wirksamkeit des Programms

- ▶ Zu den **hemmenden Faktoren** für die Zielerreichung und Wirksamkeit des Programms zählen vor allem unzureichende Sprachkenntnisse, fehlende Grundbildung und Ausbildungsreife, Mobilitäts Herausforderungen (insb. in ländlichen Räumen), ein fehlendes Verständnis für den deutschen Ausbildungs- und Arbeitsmarkt und fehlende Geduld, sowie eine zunehmend restriktivere und uneinheitlichere Auslegung von Integrationsgesetzen und der 3+2-Regelung.
- ▶ Für viele dieser an sich nicht beeinflussbaren Faktoren haben Willkommenslotsen **wirkungsvolle Handlungsstrategien** entwickelt und gehen konstruktiv und lösungsorientiert mit den auftauchenden Herausforderungen um.
- ▶ Der **Fachkräftemangel, aber auch (drohende) Misserfolge bei der bisherigen Integration von Geflüchteten und bisherige Erfolge der Arbeit der Willkommenslotsen**, motivieren die Unternehmen zunehmend, die Beratung und Unterstützung durch Willkommenslotsen in Anspruch zu nehmen.
- ▶ Eine **unbürokratische und kompetente Beratung aus einer Hand**, eine **passgenaue Besetzung von Stellen** unter Berücksichtigung der individuellen Situation der Geflüchteten und der Bedarfe der Unternehmen sowie eine **längerfristige Begleitung** der Unternehmen sind maßgebliche Erfolgsfaktoren für eine hohe Wirksamkeit der Arbeit der Willkommenslotsen.

Schließlich soll an dieser Stelle in aller Kürze und zusammenfassend auf die förderlichen und hemmenden Faktoren für die Zielerreichung und Wirksamkeit des Programms eingegangen werden.

##### Hemmende Faktoren

Die Zielerreichung und Wirksamkeit des Programms wird durch unterschiedliche Faktoren erschwert. Der weit überwiegende Teil dieser Faktoren ist durch das Programm und die Willkommenslotsen nicht oder nur sehr bedingt beeinflussbar. Allenfalls können gezielt Strategien entwickelt und verfolgt werden, die dazu beitragen, die Ziele und Effekte diesen Herausforderungen zum Trotz zu erreichen.

Die Auswahl und Gewichtung der Faktoren basiert zum einen auf quantitativen Einschätzungen zur Bedeutung der Faktoren durch die Willkommenslotsen und die Unternehmen. Die Beschreibung der Herausforderungen und der Lösungsstrategien basiert überwiegend aus Darstellungen der Willkommenslotsen in Sachberichten und der Befragung.

- ▶ Das Haupthemmnis ist nach einhelliger Einschätzung der befragten Willkommenslotsen und Unternehmen, dass die Geflüchteten (noch) **keine ausreichenden Sprachkenntnisse** (je nach Branche, aber in der Regel mind. Niveau B2 des Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmens) aufweisen würden. Hinzu kämen **fehlende Grundbildung und fehlende Ausbildungsreife**. Gleichzeitig besteht die Erwartung, dass sich die Verfügbarkeit von Geflüchteten mit ausreichenden Sprachkenntnissen in den kommenden Jahren verbessert. Neben der Vorschaltung von Einstiegsqualifizierungen, der Vermittlung ausbildungsbegleitender Hilfen oder assistierter Ausbildung verfolgen die Willkommenslotsen die Strategie, beim Matching darauf zu achten, dass gerade Unternehmen mit wenig Vorerfahrung mit Geflüchteten nicht überfordert werden.
- ▶ Ein weiteres, häufig genanntes Hemmnis für die Zielerreichung und Wirksamkeit des Programms ist das Thema **Mobilität**. Zum einen würden Geflüchtete, sobald sie die Gelegenheit dazu bekämen, in die großen Städte ziehen, da sie sich dort leichter sozialen und kulturellen Anschluss sowie Arbeitsmarktchancen erhoffen. Damit verringert sich in ländlichen Regionen



der Pool der potenziell vermittelbaren Geflüchteten. Zumindest im Umland großer Städte sehen die Willkommenslotsen eine erfolgreiche Handlungsstrategie darin, mit Willkommenslotsen in Großstädten zu kooperieren, um Geflüchtete ins Umland zu vermitteln (z.B. aus Berlin nach Brandenburg). Hinzu kommt, dass in ländlichen Räumen die Erreichbarkeit der Unternehmen für die Geflüchteten nicht gegeben ist, was eine Vermittlung oft unmöglich macht. Ferner fehlt bei Einstiegsqualifizierungen aus Sicht der Willkommenslotsen eine ausreichende Möglichkeit der Finanzierung von Fahrtkosten.

- ▶ Ein weiteres, nicht unbedeutendes Hemmnis, besteht in dem **fehlenden Verständnis Geflüchteter für den deutschen Arbeitsmarkt** und dem damit verbundenen **Wunsch, direkt in Ausbildung zu gehen oder ein Studium aufzunehmen**. Hier scheinen die Willkommenslotsen jedoch in vielen Fällen gute Strategien gefunden zu haben, um Geflüchteten die Chancen einer dualen Ausbildung und die Notwendigkeit einer Heranführung insb. über Praktika und Einstiegsqualifizierungen zu vermitteln: Oftmals schaffen es die Willkommenslotsen in Beratungsgesprächen, mit Betriebsbesichtigungen und mit Speed-Datings, den Geflüchteten die Bandbreite möglicher Ausbildungsberufe näherzubringen. Durch Hinweise auf Aufstiegsfortbildungen können so auch Geflüchteten mit Hochschulzugangsberechtigung Ausbildungsberufe als attraktive Karrieremöglichkeit aufgezeigt werden.
- ▶ Ein Hemmnis, welches sich vor allem auf die Nachhaltigkeit der Beratung und Unterstützung durch die Willkommenslotsen sowie auf die Nachhaltigkeit der Beschäftigungsverhältnisse auswirkt, ist die **zunehmend restriktivere und uneinheitlichere Auslegung von Integrationsgesetzen und der sogenannten 3+2-Regelung**, welche die Willkommenslotsen in manchen Bundesländern beschreiben. Bei den durch die Willkommenslotsen vermittelten Geflüchteten führte dies zum Teil zur Verhinderung eines Übergangs in Ausbildung nach der Einstiegsqualifizierung sowie vereinzelt zu Ausbildungsabbrüchen – in jedem Fall jedoch zu wachsender Unsicherheit auf Seiten der Unternehmen und auch der Willkommenslotsen selbst. Die Willkommenslotsen sind hier zunehmend als Krisenbewältiger und Seelsorger gefordert; zum Teil ziehen sich einmal aktivierte Unternehmen wieder zurück und ihre Bereitschaft, Geflüchtete aufzunehmen, lässt wieder nach.
- ▶ Vereinzelt wird ferner von einer **Konkurrenz um Vermittlungserfolge**, beispielsweise mit den Vermittlungsfachkräften der Jobcenter oder anderen Förderprogrammen (z.B. Integration durch Austausch) berichtet. Diese Konkurrenz ergibt sich teilweise aus dem Dilemma, dass häufig viele Akteure gemeinsam für Integrationserfolge verantwortlich sind, aber jeder den Erfolg zur Erfüllung seiner Zielzahlen für sich verbuchen muss.
- ▶ Ein Hemmnis, das zum 1. Oktober 2017 abgebaut wurde, waren die **KMU- und De-minimis-Erklärung**. Für die Willkommenslotsen war es nicht immer einfach, Unternehmen – insbesondere dann, wenn sie nur Kurzberatungen erhalten sollten – vom Ausfüllen der Erklärung zu überzeugen. Dadurch wird die Anzahl der beratenen Unternehmen aus Sicht der Willkommenslotsen unterschätzt oder interessierte Unternehmen konnten überhaupt nicht erreicht werden.
- ▶ Für die längerfristige betriebliche Integration ergeben sich **Herausforderungen durch kulturelle Unterschiede**. So wird insbesondere von fehlender Kritik- und Konfliktfähigkeit Geflüchteter berichtet, was sich in Vermeidungsstrategien und unangekündigtem Fernbleiben äußert. Auch diesbezüglich dürften Willkommenslotsen zukünftig noch stärker als Vermittler gefragt sein.

### Förderliche Faktoren

Im Rahmen der Evaluation wurden jedoch auch einige förderliche Faktoren für die Zielerreichung und die Wirksamkeit des Programms ermittelt. Die im Folgenden dargestellten Faktoren ergeben sich zum einen aus der Zielerreichungs- und Wirkungsanalyse und zum anderen aus qualitativen Beschreibungen der Alleinstellungsmerkmale der Beratung und Unterstützung seitens der beratenen Unternehmen. Die identifizierten Faktoren sind zum überwiegenden Teil innerhalb des Programms beeinflussbar und vielfach bereits wirksam.

- ▶ Der **Fachkräftemangel, aber auch (drohende) Misserfolge bei der bisherigen Integration von Geflüchteten und bisherige Erfolge der Arbeit der Willkommenslotsen**, motivieren die Unternehmen zunehmend, die Beratung und Unterstützung durch Willkommenslotsen in Anspruch zu nehmen.
- ▶ Ein weiterer relevanter Faktor ist die **gute Erreichbarkeit der Willkommenslotsen sowie ihre unbürokratische und damit niedrigschwellige Hilfe** („ohne dass man sich erst über den korrekten Rechtsweg informieren muss“). So zeigen die Ergebnisse der Befragung der beratenen Unternehmen, dass nur rund 60 Prozent der befragten Unternehmen parallel zur Unterstützung durch die Willkommenslotsen andere Rekrutierungswege nutzen, lediglich 40 Prozent nutzen die Vermittlungsangebote der Agenturen für Arbeit. Auf dieser Basis ist davon auszugehen, dass die Willkommenslotsen auch Unternehmen erreichen, die nicht zu den Bestandskunden der Agenturen für Arbeit gehören oder die von sich aus nicht auf diese zugegangen wären, um sich über Möglichkeiten der Beschäftigung und Unterstützung Geflüchteter zu informieren. Eine nicht unwesentliche Rolle spielt dabei die Bereitschaft der Willkommenslotsen zur Beratung in den Unternehmen vor Ort, die von Seiten der Unternehmen als hoch wahrgenommen wird.

*„Die persönliche Betreuung und Begleitung ermöglicht überhaupt erst eine Integration.“*

Befragung beratene Unternehmen

- ▶ Ein weiterer relevanter förderlicher Faktor ist die Wahrnehmung der **Willkommenslotsen als einheitlicher und neutraler Ansprechpartner mit behörden- und disziplinübergreifendem Wissen** bei den Unternehmen.

*„Die Willkommenslotsin hat stets ein gutes Paket an Wissen mitgegeben und geholfen. Die Mischung aus der aktuellen Rechtslage, Fördermöglichkeiten, den Bildungswegen und Bildungsmöglichkeiten sind immer gut an uns weitergereicht worden und je nach Bedarf hat es auch immer sehr gut gepasst.“*

Befragung beratene Unternehmen

*„Kompetente Unterstützung im Bürokratiedschungel. Ansonsten fehlen kompetente Ansprechpartner. Außer den Lotsen weiß niemand Bescheid, man wird von Behörde zu Behörde geschickt und kommt am Ende ebenso ratlos bei der ersten wieder an.“*

Befragung beratene Unternehmen

*„Näher am Thema im Vergleich zur Arbeitsagentur – Sachlicher und fundierter und realistischer als Helferkreis [ehrenamtliche Unterstützungsstruktur für Geflüchtete].“*

Befragung beratene Unternehmen

Neben einer guten Kenntnis von rechtlichen Rahmenbedingungen und Fördermöglichkeiten verfügen die Willkommenslotsen aus Sicht der Unternehmen weitestgehend über eine umfassende Branchenkenntnis und eine gute Kenntnis der relevanten Berufsfelder. Auch im Hinblick auf die Kenntnis der Herausforderungen und Rahmenbedingungen im Kontext der Beschäftigung Geflüchteter (z.B. Besonderheiten verschiedener Herkunftsländer, Integrationsherausforderungen im Unternehmen) wird ihnen eine hohe Kompetenz zugeschrieben. Damit „bündeln“ sie in hohem Maße relevantes Wissen für die Unternehmen und können diese individuell beraten sowie zwischen verschiedenen Akteuren vermitteln. Auch bei Geflüchteten haben die Willkommenslotsen aus Sicht der Unternehmen als neutrale Ansprechpartner eine hohe Akzeptanz als neutrale Anlaufstelle.

*„Die Willkommenslotsen sind mit allen Facetten der Problematik von Flüchtlingen im Beruf vertraut. Alle anderen Angebote decken meines Erachtens immer nur Teilaspekte ab.“*

Befragung beratene Unternehmen

Nicht zuletzt schätzen die Unternehmen das „Netzwerk von unterschiedlichen Gruppen“, über welches die Willkommenslotsen verfügen und profitieren hiervon im Verlauf der Ausbildung von Geflüchteten.

- Nicht zu unterschätzen für die Zielerreichung und Wirksamkeit der Förderung ist auch die Bedeutung der **administrativen Entlastung**, welche die Unternehmen durch die Beratung und Unterstützung der Willkommenslotsen erfahren. Die Entlastung durch Vermittlung von Sicherheit, durch Hilfe bei der Vermittlung sowie bei Behördengängen und bei der Beantragung von Unterstützungen spielt eine große Rolle in der Öffnung von Unternehmen für die Beschäftigung Geflüchteter.

*„Vollumfängliche Beratung und Hilfe, Verkürzung der Behördenwege, schnelle und aktivere Integration.“*

Befragung beratene Unternehmen

- Förderlich auf Zielerreichung und Wirksamkeit wirkt sich zudem die **zu den betrieblichen Anforderungen passende Bewerberauswahl** aus. Unternehmen haben vielfach den Eindruck, dass sowohl die persönliche Situation des Geflüchteten, als auch die Bedarfe des Unternehmens von den Willkommenslotsen sehr gut in Einklang gebracht werden. Dadurch entstehen für beide Seiten sinnvolle berufliche Entwicklungs- und Qualifizierungswege.

*„Spezielle Auskunft zu einer Person, die passen könnte. Welche Maßnahmen, Förderung und Unterstützung gibt es, damit das Praktikum für beide Seiten zum Erfolg führt. Es wird direkt auf mein Unternehmen und "meinen" Praktikanten eingegangen. Nicht nur allgemein an Beispielen erklärt.“*

Befragung beratene Unternehmen

*„Willkommenslotsen gehen mit konkreten Personalvorschlägen für die jeweilige Fachrichtung und den möglichen Förderinstrumentarien an Unternehmen heran. Sie sind passgenauer als Jobcenter oder Arbeitsagentur.“*

Befragung beratene Unternehmen

*„Bei Unternehmen, die ihre ersten Erfahrungen mit der Zielgruppe machen, wurde verstärkt darauf geachtet, nur Bewerber vorzuschlagen, bei denen mit einer hohen Wahrscheinlichkeit ein langfristiger Erfolg abzusehen ist. Hierzu wurden sowohl die fachliche als auch soziale Kompetenz in Betracht gezogen.“*

Sachbericht Willkommenslotsen

*„Persönlicher, individueller, bedarfsgerechter Abgleich zwischen Geflüchteten und Arbeitgeberanforderung. Hierbei werden neben fachlichen auch soziale Voraussetzungen abgewogen und kommuniziert.“*

Befragung beratene Unternehmen

- Schließlich müssen **längerfristige Beratungs- und Unterstützungsprozesse** als förderlicher Faktor erwähnt werden: Wie im Rahmen der Wirkungsanalyse deutlich wurde, werden viele der identifizierten Effekte dadurch begünstigt, dass Willkommenslotsen „dranbleiben“ und die Unternehmen dabei begleiten, Geflüchtete aus Praktika und Einstiegsqualifizierungen in Ausbildung oder auf einen regulären Arbeitsplatz zu übernehmen. In diesem Zusammenhang scheinen die angelegten Erfolgskennzahlen und die Begleitung der Willkommenslotsen die richtigen Anreize zu setzen und nachhaltige Integrationen zu begünstigen. Wie die

Wirkungsanalyse zeigt, kann auch die Unterstützung bei Problemen während der Beschäftigung und die Moderation von Abbrüchen bzw. der konstruktive Umgang mit Misserfolgen sowohl für Unternehmen als auch für Geflüchtete eine wichtige Unterstützung sein und zur Aufrechterhaltung der jeweiligen Motivation beitragen.

*„Ohne Willkommenslotse hätten wir keine verbleibenden Flüchtlinge mehr im Unternehmen (...) es würde der Kümmerer und die notwendige Schnittstelle für KMU fehlen.“*

Befragung beratene Unternehmen

*„Unsere Erfahrung ist, dass der Willkommenslotse sich sehr genau und gewissenhaft um alle anfallende[n] Probleme kümmert und das immer auch sehr zeitnah. Es werden konstruktive Hilfestellungen und Lösungen angeboten. Insgesamt alles viel schneller und engagierter als man das von z.B. einer Behörde erwarten würde.“*

Befragung beratene Unternehmen

Die dargestellten Erfolgsfaktoren lassen sich unter dem Label „Beratungsqualität“ zusammenfassen. Es zeigt sich, dass die Beratung und Unterstützung umso erfolgreicher ist, je höher die Beratungsqualität aus Sicht der Unternehmen eingeschätzt wird.

## 5. WIRTSCHAFTLICHKEIT DES PROGRAMMS



### Zentrale Ergebnisse zur Wirtschaftlichkeitskontrolle

- ▶ **Das Programm weist eine angemessene Vollzugswirtschaftlichkeit auf.**
  - Die Steuerungs- und Verwaltungskosten und die Kosten für die fachlich-inhaltliche Programmbegleitung liegen mit 6,6 Prozent bzw. 3,1 Prozent im angemessenen Bereich. Das insgesamt geringe Fördervolumen, die neuartige sekundäre Zielgruppe (Geflüchtete) und die insgesamt hohe Beratungsqualität rechtfertigen die Kosten aus Sicht der Evaluation.
  - Die Umsetzungsstrukturen und -prozesse sind weitgehend effizient, die Zusammenarbeit zwischen BAFA und ZDH funktioniert reibungslos.
  - Sowohl die Willkommenslotsen als auch die Unternehmen schätzen den administrativen Aufwand im Verhältnis zum Nutzen als angemessen ein. Durch den Wegfall der KMU- und De-minimis-Erklärung im Oktober 2017 wurden die Unternehmen spürbar entlastet.
- ▶ Unter Berücksichtigung der sehr guten Zielerreichung, der hohen Wirksamkeit und der guten Ergänzung zu anderen Regel- und Unterstützungsstrukturen ist aus Sicht der Evaluation außerdem **eine hohe Maßnahmenwirtschaftlichkeit gegeben.**
  - Die **Aufwendungen der öffentlichen Hand von 2.352,37 Euro pro nachhaltiger Integration in Ausbildung oder Arbeit** begünstigen einen zielgerichteten Einsatz weiterer Fördermittel (z.B. für Einstiegsqualifizierungen und andere Regelinstrumente) und lösen nicht zuletzt private Investitionen und Anstrengungen in die Integration von Geflüchteten aus.
  - Die öffentlichen Aufwendungen dürften sich gerade durch diese Konzentration und das passgenaue Matching langfristig durch einen entsprechenden Beitrag zur Fachkräftesicherung und zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen, die Einsparung von Sozialausgaben und die Erzielung von Steuer- und Sozialversicherungseinnahmen amortisieren.

Bei der Wirtschaftlichkeitskontrolle gem. VV Nr. 2.2 zu §7 der Bundeshaushaltsordnung (BHO)<sup>10</sup> geht es zum einen um die Kontrolle der Vollzugswirtschaftlichkeit (War der Vollzug der Intervention im Hinblick auf den Ressourcenverbrauch wirtschaftlich?) und zum anderen um die Kontrolle der Maßnahmenwirtschaftlichkeit (War die Intervention im Hinblick auf ihre übergeordneten Zielsetzungen insgesamt wirtschaftlich?). Die Vollzugswirtschaftlichkeit erfolgt auf Basis eigenständiger Datenerhebungen im Zuge von Prozessworkshops, Datenabfragen sowie Befragungen der Willkommenslotsen und unterstützten Unternehmen. Die Maßnahmenwirtschaftlichkeit basiert dagegen auf den Ergebnissen der Vollzugswirtschaftlichkeit, der vorher festgestellten Zielerreichung und Wirksamkeit der Intervention sowie auf einer Einschätzung der Komplementarität und Kohärenz mit anderen Regel- und zusätzlichen Unterstützungsstrukturen.

### 5.1 Vollzugswirtschaftlichkeit

Ziel der Analyse der Vollzugswirtschaftlichkeit ist es zu eruieren, **ob die administrative Umsetzung des Förderprogramms „Willkommenslotsen“ im Hinblick auf die aufgewendeten öffentlichen Mittel wirtschaftlich ist.**

Dazu werden sowohl die **aufgewendeten finanziellen Ressourcen** als insbesondere auch die **administrativen Prozesse des Förderprogramms** betrachtet. Durch den Vergleich der

<sup>10</sup> Allgemeine Verwaltungsvorschriften zur Bundeshaushaltsordnung (VV-BHO), Stand: 7. Lieferung vom 25. Mai 2007 mit Änderungen vom 17. Dezember 2007.

finanziellen Aufwendungen für die Verwaltung mit den bewilligten und ausgezahlten Fördermitteln kann eine erste Einschätzung über die Wirtschaftlichkeit des Ressourcenverbrauchs und somit die Vollzugswirtschaftlichkeit der Willkommenslotsen-Förderung gegeben werden. Als Effizienzmaß, welches auch mit anderen Förderprogrammen verglichen werden kann, können die Aufwendungen der öffentlichen Hand pro individuell beratenem Unternehmen herangezogen werden. Diese wird vertieft durch eine detaillierte Betrachtung der administrativen Umsetzung des Förderprogramms durch das BAFA und den ZDH. Dabei werden Kernprozesse nachvollzogen und auf mögliche Optimierungspotenziale hin untersucht. Ein besonderer Fokus liegt hier auf der historisch gewachsenen Aufgabenteilung zwischen dem BAFA und dem ZDH. Sollte sich im Ergebnis der Prozessanalyse herausstellen, dass bei der Ausgestaltung und Durchführung dieser Prozesse keine Hinweise auf offensichtliche Optimierungspotenziale erkennbar sind, ist dies als weiterer gewichtiger Beleg für eine hohe Vollzugswirtschaftlichkeit des Förderprogramms anzusehen.

Die vorliegende Analyse beruht auf einer Auswertung der Kennzahlen aus der Programmdatenbank des Förderprogramms „Willkommenslotsen“, Ergebnissen zweier Prozessworkshops, die getrennt mit dem BAFA und dem ZDH geführt wurden, Datenabfragen beim BMWi und dem BAFA, einer Analyse der Sachberichte sowie den Ergebnissen der Befragungen der Willkommenslotsen und geförderten Unternehmen.

### 5.1.1 Verhältnismäßigkeit der Kosten für Programmsteuerung, -verwaltung und -begleitung

Die jährlich bewilligte Fördersumme für das Programm Willkommenslotsen hat im Zeitverlauf zugenommen, bleibt allerdings weiterhin unterhalb der im Bundeshaushalt veranschlagten Mittel von 7 Millionen Euro. Seit Implementierung des Förderprogramms „Willkommenslotsen“ wurden in bisher drei Förderrunden Vorhaben für die Haushaltsjahre 2016, 2017 und 2018 bewilligt, wobei für die Jahre 2017/18 eine zweijährige Bewilligung möglich war. Die Anzahl gewährter Bewilligungen für Zuwendungsempfänger (=Vorhabenträger), die Anzahl bewilligter Stellen sowie die bewilligte Fördersumme aus Mitteln des BMWi sind in der folgenden Tabelle nach Haushaltsjahren dargestellt.

**Tabelle 1: Geförderte Vorhaben und Stellen zwischen 2015 und 2018**

	2016	2017	2018
Bewilligte Vorhabenträger	96	110	119
Bewilligte Stellen (VZÄ) <sup>11</sup>	133,4	153,5	166,7
Bewilligte Fördersumme (BMWi)	3,93 Millionen EUR	5,91 Millionen EUR	6,60 Millionen EUR

Quellen: [www.willkommenslotsen.de](http://www.willkommenslotsen.de) und ZDH Leitstelle.

Über die vom BMWi zur Verfügung gestellten Fördermittel hinaus steuerten die Zuwendungsempfänger jeweils einen Eigenanteil von 30 Prozent bei, sodass beispielsweise die förderfähige Gesamtsumme für Vorhaben im Jahr 2017 insgesamt 8,44 Millionen Euro betrug.

Die förderfähigen Ausgaben je Willkommenslotse entsprechen den ursprünglich durch das BMWi budgetierten Ausgaben. In der ex-ante Wirtschaftlichkeitsuntersuchung des Förderprogramms Willkommenslotsen aus dem Jahr 2015 (BMWi 2015b) ist das BMWi von förderfähigen Ausgaben für Personal-, Reise- und Sachkosten i. H. v. 40.398,12 Euro je Willkommenslotse ausgegangen. Für das Haushaltsjahr 2018 betragen die tatsächlichen bewilligten förderfähigen Ausgaben je Willkommenslotse im Schnitt 39.616,38 Euro und lagen somit unter den veranschlagten förderfähigen Ausgaben. Auch im Haushaltsjahr 2017 lagen sie mit durchschnittlich 38.473,21 Euro darunter.

<sup>11</sup> Die Anzahl der bewilligten Stellen weicht von der Anzahl tatsächlich im Jahresverlauf besetzter Stellen ab, da es bei den Zuwendungsempfängern zu Verzögerungen bei der Besetzung von Stellen sowie Personalfuktuation kommt. Die Zahlen in der Tabelle beziehen sich auf die Anzahl der im Zuwendungsbescheid bewilligten Stellen.

Den steigenden jährlichen Fördersummen stehen im Zeitverlauf vergleichsweise konstante veranschlagte Verwaltungskosten gegenüber<sup>12</sup>. Diese umfassen einerseits die Kosten für die Steuerung und administrative Umsetzung des Förderprogramms (Verwaltungsausgaben) durch das BMWi, das BAFA und den ZDH sowie andererseits die Kosten für die fachlich-inhaltliche Begleitung.

Im Haushaltsjahr 2017 betragen die veranschlagten Verwaltungskosten aus Mitteln des BMWi für die Programmsteuerung durch das BMWi, die administrative Umsetzung durch BAFA und ZDH sowie die fachlich-inhaltliche Begleitung durch das KOFA insgesamt 633.184 Euro. Der größte Anteil entfiel dabei auf die administrative Umsetzung des Programms durch das BAFA und den ZDH. Der ZDH steuert darüber hinaus einen Eigenanteil von 14.310 Euro bei. Für die Programmsteuerung durch das BMWi als Teil der Verwaltungsausgaben fallen 79.797 Euro an, sodass sich die Gesamtverwaltungsausgaben im Jahr 2017 aus Mitteln des BMWi, BAFA und ZDH auf 431.705 Euro belaufen. Für die fachlich-inhaltliche Begleitung durch das KOFA wurden staatliche Mittel in Höhe von 201.479 Euro bewilligt, das Institut der Wirtschaft (IW) und das IW Medien steuern zusätzlich 24.416 Euro aus Eigenmitteln bei. Im Zeitverlauf sind die Verwaltungskosten für alle vier Akteure relativ konstant geblieben.

Von der bisherigen Gesamtsumme der öffentlichen Aufwendungen, d.h. der Summe der bewilligten Bundesmittel für Vorhaben sowie der Summe der veranschlagten Mittel für die Steuerung und Verwaltung des Programms, **entfielen im Jahr 2017 insgesamt 6,60 Prozent der Ausgaben auf die Steuerung und Verwaltung des Programms durch das BMWi, das BAFA und den ZDH** (vgl. Tabelle 2). Weitere **3,08 Prozent entfielen auf die fachlich-inhaltliche Begleitung durch das KOFA** und die übrigen 93,32 Prozent entfielen auf die Umsetzung der Förderung vor Ort.

**Tabelle 2: Verteilung der veranschlagten Kosten des Förderprogramms „Willkommenslotsen“ im Jahr 2017**

Förderprogramm	Öffentliche Aufwendungen	Eigenmittel	Anteil an öffentlichen Aufwendungen	Anteil an öffentlichen Aufwendungen und Eigenmitteln
<i>jährliche Ausgaben in EUR</i>				
Steuerung und administrative Umsetzung	431.705	14.310	<b>6,60%</b>	4,90%
<i>Davon:</i>				
<i>BMW</i>	79.797	-	1,22%	
<i>BAFA</i>	223.115	-	3,41%	
<i>ZDH</i>	128.793	14.310	1,97%	
Fachlich-inhaltliche Begleitung	201.479	24.416	3,08%	2,48%
Förderfähige Gesamtsumme	5.906.407	2.531.317	90,32%	92,62%
<b>Summe öffentlicher Aufwendungen</b>	<b>6.539.591</b>			
<b>Summe Eigenmittel</b>		<b>2.570.043</b>		
<b>Gesamtkosten der Förderung</b> (Summe öffentlicher Aufwendungen und Eigenmittel)		<b>9.109.634</b>		

Quellen: Angaben der beteiligten Institutionen, [www.willkommenslotsen.de](http://www.willkommenslotsen.de), eigene Berechnung anhand der Handreichung des Bundesfinanzministeriums zur Berechnung von Personalkostensätzen 2017.

Der Anteil der Programmsteuerung und Programmverwaltung an den öffentlichen Aufwendungen liegt mit 6,60 Prozent in einem nachvollziehbaren Bereich, wie aus einem Vergleich mit anderen von der BAFA verwalteten Förderprogrammen in Tabelle 3 ersichtlich wird. Dabei ist außerdem zu

<sup>12</sup> Die veranschlagten Verwaltungskosten beziehen sich auf die bewilligten Haushaltsmittel für die Steuerung, administrative Umsetzung und fachlich-inhaltliche Begleitung des Programms und weichen somit möglicherweise von den tatsächlich angefallenen Kosten ab. Für das BMWi und das BAFA wurden die veranschlagten finanziellen Aufwände für Steuerung und administrative Umsetzung auf Basis der geplanten Personalstellen der beiden Organisationen geschätzt. Hierfür wurden die Personalstellen in VZÄ mit den durchschnittlichen Jahresvollkostensätzen für einzelne Besoldungs- und Entgeltgruppen aus dem BMF-Schreiben „Personal- und Sachkosten in der Bundesverwaltung für Kostenberechnungen/WU“ vom 14. Mai 2018 multipliziert. Durch die Verwendung von durchschnittlichen Jahresvollkostensätzen dürften diese in geringem Umfang von den tatsächlichen Jahresvollkostensätzen abweichen.

berücksichtigen, dass die Werte ceteris paribus umso kleiner ausfallen müssten, je größer das Förderprogramm ist: Selbst Förderprogramme mit einem geringen Fördervolumen benötigen ein Mindestmaß an Verwaltungsstrukturen.

Dies wird aus Tabelle 3 ersichtlich, in der die Förderprogramme mit den größten jährlichen Fördervolumina den niedrigsten Anteil der Verwaltungskosten aufweisen. Da das Förderprogramm Willkommenslotsen mit unter 7 Millionen Euro eine im Vergleich zu anderen durch das BAFA verwalteten Förderprogrammen eher niedrige durchschnittliche jährliche Fördersumme aufweist, fällt der Anteil der Verwaltungsausgaben entsprechend etwas höher aus. Absolut gesehen erscheinen die Verwaltungsausgaben mit ca. 430.000 Euro nachvollziehbar und angemessen.

**Tabelle 3: Vergleich der Anteile der öffentlichen Aufwendungen für die Programmsteuerung und Programmverwaltung (Verwaltungsausgaben) an der Summe der öffentlichen Aufwendungen von vom BAFA verwalteten Förderprogrammen**

Förderprogramm	Anteil der Verwaltungsausgaben	Verwaltungsausgaben <sup>13</sup>	Fördervolumen	Summe der öffentlichen Aufwendungen	Zeitraum
<i>jährliche Ausgaben in Millionen EUR</i>					
Leitmessenteilnahme Jungunternehmen	5,2%	0,15	2,74	2,89	2012-2014
Energiesparberatung vor Ort	17,6%	1,14	5,33	6,47	2010-2012
Auslandsmesseprogramm	3,5%	1,56	42,73	44,30	2014-2016
INVEST - Zuschuss für Wagniskapital	2,5%	0,22	8,62	8,84	2013-2015
Querschnittstechnologien im Mittelstand	4,0%	0,76	18,25	19,01	2012-2015
Markterschließungsprogramm für KMU	17,2%	0,83	4,00	4,83	2013-2015
Passgenaue Besetzung	5,97%	0,42	6,59	7,01	2017
<b>Willkommenslotsen</b>	<b>6,6%</b>	<b>0,43</b>	<b>5,91</b>	<b>6,54</b>	<b>2017</b>

*Quellen: Kienbaum (2015), BAFA (2014), PWC (2018), IREES & Fraunhofer ISI (2014), Kienbaum 2014 (zitiert von IREES & Fraunhofer ISI 2014), Gottschalk et al. (2016), dena (2016), Interval (2016), eigene Auswertungen.*

Höhere anfängliche Kosten für Steuerung und Administration, sowie höhere Kosten für die fachlich-inhaltliche Begleitung sind durch die Neuartigkeit des Förderansatzes aus Sicht der Evaluation zudem durchaus nachvollziehbar; auch zeigen die Ergebnisse der Umsetzungs- und Wirkungsanalyse, dass gerade die fachlich-inhaltliche Begleitung einen hohen Nutzen für die Willkommenslotsen und eine hohe Bedeutung für die Effektivität des Förderprogramms hat. Die Zentralisierung dieser Aufgaben beim KOFA erscheint insgesamt zielführend und effizient, die Qualität der fachlich-inhaltlichen Unterstützung ist hoch (vgl. hierzu auch Abschnitt 3.1).

Setzt man die Programmkosten in Relation zu den erzielten Outputs, so belaufen sich die Gesamtkosten der Förderung (inkl. Steuerung, Verwaltung und Begleitung) pro individuell beratenem Unternehmen im Jahr 2017 auf 1.503,49 Euro. Davon entfallen 1.079,32 Euro auf öffentliche Aufwendungen (inkl. Kosten für die Programmsteuerung, Programmverwaltung und fachlich-inhaltliche Programmbegleitung) und der restliche Anteil auf private Eigenmittel. Dieser Wert enthält bereits die dafür erforderlichen Beratungsgespräche mit Geflüchteten sowie etwaige zusätzliche Beratungen zur betrieblichen Integration und ist aus Sicht der Evaluation angemessen.

<sup>13</sup> Die Verwaltungsausgaben umfassen, mit Ausnahme des „Markterschließungsprogramms für KMU“, nicht die Kosten für eine fachlich-inhaltliche Begleitung.



## 5.1.2 Beschreibung der administrativen Umsetzungsstrukturen und -prozesse

Im Folgenden werden die Strukturen und Prozesse der administrativen Umsetzung des Förderprogramms sowie die Dokumentations- und Nachweispflichten der Willkommenslotsen und geförderten Unternehmen dargestellt.

### 5.1.2.1 Umsetzungsstrukturen

Das Förderprogramm wird administrativ durch das BAFA in enger Zusammenarbeit mit dem ZDH umgesetzt. Das BAFA wurde durch das BMWi mit der Durchführung des Förderprogramms „Willkommenslotsen“ betraut. Es ist als Bewilligungsbehörde zuständig für die Prüfung und Bewilligung der Förderanträge. Darüber hinaus veranlasst es die Auszahlung der Fördermittel an die Zuwendungsempfänger und prüft deren Verwendungsnachweise in Verwaltungs- und Vor-Ort-Prüfungen. Für die administrative Umsetzung standen dem BAFA im Jahr 2017 1,5 VZÄ für die Sachbearbeitung und 0,25 VZÄ für die Sachgebietsleitung zur Verfügung sowie 0,1 VZÄ für die Steuerung des Programms zusammen mit dem BMWi. Unterstützt wird das BAFA bei der administrativen Umsetzung vom Zentralverband des deutschen Handwerks, welcher als zentrale Leitstelle und Erstzuwendungsempfänger in das Zuwendungsverfahren eingebunden ist. Der ZDH bündelt und vertritt gemäß der Richtlinie die Interessen der Zuwendungsempfänger und unterstützt diese im Prozess der Antragstellung. Darüber hinaus unterstützt er das BAFA bei den einzelnen Prozessschritten der administrativen Umsetzung, indem er die Förderanträge sowie die finanziellen und materiellen Verwendungsnachweise vorab prüft und als Erstzuwendungsempfänger eine Mittlerfunktion zwischen BAFA und den Letztzuwendungsempfängern einnimmt. Dem ZDH standen im Jahr 2017 für die administrative Umsetzung Stellen für die Sachbearbeitung im Umfang von 1,5 VZÄ sowie Stellen für eine Sachgebietsleitung im Umfang von 0,375 VZÄ zur Verfügung. Insgesamt befassten sich somit Sachbearbeiter im Umfang von 3 VZÄ und Sachgebietsleiter im Umfang von 0,625 VZÄ mit der administrativen Umsetzung des Programms. Für die Steuerung des Programms standen neben den 0,1 VZÄ des BAFA noch 0,6 VZÄ des BMWi und damit insgesamt 0,7 VZÄ zur Verfügung.

Die administrative Umsetzung wird durch ein eigens entwickeltes Online-Portal samt integrierter Datenbank unterstützt. Das Online-Portal „Willkommenslotsen“ ([www.willkommenslotsen.de](http://www.willkommenslotsen.de)) dient als zentrale Anlaufstelle für die einzelnen administrativen Schritte. Über diese werden von den Zuwendungsempfängern Förderanträge sowie die finanziellen und materiellen Verwendungsnachweise eingereicht. Auf dem Portal finden die Zuwendungsempfänger hierfür Formulare und Vorlagen sowie Anleitungen zur Nutzung des Portals. Das Portal beinhaltet zudem eine Datenbank, welche dem BAFA und dem ZDH einen direkten Zugriff auf die eingereichten Dokumente und in gewissem Umfang auch aggregierte Auswertungen ermöglicht.

### 5.1.2.2 Dokumentations- und Nachweispflichten

Die Zuwendungsempfänger müssen im Laufe der Förderung und bis spätestens zwei Monate nach Ablauf der Förderung eine Reihe finanzieller und materieller Verwendungsnachweise über das Online-Portal einreichen bzw. in diesem ausfüllen.

Die **finanziellen Verwendungsnachweise** umfassen die „Mitteilung über die belegbaren zuwendungsfähigen Ausgaben“ im Zuge der Mittelabrufe und enthalten detaillierte Angaben zu den Personal-, Sach- und Reisekosten. Während Sachkosten als prozentualer Anteil an den Personalkosten nicht mit zusätzlichen Belegen nachgewiesen werden müssen, sind für Reisekosten Belege (bspw. Fahrtenbuch, ÖPNV-Monatskarten, Fahrkarten, Bahncard) vorzuweisen.

Die **materiellen Verwendungsnachweise** umfassen:

- ▶ **Zeitrachweise je Willkommenslotse**, in denen die an jedem einzelnen Tag verrichteten projektbezogenen und nicht-projektbezogenen Tätigkeiten nachgewiesen werden müssen. Diese werden im MS Excel-Format ausgefüllt und als Teil des Gesamtverwendungsnachweises nach Abschluss der Förderung in die Datenbank hochgeladen.

- ▶ **Tätigkeitsnachweise je Willkommenslotse**, in denen die beratenen bzw. unterstützten Unternehmen aufgeführt werden müssen, samt der Art der durch den Willkommenslotsen angebotenen Unterstützungstätigkeit. Diese werden im MS Excel-Format ausgefüllt und in die Datenbank hochgeladen.
- ▶ **Sachberichte je Zuwendungsempfänger**, in denen im Fließtext Informationen zu den Tätigkeitsschwerpunkten, zu Hemmnissen bei der Beratung und Unterstützung von KMU, zu Maßnahmen zum Abbau dieser Hemmnisse sowie zu bisherigen Erfolgen gemacht werden. Diese werden über eine Eingabemaske im Online-Portal eingegeben.
- ▶ **Statistikbögen als Anlagen zu den Sachberichten je Zuwendungsempfänger**, in denen aggregierte Angaben zu erreichten Outputs, wie beispielsweise Anzahl durchgeführter Beratungsgespräche mit Betrieben, Beratungsgespräche mit Geflüchteten, Anzahl der vermittelten Hospitationen, Praktika, Einstiegsqualifizierungen, Ausbildungen und Arbeitsplätze, etc. gemacht werden müssen. Darüber hinaus werden für jeden einzelnen beratenen Geflüchteten bzw. Asylbewerber die soziodemografischen Merkmale Alter, Geschlecht, Herkunftsland und Ausbildung erfasst. All diese Angaben werden über eine Eingabemaske im Online-Portal eingegeben.

### Exkurs: Qualität der Sachberichte

Die Sachberichte dienen der qualitativen und quantitativen Beurteilung der Programmumsetzung vor Ort im Berichtszeitraum, sowohl in Bezug auf die Tätigkeit der Willkommenslotsen als auch in Bezug auf das Umfeld, in dem die Willkommenslotsen agieren. Die Sachberichte geben den Willkommenslotsen konkrete Fragen in sechs Themenbereichen vor und geben sachliche Hinweise zur Beantwortung dieser Fragen. Die Themenbereiche sind:

- Tätigkeitsschwerpunkte
- Hemmnisse bei der Beratung und Unterstützung von KMU
- Maßnahmen zur Behebung der o.g. Hemmnisse
- Erfolge bei der Besetzung von Hospitations-, Praktikums-, Einstiegsqualifizierungs-, Ausbildungs- und Arbeitsplätzen mit Asylbewerbern und Flüchtlingen
- Erfolge beim Aufbau einer Willkommenskultur / bei der Integration von Flüchtlingen
- Weitere Ausführungen

Aus Sicht der Evaluation ist die Struktur der Sachberichte in hohem Maße klar und zielführend. Insbesondere bei den Fragen zu den Erfolgen wäre es aus Sicht der Evaluation wünschenswert, wenn die Willkommenslotsen noch stärker angehalten werden würden, in den Erläuterungen einen SOLL-IST-Abgleich mit ihren Zielwerten vorzunehmen und die Abweichungen zu erläutern. Dies würde es sowohl der Programmsteuerung und -verwaltung als auch der Evaluation erleichtern, Begründungszusammenhänge nachzuvollziehen.

Darüber hinaus könnten aus Sicht der Evaluation gute Praxisansätze und erfolgreiche Handlungsstrategien expliziter herausgestellt werden. Dadurch können diese in der zusammenfassenden Auswertung stärker zum Tragen kommen und so noch stärker in den Erfahrungsaustausch mit den Willkommenslotsen als auch in die Weiterentwicklung des Förderprogramms einfließen. Dies könnte beispielsweise über strukturierte Templates erfolgen, die als Anhänge zu den Sachberichten eingereicht werden können (nicht müssen).

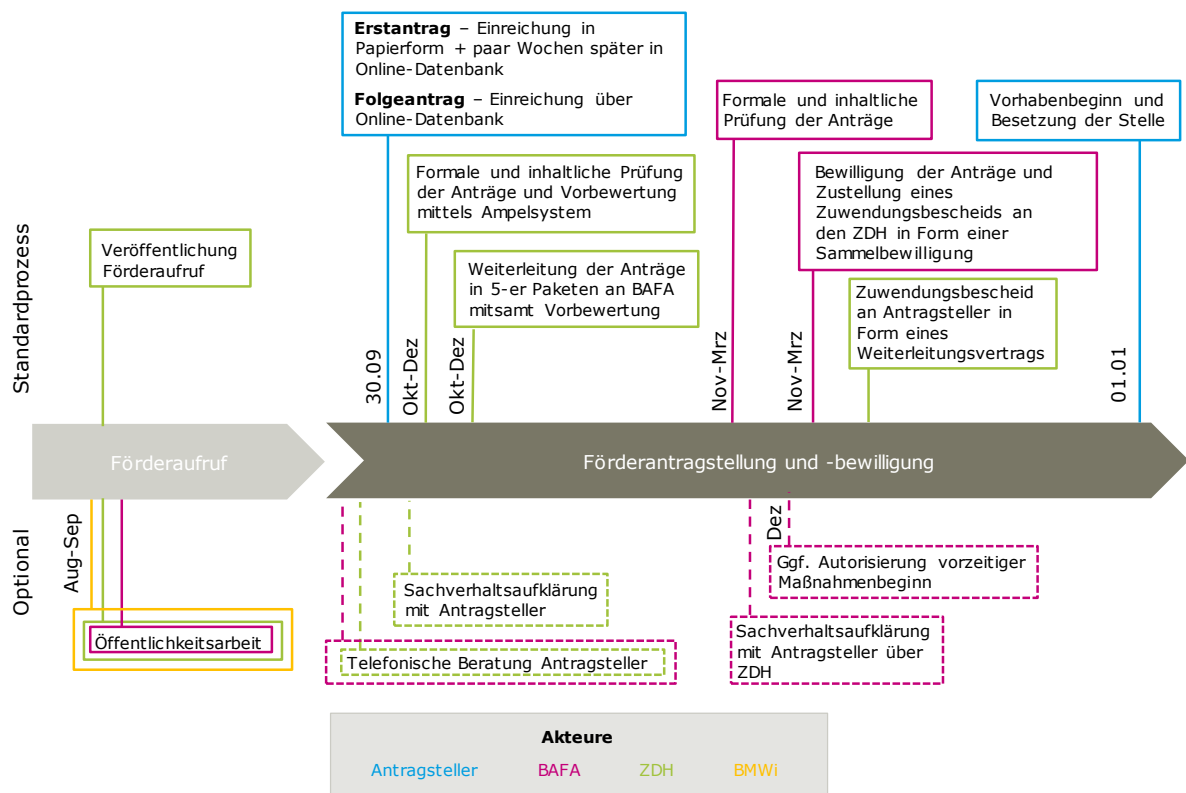
So könnte ein Template zu erfolgreichen Handlungsstrategien nach Herausforderungen, Handlungsstrategien und Stolpersteinen strukturiert sein; ein Template zu guten Praxisansätzen könnten nach Ausgangssituation, Ziel, relevante Akteure in der Zusammenarbeit, konkrete Schritte in der Umsetzung und Lessons Learned gegliedert werden. Die entsprechenden Einreichungen könnten durch die fachlich-inhaltliche Programmbegleitung gefiltert, direkt inhaltlich sortiert und zeitnah allen Willkommenslotsen als Download zur Verfügung gestellt werden.

Die von den Willkommenslotsen unterstützten Unternehmen mussten bis zum 30. September 2017 eine KMU-Erklärung abgeben, in der sie u.a. ihre Zugehörigkeit zu den kleinen und mittleren Unternehmen versicherten und erklärten, dass sie die De-minimis Höchstgrenze von 200.000 Euro im laufenden und den vorangegangenen zwei Steuerjahren durch die Unterstützung nicht überschreiten. Seit Inkrafttreten der neuen Richtlinie zum 1. Oktober 2017 ist diese KMU-Erklärung entfallen.

### 5.1.2.3 Administrative Umsetzungsprozesse

Die administrative Umsetzung umfasst mehrere Verfahrensschritte, die teils parallel und teils zeitlich versetzt erfolgen. Die einzelnen Verfahrensschritte und die dabei involvierten Akteure sind in Abbildung 45 und Abbildung 46 dargestellt. Die Fristen und Zeiträume unterlagen in den vergangenen Jahren einigen Schwankungen, sodass im Folgenden exemplarisch die Fristen und Zeiträume für die Beantragung von Mitteln für das Haushaltsjahr 2018 dargestellt werden.

Abbildung 45: Antragstellungs- und Bewilligungsprozess



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis einer Auswertung der Fördergrundlagen und zweier Workshops mit dem BAFA und dem ZDH.

### Förderaufruf und Öffentlichkeitsarbeit

Der Förderaufruf wird im September auf der Webseite des ZDH bekannt gemacht. Die potenziellen Zuwendungsempfänger haben dann bis zum 30. September Zeit, um ihren Antrag einzureichen. Auf der Webseite des ZDH finden sich neben der Bekanntmachung auch das Antragsformular sowie die Förderrichtlinie. Folgeantragsteller finden die entsprechenden Unterlagen direkt im Online-Portal, indem sie ihre Anträge einreichen müssen. Zudem findet sich dort eine bebilderte Anleitung zur Nutzung des Online-Portals.

Auf den Seiten des BAFA, des BMWi und des KOFA wird der Förderaufruf ebenfalls beworben und verlinkt. Darüber hinaus werden im Vorfeld des Förderaufrufes die Dachverbände der Wirtschaft (d.h. insbesondere DIHK, BDA, Bundesverband der Freien Berufe e. V.) informiert sowie mittels eines Rundschreibens auch die bisherigen Zuwendungsempfänger und weitere Träger, die Interesse an der Förderung geäußert haben, in Kenntnis gesetzt.

## Förderantragstellung und -bewilligung

Der Antrag auf Förderung einer oder mehrerer Willkommenslotsen-Stellen muss von den Antragstellern über das Online-Portal eingereicht werden. Dort findet sich auch das Antragsformular, in dem den Antragstellern konkrete Fragen zu Zielen und zum Vorgehen im geplanten Vorhaben gestellt werden. Diese Fragen sollen den Antragstellern die Projektbeschreibung erleichtern.

Einsendeschluss für Anträge für das folgende Haushaltsjahr ist der 30. September. Im Falle von Folgeanträgen müssen diese bis zum 30. September elektronisch in der Datenbank eingestellt werden. Bei Folgeanträgen kann alles über die elektronische Datenbank erfolgen. Diese ermöglicht es, die Stammdaten aus dem Vorjahresantrag im Online-Antragsformular automatisch zu übernehmen. Auch Textteile des Vorjahresantrags können per Copy & Paste einigermaßen leicht übernommen werden, sofern sich an den entsprechenden Inhalten nichts oder nur wenig ändert. Qualifikationen und andere Nachweise müssen jedoch erneut hochgeladen werden, selbst wenn der bisherige Willkommenslotse weiter beschäftigt werden soll. Laut BAFA dient dies dazu, die oftmals befristeten Arbeitsverträge sowie auch die Qualifikationsnachweise aktuell zu halten und zwischenzeitlich erworbene Zusatzqualifikationen zu berücksichtigen.

Bei Neuanträgen muss der Papierantrag bis zum 30. September vorliegen. Zudem erhalten die Neuantragsteller einige zusätzliche Wochen, um Anmerkungen des ZDH in ihren Anträgen zu berücksichtigen (bspw. klarere Projektbeschreibung, Korrektur fehlerhafter Angaben, etc.) und um dann ihren Antrag elektronisch in der Datenbank einzutragen.

Der ZDH prüft die Anträge formal und inhaltlich und nimmt eine Vorbewertung der Anträge mittels eines Ampelsystems vor. Statt, wie in der Richtlinie ursprünglich vorgesehen, die Anträge gesammelt an das BAFA weiterzuleiten, werden Anträge in kleineren Paketen vorgeprüft und weitergeleitet, um so einen Rückstau bei der Antragsprüfung zu vermeiden und den gesamten Prozess zu beschleunigen. Vor Antragseinreichung bietet der ZDH den Antragstellern eine telefonische Beratung an. Nach der Einreichung der Anträge wendet sich der ZDH zur Sachverhaltsaufklärung an Antragsteller, deren Anträge formale oder inhaltliche Nachbesserungspotenziale aufweisen. Durch die telefonische Beratung und die Sachverhaltsaufklärung trägt der ZDH aus Sicht der Evaluation zur Verbesserung der Antragsqualität bei.

Das BAFA prüft die Anträge in seiner Rolle als Bewilligungsbehörde ebenfalls sowohl formal als auch inhaltlich und wendet sich ggf. zwecks Sachverhaltsaufklärungen an den ZDH, der die Anfrage des BAFA an die Antragsteller weiterleitet. Nach Prüfung der Anträge trifft das BAFA anhand einer Checkliste von Kriterien und unter Zuhilfenahme der Vorbewertung des ZDH eine Entscheidung für oder gegen eine Förderung des beantragten Vorhabens. Die Checkliste zur Antragsbewertung umfasst insbesondere folgende Punkte:

- ▶ Qualität der Projektbeschreibung
- ▶ Herangehensweise im geplanten Vorhaben
- ▶ Berufliche Qualifikation und Erfahrungen des vorgesehenen Personals
- ▶ Nachweisliches Bestehen von Kontakten zu Unternehmen
- ▶ Höhe der vorgesehenen Personalkosten für die Willkommenslotsen
- ▶ Grad der Orientierung des Vorhabens an den Unternehmen (statt an Geflüchteten)
- ▶ Abgrenzung zu Länderprogrammen und anderen Förderprogrammen

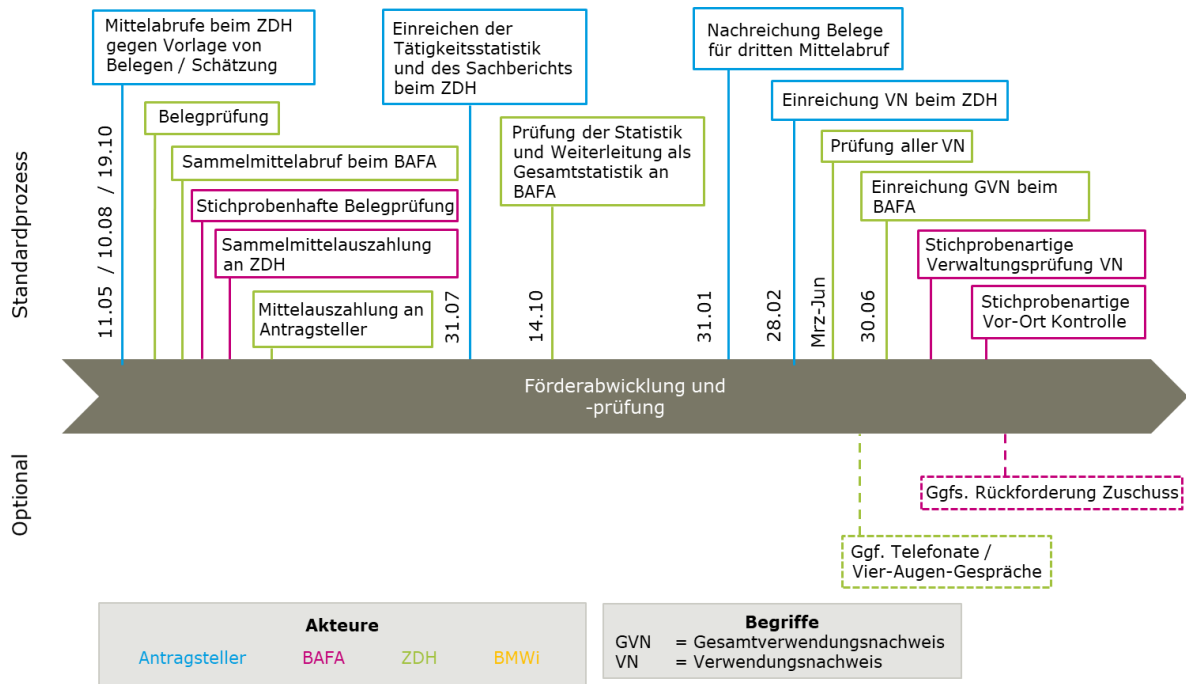
Darüber hinaus wird darauf geachtet, bei den Zuwendungsempfängern eine ausgewogene Verteilung der Regionen und des Kammerspektrums zu erzielen. Bei der Bewertung der Anträge wird entsprechend berücksichtigt, dass eine übermäßige regionale Konzentration der Fördermittel vermieden wird.

Die Anträge werden *in der Regel* im Zeitraum Oktober-Dezember geprüft und bewilligt. Bis zum Haushaltsjahr 2017 dauerte der Zeitraum für die Prüfung und Bewilligung der Anträge bis März. Aufgrund der Einführung der zweijährigen Bewilligungszeiträume für Vorhaben ab dem Haushaltsjahr 2017 kam es beim Förderaufruf für 2018 zu einer Verkürzung der Bearbeitungszeit für die Prüfung und Bewilligung der Anträge auf den Zeitraum Oktober-Dezember. Dies war darauf zurückzuführen, dass die meisten Träger für das Jahr 2017 eine zweijährige Bewilligung erhielten und somit die Anzahl der zu bewilligenden Anträge im Folgejahr stark gesunken ist. Für das

Haushaltsjahr 2019 dürfte die Zahl der Antragsteller dann wieder stark steigen – sofern das Förderprogramm fortgeführt wird.

Sofern die Bewilligung bis Mitte Dezember absehbar nicht erfolgen kann, wird den Antragstellern schriftlich ein vorzeitiger Maßnahmebeginn gestattet. Dadurch kann eine zeitliche Verzögerung bei der Besetzung der Stelle des Willkommenslotsen vermieden werden. Dieser vorzeitige Vorhabenbeginn stellt jedoch keine Garantie dar, dass der Förderantrag bewilligt wird.<sup>14</sup>

**Abbildung 46: Prozess der Förderabwicklung und -prüfung**



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis einer Auswertung der Fördergrundlagen und zweier Workshops mit dem BAFA und dem ZDH.

## Förderabwicklung und -prüfung

Die Zuwendungsempfänger gehen mit den Personal-, Sach- und Reisekosten für die Arbeit des bzw. der Willkommenslotsen in Vorleistung. Gegen Vorlage von **finanziellen Verwendungsnachweisen** mit einer Aufschlüsselung der förderfähigen Ausgaben werden diese durch das BAFA über den ZDH erstattet. Hierfür müssen die Zuwendungsempfänger die förderfähigen Ausgaben zu den drei Mittelabruf-Stichtagen 11. Mai, 10. August und 19. Oktober beim ZDH geltend machen. Diese werden in den darauffolgenden Wochen vom ZDH auf Konsistenz und Plausibilität geprüft und dann als Sammelmittelabruf beim BAFA eingereicht. Das BAFA prüft eine Stichprobe von zehn Prozent der Vorhaben und zahlt, nach Klärung etwaiger Unstimmigkeiten, die Mittel an den ZDH aus. Dieser leitet sie dann an die Zuwendungsempfänger weiter. Da der dritte Mittelabruf im Oktober auch Schätzungen der Ausgaben im 4. Quartal beinhaltet, erhalten die Zuwendungsempfänger Zeit bis zum 31. Januar des Folgejahres, um die Belege für die Ausgaben im 4. Quartal nachzureichen.

Die geförderten Zuwendungsempfänger bzw. die bei diesen beschäftigten Willkommenslotsen haben, mehrmals im Jahr, insgesamt vier verschiedene **materielle Verwendungsnachweise** einzureichen:

- ▶ Halbjährlich sind zum 31. Juli und zum 13. Januar ausgefüllte Statistikbögen als auch ein Sachbericht einzureichen.
- ▶ Quartalsweise sind, seit Inkrafttreten der neuen Richtlinie, Tätigkeitsnachweise einzureichen, in denen die erbrachten Beratungs- und Vermittlungsleistungen aufgeführt sind.

<sup>14</sup> Der vorzeitige Maßnahmebeginn ermöglicht es den Antragstellern, ihre Willkommenslotsen-Stellen zu besetzen und ihre Vorhaben umzusetzen, ohne dass eine Bewilligung ausgesprochen wurde. Liegt eine Erlaubnis für einen vorzeitigen Maßnahmebeginn nicht vor, wäre der Beginn des Vorhabens ohne Bewilligung ein Ausschlussgrund aus der Förderung.

- ▶ Die Stundennachweise für nur zeitanteilig eingesetzte Willkommenslotsen sind bis zum 28. Februar als Teil des Gesamtverwendungsnachweises der einzelnen Zuwendungsempfänger einzureichen.

Die Sachberichte werden vom ZDH mit Blick auf Entwicklungen und Empfehlungen für die Politik aggregiert ausgewertet. Die Statistikbögen werden nach Auswertung dem BMWi zur Verfügung gestellt und fließen im Zuge der Antragstellung in die Bewertung von Folgeanträgen ein. Die quartalsweise fälligen Tätigkeitsnachweise dienen dazu, eine zeitnahe Erfassung der Tätigkeiten, die ohnehin für die Statistikbögen relevant sind, anzuregen und so die Datenerfassung für die Statistikbögen zu vereinfachen. Durch die regelmäßiger Erfassung dürfte zudem die Genauigkeit der gemachten Angaben zunehmen. Da die Tätigkeitsnachweise erst kürzlich eingeführt wurden, liegen zum Prozess der Auswertung noch keine detaillierteren Angaben vor.

Bis spätestens zum 28. Februar, also zwei Monate nach Ablauf des Bewilligungszeitraumes, müssen die Zuwendungsempfänger die gesammelten Unterlagen zu den finanziellen und materiellen Verwendungsnachweisen über die Datenbank eingereicht haben. Dabei sind, zusätzlich zu den finanziellen Verwendungsnachweisen der Mittelabrufe, den halbjährlichen Sachberichten und Statistikbögen sowie den quartalsweisen Tätigkeitsnachweisen, detailliertere Angaben zu den Personal- und Reisekosten sowie etwaige Zeitnachweise der einzelnen Berater einzureichen.

Der ZDH führt eine Konsistenz- und Plausibilitätsprüfung der Gesamtverwendungsnachweise aller Zuwendungsempfänger durch und leitet sie dann gesammelt bis zum 30. Juni an das BAFA weiter.

Das BAFA prüft die übermittelten Unterlagen zum Verwendungsnachweis der einzelnen Zuwendungsempfänger stichprobenartig mittels Verwaltungsprüfungen im BAFA sowie mittels Vor-Ort-Prüfungen, bei denen eine Einsicht in die Originalbelege sowie Gespräche mit den Willkommenslotsen stattfinden. Eine feste Prüfquote für die Verwaltungs- und Vor-Ort-Prüfungen liegt nicht vor, das BAFA orientiert sich jedoch an den vom ESF vorgegebenen Prüfquoten für das Förderprogramm „Passgenaue Besetzung“, bei dem die Risiken als vergleichbar eingestuft werden. Demnach wären ca. 7 Prozent der Gesamtausgaben einer Verwaltungsprüfung zu unterziehen und ca. 3 Prozent der Vorhaben einer Vor-Ort-Prüfung. Für die bereits stattgefundenen Prüfungen des Haushaltsjahres 2016 wurden 5,2 Prozent der Gesamtausgaben einer Verwaltungsprüfung unterzogen und 3,2 Prozent der Vorhaben einer Vor-Ort-Prüfung.

### 5.1.3 Einschätzungen zum administrativen Aufwand

Im Folgenden werden die Einschätzungen der in die administrative Umsetzung involvierten Akteure hinsichtlich des administrativen Aufwands wiedergegeben. Dies sind namentlich das BAFA, der ZDH, die Willkommenslotsen sowie die unterstützten Unternehmen.

#### BAFA und ZDH

Insgesamt wird der mit der administrativen Umsetzung des Förderprogramms verbundene Ressourcenaufwand für die Willkommenslotsen und Unternehmen durch das BAFA als angemessen empfunden. Für die Willkommenslotsen sowie die unterstützten Unternehmen habe insbesondere die Abschaffung der KMU-Erklärung seit Inkrafttreten der neuen Förderrichtlinie am 1. Oktober 2017 zu einer deutlichen bürokratischen Entlastung geführt. Der administrative Aufwand der Willkommenslotsen für Dokumentations- und Nachweispflichten wird von BAFA und ZDH weiterhin als hoch empfunden, sei jedoch durch das damit ermöglichte Controlling der Vorhaben gerechtfertigt. So ermögliche die halbjährliche Einreichung der Sachberichte und Statistikbögen beispielsweise die Einbeziehung der erzielten Ergebnisse in die Bewertung von Folgeanträgen.

Die Arbeitsteilung mit dem ZDH funktioniert gut und es bestehen keine erkennbaren Redundanzen bei der Abwicklung der Förderung. Die Zusammenarbeit zwischen BAFA und ZDH sowie die Abstimmung bei Arbeitsabläufen funktioniert nach Angaben beider Seiten gut. Bei der Prüfung der finanziellen und materiellen Verwendungsnachweise prüft der ZDH alle Unterlagen von allen Zuwendungsempfängern auf Konsistenz und Plausibilität der eingereichten Angaben, während

das BAFA sowohl bei den finanziellen Verwendungsnachweisen im Zuge der Mittelabrufe als auch bei der Verwendungsnachweisprüfung (finanziell und materiell) nach Abschluss der Vorhaben lediglich stichprobenartig prüft. Zudem teilt der ZDH die Ergebnisse seiner Prüfungen mit dem BAFA, sodass das BAFA direkt auf diesen Ergebnissen aufbauen kann. Der Prüfaufwand beim BAFA fällt dadurch geringer aus, sodass sich durch die Bündelung der Prüfschritte bei einem einzigen Akteur effektiv wenig einsparen ließe. Die Sachberichte werden vom ZDH in der Gesamtschau ausgewertet, während das BAFA einzelne Sachberichte zur Bewertung von Folgeanträgen verwendet und die Gesamtbewertung durch den ZDH für das BMWi und kleine Anfragen aus dem parlamentarischen Raum aufbereitet. Auch die Statistikbögen werden vom ZDH geprüft und dann an das BAFA zur weiteren Verwendung übergeben. Zu guter Letzt führt der ZDH, anders als das BAFA, bei der abschließenden Verwendungsnachweisprüfung keine Vor-Ort Prüfungen durch.

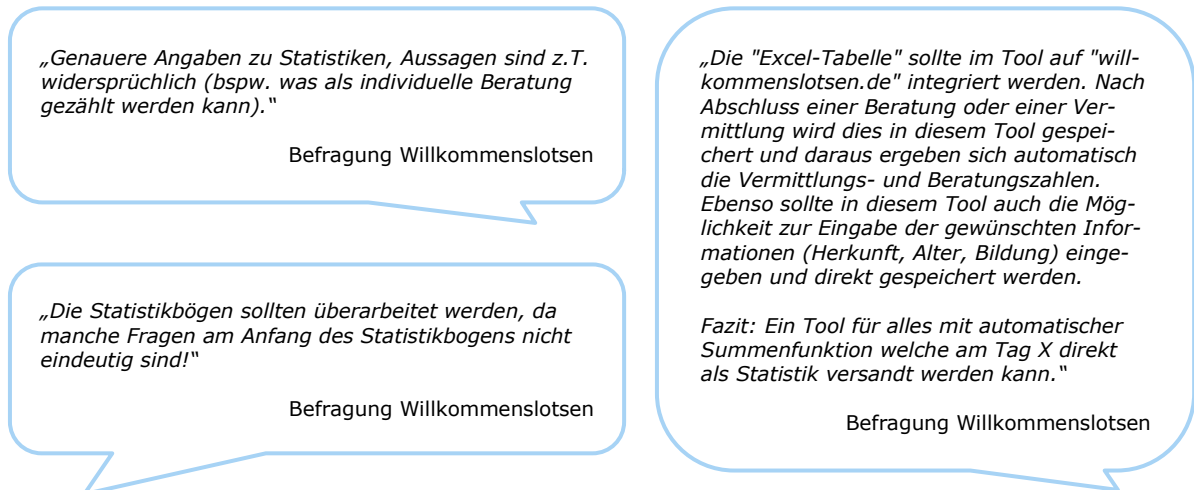
Bei der Antragsprüfung und -bewilligung entstehen gewisse Redundanzen, die sich jedoch mit der derzeitigen Aufgabenteilung nicht vermeiden lassen. Bei der Antragsprüfung gibt es eine Aufgabenteilung zwischen dem ZDH, der als Servicestelle für die Betreuung der Antragsteller zuständig ist und die formale Richtigkeit der Anträge prüft. Im Zuge der Antragsprüfung und Betreuung der Antragsteller bewertet der ZDH nebenbei auch die inhaltliche Qualität der Anträge und versieht diese vor der Weiterleitung an das BAFA jeweils mit einem Votum. Das BAFA prüft im Anschluss die Anträge noch einmal inhaltlich durch zwei Mitarbeiter nach dem Vier-Augen-Prinzip. Gleichzeitig leistet der ZDH jedoch eine bedeutende Vorarbeit, indem er Fehler, Ungenauigkeiten und qualitative Mängel in Anträgen größtenteils identifiziert und im Wege der Sachverhaltsaufklärung bei den Zuwendungsempfängern beseitigen hilft.

Die Trennung zwischen dem Personal für die Verwaltung der Förderprogramme Willkommenslotsen und Passgenaue Besetzung verhindert den flexiblen Personaleinsatz beim ZDH und BAFA, um Belastungsspitzen abzufedern. Sowohl BAFA als auch ZDH geben an, dass im Zuge der administrativen Umsetzung Belastungsspitzen entstehen. Diese treten vorwiegend im Zuge der Antragsprüfung und -bewilligung zwischen September und März auf, aber auch bei der Verwendungsnachweisprüfung. Aufgrund der unterschiedlichen Quellen der Fördermittel der zwei Förderprogramme Willkommenslotsen (nicht-ESF) und Passgenaue Besetzung (ESF) besteht eine klare Trennung zwischen dem eingesetzten Personal. Aufgrund der großen Ähnlichkeit der zwei Förderprogramme sowie der damit einhergehenden Abläufe würde eine Abschaffung der Trennung zwischen den zwei Förderprogrammen dazu führen, dass sich das Personal bei Belastungsspitzen in einem Förderprogramm flexibler einsetzen ließe, um diese abzufedern.

### Willkommenslotsen

Der administrative Aufwand wird als hoch wahrgenommen, steht jedoch für die Mehrheit der Willkommenslotsen in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen. In der Befragung stimmten 43 Prozent der Willkommenslotsen der Aussage voll und ganz bzw. eher zu, dass der administrative Aufwand für die Willkommenslotsen zu hoch ist. Gleichzeitig schätzten lediglich 21 Prozent der Willkommenslotsen den administrativen Aufwand im Verhältnis zum Nutzen der administrativen Tätigkeiten als überhaupt nicht oder eher nicht angemessen ein. Im Vergleich zu diesen subjektiven Einschätzungen fällt der von den Willkommenslotsen geschätzte Anteil ihrer Arbeitszeit für administrative Tätigkeiten vergleichsweise gering aus. So gaben die Willkommenslotsen im Durchschnitt an, dass sie etwa 13 Prozent ihrer Arbeitszeit für administrative Tätigkeiten aufwenden. Drei Viertel der Willkommenslotsen schätzten diesen Anteil dabei auf 15 Prozent oder weniger.

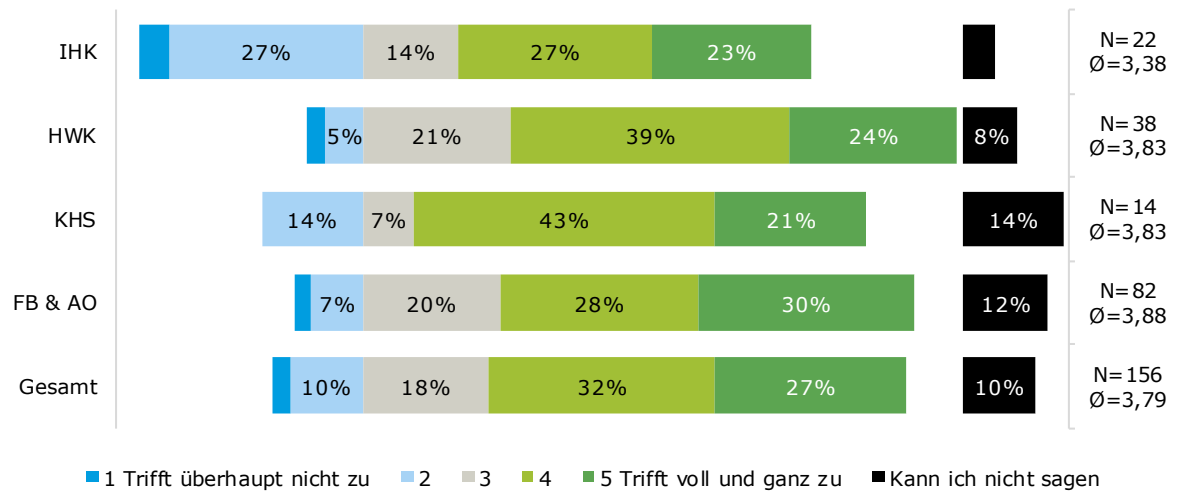
Als Grund für den also hoch eingeschätzten administrativen Aufwand werden von den Willkommenslotsen in einer offenen Abfrage insbesondere die Dokumentationspflichten angegeben. Demnach gaben mehr als zehn Prozent der befragten Willkommenslotsen an, dass die halbjährliche Einreichung der Statistikbögen und Sachberichte sowie insbesondere die quartalsweise Einreichung der Tätigkeitsnachweise zu häufig und dadurch zu zeitaufwändig sei. Zudem ließe sich der Aufwand für die Dokumentationspflicht reduzieren, wenn die Vorlagen zu den Statistiken und den Sachberichten eindeutiger als bisher seien und die einzelnen materiellen Verwendungsnachweise in der Datenbank stärker miteinander verknüpft würden, wie die folgenden Zitate verdeutlichen.



Moniert wird darüber hinaus von einigen wenigen Befragten das bestehende System der Reisekostenabrechnung, da diese einzeln eingetragen werden müssen.

Die administrative Unterstützung empfinden die Willkommenslotsen als (eher) hilfreich, wenngleich es Unterschiede nach Trägerarten gibt. Die administrative Unterstützung durch das BAFA, den ZDH und das BMWi werten knapp 60 Prozent der befragten Willkommenslotsen als sehr hilfreich oder eher hilfreich und lediglich eine Minderheit von weniger als 13 Prozent als (eher) nicht hilfreich. Da der ZDH als zentrale Leitstelle der direkte Ansprechpartner der Willkommenslotsen ist, ist davon auszugehen, dass sich die Willkommenslotsen beim Beantworten dieser Frage im Wesentlichen auf ihre Erfahrungen mit der Unterstützung durch den ZDH beziehen. Während die Unterstützung durch den ZDH insgesamt somit positiv bewertet wird, fällt auf, dass die Bewertung durch die Willkommenslotsen an den Industrie- und Handelskammern schlechter ausfällt. (vgl. Abbildung 47). Dies könnte einerseits darauf zurückzuführen sein, dass die Handwerkskammern (HWK) und Kreishandwerkerschaften (KHS) die Unterstützung durch ihren Zentralverband positiver einschätzen als er in Wirklichkeit ist, oder aber, dass sich die IHKn, zumindest teilweise, nicht so gut vom ZDH unterstützt sehen wie die anderen Träger. Die Tatsache, dass die anderen Organisationen der Wirtschaft ein ähnliches Antwortmuster aufweisen wie die HWKs und KHSn deutet eher auf den zweiten Erklärungsansatz hin.



**Abbildung 47: Einschätzung der administrativen Unterstützung durch BAFA, ZDH und BMWi aus Sicht der Willkommenslotsen**

Fragestellung: „Wie bewerten Sie den folgenden Aspekt der administrativen Umsetzung im Programm Willkommenslotsen: Die administrative Unterstützung durch die Programmsteuerung (BMW, BAFA, ZDH) ist hilfreich. Bitte antworten Sie auf einer Skala von 1 – Trifft überhaupt nicht zu bis 5 – Trifft voll und ganz zu.“

Anmerkungen: Mittelwerte wurden unter Ausschluss von „Kann ich nicht sagen“ berechnet.

Quelle: Onlinebefragung der Willkommenslotsen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

### Beratene und unterstützte Unternehmen

Der administrative Aufwand steht für die unterstützten Unternehmen in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen der Förderung. Lediglich zehn Prozent der befragten Unternehmen, die die Unterstützungsleistungen der Willkommenslotsen in Anspruch genommen haben stimmen dieser Aussage nicht zu, während eine Mehrheit von etwa 52 Prozent der Meinung ist, dass der Aufwand angemessen ist.

Durch den Wegfall der KMU-Erklärung ist der administrative Aufwand für die unterstützten Unternehmen spürbar gesunken. Unternehmen, die die Unterstützungsleistungen der Willkommenslotsen erstmals nach dem 1. Oktober 2017 in Anspruch genommen haben, schätzten den damit verbundenen administrativen Aufwand im Durchschnitt um 4,5 Stunden niedriger ein als Unternehmen, die die Unterstützungsleistungen bereits vor dem 1. Oktober 2017 in Anspruch genommen haben. Dieser Wert mag zwar auf den ersten Blick hoch erscheinen; er hängt im Einzelfall sicherlich von den unternehmensinternen Prozessen und der Intensität der Inanspruchnahme von Fördermitteln ab. Berücksichtigt man jedoch die Zeit für die Aufklärung über die Notwendigkeit der Erklärungen und über die (strafrechtlichen) Konsequenzen von Falschangaben, sowie die intern aufgewendete Zeit für die Klärung von Sachverhalten insbesondere zur Fördermittelinanspruchnahme unter Einbindung verschiedener Personen im Unternehmen, dann ist dieser Wert durchaus plausibel.

Die Kosteneinsparung, die den Unternehmen durch den Wegfall der KMU-Erklärung entsteht, lässt sich anhand der Lohnkostentabelle der Wirtschaft ermitteln, die vom Statistischen Bundesamt jährlich im Auftrag der Bundesregierung herausgegeben wird. Demnach entfallen den Unternehmen pro Stunde durchschnittlich Kosten in Höhe von zwischen 32,20 und 56,40 Euro für behördliche Dokumentations- und Nachweispflichten, je nachdem ob der administrative Aufwand bei Sachbearbeitern bzw. ähnlich qualifiziertem Personal anfällt oder bei der Geschäftsführung bzw. Führungskräften (Destatis 2017). Daraus ergäben sich durchschnittliche Einsparungen je Unternehmen in Höhe von zwischen 145 und 255 Euro für eine Inanspruchnahme der Förderung ohne KMU-Erklärung. Legt man die 6.059 individuell beratenen Unternehmen aus dem Jahr 2017 zu Grunde, entspräche die Abschaffung der KMU-Erklärung einer jährlichen Entlastung der beratenen Unternehmen um zwischen 880.000 und 1,5 Millionen Euro.



### Bewertung

Das Programm weist eine angemessene Vollzugswirtschaftlichkeit auf. Die Kosten für die Steuerung und Verwaltung von 6,6 Prozent und für die fachlich-inhaltliche Begleitung des Programms von 3,1 Prozent sind nicht gering. Dies erklärt sich jedoch zum einen durch die geringe Gesamtförderhöhe. Zum anderen sorgen die Einbindung des ZDH als Leitstelle und Unterstützung des BAFA sowie die erforderlichen Nachweise bei der Antragstellung und im Laufe der Förderung dafür, dass eine hohe Qualität bei der Umsetzung sichergestellt werden kann.

Durch die nicht mehr notwendige KMU-Erklärung mitsamt De-minimis-Erklärung seit in Kraft treten der neuen Förderrichtlinie am 1. Oktober 2017 konnte der Aufwand für die unterstützten Unternehmen und die Willkommenslotsen deutlich reduziert werden. Zudem dürfte dies die Zielgruppenerreichung des Programms verbessert haben, da ein Teil der Unternehmen aufgrund der KMU-Erklärung und des damit verbundenen Aufwands vor dem 1. Oktober 2017 die Förderung nicht in Anspruch genommen hat.

Die Vollzugswirtschaftlichkeit des Förderprogramms ließe sich aus Sicht der Evaluation dadurch verbessern, dass der Bewilligungszeitraum für die Willkommenslotsen verlängert wird, was zu einer Entlastung der Zuwendungsempfänger sowie des BAFA und des ZDH führen würde. Dies wiederum dürfte sich positiv auf die Kontinuität der Beschäftigung der Willkommenslotsen und somit die Effektivität des Förderprogramms insgesamt auswirken. Darüber hinaus ließen sich aus Sicht der Evaluation die technischen Lösungen für die Eingabe und Auswertung der materiellen Verwendungsnachweise verbessern. Zu guter Letzt könnten perspektivisch in der Zusammenlegung mit dem Förderprogramm „Passgenaue Besetzung“ Synergiepotenziale bei der administrativen Umsetzung, wie beispielsweise einem flexibleren Personaleinsatz, entstehen, wodurch der Verwaltungsaufwand insgesamt reduziert werden könnte.

## 5.2 Maßnahmenwirtschaftlichkeit

Zur Kontrolle der Wirtschaftlichkeit ist darüber hinaus die Maßnahmenwirtschaftlichkeit (War die Intervention im Hinblick auf ihre übergeordneten Zielsetzungen insgesamt wirtschaftlich?) von Bedeutung. Die Maßnahme (=Förderprogramm) kann demnach dann als wirtschaftlich eingestuft werden, wenn der Nutzen der Förderung im Sinne von erzielten Ergebnissen und Wirkungen die Kosten der Förderung übersteigt. Um dies zu prüfen, bedürfte es eigentlich einer Gegenüberstellung der Gesamtkosten und des Gesamtnutzens der Förderung. Um eine Vergleichbarkeit von Kosten und Nutzen zu gewährleisten, bedürfte es zudem einer Monetarisierung des Nutzens, d.h. der erzielten Ergebnisse und Wirkungen.

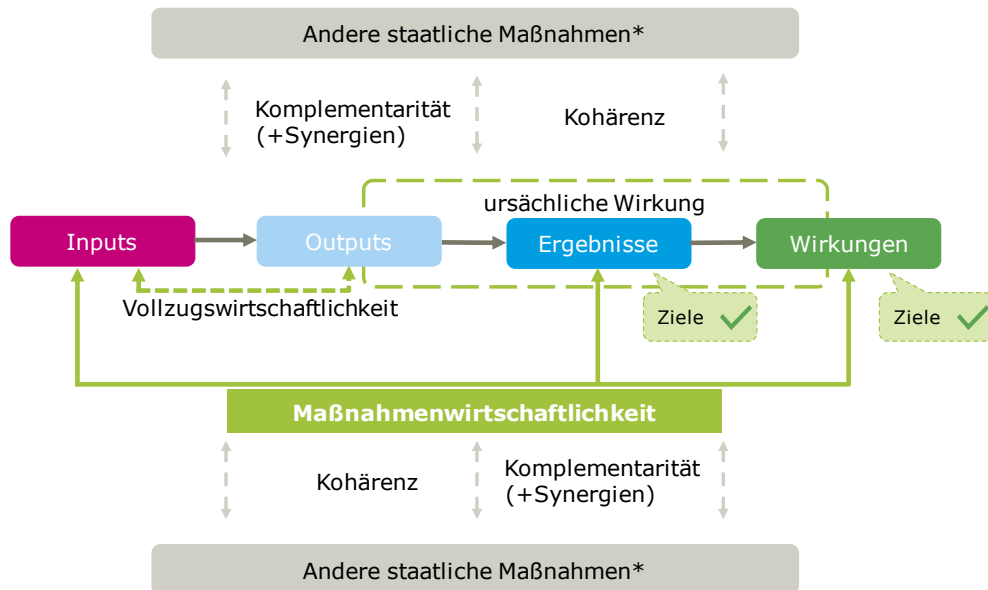
Im Rahmen der Evaluation des Förderprogramms Willkommenslotsen ist ein solcher Vergleich allerdings nur sehr eingeschränkt möglich: Die zentralen Ergebnisse, auf die die geförderten Vorhaben abzielen, sind in den meisten Fällen mehrdimensional, schwer zu quantifizieren und vor allem kaum in monetäre Messgrößen zu überführen. Eine direkte Gegenüberstellung von Fördereffekten und Förderaufwand wäre durch das Treffen zusätzlicher Annahmen grundsätzlich denkbar, könnte allerdings aufgrund fehlender Vergleichsgrößen und der mehrdimensionalen Zielstellung der betrachteten Interventionen kaum sinnvoll interpretiert werden.

Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden **ein überwiegend qualitatives Vorgehen** zur Bewertung der Maßnahmenwirtschaftlichkeit verwendet. Dafür werden folgende Prüfkriterien herangezogen:

- ▶ Ausmaß der Zielerreichung
- ▶ Ursächliche Zurückführbarkeit der Wirkungen auf die Förderung und Effektstärken, die einen hohen Nutzen des Programms erkennen lassen
- ▶ Kohärenz und Komplementarität zu Regelstrukturen und anderen Unterstützungsmaßnahmen
- ▶ Angemessene Vollzugswirtschaftlichkeit

Der Zusammenhang zwischen diesen einzelnen Aspekten der Maßnahmenwirtschaftlichkeit und der Wirkungslogik des Programms wird in der folgenden Abbildung vereinfacht dargestellt.

**Abbildung 48: Zusammenhang zwischen Maßnahmenwirtschaftlichkeit und der Wirkungslogik des Programms**



\* Staatliche Maßnahmen umfassen Förderprogramme, Gesetze, Verordnungen, Investitionen und staatliche Transferleistungen wie Steuern und Subventionen

Ergänzend können Kosten-Effektivitätsmaße berechnet werden, die die erreichten Ergebnisse mit den dafür aufgewendeten finanziellen Inputs in Beziehung setzen.

Tabelle 4: Bewertung und Erläuterung der Maßnahmenwirtschaftlichkeit

Bewertungsaspekt	Bewertung	Erläuterung
<b>Ausmaß der Zielerreichung</b>	✓	<p>Das Programm erreicht sowohl eine hohe Reichweite als auch seine Zielzahlen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Das Programm deckt die Bundesrepublik in großen Teilen ab und erreicht viele Kreise mit hohem Fachkräftebedarf. Dennoch sieht die Evaluation noch Ausbaupotenzial, insbesondere in Teilen Bayerns, Baden-Württembergs und von Rheinland-Pfalz, sowie im gesamten Saarland.</li> <li>▶ Im Jahr 2016 wurden pro Willkommenslotse 36, im Jahr 2017 sogar 44 Unternehmen individuell beraten. Der Zielwert lag für das Jahr 2017 bei 30 Unternehmen.</li> <li>▶ Der Zielwert von 25 erfolgreichen Vermittlungen pro Willkommenslotse wurde im Jahr 2017 mit 58 deutlich übertroffen. Darunter sollten 15 in Ausbildung oder Arbeit erfolgen. Dieser Wert wird im Jahr 2017 mit 20 ebenfalls übertroffen. Ferner zeigt sich ab dem zweiten Quartal 2017 eine deutliche Verschiebung der Vermittlungszahlen in Ausbildung und Arbeit. Hält dieser Trend an – was auf Basis der Wirkungsanalyse zu erwarten wäre – dann könnte dieser Wert noch weiter steigen.</li> </ul>
<b>Ursächliche Zurückführbarkeit der Wirkungen auf die Förderung und Effektstärken, die einen hohen Nutzen des Programms erkennen lassen</b>	✓	<p>Die Wirkungsanalyse attestiert dem Programm eine hohe Wirksamkeit.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Durch direkte, proaktive Ansprache trägt das Programm dazu bei, dass sich Unternehmen erstmals oder trotz negativer Vorerfahrungen erneut mit der Beschäftigung Geflüchteter auseinandersetzen.</li> <li>▶ Durch Information über rechtliche Rahmenbedingungen, Förder- und Unterstützungsangebote sowie durch die wahrgenommene administrative Entlastung nehmen die Willkommenslotsen den Unternehmen die Angst und erhöhen ihre Motivation, tatsächlich Geflüchtete einzustellen.</li> <li>▶ Durch behutsames Heranführen beider Seiten mit Hilfe von Kennenlernphasen, Hospitationen und Praktika gelingt es den Willkommenslotsen, die Wahrscheinlichkeit deutlich zu erhöhen, dass Unternehmen überhaupt Geflüchtete beschäftigen.</li> <li>▶ Werden Unternehmen zu Themen der Willkommenskultur beraten, dann zeigen sich Effekte auf den Abbau von Vorbehalten auf Leitungsebene; mittelbar werden dadurch auch Vorbehalte der Beschäftigten abgebaut und die Willkommenskultur wird gestärkt.</li> <li>▶ Die enge Begleitung der Betriebe und der Geflüchteten führt dazu, dass Geflüchtete in Unternehmen, die von Willkommenslotsen beraten werden, eine höhere Chance auf eine erfolgreiche betriebliche Integration und auf eine nachhaltige Integration ins Unternehmen haben. Eine Steigerung der fachlichen und sprachlichen Qualifikationen bringt die Geflüchteten auch bei ausbleibender Weiterbeschäftigung auf dem Arbeitsmarkt voran.</li> <li>▶ Durch die betriebliche Integration verbessert sich auch die gesellschaftliche Integration der Geflüchteten.</li> </ul> <p>Insgesamt zeigt sich bisher bei knapp 20 Prozent der Unternehmen ein nachhaltiger Effekt mit deutlichen positiven Auswirkungen auf die Willkommenskultur, die Fachkräftesicherung und die Wettbewerbsfähigkeit, für rund 40 Prozent ein deutlicher Aktivierungseffekt und für knapp 25 Prozent ein Informations- und Sensibilisierungseffekt.</p>

Bewertungsaspekt	Bewertung	Erläuterung
<b>Kohärenz und Komplementarität zu Regelstrukturen und anderen Unterstützungsmaßnahmen</b>	✓	<p>Konzeptionell ist eine Kohärenz und Komplementarität mit Regel- und anderen Unterstützungsstrukturen gegeben. Mit den Aktivitäten der Willkommenslotsen entsteht für die Unternehmen ein deutlicher Mehrwert im Vergleich zu anderen Angeboten. In der Umsetzungspraxis ist diese durch verbindlichere Absprachen auf Programm- und Vorhabenebene noch ausbaufähig.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Die Willkommenslotsen erreichen Unternehmen, welche nicht zu den Bestandskunden der Agenturen für Arbeit gehören und die Unterstützung der Agenturen für Arbeit von sich aus nicht in Anspruch nehmen würden.</li> <li>▶ Die Willkommenslotsen beraten Unternehmen und Geflüchtete kompetent, ganzheitlich und nachhaltig und vermeiden so Frustrationen auf beiden Seiten.</li> <li>▶ Die Willkommenslotsen fungieren als Dienstleister für die Unternehmen von der Erstinformation über eine Beratung und Unterstützung im Auswahlprozess bis hin zur längerfristigen Unterstützung zur Sicherung nachhaltiger Beschäftigungsverhältnisse und Moderation im Konfliktfall.</li> <li>▶ Die Zusammenarbeit der Willkommenslotsen mit den Agenturen für Arbeit, Jobcentern und Akteuren der Flüchtlingshilfe ist vielerorts qualitativ noch ausbaufähig. Insbesondere fehlen teilweise verbindliche Absprachen zur Arbeitsteilung.</li> </ul>
<b>Angemessene Vollzugswirtschaftlichkeit</b>	✓	<p>Das Programm weist eine angemessene Vollzugswirtschaftlichkeit auf.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Die Verwaltungs- und fachlich-inhaltlichen Begleitungskosten sind zwar auf den ersten Blick hoch; dies erklärt sich jedoch einerseits durch die geringe Gesamtförderhöhe und steht andererseits einer hohen Qualität der Umsetzung gegenüber.</li> <li>▶ Durch die nicht mehr notwendige KMU- und De-minimis-Erklärung sparen die Unternehmen (und mittelbar auch die Willkommenslotsen) wertvolle Ressourcen ein und die Effizienz der Förderung wird erhöht</li> <li>▶ Effizienzsteigerungspotenzial besteht aus Sicht der Evaluation in der Erhöhung des Bewilligungszeitraumes, in besseren technischen Lösungen für die Eingabe und Auswertung der materiellen Verwendungsnachweise und perspektivisch in der Zusammenlegung mit dem Förderprogramm „Passgenaue Besetzung“.</li> </ul>

Die Gesamtkosten der Förderung (inkl. Kosten für die Programmsteuerung, -verwaltung und -begleitung sowie Eigenmittel der Zuwendungsempfänger) pro Vermittlung in Ausbildung oder Arbeit belaufen sich im Jahr 2017 auf 3.276,85 Euro. Davon entfallen 2.352,37 Euro auf öffentliche Aufwendungen (inkl. Kosten für die Programmsteuerung und -verwaltung) und der restliche Anteil auf Eigenmittel. Nimmt man Einstiegsqualifizierungen noch hinzu, so sinkt der Wert der Gesamtkosten auf 2.214,84 Euro sowie der Wert der öffentlichen Aufwendungen auf 1.589,98 Euro. Die Wirkungsanalyse hat gezeigt, dass sich die nachhaltigen Vermittlungen tendenziell positiv entwickeln (s. Abschnitt 4.3.5), so dass davon auszugehen ist, dass diese Werte tendenziell noch sinken. Damit ist die Maßnahmenwirtschaftlichkeit aus Sicht der Evaluation auch auf Basis dieser Kennzahlen positiv zu bewerten.

Die für die Integrationen aufgewendeten staatlichen Mittel werden durch weitere staatliche Mittel aus Regelförderangeboten (z.B. Einstiegsqualifizierung, ausbildungsbegleitende Hilfen) zielgerichtet begleitet. Dadurch werden nachhaltige Integrationen begünstigt. Zudem ergänzt die private Wirtschaft einerseits über die Kofinanzierung der Trägerorganisationen und andererseits durch die Anstrengungen der einzelnen Unternehmen bei der betrieblichen Integration der Geflüchteten eigene Mittel. Diese werden, wie die Wirkungsanalyse gezeigt hat, teilweise erst durch die Unterstützung der Willkommenslotsen (wieder) in der Integration Geflüchteter aktiv und die Anstrengungen werden durch die Beratung und Unterstützung zielgerichteter und nachhaltiger.

Auf dieser Basis ist davon auszugehen, dass sich die Kosten für das Programm langfristig durch Einsparung von Transferleistungen, durch zusätzliche Einnahmen aus Steuern und Sozialabgaben sowie durch die Verfügbarkeit von Arbeits- und Fachkräften und damit dem langfristigen Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen amortisieren werden.



### **Bewertung**

Insgesamt attestiert die Evaluation dem Förderprogramm „Willkommenslotsen“ damit eine hohe Maßnahmenwirtschaftlichkeit. Maßgeblich dafür sind die gute Zielerreichung und die hohe Wirksamkeit des Programms. Mit Gesamtkosten (inkl. Steuerung, Verwaltung und Begleitung) pro nachhaltiger Vermittlung in Ausbildung oder Arbeit von 2.352,37 Euro im Jahr 2017 weist das Programm außerdem eine hohe Kosten-Effektivität auf. Auch die Komplementarität und Kohärenz im Verhältnis zu den Regelstrukturen sowie eine angemessene Vollzugswirtschaftlichkeit sieht die Evaluation als gegeben, wobei sich hier im Detail noch Optimierungspotenzial findet.

## 6. AKTUELLE UND ZUKÜNFTIGE RELEVANZ DES FÖRDERPROGRAMMS



### Zentrale Ergebnisse zur Relevanz des Förderprogramms

- ▶ Das Förderprogramm ist aus Sicht der Evaluation derzeit hoch relevant und wird es aller Voraussicht nach auch in naher Zukunft bleiben, und zwar aus den folgenden Gründen:
  - Die **Nachfrage der Unternehmen** nach (zukünftigen) Fachkräften befindet sich auf einem konstant hohen Niveau, sowohl hinsichtlich Arbeits- als auch Ausbildungsstellen.
  - Die **Anzahl der Geflüchteten**, die erwerbsfähig sind und auf den Arbeitsmarkt drängen, ist trotz abnehmender Zuwanderungszahlen weiterhin hoch. Ein wichtiger Grund hierfür ist, dass sich ein Großteil der erwerbsfähigen Geflüchteten derzeit noch in Sprachkursen und arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen befindet.
  - Es ist ein **Marktversagen** hinsichtlich des Ausgleichs zwischen Fachkräftenachfrage und -angebot, insbesondere in Bezug auf die Gruppe der Geflüchteten erkennbar. Erschwert wird ein Matching auf dem freien Arbeitsmarkt u.a. durch Qualifizierungs-, Sprach- und Bildungsdefizite bei Geflüchteten sowie durch den entstehenden administrativen Aufwand für Unternehmen, die mit der Beschäftigung von Geflüchteten einhergehen. Nicht zuletzt gibt es auf beiden Seiten Unsicherheiten und Informationsdefizite.
  - Aufgrund der im Rahmen der Wirkungsanalyse identifizierten Wirksamkeit der Beratung und Unterstützung durch die Willkommenslotsen besteht zumindest kurz- bis mittelfristig aus Sicht der Evaluation weiterhin eine hohe **Relevanz für das Förderprogramm „Willkommenslotsen“**, da es die Bemühungen der Agenturen für Arbeit und anderer Akteure sinnvoll ergänzt und die Anzahl der Beschäftigungsmöglichkeiten für Geflüchtete sowie die Anzahl der passgenauen Vermittlungen und erfolgreichen Integrationsprozesse erweitern kann.
- ▶ Das Förderprogramm „Willkommenslotsen“ greift genau in jenen Bereichen, in denen der Markt auf staatliche Unterstützung angewiesen ist – es fungiert als **notwendige Unterstützungsinstanz** für Unternehmen v.a. hinsichtlich Integrationsaspekten wie Sensibilisierung und Information, administrativem Aufwand, sowie Qualifizierung, Bildungsniveau und Sprachkenntnissen der Geflüchteten. Das Programm erreicht dabei auch Unternehmen, die durch andere Unterstützungsangebote (z.B. der Agentur für Arbeit) bislang nicht direkt erreicht werden.

Wie in der Interventionslogik dargestellt, übernehmen die Willkommenslotsen mit ihrem Aufgabenportfolio eine Vermittlerrolle zwischen Unternehmen und Geflüchteten – sie sensibilisieren, informieren, befähigen und begleiten Unternehmen hinsichtlich der Rekrutierung von Geflüchteten. Die **zukünftige Relevanz** dieses Aufgabenportfolios bzw. dieser Zielrichtung fußt dabei auf vier zentralen Annahmen:

1. **Der Fachkräftebedarf der Unternehmen besteht weiterhin oder nimmt zu:** Um möglichst viele Unternehmer für die Rekrutierung von Geflüchteten zu sensibilisieren und letztendlich zu gewinnen, müssen zuallererst Stellen im Unternehmen verfügbar sein, die von Geflüchteten besetzt werden können. Beschäftigungsmöglichkeiten können neben Arbeitsplätzen und Ausbildungsplätzen insbesondere für einen Einstieg bzw. zum Nachweis oder zur Erlangung notwendiger Qualifikationen auch Hospitationen, Praktika und Einstiegsqualifizierungen sein.

2. **Die Anzahl der Geflüchteten, die erwerbsfähig sind und erwerbstätig werden wollen, ist weiterhin hoch oder nimmt zu:** Um Matching- und Rekrutierungsprozesse zwischen Unternehmen und Geflüchteten erfolgreich zu initiieren und durchzuführen, bedarf es zudem einer fortwährend hohen Anzahl an Geflüchteten, die als potenzielle Bewerber in Frage kommen und in Beschäftigung vermittelt werden können.
3. **Es besteht ein Marktversagen bezüglich des Matchings von Arbeitskräftenachfrage (Unternehmen) und Arbeitskräfteangebot (Geflüchtete):** Der freie Arbeitsmarkt ist nicht oder nur begrenzt im Stande, erfolgreiche Matching- und Rekrutierungsprozesse zwischen Unternehmen und Flüchtlingen zu initiieren und Nachfrage- und Angebotsseite auszugleichen. Dieses Marktversagen legitimiert das Eingreifen des Staates zur Verbesserung der Matching- und Rekrutierungsprozesse.
4. **Bestehende, flächendeckende Unterstützungsstrukturen reichen nicht aus, um das Marktversagen auszugleichen:** Mit den Agenturen für Arbeit und den Jobcentern gibt es in Deutschland eine ausgebaute Regelunterstützungsstruktur für erwerbsfähige, aber nicht erwerbstätige Personen – und damit auch für Geflüchtete – sowie für Unternehmen, die das Marktversagen lindern sollen. Die zusätzliche staatliche Finanzierung von Willkommenslotsen ist nur dann gerechtfertigt, wenn diese einen zusätzlichen Mehrwert im Vergleich zu den Regelstrukturen bietet.

Treffen diese vier Annahmen zu, ist die Relevanz des Förderprogramms „Willkommenslotsen“ grundsätzlich gegeben – je mehr sie auf die Situation in Deutschland zutreffen (werden), desto relevanter ist das Förderprogramm (bzw. wird es sein). Im Folgenden wird daher überprüft, inwiefern die vier Annahmen Bestand haben, um so letztendlich die aktuelle und zukünftige Relevanz der Willkommenslotsen zu bewerten. Die Analyse greift dabei insbesondere auf sozioökonomische Daten, aber auch auf Aussagen aus den Experteninterviews und der Befragungen der Willkommenslotsen und Unternehmen und Ergebnisse der bisherigen Analyseschritte zurück.

### Nachfrageseite – der Fachkräftebedarf der Unternehmen

Der Fachkräftebedarf der Unternehmen lässt sich auf Basis unterschiedlicher Indikatoren erfassen. Einen Indikator für die Fachkräftenachfrage stellt der **Stellenindex**<sup>15</sup> (BA-X) der Bundesagentur für Arbeit (2018a) dar. Dieser Index stand seit seinem Bestehen im Jahr 2005 noch nie so hoch wie im Dezember 2017 (253 Punkte) und ist seitdem nur geringfügig zurückgegangen (251 Punkte im April 2018). Die Nachfrage nach Arbeitskräften hat im Vorjahresvergleich in fast allen Branchen zugenommen, besonders stark in der Informations- und Kommunikationsbranche, dem Verarbeitenden Gewerbe und bei Verkehrs- und Logistikunternehmen. Rund jede dritte gemeldete Stelle wird aus dem Handel- und Logistiksektor, dem Verarbeitenden Gewerbe oder dem Gesundheits- und Sozialwesen gemeldet. Knapp ein weiteres Drittel kommt von Zeitarbeitsunternehmen. Die Einstellungsbereitschaft der Unternehmen befindet sich also gemessen am BA-X auf einem hohen Niveau. Laut Bundesagentur für Arbeit (2018b) ist dies auf die weiterhin sehr gute konjunkturelle Lage, den historisch hohen Beschäftigungsstand sowie die zunehmenden Schwierigkeiten der Unternehmen bei der Stellenbesetzung zurückzuführen.

Besetzungsschwierigkeiten werden zudem durch die **Vakanzeit**<sup>16</sup> ersichtlich, ein weiterer Indikator für den Fachkräftebedarf der Unternehmen. Im Jahr 2017 waren Stellenangebote bei der Bundesagentur für Arbeit für durchschnittlich 102 Tage offen (vgl. Abbildung 49; Bundesagentur für Arbeit 2017a). Mehr als ein Drittel der Stellen wurden dabei aus dem Katalog der Bundesagentur gelöscht, ohne dass sie mit Hilfe der Agenturen für Arbeit besetzt werden konnten: Die „Abgänge“ von gemeldeten Stellen summierten sich zwischen November 2016 und Oktober 2017 insgesamt auf rund 2,3 Millionen, doch nur knapp 1,4 Millionen lassen sich auf eine Besetzung der Stelle zurückführen (Bundesagentur für Arbeit 2017c). Die durchschnittliche Vakanzeit ist nach der Finanz- und Wirtschaftskrise im Jahr 2010 (57 Tage) kontinuierlich und deutlich

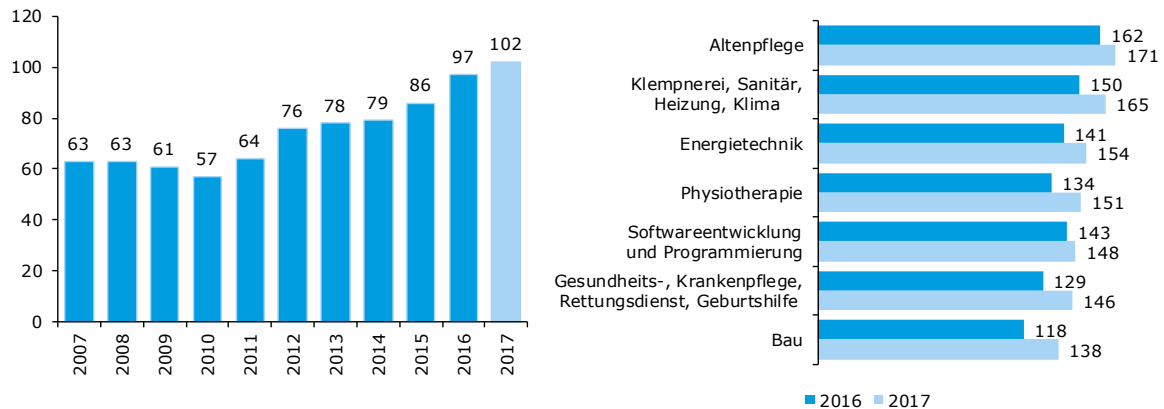
<sup>15</sup> Der Stellenindex der Bundesagentur für Arbeit (BA-X) bildet die Entwicklung der Arbeitskräftenachfrage am ersten Arbeitsmarkt ab. Die Basis für den BA-Stellenindex bilden die bei der Bundesagentur für Arbeit (BA) gemeldeten ungeforderten Arbeitsstellen, sowie die bei der BA gemeldeten Stellen für Freiberufler, Selbständige und aus der Privaten Arbeitsvermittlung.

<sup>16</sup> Die abgeschlossene Vakanzeit misst die Zeitspanne vom gewünschten Besetzungstermin bis zur Abmeldung der Arbeitsstelle und damit den Zeitraum, in dem eine Arbeitsstelle nicht besetzt werden konnte und Wertschöpfung verloren ging.



gestiegen, und zwar um fast 80 Prozent. Gesucht werden dabei insbesondere Fachkräfte (103 Tage) und Spezialisten (108 Tage), Experten etwas weniger (93 Tage). Besonders lange Vakanzzeiten sind in einigen Gesundheits- und Pflegeberufen sowie technischen Berufen zu verzeichnen. Wie in Abbildung 49 dargestellt sind Stellen in der Altenpflege durchschnittlich fast ein halbes Jahr geschaltet. Die Vakanzzeit in dieser Berufsgruppe ist im Vergleich zum Vorjahr 2016 nochmals um neun Tage gestiegen und liegt nun 68 Prozent über dem Durchschnittswert. Besonders zugenommen hat die Vakanzzeit zudem im Bausektor (+20 Tage im Vergleich zu 2016) sowie in der Physiotherapie (+17 Tage).

**Abbildung 49: Vakanzzeit im Zeitvergleich (2007-2017\*) sowie Berufsgruppen mit längster Vakanzzeit (2016 und 2017\*)**



Anmerkung: \* gleitender Jahresdurchschnitt - November 2016 bis Oktober 2017

Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2017a); Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

Tatsächlich ist damit laut der Fachkräfteengpassanalyse der Bundesagentur für Arbeit (2017a) insbesondere in den in Abbildung 49 genannten Berufsgruppen ein **Fachkräftemangel** zu verzeichnen. Die Analyse berücksichtigt hierzu auch die Arbeitslosen-Stellen-Relation; diese ist branchenübergreifend in den letzten Jahren knapper geworden. Im Jahr 2017 kamen 303 Arbeitslose auf 100 gemeldete Arbeitsstellen. Das sind rund 56 Arbeitslose weniger als noch im Vorjahr. Insbesondere in der Altenpflege ist die Fachkräftesituation so dramatisch, dass die Politik bereits Anreize wie einen allgemeinverbindlichen Tarifvertrag für die Pflegebranche vorschlägt und gegenzusteuern versucht (Groll 2018). Wie jedoch Abbildung 12 in Kapitel 4 verdeutlichte, sprechen Willkommenslotsen Unternehmen der Gesundheitsbranche – und damit der Altenpflege – selten (35 Prozent) oder gar nicht (41 Prozent) an.

Diese Situation wird sich laut **Prognosen** (vbw 2015) in den nächsten Jahren nicht grundlegend verändern. So wird mittel- und langfristig ein verstärkter Fachkräftemangel in unterschiedlichen Branchen erwartet, insbesondere aber im Dienstleistungssektor (v.a. Gesundheit und Pflege) und im Verarbeitenden Gewerbe (u.a. Fertigung). Ein Hauptgrund hierfür ist der bereits jetzt einsetzende, erhebliche Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials. Eine verstärkte Nachfrage der Unternehmen ergibt sich zudem insbesondere für Personen mit einer Lehre bzw. Meister-/Technikerausbildung. Bei Personen ohne berufliche Bildung ist hingegen langfristig mit einem Überangebot zu rechnen.

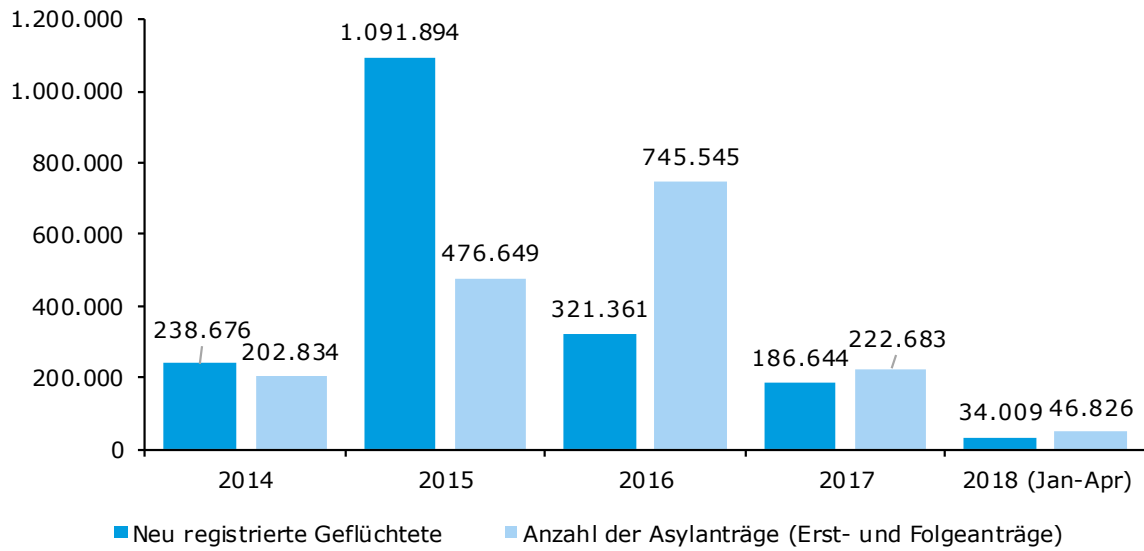
Ein Besetzungsproblem ist auch oder vor allem auf dem **Ausbildungsmarkt** zu erkennen. Denn immer mehr Ausbildungsplatzangebote bleiben ungenutzt. Die Zahl unbesetzter Berufsausbildungsstellen ist seit dem Abklingen der Wirtschafts- und Finanzkrise 2009/2010 kontinuierlich gestiegen, und zwar um fast 150 Prozent auf nun 48.984 Stellen. Das sind 9 Prozent aller gemeldeten Berufsausbildungsstellen im Berichtsjahr 2016/17 (Bundesagentur für Arbeit 2017b).

### Angebotsseite – Anzahl der erwerbsfähigen und -willigen Geflüchteten

Auch auf der Angebotsseite sind Veränderungen erkennbar, die sich potenziell auf die Relevanz des Förderprogramms „Willkommenslotsen“ auswirken. Dies trifft insbesondere auf die Zuwanderungszahlen von Geflüchteten zu. Wie Abbildung 50 verdeutlicht, suchten im Jahr 2015 – also

noch vor Inkrafttreten des Förderprogramms Willkommenslotsen im Frühjahr 2016 – knapp 1,1 Millionen Menschen Schutz in Deutschland. Die **Zuwanderung** ebte danach deutlich ab; 2017 wurden lediglich knapp 187.000 Geflüchtete neu registriert (BMI 2018). Die Zahl der Asylanträge hat sich etwas zeitversetzt, aber im Grunde analog zur Zahl der neu registrierten Geflüchteten entwickelt – bis 2016 nahm die Anzahl gestellter Asylanträge kontinuierlich zu und danach wieder deutlich ab (BAMF 2018b). Drei Monate nach der Antragstellung auf Asyl können Flüchtlinge dann eine Arbeitserlaubnis bei der Ausländerbehörde beantragen und stehen dem Arbeitsmarkt theoretisch zur Verfügung.

**Abbildung 50: Anzahl neu registrierter Geflüchteter und Anzahl der Asylanträge (Erst- und Folgeanträge) im Zeitvergleich, 2014 bis 2018**



Anmerkung: Die hier dargestellten Zahlen für das Jahr 2018 beziehen sich auf den Zeitraum Januar bis März 2018.

Quelle: BAMF 2018b & BMI 2018; eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

Trotz dieser stetigen Abnahme der Zuwanderungszahlen ist nach wie vor ein **Großteil der seit 2014 nach Deutschland gekommenen Geflüchteten** im erwerbsfähigen Alter<sup>17</sup> **ohne Arbeit**. So sind laut Bundesagentur für Arbeit (2018b) derzeit etwa 472.000 anerkannte Geflüchtete<sup>18</sup> auf der Suche nach Arbeit, rund 177.000 davon sind arbeitslos gemeldet (Stand April 2018). Insbesondere die Zahl der Arbeitssuchenden ist seit Juni 2016<sup>19</sup> deutlich gestiegen (59 Prozent), und stagniert seit Herbst 2017. Die Arbeitslosigkeit von Geflüchteten liegt dagegen seit Jahresbeginn 2017 – mit Ausnahme kleiner Anstiege im Sommer 2017 – auf gleichbleibendem Niveau (vgl. Abbildung 51).

Die Diskrepanz der Zahlen von arbeitssuchenden und arbeitslosen Flüchtlingen ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass viele Flüchtlinge zurzeit an Integrationskursen oder arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen teilnehmen. Sie gelten damit nicht als arbeitslos, sondern als „**unterbeschäftigt**“. Denn zusätzlich zu den Arbeitslosen erfasst Unterbeschäftigung auch solche Geflüchtete, die noch nicht auf dem Arbeitsmarkt angekommen sind, weil sie an arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen teilnehmen. Wie Abbildung 51 verdeutlicht, stieg die Anzahl jener unterbeschäftigten Geflüchteten anders als die Zahl der Arbeitslosen bis zum Sommer 2017 kontinuierlich und teilweise deutlich an und ist seitdem in eine Stagnation übergegangen (Bundesagentur für Arbeit 2018b).

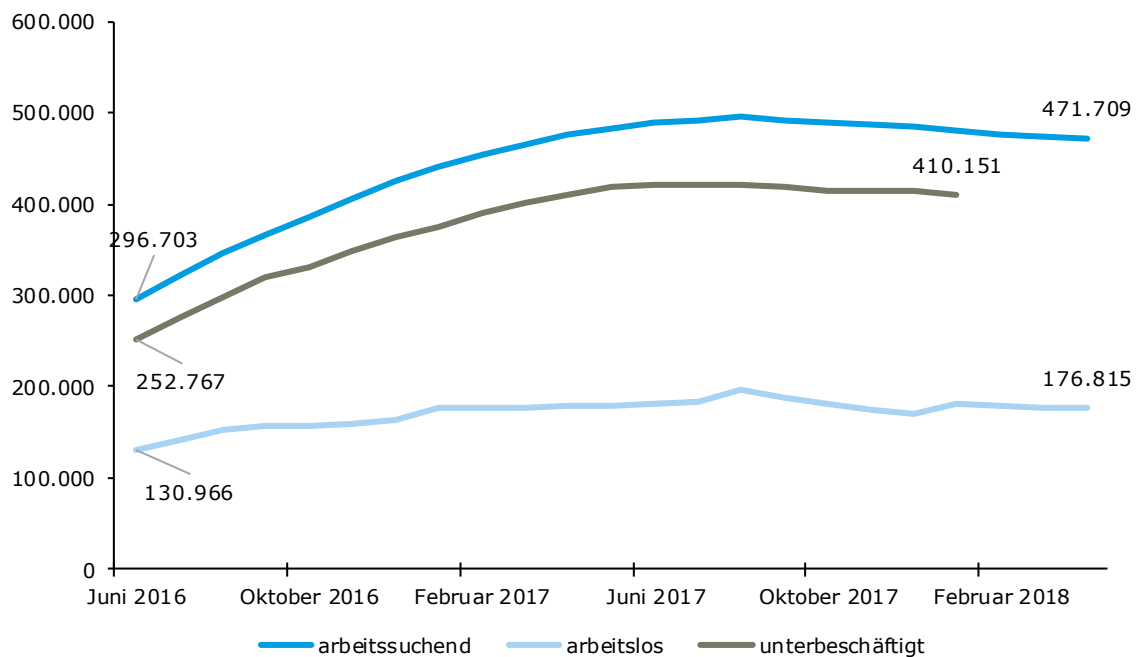
<sup>17</sup> Als Referenzwert dient hier die Anzahl der in Deutschland anerkannten Geflüchteten im erwerbsfähigen Alter, die SGB II-leistungsbe-rechtigt sind.

<sup>18</sup> Als "Geflüchtete" zählt die Bundesagentur für Arbeit sowohl Asylbewerber, anerkannte Schutzberechtigte als auch geduldete Ausländer.

<sup>19</sup> Seit Juni 2016 erfasst die Bundesagentur für Arbeit in einer gesonderten Statistik Daten zu Geflüchteten.

Die unterschiedliche Entwicklung von Unterbeschäftigung und Arbeitslosigkeit liegt vor allem an der Ausweitung **integrations- und arbeitsmarktpolitischer Instrumente**. Hierunter fallen vor allem die Integrationskurse beim Bundesamt für Migration und Flüchtlinge – die Zahl der Teilnehmenden ist zwischen 2016 und 2017 um mehr als 100 Prozent gestiegen und liegt seit dem Sommer 2017 auf einem mehr oder minder gleichbleibenden Niveau von rund 150.000. Immer beliebter werden zudem intensive Sprachkurse wie die berufsbezogene Deutschsprachförderung, die den Integrationskursen nachgeschaltet ist. Die Zahl der Teilnehmenden an diesen vertiefenden Kursen ist zwar wesentlich niedriger als die der Integrationskurse (24.833 im April 2018), sie ist jedoch seit Juni 2016 um ein Vielfaches gestiegen (Bundesagentur für Arbeit 2018b).

**Abbildung 51: Zahl der arbeitslosen, arbeitssuchenden und unterbeschäftigten Flüchtlinge im Zeitvergleich (Juni 2016 – April 2018)**



Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2018b); eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

### Ausgleich zwischen Angebot und Nachfrage

Sowohl Fachkräftenachfrage als auch Fachkräfteangebot (d.h. Anzahl erwerbsfähiger und -williger Flüchtlinge) sind also unverändert hoch bzw. nehmen tendenziell sogar zu. Trotzdem ist der Ausgleich zwischen Angebots- und Nachfrageseite im Hinblick auf die Gruppe der Geflüchteten besonders schwierig, wie auch einige interviewte Experten betonen. Gründe hierfür seien sowohl auf der Angebots- als auch auf der Nachfrageseite zu identifizieren. **Auf Seiten der Unternehmen** sei zwar die Bereitschaft vieler Unternehmen, Geflüchtete zu beschäftigen, in den letzten zwei Jahren gestiegen. Doch stellen fehlende Informationen und der (vermutete) administrative und zeitliche Aufwand hinsichtlich der Beschäftigung der Geflüchteten weiterhin eine große, für viele Unternehmen zu große und abschreckende Hürde dar. So gibt es zwar inzwischen ein Integrationsgesetz. Dies wird jedoch sowohl zwischen den Bundesländern, als auch innerhalb einzelner Bundesländer sehr uneinheitlich umgesetzt (z.B. 3+2-Regelung), was auch wenig (gefühlte) Rechtssicherheit für Unternehmen bedeutet. Zudem sei es nach wie vor notwendig, insbesondere KMU für Geflüchtete als mögliche Beschäftigungsgruppe zu sensibilisieren. Wie ein interviewter Experte betont, würden Unternehmen bei Rekrutierungsprozessen oftmals gar nicht an Geflüchtete als potentielle Kandidaten denken. Gängige Rekrutierungsprozesse zielen vielfach an dieser Gruppe vorbei.

Eine weitere zentrale Herausforderung sind Sprach-, Bildungs- und Erfahrungsdefizite **auf Seiten der Geflüchteten**. Diese Defizite seien – trotz vermehrt in Anspruch genommener integrations- und arbeitsmarktpolitischer Instrumente – ein weiterhin bestehendes Vermittlungshemmnis für viele Unternehmen (siehe auch IAB 2017b). Insbesondere geringe bzw. nicht ausreichende

Sprachkenntnisse erschweren die betriebliche Integration und gefährden den erfolgreichen Abschluss einer Ausbildung, worauf auch die Ergebnisse der Unternehmensbefragung des KOFA (2017) hindeuten: 86 Prozent der befragten Unternehmen sehen fehlende Sprachkenntnisse als Hemmnis, auch mangelnde berufliche Fachkenntnisse (65 Prozent) und mangelnde Transparenz der im Ausland erworbenen Qualifikationen (64 Prozent) werden oft genannt. Nicht zuletzt seien bei den Geflüchteten nach wie vor fehlende Kenntnisse des Arbeitsmarktes und der Chancen einer dualen Ausbildung festzustellen.

Angesichts dieser Hemmnisse ist der Unterstützungsbedarf der Unternehmen bei der Einstellung von Flüchtlingen weiterhin hoch. Tatsächlich weist die KOFA-Studie auf einen positiven Effekt passgenauer Unterstützungsangebote auf die Einstellungsbereitschaft der Unternehmen hin – dies gilt insbesondere für Sprachförderung (81 Prozent der befragten Unternehmen, die in den letzten drei Jahren keine Flüchtlinge beschäftigt haben, stimmen der Aussage zu, dass diese ein Anreiz für die Einstellung von Flüchtlingen sei), aber auch für Unterstützung bei der Rekrutierung von Geflüchteten (64 Prozent). Erschwerend kommt jedoch hinzu, dass es laut Meinung einiger interviewter Experten an Aufklärung bei Unternehmen sowie bei Geflüchteten über bestehende Qualifizierungs- und Sprachangebote fehle, die auch berufsbegleitend durchgeführt werden können. Viele vorhandene Unterstützungsangebote und deren konkrete Leistungen im Kontext der Flüchtlingsintegration sind der Mehrheit der Unternehmen noch nicht bekannt. Tatsächlich geben in der Unternehmensbefragung des KOFA (2017) lediglich 39 Prozent der Unternehmen, die in den letzten drei Jahren Flüchtlinge beschäftigt haben, an, dass sie Unterstützungsangebote der Arbeitsagenturen und Jobcenter genutzt haben. Entsprechend hoch ist der Bedarf befragter Unternehmen nach externen, festen Ansprechpartnern und Kümmerern, die für sie gebündelt Informationen und Hilfen bereitstellen – 84 Prozent der befragten Unternehmen sehen dies als Anreiz für die Einstellung von Geflüchteten.

Nicht zu unterschätzen sind dabei die **Risiken von Misserfolgen** bei nicht ausreichend passgenauer Besetzung von Stellen mit Geflüchteten, wie die Wirkungsanalyse zeigt. So kann es dazu kommen, dass Unternehmen ihr Engagement für die Zielgruppe wieder beenden und das Geflüchtete frustrierende Erlebnisse auf dem Arbeitsmarkt machen, was ihre gesellschaftliche Integration negativ beeinflussen dürfte.

### Bedarf für ergänzende Unterstützungsstrukturen

Nach Einschätzung von Experten sowie der Willkommenslotsen selbst haben die Agenturen für Arbeit, aber auch andere Akteure ihr Informations-, Beratungs- und Förderangebot sowohl für Geflüchtete, als auch für Unternehmen, welche Geflüchtete beschäftigen, deutlich ausgebaut und professionalisiert.

Die Wirkungsanalyse in Kapitel 4.3 und die Analyse der förderlichen und hemmenden Faktoren in Kapitel 4.4 haben jedoch gezeigt, dass die Willkommenslotsen aus Sicht der Unternehmen einen deutlichen Mehrwert leisten und dadurch bestehende Angebote sinnvoll ergänzen. Der Mehrwert zeigt sich insbesondere in folgenden Aspekten:

- ▶ Willkommenslotsen **sprechen Unternehmen an**, welche nicht zu den Bestandskunden der Agenturen für Arbeit gehören. Die Ansprache selbst erfolgt proaktiv und persönlich, wodurch viel "Eis gebrochen" werden kann und Unternehmen viel leichter für die Inanspruchnahme der Beratungs- und Unterstützungsleistungen zu gewinnen sind. So können auch Unternehmen erreicht werden, die die Unterstützung der Agenturen für Arbeit von sich aus nicht in Anspruch nehmen würden.
- ▶ Willkommenslotsen **sensibilisieren und motivieren Unternehmen** (erneut), Geflüchteten als potenzielle Arbeits- und Fachkräfte eine Chance zu geben.
- ▶ Willkommenslotsen beraten und begleiten intensiv und individuell Unternehmen im Rahmen des **Rekrutierungsprozesses** von Geflüchteten. Dazu zählt insbesondere das passgenaue Matching unter Berücksichtigung individueller Rahmenbedingungen sowohl der Unternehmen als auch der Geflüchteten. Dazu zählt aber auch die administrative Entlastung der Unternehmen beim Einstellungsprozess, durch individuelle proaktive Beratung und Information dieser Unternehmen.
- ▶ Auch im nachfolgenden **betrieblichen Integrationsprozess** bleiben Willkommenslotsen den Unternehmen als persönliche Ansprechpartner und Kümmerer oftmals erhalten. Sie gewährleisten eine längerfristige Begleitung und Vermittlung bei auftretenden Problemen im Rahmen

des betrieblichen Integrationsprozesses und bemühen sich intensiv um eine nachhaltige Integration in Ausbildung und Beschäftigung: Beispielsweise begleiten sie die Unternehmen dabei, Geflüchtete aus Praktika und Einstiegsqualifizierungen in Ausbildung oder auf einen regulären Arbeitsplatz zu übernehmen, unterstützen bei der Moderation von Abbrüchen oder gewährleisten einen konstruktiven Umgang mit Misserfolgen. Somit sind sie sowohl für Unternehmen als auch für Geflüchtete eine wichtige Unterstützung und tragen zur Aufrechterhaltung der jeweiligen Motivation bei.

Ein besonderer Mehrwert für die Unternehmen ist darüber hinaus, dass all **diese Unterstützung niedrigschwellig, unbürokratisch und aus einer Hand erbracht wird**. Die Wirkungsanalyse zeigt, dass dieses Angebot der Willkommenslotsen einen signifikanten Mehrwert für die Unternehmen bringt und einen wichtigen Beitrag für die Integration der Vielzahl von Geflüchteten auf dem deutschen Arbeitsmarkt leistet.

Nicht zuletzt werden durch das Förderprogramm sowohl direkt über die zu leistende Kofinanzierung der Wirtschaft als auch indirekt über ein verstärktes Engagement einzelner Unternehmen private Mittel in die Qualifizierung und Arbeitsmarktintegration Geflüchteter investiert, die ohne das Förderprogramm nicht investiert werden würden.



### Bewertung

Die Nachfrage der Unternehmen nach (zukünftigen) Fachkräften befindet sich auf einem hohen Niveau. Die Grundgesamtheit der Unternehmen, die sich für das Aufgabenportfolio der Willkommenslotsen interessieren könnten, wird damit weiterhin hoch bleiben und potenziell sogar noch weiter steigen.

Nimmt man die Zuwanderungszahlen als Maßstab für die Bewertung der aktuellen und zukünftigen Relevanz des Förderprogramms, so verliert das Förderprogramm „Willkommenslotsen“ scheinbar an Relevanz. Tatsächlich zeigt die Analyse jedoch, dass der Andrang auf den Arbeitsmarkt noch bevorsteht, wie auch einige interviewte Experten betonen – denn ein Großteil erwerbsfähiger Geflüchteter befindet sich noch in arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen, insb. Sprachförderung. Die Zahl der arbeitslosen Geflüchteten dürfte sich nach Abschluss dieser Maßnahmen noch deutlich erhöhen. Damit dürfte die Zielgruppe des Förderprogramms „Willkommenslotsen“ zumindest kurz- bis mittelfristig eher wachsen.

Angesichts der dargestellten Matchingprobleme auf dem Arbeitsmarkt und der Risiken nicht ausreichend passgenauer Besetzungen von Stellen mit Geflüchteten bleibt eine umfassende Information, Beratung und Unterstützung insbesondere bei wachsendem Engagement der Wirtschaft für die Zielgruppe von hoher Bedeutung.

Kurz- bis mittelfristig besteht damit aus Sicht der Evaluation weiterhin eine hohe Relevanz für das Förderprogramm „Willkommenslotsen“, da es die Bemühungen der Agenturen für Arbeit und anderer Akteure sinnvoll ergänzen und die Anzahl der Beschäftigungsmöglichkeiten für Geflüchtete sowie die Anzahl der passgenauen Vermittlungen und erfolgreichen Integrationsprozesse erweitern kann.

## 7. SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN

### 7.1 Schlussfolgerungen

**Die Umsetzung vor Ort verläuft sehr erfolgreich. Ausbaufähig ist die verbindliche Absprache der Arbeitsteilung mit anderen vor Ort tätigen Akteuren und damit die Klarheit der Prozesse vor Ort.**

- ▶ Die Unterstützungsmaßnahmen auf Programmebene werden überwiegend als sehr hilfreich beschrieben. Besonders positiv werden die Grundlagenschulung des KOFA und die Jahresveranstaltung bewertet. Kritischer wird die Community-Gruppe auf [www.ueberaus.de](http://www.ueberaus.de) gesehen.
- ▶ Ausbaufähig sind darüber hinaus regionale und branchenbezogene Austausche sowie die Verbreitung guter Praxisansätze, die von den Willkommenslotsen als sehr gewinnbringend wahrgenommen werden.
- ▶ Die Qualifikation der Willkommenslotsen ist den hohen Anforderungen angemessen und ergibt sich aus adäquaten formalen Qualifikationen, vorliegenden Erfahrungen in der Beratung von Unternehmen und der Arbeit mit Geflüchteten sowie der hohen Fortbildungsneigung zu relevanten Themen.
- ▶ Die Vernetzung mit lokalen Akteuren ist von hoher Bedeutung für den Erfolg des Programms. Die Zusammenarbeit ist dabei vielfältig und intensiv und wird von den Willkommenslotsen als in hohem Maße nützlich beschrieben. Es bestehen allerdings auch noch einige Herausforderungen, die insbesondere durch eine fest abgesprochene Arbeitsteilung gelöst werden können.

**Die Evaluation hat gezeigt, dass die Ziele des Programms erreicht und teilweise deutlich übertroffen werden.**

- ▶ Die Angebote der Willkommenslotsen decken fast die ganze Bundesrepublik ab; Lücken erklären sich einerseits durch die Abstimmung mit ähnlichen Landesprogrammen (insb. in Bayern und Baden-Württemberg) sowie durch geringe Zielgruppendichten (Unternehmen, Geflüchtete). Allerdings werden noch nicht in allen Regionen alle relevanten Branchen angesprochen.
- ▶ Das Programm adressiert vorwiegend Branchen mit den größten Fachkräfteengpässen – eine Ausnahme stellt das Sozial- und Gesundheitswesen dar: diese Branche wird bislang trotz großen Fachkräfteengpässen kaum angesprochen. Dies ist auf den Ausschluss kirchlicher Träger in der Richtlinie sowie auf den fehlenden Unternehmensbezug der häufig schulischen Ausbildungen zurückzuführen.
- ▶ Die Willkommenslotsen nutzen die Kontaktmöglichkeiten zu Unternehmen über ihre Trägerorganisationen und sprechen potenziell interessierte Unternehmen direkt an. Dennoch zeigt die Befragung der nicht beratenen Unternehmen, dass die Bekanntheit noch weiter ausgebaut werden kann.
- ▶ Mit 44 individuell beratenen Unternehmen pro Willkommenslotse und Jahr wird der Zielwert von 30 deutlich übertroffen. Positiv hervorzuheben ist, dass Kleinst- und Kleinunternehmen, und seit Oktober 2017 zunehmend auch Großunternehmen gut erreicht werden und das Programm in Anspruch nehmen.
- ▶ Nicht zuletzt gelingt es den Willkommenslotsen gut, Geflüchtete zu erreichen. Von den bis Ende 2017 erreichten 15.876 Geflüchteten ist der Großteil unter 35 Jahre alt und männlich. Fast zwei Drittel stammen aus Syrien und Afghanistan. Eine große Heterogenität ist dagegen hinsichtlich der Bildungsniveaus und des Aufenthaltsstatus festzustellen.

**Es werden in hohem Maße die vorgesehenen Beratungs- und Unterstützungsaktivitäten umgesetzt.**

- ▶ Einen Schwerpunkt nimmt die Beratung der Unternehmen zu den rechtlichen Rahmenbedingungen der Beschäftigung Geflüchteter und den damit verbundenen administrativen Aufwänden ein. Einen weiteren Schwerpunkt bilden Beratungs- und Informationsleistungen zu Fördermöglichkeiten und Angeboten der (Weiter-)Qualifizierung der Geflüchteten.
- ▶ Zudem unterstützen die Willkommenslotsen die Unternehmen konkret bei der Bewerberauswahl und im Matchingprozess. Die Unterstützung endet dabei nicht mit der Auswahl sondern geht in sehr vielen Fällen bis hin zur Unterstützung bei Formalitäten bis zum Vertragsabschluss, darunter auch Anträge bei Behörden und Sicherstellung weitergehender Unterstützung.
- ▶ Eine eher geringe Rolle spielen bislang Beratungsleistungen zur betrieblichen Integration und zur Willkommenskultur in den Unternehmen. Dies ist auch auf eine geringe Nachfrage nach entsprechenden Beratungsleistungen seitens der Unternehmen zurückzuführen.
- ▶ In Bezug auf die Geflüchteten stehen die Beratung und Information über das Ausbildungssystem in Deutschland, zu konkret geeigneten Ausbildungsberufen sowie Wege in eine nachhaltige Beschäftigung über Hospitationen, Praktika und Einstiegsqualifizierungen im Mittelpunkt. Auch der Erwerb von Sprachkenntnissen spielt eine wichtige Rolle in der Beratung Geflüchteter. Daneben werden Geflüchtete bei der Erstellung von Bewerbungsunterlagen unterstützt und gezielt auf die Vorstellungsgespräche vorbereitet. Nicht zuletzt spielt die Weiterleitung an Netzwerkpartner für spezielle Anliegen und Problemlagen eine wichtige Rolle.

**In einem stringenten theoriebasierten Vorgehen und unter Heranziehung einer Vergleichsgruppe zeigt sich eine hohe Wirksamkeit des Programms.**

- ▶ Die Willkommenslotsen tragen dazu bei, dass sich Unternehmen überhaupt mit der Beschäftigung Geflüchteter auseinandersetzen oder dies trotz negativer Vorerfahrungen erneut in Erwägung ziehen.
- ▶ Eine zentrale Wirkung der Förderung ist die Verbesserung der Informationslage zu rechtlichen Rahmenbedingungen sowie Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten für die Integration Geflüchteter. Die Informationslage wird von beratenen Unternehmen auf einer Skala von 1 bis 5 im Mittel um 0,6 bis 0,8 Punkte besser bewertet. Dies gilt auch für die Teilgruppe der beratenen und nicht beratenen Unternehmen, die im Betrachtungszeitraum Geflüchtete beschäftigt haben oder noch beschäftigen.
- ▶ Mit der Aufklärung über den administrativen Aufwand im Zuge der Beschäftigung Geflüchteter und durch die konkrete Unterstützung bei der Vermittlung sowie bei Formalitäten und Behördengängen bis zum Vertragsabschluss leisten die Willkommenslotsen einen wichtigen Beitrag zur Entlastung der Unternehmen.
- ▶ Die Zielwerte für erfolgreiche Vermittlungen werden im Jahr 2017 um mehr als 100 Prozent (58 pro Willkommenslotse und Jahr bei einem Zielwert von 25), bzw. für die nachhaltigen Vermittlungen in Ausbildung und auf Arbeitsplätze immerhin um ein Drittel übertroffen (20 pro Willkommenslotse und Jahr bei einem Zielwert von 15). Seit Mitte des Jahres 2017 scheint es einen verstärkten Trend zu solchen nachhaltigen Vermittlungen zu geben.
- ▶ Die Beratung und Unterstützung durch die Willkommenslotsen trägt durch Sensibilisierung, Information und administrative Entlastung signifikant zur Erhöhung des Anteils der Unternehmen bei, die Geflüchtete beschäftigen. Eine wichtige Rolle spielt dabei der Zugewinn an Sicherheit und der Abbau von Bedenken bei den Unternehmen. Dadurch sehen auch Unternehmen, die bereits ohne Unterstützung durch die Willkommenslotsen Geflüchtete beschäftigen, scheinbar einen Mehrwert in der Beratung und Unterstützung durch die Willkommenslotsen.
- ▶ Bislang sind die Effekte hinsichtlich der Verbesserung der Willkommenskultur in den Unternehmen moderat. Dies liegt auch an fehlender Nachfrage nach diesbezüglicher Beratung von Seiten der Unternehmen. Der hohe Abstraktionsgrad des Begriffes dürfte hierfür eine Rolle spielen. Wird entsprechende Unterstützung allerdings in Anspruch genommen, so trägt dies zum Abbau von Vorbehalten auf Leitungsebene bei. Dies trägt wiederum mittelbar zum Abbau

von Vorbehalten auf Mitarbeiterebene und zur Verbesserung der Willkommenskultur im gesamten Unternehmen bei.

- ▶ In den beratenen Unternehmen ist der Anteil der Geflüchteten, die aus Hospitationen, Praktika oder Einstiegsqualifizierungen auf Ausbildungs- oder Arbeitsplätze im selben Unternehmen wechseln, signifikant höher als in den nicht beratenen Unternehmen. Sehr positiv sehen die Unternehmen sowohl die beruflichen als auch die privaten Integrationsfortschritte der Geflüchteten.
- ▶ Die Beiträge zur Fachkräftesicherung und zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit werden dagegen bislang als moderat bewertet. Auf Basis der sonstigen Effekte der Förderung sind jedoch langfristig positive Effekte in dieser Hinsicht wahrscheinlich.
- ▶ Etwa ein Fünftel der befragten Unternehmen hat die Beratung und Unterstützung durch die Willkommenslotsen bislang so konsequent genutzt, dass sie deutliche Effekte sowohl im Hinblick auf die Verbesserung der Willkommenskultur, als auch im Hinblick auf einen Beitrag zur Fachkräftesicherung sehen. Bei den restlichen Unternehmen ist bislang lediglich eine Information und Sensibilisierung (ca. ein Viertel) bzw. eine Aktivierung inkl. der Besetzung von ersten Stellen mit Geflüchteten (ca. 40 Prozent) zu verzeichnen. Die Analysen zeigen, dass der Wirkungsgrad mit der Dauer und Häufigkeit der Inanspruchnahme der Beratung und Unterstützung durch die Willkommenslotsen steigt.

**Die Willkommenslotsen gehen mit von ihnen kaum beeinflussbaren hemmenden Faktoren überwiegend konstruktiv und lösungsorientiert um; die Art ihrer Angebote wird von den Unternehmen als in hohem Maße förderlich für die Integration von Geflüchteten wahrgenommen.**

- ▶ Zu den hemmenden Faktoren für die Zielerreichung und Wirksamkeit des Programms zählen vor allem unzureichende Sprachkenntnisse, fehlende Grundbildung und Ausbildungsreife, Mobilitätsherausforderungen (insb. in ländlichen Räumen), ein fehlendes Verständnis für den deutschen Ausbildungs- und Arbeitsmarkt und fehlende Geduld, sowie eine zunehmend restriktivere und uneinheitlichere Auslegung von Integrationsgesetzen und der 3+2-Regelung.
- ▶ Für viele dieser an sich nicht beeinflussbaren Faktoren haben Willkommenslotsen wirkungsvolle Handlungsstrategien entwickelt und gehen konstruktiv und lösungsorientiert mit den auftauchenden Herausforderungen um.
- ▶ Der Fachkräftemangel, aber auch (drohende) Misserfolge bei der bisherigen Integration von Geflüchteten und bisherige Erfolge der Arbeit der Willkommenslotsen, motivieren die Unternehmen zunehmend, die Beratung und Unterstützung durch Willkommenslotsen in Anspruch zu nehmen.
- ▶ Eine unbürokratische und kompetente Beratung aus einer Hand, eine passgenaue Besetzung von Stellen unter Berücksichtigung der individuellen Situation der Geflüchteten und der Bedarfe der Unternehmen sowie eine längerfristige Begleitung der Unternehmen sind maßgebliche Erfolgsfaktoren für eine hohe Wirksamkeit der Arbeit der Willkommenslotsen.

**Das Programm weist eine angemessene Vollzugs- und Maßnahmenwirtschaftlichkeit auf.**

- ▶ Das Programm weist eine angemessene Vollzugswirtschaftlichkeit auf. Die Steuerungs- und Verwaltungskosten und die Kosten für die fachlich-inhaltliche Programmbegleitung liegen mit 6,6 Prozent bzw. 3,1 Prozent im angemessenen Bereich. Das insgesamt geringe Fördervolumen, die neuartige sekundäre Zielgruppe (Geflüchtete), die insgesamt hohe Beratungsqualität und die effektive Risikominimierung rechtfertigen die Kosten aus Sicht der Evaluation. Die Umsetzungsstrukturen und -prozesse sind weitgehend effizient, die Zusammenarbeit zwischen BAFA und ZDH funktioniert reibungslos. Sowohl die Willkommenslotsen als auch die Unternehmen schätzen den administrativen Aufwand im Verhältnis zum Nutzen als angemessen ein. Durch den Wegfall der KMU- und De-minimis-Erklärung im Oktober 2017 wurden die Unternehmen spürbar entlastet.



- ▶ Aufgrund der bestehenden Dokumentations- und Nachweispflichten sowie Umsetzungsstrukturen sind die Risiken bei den Zuwendungsempfängern hinsichtlich Betrug, Zweckentfremdung und Erreichung der Programmziele gering. Darüber hinaus bestehen bei der Zielgruppe der Unternehmen geringe Betrugsrisiken.
- ▶ Unter Berücksichtigung der sehr guten Zielerreichung, der hohen Wirksamkeit und der guten Ergänzung zu anderen Regel- und Unterstützungsstrukturen ist aus Sicht der Evaluation außerdem eine hohe Maßnahmenwirtschaftlichkeit gegeben. Die öffentlichen Aufwendungen von 2.352,37 Euro pro nachhaltiger Integration in Ausbildung oder Arbeit begünstigen einen zielgerichteten Einsatz weiterer Fördermittel (z.B. für Einstiegsqualifizierungen und andere Regelinstrumente) und lösen nicht zuletzt private Investitionen und Anstrengungen in die Integration von Geflüchteten aus. Die staatlichen Investitionen dürften sich gerade durch diese Konzentration und das passgenaue Matching langfristig durch einen entsprechenden Beitrag zur Fachkräftesicherung und zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen, die Einsparung von Sozialausgaben und die Erzielung von Steuer- und Sozialversicherungseinnahmen amortisieren.

### **Die Relevanz des Förderprogramms bleibt in den kommenden Jahren weiterhin hoch.**

- ▶ Die Nachfrage der Unternehmen nach (zukünftigen) Fachkräften befindet sich auf einem konstant hohen Niveau, sowohl hinsichtlich Arbeits- als auch Ausbildungsstellen.
- ▶ Die Anzahl der Geflüchteten, die erwerbsfähig sind und auf den Arbeitsmarkt drängen, ist trotz abnehmender Zuwanderungszahlen weiterhin hoch. Ein wichtiger Grund hierfür ist, dass sich ein Großteil der erwerbsfähigen Geflüchteten derzeit noch in Sprachkursen und arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen befindet.
- ▶ Es ist ein Marktversagen hinsichtlich des Ausgleichs zwischen Fachkräftenachfrage und -angebot, insbesondere in Bezug auf die Gruppe der Geflüchteten erkennbar. Erschwert wird ein Matching auf dem freien Arbeitsmarkt u.a. durch Qualifizierungs-, Sprach- und Bildungsdefizite bei Geflüchteten sowie durch den entstehenden administrativen Aufwand für Unternehmen, die mit der Beschäftigung von Geflüchteten einhergehen. Nicht zuletzt gibt es auf beiden Seiten Unsicherheiten und Informationsdefizite.
- ▶ Aufgrund der im Rahmen der Wirkungsanalyse identifizierten Wirksamkeit der Beratung und Unterstützung durch die Willkommenslotsen besteht zumindest mittelfristig aus Sicht der Evaluation weiterhin eine hohe Relevanz für das Förderprogramm „Willkommenslotsen“, da es die Bemühungen der Agenturen für Arbeit und anderer Akteure sinnvoll ergänzt und die Anzahl der Beschäftigungsmöglichkeiten für Geflüchtete sowie die Anzahl der passgenauen Vermittlungen und erfolgreichen Integrationsprozesse erweitern kann. Das Förderprogramm „Willkommenslotsen“ greift genau in jenen Bereichen, in denen der Markt auf staatliche Unterstützung angewiesen ist – es fungiert als notwendige Unterstützungsinstanz für Unternehmen v.a. hinsichtlich Integrationsaspekten wie Sensibilisierung und Information, administrativem Aufwand, sowie Qualifizierung, Bildungsniveau und Sprachkenntnissen der Geflüchteten. Das Programm erreicht dabei auch Unternehmen, die durch andere Unterstützungsangebote (z.B. der Agentur für Arbeit) bislang nicht direkt erreicht werden.

## 7.2 Empfehlungen

Im Folgenden werden die zentralen Empfehlungen der Evaluation aufgelistet und begründet.

### 7.2.1 Empfehlungen zur Fortführung, Reichweite und konzeptionellen Ausrichtung des Programms

#### 1. Das erfolgreiche Programm sollte mindestens für zwei weitere Jahre fortgeführt werden. Um eine reibungslose Fortführung zu gewährleisten sollte hierfür die bisherige Richtlinie verlängert werden.

##### Begründung:

- ▶ Das Programm stellt sich als erfolgreich in Zielerreichung und Wirksamkeit sowie als wirtschaftlich dar.
- ▶ Der Fachkräftemangel ist weiterhin hoch, die Anzahl der Geflüchteten mit ausreichenden Sprachkenntnissen, die dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, dürfte weiterhin hoch bleiben.
- ▶ Durch die Fortführung können weitere Unternehmen
  - für die Beschäftigung Geflüchteter aufgeschlossen,
  - über rechtliche Rahmenbedingungen und Unterstützungsmöglichkeiten informiert,
  - beim passgenauen Matching sowie
  - bei der Verstetigung der vielen bislang in Praktika und Einstiegsqualifizierungen beschäftigten Geflüchteten unterstützt werden.
- ▶ Die Fortführung dürfte außerdem zur Sicherung der Nachhaltigkeit der bisherigen Ausbildungs- und Arbeitsverhältnisse beitragen.

#### 2. Auf Programmebene sollte eine Ausweitung des Programms auf weitere Branchen und Regionen aktiv unterstützt werden.

##### **Dazu sollten kurzfristig**

- i. **die Dachverbände der Trägerorganisationen noch enger in das Programm eingebunden werden (z.B. über eine Steuerungsgruppe);**
- ii. **potenzielle Träger in den Branchen und Regionen, die bislang noch nicht am Programm partizipieren, bereits vor einem neuen Förderaufruf aktiv angesprochen und zur Antragstellung ermutigt und beraten werden.**

**Mittelfristig sollte geprüft werden, ob eine Ausweitung der Angebote auf die Branche Gesundheit und Soziales möglich ist, und welche Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen, um diese Ausweitung zu erreichen.**

##### Begründung:

- ▶ Das Programm deckt die Bundesrepublik zwar in großen Teilen ab und es werden überwiegend Branchen angesprochen, die stark vom Fachkräftemangel betroffen sind. Gleichzeitig werden noch nicht in allen Regionen alle relevanten Branchen angesprochen; auch der stark vom Fachkräftemangel betroffene Bereich Gesundheit und Soziales wird bislang kaum erreicht.

**3. Längerfristige punktuelle Beratungen und Unterstützungsleistungen von Unternehmen sollten explizit in der Tätigkeitsbeschreibung der Willkommenslotsen verankert werden. Dabei muss der Vorrang anderer bestehender Unterstützungsinstrumente gelten – sofern diese in der Region zur Verfügung stehen.**

Begründung:

- ▶ Die längerfristige Ansprechbarkeit der Willkommenslotsen ist einer der zentralen Alleinstellungsmerkmale und Erfolgsfaktoren des Programms und trägt zur Nachhaltigkeit bei.
- ▶ Bereits jetzt schätzen die Unternehmen, dass sie in den Willkommenslotsen kompetente, einheitliche Anlaufstellen für Fragestellungen haben, die (lange) nach der Vermittlung auftreten.
- ▶ Die Bedeutung dieses Aspekts dürfte mit der wachsenden Besetzung von Ausbildungsplätzen immer größer werden, da auch die Ansprüche an die Geflüchteten in Betrieb und Berufsschule und damit die Risiken für Hürden und Herausforderungen im betrieblichen Integrationsprozess steigen.

**4. Für den anstehenden Förderzeitraum sollten die Zielwerte etwas ambitionierter gesetzt werden, insbesondere die Zielwerte für die Anzahl der individuell beratenen Unternehmen und die Zielwerte für die nachhaltigen Integrationen.**

**Die Evaluation hält einen Zielwert von 35-40 individuell beratenen Unternehmen pro Willkommenslotse und Jahr und einen Zielwert von 30-35 Integrationen, davon 18-20 nachhaltige Integrationen pro Willkommenslotse und Jahr für das Jahr 2019 auf Programmebene für angemessen.**

Begründung:

- ▶ Die bisherigen Zielwerte sowohl hinsichtlich der beratenen Unternehmen als auch der vermittelten Geflüchteten werden deutlich übertroffen.
- ▶ Es zeigt sich, dass die Beratung der Willkommenslotsen Unternehmen dazu motiviert, Geflüchtete einzustellen; erste erfolgreiche Matchingprozesse und die Unterstützung durch die Willkommenslotsen ermutigen die Unternehmen zur Beschäftigung weiterer Geflüchteter und zur Verstetigung der Arbeitsverhältnisse.
- ▶ Gerade die Messung von nachhaltigen Integrationen und entsprechende Zielsetzungen motivieren Willkommenslotsen dazu, längerfristige Integrationsprozesse aktiv zu begleiten und unterstützen damit die Nachhaltigkeit des Programms.
- ▶ Eine zu starke Erhöhung der Zielwerte könnte sich dagegen negativ auf die Qualität und die Nachhaltigkeit der Beratung und Unterstützung auswirken. Zudem muss in der Steuerung berücksichtigt werden, dass die Zielerreichung der einzelnen Willkommenslotsen von der Größe der betreuten Region und weiteren regionalen Merkmalen abhängt.

**5. Der abstrakte Begriff der „Willkommenskultur“ sollte nach Möglichkeit durch „erfolgreiche betriebliche Integration“ ersetzt und für den Beratungsalltag mit konkreten Dimensionen unteretzt werden.**

Begründung:

- ▶ Gerade Klein- und Kleinstunternehmen können mit dem abstrakten Begriff der „Willkommenskultur“ wenig anfangen; der Begriff taugt im Alltag der Willkommenslotsen daher kaum zur Beratung der Zielgruppe und zur individuellen Mehrwertübersetzung.
- ▶ Vielmehr liegt das gemeinsame Interesse aller Beteiligten in der betrieblichen Integration von Geflüchteten. Den Unternehmen potenzielle Herausforderungen hierfür aufzuzeigen und konkrete, proaktive Ideen und einfach umzusetzenden Beispiele guter Praxis an die Hand zu geben, dürfte in den kommenden Jahren von hoher Bedeutung sein.
- ▶ Die Evaluierung hat gezeigt, dass die Information über Beispiele guter Praxis für die betriebliche Integration einen positiven Effekt auf die Einstellung von Leitung und Mitarbeitern haben kann und dass dies mittelbar auch auf das weitere Umfeld abstrahlt und in diesem Sinne die Willkommenskultur vor Ort stärkt.

## 7.2.2 Empfehlungen zur weiteren Steuerung, Implementierung und Umsetzung

### 1. Der Bewilligungszeitraum sollte auf regelmäßig mindestens zwei Jahre ausgedehnt werden.

#### Begründung:

- ▶ Der teilweise einjährige Bewilligungszeitraum führt zu einem erhöhten Verwaltungsaufwand für die Antragstellung, Antragsprüfung und Bewilligung.
- ▶ Zudem verringert ein zu kurzer Bewilligungszeitraum die Planungssicherheit der Träger und der Willkommenslotsen und erhöht damit die Personalfuktuation.

### 2. Die Dokumentation der Tätigkeiten und Erfolge der Willkommenslotsen über die Datenbank könnte noch weiter verbessert und vereinfacht werden.

- i. **Inhaltlich müssten die in den Statistikbögen abgefragten Informationen noch genauer definiert werden, um eine noch einheitlichere Eingabe zu gewährleisten. Stärkere Bezüge in den Sachberichten zu den Statistiken wären aus Sicht der Evaluation wünschenswert.**
- ii. **Prozessual könnte die Häufigkeit der Einreichung insbesondere von Sachberichten reduziert werden. Aus Sicht der Evaluation wäre eine jährliche Einreichung von Sachberichten ausreichend und würde den Aufwand auf allen Seiten etwas reduzieren.**
- iii. **Technisch könnten die Anzahl der Schnittstellen reduziert, die Verknüpfbarkeit von Datenquellen erhöht und die Auswertungsmöglichkeiten verbessert werden.**

#### Begründung:

- ▶ Sowohl Willkommenslotsen als auch die Evaluatoren halten die Fragen und Antwortmöglichkeiten in den Statistikbögen zum Teil für nicht eindeutig; sie können leicht unterschiedlich interpretiert werden.
- ▶ Nachdem anfänglich aufgrund der neuen Förderung und der neuen sekundären Zielgruppe der Geflüchteten eine halbjährliche Einreichung von Sachberichten angemessen war, könnte es zukünftig ausreichen, Sachberichte einmal jährlich abzufordern.
- ▶ Die Willkommenslotsen empfinden die technischen Prozesse zur Einreichung der Statistikbögen als ineffizient; aus Sicht der Evaluation ist eine integriertere Lösung für die Datenerfassung, -übertragung und -auswertung möglich, die den Aufwand bei allen Beteiligten signifikant reduziert und die Nutzbarkeit der Information für Programmsteuerung und Evaluation deutlich erhöht.
- ▶ Eine solche Investition dürfte sich insbesondere dann lohnen, wenn das Programm noch länger fortgeführt wird.

### 3. Die fachlich-inhaltlichen Begleitstrukturen sollten fortgeführt und systematisch weiterentwickelt werden. Ausgebaut werden sollte insbesondere die Rolle der fachlich-inhaltlichen Begleitung insbesondere hinsichtlich der Initiierung und Begleitung regionaler und branchenbezogener Austauschformate und der Mitwirkung an der Jahresveranstaltung.

#### Begründung:

- ▶ Die Angebote der fachlich-inhaltlichen Begleitung tragen aus Sicht der Evaluation in hohem Maße zu der sehr guten Beratungsqualität bei und werden von den Willkommenslotsen sehr positiv bewertet. Die Nutzung der Schulungsangebote trägt zu einer hohen Fortbildungsintensität der Willkommenslotsen bei.
- ▶ Die Willkommenslotsen sind oftmals Einzelkämpfer und wünschen sich neben dezentralen, flexiblen inhaltlichen Weiterbildungsangeboten (z.B. Möglichkeiten des Austauschs im Internet, Webinare) auch Möglichkeiten des persönlichen Austauschs bei gleichzeitig möglichst geringem Reiseaufwand.

- ▶ Die fachlich-inhaltliche Begleitung setzt regionale Austauschformate bereits seit Anfang 2018 mit guten Rückmeldungen um; auch ihre Rolle auf der Jahresveranstaltung ist im Jahr 2018 bereits größer geworden.

#### **4. Mittelfristig könnte der Wissenstransfer und Online-Erfahrungsaustausch noch weiter verbessert werden indem**

- i. **Beispiele guter Praxis noch schneller systematisiert und verbreitet werden (z.B. Versenden der Vorlagen für die Beschreibung von Beispielen guter Praxis mit dem Sachbericht) sowie**
- ii. **eine zentrale, mobil erreichbare Plattform etabliert wird, in welcher sowohl die Beispiele guter Praxis gut strukturiert abliegen als auch ein direkter, idealerweise durch die fachlich-inhaltliche Begleitung moderierter, Austausch zwischen den Willkommenslotsen möglich wird.**

##### Begründung:

- ▶ Die Willkommenslotsen sind oftmals Einzelkämpfer und es hat sich gezeigt, dass an vielen Stellen Beispiele guter Praxis und gute Handlungsstrategien entwickelt werden, die jedoch noch nicht schnell genug transferiert werden.
- ▶ Derzeit existieren getrennte Plattformen für den Download von Informationen u.a. zu Beispielen guter Praxis, für den Austausch gemeinsam mit den Beratern der Passgenauen Besetzung auf [www.ueberaus.de](http://www.ueberaus.de) sowie individuelle regionale digitale Austauschlösungen.

#### **5. Die Zusammenarbeit und Arbeitsteilung mit Agenturen für Arbeit und Jobcentern, aber auch anderen Akteuren vor Ort sollte noch systematischer erfolgen**

- i. **Dazu sollten von Programmseite her explizite Absprachen mit der Bundesagentur für Arbeit, den mit angrenzenden Programmen aktiven Bundesressorts (insb. BMAS, BMBF) und den Ländern mit entsprechenden Landesprogrammen zur wünschenswerten Arbeitsteilung getroffen werden.**
- ii. **Es sollte gegenüber den Willkommenslotsen klargestellt werden, dass Vermittlungen auch dann als Erfolg gezählt werden, wenn die Willkommenslotsen im Rahmen einer abgesprochenen Arbeitsteilung vor Ort beispielsweise die Praktikums- und Ausbildungsplätze akquirieren, die Vermittlung dann jedoch durch andere Akteure erfolgt – sofern die Willkommenslotsen einen Beitrag im Sinne der Passgenauigkeit und Nachhaltigkeit der Vermittlung geleistet haben bzw. leisten.**
- iii. **Die Willkommenslotsen sollten ermutigt werden, über Absprachen im Einzelfall hinaus eine möglichst verbindliche Arbeitsteilung mit anderen relevanten Akteuren vor Ort zu etablieren. Die Abforderung entsprechender Erläuterungen im Antrag und ggf. in den Sachberichten sowie ein Beratungsangebot hierzu im Antragsprozess könnte einen Beitrag in diesem Sinne leisten.**

##### Begründung:

- ▶ Die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren vor Ort spielt eine wichtige Rolle für den Erfolg der Arbeit der Willkommenslotsen.
- ▶ Sie arbeiten hierfür mit Agenturen für Arbeit, Jobcentern, kammerinternen Akteuren und Projekten, Ausländerbehörden, Berufsschulen und Integrationskursträgern sowie mit Akteuren der Flüchtlingshilfe intensiv und regelmäßig zusammen.
- ▶ Feste, verbindliche und fallübergreifende Absprachen finden allerdings noch zu selten statt. Gleichzeitig kommt es bislang vereinzelt zu Konkurrenzkämpfen um Vermittlungen.

## VERWENDETE LITERATUR UND STATISTIKEN

**BAFA (2014):** Evaluation der Energiesparberatung vor Ort – Endbericht.

**BIBB (2012):** Betriebliche Ausbildung als Strategie gegen Fachkräftemangel in neuen Dienstleistungsbereichen. Verfügbar unter: <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/bwp/show/656> [Letzter Zugriff: 15.03.2018].

**BIBB (2017):** Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2017. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Verfügbar unter: [https://www.bibb.de/dokumente/pdf/bibb\\_datensreport\\_2017.pdf](https://www.bibb.de/dokumente/pdf/bibb_datensreport_2017.pdf) [Letzter Zugriff: 16.03.2018].

**BMBF (2018):** Berufsbildungsbericht 2018. Verfügbar unter: [https://www.bmbf.de/pub/Berufsbildungsbericht\\_2018.pdf](https://www.bmbf.de/pub/Berufsbildungsbericht_2018.pdf) [Letzter Zugriff: 04.10.2018].

**Brücker, Herbert, Rother, Nina, Schupp, Jürgen (Hrsg.) (2017):** IAB-BAMF-SOEP-Befragung von Geflüchteten 2016: Studiendesign, Feldergebnisse sowie Analysen zu schulischer wie beruflicher Qualifikation, Sprachkenntnissen sowie kognitiven Potenzialen. DIW Politikberatung kompakt 123.

**Bundesagentur für Arbeit (2017a):** Fachkräftepassanalyse. Blickpunkt Arbeitsmarkt. Verfügbar unter: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf-Stellen/Fachkraefte/BA-FK-Engpassanalyse-2017-12.pdf> [Letzter Zugriff: 07.05.2018].

**Bundesagentur für Arbeit (2017b):** Bewerber und Berufsausbildungsstellen; Deutschland, West/Ost, Länder und Kreise (Zeitreihe Monatszahlen ab März 2009). Verfügbar unter: [https://statistik.arbeitsagentur.de/nn\\_32650/SiteGlobals/Forms/Rubrikensuche/Rubrikensuche\\_Form.html?view=processForm&resourceId=210368&input\\_=&pageLocale=de&topid=267660&year\\_month=aktuell&year\\_month.GROUP=1&search=Suchen](https://statistik.arbeitsagentur.de/nn_32650/SiteGlobals/Forms/Rubrikensuche/Rubrikensuche_Form.html?view=processForm&resourceId=210368&input_=&pageLocale=de&topid=267660&year_month=aktuell&year_month.GROUP=1&search=Suchen) [Letzter Zugriff: 10.05.2018].

**Bundesagentur für Arbeit (2017c):** Gemeldete Arbeitsstellen (Monatszahlen). Dezember 2017. Verfügbar unter: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201712/iiiia4/gem-stellen/gem-stellen-d-0-201712-pdf.pdf> [Letzter Zugriff: 10.05.2018].

**Bundesagentur für Arbeit (2018a):** Der BA-X im April 2018. Verfügbar unter: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201804/arbeitsmarktberichte/bax-ba-x/ba-x-d-0-201804-pdf.pdf> [Letzter Zugriff: 08.05.2018].

**Bundesagentur für Arbeit (2018b):** Migrations-Monitor Arbeitsmarkt: Personen im Kontext von Fluchtmigration. Verfügbar unter: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Service/Fluchtmigration/Migrationsmonitor-Arbeitsmarkt-Nav.html> [Letzter Zugriff: 09.05.2018].

**Bundesagentur für Arbeit (2018c):** Fluchtmigration: Arbeitsmarkt kompakt | April 2018. Verfügbar unter: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Statistische-Analysen/Statistische-Sonderberichte/Generische-Publikationen/Fluchtmigration.pdf> [Letzter Zugriff: 09.05.2018].

**Bundesagentur für Arbeit (2018d):** Tabelle der Engpassberufe. Verfügbar unter: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Footer/Top-Produkte/Fachkraefteengpassanalyse-Nav.html> [Letzter Zugriff: 09.05.2018].

**Bundesamt für Migration und Flüchtlinge [BAMF] (2017):** Aktuelle Zahlen zu Asyl. Ausgabe: Dezember 2016. Verfügbar unter: [http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Downloads/Infothek/Statistik/Asyl/aktuelle-zahlen-zu-asyl-dezember-2016.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Downloads/Infothek/Statistik/Asyl/aktuelle-zahlen-zu-asyl-dezember-2016.pdf?__blob=publicationFile) [Letzter Zugriff: 21.05.2018].

**Bundesamt für Migration und Flüchtlinge [BAMF] (2018a):** Aktuelle Zahlen zu Asyl. Ausgabe: Dezember 2017. Verfügbar unter: [http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Downloads/Infothek/Statistik/Asyl/aktuelle-zahlen-zu-asyl-dezember-2017.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Downloads/Infothek/Statistik/Asyl/aktuelle-zahlen-zu-asyl-dezember-2017.pdf?__blob=publicationFile) [Letzter Zugriff: 21.05.2018].

**Bundesamt für Migration und Flüchtlinge [BAMF] (2018b):** Aktuelle Zahlen zu Asyl. Ausgabe: März 2018. Verfügbar unter: [http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Downloads/Infothek/Statistik/Asyl/aktuelle-zahlen-zu-asyl-maerz-2018.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Downloads/Infothek/Statistik/Asyl/aktuelle-zahlen-zu-asyl-maerz-2018.pdf?__blob=publicationFile) [Letzter Zugriff: 08.05.2018].

**Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat [BMI] (2018):** Pressemitteilung 12. April 2018. Verfügbar unter: [https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/pressemitteilungen/DE/2018/04/asylantraege-maerz-2018.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/pressemitteilungen/DE/2018/04/asylantraege-maerz-2018.pdf?__blob=publicationFile&v=3) [Letzter Zugriff: 08.05.2018].

**Bundesministerium für Wirtschaft und Energie [BMWi] (2017):** Ausweitung des Förderprogramms „Willkommenslotsen“ auf Großunternehmen - Antragstellung bis Ende Oktober möglich. Pressemitteilung 21.09.2017. Verfügbar unter: <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Pressemitteilungen/2017/20170921-ausweitung-foerderprogramm-willkommenslotsen-auf-grossunternehmen.html> [Letzter Zugriff: 12.06.2018].

**Chen, H. und Rossi, P. (1983):** Evaluating with Sense: The Theory-Driven Approach. *Evaluation Review* 7(3), S. 283-302.

**dena (2016):** Evaluation des Förderprogramms „Investitionszuschüsse zum Einsatz hocheffizienter Querschnittstechnologien im Mittelstand“. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie. Verfügbar unter: [https://shop.dena.de/fileadmin/denashop/media/Downloads\\_Dateien/esd/9186\\_Evaluation\\_des\\_Foerderprogramms\\_Investitionszuschuesse\\_fuer\\_den\\_Einsatz.pdf](https://shop.dena.de/fileadmin/denashop/media/Downloads_Dateien/esd/9186_Evaluation_des_Foerderprogramms_Investitionszuschuesse_fuer_den_Einsatz.pdf) [Letzter Zugriff: 04.10.2018].

**Denzin, Norman K. (1970):** The research act. New York: McGraw Hill.

**Destatis (2017):** Leitfaden zur Ermittlung und Darstellung des Erfüllungsaufwands in Regelungsvorhaben der Bundesregierung. Im Auftrag der Bundesregierung.

**Destatis (2018):** Unternehmen und sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Beschäftigtenrößenklassen 2016. Verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/Unternehmensregister/Tabellen/UnternehmenBeschaeftigtengroessenklassenWZ08.html> [Letzter Zugriff: 08.05.2018].

**Durlak, Joseph und Emily DuPre (2008):** Implementation Matters: A Review of Research on the Influence of Implementation on Program Outcomes and the Factors Affecting Implementation. *American Journal of Community Psychology* 41 (2008), S. 327-350.

**Funnell, Sue und Rogers, Patricia (2011):** Purposeful Program Theory. Effective Use of Theories of Change and Logic Models. San Francisco: John Wiley & Sons.

**Gottschalk, Sandra et al. (2016):** Evaluation des Förderprogramms "INVEST - Zuschuss für Wagniskapital". ZEW-Gutachten und Forschungsberichte, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), Mannheim. Verfügbar unter: [http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/Evaluation\\_INVEST\\_20160616.pdf](http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/Evaluation_INVEST_20160616.pdf) [Letzter Zugriff: 04.10.2018].

**Groll, Tina (2018):** Spahn will Tarifvertrag für alle Pflegekräfte. ZEIT Online. Verfügbar unter: <https://www.zeit.de/politik/deutschland/2018-05/pflege-jens-spahn-tarife-verbindlichkeit-2019> [Letzter Zugriff: 11.05.2018].

**Hjern, Benny und David Porter (1981):** Implementation Structures: A New Unit of Administrative Analysis. *Organization Studies* 2 (1981), S. 211-227.

**Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung [IAB] (2017a):** Zur Integration von Flüchtlingen. IAB-Kurzbericht 23/2017. Verfügbar unter: <http://doku.iab.de/stellungnahme/2017/sn0617.pdf> [Letzter Zugriff: 11.06.2018].

**Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung [IAB] (2017a):** Hemmnisse abbauen und Potenziale nutzen. Verfügbar unter: <http://doku.iab.de/kurzber/2017/kb2317.pdf> [Letzter Zugriff: 11.06.2018].

**Interval (2016):** Endbericht – Evaluierung des Markterschließungsprogramms für kleine und mittlere Unternehmen. Verfügbar unter: [https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/M-O/mep-abschlussbericht-lang.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/M-O/mep-abschlussbericht-lang.pdf?__blob=publicationFile&v=4) [letzter Zugriff: 04.10.2018].

**IREES und Fraunhofer ISI (2014):** Evaluation des Förderprogramms „Energieberatung im Mittelstand“, Schlussbericht. Im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie. Verfügbar unter: [https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Studien/evaluation-des-foerderprogramms-energieberatung-im-mittelstand.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Studien/evaluation-des-foerderprogramms-energieberatung-im-mittelstand.pdf?__blob=publicationFile&v=3) [Letzter Zugriff: 04.10.2018].

**Kienbaum (2015):** Endbericht – Evaluierung des Programms Förderung der Teilnahme junger innovativer Unternehmen an internationalen Leitmessen in Deutschland nach §7 BHO.

**Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung [KOFA] (2017):** Engagement von Unternehmen bei der Integration von Flüchtlingen - Erfahrungen, Hemmnisse und Anreize. Verfügbar unter: [https://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Studien/KOFA-Studie\\_Engagement\\_von\\_Unternehmen\\_bei\\_der\\_Integration\\_von\\_Fluechtlingen.pdf](https://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Studien/KOFA-Studie_Engagement_von_Unternehmen_bei_der_Integration_von_Fluechtlingen.pdf) [Letzter Zugriff: 11.05.2018].

**Mayne, John (2011):** Addressing cause and effect in simple and complex settings through contribution analysis, in: *R. Schwartz, K. Forss & M. Marra (eds.), Evaluating the complex: Attribution, contribution and beyond*. New York, NY: Transaction, S. 53-96.

**Popp, Sandra; Grebe, Tim; Becker, Carsten und Hans Dietrich (2012):** Weiterführung der Begleitforschung zur Einstiegsqualifizierung (EQ) im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Verfügbar unter: Abschlussbericht. [https://www.bildungsketten.de/intern/system/upload/Materialien/eq\\_abschlussbericht\\_maerz\\_2012.pdf](https://www.bildungsketten.de/intern/system/upload/Materialien/eq_abschlussbericht_maerz_2012.pdf) [Letzter Zugriff: 04.10.2018].

**PWC (2018):** Evaluierung des Auslandsmesseprogramms nach § 7 Abs. 2 BHO. Studie im Auftrag des Bundesamts für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle. Verfügbar unter: [https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/E/evaluierung-des-auslandsmesseprogramms.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=6](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/E/evaluierung-des-auslandsmesseprogramms.pdf?__blob=publicationFile&v=6) [Letzter Zugriff: 04.10.2018].

**Schoonenboom, Judith und R. Burke Johnson (2017):** How to Construct a Mixed Methods Research Design, in: Baur, Nina; Kelle, Udo und Udo Kuckartz (2017): *Mixed Methods*. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft 57. Wiesbaden: Springer VS, S. 107-132.

**vbw (2015):** Arbeitslandschaft 2040. Verfügbar unter: [https://www.prognos.com/uploads/tx\\_atwpubdb/20150521\\_Prognos\\_Arbeitslandschaft2040-final.pdf](https://www.prognos.com/uploads/tx_atwpubdb/20150521_Prognos_Arbeitslandschaft2040-final.pdf) [Letzter Zugriff: 08.05.2018].

**Weiss, Carol (1972):** *Evaluation Research: Methods of Assessing Program Effectiveness*. Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall.

**Yin, Robert K. (2000):** Rival Explanations as an Alternative to Reforms as “Experiments”, in: *Bickman, Leonard: Validity & Social Experimentation, Donald Campbell’s Legacy, Vol. 1*. Thousand Oaks: Sage.



## VERWENDETE STRATEGIE- UND PROGRAMM-DOKUMENTE

**Allianz für Aus- und Weiterbildung (o.J.):** Erklärung der Partner der Allianz für Aus- und Weiterbildung Gemeinsam für Perspektiven von Flüchtlingen. Online verfügbar unter: [https://www.aus-und-weiterbildungsallianz.de/AAW/Redaktion/DE/Downloads/gemeinsam-fuer-perspektiven-von-fluechtlingen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.aus-und-weiterbildungsallianz.de/AAW/Redaktion/DE/Downloads/gemeinsam-fuer-perspektiven-von-fluechtlingen.pdf?__blob=publicationFile&v=2) (abgerufen am 30. April 2018).

**Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (o.J.):** BMWi-Förderprogramm „Willkommenslotsen“ – Aufgabenbeschreibung.

**Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2015a):** Richtlinie zur Durchführung des Programms „Unterstützung von kleinen und mittleren Unternehmen bei der passgenauen Besetzung von Ausbildungsplätzen sowie bei der Integration von ausländischen Fachkräften“ vom 26. Januar 2015. Berlin: Bundesanzeiger vom 30.01.2015 (BAnz AT 30.01.2015 B1). Online verfügbar unter: <http://www.foerderdatenbank.de/Foerder-DB/Navigation/Foerderrecherche/suche.html?get=views;document&doc=9547> (abgerufen am 3. Mai 2018).

**Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2015b):** Wirtschaftlichkeitsuntersuchung nach § 7 BHO zur Erweiterung des Programms „Unterstützung von kleinen und mittleren Unternehmen bei der passgenauen Besetzung von Ausbildungsplätzen sowie bei der Integration von ausländischen Fachkräften“ um Willkommensberatung von KMU zum Thema „Flüchtlinge“.

**Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2017):** Richtlinie zur Unterstützung von Unternehmen bei der betrieblichen Integration von Flüchtlingen durch „Willkommenslotsen“ vom 8. September 2017. Berlin: Bundesanzeiger vom 28.09.2017 (BAnz AT 28.09.2017 B1). Online verfügbar unter: [https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet?page.navid=official\\_starttoofficial\\_view\\_publication&session.sessionid=c53e92c36d81c249e98d19a3e876b48a&fts\\_search\\_list.selected=d3fd99830575a61b&&fts\\_search\\_list.destHistoryId=97236&fundstelle=BAnz\\_AT\\_28.09.2017\\_B1](https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet?page.navid=official_starttoofficial_view_publication&session.sessionid=c53e92c36d81c249e98d19a3e876b48a&fts_search_list.selected=d3fd99830575a61b&&fts_search_list.destHistoryId=97236&fundstelle=BAnz_AT_28.09.2017_B1) (abgerufen am 30. April 2018).

# ANHANG

## INHALT

Anhang I	Statistikanhang	119
Anhang II	Fragebogen für Willkommenslotsen	185
Anhang III	Fragebogen für Unternehmen, die von Willkommenslotsen beraten wurden	216
Anhang IV	Fragebogen für Unternehmen, die weder von Willkommenslotsen, noch von Beratern der Passgenauen Besetzung beraten wurden	236

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1:	Deskriptive Statistiken Datensatz (a)	120
Tabelle 2:	Deskriptive Statistiken Datensatz (a)+(b)	124
Tabelle 3:	Mittelwertvergleiche, Regressions- und Matchinganalysen „Wir sind besser über die rechtlichen Rahmenbedingungen, Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten für die Beschäftigung Geflüchteter informiert“	128
Tabelle 4:	Regressionsanalyse „Wir sind besser über die rechtlichen Rahmenbedingungen, Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten für die Beschäftigung Geflüchteter informiert“	131
Tabelle 5:	Regressionsanalyse „Die Unterstützung durch die Willkommenslotsen führt zu einer administrativen Entlastung der Unternehmen“ (ohne Beratungs- und Unterstützungsinhalte)	134
Tabelle 6:	Regressionsanalyse „Die Unterstützung durch die Willkommenslotsen führt zu einer administrativen Entlastung der Unternehmen“ (mit Beratungs- und Unterstützungsinhalten)	137
Tabelle 7:	Logistische Regressionsanalyse „Wir haben Beratung zu rechtlichen Rahmenbedingungen für die Beschäftigung Geflüchteter sowie über den damit verbundenen verwaltungstechnischen Aufwand erhalten“	140
Tabelle 8:	Logistische Regressionsanalyse „Wir haben Unterstützung bei der Durchführung von Auswahl- und Bewerbungsgesprächen erhalten“	142
Tabelle 9:	Mittelwertvergleiche, Regressions- und Matchinganalysen „Unsere Bereitschaft, Geflüchtete einzustellen, ist gestiegen“	144
Tabelle 10:	Regressionsanalyse „Unsere Bereitschaft, Geflüchtete einzustellen, ist gestiegen“	147
Tabelle 11:	Bivariate und multivariate logistische Regressions- und Matchinganalysen - Einstellung von Geflüchteten in Hospitationen bzw. Praktika	150
Tabelle 12:	Bivariate und multivariate logistische Regressions- und Matchinganalysen - Einstellung von Geflüchteten in Einstiegsqualifizierungen	153
Tabelle 13:	Bivariate und multivariate logistische Regressions- und Matchinganalysen - Einstellung von Geflüchteten in Ausbildung	156
Tabelle 14:	Bivariate und multivariate logistische Regressions- und Matchinganalysen - Einstellung von Geflüchteten in Hospitationen bzw. Praktika, Einstiegsqualifizierungen oder Ausbildung	159
Tabelle 15:	Mittelwertvergleiche, Regressions- und Matchinganalysen „Wir haben auf Leitungsebene Vorbehalte gegenüber der Beschäftigung Geflüchteter abgebaut“	162
Tabelle 16:	Mittelwertvergleiche, Regressions- und Matchinganalysen „Auf Mitarbeitererebene wurden Vorbehalte gegenüber der Zusammenarbeit mit Geflüchteten abgebaut“	165
Tabelle 17:	Regressionsanalyse „Wir haben auf Leitungsebene Vorbehalte gegenüber der Beschäftigung Geflüchteter abgebaut“	168
Tabelle 18:	Regressionsanalyse „Auf Mitarbeitererebene wurden Vorbehalte gegenüber der Zusammenarbeit mit Geflüchteten abgebaut“	171

Tabelle 19:	Mittelwertvergleiche, Regressions- und Matchinganalysen „Die Willkommenskultur für Geflüchtete in unserem Unternehmen hat sich verbessert“	174
Tabelle 20:	Bivariate und multivariate logistische Regressions- und Matchinganalysen - Es gibt im Unternehmen aktuell Maßnahmen, welche darauf aus-gerichtet sind, ausländische Arbeitskräfte zu integrieren, oder solche Maßnahmen sind geplant	177
Tabelle 21:	Mittelwertvergleiche, Regressions- und Matchinganalysen - Anteil aus Hospitationen bzw. Praktika in Ausbildung bzw. auf reguläre Arbeitsplätze übernommener Geflüchteter	180
Tabelle 22:	Mittelwertvergleiche, Regressions- und Matchinganalysen - Anteil aus Einstiegsqualifizierung in Ausbildung bzw. auf reguläre Arbeitsplätze übernommener Geflüchteter	183

# **ANHANG I**

## **Statistikanhang**

## Beschreibung

Dieser Anhang beinhaltet ergänzende deskriptive und inferenzstatistische Berechnungen insbesondere zu den in Kapitel 4.3 des Berichts herangezogenen Evaluationsergebnissen über die Wirksamkeit der Förderung.

Diesen Ergebnissen liegen zwei unterschiedliche Befragungsdatensätze zu Grunde:

- (a) Onlinebefragung der von Willkommenslotsen beratenen Unternehmen (n=281) sowie
- (b) Onlinebefragung der weder von Willkommenslotsen, noch von Beraterinnen und Beratern der Passgenauen Besetzung beratenen Unternehmen (n=185).

Für die multivariaten Analysen wurde zum einen der Datensatz (a) und zum anderen ein zusammengesetzter Datensatz aus (a) und (b) verwendet, der insgesamt 456 Fälle umfasst. Dabei wurden zehn Fälle ausgeschlossen, da diese Unternehmen keine Angaben zu wesentlichen abhängigen Variablen gemacht haben. Im Folgenden werden zunächst deskriptive Statistiken zu den für die multivariate Analyse relevanten Variablen der beiden Datensätze (a) sowie (a)+(b) berichtet. Im Anschluss finden sich dann Ergebnistabellen zu den weiteren bivariaten und multivariaten Analysen.

**Tabelle 1: Deskriptive Statistiken Datensatz (a)**

Datensatz (a)	Deskriptive Statistiken				
	n	Min.	Max.	Mittelwert	Standardabweichung
Im Vergleich zum Anfang des Jahres 2016: "Wir sind besser über die rechtlichen Rahmenbedingungen, Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten für die Beschäftigung Geflüchteter informiert"	270	1	5	3,24	1,330
Im Vergleich zum Anfang des Jahres 2016: "Unsere Bereitschaft, Geflüchtete einzustellen, ist gestiegen"	269	1	5	2,97	1,290
Im Vergleich zum Anfang des Jahres 2016: "Wir haben auf Leitungsebene Vorbehalte gegenüber der Beschäftigung Geflüchteter abgebaut"	250	1	5	3,04	1,297
Im Vergleich zum Anfang des Jahres 2016: "Auf Mitarbeiterebene wurden Vorbehalte gegenüber der Zusammenarbeit mit Geflüchteten abgebaut"	252	1	5	2,99	1,242
Im Vergleich zum Anfang des Jahres 2016: "Die Willkommenskultur für Geflüchtete in unserem Unternehmen hat sich verbessert"	252	1	5	3,00	1,303
Information und Beratung: "Wir haben Beratung zur Entwicklung oder zum Ausbau unseres Personalmarketings erhalten"	281	0	1	0,04	0,194
Information und Beratung: "Wir haben Hinweise auf Möglichkeiten zur Beschäftigung Geflüchteter erhalten"	281	0	1	0,79	0,411

Datensatz (a)	Deskriptive Statistiken				
Variable	n	Min.	Max.	Mittelwert	Standardabweichung
Information und Beratung: "Wir haben Hinweise auf Möglichkeiten der (Weiter-)Qualifizierung Geflüchteter erhalten"	281	0	1	0,44	0,497
Information und Beratung: "Wir haben Hinweise auf Fördermöglichkeiten für die (Weiter-)Qualifizierung Geflüchteter erhalten"	281	0	1	0,51	0,501
Information und Beratung: "Wir haben Beratung zu rechtlichen Rahmenbedingungen für die Beschäftigung Geflüchteter sowie über den damit verbundenen verwaltungstechnischen Aufwand erhalten"	281	0	1	0,56	0,498
Information und Beratung: "Wir haben Beratung zum Thema Willkommenskultur im Unternehmen erhalten"	281	0	1	0,21	0,405
Information und Beratung: "Wir wurden über Möglichkeiten / Good-Practice Beispiele einer erfolgreichen betrieblichen Integration Geflüchteter informiert"	281	0	1	0,20	0,400
Information und Beratung: "Wir haben Beratung zu sozialpädagogischen und / oder finanziellen Unterstützungsleistungen erhalten"	281	0	1	0,24	0,429
Information und Beratung: "Wir haben Beratung zur Entwicklung oder zum Ausbau der betrieblichen Personalentwicklung erhalten"	281	0	1	0,05	0,210
Information und Beratung: "Wir wurden zu weiteren Maßnahmen der Fachkräftegewinnung beraten"	281	0	1	0,02	0,145
Unterstützung: "Wir haben Unterstützung bei der Erstellung von Anforderungsprofilen für die Einstellung Geflüchteter erhalten"	281	0	1	0,10	0,305
Unterstützung: "Wir haben Unterstützung bei der Suche nach potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern unter den Geflüchteten erhalten"	281	0	1	0,32	0,469
Unterstützung: "Wir haben Unterstützung bei der Durchführung von Auswahl- und Bewerbungsgesprächen erhalten"	281	0	1	0,23	0,420
Unterstützung: "Die Willkommenslotsin / der"	281	0	1	0,31	0,463

Datensatz (a)	Deskriptive Statistiken				
Variable	n	Min.	Max.	Mittelwert	Standard- abweichung
Willkommenslotse hat eine Vorauswahl von Bewerberinnen und Bewerbern für uns getroffen"					
Unterstützung: "Die Willkommenslotsin / der Willkommenslotse hat uns gezielte Vorschläge für geeignete Bewerberinnen und Bewerber unterbreitet"	281	0	1	0,41	0,493
Unterstützung: "Die Willkommenslotsin / der Willkommenslotse hat uns bei Formalitäten bis zum Vertragsschluss unterstützt"	281	0	1	0,47	0,500
Unterstützung: "Die Willkommenslotsin / der Willkommenslotse hat uns bei der Suche nach weitergehender Betreuung der vermittelten Geflüchteten unterstützt"	281	0	1	0,27	0,445
Unterstützung: "Die Willkommenslotsin / der Willkommenslotse hat uns bei der Sensibilisierung des Ausbildungsumfeldes unterstützt (z.B. durch Workshops mit der Belegschaft)"	281	0	1	0,04	0,186
Bewertung der Willkommenslotsen: "Die Unterstützung durch die Willkommenslotsen führt zu einer administrativen Entlastung der Unternehmen"	281	1	5	3,52	1,225
Nutzen der Beratung / Unterstützung: "...dass wir uns überhaupt mit der Frage der Beschäftigung und betrieblichen Integration Geflüchteter beschäftigen"	224	1	5	3,47	1,553
Nutzen der Beratung / Unterstützung: "... dass wir uns trotz negativer Vorerfahrungen erneut mit der Frage der Beschäftigung Geflüchteter auseinandersetzen"	188	1	5	2,77	1,635
Nutzen der Beratung / Unterstützung: "... dass unsere Bereitschaft, Geflüchtete einzustellen, gestiegen ist"	234	1	5	3,56	1,349
Index: Betroffenheit vom Fachkräftemangel	281	0	5	2,59	0,967
Index: Wahrgenommene Qualität der Beratung / Unterstützung	281	1	5	3,78	0,894
Index: Häufigkeit der Beratung / Unterstützung	281	1	3	1,95	0,586
Index: Intensität der Beratung / Unterstützung	281	0	0,83	0,29	0,185



Datensatz (a)	Deskriptive Statistiken				
Variable	n	Min.	Max.	Mittelwert	Standardabweichung
Anzahl der Monate seit der ersten Inanspruchnahmen der Beratung / Unterstützung	281	0	28	11,72	7,917
Seit 2016 mind. einen Geflüchteten in Hospitation, Praktikum, Einstiegsqualifizierung oder Ausbildung beschäftigt (Referenzkategorie: keinen Geflüchteten beschäftigt)	281	0	1	0,87	0,339
Unternehmensgröße: 1-9 Beschäftigte	281	0	1	0,21	0,411
Unternehmensgröße: 10-49 Beschäftigte	281	0	1	0,41	0,493
Unternehmensgröße: 50-249 Beschäftigte	281	0	1	0,28	0,450
Unternehmensgröße: 250 Beschäftigte oder mehr	281	0	1	0,10	0,295
Branche: Handwerk	281	0	1	0,40	0,491
Branche: Gewerbe, Industrie und Handel	281	0	1	0,24	0,429
Branche: Dienstleistungen	281	0	1	0,17	0,374
Branche: Freie Berufe, Gesundheit, Soziales und Erziehung	281	0	1	0,02	0,145
Branche: Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Garten- und Landschaftsbau	281	0	1	0,13	0,335
Branche: Sonstige Branchen	281	0	1	0,04	0,186
Standort: Kleinstadt / Ländlicher Raum mit weniger als 20.000 Einwohnern	281	0	1	0,32	0,467
Standort: Mittelgroße Stadt mit zwischen 20.000 und 100.000 Einwohnern	281	0	1	0,28	0,452
Standort: Großstadt mit mehr als 100.000 Einwohnern	281	0	1	0,39	0,490
Bundesland: Baden-Württemberg	281	0	1	0,07	0,263
Bundesland: Bayern	281	0	1	0,16	0,364
Bundesland: Berlin	281	0	1	0,04	0,186
Bundesland: Brandenburg	281	0	1	0,03	0,176
Bundesland: Bremen	281	0	1	0,01	0,119
Bundesland: Hamburg	281	0	1	0,01	0,119
Bundesland: Hessen	281	0	1	0,09	0,280
Bundesland: Mecklenburg-Vorpommern	281	0	1	0,04	0,203
Bundesland: Niedersachsen	281	0	1	0,15	0,357
Bundesland: Nordrhein-Westfalen	281	0	1	0,24	0,429
Bundesland: Rheinland-Pfalz	281	0	1	0,03	0,167
Bundesland: Sachsen	281	0	1	0,04	0,194
Bundesland: Sachsen-Anhalt	281	0	1	0,004	0,060
Bundesland: Schleswig-Holstein	281	0	1	0,04	0,203
Bundesland: Thüringen	281	0	1	0,04	0,195

Quelle: Onlinebefragung der beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

Tabelle 2: Deskriptive Statistiken Datensatz (a)+(b)

Datensatz (a)+(b)	Deskriptive Statistiken				
Variable	n	Min.	Max.	Mittelwert	Standardabweichung
Von Willkommenslotsen beratene Unternehmen	456	0	1	0,61	0,48836
Willkommenskultur: Es gibt aktuell Maßnahmen im Unternehmen, die darauf ausgerichtet sind, ausländische Arbeitskräfte zu integrieren, oder solche Maßnahmen sind geplant	456	0	1	0,73	0,44200
Seit 2016 mind. einen Geflüchteten in Hospitation oder Praktikum beschäftigt	456	0	1	0,57	0,49620
Seit 2016 mind. einen Geflüchteten in Einstiegsqualifizierung beschäftigt	456	0	1	0,34	0,47494
Seit 2016 mind. einen Geflüchteten in Ausbildung beschäftigt	456	0	1	0,39	0,48787
Seit 2016 mind. einen Geflüchteten in Hospitation, Praktikum, Einstiegsqualifizierung oder Ausbildung beschäftigt	456	0	1	0,73	0,44431
Anteil der seit Anfang 2016 in Praktika oder Hospitationen beschäftigten Geflüchteten, die in Einstiegsqualifizierung, Ausbildung oder auf einen regulären Arbeitsplatz übernommen wurden	266	0	1	0,30	0,36918
Anteil der seit Anfang 2016 in Einstiegsqualifizierungen beschäftigten Geflüchteten, die in Ausbildung oder auf einen regulären Arbeitsplatz übernommen wurden	185	0	1	0,39	0,44836
Im Vergleich zum Anfang des Jahres 2016: "Wir sind besser über die rechtlichen Rahmenbedingungen, Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten für die Beschäftigung Geflüchteter informiert"	408	1	5	2,95	1,423
Im Vergleich zum Anfang des Jahres 2016: "Unsere Bereitschaft, Geflüchtete einzustellen, ist gestiegen"	392	1	5	2,89	1,320
Im Vergleich zum Anfang des Jahres 2016: "Wir haben auf Leitungsebene Vorbehalte gegenüber der Beschäftigung Geflüchteter abgebaut"	366	1	5	3,05	1,405
Im Vergleich zum Anfang des Jahres 2016: "Auf Mitarbeiterenebene wurden Vorbehalte gegenüber der Zusammenarbeit mit Geflüchteten abgebaut"	368	1	5	3,03	1,343

Datensatz (a)+(b)	Deskriptive Statistiken				
Variable	n	Min.	Max.	Mittelwert	Standardabweichung
Im Vergleich zum Anfang des Jahres 2016: "Die Willkommenskultur für Geflüchtete in unserem Unternehmen hat sich verbessert"	366	1	5	3,05	1,393
Index: Betroffenheit vom Fachkräftemangel	456	0	5	2,43	0,96009
Unternehmensgröße: 1-9 Beschäftigte	456	0	1	0,24	0,42561
Unternehmensgröße: 10-49 Beschäftigte	456	0	1	0,39	0,48736
Unternehmensgröße: 50-249 Beschäftigte	456	0	1	0,26	0,43964
Unternehmensgröße: 250 Beschäftigte oder mehr	456	0	1	0,12	0,32085
Unternehmenskultur: Frauenanteil im Unternehmen (klassiert)	443	1	5	2,01	1,206
Unternehmenskultur: Migrantanteil im Unternehmen (klassiert)	433	1	5	1,38	0,742
Unternehmenskultur: Ausländeranteil im Unternehmen (klassiert)	436	1	5	1,41	0,754
Ausbildungsbetrieb: Zwischen 2015 und 2017 mind. einen Auszubildenden beschäftigt	456	1	2	1,14	0,343
Branche: Handwerk	456	0	1	0,44	0,497
Branche: Gewerbe, Industrie und Handel	456	0	1	0,23	0,424
Branche: Dienstleistungen	456	0	1	0,17	0,377
Branche: Freie Berufe, Gesundheit, Soziales und Erziehung	456	0	1	0,05	0,228
Branche: Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Garten- und Landschaftsbau	456	0	1	0,08	0,266
Branche: Sonstige Branchen	456	0	1	0,02	0,147
Programme: Träger nimmt nur am Programm „Passgenaue Besetzung“ teil	456	0	1	0,08	0,277
Programme: Träger nimmt nur am Programm „Willkommenslotsen“ teil	456	0	1	0,35	0,477
Programme: Träger nimmt sowohl am Programm „Willkommenslotsen“, als auch am Programm „Passgenaue Besetzung“ teil	456	0	1	0,57	0,496
Standort: Kleinstadt / Ländlicher Raum mit weniger als 20.000 Einwohnern	456	0	1	0,34	0,475
Standort: Mittlere Stadt mit zwischen 20.000 und 100.000 Einwohnern	456	0	1	0,28	0,449
Standort: Großstadt mit mehr als 100.000 Einwohnern	456	0	1	0,38	0,486
Bundesland: Baden-Württemberg	456	0	1	0,10	0,304
Bundesland: Bayern	456	0	1	0,12	0,321

Datensatz (a)+(b)	Deskriptive Statistiken				
Variable	n	Min.	Max.	Mittelwert	Standard- abweichung
Bundesland: Berlin	456	0	1	0,05	0,224
Bundesland: Brandenburg	456	0	1	0,03	0,167
Bundesland: Bremen	456	0	1	0,01	0,104
Bundesland: Hamburg	456	0	1	0,02	0,131
Bundesland: Hessen	456	0	1	0,07	0,259
Bundesland: Mecklenburg-Vorpommern	456	0	1	0,06	0,232
Bundesland: Niedersachsen	456	0	1	0,11	0,318
Bundesland: Nordrhein-Westfalen	456	0	1	0,23	0,419
Bundesland: Rheinland-Pfalz	456	0	1	0,04	0,184
Bundesland: Saarland	456	0	1	0,004	0,066
Bundesland: Sachsen	456	0	1	0,07	0,256
Bundesland: Sachsen-Anhalt	456	0	1	0,004	0,066
Bundesland: Schleswig-Holstein	456	0	1	0,06	0,232
Bundesland: Thüringen	456	0	1	0,03	0,173

Quelle: Onlinebefragungen der beratenen und nicht beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

Im Folgenden sind die Ergebnisse der dem Evaluationsbericht zugrundeliegenden bivariaten und multivariaten Analysen tabellarisch dargestellt. Dabei wurden insbesondere Regressionsanalysen nach der Kleinstquadratmethode sowie binär logistische Regressionsanalysen durchgeführt. In allen Tabellen sind die Koeffizienten, die t- bzw. Wald-Statistiken sowie die Anzahl der Fälle und Kriterien zur Bewertung der Modellgüte dargestellt.

Für den Datensatz (a)+(b) wurde neben den regulären bivariaten und multivariaten (logistischen) Regressionsanalysen auch eine Matchinganalyse durchgeführt. Als Matchingverfahren wurde das Propensity Score Matching angewandt, welches anhand ausgewählter Kovariaten – im vorliegenden Fall Unternehmenseigenschaften – vergleichbare Fälle in den Gruppen der beratenen und der nicht beratenen Unternehmen auswählt. Diese wurden über das Nearest Neighbor Matching (NNM) Verfahren berechnet. Durch dieses Matchingverfahren wird jedem beratenen Unternehmen ein nicht beratenes Unternehmen zugewiesen, welches die größte Ähnlichkeit zu jenem besitzt. Das bedeutet, dass bei den folgenden Matching Analysen die Hälfte der jeweils definierten Fälle (n) aus der Gruppe der nicht beratenen und die andere Hälfte aus der Gruppe der beratenen Unternehmen stammt. Folgende Variablen wurden als relevante Unternehmenseigenschaften für das Matching herangezogen:

- Bundesland Dummy (alte vs. neue Bundesländer)
- Branche
- Unternehmensgröße
- Standort
- Anteil der weiblichen Personen an der Belegschaft
- Anteil der Personen mit Migrationshintergrund an der Belegschaft
- Anteil der ausländischen Personen an der Belegschaft
- Kammermitgliedschaft
- Ausbildungsunternehmen
- Art des beratenden Trägerstandorts (Nur Willkommenslotsenförderung; nur Passgenaue Besetzung Förderung; beide Förderprogramme)
- Index: Betroffenheit vom Fachkräftemangel

Da sich die nach dieser Methode gematchten Gruppen teilweise noch entlang der für das Matching herangezogenen Variablen unterscheiden, wurden neben einem bivariaten Vergleich zusätzlich noch multivariate Modelle gerechnet, welche für die verbleibenden Unterschiede zwischen den Fällen der beiden Gruppen kontrollieren. Damit kann der zentrale Fördereffekt noch besser isoliert werden.

Die Anzahl der relevanten Fälle, welche in die Matchinganalyse einfließen, ergibt sich aus den beiden Gruppengrößen (Treatment- und Kontrollgruppe). Da die Nettostichprobengröße (d.h. die realisierten Rückläufe) der Gruppe der nicht beratenen Unternehmen (Kontrollgruppe) kleiner ist als die der beratenen Unternehmen (Treatmentgruppe), richtet sich die Fallzahl für die Matchinganalyse immer nach der Größe der Kontrollgruppe. Zu diesen Fällen fließt noch einmal dieselbe Anzahl der „ähnlichsten“ Fälle aus der Treatmentgruppe: Das bedeutet, dass bei den Matchinganalysen die Hälfte Fälle aus der Kontrollgruppe und die andere Hälfte aus der Treatmentgruppe entstammen. Ein Teil der Fälle der Treatmentgruppe der beratenen Unternehmen wird somit aus der Auswertung ausgeschlossen. Übrig bleiben aus der Treatmentgruppe nur diejenigen Fälle, für welche sich ähnliche Fälle in der Kontrollgruppe finden.

**Tabelle 3: Mittelwertvergleiche, Regressions- und Matchinganalysen „Wir sind besser über die rechtlichen Rahmenbedingungen, Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten für die Beschäftigung Geflüchteter informiert“**

<i>Abhängige Variable:</i> Inwiefern treffen die Aussagen heute im Vergleich zum Anfang des Jahres 2016 zu? – „Wir sind besser über die rechtlichen Rahmenbedingungen, Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten für die Beschäftigung Geflüchteter informiert“	(1)	(2)	(3)	(4)
	Mittelwertvergleich	Multivariate Regression	NNM Mittelwertvergleich	NNM Multivariate Regression
	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)
<b>Willkommenslotsenförderung (Referenzkategorie: Weder von Willkommenslotsen, noch von Beratern der Passgenauen Besetzung beratene Unternehmen)</b>				
Von Willkommenslotsen beratene Unternehmen	<b>0,830*** (5,379)</b>	<b>0,794*** (4,188)</b>	<b>0,922*** (5,124)</b>	<b>0,778** (2,928)</b>
<b>Unternehmensgröße (Referenzkategorie: 1 - 9 Beschäftigte)</b>				
10-49 Beschäftigte		0,243 (1,160)		
50-249 Beschäftigte		0,061 (0,260)		
250 Beschäftigte oder mehr		<b>0.495° (1,680)</b>		
<b>Ausbildungsbetrieb (Referenzkategorie: keine/n Auszubildende/n beschäftigt)</b>				
Zwischen 2015 und 2017 mind. eine/n Auszubildende/n beschäftigt		0,190 (0,759)		0,045 (0,143)
<b>Branche (Referenzkategorie: Handwerk)</b>				
Gewerbe, Industrie und Handel		0,159 (0,811)		0,334 (1,222)
Dienstleistungen		0,141 (0,599)		0,417 (1,338)
Freie Berufe, Gesundheit, Soziales und Erziehung		-0,093 (0,249)		0,160 (0,384)
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Garten- und Landschaftsbau		-0,012 (0,038)		0,454 (1,107)
<b>Standort (Referenzkategorie: Großstadt mit mehr als 100.000 Einwohnern)</b>				
Mittelgroße Stadt mit zwischen 20.000 und 100.000 Einwohnern		0,020 (0,098)		-0,076 (0,306)
Kleinstadt / ländlicher Raum mit weniger als 20.000 Einwohnern		0,014 (0,072)		-0,204 (0,724)
<b>Weitere Unternehmensmerkmale</b>				
Index: Betroffenheit vom Fachkräftemangel		0,093 (1,070)		0,074 (0,569)
Frauenanteil im Unternehmen in (klassiert)		-0,063 (0,937)		-0,081 (0,913)
Migrantanteil im Unternehmen (klassiert)		0,123 (1,162)		0,031 (0,238)

<i>Abhängige Variable:</i> Inwiefern treffen die Aussagen heute im Vergleich zum Anfang des Jahres 2016 zu? – „Wir sind besser über die rechtlichen Rahmenbedingungen, Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten für die Beschäftigung Geflüchteter informiert“	(1)	(2)	(3)	(4)
	Mittelwertvergleich	Multivariate Regression	NNM Mittelwertvergleich	NNM Multivariate Regression
	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)
Ausländeranteil im Unternehmen (klassiert)		-0,052 (0,467)		-0,083 (0,617)
<b>Bundesland (Referenzkategorie: Nordrhein-Westfalen)</b>				
Baden-Württemberg		0,401 (1,474)		
Bayern		0,347 (1,299)		
Berlin		0,480 (1,191)		
Brandenburg		0,055 (0,138)		
Bremen		0,395 (0,590)		
Hessen		-0,329 (1,013)		
Mecklenburg-Vorpommern		0,047 (0,135)		
Niedersachsen		0,019 (0,078)		
Rheinland-Pfalz		-0,361 (0,858)		
Sachsen		0,056 (0,144)		
Sachsen-Anhalt		0,032 (0,025)		
Schleswig-Holstein		-0,135 (0,405)		
Thüringen		-0,005 (0,013)		
<b>Alte / neue Bundesländer (Referenzkategorie: Alte Bundesländer)</b>				
Neue Bundesländer				-0,202 (0,721)
<b>Programme (Referenzkategorie: Träger nimmt sowohl am Programm „Willkommenslotsen“, als auch am Programm „Passgenaue Besetzung“ teil)</b>				
Träger nimmt nur am Programm „Passgenaue Besetzung“ teil		0,026 (0,076)		0,006 (0,017)
Träger nimmt nur am Programm „Willkommenslotsen“ teil		0,091 (0,516)		-0,111 (0,385)
<b>Konstante</b>	<b>2,446*** (18,510)</b>	<b>1,878*** (4,834)</b>	<b>2,446*** (19,221)</b>	<b>2,501*** (4,192)</b>

<b>Abhängige Variable:</b> Inwiefern treffen die Aussagen heute im Vergleich zum Anfang des Jahres 2016 zu? – „Wir sind besser über die rechtlichen Rahmenbedingungen, Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten für die Beschäftigung Geflüchteter informiert“	(1)	(2)	(3)	(4)
	Mittelwertvergleich	Multivariate Regression	NNM Mittelwertvergleich	NNM Multivariate Regression
	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)
<b>n</b>	333	333	178	178
<b>R<sup>2</sup></b>	0,080	0,140	0,130	0,178
<b>Adj. R<sup>2</sup></b>	0,077	0,055	0,125	0,083

Statistische Anmerkungen: NNM = Nearest Neighbour Matching; B = Unstandardisierter Koeffizient; t-Statistik = Signifikanztest des Regressionskoeffizienten; Signifikanzniveaus: \*\*\*  $p \leq 0.001$ ; \*\*  $p \leq 0.01$ ; \*  $p \leq 0.05$ ; °  $p \leq 0.1$ ; fehlende Werte bei der abhängigen Variablen wurden durch den Mittelwert substituiert.

Inhaltliche Anmerkungen: Es wurden nur Unternehmen in die Berechnungen miteinbezogen, welche seit Anfang des Jahres 2016 mindestens eine/n Geflüchtete/n beschäftigt haben.

*Quelle: Onlinebefragungen der beratenen und der nicht beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.*



**Tabelle 4: Regressionsanalyse „Wir sind besser über die rechtlichen Rahmenbedingungen, Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten für die Beschäftigung Geflüchteter informiert“**

<i>Abhängige Variable:</i> Inwiefern treffen die Aussagen heute im Vergleich zum Anfang des Jahres 2016 zu? – „Wir sind besser über die rechtlichen Rahmenbedingungen, Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten für die Beschäftigung Geflüchteter informiert“	(1)
	Multivariate Regression
	B (t-Statistik)
<b>Merkmale der Beratung</b>	
Index: Häufigkeit der Beratung/ Unterstützung	-0,011 (0,072)
Index: Intensität der Beratung/ Unterstützung	<b>1,760*** (3,309)</b>
Index: Wahrgenommene Qualität der Beratung/ Unterstützung	<b>0,212* (2,088)</b>
Anzahl der Monate seit der ersten Inanspruchnahmen der Beratung/ Unterstützung	-0,004 (0,037)
<b>Ausbildungsbetrieb (Referenzkategorie: keine/n Auszubildende/n beschäftigt)</b>	
Zwischen 2015 und 2017 mind. eine/n Auszubildende/n beschäftigt	-0,269 (1,005)
<b>Beschäftigung Geflüchteter (Referenzkategorie: keinen Geflüchteten beschäftigt)</b>	
Seit 2016 mind. einen Geflüchteten in Hospitation oder Praktikum beschäftigt	0,208 (0,739)
<b>Unternehmensgröße (Referenzkategorie: 1 - 9 Beschäftigte)</b>	
10-49 Beschäftigte	0,171 (0,741)
50-249 Beschäftigte	-0,024 (0,090)
250 Beschäftigte oder mehr	0,435 (1,158)
<b>Branche (Referenzkategorie: Handwerk)</b>	
Gewerbe, Industrie und Handel	0,014 (0,062)
Dienstleistungen	0,074 (0,278)
Freie Berufe, Gesundheit, Soziales und Erziehung	0,273 (0,414)
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Garten- und Landschaftsbau	-0,275 (0,926)
Sonstige Branchen	0,475 (0,886)

<i>Abhängige Variable:</i> Inwiefern treffen die Aussagen heute im Vergleich zum Anfang des Jahres 2016 zu? – „Wir sind besser über die rechtlichen Rahmenbedingungen, Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten für die Beschäftigung Geflüchteter informiert“	(1)
	Multivariate Regression
	B (t-Statistik)
<b>Standort (Referenzkategorie: Großstadt mit mehr als 100.000 Einwohnern)</b>	
Mittelgroße Stadt mit zwischen 20.000 und 100.000 Einwohnern	0,177 (0,744)
Kleinstadt / ländlicher Raum mit weniger als 20.000 Einwohnern	0,186 (0,811)
<b>Weitere Unternehmensmerkmale</b>	
Index: Betroffenheit vom Fachkräftemangel	0,036 (0,384)
<b>Bundesland (Referenzkategorie: Nordrhein-Westfalen)</b>	
Baden-Württemberg	0,245 (0,643)
Bayern	0,322 (1,150)
Berlin	0,533 (1,085)
Brandenburg	-0,198 (0,406)
Bremen	0,506 (0,711)
Hamburg	<b>2,016** (2,657)</b>
Hessen	0,199 (0,574)
Mecklenburg-Vorpommern	0,012 (0,979)
Niedersachsen	0,025 (0,087)
Rheinland-Pfalz	-0,275 (0,533)
Sachsen	-0,274 (0,597)
Sachsen-Anhalt	-0,564 (0,397)
Schleswig-Holstein	0,452 (1,013)
Thüringen	0,306 (0,660)
Konstante	<b>1,719** (2,626)</b>

<b><u>Abhängige Variable:</u> Inwiefern treffen die Aussagen heute im Vergleich zum Anfang des Jahres 2016 zu? – „Wir sind besser über die rechtlichen Rahmenbedingungen, Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten für die Beschäftigung Geflüchteter informiert“</b>	(1)
	Multivariate Regression
	B (t-Statistik)
<b>n</b>	274
<b>R<sup>2</sup></b>	0,171
<b>Adj. R<sup>2</sup></b>	0,066

Statistische Anmerkungen: B = Unstandardisierter Koeffizient; t-Statistik = Signifikanztest des Regressionskoeffizienten; Signifikanzniveaus: \*\*\*  $p \leq 0.001$ ; \*\*  $p \leq 0.01$ ; \*  $p \leq 0.05$ ; °  $p \leq 0.1$ .

Quelle: Onlinebefragung der beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

**Tabelle 5: Regressionsanalyse „Die Unterstützung durch die Willkommenslotsen führt zu einer administrativen Entlastung der Unternehmen“ (ohne Beratungs- und Unterstützungsinnhalte)**

<i>Abhängige Variable:</i> Inwiefern treffen die Aussagen auf die Willkommenslotsen zu? – „Die Unterstützung durch die Willkommenslotsen führt zu einer administrativen Entlastung der Unternehmen“	(1)
	Multivariate Regression
	B (t-Statistik)
<b>Merkmale der Beratung</b>	
Index: Wahrgenommene Qualität der Beratung/ Unterstützung	<b>1,016*** (16,569)</b>
Index: Häufigkeit der Beratung/ Unterstützung	-0,024 (0,252)
Index: Intensität der Beratung/ Unterstützung	0,256 (0,795)
Anzahl der Monate seit der ersten Inanspruchnahme der Beratung/ Unterstützung	-0,007 (1,073)
<b>Ausbildungsbetrieb (Referenzkategorie: keine/n Auszubildende/n beschäftigt)</b>	
Zwischen 2015 und 2017 mind. eine/n Auszubildende/n beschäftigt	0,138 (0,849)
<b>Beschäftigung Geflüchteter (Referenzkategorie: keinen Geflüchteten beschäftigt)</b>	
Seit 2016 mind. einen Geflüchteten in Hospitation oder Praktikum beschäftigt	0,069 (0,433)
<b>Unternehmensgröße (Referenzkategorie: 1 - 9 Beschäftigte)</b>	
10-49 Beschäftigte	-0,043 (0,306)
50-249 Beschäftigte	-0,060 (0,371)
250 Beschäftigte oder mehr	-0,266 (1,186)
<b>Branche (Referenzkategorie: Handwerk)</b>	
Gewerbe, Industrie und Handel	<b>0,245° (1,771)</b>
Dienstleistungen	0,125 (0,765)
Freie Berufe, Gesundheit, Soziales und Erziehung	<b>0,623° (1,674)</b>
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Garten- und Landschaftsbau	<b>0,301° (1,704)</b>
Sonstige Branchen	0,364 (1,206)

<i>Abhängige Variable:</i> Inwiefern treffen die Aussagen auf die Willkommenslotsen zu? – „Die Unterstützung durch die Willkommenslotsen führt zu einer administrativen Entlastung der Unternehmen“	(1)
	Multivariate Regression
	B (t-Statistik)
<b>Standort (Referenzkategorie: Großstadt mit mehr als 100.000 Einwohnern)</b>	
Mittelgroße Stadt mit zwischen 20.000 und 100.000 Einwohnern	0,126 (0,909)
Kleinstadt / ländlicher Raum mit weniger als 20.000 Einwohnern	0,114 (0,820)
<b>Weitere Unternehmensmerkmale</b>	
Index: Betroffenheit vom Fachkräftemangel	0,037 (0,675)
<b>Bundesland (Referenzkategorie: Nordrhein-Westfalen)</b>	
Baden-Württemberg	0,084 (0,379)
Bayern	-0,129 (0,757)
Berlin	0,083 (0,277)
Brandenburg	-0,219 (0,731)
Bremen	-0,585 (1,342)
Hamburg	-0,141 (0,303)
Hessen	0,112 (0,547)
Mecklenburg-Vorpommern	-0,322 (1,196)
Niedersachsen	-0,189 (1,101)
Rheinland-Pfalz	0,178 (0,563)
Sachsen	0,276 (0,979)
Sachsen-Anhalt	<b>-1,599° (1,845)</b>
Schleswig-Holstein	-0,155 (0,567)
Thüringen	-0,019 (0,067)
Konstante	<b>-0,676° (1,724)</b>

<b><u>Abhängige Variable:</u> Inwiefern treffen die Aussagen auf die Willkommenslotsen zu? – „Die Unterstützung durch die Willkommenslotsen führt zu einer administrativen Entlastung der Unternehmen“</b>	(1)
	Multivariate Regression
	B (t-Statistik)
<b>n</b>	280
<b>R<sup>2</sup></b>	0,608
<b>Adj. R<sup>2</sup></b>	0,559

Statistische Anmerkungen: B = Unstandardisierter Koeffizient; t-Statistik = Signifikanztest des Regressionskoeffizienten; Signifikanzniveaus: \*\*\*  $p \leq 0.001$ ; \*\*  $p \leq 0.01$ ; \*  $p \leq 0.05$ ; °  $p \leq 0.1$ .

Quelle: Onlinebefragung der beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

Tabelle 6: Regressionsanalyse „Die Unterstützung durch die Willkommenslotsen führt zu einer administrativen Entlastung der Unternehmen“ (mit Beratungs- und Unterstützungsinhalten)

<i>Abhängige Variable:</i> Inwiefern treffen die Aussagen auf die Willkommenslotsen? – „Die Unterstützung durch die Willkommenslotsen führt zu einer administrativen Entlastung der Unternehmen“	(1)
	Multivariate Regression
	B (t-Statistik)
Anzahl der Monate seit der ersten Inanspruchnahmen der Beratung/ Unterstützung	<b>-0,017° (1,687)</b>
<b>Informationen durch Willkommenslotsen</b>	
„Wir haben Beratung zu rechtlichen Rahmenbedingungen für die Beschäftigung Geflüchteter sowie über den damit verbundenen verwaltungstechnischen Aufwand erhalten.“	<b>0,544*** (3,249)</b>
„Wir haben Beratung zur Entwicklung oder zum Ausbau unseres Personalmarketings erhalten.“	-0,636 (1,533)
„Wir haben Hinweise auf Möglichkeiten zur Beschäftigung Geflüchteter erhalten.“	0,159 (0,835)
„Wir haben Hinweise auf Möglichkeiten der (Weiter-) Qualifizierung Geflüchteter erhalten.“	0,195 (1,192)
„Wir haben Hinweise auf Fördermöglichkeiten für die (Weiter-)Qualifizierung Geflüchteter erhalten.“	-0,227 (1,401)
„Wir haben Beratung zum Thema Willkommenskultur im Unternehmen erhalten.“	0,132 (0,623)
„Wir wurden über Möglichkeiten/ Good-Practice Beispiele einer erfolgreichen betrieblichen Integration Geflüchteter informiert.“	0,097 (0,451)
„Wir haben Beratung zu sozialpädagogischen und/ oder finanziellen Unterstützungsleistungen erhalten.“	-0,018 (0,090)
„Wir haben Beratung zur Entwicklung oder zum Ausbau der betrieblichen Personalentwicklung erhalten.“	0,436 (1,069)
„Wir wurden zu weiteren Maßnahmen der Fachkräftegewinnung beraten.“	0,173 (0,343)
<b>Konkrete Unterstützung durch Willkommenslotsen</b>	
„Wir haben Unterstützung bei der Durchführung von Auswahl- und Bewerbungsgesprächen erhalten.“	<b>0,435* (1,984)</b>
„Die Willkommenslotsin/der Willkommenslotse hat uns bei Formalitäten bis um Vertragsabschluss unterstützt.“	<b>0,450* (2,540)</b>
„Die Willkommenslotsin/der Willkommenslotse hat eine Auswahl von Bewerberinnen und Bewerbern für uns getroffen.“	<b>-0,338° (1,662)</b>
„Die Willkommenslotsin/der Willkommenslotse hat uns gezielte Vorschläge für geeignete Bewerberinnen und Bewerber unterbreitet.“	0,026 (0,141)
„Die Willkommenslotsin/der Willkommenslotse hat uns bei der Suche nach weitergehender Betreuung der vermittelten Geflüchteten unterstützt.“	-0,172 (0,935)
„Die Willkommenslotsin/der Willkommenslotse hat uns bei der Sensibilisierung des Ausbildungsumfeldes unterstützt (z.B. durch Workshops bei der Belegschaft).“	0,197 (0,464)
<b>Ausbildungsbetrieb (Referenzkategorie: keinen Auszubildenden beschäftigt)</b>	
Zwischen dem 1. Januar 2015 und dem 31. Dezember 2017 Auszubildende beschäftigt	<b>0,392° (1,662)</b>

<i>Abhängige Variable:</i> Inwiefern treffen die Aussagen auf die Willkommenslotsen? – „Die Unterstützung durch die Willkommenslotsen führt zu einer administrativen Entlastung der Unternehmen“	(1)
	Multivariate Regression
	B (t-Statistik)
<b>Beschäftigung Geflüchteter (Referenzkategorie: keinen Geflüchteten beschäftigt)</b>	
Seit 2016 mind. einen Geflüchteten in Hospitation oder Praktikum beschäftigt	0,374 (1,622)
<b>Unternehmensgröße (Referenzkategorie: 1 - 9 Beschäftigte)</b>	
10-49 Beschäftigte	-0,181 (0,879)
50-249 Beschäftigte	-0,101 (0,434)
250 Beschäftigte oder mehr	-0,460 (1,415)
<b>Branche (Referenzkategorie: Handwerk)</b>	
Gewerbe, Industrie und Handel	0,199 (0,972)
Dienstleistungen	-0,006 (0,024)
Freie Berufe, Gesundheit, Soziales und Erziehung	<b>1,135*</b> <b>(2,119)</b>
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Garten- und Landschaftsbau	<b>0,424°</b> <b>(1,682)</b>
Sonstige Branchen	0,334 (0,765)
<b>Standort (Referenzkategorie: Großstadt mit mehr als 100.000 Einwohnern)</b>	
Mittelgroße Stadt mit zwischen 20.000 und 100.000 Einwohnern	0,091 (0,458)
Kleinstadt / ländlicher Raum mit weniger als 20.000 Einwohnern	0,048 (0,236)
<b>Weitere Unternehmensmerkmale</b>	
Index: Betroffenheit vom Fachkräftemangel	0,084 (1,032)
<b>Bundesland (Referenzkategorie: Nordrhein-Westfalen)</b>	
Baden-Württemberg	0,118 (0,369)
Bayern	-0,299 (1,230)
Berlin	0,174 (0,396)



<i>Abhängige Variable:</i> Inwiefern treffen die Aussagen auf die Willkommenslotsen? – „Die Unterstützung durch die Willkommenslotsen führt zu einer administrativen Entlastung der Unternehmen“	(1)
	Multivariate Regression
	B (t-Statistik)
Brandenburg	-0,005 (0,012)
Bremen	-0,486 (0,777)
Hamburg	0,021 (0,031)
Hessen	0,104 (0,354)
Mecklenburg-Vorpommern	-0,521 (1,300)
Niedersachsen	-0,024 (0,097)
Rheinland-Pfalz	-0,044 (0,096)
Sachsen	-0,130 (0,313)
Sachsen-Anhalt	-1,939 (1,531)
Schleswig-Holstein	<b>-0,715° (1,772)</b>
Thüringen	-0,127 (0,312)
Konstante	<b>2,070*** (4,077)</b>
n	280
R <sup>2</sup>	0,278
Adj. R <sup>2</sup>	0,136

Statistische Anmerkungen: B = Unstandardisierter Koeffizient; t-Statistik = Signifikanztest des Regressionskoeffizienten; Signifikanzniveaus: \*\*\*  $p \leq 0.001$ ; \*\*  $p \leq 0.01$ ; \*  $p \leq 0.05$ ; °  $p \leq 0.1$ .

Quelle: Onlinebefragung der beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

**Tabelle 7: Logistische Regressionsanalyse „Wir haben Beratung zu rechtlichen Rahmenbedingungen für die Beschäftigung Geflüchteter sowie über den damit verbundenen verwaltungstechnischen Aufwand erhalten“**

<i>Abhängige Variable:</i> Wozu / in welchem Kontext wurde Ihr Unternehmen von Willkommenslotsen hinsichtlich der Integration Geflüchteter beraten und informiert? – „Wir haben Beratung zu rechtlichen Rahmenbedingungen für die Beschäftigung Geflüchteter sowie über den damit verbundenen verwaltungstechnischen Aufwand erhalten“	(1)
	Multivariate logistische Regression
	B (Wald-Statistik)
Anzahl der Monate seit der ersten Inanspruchnahme der Beratung/ Unterstützung	<b>0,042*</b> <b>(5,594)</b>
<b>Ausbildungsbetrieb (Referenzkategorie: keinen Auszubildenden beschäftigt)</b>	
Zwischen dem 1. Januar 2015 und dem 31. Dezember 2017 Auszubildende beschäftigt	-0,205 (0,229)
<b>Beschäftigung Geflüchteter (Referenzkategorie: keinen Geflüchteten beschäftigt)</b>	
Seit 2016 mind. einen Geflüchteten in Hospitation oder Praktikum beschäftigt	0,646 (2,280)
<b>Unternehmensgröße (Referenzkategorie: 1 - 9 Beschäftigte)</b>	
10-49 Beschäftigte	<b>0,832*</b> <b>(5,035)</b>
50-249 Beschäftigte	0,074 (0,030)
250 Beschäftigte oder mehr	0,134 (0,052)
<b>Branche (Referenzkategorie: Handwerk)</b>	
Gewerbe, Industrie und Handel	0,176 (0,223)
Dienstleistungen	0,169 (0,156)
Freie Berufe, Gesundheit, Soziales und Erziehung	-1,193 (1,410)
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Garten- und Landschaftsbau	-0,192 (0,168)
Sonstige Branchen	0,644 (0,652)
<b>Standort (Referenzkategorie: Großstadt mit mehr als 100.000 Einwohnern)</b>	
Mittelgroße Stadt mit zwischen 20.000 und 100.000 Einwohnern	-0,131 (0,128)
Kleinstadt / ländlicher Raum mit weniger als 20.000 Einwohnern	-0,366 (1,000)
<b>Weitere Unternehmensmerkmale</b>	
Index: Betroffenheit vom Fachkräftemangel	-0,025 (0,029)

<i>Abhängige Variable:</i> Wozu / in welchem Kontext wurde Ihr Unternehmen von Willkommenslotsen hinsichtlich der Integration Geflüchteter beraten und informiert? – „Wir haben Beratung zu rechtlichen Rahmenbedingungen für die Beschäftigung Geflüchteter sowie über den damit verbundenen verwaltungstechnischen Aufwand erhalten“	(1)
	Multivariate logistische Regression
	B (Wald-Statistik)
<b>Bundesland (Referenzkategorie: Nordrhein-Westfalen)</b>	
Baden-Württemberg	0,480 (0,695)
Bayern	0,544 (1,515)
Berlin	0,411 (0,276)
Brandenburg	-0,229 (0,092)
Bremen	-0,711 (0,419)
Hamburg	-0,446 (0,144)
Hessen	-0,754 (1,812)
Mecklenburg-Vorpommern	0,709 (0,888)
Niedersachsen	-0,129 (0,085)
Rheinland-Pfalz	0,512 (0,394)
Sachsen	<b>1,662° (3,653)</b>
Sachsen-Anhalt	.
Schleswig-Holstein	<b>1,815* (4,275)</b>
Thüringen	0,283 (0,154)
Konstante	<b>0,981* (5,594)</b>
n	281
Cox & Snell R <sup>2</sup>	0,138
Nagelkerke R <sup>2</sup>	0,185

Statistische Anmerkungen: B = Unstandardisierter Koeffizient; Wald-Statistik = Signifikanztest des Regressionskoeffizienten; Signifikanzniveaus: \*\*\* p ≤ 0.001; \*\* p ≤ 0.01; \* p ≤ 0.05; ° p ≤ 0.1.

Quelle: Onlinebefragung der beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

**Tabelle 8: Logistische Regressionsanalyse „Wir haben Unterstützung bei der Durchführung von Auswahl- und Bewerbungsgesprächen erhalten“**

<i>Abhängige Variable:</i> Wobei wurde Ihr Unternehmen von Willkommenslotsen hinsichtlich der Integration Geflüchteter konkret unterstützt? – „Wir haben Unterstützung bei der Durchführung von Auswahl- und Bewerbungsgesprächen erhalten“	(1)
	Multivariate logistische Regression
	B (Wald)
Anzahl der Monate seit der ersten Inanspruchnahmen der Beratung/ Unterstützung	<b>0,073** (9,935)</b>
<b>Ausbildungsbetrieb (Referenzkategorie: keinen Auszubildenden beschäftigt)</b>	
Zwischen dem 1. Januar 2015 und dem 31. Dezember 2017 Auszubildende beschäftigt	<b>1,197* (5,609)</b>
<b>Beschäftigung Geflüchteter (Referenzkategorie: keinen Geflüchteten beschäftigt)</b>	
Seit 2016 mind. einen Geflüchteten in Hospitation oder Praktikum beschäftigt	-0,248 (0,213)
<b>Unternehmensgröße (Referenzkategorie: 1 - 9 Beschäftigte)</b>	
10-49 Beschäftigte	0,572 (1,307)
50-249 Beschäftigte	0,162 (0,083)
250 Beschäftigte oder mehr	0,341 (0,196)
<b>Branche (Referenzkategorie: Handwerk)</b>	
Gewerbe, Industrie und Handel	0,848 (3,809)
Dienstleistungen	-0,132 (0,057)
Freie Berufe, Gesundheit, Soziales und Erziehung	0,499 (0,209)
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Garten- und Landschaftsbau	-0,275 (0,185)
Sonstige Branchen	-0,217 (0,034)
<b>Standort (Referenzkategorie: Großstadt mit mehr als 100.000 Einwohnern)</b>	
Mittelgroße Stadt mit zwischen 20.000 und 100.000 Einwohnern	-0,393 (0,758)
Kleinstadt / ländlicher Raum mit weniger als 20.000 Einwohnern	<b>-0,957* (4,218)</b>
<b>Weitere Unternehmensmerkmale</b>	
Index: Betroffenheit vom Fachkräftemangel	0,496 (7,066)

<b>Abhängige Variable:</b> Wobei wurde Ihr Unternehmen von Willkommenslotsen hinsichtlich der Integration Geflüchteter konkret unterstützt? – „Wir haben Unterstützung bei der Durchführung von Auswahl- und Bewerbungsgesprächen erhalten“	(1)
	Multivariate logistische Regression
	B (Wald)
<b>Bundesland (Referenzkategorie: Nordrhein-Westfalen)</b>	
Baden-Württemberg	-0,492 (0,386)
Bayern	-0,098 (0,032)
Berlin	0,235 (0,078)
Brandenburg	-0,013 (0,000)
Bremen	-0,962 (0,533)
Hamburg	<b>2,440° (2,738)</b>
Hessen	<b>-1,923° (2,968)</b>
Mecklenburg-Vorpommern	0,455 (0,389)
Niedersachsen	0,039 (0,004)
Rheinland-Pfalz	-0,433 (0,137)
Sachsen	0,178 (0,037)
Schleswig-Holstein	1,014 (1,782)
Thüringen	0,937 (1,387)
Konstante	<b>0,073** (9,935)</b>
n	281
Cox & Snell R <sup>2</sup>	0,185
Nagelkerke R <sup>2</sup>	0,281

Statistische Anmerkungen: B = Unstandardisierter Koeffizient; Wald Statistik = Signifikanztest des Regressionskoeffizienten; Signifikanzniveaus: \*\*\* p ≤ 0.001; \*\* p ≤ 0.01; \* p ≤ 0.05; ° p ≤ 0.1.

Quelle: Onlinebefragung der beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

Tabelle 9: Mittelwertvergleiche, Regressions- und Matchinganalysen „Unsere Bereitschaft, Geflüchtete einzustellen, ist gestiegen“

<i>Abhängige Variable:</i> Inwiefern treffen die Aussagen heute im Vergleich zum Anfang des Jahres 2016 zu? – „Unsere Bereitschaft, Geflüchtete einzustellen, ist gestiegen“	(1)	(2)	(3)	(4)
	Mittelwertvergleich	Multivariate Regression	NNM Mittelwertvergleich	NNM Multivariate Regression
	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)
<b>Willkommenslotsenförderung (Referenzkategorie: Weder von Willkommenslotsen, noch von Beratern der passgenauen Besetzung beratene Unternehmen)</b>				
Von Willkommenslotsen beratene Unternehmen	<b>0,256° (1,723)</b>	<b>0,314° (1,728)</b>	0,273 (1,649)	0,248 (1,019)
<b>Unternehmensgröße (Referenzkategorie: 1 - 9 Beschäftigte)</b>				
10-49 Beschäftigte		-0,053 (0,263)		
50-249 Beschäftigte		-0,065 (0,290)		
250 Beschäftigte oder mehr		-0,139 (0,492)		
<b>Ausbildungsbetrieb (Referenzkategorie: keinen Auszubildenden beschäftigt)</b>				
Zwischen dem 1. Januar 2015 und dem 31. Dezember 2017 Auszubildende beschäftigt		0,066 (0,275)		0,156 (0,543)
<b>Branche (Referenzkategorie: Handwerk)</b>				
Gewerbe, Industrie und Handel		0,086 (0,462)		<b>0,505* (2,037)</b>
Dienstleistungen		0,230 (1,019)		0,344 (1,237)
Freie Berufe, Gesundheit, Soziales und Erziehung		0,297 (0,832)		0,478 (1,267)
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Garten- und Landschaftsbau		0,391 (1,281)		0,331 (0,882)
<b>Standort (Referenzkategorie: Großstadt mit mehr als 100.000 Einwohnern)</b>				
Mittelgroße Stadt mit zwischen 20.000 und 100.000 Einwohnern		<b>0,313° (1,716)</b>		0,025 (0,113)
Kleinstadt / ländlicher Raum mit weniger als 20.000 Einwohnern		0,234 (1,221)		0,091 (0,358)
<b>Weitere Unternehmensmerkmale</b>				
Index: Betroffenheit vom Fachkräftemangel		0,088 (1,062)		-0,011 (0,096)
Frauenanteil im Unternehmen in (klassiert)		<b>-0,143* (2,232)</b>		-0,134 (1,645)
Migrantenanteil im Unternehmen (klassiert)		-0,042 (0,409)		-0,046 (0,386)

<i>Abhängige Variable:</i> Inwiefern treffen die Aussagen heute im Vergleich zum Anfang des Jahres 2016 zu? – „Unsere Bereitschaft, Geflüchtete einzustellen, ist gestiegen“	(1)	(2)	(3)	(4)
	Mittelwertvergleich	Multivariate Regression	NNM Mittelwertvergleich	NNM Multivariate Regression
	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)
Ausländeranteil im Unternehmen (klassiert)		0,009 (0,083)		0,080 (0,650)
<b>Bundesland (Referenzkategorie: Nordrhein-Westfalen)</b>				
Baden-Württemberg		-0,392 (1,505)		
Bayern		<b>-0,444° (1,733)</b>		
Berlin		0,235 (0,609)		
Brandenburg		-0,236 (0,618)		
Bremen		0,608 (0,947)		
Hessen		<b>-0,603° (1,937)</b>		
Mecklenburg-Vorpommern		-0,119 (0,353)		
Niedersachsen		-0,203 (0,850)		
Rheinland-Pfalz		-0,189 (0,469)		
Sachsen		-0,103 (0,279)		
Sachsen-Anhalt		0,389 (0,316)		
Schleswig-Holstein		0,178 (0,556)		
Thüringen		0,479 (1,186)		
<b>Alte/ neue Bundesländer (Referenzkategorie: Alte Bundesländer)</b>				
Neue Bundesländer				-0,108 (0,426)
<b>Programme (Referenzkategorie: Träger nimmt sowohl am Programm „Willkommenslotsen“, als auch am Programm „Passgenaue Besetzung“ teil)</b>				
Träger nimmt nur am Programm „Passgenaue Besetzung“ teil		0,406 (1,223)		0,140 (0,422)
Träger nimmt nur am Programm „Willkommenslotsen“ teil		0,071 (0,424)		-0,036 (0,137)
Konstante	<b>2,726*** (21,380)</b>	<b>2,651*** (7,122)</b>	<b>2,726*** (23,301)</b>	<b>2,816*** (4,925)</b>

<b><i>Abhängige Variable:</i> Inwiefern treffen die Aussagen heute im Vergleich zum Anfang des Jahres 2016 zu? – „Unsere Bereitschaft, Geflüchtete einzustellen, ist gestiegen“</b>	(1)	(2)	(3)	(4)
	Mittelwertvergleich	Multivariate Regression	NNM Mittelwertvergleich	NNM Multivariate Regression
	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)
<b>n</b>	333	333	178	178
<b>R<sup>2</sup></b>	0,009	0,085	0,015	0,063
<b>Adj. R<sup>2</sup></b>	0,006	-0,005	0,010	-0,030

Statistische Anmerkungen: NNM = Nearest Neighbour Matching; B = Unstandardisierter Koeffizient; t-Statistik = Signifikanztest des Regressionskoeffizienten; Signifikanzniveaus: \*\*\*  $p \leq 0.001$ ; \*\*  $p \leq 0.01$ ; \*  $p \leq 0.05$ ; °  $p \leq 0.1$ ; fehlende Werte bei der abhängigen Variablen wurden durch den Mittelwert substituiert.

Inhaltliche Anmerkungen: Es wurden nur Unternehmen in die Berechnungen miteinbezogen, welche seit Anfang des Jahres 2016 mindestens eine/n Geflüchtete/n beschäftigt haben.

*Quelle: Onlinebefragungen der beratenen und nicht beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.*



Tabelle 10: Regressionsanalyse „Unsere Bereitschaft, Geflüchtete einzustellen, ist gestiegen“

<i>Abhängige Variable:</i> Was hat Ihnen die Beratung und / oder Unterstützung durch den Willkommenslotsen gebracht? – „Unsere Bereitschaft, Geflüchtete einzustellen, ist gestiegen“	(1)
	Multivariate Regression
	B (t-Statistik)
Im Vergleich zum Anfang des Jahres 2016: "Wir sind besser über die rechtlichen Rahmenbedingungen, Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten für die Beschäftigung Geflüchteter informiert"	<b>0,325*</b> (2,524)
Nutzen der Beratung / Unterstützung: "...dass wir uns überhaupt mit der Frage der Beschäftigung und betrieblichen Integration Geflüchteter beschäftigen"	<b>0,258***</b> (4,108)
Bewertung der Willkommenslotsen: "Die Unterstützung durch die Willkommenslotsen führt zu einer administrativen Entlastung der Unternehmen"	<b>0,214***</b> (3,548)
<b>Merkmale der Beratung</b>	
Index: Häufigkeit der Beratung/ Unterstützung	0,118 (0,712)
Index: Intensität der Beratung/ Unterstützung	<b>1,371*</b> (2,268)
Index: Wahrgenommene Qualität der Beratung/ Unterstützung	0,069 (0,422)
Anzahl der Monate seit der ersten Inanspruchnahmen der Beratung/ Unterstützung	-0,010 (0,770)
<b>Ausbildungsbetrieb (Referenzkategorie: keinen Auszubildenden beschäftigt)</b>	
Zwischen dem 1. Januar 2015 und dem 31. Dezember 2017 Auszubildende beschäftigt	-0,407 (1,317)
<b>Beschäftigung Geflüchteter (Referenzkategorie: keinen Geflüchteten beschäftigt)</b>	
Seit 2016 mind. einen Geflüchteten in Hospitation oder Praktikum beschäftigt	0,488 (1,627)
<b>Unternehmensgröße (Referenzkategorie: 1 - 9 Beschäftigte)</b>	
10-49 Beschäftigte	0,177 (0,718)
50-249 Beschäftigte	-0,139 (0,514)
250 Beschäftigte oder mehr	-0,107 (0,281)
<b>Branche (Referenzkategorie: Handwerk)</b>	
Gewerbe, Industrie und Handel	<b>0,688**</b> (2,825)
Dienstleistungen	<b>0,588**</b> (1,995)

<i>Abhängige Variable:</i> Was hat Ihnen die Beratung und / oder Unterstützung durch den Willkommenslotsen gebracht? – „Unsere Bereitschaft, Geflüchtete einzustellen, ist gestiegen“	(1)
	Multivariate Regression
	B (t-Statistik)
Freie Berufe, Gesundheit, Soziales und Erziehung	-0,086 (1,125)
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Garten- und Landschaftsbau	-0,383 (1,193)
Sonstige Branchen	0,797 (1,639)
<b>Standort (Referenzkategorie: Großstadt mit mehr als 100.000 Einwohnern)</b>	
Mittelgroße Stadt mit zwischen 20.000 und 100.000 Einwohnern	0,012 (0,048)
Kleinstadt / ländlicher Raum mit weniger als 20.000 Einwohnern	-0,012 (0,048)
<b>Weitere Unternehmensmerkmale</b>	
Index: Betroffenheit vom Fachkräftemangel	0,103 0,979
<b>Bundesland (Referenzkategorie: Nordrhein-Westfalen)</b>	
Baden-Württemberg	0,469 (1,249)
Bayern	0,047 (0,167)
Berlin	0,384 (0,781)
Brandenburg	<b>-1,472**</b> <b>(2,701)</b>
Bremen	<b>1,603*</b> <b>(2,256)</b>
Hamburg	<b>1,220°</b> <b>(1,768)</b>
Hessen	-0,552 (1,476)
Mecklenburg-Vorpommern	-0,435 (0,861)
Niedersachsen	-0,109 (0,366)
Rheinland-Pfalz	0,718 (1,141)
Sachsen	-0,651 (1,151)
Sachsen-Anhalt	-0,122 (0,233)
Schleswig-Holstein	0,087 (0,186)

<b><i>Abhängige Variable:</i></b> Was hat Ihnen die Beratung und / oder Unterstützung durch den Willkommenslotsen gebracht? – „Unsere Bereitschaft, Geflüchtete einzustellen, ist gestiegen“	(1)
	Multivariate Regression
	B (t-Statistik)
<b>Thüringen</b>	0,087 (0,186)
<b>Konstante</b>	0,325 (0,472)
<b>n</b>	170
<b>R<sup>2</sup></b>	0,528
<b>Adj. R<sup>2</sup></b>	0,410

Anmerkungen: B = Unstandardisierter Koeffizient; t-Statistik = Signifikanztest des Regressionskoeffizienten; Signifikanzniveaus: \*\*\*  $p \leq 0.001$ ; \*\*  $p \leq 0.01$ ; \*  $p \leq 0.05$ ; °  $p \leq 0.1$ .

Quelle: Onlinebefragung der beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

**Tabelle 11: Bivariate und multivariate logistische Regressions- und Matchinganalysen - Einstellung von Geflüchteten in Hospitationen bzw. Praktika**

<i>Abhängige Variable:</i> Einstellung von Geflüchteten in Hospitationen bzw. Praktika	(1)	(2)	(3)	(4)
	Bivariate logistische Regression	Multivariate logistische Regression	NNM Bivariate logistische Regression	NNM Multivariate logistische Regression
	B (Wald Statistik)	B (Wald Statistik)	B (Wald Statistik)	B (Wald Statistik)
<b>Willkommenslotsenförderung (Referenzkategorie: Weder von Willkommenslotsen, noch von Beratern der passgenauen Besetzung beratene Unternehmen)</b>				
Von Willkommenslotsen beratene Unternehmen	<b>1,061*** (29,384)</b>	<b>0,994*** (16,507)</b>	<b>1,139*** (27,513)</b>	<b>1,096*** (16,304)</b>
<b>Unternehmensgröße (Referenzkategorie: 1 - 9 Beschäftigte)</b>				
10-49 Beschäftigte		-0,059 (0,044)		
50-249 Beschäftigte		0,492 (2,301)		
250 Beschäftigte oder mehr		0,639 (2,258)		
<b>Ausbildungsbetrieb (Referenzkategorie: keine/n Auszubildende/n beschäftigt)</b>				
Zwischen 2015 und 2017 mind. eine/n Auszubildende/n beschäftigt		-0,048 (0,020)		-0,349 (0,803)
<b>Branche (Referenzkategorie: Handwerk)</b>				
Gewerbe, Industrie und Handel		-0,354 (1,565)		-0,391 (1,478)
Dienstleistungen		-0,148 (0,211)		-0,259 (0,540)
Freie Berufe, Gesundheit, Soziales und Erziehung		-0,428 (0,680)		-0,946 (2,538)
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Garten- und Landschaftsbau		0,245 (0,248)		-0,014 (0,001)
<b>Standort (Referenzkategorie: Großstadt mit mehr als 100.000 Einwohnern)</b>				
Mittelgroße Stadt mit zwischen 20.000 und 100.000 Einwohnern		-0,050 (0,033)		0,132 (0,229)
Kleinstadt / ländlicher Raum mit weniger als 20.000 Einwohnern		-0,226 (0,630)		0,163 (0,318)
<b>Weitere Unternehmensmerkmale</b>				
Index: Betroffenheit vom Fachkräftemangel		-0,071 (0,362)		-0,209 (2,456)
Frauenanteil im Unternehmen in (klassiert)		0,014 (0,024)		0,023 (0,050)
Migrantenanteil im Unternehmen (klassiert)		0,113 (0,516)		0,023 (0,017)

<i>Abhängige Variable:</i> Einstellung von Geflüchteten in Hospitationen bzw. Praktika	(1)	(2)	(3)	(4)
	Bivariate logistische Regression	Multivariate logistische Regression	NNM Bivariate logistische Regression	NNM Multivariate logistische Regression
	B (Wald Statistik)	B (Wald Statistik)	B (Wald Statistik)	B (Wald Statistik)
Ausländeranteil im Unternehmen (klassiert)		0,102 (0,370)		0,159 (0,788)
<b>Bundesland (Referenzkategorie: Nordrhein-Westfalen)</b>				
Baden-Württemberg		-0,011 (0,001)		
Bayern		-0,193 (0,256)		
Berlin		<b>-1,189*</b> <b>(5,222)</b>		
Brandenburg		0,177 (0,077)		
Bremen		1,095 (1,281)		
Hessen		-0,481 (1,256)		
Mecklenburg-Vorpommern		-0,620 (1,784)		
Niedersachsen		0,368 (0,802)		
Rheinland-Pfalz		0,709 (1,536)		
Saarland		.		
Sachsen		<b>-0,966*</b> <b>(4,266)</b>		
Sachsen-Anhalt		-0,022 (0,000)		
Schleswig-Holstein		0,658 (1,537)		
Thüringen		0,209 (0,091)		
<b>Alte/ neue Bundesländer (Referenzkategorie: Alte Bundesländer)</b>				
Neue Bundesländer				0,238 (0,535)
<b>Programme (Referenzkategorie: Träger nimmt sowohl am Programm „Willkommenslotsen“, als auch am Programm „Passgenaue Besetzung“ teil)</b>				
Träger nimmt nur am Programm „Willkommenslotsen“ teil		0,434 (1,001)		0,129 (0,104)

<b>Abhängige Variable:</b> Einstellung von Geflüchteten in Hospitationen bzw. Praktika	(1)	(2)	(3)	(4)
	Bivariate logistische Regression	Multivariate logistische Regression	NNM Bivariate logistische Regression	NNM Multivariate logistische Regression
	B (Wald Statistik)	B (Wald Statistik)	B (Wald Statistik)	B (Wald Statistik)
Träger nimmt nur am Programm „Passgenaue Besetzung“ teil		0,053 (0,040)		0,301 (0,898)
Konstante	<b>-0,405** (7,299)</b>	-0,410 (0,509)	<b>-0,405** (7,299)</b>	-0,988 (2,366)
n	456	456	370	370
Cox & Snell R <sup>2</sup>	0,063	0,137	0,075	0,113
Nagelkerke R <sup>2</sup>	0,084	0,183	0,100	0,151

Statistische Anmerkungen: NNM = Nearest Neighbour Matching; B = Unstandardisierter Koeffizient; Wald Statistik = Signifikanztest des Regressionskoeffizienten; Signifikanzniveaus: \*\*\*  $p \leq 0.001$ ; \*\*  $p \leq 0.01$ ; \*  $p \leq 0.05$ ; °  $p \leq 0.1$ ; fehlende Werte bei der abhängigen Variablen wurden durch den Mittelwert substituiert.

Quelle: Onlinebefragungen der beratenen und nicht beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

Tabelle 12: Bivariate und multivariate logistische Regressions- und Matchinganalysen - Einstellung von Geflüchteten in Einstiegsqualifizierungen

<i>Abhängige Variable:</i> Einstellung von Geflüchteten in Einstiegsqualifizierungen	(1)	(2)	(3)	(4)
	Bivariate logistische Regression	Multivariate logistische Regression	NNM Bivariate logistische Regression	NNM Multivariate logistische Regression
	B (Wald Statistik)	B (Wald Statistik)	B (Wald Statistik)	B (Wald Statistik)
<b>Willkommenslotsenförderung (Referenzkategorie: Weder von Willkommenslotsen, noch von Beratern der passgenauen Besetzung beratene Unternehmen)</b>				
Von Willkommenslotsen beratene Unternehmen	<b>1,343***</b> (34,563)	<b>1,291***</b> (20,335)	<b>1,315***</b> (28,932)	<b>1,435***</b> (18,331)
<b>Unternehmensgröße (Referenzkategorie: 1 - 9 Beschäftigte)</b>				
10-49 Beschäftigte		0,329 (1,178)		
50-249 Beschäftigte		<b>0,649°</b> <b>(3,286)</b>		
250 Beschäftigte oder mehr		0,778 (2,642)		
<b>Ausbildungsbetrieb (Referenzkategorie: keine(n) Auszubildende(n) beschäftigt)</b>				
Zwischen 2015 und 2017 mind. eine(n) Auszubildende(n) beschäftigt		-0,266 (0,559)		-0,700 (2,619)
<b>Branche (Referenzkategorie: Handwerk)</b>				
Gewerbe, Industrie und Handel		0,039 (0,017)		-0,072 (0,036)
Dienstleistungen		-0,493 (2,169)		-0,483 (1,518)
Freie Berufe, Gesundheit, Soziales und Erziehung		-0,439 (0,578)		-0,599 (0,864)
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Garten- und Landschaftsbau		<b>-1,044*</b> <b>(4,708)</b>		<b>-1,075*</b> <b>(4,104)</b>
<b>Standort (Referenzkategorie: Großstadt mit mehr als 100.000 Einwohnern)</b>				
Mittelgroße Stadt mit zwischen 20.000 und 100.000 Einwohnern		-0,137 (0,228)		0,083 (0,076)
Kleinstadt / ländlicher Raum mit weniger als 20.000 Einwohnern		-0,393 (1,706)		-0,062 (0,037)
<b>Weitere Unternehmensmerkmale</b>				
Index: Betroffenheit vom Fachkräftemangel		0,020 (0,028)		-0,136 (0,926)
Frauenanteil im Unternehmen in (klassiert)		-0,142 (1,845)		<b>-0,289*</b> <b>(4,130)</b>
		0,080		-0,009

<i>Abhängige Variable:</i> Einstellung von Geflüchteten in Einstiegsqualifizierungen	(1)	(2)	(3)	(4)
	Bivariate logistische Regression	Multivariate logistische Regression	NNM Bivariate logistische Regression	NNM Multivariate logistische Regression
	B (Wald Statistik)	B (Wald Statistik)	B (Wald Statistik)	B (Wald Statistik)
Migrantenanteil im Unternehmen (klassiert)		(0,198)		(0,002)
Ausländeranteil im Unternehmen (klassiert)		<b>0,309°</b> <b>(3,083)</b>		<b>0,454*</b> <b>(5,462)</b>
<b>Bundesland (Referenzkategorie: Nordrhein-Westfalen)</b>				
Baden-Württemberg		0,564 (1,725)		
Bayern		<b>0,676°</b> <b>(2,956)</b>		
Berlin		-0,185 (0,095)		
Brandenburg		<b>1,252°</b> <b>(3,258)</b>		
Bremen		0,022 (0,001)		
Hessen		-0,573 (1,474)		
Mecklenburg-Vorpommern		0,128 (0,046)		
Niedersachsen		0,602 (2,343)		
Rheinland-Pfalz		0,511 (0,588)		
Saarland		.		
Sachsen		0,608 (1,875)		
Sachsen-Anhalt		.		
Schleswig-Holstein		0,144 (0,062)		
Thüringen		0,499 (0,746)		
<b>Alte/ neue Bundesländer (Referenzkategorie: Alte Bundesländer)</b>				
Neue Bundesländer				-0,573 (2,268)
<b>Programme (Referenzkategorie: Träger nimmt sowohl am Programm „Willkommenslotsen“, als auch am Programm „Passgenaue Besetzung“ teil)</b>				



<i>Abhängige Variable:</i> Einstellung von Geflüchteten in Einstiegsqualifizierungen	(1)	(2)	(3)	(4)
	Bivariate logistische Regression	Multivariate logistische Regression	NNM Bivariate logistische Regression	NNM Multivariate logistische Regression
	B (Wald Statistik)	B (Wald Statistik)	B (Wald Statistik)	B (Wald Statistik)
Träger nimmt nur am Programm „Willkommenslotsen“ teil		-0,005 (0,000)		0,198 (0,156)
Träger nimmt nur am Programm „Passgenaue Besetzung“ teil		0,357 (1,741)		<b>0,710*</b> <b>(3,896)</b>
Konstante	<b>-1,565***</b> <b>(64,794)</b>	<b>-2,305***</b> <b>(13,209)</b>	<b>-1,565***</b> <b>(64,794)</b>	<b>-1,584*</b> <b>(5,496)</b>
n	456	456	370	370
Cox & Snell R <sup>2</sup>	0,080	0,152	0,081	0,150
Nagelkerke R <sup>2</sup>	0,111	0,211	0,115	0,211

Statistische Anmerkungen: NNM = Nearest Neighbour Matching; B = Unstandardisierter Koeffizient; Wald Statistik = Signifikanztest des Regressionskoeffizienten; Signifikanzniveaus: \*\*\*  $p \leq 0.001$ ; \*\*  $p \leq 0.01$ ; \*  $p \leq 0.05$ ; °  $p \leq 0.1$ ; fehlende Werte bei der abhängigen Variablen wurden durch den Mittelwert substituiert.

Quelle: Onlinebefragungen der beratenen und nicht beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

**Tabelle 13: Bivariate und multivariate logistische Regressions- und Matchinganalysen - Einstellung von Geflüchteten in Ausbildung**

<i>Abhängige Variable:</i> Einstellung von Geflüchteten in Ausbildung	(1)	(2)	(3)	(4)
	Bivariate logistische Regression	Multivariate logistische Regression	NNM Bivariate logistische Regression	NNM Multivariate logistische Regression
	B (Wald Statistik)	B (Wald Statistik)	B (Wald Statistik)	B (Wald Statistik)
<b>Willkommenslotsenförderung (Referenzkategorie: Weder von Willkommenslotsen, noch von Beratern der passgenauen Besetzung beratene Unternehmen)</b>				
Von Willkommenslotsen beratene Unternehmen	<b>1,379***</b> (39,612)	<b>1,874***</b> (40,186)	<b>1,440***</b> (37,434)	<b>1,843***</b> (30,960)
<b>Unternehmensgröße (Referenzkategorie: 1 - 9 Beschäftigte)</b>				
10-49 Beschäftigte		-0,237 (0,616)		
50-249 Beschäftigte		-0,016 (0,002)		
250 Beschäftigte oder mehr		0,338 (0,508)		
<b>Ausbildungsbetrieb (Referenzkategorie: keine(n) Auszubildende(n) beschäftigt)</b>				
Zwischen 2015 und 2017 mind. eine(n) Auszubildende(n) beschäftigt		<b>-2,816***</b> (21,114)		<b>-3,828***</b> (11,282)
<b>Branche (Referenzkategorie: Handwerk)</b>				
Gewerbe, Industrie und Handel		-0,521 (2,526)		-0,441 (1,351)
Dienstleistungen		-0,363 (0,951)		-0,385 (0,896)
Freie Berufe, Gesundheit, Soziales und Erziehung		-0,320 (0,424)		-0,519 (1,004)
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Garten- und Landschaftsbau		<b>-1,075*</b> (5,232)		<b>-1,166*</b> (4,732)
<b>Standort (Referenzkategorie: Großstadt mit mehr als 100.000 Einwohnern)</b>				
Mittelgroße Stadt mit zwischen 20.000 und 100.000 Einwohnern		0,414 (1,987)		<b>0,591°</b> (3,651)
Kleinstadt / ländlicher Raum mit weniger als 20.000 Einwohnern		-0,091 (0,083)		-0,068 (0,041)
<b>Weitere Unternehmensmerkmale</b>				
Index: Betroffenheit vom Fachkräftemangel		-0,135 (1,029)		<b>-0,276°</b> (2,954)
Frauenanteil im Unternehmen in (klassiert)		0,043 (0,189)		0,054 (0,217)
		0,163		0,158

<b><i>Abhängige Variable:</i></b> Einstellung von Geflüchteten in Ausbildung	(1)	(2)	(3)	(4)
	Bivariate logistische Regression	Multivariate logistische Regression	NNM Bivariate logistische Regression	NNM Multivariate logistische Regression
	B (Wald Statistik)	B (Wald Statistik)	B (Wald Statistik)	B (Wald Statistik)
Migrantenanteil im Unternehmen (klassiert)		(1,008)		(0,786)
Ausländeranteil im Unternehmen (klassiert)		0,072 (0,172)		0,164 (0,777)
<b>Bundesland (Referenzkategorie: Nordrhein-Westfalen)</b>				
Baden-Württemberg		0,528 (1,607)		
Bayern		-0,397 (0,968)		
Berlin		-0,603 (1,118)		
Brandenburg		-0,729 (0,833)		
Bremen		1,114 (2,280)		
Hessen		-0,278 (0,366)		
Mecklenburg-Vorpommern		0,793 (2,119)		
Niedersachsen		-0,460 (1,246)		
Rheinland-Pfalz		-0,348 (0,275)		
Saarland		.		
Sachsen		-0,167 (0,097)		
Sachsen-Anhalt		.		
Schleswig-Holstein		0,667 (1,465)		
Thüringen		-0,163 (0,042)		
<b>Alte/ neue Bundesländer (Referenzkategorie: Alte Bundesländer)</b>				
Neue Bundesländer				-0,405 (0,975)
<b>Programme (Referenzkategorie: Träger nimmt sowohl am Programm „Willkommenslotsen“, als auch am Programm „Passgenaue Besetzung“ teil)</b>				
		0,054		0,047

	(1)	(2)	(3)	(4)
<b><i>Abhängige Variable:</i> Einstellung von Geflüchteten in Ausbildung</b>	<b>Bivariate logistische Regression</b>	<b>Multivariate logistische Regression</b>	<b>NNM Bivariate logistische Regression</b>	<b>NNM Multivariate logistische Regression</b>
	<b>B (Wald Statistik)</b>	<b>B (Wald Statistik)</b>	<b>B (Wald Statistik)</b>	<b>B (Wald Statistik)</b>
<b>Träger nimmt nur am Programm „Willkommenslotsen“ teil</b>		(0,010)		(0,009)
<b>Träger nimmt nur am Programm „Passgenaue Besetzung“ teil</b>		0,099 (0,119)		0,387 (1,123)
<b>Konstante</b>	<b>-1,386*** (56,886)</b>	<b>-1,280* (4,078)</b>	<b>-1,386*** (56,886)</b>	<b>-1,069 (2,028)</b>
<b>n</b>	456	456	370	370
<b>Cox &amp; Snell R<sup>2</sup></b>	0,090	0,227	0,104	0,226
<b>Nagelkerke R<sup>2</sup></b>	0,123	0,310	0,143	0,311

Statistische Anmerkungen: NNM = Nearest Neighbour Matching; B = Unstandardisierter Koeffizient; Wald Statistik = Signifikanztest des Regressionskoeffizienten; Signifikanzniveaus: \*\*\*  $p \leq 0.001$ ; \*\*  $p \leq 0.01$ ; \*  $p \leq 0.05$ ; °  $p \leq 0.1$ ; fehlende Werte bei der abhängigen Variablen wurden durch den Mittelwert substituiert.

*Quelle: Onlinebefragungen der beratenen und nicht beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.*

**Tabelle 14: Bivariate und multivariate logistische Regressions- und Matchinganalysen - Einstellung von Geflüchteten in Hospitationen bzw. Praktika, Einstiegsqualifizierungen oder Ausbildung**

<i>Abhängige Variable:</i> Einstellung von Geflüchteten in Hospitationen bzw. Praktika, Einstiegsqualifizierungen oder Ausbildung	(1)	(2)	(3)	(4)
	Bivariate logistische Regression	Multivariate logistische Regression	NNM Bivariate logistische Regression	NNM Multivariate logistische Regression
	B (Wald Statistik)	B (Wald Statistik)	B (Wald Statistik)	B (Wald Statistik)
<b>Willkommenslotsenförderung (Referenzkategorie: Weder von Willkommenslotsen, noch von Beratern der passgenauen Besetzung beratene Unternehmen)</b>				
Von Willkommenslotsen beratene Unternehmen	<b>1,993*** (74,261)</b>	<b>2,323*** (57,999)</b>	<b>1,887*** (53,596)</b>	<b>2,070*** (41,198)</b>
<b>Unternehmensgröße (Referenzkategorie: 1 - 9 Beschäftigte)</b>				
10-49 Beschäftigte		0,302 (0,876)		
50-249 Beschäftigte		<b>0,756° (3,503)</b>		
250 Beschäftigte oder mehr		<b>1,123* (5,009)</b>		
<b>Ausbildungsbetrieb (Referenzkategorie: keine(n) Auszubildende(n) beschäftigt)</b>				
Zwischen 2015 und 2017 mind. eine(n) Auszubildende(n) beschäftigt		-0,383 (0,878)		-0,467 (1,236)
<b>Branche (Referenzkategorie: Handwerk)</b>				
Gewerbe, Industrie und Handel		-0,451 (1,408)		-0,417 (1,164)
Dienstleistungen		-0,479 (1,472)		-0,466 (1,310)
Freie Berufe, Gesundheit, Soziales und Erziehung		0,001 (0,000)		-0,261 (0,254)
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Garten- und Landschaftsbau		-0,939 (2,578)		-0,902 (2,316)
<b>Weitere Unternehmensmerkmale</b>				
Mittelgroße Stadt mit zwischen 20.000 und 100.000 Einwohnern		-0,100 (0,084)		0,121 (0,149)
Kleinstadt / ländlicher Raum mit weniger als 20.000 Einwohnern		-0,337 (0,871)		-0,005 (0,000)
<b>Weitere Unternehmensmerkmale</b>				
Index: Betroffenheit vom Fachkräftemangel		-0,184 (1,423)		-0,204 (1,797)
Frauenanteil im Unternehmen in (klassiert)		-0,155 (2,080)		-0,125 (1,227)

<i>Abhängige Variable:</i> Einstellung von Geflüchteten in Hospitationen bzw. Praktika, Einstiegsqualifizierungen oder Ausbildung	(1)	(2)	(3)	(4)
	Bivariate logistische Regression	Multivariate logistische Regression	NNM Bivariate logistische Regression	NNM Multivariate logistische Regression
	B (Wald Statistik)	B (Wald Statistik)	B (Wald Statistik)	B (Wald Statistik)
Migrantenanteil im Unternehmen (klassiert)		0,154 (0,569)		0,136 (0,396)
Ausländeranteil im Unternehmen (klassiert)		0,208 (1,014)		0,251 (1,538)
<b>Bundesland (Referenzkategorie: Nordrhein-Westfalen)</b>				
Baden-Württemberg		-0,173 (0,144)		
Bayern		-0,676 (1,692)		
Berlin		<b>-1,088*</b> <b>(3,896)</b>		
Brandenburg		1,230 (1,851)		
Bremen		-0,218 (0,061)		
Hessen		<b>-1,330*</b> <b>(5,572)</b>		
Mecklenburg-Vorpommern		-0,059 (0,013)		
Niedersachsen		0,253 (0,203)		
Rheinland-Pfalz		0,042 (0,004)		
Saarland		.		
Sachsen		<b>-1,106*</b> <b>(5,171)</b>		
Sachsen-Anhalt		-1,085 (1,316)		
Schleswig-Holstein		0,295 (0,189)		
Thüringen		-0,287 (0,103)		
<b>Alte/ neue Bundesländer (Referenzkategorie: Alte Bundesländer)</b>				
Neue Bundesländer				0,112 (0,116)

<i>Abhängige Variable:</i> Einstellung von Geflüchteten in Hospitationen bzw. Praktika, Einstiegsqualifizierungen oder Ausbildung	(1)	(2)	(3)	(4)
	Bivariate logistische Regression	Multivariate logistische Regression	NNM Bivariate logistische Regression	NNM Multivariate logistische Regression
	B (Wald Statistik)	B (Wald Statistik)	B (Wald Statistik)	B (Wald Statistik)
<b>Programme (Referenzkategorie: Träger nimmt sowohl am Programm „Willkommenslotsen“, als auch am Programm „Passgenaue Besetzung“ teil)</b>				
Träger nimmt nur am Programm „Willkommenslotsen“ teil		0,292 (0,416)		0,162 (0,157)
Träger nimmt nur am Programm „Passgenaue Besetzung“ teil		-0,134 (0,159)		0,087 (0,058)
Konstante	-0,076 (0,265)	0,454 (0,350)	-0,076 (0,265)	-0,565 (0,510)
n	456	456	370	370
Cox & Snell R <sup>2</sup>	0,165	0,248	0,156	0,200
Nagelkerke R <sup>2</sup>	0,237	0,356	0,217	0,278

Statistische Anmerkungen: NNM = Nearest Neighbour Matching; B = Unstandardisierter Koeffizient; Wald Statistik = Signifikanztest des Regressionskoeffizienten; Signifikanzniveaus: \*\*\*  $p \leq 0.001$ ; \*\*  $p \leq 0.01$ ; \*  $p \leq 0.05$ ; °  $p \leq 0.1$ ; fehlende Werte bei der abhängigen Variablen wurden durch den Mittelwert substituiert.

Quelle: Onlinebefragungen der beratenen und nicht beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

**Tabelle 15: Mittelwertvergleiche, Regressions- und Matchinganalysen „Wir haben auf Leitungsebene Vorbehalte gegenüber der Beschäftigung Geflüchteter abgebaut“**

Inwiefern treffen die Aussagen heute im Vergleich zum Anfang des Jahres 2016 zu? – „Wir haben auf Leitungsebene Vorbehalte gegenüber der Beschäftigung Geflüchteter abgebaut“	(1)	(2)	(3)	(4)
	Mittelwertvergleich	Multivariate Regression	NNM Mittelwertvergleich	NNM Multivariate Regression
	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)
<b>Willkommenslotsenförderung (Referenzkategorie: Weder von Willkommenslotsen, noch von Beratern der passgenauen Besetzung beratene Unternehmen)</b>				
Von Willkommenslotsen beratene Unternehmen	0,187 (1,227)	0,164 (0,889)	0,172 (0,957)	-0,154 (0,607)
<b>Unternehmensgröße (Referenzkategorie: 1 - 9 Beschäftigte)</b>				
10-49 Beschäftigte		-0,097 (0,476)		
50-249 Beschäftigte		-0,141 (0,623)		
250 Beschäftigte oder mehr		-0,177 (0,618)		
<b>Ausbildungsbetrieb (Referenzkategorie: keine(n) Auszubildende(n) beschäftigt)</b>				
Zwischen 2015 und 2017 mind. eine(n) Auszubildende(n) beschäftigt		-0,346 (1,421)		0,157 (0,522)
<b>Branche (Referenzkategorie: Handwerk)</b>				
Gewerbe, Industrie und Handel		<b>0,389*</b> <b>(2,045)</b>		<b>0,441°</b> <b>(1,706)</b>
Dienstleistungen		<b>0,659**</b> <b>(2,877)</b>		<b>0,985***</b> <b>(3,401)</b>
Freie Berufe, Gesundheit, Soziales und Erziehung		<b>0,745*</b> <b>(2,058)</b>		<b>1,026**</b> <b>(2,608)</b>
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Garten- und Landschaftsbau		<b>0,643*</b> <b>(2,078)</b>		<b>0,712°</b> <b>(1,823)</b>
<b>Standort (Referenzkategorie: Großstadt mit mehr als 100.000 Einwohnern)</b>				
Mittelgroße Stadt mit zwischen 20.000 und 100.000 Einwohnern		0,031 (0,169)		0,070 (0,299)
Kleinstadt / ländlicher Raum mit weniger als 20.000 Einwohnern		0,248 (1,272)		0,080 (0,302)
<b>Weitere Unternehmensmerkmale</b>				
Index: Betroffenheit vom Fachkräftemangel		0,071 (0,839)		<b>0,213°</b> <b>(1,740)</b>
Frauenanteil im Unternehmen in (klassiert)		-0,087 (1,342)		-0,139 (1,639)
Migrantenanteil im Unternehmen (klassiert)		-0,025 (0,239)		0,027 (0,216)



Inwiefern treffen die Aussagen heute im Vergleich zum Anfang des Jahres 2016 zu? – „Wir haben auf Leitungsebene Vorbehalte gegenüber der Beschäftigung Geflüchteter abgebaut“	(1)	(2)	(3)	(4)
	Mittelwertvergleich	Multivariate Regression	NNM Mittelwertvergleich	NNM Multivariate Regression
	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)
Ausländeranteil im Unternehmen (klassiert)		0,080 (0,748)		0,041 (0,320)
<b>Bundesland (Referenzkategorie: Nordrhein-Westfalen)</b>				
Baden-Württemberg		-0,251 (0,947)		
Bayern		<b>-0,457° (1,756)</b>		
Berlin		0,394 (1,006)		
Brandenburg		-0,215 (0,553)		
Bremen		0,491 (0,753)		
Hessen		-0,388 (1,228)		
Mecklenburg-Vorpommern		0,179 (0,522)		
Niedersachsen		-0,144 (0,595)		
Rheinland-Pfalz		-0,417 (1,021)		
Sachsen		0,019 (0,051)		
Sachsen-Anhalt		-0,637 (0,510)		
Schleswig-Holstein		-0,295 (0,910)		
Thüringen		0,410 (1,001)		
<b>Alte/ neue Bundesländer (Referenzkategorie: Alte Bundesländer)</b>				
Neue Bundesländer				-0,298 (1,132)
<b>Programme (Referenzkategorie: Träger nimmt sowohl am Programm „Willkommenslotsen“, als auch am Programm „Passgenaue Besetzung“ teil)</b>				
Träger nimmt nur am Programm „Passgenaue Besetzung“ teil		0,059 (0,175)		0,248 (0,717)

	(1)	(2)	(3)	(4)
Inwiefern treffen die Aussagen heute im Vergleich zum Anfang des Jahres 2016 zu? – „Wir haben auf Leitungsebene Vorbehalte gegenüber der Beschäftigung Geflüchteter abgebaut“	Mittelwertvergleich	Multivariate Regression	NNM Mittelwertvergleich	NNM Multivariate Regression
	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)
Träger nimmt nur am Programm „Willkommenslotsen“ teil		0,022 (0,131)		-0,027 (0,099)
<b>Konstante</b>	<b>2,846*** (21,814)</b>	<b>2,647*** (7,005)</b>	<b>2,846*** (22,348)</b>	<b>2,692*** (4,517)</b>
<b>n</b>	333	333	178	178
<b>R2</b>	0,005	0,096	0,005	0,132
<b>Adj,R2</b>	0,002	0,006	0,000	0,046

Anmerkungen: NNM = Nearest Neighbour Matching; B = Unstandardisierter Koeffizient; t-Statistik = Signifikanztest des Regressionskoeffizienten; Signifikanzniveaus: \*\*\*  $p \leq 0,001$ ; \*\*  $p \leq 0,01$ ; \*  $p \leq 0,05$ ; °  $p \leq 0,1$ ; fehlende Werte bei der abhängigen Variablen wurden durch die den Mittelwert substituiert.

Inhaltliche Anmerkungen: Es wurden nur Unternehmen in die Berechnungen miteinbezogen, welche seit Anfang des Jahres 2016 mindestens eine/n Geflüchtete/n beschäftigt haben.

Quelle: Onlinebefragungen der beratenen und nicht beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

Tabelle 16: Mittelwertvergleiche, Regressions- und Matchinganalysen „Auf Mitarbeiterbene wurden Vorbehalte gegenüber der Zusammenarbeit mit Geflüchteten abgebaut“

Im Vergleich zum Anfang des Jahres 2016: „Auf Mitarbeiterbene wurden Vorbehalte gegenüber der Zusammenarbeit mit Geflüchteten abgebaut“	(1)	(2)	(3)	(4)
	Mittelwertvergleich	Multivariate Regression	NNM Mittelwertvergleich	NNM Multivariate Regression
	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)
<b>Willkommenslotsenförderung (Referenzkategorie: Weder von Willkommenslotsen, noch von Beratern der passgenauen Besetzung beratene Unternehmen)</b>				
Von Willkommenslotsen beratene Unternehmen	0,088 (0,618)	0,003 (0,016)	0,229 (1,368)	-0,065 (-0,283)
<b>Unternehmensgröße (Referenzkategorie: 1 - 9 Beschäftigte)</b>				
10-49 Beschäftigte		-0,249 (1,318)		
50-249 Beschäftigte		-0,179 (0,854)		
250 Beschäftigte oder mehr		-0,251 (0,943)		
<b>Ausbildungsbetrieb (Referenzkategorie: keine(n) Auszubildende(n) beschäftigt)</b>				
Zwischen 2015 und 2017 mind. eine(n) Auszubildende(n) beschäftigt		-0,335 (1,485)		0,151 (0,551)
<b>Branche (Referenzkategorie: Handwerk)</b>				
Gewerbe, Industrie und Handel		<b>0,629 ***</b> <b>(3,565)</b>		<b>0,991 ***</b> <b>(4,190)</b>
Dienstleistungen		<b>0,415 °</b> <b>(1,954)</b>		0,245 (0,923)
Freie Berufe, Gesundheit, Soziales und Erziehung		-0,022 (0,065)		0,012 (0,033)
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Garten- und Landschaftsbau		0,339 (1,182)		0,382 (1,067)
<b>Standort (Referenzkategorie: Großstadt mit mehr als 100.000 Einwohnern)</b>				
Mittelgroße Stadt mit zwischen 20.000 und 100.000 Einwohnern		0,003 (0,019)		-0,063 (0,291)
Kleinstadt / ländlicher Raum mit weniger als 20.000 Einwohnern		-0,139 (0,768)		-0,336 (1,381)
<b>Weitere Unternehmensmerkmale</b>				
Index: Betroffenheit vom Fachkräftemangel		<b>0,175 *</b> <b>(2,232)</b>		<b>0,193 °</b> <b>(1,723)</b>
Frauenanteil im Unternehmen in (klassiert)		0,006 (0,107)		0,063 (0,814)
Migrantenanteil im Unternehmen (klassiert)		-0,077 (0,806)		-0,057 (0,499)

Im Vergleich zum Anfang des Jahres 2016: „Auf Mitarbeiterenebene wurden Vorbehalte gegenüber der Zusammenarbeit mit Geflüchteten abgebaut“	(1)	(2)	(3)	(4)
	Mittelwertvergleich	Multivariate Regression	NNM Mittelwertvergleich	NNM Multivariate Regression
	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)
Ausländeranteil im Unternehmen (klassiert)		0,126 (1,259)		0,174 (1,490)
<b>Bundesland (Referenzkategorie: Nordrhein-Westfalen)</b>				
Baden-Württemberg		-0,083 (0,340)		
Bayern		-0,159 (0,658)		
Berlin		0,343 (0,945)		
Brandenburg		-0,162 (0,451)		
Bremen		0,124 (0,205)		
Hessen		-0,200 (0,683)		
Mecklenburg-Vorpommern		0,331 (1,044)		
Niedersachsen		-0,050 (0,223)		
Rheinland-Pfalz		-0,181 (0,479)		
Sachsen		0,103 (0,295)		
Sachsen-Anhalt		0,336 (0,290)		
Schleswig-Holstein		0,025 (0,083)		
Thüringen		0,379 (0,997)		
<b>Alte/ neue Bundesländer (Referenzkategorie: Alte Bundesländer)</b>				
Neue Bundesländer				0,074 (0,307)
<b>Programme (Referenzkategorie: Träger nimmt sowohl am Programm „Willkommenslotsen“, als auch am Programm „Passgenaue Besetzung“ teil)</b>				
Träger nimmt nur am Programm „Passgenaue Besetzung“ teil		-0,114 (0,365)		-0,110 (0,347)
Träger nimmt nur am Programm „Willkommenslotsen“ teil		-0,085 (0,535)		-0,111 (0,441)
Konstante	<b>2,924 *** (23,947)</b>	<b>2,522 *** (7,200)</b>	<b>2,924 *** (24,757)</b>	<b>2,334 *** (4,279)</b>

Im Vergleich zum Anfang des Jahres 2016: „Auf Mitarbeiterenebene wurden Vorbehalte gegenüber der Zusammenarbeit mit Geflüchteten abgebaut“	(1)	(2)	(3)	(4)
	Mittelwertvergleich	Multivariate Regression	NNM Mittelwertvergleich	NNM Multivariate Regression
	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)
<b>n</b>	333	333	178	178
<b>R<sup>2</sup></b>	0,001	0,110	0,011	0,160
<b>Adj. R<sup>2</sup></b>	-0,002	0,022	0,005	0,076

Anmerkungen: NNM = Nearest Neighbour Matching; B = Unstandardisierter Koeffizient; t-Statistik = Signifikanztest des Regressionskoeffizienten; Signifikanzniveaus: \*\*\*  $p \leq 0,001$ ; \*\*  $p \leq 0,01$ ; \*  $p \leq 0,05$ ; °  $p \leq 0,1$ ; fehlende Werte bei der abhängigen Variablen wurden durch den Mittelwert substituiert.

Inhaltliche Anmerkungen: Es wurden nur Unternehmen in die Berechnungen miteinbezogen, welche seit Anfang des Jahres 2016 mindestens eine/n Geflüchtete/n beschäftigt haben.

*Quelle: Onlinebefragungen der beratenen und nicht beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.*

**Tabelle 17: Regressionsanalyse „Wir haben auf Leitungsebene Vorbehalte gegenüber der Beschäftigung Geflüchteter abgebaut“**

<i>Abhängige Variable:</i> Inwiefern treffen die Aussagen heute im Vergleich zum Anfang des Jahres 2016 zu? – „Wir haben auf Leitungsebene Vorbehalte gegenüber der Beschäftigung Geflüchteter abgebaut“	(1)
	Multivariate Regression
	B (t-Statistik)
Information und Beratung: "Wir wurden über Möglichkeiten / Good-Practice Beispiele einer erfolgreichen betrieblichen Integration Geflüchteter informiert"	<b>0,549*</b> <b>(2,596)</b>
Im Vergleich zum Anfang des Jahres 2016: "Wir sind besser über die rechtlichen Rahmenbedingungen, Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten für die Beschäftigung Geflüchteter informiert"	<b>0,154 *</b> <b>(2,349)</b>
<b>Weitere Merkmale der Beratung</b>	
Index: Wahrgenommene Qualität der Beratung / Unterstützung	0,063 (0,650)
Index: Häufigkeit der Beratung / Unterstützung	0,130 (0,888)
<b>Ausbildungsbetrieb (Referenzkategorie: keine(n) Auszubildende(n) beschäftigt)</b>	
Zwischen 2015 und 2017 mind. eine(n) Auszubildende(n) beschäftigt	<b>-0,553*</b> <b>(2,090)</b>
<b>Kontakt zu Geflüchteten</b>	
Seit 2016 mind. einen Geflüchteten in Hospitation, Praktikum, Einstiegsqualifizierung oder Ausbildung beschäftigt	-0,112 (0,399)
<b>Unternehmensgröße (Referenzkategorie: 1 - 9 Beschäftigte)</b>	
10-49 Beschäftigte	-0,094 (0,409)
50-249 Beschäftigte	-0,198 (0,755)
250 Beschäftigte oder mehr	-0,183 (0,486)
<b>Branche (Referenzkategorie: Handwerk)</b>	
Gewerbe, Industrie und Handel	0,238 (1,027)
Dienstleistungen	0,435 (1,637)
Freie Berufe, Gesundheit, Soziales und Erziehung	0,134 (0,189)
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Garten- und Landschaftsbau	0,439 (1,521)
Sonstige Branchen	-0,184 (0,354)

<i>Abhängige Variable:</i> Inwiefern treffen die Aussagen heute im Vergleich zum Anfang des Jahres 2016 zu? – „Wir haben auf Leitungsebene Vorbehalte gegenüber der Beschäftigung Geflüchteter abgebaut“	(1)
	Multivariate Regression
	B (t-Statistik)
<b>Standort (Referenzkategorie: Großstadt mit mehr als 100.000 Einwohnern)</b>	
Mittelgroße Stadt mit zwischen 20.000 und 100.000 Einwohnern	-0,003 (0,015)
Kleinstadt / ländlicher Raum mit weniger als 20.000 Einwohnern	0,266 (1,168)
<b>Weitere Unternehmensmerkmale</b>	
Index: Betroffenheit vom Fachkräftemangel	0,050 (0,530)
<b>Bundesland (Referenzkategorie: Nordrhein-Westfalen)</b>	
Baden-Württemberg	<b>-0,631 °</b> <b>(1,737)</b>
Bayern	-0,385 (1,386)
Berlin	0,255 (0,469)
Brandenburg	-0,111 (0,227)
Bremen	0,504 (0,749)
Hamburg	0,894 (1,083)
Hessen	-0,319 (0,901)
Mecklenburg-Vorpommern	0,407 (0,958)
Niedersachsen	-0,123 (0,437)
Rheinland-Pfalz	-0,404 (0,766)
Sachsen	0,613 (1,340)
Sachsen-Anhalt	-0,554 (0,411)
Schleswig-Holstein	-0,048 (0,109)
Thüringen	0,383 (0,859)
Konstante	<b>2,453 ***</b> <b>(3,538)</b>

<b><i>Abhängige Variable:</i></b> Inwiefern treffen die Aussagen heute im Vergleich zum Anfang des Jahres 2016 zu? – „Wir haben auf Leitungsebene Vorbehalte gegenüber der Beschäftigung Geflüchteter abgebaut“	(1)
	Multivariate Regression
	B (t-Statistik)
<b>n</b>	247
<b>R<sup>2</sup></b>	0,195
<b>Adj. R<sup>2</sup></b>	0,079

Anmerkungen: B = Unstandardisierter Koeffizient; t-Statistik = Signifikanztest des Regressionskoeffizienten; Signifikanzniveaus: \*\*\*  $p \leq 0.001$ ; \*\*  $p \leq 0.01$ ; \*  $p \leq 0.05$ ; °  $p \leq 0.1$ .

Quelle: Onlinebefragung der beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.



**Tabelle 18: Regressionsanalyse „Auf Mitarbeiterebene wurden Vorbehalte gegenüber der Zusammenarbeit mit Geflüchteten abgebaut“**

<p><i>Abhängige Variable:</i> Inwiefern treffen die Aussagen heute im Vergleich zum Anfang des Jahres 2016 zu? – „Auf Mitarbeiterebene wurden Vorbehalte gegenüber der Zusammenarbeit mit Geflüchteten abgebaut“</p>	(1)
	Multivariate Regression
	B (t-Statistik)
Information und Beratung: "Wir wurden über Möglichkeiten / Good-Practice Beispiele einer erfolgreichen betrieblichen Integration Geflüchteter informiert"	0,092 (0,516)
Im Vergleich zum Anfang des Jahres 2016: "Wir haben auf Leitungsebene Vorbehalte gegenüber der Beschäftigung Geflüchteter abgebaut"	<b>0,526***</b> <b>(9,393)</b>
<b>Weitere Merkmale der Beratung</b>	
Index: Wahrgenommene Qualität der Beratung / Unterstützung	0,058 (0,717)
Index: Häufigkeit der Beratung / Unterstützung	-0,162 (1,311)
<b>Ausbildungsbetrieb (Referenzkategorie: keine(n) Auszubildende(n) beschäftigt)</b>	
Zwischen 2015 und 2017 mind. eine(n) Auszubildende(n) beschäftigt	-0,193 (0,838)
<b>Kontakt zu Geflüchteten</b>	
Seit 2016 mind. einen Geflüchteten in Hospitation, Praktikum, Einstiegsqualifizierung oder Ausbildung beschäftigt	0,338 (1,451)
<b>Unternehmensgröße (Referenzkategorie: 1 - 9 Beschäftigte)</b>	
10-49 Beschäftigte	-0,224 (1,168)
50-249 Beschäftigte	-0,257 (1,166)
250 Beschäftigte oder mehr	-0,257 (0,822)
<b>Branche (Referenzkategorie: Handwerk)</b>	
Gewerbe, Industrie und Handel	<b>0,534 **</b> <b>(2,725)</b>
Dienstleistungen	0,363 (1,619)
Freie Berufe, Gesundheit, Soziales und Erziehung	-0,073 (0,123)
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Garten- und Landschaftsbau	0,049 (0,202)
Sonstige Branchen	0,366 (0,846)

<b>Abhängige Variable:</b> Inwiefern treffen die Aussagen heute im Vergleich zum Anfang des Jahres 2016 zu? – „Auf Mitarbeiterebene wurden Vorbehalte gegenüber der Zusammenarbeit mit Geflüchteten abgebaut“	(1)
	Multivariate Regression
	B (t-Statistik)
<b>Standort (Referenzkategorie: Großstadt mit mehr als 100.000 Einwohnern)</b>	
Mittelgroße Stadt mit zwischen 20.000 und 100.000 Einwohnern	0,117 (0,610)
Kleinstadt / ländlicher Raum mit weniger als 20.000 Einwohnern	-0,086 (0,449)
<b>Weitere Unternehmensmerkmale</b>	
Index: Betroffenheit vom Fachkräftemangel	<b>0,191 *</b> <b>(2,415)</b>
<b>Bundesland (Referenzkategorie: Nordrhein-Westfalen)</b>	
Baden-Württemberg	-0,185 (0,597)
Bayern	0,042 (0,179)
Berlin	0,295 (0,658)
Brandenburg	-0,219 (0,509)
Bremen	-0,018 (0,033)
Hamburg	0,201 (0,330)
Hessen	0,156 (0,527)
Mecklenburg-Vorpommern	-0,114 (0,322)
Niedersachsen	-0,076 (0,319)
Rheinland-Pfalz	-0,004 (0,008)
Sachsen	-0,177 (0,464)
Sachsen-Anhalt	0,558 (0,498)
Schleswig-Holstein	0,156 (0,414)
Thüringen	0,202 (0,542)
Konstante	0,863

<b><i>Abhängige Variable:</i></b> Inwiefern treffen die Aussagen heute im Vergleich zum Anfang des Jahres 2016 zu? – „Auf Mitarbeiterebene wurden Vorbehalte gegenüber der Zusammenarbeit mit Geflüchteten abgebaut“	(1)
	Multivariate Regression
	B (t-Statistik)
	<b>(1,435)</b>
<b>n</b>	241
<b>R<sup>2</sup></b>	0,397
<b>Adj. R<sup>2</sup></b>	0,308

Anmerkungen: B = Unstandardisierter Koeffizient; t-Statistik = Signifikanztest des Regressionskoeffizienten; Signifikanzniveaus: \*\*\*  $p \leq 0.001$ ; \*\*  $p \leq 0.01$ ; \*  $p \leq 0.05$ ; °  $p \leq 0.1$ .

Quelle: Onlinebefragung der beratenen Unternehmen durch  
 Ramboll Management Consulting März - April 2018.

**Tabelle 19: Mittelwertvergleiche, Regressions- und Matchinganalysen „Die Willkommenskultur für Geflüchtete in unserem Unternehmen hat sich verbessert“**

Abhängige Variable: Inwiefern treffen die Aussagen heute im Vergleich zum Anfang des Jahres 2016 zu? – „Die Willkommenskultur für Geflüchtete in unserem Unternehmen hat sich verbessert“	(1)	(2)	(3)	(4)
	Mittelwertvergleich	Multivariate Regression	NNM Mittelwertvergleich	NNM Multivariate Regression
	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)
<b>Willkommenslotsenförderung (Referenzkategorie: Weder von Willkommenslotsen, noch von Beratern der passgenauen Besetzung beratene Unternehmen)</b>				
Von Willkommenslotsen beratene Unternehmen	0,107 (0,707)	0,082 (0,446)	0,218 (1,206)	0,134 (0,515)
<b>Unternehmensgröße (Referenzkategorie: 1 - 9 Beschäftigte)</b>				
10-49 Beschäftigte		-0,317 (1,555)		
50-249 Beschäftigte		-0,346 (1,529)		
250 Beschäftigte oder mehr		-0,244 (0,852)		
<b>Ausbildungsbetrieb (Referenzkategorie: keine(n) Auszubildende(n) beschäftigt)</b>				
Zwischen 2015 und 2017 mind. eine(n) Auszubildende(n) beschäftigt		-0,028 (0,116)		0,267 (0,866)
<b>Branche (Referenzkategorie: Handwerk)</b>				
Gewerbe, Industrie und Handel		<b>0,347° (1,829)</b>		0,384 (1,446)
Dienstleistungen		<b>0,380° (1,659)</b>		0,425 (1,429)
Freie Berufe, Gesundheit, Soziales und Erziehung		0,364 (1,007)		0,426 (1,054)
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Garten- und Landschaftsbau		0,368 (1,192)		0,212 (0,528)
<b>Standort (Referenzkategorie: Großstadt mit mehr als 100.000 Einwohnern)</b>				
Mittelgroße Stadt mit zwischen 20.000 und 100.000 Einwohnern		-0,005 (0,027)		0,247 (1,026)
Kleinstadt / ländlicher Raum mit weniger als 20.000 Einwohnern		0,009 (0,048)		-0,012 (0,045)
<b>Weitere Unternehmensmerkmale</b>				
Index: Betroffenheit vom Fachkräftemangel		0,128 (1,515)		0,037 (0,291)
Frauenanteil im Unternehmen in (klassiert)		<b>-0,118° (1,820)</b>		-0,050 (0,569)

Abhängige Variable: Inwiefern treffen die Aussagen heute im Vergleich zum Anfang des Jahres 2016 zu? – „Die Willkommenskultur für Geflüchtete in unserem Unternehmen hat sich verbessert“	(1)	(2)	(3)	(4)
	Mittelwertvergleich	Multivariate Regression	NNM Mittelwertvergleich	NNM Multivariate Regression
	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)
Migrantenanteil im Unternehmen (klassiert)		-0,138 (1,344)		-0,144 (1,124)
Ausländeranteil im Unternehmen (klassiert)		<b>0,181°</b> <b>(1,685)</b>		<b>0,289*</b> <b>(2,204)</b>
<b>Bundesland (Referenzkategorie: Nordrhein-Westfalen)</b>				
Baden-Württemberg		-0,263 (0,998)		
Bayern		<b>-0,557*</b> <b>(2,144)</b>		
Berlin		0,001 (0,003)		
Brandenburg		-0,347 (0,894)		
Bremen		0,020 (0,030)		
Hessen		-0,366 (1,158)		
Mecklenburg-Vorpommern		0,150 (0,439)		
Niedersachsen		-0,167 (0,688)		
Rheinland-Pfalz		-0,269 (0,659)		
Sachsen		-0,033 (0,087)		
Sachsen-Anhalt		<b>2,264°</b> <b>(1,814)</b>		
Schleswig-Holstein		-0,124 (0,384)		
Thüringen		0,243 (0,595)		
<b>Alte/ neue Bundesländer (Referenzkategorie: Alte Bundesländer)</b>				
Neue Bundesländer				0,033 (0,121)
<b>Programme (Referenzkategorie: Träger nimmt sowohl am Programm „Willkommenslotsen“, als auch am Programm „Passgenaue Besetzung“ teil)</b>				
Träger nimmt nur am Programm „Passgenaue Besetzung“ teil		-0,036 (0,107)		0,185 (0,521)
Träger nimmt nur am Programm „Willkommenslotsen“ teil		-0,085 (0,496)		-0,079 (0,279)

Abhängige Variable: Inwiefern treffen die Aussagen heute im Vergleich zum Anfang des Jahres 2016 zu? – „Die Willkommenskultur für Geflüchtete in unserem Unternehmen hat sich verbessert“	(1)	(2)	(3)	(4)
	Mittelwertvergleich	Multivariate Regression	NNM Mittelwertvergleich	NNM Multivariate Regression
	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)
<b>Konstante</b>	<b>2,947*** (22,739)</b>	<b>3,049*** (8,080)</b>	<b>2,947*** (23,074)</b>	<b>2,791*** (4,561)</b>
<b>n</b>	333	333	178	178
<b>R<sup>2</sup></b>	0,002	0,084	0,008	0,093
<b>Adj. R<sup>2</sup></b>	-0,002	-0,007	0,003	0,003

Anmerkungen: NNM = Nearest Neighbour Matching; B = Unstandardisierter Koeffizient; t-Statistik = Signifikanztest des Regressionskoeffizienten; Signifikanzniveaus: \*\*\*  $p \leq 0,001$ ; \*\*  $p \leq 0,01$ ; \*  $p \leq 0,05$ ; °  $p \leq 0,1$ ; fehlende Werte bei der abhängigen Variablen wurden durch den Mittelwert substituiert.

Inhaltliche Anmerkungen: Es wurden nur Unternehmen in die Berechnungen miteinbezogen, welche seit Anfang des Jahres 2016 mindestens eine/n Geflüchtete/n beschäftigt haben.

*Quelle: Onlinebefragungen der beratenen und nicht beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.*

**Tabelle 20: Bivariate und multivariate logistische Regressions- und Matchinganalysen - Es gibt im Unternehmen aktuell Maßnahmen, welche darauf ausgerichtet sind, ausländische Arbeitskräfte zu integrieren, oder solche Maßnahmen sind geplant**

<i>Abhängige Variable:</i> Es gibt im Unternehmen aktuell Maßnahmen, welche darauf ausgerichtet sind, ausländische Arbeitskräfte zu integrieren, oder solche Maßnahmen sind geplant	(1)	(2)	(3)	(4)
	Bivariate logistische Regression	Multivariate logistische Regression	NNM Bivariate logistische Regression	NNM Multivariate logistische Regression
	B (Wald Statistik)	B (Wald Statistik)	B (Wald Statistik)	B (Wald Statistik)
<b>Willkommenslotsenförderung (Referenzkategorie: Weder von Willkommenslotsen, noch von Beratern der passgenauen Besetzung beratene Unternehmen)</b>				
Von Willkommenslotsen beratene Unternehmen	<b>0,956** (8,675)</b>	<b>0,753° (3,728)</b>	<b>1,452** (8,748)</b>	<b>1,429* (5,191)</b>
<b>Unternehmensgröße (Referenzkategorie: 1 - 9 Beschäftigte)</b>				
10-49 Beschäftigte		0,742 (2,523)		
50-249 Beschäftigte		0,282 (0,312)		
250 Beschäftigte oder mehr		<b>2,574** (6,664)</b>		
<b>Ausbildungsbetrieb (Referenzkategorie: keine(n) Auszubildende(n) beschäftigt)</b>				
Zwischen 2015 und 2017 mind. eine(n) Auszubildende(n) beschäftigt		-0,370 (0,483)		0,283 (0,110)
<b>Branche (Referenzkategorie: Handwerk)</b>				
Gewerbe, Industrie und Handel		-0,348 (0,592)		-0,419 (0,427)
Dienstleistungen		0,105 (0,038)		0,076 (0,010)
Freie Berufe, Gesundheit, Soziales und Erziehung		-1,051 (2,168)		-0,811 (1,190)
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Garten- und Landschaftsbau		0,958 (0,602)		1,089 (0,823)
<b>Standort (Referenzkategorie: Großstadt mit mehr als 100.000 Einwohnern)</b>				
Mittelgroße Stadt mit zwischen 20.000 und 100.000 Einwohnern		0,181 (0,158)		0,380 (0,324)
Kleinstadt / ländlicher Raum mit weniger als 20.000 Einwohnern		0,113 (0,052)		-0,385 (0,384)
<b>Weitere Unternehmensmerkmale</b>				
Index: Betroffenheit vom Fachkräftemangel		0,230 (1,210)		-0,415 (2,071)
Frauenanteil im Unternehmen in (klassiert)		0,038 (0,067)		0,147 (0,507)
Migrantenanteil im Unternehmen (klassiert)		-0,135 (0,356)		-0,062 (0,042)

<i>Abhängige Variable:</i> Es gibt im Unternehmen aktuell Maßnahmen, welche darauf ausgerichtet sind, ausländische Arbeitskräfte zu integrieren, oder solche Maßnahmen sind geplant	(1)	(2)	(3)	(4)
	Bivariate logistische Regression	Multivariate logistische Regression	NNM Bivariate logistische Regression	NNM Multivariate logistische Regression
	B (Wald Statistik)	B (Wald Statistik)	B (Wald Statistik)	B (Wald Statistik)
Ausländeranteil im Unternehmen (klassiert)		-0,022 (0,008)		0,108 (0,192)
<b>Bundesland (Referenzkategorie: Nordrhein-Westfalen)</b>				
Baden-Württemberg		-0,385 (0,334)		
Bayern		0,472 (0,268)		
Berlin		-0,503 (0,383)		
Brandenburg		-0,956 (1,286)		
Bremen		-0,739 (0,240)		
Hessen		-0,985 (2,278)		
Mecklenburg-Vorpommern		0,907 (0,575)		
Niedersachsen		<b>-1,064°</b> <b>(3,525)</b>		
Rheinland-Pfalz		0,516 (0,192)		
Sachsen		0,290 (0,107)		
Sachsen-Anhalt		.		
Schleswig-Holstein		-0,628 (0,834)		
Thüringen		0,162 (0,024)		
<b>Alte/ neue Bundesländer (Referenzkategorie: Alte Bundesländer)</b>				
Neue Bundesländer				1,000 (1,715)
<b>Programme (Referenzkategorie: Träger nimmt sowohl am Programm „Willkommenslotsen“, als auch am Programm „Passgenaue Besetzung“ teil)</b>				
Träger nimmt nur am Programm „Passgenaue Besetzung“ teil		-0,955 (1,601)		-0,711 (0,893)
Träger nimmt nur am Programm „Willkommenslotsen“ teil		-0,006 (0,000)		-0,520 (0,674)
Konstante	<b>1,175***</b> <b>(22,151)</b>	0,750 (0,790)	<b>1,175***</b> <b>(22,151)</b>	0,849 (0,308)



<b><i>Abhängige Variable:</i></b> Es gibt im Unternehmen aktuell Maßnahmen, welche darauf ausgerichtet sind, ausländische Arbeitskräfte zu integrieren, oder solche Maßnahmen sind geplant	(1)	(2)	(3)	(4)
	Bivariate logistische Regression	Multivariate logistische Regression	NNM Bivariate logistische Regression	NNM Multivariate logistische Regression
	B (Wald Statistik)	B (Wald Statistik)	B (Wald Statistik)	B (Wald Statistik)
<b>n</b>	333	333	178	178
<b>Cox &amp; Snell R<sup>2</sup></b>	0,025	0,098	0,056	0,109
<b>Nagelkerke R<sup>2</sup></b>	0,044	0,176	0,098	0,191

Anmerkungen: NNM = Nearest Neighbour Matching; B = Unstandardisierter Koeffizient; Wald Statistik = Signifikanztest des Regressionskoeffizienten; Signifikanzniveaus: \*\*\*  $p \leq 0,001$ ; \*\*  $p \leq 0,01$ ; \*  $p \leq 0,05$ ; °  $p \leq 0,1$ .

Inhaltliche Anmerkungen: Es wurden nur Unternehmen in die Berechnungen miteinbezogen, welche seit Anfang des Jahres 2016 mindestens eine/n Geflüchtete/n beschäftigt haben.

*Quelle: Onlinebefragungen der beratenen und nicht beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.*

**Tabelle 21: Mittelwertvergleiche, Regressions- und Matchinganalysen - Anteil aus Hospitationen bzw. Praktika in Ausbildung bzw. auf reguläre Arbeitsplätze übernommener Geflüchteter**

<i>Abhängige Variable:</i> Anteil aus Hospitationen bzw. Praktika in Ausbildung bzw. auf reguläre Arbeitsplätze übernommener Geflüchteter	(1)	(2)	(3)	(4)
	Mittelwertvergleich	Multivariate Regression	NNM Mittelwertvergleich	NNM Multivariate Regression
	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)
<b>Willkommenslotsenförderung (Referenzkategorie: Weder von Willkommenslotsen, noch von Beratern der passgenauen Besetzung beratene Unternehmen)</b>				
Von Willkommenslotsen beratene Unternehmen	<b>0,145** (2,878)</b>	<b>0,172** (2,928)</b>	0,025 (0,246)	-0,195 (0,823)
<b>Unternehmensgröße (Referenzkategorie: 1 - 9 Beschäftigte)</b>				
10-49 Beschäftigte		-0,067 (0,982)		
50-249 Beschäftigte		<b>-0,163* (2,203)</b>		
250 Beschäftigte oder mehr		-0,148 (1,589)		
<b>Ausbildungsbetrieb (Referenzkategorie: keine(n) Auszubildende(n) beschäftigt)</b>				
Zwischen 2015 und 2017 mind. eine(n) Auszubildende(n) beschäftigt		<b>-0,204* (2,498)</b>		0,252 (1,066)
<b>Branche (Referenzkategorie: Handwerk)</b>				
Gewerbe, Industrie und Handel		-0,001 (0,023)		0,275 (1,489)
Dienstleistungen		0,102 (1,369)		0,165 (0,833)
Freie Berufe, Gesundheit, Soziales und Erziehung		-0,118 (0,919)		-0,076 (0,220)
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Garten- und Landschaftsbau		0,094 (0,965)		0,510° (1,816)
<b>Standort (Referenzkategorie: Großstadt mit mehr als 100.000 Einwohnern)</b>				
Mittelgroße Stadt mit zwischen 20.000 und 100.000 Einwohnern		<b>0,110° (1,799)</b>		-0,031 (0,164)
Kleinstadt / ländlicher Raum mit weniger als 20.000 Einwohnern		<b>0,120° (1,834)</b>		-0,090 (0,473)
<b>Weitere Unternehmensmerkmale</b>				
Index: Betroffenheit vom Fachkräftemangel		<b>-0,053° (1,887)</b>		-0,061 (0,731)
Frauenanteil im Unternehmen in (klassiert)		0,021 (1,017)		0,012 (0,196)
Migrantenanteil im Unternehmen (klassiert)		<b>-0,059° (1,797)</b>		0,021 (0,294)

<i>Abhängige Variable:</i> Anteil aus Hospitationen bzw. Praktika in Ausbildung bzw. auf reguläre Arbeitsplätze übernommener Geflüchteter	(1)	(2)	(3)	(4)
	Mittelwertvergleich	Multivariate Regression	NNM Mittelwertvergleich	NNM Multivariate Regression
	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)
Ausländeranteil im Unternehmen (klassiert)		0,028 (0,798)		-0,011 (0,114)
<b>Bundesland (Referenzkategorie: Nordrhein-Westfalen)</b>				
Baden-Württemberg		0,015 (0,172)		
Bayern		-0,098 (1,158)		
Berlin		-0,148 (1,035)		
Brandenburg		0,115 (0,840)		
Bremen		-0,024 (0,126)		
Hessen		-0,082 (0,800)		
Mecklenburg-Vorpommern		0,051 (0,384)		
Niedersachsen		<b>-0,254 ** (3,158)</b>		
Rheinland-Pfalz		-0,175 (1,438)		
Sachsen		-0,041 (0,304)		
Sachsen-Anhalt		-0,452 (1,242)		
Schleswig-Holstein		-0,012 (0,118)		
Thüringen		0,047 (0,359)		
<b>Alte/ neue Bundesländer (Referenzkategorie: Alte Bundesländer)</b>				
Neue Bundesländer				-0,084 (0,426)
<b>Programme (Referenzkategorie: Träger nimmt sowohl am Programm „Willkommenslotsen“, als auch am Programm „Passgenaue Besetzung“ teil)</b>				
Träger nimmt nur am Programm „Passgenaue Besetzung“ teil		-0,033 (0,306)		-0,125 (0,504)
Träger nimmt nur am Programm „Willkommenslotsen“ teil		-0,019 (0,334)		-0,130 (0,725)
Konstante	<b>0,202*** (4,745)</b>	<b>0,410** (3,290)</b>	<b>0,191* (2,676)</b>	0,422 (0,903)

<b><i>Abhängige Variable:</i></b> Anteil aus Hospitationen bzw. Praktika in Ausbildung bzw. auf reguläre Arbeitsplätze übernommener Geflüchteter	(1)	(2)	(3)	(4)
	Mittelwertvergleich	Multivariate Regression	NNM Mittelwertvergleich	NNM Multivariate Regression
	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)
<b>n</b>	251	251	46	46
<b>R<sup>2</sup></b>	0,031	0,189	0,001	0,215
<b>Adj. R<sup>2</sup></b>	0,027	0,082	-0,021	-0,218

Anmerkungen: NNM = Nearest Neighbour Matching; B = Unstandardisierter Koeffizient; t-Statistik = Signifikanztest des Regressionskoeffizienten; Signifikanzniveaus: \*\*\*  $p \leq 0,001$ ; \*\*  $p \leq 0,01$ ; \*  $p \leq 0,05$ ; °  $p \leq 0,1$ .

*Quelle: Onlinebefragungen der beratenen und nicht beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.*

**Tabelle 22: Mittelwertvergleiche, Regressions- und Matchinganalysen - Anteil aus Einstiegsqualifizierung in Ausbildung bzw. auf reguläre Arbeitsplätze übernommener Geflüchteter**

<i>Abhängige Variable:</i> Anteil aus Einstiegsqualifizierung in Ausbildung bzw. auf reguläre Arbeitsplätze übernommener Geflüchteter	(1)	(2)	(3)	(4)
	Mittelwertvergleich	Multivariate Regression	NNM Mittelwertvergleich	NNM Multivariate Regression
	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)
<b>Willkommenslotsenförderung (Referenzkategorie: Weder von Willkommenslotsen, noch von Beratern der passgenauen Besetzung beratene Unternehmen)</b>				
Von Willkommenslotsen beratene Unternehmen	<b>0,224*</b> (2,541)	<b>0,350**</b> (2,885)	0,029 (0,219)	-0,060 (0,189)
<b>Unternehmensgröße (Referenzkategorie: 1 - 9 Beschäftigte)</b>				
10-49 Beschäftigte		-0,066 (0,572)		
50-249 Beschäftigte		0,052 (0,398)		
250 Beschäftigte oder mehr		0,047 (0,298)		
<b>Branche (Referenzkategorie: Handwerk)</b>				
Gewerbe, Industrie und Handel		0,051 (0,502)		0,305 (1,229)
Dienstleistungen		0,043 (0,302)		0,116 (0,435)
Freie Berufe, Gesundheit, Soziales und Erziehung		-0,237 (0,984)		-0,108 (0,233)
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Garten- und Landschaftsbau		-0,074 (0,421)		0,211 (0,560)
<b>Standort (Referenzkategorie: Großstadt mit mehr als 100.000 Einwohnern)</b>				
Mittelgroße Stadt mit zwischen 20.000 und 100.000 Einwohnern		0,097 (0,920)		-0,106 (0,420)
Kleinstadt / ländlicher Raum mit weniger als 20.000 Einwohnern		0,070 (0,629)		-0,050 (0,195)
<b>Weitere Unternehmensmerkmale</b>				
Index: Betroffenheit vom Fachkräftemangel		0,027 (0,547)		0,046 (0,409)
Frauenanteil im Unternehmen in (klassiert)		-0,027 (0,728)		-0,043 (0,511)
Migrantenanteil im Unternehmen (klassiert)		0,056 (1,032)		0,082 (0,852)
Ausländeranteil im Unternehmen (klassiert)		-0,084 (1,364)		-0,093 (0,734)
<b>Bundesland (Referenzkategorie: Nordrhein-Westfalen)</b>				

<i>Abhängige Variable:</i> Anteil aus Einstiegsqualifizierung in Ausbildung bzw. auf reguläre Arbeitsplätze übernommener Geflüchteter	(1)	(2)	(3)	(4)
	Mittelwertvergleich	Multivariate Regression	NNM Mittelwertvergleich	NNM Multivariate Regression
	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)
Baden-Württemberg		0,041 (0,276)		
Bayern		-0,012 (0,084)		
Berlin		0,056 (0,238)		
Brandenburg		0,016 (0,079)		
Bremen		-0,397 (1,108)		
Hessen		0,107 (0,548)		
Mecklenburg-Vorpommern		0,356 (1,636)		
Niedersachsen		-0,046 (0,345)		
Rheinland-Pfalz		0,056 (0,240)		
Sachsen		0,144 (0,697)		
Schleswig-Holstein		0,225 (1,088)		
Thüringen		-0,166 (0,738)		
<b>Alte/ neue Bundesländer (Referenzkategorie: Alte Bundesländer)</b>				
Neue Bundesländer				-0,078 (0,292)
<b>Programme (Referenzkategorie: Träger nimmt sowohl am Programm „Willkommenslotsen“, als auch am Programm „Passgenaue Besetzung“ teil)</b>				
Träger nimmt nur am Programm „Passgenaue Besetzung“ teil		0,282 (1,260)		-0,182 (0,544)
Träger nimmt nur am Programm „Willkommenslotsen“ teil		0,075 (0,822)		-0,100 (0,414)
Konstante	<b>0,281*** (3,577)</b>	0,080 (0,385)	<b>0,348*** (3,719)</b>	0,352 (0,560)
n	173	173	46	46
R <sup>2</sup>	0,040	0,171	0,001	0,172
Adj. R <sup>2</sup>	0,034	-0,018	-0,022	-0,285

Anmerkungen: NNM = Nearest Neighbour Matching; B = Unstandardisierter Koeffizient; t-Statistik = Signifikanztest des Regressionskoeffizienten; Signifikanzniveaus: \*\*\* p ≤ 0,001; \*\* p ≤ 0,01; \* p ≤ 0,05; ° p ≤ 0,1.

Quelle: Onlinebefragungen der beratenen und nicht beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

## **ANHANG II**

### **Fragebogen für Berater**

**1. Wie häufig nutzen Sie die folgenden Wege der Unternehmensansprache für die Gewinnung von Unternehmen für ein erstmaliges Gespräch?**

	Nie	Selten	Häufig	Sehr häufig	Kann ich nicht sagen
Kaltakquise (z.B. Telefonanruf, schriftliche Kontaktaufnahme)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektpräsentationen auf Messen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektpräsentationen bei Netzwerkpartnern (z.B. Aktionstage)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektpräsentationen auf anderen Veranstaltungen (z.B. Unternehmensstammtischen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ansprache auf Grundlage einer Mitgliederbefragung bzw. auf Grundlage einer Meldung in unserer Lehrstellenbörse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interessierte Unternehmen sprechen uns direkt an	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstiges, und zwar: _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

**2. Sie haben angegeben, dass Sie die folgenden Wege der Unternehmensansprache für die Gewinnung von Unternehmen für ein erstmaliges Gespräch nutzen. Wie effektiv sind diese aus Ihrer Sicht?**

	Gar nicht effektiv	Wenig effektiv	Eher effektiv	Sehr effektiv	Kann ich nicht sagen
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 1 Item 1 ausgewählt wurde]</i> Kaltakquise (z.B. Telefonanruf, schriftliche Informationen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 1 Item 2 ausgewählt wurde]</i> Projektpräsentationen auf (Bildungs-)Messen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 1 Item 3 ausgewählt wurde]</i> Projektpräsentationen bei Netzwerkpartnern (z.B. Aktionstage)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 1 Item 4 ausgewählt wurde]</i> Projektpräsentationen auf anderen Veranstaltungen (z.B. Unternehmensstammtischen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 1 Item 5 ausgewählt wurde]</i> Ansprache auf Grundlage einer Mitgliederbefragung bzw.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



auf Grundlage einer Meldung in unserer Lehrstellenbörse					
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 1 Item 7 ausgewählt wurde]</i> Sonstige, und zwar: <b>Eingabe von Frage 1 Item 7</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**3. Wie viele Kilometer fahren Sie maximal, um ein Unternehmen an dessen Standort zu beraten?**

Ca. \_\_\_\_\_ Kilometer (Offen numerische Angabe; **Zahl muss zwischen einschließlich 0 und max. 200 liegen**)

**4. Wie häufig sprechen Sie Unternehmen der folgenden Wirtschaftszweige an?**

	Nie	Selten	Häufig	Sehr häufig	Ausschließlich	Kann ich nicht sagen
Handwerk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gewerbe und Industrie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Handel (inkl. Kfz-Reparatur)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dienstleistungen – Hotel- und Gastgewerbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dienstleistungen – Kunst, Unterhaltung und Erholung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstige Dienstleistungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Freiberufliche Leistungen – Arzt- bzw. Zahnarztpraxen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Freiberufliche Leistungen – Anwaltskanzleien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstige Freiberufliche Leistungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gesundheits- und Sozialwesen, Erziehung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Land-, Forstwirtschaft, Fischerei, Garten-/Landschaftsbau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstige Wirtschaftszweige	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5. Wie schätzen Sie die Bekanntheit der Willkommenslotsen bei den Unternehmen in Ihrer Region (d.h. dem Umkreis um Ihren Standort herum, in dem Sie Unternehmen ansprechen und beraten) ein?**

Sehr unbekannt	<input type="radio"/>
Eher unbekannt	<input type="radio"/>
Teils bekannt, teils unbekannt	<input type="radio"/>
Eher bekannt	<input type="radio"/>
Sehr bekannt	<input type="radio"/>
Kann ich nicht sagen	<input type="radio"/>

**6. Gibt es aus Ihrer Sicht Unterschiede in der Bekanntheit der Willkommenslotsen (z.B. nach Branche, Unternehmensgröße, sonstigen Merkmalen)? Bitte beschreiben Sie diese Unterschiede kurz und erläutern Sie die Gründe.**

\_\_\_\_\_ (offene Frage)

**7. Gibt es Branchen oder Arten von Unternehmen, die Sie bislang überhaupt nicht erreichen? Welche sind das und woran könnte das liegen?**

\_\_\_\_\_ (offene Frage)

**8. Wie häufig werden von Seiten der Unternehmen Beratungen zu den folgenden Themen in Anspruch genommen?**

	Nie	Selten	Häufig	Sehr häufig	Kann ich nicht sagen
Möglichkeiten zur Beschäftigung Geflüchteter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Möglichkeiten der (Weiter-)Qualifizierung Geflüchteter (inkl. sprachliche Qualifizierung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fördermöglichkeiten für die (Weiter-)Qualifizierung Geflüchteter (inkl. sprachliche Qualifizierung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rechtliche Rahmenbedingungen für die Beschäftigung Geflüchteter und damit verbundene verwaltungstechnische Aufwände	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Willkommenskultur im Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Möglichkeiten / Good-Practice Beispiele einer erfolgreichen betrieblichen Integration Geflüchteter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstige Themen, und zwar: _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

**9. Wenn Sie an den Beginn Ihrer Tätigkeit als Willkommenslotse / Willkommenslotsin zurückdenken: Inwiefern hat sich die Bedeutung der folgenden Beratungsthemen zwischen dem Beginn Ihrer Tätigkeit und heute verändert?**

	Hat eher an Bedeutung verloren	Ist heute von gleicher Bedeutung wie zu Beginn	Hat eher an Bedeutung gewonnen	Kann ich nicht sagen
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 8 Item 1 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde]</i> Möglichkeiten zur Beschäftigung Geflüchteter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 8 Item 2 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde]</i> Möglichkeiten der (Weiter-)Qualifizierung Geflüchteter (inkl. sprachliche Qualifizierung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 8 Item 3 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde]</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fördermöglichkeiten für die (Weiter-)Qualifizierung Geflüchteter (inkl. sprachliche Qualifizierung)				
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 8 Item 4 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde]</i> Rechtliche Rahmenbedingungen für die Beschäftigung Geflüchteter und damit verbundene verwaltungstechnische Aufwände	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 8 Item 5 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde]</i> Willkommenskultur im Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 8 Item 6 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde]</i> Möglichkeiten / Good-Practice Beispiele einer erfolgreichen betrieblichen Integration Geflüchteter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 8 Item 7 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde]</i> <b>Texteingabe Frage 8 Item 7</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. Gibt es aus Ihrer Sicht Unterschiede in der Inanspruchnahme der Beratungsthemen (z.B. nach Branche, Unternehmensgröße, sonstigen Merkmalen)? Bitte beschreiben Sie diese Unterschiede kurz und erläutern Sie die Gründe.**

\_\_\_\_\_ (offene Frage)

**11. Wie häufig wird von Seiten der Unternehmen konkrete Unterstützung in den folgenden Bereichen in Anspruch genommen?**

	Nie	Selten	Häufig	Sehr häufig	Kann ich nicht sagen
Unterstützung bei der Erstellung von Anforderungsprofilen für die Einstellung Geflüchteter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterstützung bei der Suche nach potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern unter den Geflüchteten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Treffen einer Vorauswahl von Bewerberinnen und Bewerbern für die Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterbreiten gezielter Vorschläge für geeignete Bewerberinnen und Bewerber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterstützung bei Formalitäten bis zum Vertragsschluss	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterstützung bei der Suche nach weitergehender Betreuung der vermittelten Geflüchteten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstige konkrete Unterstützungsleistungen, und zwar: _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

**12. Wenn Sie an den Beginn Ihrer Tätigkeit als Willkommenslotse / Willkommenslotsin zurückdenken: Inwiefern hat sich die Bedeutung der folgenden Unterstützungsbe-  
reiche zwischen dem Beginn Ihrer Tätigkeit und heute verändert?**

	Hat eher an Bedeutung verloren	Ist heute von gleicher Bedeutung wie zu Beginn	Hat eher an Bedeutung gewonnen	Kann nicht sagen
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 11 Item 1 nicht „Kann ich nicht sagen“ aus- gewählt wurde]</i> Unterstützung bei der Erstellung von An- forderungsprofilen für die Einstellung Gef- lüchteter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 11 Item 2 nicht „Kann ich nicht sagen“ aus- gewählt wurde]</i> Unterstützung bei der Suche nach potenzi- ellen Bewerberinnen und Bewerbern unter den Geflüchteten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 11 Item 3 nicht „Kann ich nicht sagen“ aus- gewählt wurde]</i> Treffen einer Vorauswahl von Bewerberin- nen und Bewerbern für die Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 11 Item 4 nicht „Kann ich nicht sagen“ aus- gewählt wurde]</i> Unterbreiten gezielter Vorschläge für ge- eignete Bewerberinnen und Bewerber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 11 Item 5 nicht „Kann ich nicht sagen“ aus- gewählt wurde]</i> Unterstützung bei Formalitäten bis zum Vertragsschluss	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 11 Item 6 nicht „Kann ich nicht sagen“ aus- gewählt wurde]</i> Unterstützung bei der Suche nach weiter- gehender Betreuung der vermittelten Gef- lüchteten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 11 Item 7 nicht „Kann ich nicht sagen“ aus- gewählt wurde]</i> <b>Texteingabe Frage 11 Item 7</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13. Gibt es aus Ihrer Sicht Unterschiede in der Inanspruchnahme der Unterstützungs-  
leistungen (z.B. nach Branche, Unternehmensgröße, sonstigen Merkmalen)? Bitte  
beschreiben Sie diese Unterschiede kurz und erläutern Sie die Gründe.**

\_\_\_\_\_ (offene Frage)



**17. Welche inhaltlichen Beratungs- und Unterstützungsaspekte werden in den kommenden Jahren aus Ihrer Sicht an Bedeutung gewinnen?**

\_\_\_\_\_ (offene Frage)

**18. Seit wann sind Sie als Willkommenslotse / Willkommenslotsin in dem BMWi-geförderten Programm tätig?**

**Monat** (Dropdown):      **Jahr** (Dropdown):

- |             |        |
|-------------|--------|
| • Januar    | • 2016 |
| • Februar   | • 2017 |
| • März      | • 2018 |
| • April     |        |
| • Mai       |        |
| • Juni      |        |
| • Juli      |        |
| • August    |        |
| • September |        |
| • Oktober   |        |
| • November  |        |
| • Dezember  |        |

**19. Welchen Aufenthaltsstatus haben die von Ihnen beratenen Geflüchteten?**

	Ungefährer Anteil
Geflüchtete mit einer <u>Aufenthaltsgestattung</u>	_____ Prozent (offen numerische Angabe)
Geflüchtete mit einer <u>Aufenthaltserlaubnis aufgrund einer Anerkennung der Asylberechtigung, des Flüchtlingsschutzes oder des subsidiären Schutzes</u>	_____ Prozent (offen numerische Angabe)
Geflüchtete mit einer <u>Duldung oder einer Aufenthaltserlaubnis aus anderen humanitären Gründen</u>	_____ Prozent (offen numerische Angabe)
Sonstige Geflüchtete	_____ Prozent (offen numerische Angabe)

Fehlermeldung: Summe muss 100% ergeben.

**20. Wie häufig informieren bzw. beraten Sie Geflüchtete zu den folgenden Themen?**

	Nie	Selten	Häufig	Sehr häufig	Kann ich nicht sagen
Duales Ausbildungssystem in Deutschland	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Allgemeine Berufsorientierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erwerb / Verbesserung deutscher Sprachkenntnisse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anerkennung vorhandener Qualifikationen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkret geeignete (Ausbildungs-)Berufe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere Qualifizierungswege, und zwar: _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Praktika, Hospitationen, Einstiegsqualifizierungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Andere Maßnahmen der Berufsvorbereitung, und zwar: _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Berufswege- bzw. Karriereplanung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umgang mit Schwierigkeiten und Konflikten im Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstige Themen, und zwar: _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

**21. Wenn Sie an den Beginn Ihrer Tätigkeit als Willkommenslotse / Willkommenslotsin zurückdenken: Inwiefern hat sich die Bedeutung der folgenden Beratungsthemen zwischen dem Beginn Ihrer Tätigkeit und heute verändert?**

	Hat eher an Bedeutung verloren	Ist heute von gleicher Bedeutung wie zu Beginn	Hat eher an Bedeutung gewonnen	Kann ich nicht sagen
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 0 Item 1 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde]</i> Duales Ausbildungssystem in Deutschland	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 0 Item 2 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde]</i> Allgemeine Berufsorientierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 0 Item 3 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde]</i> Erwerb / Verbesserung deutscher Sprachkenntnisse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 0 Item 4 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde]</i> Anerkennung vorhandener Qualifikationen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 0 Item 5 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde]</i> Konkret geeignete (Ausbildungs-)Berufe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 0 Item 6 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde]</i> Andere Qualifizierungswege, und zwar: <b>Texteingabe Frage 0 Item 6</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 0 Item 7 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde]</i> Praktika, Hospitationen, Einstiegsqualifizierungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 0 Item 8 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde]</i> Andere Maßnahmen der Berufsvorbereitung, und zwar: <b>Texteingabe Frage 0 Item 8</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 0 Item 9 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde]</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Berufswege- bzw. Karriereplanung				
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 0 Item 10 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde]</i> Umgang mit Schwierigkeiten und Konflikten im Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 0 Item 11 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde]</i> Sonstige Themen, und zwar: <b>Texteingabe Frage 0 Item 11</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**22. Wie häufig unterstützen Sie Geflüchtete mit Hilfe der folgenden Instrumente?**

	Nie	Selten	Häufig	Sehr häufig	Kann ich nicht sagen
Prüfung und Feedback zu den Bewerbungsunterlagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterstützung bei der Erstellung und Verbesserung von Bewerbungsunterlagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erstellung eines aussagekräftigen Bewerberprofils / Kurzprofils	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gezielte Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche (einzeln oder in Gruppen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eignungstests oder andere Verfahren zur Kompetenzfeststellung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Weitervermittlung an Netzwerkpartner (z.B. zur Bearbeitung spezifischer Problemlagen und Bedarfe)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstige Unterstützung, und zwar: _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

**23. Wenn Sie an den Beginn Ihrer Tätigkeit als Willkommenslotse / Willkommenslotsin zurückdenken: Inwiefern hat sich die Bedeutung der folgenden Unterstützungsinstrumente zwischen dem Beginn Ihrer Tätigkeit und heute verändert?**

	Hat eher an Bedeutung verloren	Ist heute von gleicher Bedeutung wie zu Beginn	Hat eher an Bedeutung gewonnen	Kann ich nicht sagen
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 22 Item 1 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde]</i> Prüfung und Feedback zu den Bewerbungsunterlagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 22 Item 2 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde]</i> Unterstützung bei der Erstellung und Verbesserung von Bewerbungsunterlagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 22 Item 3 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde]</i> Erstellung eines aussagekräftigen Bewerberprofils / Kurzprofils	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 22 Item 4 <u>nicht</u> „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde] Gezielte Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche (einzeln oder in Gruppen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 22 Item 5 <u>nicht</u> „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde] Eignungstests oder andere Verfahren zur Kompetenzfeststellung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 22 Item 6 <u>nicht</u> „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde] Weitervermittlung an Netzwerkpartner (z.B. zur Bearbeitung spezifischer Problemlagen und Bedarfe)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 22 Item 7 <u>nicht</u> „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde] Sonstige Unterstützung, und zwar: <b>Texteingabe Frage 22 Item 7</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**24. An welchen Faktoren auf Seiten der Unternehmen scheitert Ihrer Erfahrung nach eine erfolgreiche Vermittlung der Geflüchteten am häufigsten?**

Sie können bis zu fünf Angaben machen.

Zu hoher administrativer Aufwand für die Unternehmen	<input type="checkbox"/>
Hoher Betreuungsaufwand für die Unternehmen	<input type="checkbox"/>
Zu hohe Anforderungen an die Bewerber	<input type="checkbox"/>
Mangelnde Kooperation des Unternehmens mit dem Willkommenslotsen / der Willkommenslotsin im Vermittlungsvorgang	<input type="checkbox"/>
Unbekanntheit der Branche / des Berufs bei Geflüchteten	<input type="checkbox"/>
Unattraktivität der Branche / des Berufs für Geflüchtete	<input type="checkbox"/>
Schlechte Erreichbarkeit des Betriebs (z.B. ländliche Region, ungünstige ÖPNV-Anbindung)	<input type="checkbox"/>
Defizite bei der Organisation der betrieblichen Ausbildung, die die Gefahr von Abbrüchen erhöhen	<input type="checkbox"/>
Zu geringe Vergütung	<input type="checkbox"/>
Unattraktive Arbeitsbedingungen (z.B. Arbeitszeiten, Arbeitsumgebung, Aufgaben)	<input type="checkbox"/>
Fehlende Bereitschaft der Unternehmensleitung, Geflüchtete zu beschäftigen / Vorurteile der Unternehmensleitung	<input type="checkbox"/>
Fehlende Bereitschaft von Mitarbeitern, Geflüchtete als Kollegen zu akzeptieren / Vorurteile von Mitarbeitern	<input type="checkbox"/>
Fehlende weitergehende (finanzielle, nicht-finanzielle) Unterstützung für Unternehmen nach erfolgreicher Vermittlung, und zwar: _____	<input type="checkbox"/>
Sonstiges, und zwar: _____	<input type="checkbox"/>
Es bestehen keine nennenswerten Herausforderungen <i>[Diese Antwortmöglichkeit und alle anderen Antwortmöglichkeiten schließen sich gegenseitig aus]</i>	<input type="checkbox"/>

**25. An welchen Faktoren auf Seiten der Geflüchteten scheitert Ihrer Erfahrung nach eine erfolgreiche Vermittlung an die Unternehmen am häufigsten?**

Sie können bis zu fünf Angaben machen.

Fehlende Motivation	<input type="checkbox"/>
Fehlende Ausbildungsreife	<input type="checkbox"/>
Einschränkungen der Leistungsfähigkeit oder der Belastbarkeit (physisch, psychisch)	<input type="checkbox"/>
Unzureichende soziale Kompetenzen (z.B. Team- und Konfliktfähigkeit)	<input type="checkbox"/>
Negative Verhaltensmerkmale (z.B. Unpünktlichkeit, Unzuverlässigkeit)	<input type="checkbox"/>
Unrealistischer Berufswunsch / fehlende Flexibilität beim Berufswunsch	<input type="checkbox"/>
Unzureichende Sprachkenntnisse	<input type="checkbox"/>
Unzureichende fachliche Qualifikation / Vorerfahrung	<input type="checkbox"/>
Überqualifikation (z.B. akademische Abschlüsse, die auf dem deutschen Arbeitsmarkt nicht nachgefragt werden)	<input type="checkbox"/>
Fehlende Klarheit über die Qualität der vorhandenen fachlichen Qualifikationen / Vorerfahrungen	<input type="checkbox"/>
Verzögerungen bei behördlichen Entscheidungen	<input type="checkbox"/>
Unsichere Rechtslage (z.B. in Bezug auf mögliche Abschiebungen) / fehlende Bleibeperspektive	<input type="checkbox"/>
Fehlende zeitliche Verfügbarkeit / Flexibilität aufgrund von Teilnahme an Integrations- / Sprachkursen o. Ä.	<input type="checkbox"/>
Zu hohe Erwartungen an die anfängliche Bezahlung	<input type="checkbox"/>
Unpassende Arbeitskultur / Arbeitsweise (z.B. im Hinblick auf Sicherheits- und Hygieneverständnis)	<input type="checkbox"/>
Fehlende Bereitschaft, Vorgesetzte zu akzeptieren (z.B. jüngere Vorgesetzte, Frauen als Vorgesetzte)	<input type="checkbox"/>
Fehlende weitergehende (finanzielle, nicht-finanzielle) Unterstützung für Geflüchtete nach erfolgreicher Vermittlung (z.B. durch ehrenamtliche Initiativen oder Behörden), und zwar: _____	<input type="checkbox"/>
Mangelnde Mobilität (z.B. fehlender Führerschein in ländlichen Räumen, ungünstige ÖPNV-Verbindungen)	<input type="checkbox"/>
Unrealistische Vorstellungen vom Arbeitsmarkt in Deutschland (z.B. fehlende Kenntnisse von Berufen, fehlendes Verständnis für das duale Ausbildungssystem)	<input type="checkbox"/>
Sonstiges, und zwar: _____	<input type="checkbox"/>
Es bestehen keine nennenswerten Herausforderungen <i>[Diese Antwortmöglichkeit und alle anderen Antwortmöglichkeiten schließen sich gegenseitig aus]</i>	<input type="checkbox"/>

**26. Was ist bei den gegebenen Herausforderungen eine Ihrer Erfahrung nach besonders erfolgreiche Handlungsstrategie für die Vermittlung Geflüchteter an Unternehmen?**

\_\_\_\_\_ (offene Frage)





Die auf <u>Ausbildungsplätze</u> vermittelten Geflüchteten bleiben in der Regel länger als sechs Monate in den Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die auf <u>Arbeitsplätze</u> vermittelten Geflüchteten bleiben in der Regel länger als sechs Monate in den Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die vermittelten Geflüchteten erhöhen ihre Chancen, dass sie ihren Lebensunterhalt selbst bestreiten können	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstiges, und zwar: _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

*Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 18 als Jahr „2016“ ausgewählt wurde.*

**30. Wenn Sie an den gesamten Zeitraum Ihrer Tätigkeit als Willkommenslotse / Willkommenslotsin denken: Inwiefern treffen die folgenden Aussagen im Jahr 2017 mehr, weniger oder genauso zu wie im Jahr 2016?**

	Trifft für das Jahr 2017 weniger zu als für das Jahr 2016	Trifft für die Jahre 2016 und 2017 in etwa gleichem Maße zu	Trifft für das Jahr 2017 mehr zu als für das Jahr 2016	Kann ich nicht sagen
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 29 Item 5 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde]</i> Die in Praktika oder Einstiegsqualifizierungen vermittelten Geflüchteten erhalten im Anschluss Ausbildungs- oder Arbeitsplätze bei denselben Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 29 Item 6 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde]</i> Die in Praktika oder Einstiegsqualifizierungen vermittelten Geflüchteten erhalten im Anschluss Ausbildungs- oder Arbeitsplätze bei anderen Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 29 Item 7 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde]</i> Die auf <u>Ausbildungsplätze</u> vermittelten Geflüchteten bleiben in der Regel länger als sechs Monate in den Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 29 Item 8 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde]</i> Die auf <u>Arbeitsplätze</u> vermittelten Geflüchteten bleiben in der Regel länger als sechs Monate in den Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 29 Item 9 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde]</i> Die vermittelten Geflüchteten erhöhen ihre Chancen, dass sie ihren Lebensunterhalt selbst bestreiten können	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**31. Gibt es aus Ihrer Sicht Unterschiede in der Wirksamkeit Ihrer Beratungs- und Unterstützungsleistungen für die Geflüchteten (z.B. nach Branche, Unternehmensgröße, sonstigen Merkmalen)? Bitte beschreiben Sie diese Unterschiede kurz und erläutern Sie die Gründe.**

\_\_\_\_\_ (offene Frage)

**32. Wie bewerten Sie die Öffnung des Programms für Großunternehmen (ab 250 Mitarbeiter)? Inwiefern treffen die folgenden Aussagen zu?**

**Bitte antworten Sie auf einer Skala von 1 – Trifft überhaupt nicht zu bis 5 – Trifft voll und ganz zu.**

	1 Trifft überhaupt nicht zu	2	3	4	5 Trifft voll und ganz zu	Kann ich (noch) nicht sagen	In unserer Region gibt es keine Großunternehmen
Meine Beratungsleistungen werden regelmäßig auch von Großunternehmen nachgefragt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Großunternehmen haben im Hinblick auf die Integration von Geflüchteten einen ähnlich hohen Unterstützungsbedarf wie KMU	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Beratungs- und Unterstützungsleistungen von uns Willkommenslotsen sind für Großunternehmen genauso geeignet wie für KMU	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**33. Gibt es Ihrer Erfahrung nach Besonderheiten bei der Ansprache, Beratung und Unterstützung von Großunternehmen? Bitte beschreiben und begründen Sie diese.**

\_\_\_\_\_ (offene Frage)

Für die Zukunft stellt sich außerdem die Frage, ob die beiden Förderprogramme „Willkommenslotsen“ und „Passgenaue Besetzung“ wieder stärker zusammengeführt werden sollen.

**34. Was wären aus Ihrer Sicht die Vor- und was die Nachteile einer stärkeren Integration oder gar Zusammenlegung der beiden Programme?**

**Vorteile einer stärkeren Integration / Zusammenlegung:**

\_\_\_\_\_ (offene Frage)

**Nachteile einer stärkeren Integration / Zusammenlegung:**

\_\_\_\_\_ (offene Frage)



Beratung und Information der Unternehmen zu <u>Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten</u> im Zusammenhang mit der Beschäftigung von Geflüchteten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beratung und Information der Unternehmen zur <u>Förderung der betrieblichen Integration</u> von Geflüchteten und zur <u>Willkommenskultur</u> im Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterstützung der Unternehmen durch <u>Erstellung von Anforderungsprofilen</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterstützung der Unternehmen durch <u>Suche nach geeigneten Bewerbern</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterstützung der Unternehmen durch <u>Treffen einer Vorauswahl der Bewerber/-innen und Unterbreitung gezielter Vorschläge geeigneter Bewerber/-innen</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterstützung der Unternehmen bei <u>Formalitäten bis zum Vertragsabschluss</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterstützung der Unternehmen bei der <u>Suche nach weitergehenden Förder- oder Unterstützungsangeboten während der Ausbildung / Beschäftigung der Geflüchteten</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administrative Tätigkeiten z.B. Monitoring, Statistik, Sachbericht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstiges, und zwar: _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

**37. Wie teilt sich Ihre Arbeitszeit in etwa auf die folgenden Bereiche auf?**

**Vernetzung, Öffentlichkeitsarbeit, eigene Weiterbildung** \_\_\_\_\_ Prozent (offen numerische Angabe)

**Akquise und Aufschließen von Unternehmen** \_\_\_\_\_ Prozent (offen numerische Angabe)

**Beratung und Unterstützung von Unternehmen** \_\_\_\_\_ Prozent (offen numerische Angabe)

**Ansprache von Geflüchteten** \_\_\_\_\_ Prozent (offen numerische Angabe)

**Beratung und Information von Geflüchteten** \_\_\_\_\_ Prozent (offen numerische Angabe)

**Administrative Tätigkeiten** \_\_\_\_\_ Prozent (offen numerische Angabe)





**40. Wie bewerten Sie die folgenden Aspekte der administrativen Umsetzung im Programm „Willkommenslotsen“? Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen auf einer Skala von 1 – Trifft überhaupt nicht zu bis 5 – Trifft voll und ganz zu.**

	1 Trifft über- haupt nicht zu	2	3	4	5 Trifft voll und ganz zu	Kann ich nicht sa- gen
Die Dokumentation der Aktivitäten in <u>Sachberichten</u> funktioniert reibungslos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Dokumentation der Aktivitäten in <u>Statistikbögen</u> funktioniert reibungslos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die administrative Unterstützung durch die Programmsteuerung (BMW, BAFA, ZDH) ist hilfreich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**41. Welche Vorschläge haben Sie, um den administrativen Aufwand noch weiter zu verringern oder einzelne Prozesse zu verbessern? Bitte begründen Sie Ihre Vorschläge.**

\_\_\_\_\_ (offene Frage)

**42. Mit welchen der folgenden (regionalen und überregionalen) Akteure arbeiten Sie im Rahmen Ihrer Arbeit als Willkommenslotse / Willkommenslotsin punktuell oder regelmäßig zusammen?**

	Keine Zusammen- arbeit	Punktuelle Zusammenarbeit	Regelmäßige Zusammenarbeit
Anerkennungs- / Qualifizierungsstellen des Netzwerks IQ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KAUSA Servicestellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NETZWERK „Unternehmen in- tegrieren Flüchtlinge“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktionsprogramm „Ankommen in Deutschland – Gemeinsam unterstützen wir Integration!“ der IHK-Organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VerA - Senior Expert Service (SES)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Berufseinstiegsbegleiter/-innen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flüchtlingshilfe überregionaler Wohlfahrtsverbände (z.B. Deut- sches Rotes Kreuz, Caritas, Dia- konie, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regionale Flüchtlingsinitiativen und Vereine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flüchtlingsheime	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integrationskursträger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agenturen für Arbeit / Jobcenter – <u>Arbeitsvermittlung</u> / <u>Fallmanagement</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Agenturen für Arbeit / Jobcenter – <u>Berufsberatung</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agenturen für Arbeit / Jobcenter – <u>Arbeitgeberservice</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jugendmigrationsdienste, Migrationsberatungsstellen, Integrationsämter, kommunale Integrations- und Flüchtlingsbeauftragte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ausländerbehörden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anwaltskanzleien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Berufsschulen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Allgemeinbildende Schulen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Universitäten / Hochschulen für angewandte Wissenschaften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Berater/-innen des Programms „Passgenaue Besetzung“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kammern (z.B. HWK, IHK) <i>(auch interne Kooperationen, z.B. Ausbildungsberatung, Lehrlingsrolle, Integrationsbeauftragte/r sowie kammerinterne Projekte wie Perspektiven für junge Flüchtlinge)</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innungen / Kreishandwerkerschaften <i>(auch interne Kooperationen)</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regionale Wirtschaftsförderung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regionale Unternehmer- stammtische	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere Willkommenslotsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstige, und zwar: _____		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstige, und zwar: _____		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 42 mit den KAUSA Servicestelle, dem NETZWERK UiF, dem Aktionsprogramm, der Agentur für Arbeit oder den Beratern des Programms „Passgenaue Besetzung“ eine punktuelle oder regelmäßige Zusammenarbeit angegeben wurde.*

**43. Sie haben angegeben, dass Sie u.a. mit den folgenden Akteuren punktuell oder regelmäßig zusammenarbeiten.**

**Bitte geben Sie jeweils an, ob Sie mit diesen im Rahmen Ihrer Tätigkeit als Willkommenslotse bzw. -lotsin auf die folgenden Arten zusammenarbeiten.**

*Sie können mehrere Angaben machen.*

	Durchführung gemeinsamer Veranstaltungen	Abgesprochene Arbeitsteilung (z.B. in Bezug auf Angebote und Leistungen)	Gegenseitige Information über einzelne Unternehmen / Bewerber/-innen	Verweisberatung dieser Akteure <u>an uns</u>	Verweisberatung <u>von uns</u> an diese Akteure
<p><i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 42 Item 2 „Punktuelle Zusammenarbeit“ oder „Regelmäßige Zusammenarbeit“ angegeben wurde]</i> KAUSA Servicestellen</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p><i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 42 Item 3 „Punktuelle Zusammenarbeit“ oder „Regelmäßige Zusammenarbeit“ angegeben wurde]</i> NETZWERK „Unternehmen integrieren Flüchtlinge“</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p><i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 42 Item 4 „Punktuelle Zusammenarbeit“ oder „Regelmäßige Zusammenarbeit“ angegeben wurde]</i> Aktionsprogramm „Ankommen in Deutschland – Gemeinsam unterstützen wir Integration!“ der IHK-Organisation</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p><i>[Filter: Nur anzeigen, wenn</i></p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<p><i>bei Frage 42 Item 11 „Punktuelle Zusammenarbeit“ oder „Regelmäßige Zusammenarbeit“ angegeben wurde]</i> Agenturen für Arbeit / Jobcenter – <u>Arbeitsvermittlung / Fallmanagement</u></p>					
<p><i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 42 Item 12 „Punktuelle Zusammenarbeit“ oder „Regelmäßige Zusammenarbeit“ angegeben wurde]</i> Agenturen für Arbeit / Jobcenter – <u>Berufsberatung</u></p>	□	□	□	□	□
<p><i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 42 Item 13 „Punktuelle Zusammenarbeit“ oder „Regelmäßige Zusammenarbeit“ angegeben wurde]</i> Agenturen für Arbeit / Jobcenter – <u>Arbeitgeberservice</u></p>	□	□	□	□	□
<p><i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 42 Item 20 „Punktuelle Zusammenarbeit“ oder „Regelmäßige Zusammenarbeit“ angegeben wurde]</i> Berater/-innen des Programms „Passgenaue Besetzung“</p>	□	□	□	□	□



<p>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 42 Item 7 „Punktuelle Zusammenarbeit“ oder „Regelmäßige Zusammenarbeit“ angegeben wurde]</p> <p>Flüchtlingshilfe überregionaler Wohlfahrtsverbände (z.B. Deutsches Rotes Kreuz, Caritas, Diakonie, etc.)</p>	○	○	○	○	○	○
<p>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 42 Item 8 „Punktuelle Zusammenarbeit“ oder „Regelmäßige Zusammenarbeit“ angegeben wurde]</p> <p>Regionale Flüchtlingsinitiativen und Vereine</p>	○	○	○	○	○	○
<p>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 42 Item 9 „Punktuelle Zusammenarbeit“ oder „Regelmäßige Zusammenarbeit“ angegeben wurde]</p> <p>Flüchtlingsheime</p>	○	○	○	○	○	○
<p>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 42 Item 10 „Punktuelle Zusammenarbeit“ oder „Regelmäßige Zusammenarbeit“ angegeben wurde]</p> <p>Integrationskursträger</p>	○	○	○	○	○	○
<p>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 42 Item 11 „Punktuelle Zusammenarbeit“ oder „Regelmäßige Zusammenarbeit“ angegeben wurde]</p> <p>Agenturen für Arbeit / Jobcenter – <u>Arbeitsvermittlung</u> / <u>Fallmanagement</u></p>	○	○	○	○	○	○
<p>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 42 Item 12 „Punktuelle Zusammenarbeit“ oder „Regelmäßige Zusammenarbeit“ angegeben wurde]</p> <p>Agenturen für Arbeit / Jobcenter – <u>Berufsberatung</u></p>	○	○	○	○	○	○
<p>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 42 Item 13 „Punktuelle Zusammenarbeit“ oder „Regelmäßige Zusammenarbeit“ angegeben wurde]</p> <p>Agenturen für Arbeit / Jobcenter – <u>Arbeitgeberservice</u></p>	○	○	○	○	○	○
<p>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 42 Item 14 „Punktuelle Zusammenarbeit“ oder</p>	○	○	○	○	○	○







**45. Gibt es Akteure, mit denen Sie gerne stärker zusammenarbeiten würden, mit denen eine regelmäßige Zusammenarbeit bislang jedoch nicht zu Stande gekommen ist? Welche sind das und was sind die Gründe für die bislang ausbleibende Zusammenarbeit?**

Sie können Angaben zu bis zu drei Akteuren machen.

Akteur 1: \_\_\_\_\_ Gründe für ausbleibende Zusammenarbeit: \_\_\_\_\_  
 Akteur 2: \_\_\_\_\_ Gründe für ausbleibende Zusammenarbeit: \_\_\_\_\_  
 Akteur 3: \_\_\_\_\_ Gründe für ausbleibende Zusammenarbeit: \_\_\_\_\_

**46. Als Willkommenslotse erhalten Sie von verschiedener Seite fachliche Unterstützung. Wie bewerten Sie die folgenden Unterstützungsangebote im Rahmen der Willkommenslotsenförderung?**

	Überhaupt nicht hilfreich	Weniger hilfreich	Eher hilfreich	Sehr hilfreich	Kann ich nicht sagen
Grundlagenschulung des KOFA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Webinare, Online-Austausch und Aufbau-schulungen des KOFA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jahresveranstaltung der Willkommenslot-sen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hotline der ZDH-Leitstelle und der BAFA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veranstaltung für neue Programmteilneh-mer der ZDH-Leitstelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gemeinsame Community-Gruppe mit der Passgenauen Besetzung auf www.ueberaus.de	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstiges, und zwar: _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

*Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 46 mindestens einmal „Wenig hilfreich“ angegeben wurde.*

**47. Sie haben angegeben, dass Sie einen Teil der Unterstützungsangebote als wenig hilfreich empfunden haben. Haben Sie konkrete Verbesserungsvorschläge?**

\_\_\_\_\_ (offene Frage)

**48. Zu welchen der folgenden Themenbereiche haben Sie in den Jahren 2016 und 2017 Fortbildungen besucht?**

*Bitte berücksichtigen Sie dabei sowohl Präsenzfortbildungen als auch etwaige virtuelle Fortbil-dungen und Webinare, unabhängig vom Anbieter, sofern sie einen Umfang von mind. 2 Stun-den hatten.*

Sie können mehrere Angaben machen.

Ansprache von und Kommunikation mit Betrieben	<input type="checkbox"/>
Netzwerkarbeit	<input type="checkbox"/>
Duale Ausbildung / Berufswahl	<input type="checkbox"/>
Interkulturalität / Willkommenskultur in der Arbeitswelt	<input type="checkbox"/>
Einschätzung / Anerkennung beruflicher Qualifikationen	<input type="checkbox"/>

Besondere Herausforderungen Geflüchteter (z.B. Traumata, Sprachkenntnisse)	<input type="checkbox"/>
Rechtliche Rahmenbedingungen für die Beschäftigung Geflüchteter (z.B. Asylregelungen, Arbeitserlaubnis, Integrationsgesetz, Abschieberegulungen)	<input type="checkbox"/>
Personalmarketing / Employer Branding	<input type="checkbox"/>
Personalrekrutierung / Personalauswahl	<input type="checkbox"/>
Sonstige Unterstützungsmöglichkeiten Geflüchteter während der Ausbildung / Beschäftigung (z.B. zum Senior Experten Service und anderen mehr)	<input type="checkbox"/>
Sonstiges, und zwar: _____	<input type="checkbox"/>
Ich habe in den Jahren 2016 und 2017 keine relevanten Fortbildungen besucht	<input type="checkbox"/>

**49. Welche zusätzlichen Unterstützungs- und Fortbildungsangebote würden Sie sich für die Zukunft noch wünschen?**

\_\_\_\_\_ (offene Frage)

**50. Mit welchem Stellenanteil sind Sie derzeit als Willkommenslotse / Willkommenslotsin tätig?**

\_\_\_\_\_ Prozent (offen numerische Angabe; **Eingabe muss zwischen einschließlich 0 und 100 liegen**)

**51. Bitte geben Sie Ihre höchste formale Qualifikation an. Was trifft am ehesten zu?**

Master / Magister / Diplom / Bachelor in (Sozial-) Pädagogik, Erziehungswissenschaften, Psychologie o.ä.	<input type="radio"/>
Master / Magister / Diplom / Bachelor in Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftspädagogik o.ä.	<input type="radio"/>
Master / Magister / Diplom / Bachelor in einem anderen Fach und zwar: _____	<input type="radio"/>
Abschluss einer beruflichen Fortbildung (z.B. Meister, Techniker, Fachwirt), und zwar: _____	<input type="radio"/>
Abschluss einer Berufs- oder Fachschulausbildung, und zwar: _____	<input type="radio"/>
Sonstiges, und zwar: _____	<input type="radio"/>

**52. Wie viele Jahre hatten Sie vor Ihrer Arbeit als Willkommenslotse / Willkommenslotsin bereits Erfahrung in der Beratung von Unternehmen?**

*Bitte geben Sie die Anzahl der Jahre an, die Sie vor Ihrer jetzigen Tätigkeit in der Beratung von Unternehmen im weitesten Sinne (z.B. private Unternehmensberatung, bei einer Wirtschaftsförderung, in einer Kammer, bei der im Arbeitgeberservice der Agentur für Arbeit, bei einem Bildungsträger o.ä.) tätig waren. Wenn Sie zuvor gar keine Erfahrung in der Beratung von Unternehmen hatten, tragen Sie bitte eine „0“ ein.*

ca. \_\_\_\_\_ Jahre (offen numerische Abfrage)

**53. Waren Sie vor Ihrer Tätigkeit als Willkommenslotse / Willkommenslotsin bereits als Berater/-in im Rahmen des Förderprogramms „Passgenaue Besetzung“ (seit 2015) bzw. „Passgenaue Vermittlung“ (vor 2015) tätig?**

Ja, insgesamt etwa _____ Jahre (offen numerische Abfrage)	<input type="radio"/>
Nein	<input type="radio"/>

**54. Wie viele Jahre hatten Sie vor Ihrer Arbeit als Willkommenslotse / Willkommenslotsin bereits Erfahrung in der Arbeit mit Geflüchteten?**

*Bitte geben Sie die Anzahl der Jahre an, die Sie vor Ihrer jetzigen Tätigkeit in der Arbeit mit Geflüchteten tätig waren. Berücksichtigen Sie dabei bitte sowohl Zeiten haupt- als auch ehrenamtlicher Tätigkeit. Wenn Sie zuvor gar keine Erfahrung in der Arbeit mit Geflüchteten hatten, tragen Sie bitte eine „0“ ein.*

ca. \_\_\_\_\_ Jahre (offen numerische Abfrage)

**55. Waren Sie zu einem früheren Zeitpunkt selbst in Unternehmen beschäftigt, welche derzeit in die Zielgruppe der Willkommenslotsenförderung fallen?**

Ja, insgesamt etwa _____ Jahre (offen numerische Abfrage)	<input type="radio"/>
Nein, noch nie	<input type="radio"/>

**56. Haben Sie selbst einen Migrations- oder Fluchthintergrund? Was trifft am ehesten zu?**

Ja, ich habe einen Migrationshintergrund (d.h. ich selbst oder mindestens ein Elternteil ist nicht mit deutscher Staatsangehörigkeit geboren)	<input type="radio"/>
Ja, ich habe einen Fluchthintergrund	<input type="radio"/>
Nein, ich habe weder einen Migrations- noch einen Fluchthintergrund	<input type="radio"/>

**57. An welchem Standort sind Sie überwiegend tätig?**

*Bitte geben Sie die Postleitzahl des Standortes an, an welchem Sie Ihre Büroräume haben.*

PLZ \_\_\_\_\_ (offen numerische Abfrage; **Zahl muss zwischen 00001 und 99999 liegen**)

**58. Falls ganze Landkreise / kreisfreie Städte zu Ihrem Einzugsgebiet gehören: Welche sind dies?**

*Sie können bis zu fünf Landkreise / kreisfreie Städte aus dem folgenden Dropdown-Menü auswählen. Sollte Ihr Einzugsgebiet mehr als fünf Landkreise / kreisfreie Städte umfassen oder nicht nach Landkreisen / kreisfreien Städten abgrenzbar sein, nutzen Sie bitte die Erläuterungsmöglichkeit.*

**Landkreis / kreisfreie  
Stadt 1 (Dropdown)**

**Landkreis / kreisfreie  
Stadt 2 (Dropdown)**

**Landkreis / kreisfreie  
Stadt 3 (Dropdown)**

**Landkreis / kreisfreie  
Stadt 4 (Dropdown)**

**Landkreis / kreisfreie  
Stadt 5 (Dropdown)**

Erläuterungen: \_\_\_\_\_

## **ANHANG III**

### **Fragebogen für Unternehmen, die von Willkommenslotsen beraten wurden**



Unsere Bereitschaft, Geflüchtete einzustellen, ist gestiegen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir haben auf Leitungsebene Vorbehalte gegenüber der Beschäftigung Geflüchteter abgebaut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auf Mitarbeiterebene wurden Vorbehalte gegenüber der Zusammenarbeit mit Geflüchteten abgebaut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die „Willkommenskultur“ für Geflüchtete in unserem Unternehmen hat sich verbessert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4. Inwiefern haben Sie seit Anfang des Jahres 2016 Geflüchtete beschäftigt? Bitte geben Sie an, wie viele der folgenden Beschäftigungsverhältnisse in Ihrem Unternehmen jeweils zu Stande gekommen sind.**

**Bitte zählen Sie dabei sowohl Beschäftigungsverhältnisse, die unter Mithilfe des Willkommenslotsen / der Willkommenslotsin zustande gekommen sind, als auch Beschäftigungsverhältnisse, die ohne Mithilfe der Willkommenslotsen zustande gekommen sind.**

**Bitte zählen Sie auch bereits wieder beendete Beschäftigungsverhältnisse, wenn sie seit Anfang des Jahres 2016 unter Mithilfe des Willkommenslotsen / der Willkommenslotsin zustande gekommen sind.**

*Als maßgeblich für ein Zustandekommen verstehen wir den Abschluss eines Vertragsverhältnisses bzw. der entsprechenden schriftlichen Vereinbarungen.*

*Wenn keine Beschäftigungsverhältnisse zustande gekommen sind, lassen Sie das entsprechende Feld bitte leer.*

**Hospitationen bzw. Praktika** \_\_\_\_\_ (offen numerische Angabe)

**Einstiegsqualifizierungen** \_\_\_\_\_ (offen numerische Angabe)

**Ausbildungsplätze** \_\_\_\_\_ (offen numerische Angabe)

*Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 4 Angaben bei Hospitationen bzw. Praktika oder Einstiegsqualifizierungen gemacht wurden.*

**5. Sie haben angegeben, dass Sie seit Anfang des Jahres 2016 Geflüchtete über Hospitationen bzw. Praktika und / oder Einstiegsqualifizierungen in Ihren Betrieb integriert haben.**

**Haben Sie Geflüchtete aus Hospitationen bzw. Praktika oder Einstiegsqualifizierungen in Ausbildung oder auf einen regulären Arbeitsplatz übernommen? Wie viele waren dies?**

*Wenn keine Geflüchteten übernommen worden sind, lassen Sie das entsprechende Feld bitte leer.*



	Ungefähre Anzahl
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 4 Angaben bei Praktika gemacht wurden.]</i> Aus Hospitationen bzw. Praktika	_____ (offen numerische Angabe)
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 4 Angaben bei Einstiegsqualifizierungen gemacht wurden.]</i> Aus Einstiegsqualifizierungen	_____ (offen numerische Angabe)

**6. Sie haben angegeben, dass Sie seit Anfang des Jahres 2016 Geflüchtete über Hospitationen, Praktika und / oder Einstiegsqualifizierungen integriert haben.**

**Wie stehen die Chancen, dass Sie künftig (weitere) Geflüchtete aus Hospitationen, Praktika oder Einstiegsqualifizierungen in Ausbildung oder auf einen regulären Arbeitsplatz übernehmen?**

Sehr hoch	<input type="radio"/>
Eher hoch	<input type="radio"/>
Eher niedrig	<input type="radio"/>
Sehr niedrig	<input type="radio"/>
Kann ich nicht sagen	<input type="radio"/>

**7. Worin sehen Sie die zentralen Herausforderungen im Hinblick auf die Beschäftigung Geflüchteter?**

*Sie können bis zu fünf Angaben machen.*

Unrealistische Vorstellungen vom Arbeitsmarkt in Deutschland (z.B. fehlende Kenntnisse von Berufen, fehlendes Verständnis für das duale Ausbildungssystem)	<input type="checkbox"/>
Hoher <u>administrativer Aufwand</u> für uns	<input type="checkbox"/>
Hoher <u>Betreuungsaufwand</u> für uns	<input type="checkbox"/>
Fehlende <u>Bereitschaft von Geflüchteten</u> , Vorgesetzte zu akzeptieren (z.B. jüngere Vorgesetzte, Frauen als Vorgesetzte)	<input type="checkbox"/>
Fehlende <u>Bereitschaft von Mitarbeitern</u> , Geflüchtete als Kollegen zu akzeptieren	<input type="checkbox"/>
<u>Rechtliche Herausforderungen</u> (z.B. unsichere Rechtslage in Bezug auf mögliche Abschiebungen, Verzögerungen bei behördlichen Entscheidungen)	<input type="checkbox"/>
Unzureichende <u>Sprachkenntnisse</u>	<input type="checkbox"/>
Unzureichende <u>fachliche Qualifikation</u> / Vorerfahrung bzw. fehlende Klarheit über die vorhandene Qualifikation	<input type="checkbox"/>
Unpassende <u>Verhaltens- und Arbeitsmerkmale der Geflüchteten</u> (z.B. fehlende Motivation, Einschränkungen der Belastbarkeit, unzureichende Team- und Konfliktfähigkeit, Unpünktlichkeit, Unzuverlässigkeit, unpassendes Sicherheits- und Hygieneverständnis)	<input type="checkbox"/>
Fehlende weitergehende (finanzielle, nicht-finanzielle) Unterstützung für <u>Unternehmen und oder Geflüchtete</u> nach erfolgreicher Vermittlung (z.B. durch Lohnkostenzuschüsse, Mentorenprogramme, ehrenamtliche Initiativen), und zwar: _____	<input type="checkbox"/>
Mangelnde <u>Mobilität</u> (z.B. fehlender Führerschein, ungünstige ÖPNV-Verbindungen)	<input type="checkbox"/>
Sonstiges, und zwar: _____	<input type="checkbox"/>
Es bestehen keine nennenswerten Herausforderungen	<input type="checkbox"/>

[Diese Antwortmöglichkeit und alle anderen Antwortmöglichkeiten schließen sich gegenseitig aus]	
---	--

**8. Wie sind Sie erstmals auf die Unterstützungsmöglichkeit durch Willkommenslotsen aufmerksam geworden?**

*Sie können mehrere Angaben machen.*

Persönliche Ansprache / Telefonanruf der zuständigen Willkommenslotsin / des zuständigen Willkommenslotsen	<input type="checkbox"/>
Schriftliche Information der zuständigen Willkommenslotsin / des zuständigen Willkommenslotsen	<input type="checkbox"/>
Projektvorstellung auf einer Messe	<input type="checkbox"/>
Projektvorstellung auf einem Unternehmerstammtisch, einer Innungsversammlung oder Ähnlichem	<input type="checkbox"/>
Projektvorstellung bei einer anderen Veranstaltung, und zwar: _____	<input type="checkbox"/>
Homepage / Social Media-Kanal / Mitgliederzeitung / Newsletter / Informationsveranstaltung (oder Ähnlichem) einer Kammer (HWK, IHK, LWK, sonstige Kammern)	<input type="checkbox"/>
Information durch das Jobcenter bzw. die Agentur für Arbeit (z.B. Arbeitgeberservice)	<input type="checkbox"/>
Hinweis eines Mitarbeiters / einer Mitarbeiterin unseres Unternehmens	<input type="checkbox"/>
(Weiter-)Empfehlung von bereits beratenen / unterstützten Unternehmen	<input type="checkbox"/>
Presse (z.B. Tages- oder Wochenzeitung)	<input type="checkbox"/>
Internetseite des BMWi	<input type="checkbox"/>
Sonstiges, und zwar: _____	<input type="checkbox"/>

**9. Wann haben Sie die Beratung und / oder Unterstützung durch einen Willkommenslotsen / eine Willkommenslotsin erstmals in Anspruch genommen?**

**Monat** (Dropdown):      **Jahr** (Dropdown):

- |             |        |
|-------------|--------|
| • Januar    | • 2016 |
| • Februar   | • 2017 |
| • März      | • 2018 |
| • April     |        |
| • Mai       |        |
| • Juni      |        |
| • Juli      |        |
| • August    |        |
| • September |        |
| • Oktober   |        |
| • November  |        |
| • Dezember  |        |

**10. Wie häufig haben Sie die Beratung und / oder Unterstützung durch einen Willkommenslotsen / eine Willkommenslotsin bislang in Anspruch genommen?**

*Wenn zwischen zwei Inanspruchnahmen weniger als zwei Monate liegen, zählen Sie diese bitte als eine Inanspruchnahme.*

	Einmalig	Zwei bis dreimal	Mehr als dreimal	Kann ich nicht sagen
<b>Beratung / Information</b> (z.B. zu Beschäftigungsmöglichkeiten, Fördermöglichkeiten, Qualifizierungsmöglichkeiten, zur betrieblichen Integration, rechtlichen Rahmenbedingungen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkrete <b>Unterstützung</b> (z.B. im Bewerbungs- oder Integrationsprozess)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11. Wozu / in welchem Kontext wurde Ihr Unternehmen von Willkommenslotsen hinsichtlich der Integration Geflüchteter beraten und informiert?**

*Sie können mehrere Angaben machen.*

Wir haben Beratung zur Entwicklung oder zum Ausbau unseres Personalmarketings erhalten	<input type="checkbox"/>
Wir haben Hinweise auf Möglichkeiten zur Beschäftigung Geflüchteter erhalten	<input type="checkbox"/>
Wir haben Hinweise auf Möglichkeiten der (Weiter-)Qualifizierung Geflüchteter erhalten	<input type="checkbox"/>
Wir haben Hinweise auf Fördermöglichkeiten für die (Weiter-)Qualifizierung Geflüchteter erhalten	<input type="checkbox"/>
Wir haben Beratung zu rechtlichen Rahmenbedingungen für die Beschäftigung Geflüchteter sowie über den damit verbundenen verwaltungstechnischen Aufwand erhalten	<input type="checkbox"/>
Wir haben Beratung zum Thema „Willkommenskultur im Unternehmen“ erhalten	<input type="checkbox"/>
Wir wurden über Möglichkeiten / Good-Practice Beispiele einer erfolgreichen betrieblichen Integration Geflüchteter informiert	<input type="checkbox"/>
Wir haben Beratung zu sozialpädagogischen und / oder finanziellen Unterstützungsleistungen erhalten	<input type="checkbox"/>
Wir haben Beratung zur Entwicklung oder zum Ausbau der betrieblichen Personalentwicklung erhalten	<input type="checkbox"/>
Wir wurden zu weiteren Maßnahmen der Fachkräftegewinnung beraten, und zwar: _____	<input type="checkbox"/>
Wir haben sonstige Information / Beratung erhalten, und zwar: _____	<input type="checkbox"/>

**12. Wobei wurde Ihr Unternehmen von Willkommenslotsen hinsichtlich der Integration Geflüchteter konkret unterstützt?**

*Sie können mehrere Angaben machen.*

Wir haben Unterstützung bei der Erstellung von Anforderungsprofilen für die Einstellung Geflüchteter erhalten	<input type="checkbox"/>
Wir haben Unterstützung bei der Suche nach potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern unter den Geflüchteten erhalten	<input type="checkbox"/>
Wir haben Unterstützung bei der Durchführung von Auswahl- und Bewerbungsgesprächen erhalten	<input type="checkbox"/>
Die Willkommenslotsin / der Willkommenslotse hat eine Vorauswahl von Bewerberinnen und Bewerbern für uns getroffen	<input type="checkbox"/>
Die Willkommenslotsin / der Willkommenslotse hat uns gezielte Vorschläge für geeignete Bewerberinnen und Bewerber unterbreitet	<input type="checkbox"/>
Die Willkommenslotsin / der Willkommenslotse hat uns bei Formalitäten bis zum Vertragsschluss unterstützt	<input type="checkbox"/>



Die Willkommenslotsen verfügen über ausreichend Kenntnisse der für uns relevanten Berufe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Beratungs- und Informationsqualität der Willkommenslotsen <u>zur Besetzung von Stellen</u> ist hoch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Willkommenslotsen informieren Bewerber/-innen vorab gut über Bedingungen und Anforderungen des Betriebs und des Berufs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Beratungs- und Informationsqualität der Willkommenslotsen zu den Themen <u>Willkommenskultur und betriebliche Integration</u> ist hoch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Unterstützung durch die Willkommenslotsen führt zu einer administrativen Entlastung der Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Unterstützungsqualität bei der Vermittlung von Geflüchteten ist hoch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der administrative Aufwand für die Unterstützung durch die Willkommenslotsen steht in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**16. Wie groß schätzen Sie den administrativen Aufwand ungefähr ein, der mit der erstmaligen Inanspruchnahme der Willkommenslotsenförderung einhergeht?**

- Bitte schätzen Sie den ungefähren Aufwand in Stunden, aufgerundet auf ganze Stunden. Berücksichtigen Sie dabei Ihre eigenen Aufwände sowie die Ihrer Mitarbeiter/-innen.
- Bitte berücksichtigen Sie dabei sämtliche Formulare, Fragebögen (inkl. dieser Befragung) und Erklärungen, sowie sämtliche erforderlichen Zeiten für die Einholung der notwendigen Daten und Informationen.

Aufwand in ganzen Stunden: \_\_\_\_\_ (offen numerische Angabe)

*Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 0 Item 15 Antwortmöglichkeit 1, 2 oder 3 ausgewählt wurde.*

**17. Sie haben angegeben, dass der administrative Aufwand für die Unterstützung durch die Willkommenslotsen nicht oder nur bedingt in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen der Förderung steht.**

**Welche Vorschläge haben Sie, um den administrativen Aufwand zu verringern?**

\_\_\_\_\_ (offene Frage)

**18. Wie viele Hospitations-, Praktikums-, Einstiegsqualifizierungs-, Ausbildungs- und Arbeitsplätze wollten Sie im Zeitraum vom 1. Januar 2016 bis 31. Dezember 2017 mit Hilfe des Willkommenslotsen / der Willkommenslotsin etwa besetzen?**

Wenn mit Hilfe des Willkommenslotsen / der Willkommenslotsin keine Hospitations-, Praktikums-, Einstiegsqualifizierungs-, Ausbildungs- und Arbeitsplätze besetzt werden sollten, lassen Sie das entsprechende Feld bitte leer.

**Hospitationen bzw. Praktika** \_\_\_\_\_ (offen numerische Angabe)  
**Einstiegsqualifizierungen** \_\_\_\_\_ (offen numerische Angabe)  
**Ausbildungsplätze** \_\_\_\_\_ (offen numerische Angabe)  
**Reguläre Arbeitsplätze** \_\_\_\_\_ (offen numerische Angabe)

*Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 18 in mindestens einer Kategorie eine Angabe gemacht wurde.*

**19. Für wie viele Hospitations-, Praktikums-, Einstiegsqualifizierungs-, Ausbildungs- und Arbeitsplätze haben Sie von dem Willkommenslotsen / der Willkommenslotsin einen konkreten Vermittlungsvorschlag erhalten?**

Wenn Sie durch den Willkommenslotsen / die Willkommenslotsin keine konkreten Vermittlungsvorschläge erhalten haben, lassen Sie das entsprechende Feld bitte leer.

**Hospitationen bzw. Praktika** \_\_\_\_\_ (offen numerische Angabe)  
**Einstiegsqualifizierungen** \_\_\_\_\_ (offen numerische Angabe)  
**Ausbildungsplätze** \_\_\_\_\_ (offen numerische Angabe)  
**Reguläre Arbeitsplätze** \_\_\_\_\_ (offen numerische Angabe)

*Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 18 oder 19 in mindestens einer Kategorie eine Angabe gemacht wurde.*

**20. Wie viele Hospitations-, Praktikums-, Einstiegsqualifizierungs-, Ausbildungs- und Arbeitsverhältnisse sind davon tatsächlich zustande gekommen?**

Als maßgeblich für ein Zustandekommen verstehen wir den Abschluss eines Vertragsverhältnisses bzw. der entsprechenden schriftlichen Vereinbarungen.

Wenn mit Hilfe des Willkommenslotsen / der Willkommenslotsin keine konkreten Hospitations-, Praktikums-, Einstiegsqualifizierungs-, Ausbildungs- und Arbeitsplätze besetzt wurden, lassen Sie das entsprechende Feld bitte leer.

*[Nur anzeigen, wenn die Angabe bei Frage 18 oder 19 >0 ist]* \_\_\_\_\_ (offen numerische Angabe)

**Hospitationen bzw. Praktika**

*[Nur anzeigen, wenn die Angabe bei Frage 18 oder 19 >0 ist]* \_\_\_\_\_ (offen numerische Angabe)

**Einstiegsqualifizierungen**

*[Nur anzeigen, wenn die Angabe bei Frage 18 oder 19 >0 ist]* \_\_\_\_\_ (offen numerische Angabe)

**Ausbildungsplätze**

*[Nur anzeigen, wenn die Angabe bei Frage 18 oder 19 >0 ist]*

\_\_\_\_\_ (offen numerische Angabe)

**Reguläre Arbeitsplätze**

*Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 20 entweder in der Kategorie „Ausbildungsplätze“ oder in der Kategorie „Reguläre Arbeitsplätze“ eine Angabe gemacht wurde.*

**21. Sie haben angegeben, dass durch die Hilfe des Willkommenslotsen / der Willkommenslotsin Ausbildungs- oder Arbeitsverhältnisse zustande gekommen sind.**

**Inwiefern treffen die folgenden Aussagen Ihrer Meinung nach zu? Bitte antworten Sie auf einer Skala von 1 – Trifft überhaupt nicht zu bis 5 – Trifft voll und ganz zu.**

Durch die Unterstützung des Willkommenslotsen / der Willkommenslotsin ...	1 Trifft überhaupt nicht zu	2	3	4	5 Trifft voll und ganz zu	Kann ich nicht sagen
... konnten die entsprechenden Stellen <u>überhaupt</u> besetzt werden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... konnten die entsprechenden Stellen <u>passgenauer</u> besetzt werden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... konnten die entsprechenden Stellen <u>schneller</u> besetzt werden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... konnten die entsprechenden Stellen <u>mit weniger Aufwand für uns</u> besetzt werden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... konnten die entsprechenden Stellen <u>mit Personen besetzt werden, die wir sonst nicht berücksichtigt hätten</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 20 in mindestens einer Kategorie eine Angabe gemacht wurde.*

**22. Für wie viele der mit Hilfe des Willkommenslotsen / der Willkommenslotsin zustande gekommenen Hospitations-, Praktikums-, Einstiegsqualifizierungs-, Ausbildungs- und Arbeitsverhältnisse sind bis heute die folgenden Ereignisse eingetreten?**

*Wenn ein Ereignis gar nicht eingetreten ist, lassen Sie das entsprechende Feld bitte leer.*

	Abbruch / Auflösung des entsprechenden Vertragsverhältnisses	Übernahme in ein <u>Ausbildungsverhältnis</u>  <i>Beispiel: Wurde <b>eine</b> Person nach einem durch Willkommenslotsen vermittelten Praktikum in ein Ausbildungsverhältnis übernommen, tragen Sie bitte bei <b>Praktika</b> eine <b>1</b> ein.</i>	Übernahme in ein <u>sozialversicherungspflichtiges Arbeitsverhältnis</u>  <i>Beispiel: Wurden <b>zwei</b> Personen von einer durch Willkommenslotsen vermittelten Ausbildung in ein festes Arbeitsverhältnis übernommen, tragen Sie bitte bei <b>Ausbildungsplätze</b> eine <b>2</b> ein.</i>
<i>[Nur anzeigen, wenn die Angabe bei Frage 20 &gt;0 ist]</i> <b>Hospitationen</b>		_____ (offen numerische Angabe) <i>Eingabe muss &lt;= der Eingabe bei Frage 20 sein</i>	_____ (offen numerische Angabe) <i>Eingabe muss &lt;= der Eingabe bei Frage 20 sein</i>
<i>[Nur anzeigen, wenn die Angabe bei Frage 20 &gt;0 ist]</i> <b>Praktika</b>	_____ (offen numerische Angabe) <i>Eingabe muss &lt;= der Eingabe bei Frage 20 sein</i>	_____ (offen numerische Angabe) <i>Eingabe muss &lt;= der Eingabe bei Frage 20 sein</i>	_____ (offen numerische Angabe) <i>Eingabe muss &lt;= der Eingabe bei Frage 20 sein</i>
<i>[Nur anzeigen, wenn die Angabe bei Frage 20 &gt;0 ist]</i> <b>Einstiegsqualifizierungen</b>	_____ (offen numerische Angabe) <i>Eingabe muss &lt;= der Eingabe bei Frage 20 sein</i>	_____ (offen numerische Angabe) <i>Eingabe muss &lt;= der Eingabe bei Frage 20 sein</i>	_____ (offen numerische Angabe) <i>Eingabe muss &lt;= der Eingabe bei Frage 20 sein</i>
<i>[Nur anzeigen, wenn die Angabe bei Frage 20 &gt;0 ist]</i> <b>Ausbildungsplätze</b>	_____ (offen numerische Angabe) <i>Eingabe muss &lt;= der Eingabe bei Frage 20 sein</i>		_____ (offen numerische Angabe) <i>Eingabe muss &lt;= der Eingabe bei Frage 20 sein</i>
<i>[Nur anzeigen, wenn die Angabe bei Frage 20 &gt;0 ist]</i> <b>Reguläre Arbeitsplätze</b>	_____ (offen numerische Angabe) <i>Eingabe muss &lt;= der Eingabe bei Frage 20 sein</i>		





... dass wir genauere Vorstellungen davon haben, wie wir unseren Fachkräftebedarf in Zukunft sichern können	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... dass wir konkrete offene Stellen <u>überhaupt</u> besetzen konnten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... dass wir konkrete offene Stellen <u>schneller</u> besetzen konnten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... dass wir unsere Wettbewerbsfähigkeit erhalten können	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 4 die Summe aller Angaben größer ist als 0.*

**25. Inwiefern profitieren die bei Ihnen beschäftigten Geflüchteten aus Ihrer Sicht von der betrieblichen Integration? Bitte antworten Sie auf einer Skala von 1 – Trifft überhaupt nicht zu bis 5 – Trifft voll und ganz zu.**

Die betriebliche Integration von Geflüchteten trägt dazu bei, ...	1 Trifft überhaupt nicht zu	2	3	4	5 Trifft voll und ganz zu	Kann ich nicht sagen
... dass die fachliche Qualifizierung der Geflüchteten gesteigert wird	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... dass sich die <u>alltagsbezogenen</u> Sprachkenntnisse der Geflüchteten verbessern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... dass sich die <u>berufsbezogenen</u> Sprachkenntnisse der Geflüchteten verbessern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... dass die gesellschaftlichen Teilhabemöglichkeiten der Geflüchteten sich auch außerhalb des Arbeitsplatzes verbessern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... dass sich die Chancen erhöhen, dass die Geflüchteten ihren Lebensunterhalt selbst bestreiten können	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**26. Haben Sie für die zu besetzenden Ausbildungs- oder Arbeitsplätze parallel zur Unterstützung durch den Willkommenslotsen / die Willkommenslotsin noch andere Rekrutierungswege genutzt?**

Ja	<input type="radio"/>
Nein	<input type="radio"/>
Kann ich nicht mehr sagen	<input type="radio"/>

*Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 26 „Ja“ angegeben wurde.*

**27. Sie haben angegeben, dass Sie parallel zur Unterstützung durch den Willkommenslotsen / die Willkommenslotsin noch andere Rekrutierungswege für die Besetzung Ihrer Ausbildungs- oder Arbeitsplätze genutzt haben.**

**Welche Rekrutierungswege haben Sie parallel zu den Willkommenslotsen genutzt?**

*Sie können mehrere Angaben machen.*

Eigene Personalmarketingstrategien (z.B. Anzeigen, Onlineangebote)	<input type="checkbox"/>
Vermittlung der Arbeitsagentur	<input type="checkbox"/>
Berater/-in der Passgenauen Besetzung	<input type="checkbox"/>
Vermittlung anderer Organisationen oder privaten Arbeitsvermittlern, und zwar: _____	<input type="checkbox"/>
Auswahl aus ehemaligen Praktikanten und Hospitanten	<input type="checkbox"/>
Auswahl aus ehemaligen Einstiegsqualifizierungsteilnehmern	<input type="checkbox"/>
Initiativbewerbungen	<input type="checkbox"/>
Persönliche Empfehlungen	<input type="checkbox"/>
Sonstiges, und zwar: _____	<input type="checkbox"/>

*Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 26 „Ja“ angegeben wurde.*

**28. Sie haben angegeben, dass Sie parallel zur Unterstützung durch den Willkommenslotsen / die Willkommenslotsin noch andere Rekrutierungswege für die Besetzung Ihrer Ausbildungs- oder Arbeitsplätze genutzt haben.**

**Als wie effektiv bewerten Sie die Unterstützung durch den Willkommenslotsen / die Willkommenslotsin im Vergleich zu den von Ihnen parallel genutzten Rekrutierungswegen?**

Deutlich weniger effektiv	<input type="radio"/>
Etwas weniger effektiv	<input type="radio"/>
In etwa gleich effektiv	<input type="radio"/>
Etwas effektiver	<input type="radio"/>
Deutlich effektiver	<input type="radio"/>
Kann ich nicht sagen	<input type="radio"/>

**29. Was denken Sie: Wie wird sich der Bedarf für eine Unterstützung von Unternehmen durch Willkommenslotsen in den nächsten drei Jahren entwickeln?**

Der Bedarf wird deutlich steigen	<input type="radio"/>
Der Bedarf wird eher steigen	<input type="radio"/>
Der Bedarf wird in etwa gleich bleiben	<input type="radio"/>
Der Bedarf wird eher sinken	<input type="radio"/>
Der Bedarf wird deutlich sinken	<input type="radio"/>
Kann ich nicht sagen	<input type="radio"/>

**30. Welche der folgenden Beratungs- und Unterstützungsangebote im Bereich der Integration von Geflüchteten sind Ihnen – neben den Willkommenslotsen – noch bekannt?**

Sie können mehrere Angaben machen.

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA)	<input type="checkbox"/>
NETZWERK „Unternehmen integrieren Flüchtlinge“	<input type="checkbox"/>
Aktionsprogramm „Ankommen in Deutschland – Gemeinsam unterstützen wir Integration!“ der IHK-Organisation	<input type="checkbox"/>
BMBF-BA-ZDH-Initiative „Wege in Ausbildung für Flüchtlinge“, u.a. mit den Bausteinen „Perspektive für junge Flüchtlinge im Handwerk (PerJuF-H)“ und „Berufsorientierung für Flüchtlinge - BOF“	<input type="checkbox"/>
Netzwerk Integration durch Qualifizierung – Netzwerk IQ	<input type="checkbox"/>
Integration von Asylbewerberinnen, Asylbewerbern und Flüchtlingen (IvAF)	<input type="checkbox"/>
KAUSA Servicestellen	<input type="checkbox"/>
Agenturen für Arbeit / Arbeitgeberservice	<input type="checkbox"/>
VerA-SES (Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen durch den Senior Experten Service)	<input type="checkbox"/>
Sonstiges, und zwar: _____	<input type="checkbox"/>
Uns sind in diesem Bereich keine weiteren Beratungs- und Unterstützungsangebote bekannt <i>[Diese Antwortmöglichkeit und alle anderen Antwortmöglichkeiten schließen sich gegenseitig aus]</i>	<input type="checkbox"/>

*Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 30 nicht „Uns sind in diesem Bereich keine weiteren Beratungs- und Unterstützungsangebote bekannt“ ausgewählt wurde.*

**31. Sie haben angegeben, dass Sie neben den Willkommenslotsen noch weitere Beratungsangebote im Bereich der Integration von Geflüchteten kennen.**

**Welche davon haben Sie bzw. Ihr Unternehmen bereits genutzt?**

Sie können mehrere Angaben machen.

<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 30 Item 1 ausgewählt wurde]</i> Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA)	<input type="checkbox"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 30 Item 2 ausgewählt wurde]</i> NETZWERK „Unternehmen integrieren Flüchtlinge“	<input type="checkbox"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 30 Item 3 ausgewählt wurde]</i> Aktionsprogramm „Ankommen in Deutschland – Gemeinsam unterstützen wir Integration!“ der IHK-Organisation	<input type="checkbox"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 30 Item 4 ausgewählt wurde]</i> BMBF-BA-ZDH-Initiative „Wege in Ausbildung für Flüchtlinge“, u.a. mit den Bausteinen „Perspektive für junge Flüchtlinge im Handwerk (PerJuF-H)“ und „Berufsorientierung für Flüchtlinge - BOF“	<input type="checkbox"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 30 Item 5 ausgewählt wurde]</i> Netzwerk Integration durch Qualifizierung – Netzwerk IQ	<input type="checkbox"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 30 Item 6 ausgewählt wurde]</i> BQ-Portal (Informationsportal für ausländische Berufsqualifikationen)	<input type="checkbox"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 30 Item 7 ausgewählt wurde]</i> KAUSA Servicestellen	<input type="checkbox"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 30 Item 8 ausgewählt wurde]</i> Agenturen für Arbeit / Arbeitgeberservice	<input type="checkbox"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 30 Item 9 ausgewählt wurde]</i>	<input type="checkbox"/>

VerA-SES (Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen durch den Senior Experten Service)	
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 30 Item 10 ausgewählt wurde]</i> Sonstiges, und zwar: <b>Angabe aus Frage 30 Item 10</b>	<input type="checkbox"/>
Wir haben in diesem Bereich keine weiteren Beratungs- und Unterstützungsangebote genutzt <i>[Diese Antwortmöglichkeit und alle anderen Antwortmöglichkeiten schließen sich gegenseitig aus]</i>	<input type="checkbox"/>

*Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 31 „NETZWERK Unternehmen integrieren Flüchtlinge“ ausgewählt wurde.*

**32. Sie haben angegeben, dass Sie neben den Willkommenslotsen auch Unterstützung durch das NETZWERK „Unternehmen integrieren Flüchtlinge“ in Anspruch genommen haben.**

**In welcher Reihenfolge haben Sie die Unterstützung der beiden Programme in Anspruch genommen?**

Zunächst die Willkommenslotsen	<input type="radio"/>
Beide in etwa gleichzeitig	<input type="radio"/>
Zunächst das NETZWERK „Unternehmen integrieren Flüchtlinge“	<input type="radio"/>
Kann ich nicht sagen	<input type="radio"/>

*Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 30 nicht „Uns sind in diesem Bereich keine weiteren Beratungs- und Unterstützungsangebote bekannt“ und in Frage 31 nicht „Wir haben in diesem Bereich keine weiteren Beratungs- und Unterstützungsangebote genutzt“ ausgewählt wurde.*

**33. Wo sehen Sie den besonderen Mehrwert, das Alleinstellungsmerkmal der Beratung und Unterstützung durch Willkommenslotsen im Vergleich zu den anderen Ihnen bekannten Unterstützungsangeboten?**

\_\_\_\_\_ (offene Frage)

Abschließend möchten wir Sie bitten, uns noch einige wenige Fragen zu Ihrem Unternehmen zu beantworten.

**34. In welchem Bundesland ist Ihr Unternehmen ansässig?**

Bitte wählen Sie aus der Liste aus. *[Dropdown]*

- Baden-Württemberg
- Bayern
- Berlin
- Brandenburg
- Bremen
- Hamburg
- Hessen
- Mecklenburg-Vorpommern
- Niedersachsen
- Nordrhein-Westfalen
- Rheinland-Pfalz
- Saarland
- Sachsen
- Sachsen-Anhalt
- Schleswig-Holstein
- Thüringen

**35. Welche der folgenden Beschreibungen trifft auf Ihren Firmenstandort am ehesten zu?**

Großstadt mit mehr als 100.000 Einwohnern	<input type="radio"/>
Mittelgroße Stadt mit zwischen 20.000 und 100.000 Einwohnern	<input type="radio"/>
Kleinstadt / Ländlicher Raum mit weniger als 20.000 Einwohnern	<input type="radio"/>

**36. Wie viele Beschäftigte hat Ihr Unternehmen in etwa?**

1-9 Beschäftigte	<input type="radio"/>
10-49 Beschäftigte	<input type="radio"/>
50-249 Beschäftigte	<input type="radio"/>
250 Beschäftigte oder mehr	<input type="radio"/>

**37. Bitte schätzen Sie den Anteil weiblicher Beschäftigter, den Anteil Beschäftigter mit Migrationshintergrund sowie den Anteil ausländischer Beschäftigter in Ihrem Unternehmen zum Stichtag 31. Dezember 2015. Eine ungefähre Angabe genügt.**

Eine Person hat einen **Migrationshintergrund**, wenn sie die deutsche Staatsangehörigkeit besitzt und wenn sie selbst oder mindestens ein Elternteil nicht mit deutscher Staatsangehörigkeit geboren wurde.

Im Einzelnen umfasst diese Definition zugewanderte und nicht zugewanderte Ausländer, zugewanderte und nicht zugewanderte Eingebürgerte, (Spät-)Aussiedler sowie die als Deutsche geborenen Nachkommen dieser Gruppen.







Unsere Bereitschaft, <u>bereits in Deutschland lebende Jugendliche mit Migrationshintergrund</u> auszubilden, ist gestiegen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unsere Bereitschaft, <u>Geflüchtete</u> auszubilden, ist gestiegen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Qualität unserer Auswahlprozesse für Auszubildende ist gestiegen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 42. In welchen Kammern ist Ihr Unternehmen Mitglied?

*Sie können mehrere Angaben machen.*

Handwerkskammer	<input type="checkbox"/>
Industrie- und Handelskammer	<input type="checkbox"/>
Landwirtschaftskammer	<input type="checkbox"/>
Ärztekammer	<input type="checkbox"/>
Zahnärztekammer	<input type="checkbox"/>
Rechtsanwaltskammer	<input type="checkbox"/>
Wir sind in keiner Kammer Mitglied	<input type="checkbox"/>

#### 43. Welchem Wirtschaftszweig gehört Ihr Unternehmen an?

*Bitte wählen Sie den Wirtschaftszweig aus, in dem Ihre überwiegende Geschäftstätigkeit liegt.*

Handwerk	<input type="radio"/>
Gewerbe und Industrie	<input type="radio"/>
Handel (inkl. Kfz-Reparatur)	<input type="radio"/>
Dienstleistungen – Hotel- und Gastgewerbe	<input type="radio"/>
Dienstleistungen – Kunst, Unterhaltung und Erholung	<input type="radio"/>
Sonstige Dienstleistungen	<input type="radio"/>
Freiberufliche Leistungen – Arzt- bzw. Zahnarztpraxen	<input type="radio"/>
Freiberufliche Leistungen – Anwaltskanzleien	<input type="radio"/>
Sonstige Freiberufliche Leistungen	<input type="radio"/>
Gesundheits- und Sozialwesen, Erziehung	<input type="radio"/>
Land-, Forstwirtschaft, Fischerei, Garten-/Landschaftsbau	<input type="radio"/>
Sonstige Wirtschaftszweige	<input type="radio"/>

## **ANHANG IV**

**Fragebogen für Unternehmen, die weder von  
Willkommenslotsen, noch von Beratern der  
Passgenauen Besetzung beraten wurden**

**1. Welche der folgenden Beratungs- und Unterstützungsangebote waren Ihnen vor der Einladung zu dieser Befragung bekannt?**

Sie können mehrere Angaben machen.

Agenturen für Arbeit / Arbeitgeberservice	<input type="checkbox"/>
Passgenaue Besetzung	<input type="checkbox"/>
JOBSTARTER plus	<input type="checkbox"/>
VerA-SES (Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen durch den Senior Experten Service)	<input type="checkbox"/>
Förderung der beruflichen Mobilität von ausbildungsinteressierten Jugendlichen und arbeitslosen jungen Fachkräften aus Europa (MobiPro-EU)	<input type="checkbox"/>
Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA)	<input type="checkbox"/>
Willkommenslotsen	<input type="checkbox"/>
KAUSA Servicestellen	<input type="checkbox"/>
NETZWERK „Unternehmen integrieren Flüchtlinge“	<input type="checkbox"/>
Aktionsprogramm „Ankommen in Deutschland – Gemeinsam unterstützen wir Integration!“ der IHK-Organisation	<input type="checkbox"/>
BMBF-BA-ZDH-Initiative „Wege in Ausbildung für Flüchtlinge“, u.a. mit den Bausteinen „Perspektive für junge Flüchtlinge im Handwerk (PerJuF-H)“ und „Berufsorientierung für Flüchtlinge - BOF“	<input type="checkbox"/>
Netzwerk Integration durch Qualifizierung – Netzwerk IQ	<input type="checkbox"/>
Integration von Asylbewerberinnen, Asylbewerbern und Flüchtlingen (IvAF)	<input type="checkbox"/>
unternehmensWert:Mensch	<input type="checkbox"/>
Sonstige Unterstützung im Rahmen der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“	<input type="checkbox"/>
Sonstiges, und zwar: _____	<input type="checkbox"/>
Uns sind in diesem Bereich keine weiteren Beratungs- und Unterstützungsangebote bekannt <i>[Diese Antwortmöglichkeit und alle anderen Antwortmöglichkeiten schließen sich gegenseitig aus]</i>	<input type="checkbox"/>

*Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 1 nicht „Uns sind in diesem Bereich keine weiteren Beratungs- und Unterstützungsangebote bekannt“ ausgewählt wurde.*

**2. Sie haben angegeben, dass Sie Beratungs- und Unterstützungsangebote im Bereich der Besetzung von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen bzw. im Bereich der Ausbildungsbegleitung kennen.**

**Welche davon haben Sie bzw. Ihr Unternehmen bereits genutzt?**

Sie können mehrere Angaben machen.

<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 1 Item 1 ausgewählt wurde]</i> Agenturen für Arbeit / Arbeitgeberservice	<input type="checkbox"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 1 Item 2 ausgewählt wurde]</i> Passgenaue Besetzung	<input type="checkbox"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 1 Item 3 ausgewählt wurde]</i> JOBSTARTER plus	<input type="checkbox"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 1 Item 4 ausgewählt wurde]</i> VerA-SES (Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen durch den Senior Experten Service)	<input type="checkbox"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 1 Item 5 ausgewählt wurde]</i> Förderung der beruflichen Mobilität von ausbildungsinteressierten Jugendlichen und arbeitslosen jungen Fachkräften aus Europa (MobiPro-EU)	<input type="checkbox"/>

<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 1 Item 6 ausgewählt wurde]</i> Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA)	<input type="checkbox"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 1 Item 7 ausgewählt wurde]</i> Willkommenslotsen	<input type="checkbox"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 1 Item 8 ausgewählt wurde]</i> KAUSA Servicestellen	<input type="checkbox"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 1 Item 9 ausgewählt wurde]</i> NETZWERK „Unternehmen integrieren Flüchtlinge“	<input type="checkbox"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 1 Item 10 ausgewählt wurde]</i> Aktionsprogramm „Ankommen in Deutschland – Gemeinsam unterstützen wir Integration!“ der IHK-Organisation	<input type="checkbox"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 1 Item 11 ausgewählt wurde]</i> BMBF-BA-ZDH-Initiative „Wege in Ausbildung für Flüchtlinge“, u.a. mit den Bausteinen „Perspektive für junge Flüchtlinge im Handwerk (PerJuF-H)“ und „Berufsorientierung für Flüchtlinge - BOF“	<input type="checkbox"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 1 Item 12 ausgewählt wurde]</i> Netzwerk Integration durch Qualifizierung – Netzwerk IQ	<input type="checkbox"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 1 Item 13 ausgewählt wurde]</i> Integration von Asylbewerberinnen, Asylbewerbern und Flüchtlingen (IvAF)	<input type="checkbox"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 1 Item 14 ausgewählt wurde]</i> unternehmensWert:Mensch	<input type="checkbox"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 1 Item 15 ausgewählt wurde]</i> Sonstige Unterstützung im Rahmen der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“	<input type="checkbox"/>
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 1 Item 16 ausgewählt wurde]</i> Sonstiges, und zwar: <b>Angabe aus Frage 1 Item 16</b>	<input type="checkbox"/>
Keines der mir bekannten Programme <i>[Diese Antwortmöglichkeit und alle anderen Antwortmöglichkeiten schließen sich gegenseitig aus]</i>	<input type="checkbox"/>

*Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 1 „Passgenaue Besetzung“ und bei Frage 2 nicht „Passgenaue Besetzung“ ausgewählt wurde.*

3. Sie haben angegeben, dass Sie das Programm „Passgenaue Besetzung“ kennen, es bislang jedoch nicht in Anspruch genommen haben.

**Aus welchen Gründen haben Sie das Programm bislang nicht in Anspruch genommen?**

*Sie können mehrere Angaben machen.*

Bei uns in der Region gibt es keine Berater/-innen des Programms (mehr)	<input type="checkbox"/>
Der administrative Aufwand für die Beratung / Unterstützung ist uns zu hoch	<input type="checkbox"/>
Die Berater/-innen haben uns noch nie aktiv angesprochen	<input type="checkbox"/>
Wir haben keinen Bedarf für das Beratungs- und Unterstützungsangebot der Berater/-innen des Programms „Passgenaue Besetzung“	<input type="checkbox"/>
Andere Programme bieten für uns passendere Beratungs- und Unterstützungsangebote an, und zwar: _____	<input type="checkbox"/>
Die Berater/-innen verfügen nicht über eine ausreichende Branchenkenntnis, um uns weiterhelfen zu können	<input type="checkbox"/>
Sonstiges, und zwar: _____	<input type="checkbox"/>

*Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 1 „Willkommenslotsen“ und bei Frage 2 nicht „Willkommenslotsen“ ausgewählt wurde.*

4. Sie haben angegeben, dass Sie das Programm „Willkommenslotsen“ kennen, es bislang jedoch nicht in Anspruch genommen haben.

**Aus welchen Gründen haben Sie das Programm bislang nicht in Anspruch genommen?**

*Sie können mehrere Angaben machen.*

Bei uns in der Region gibt es keine Willkommenslotsen (mehr)	<input type="checkbox"/>
Der administrative Aufwand für die Beratung / Unterstützung ist uns zu hoch	<input type="checkbox"/>
Die Willkommenslotsen haben uns noch nie aktiv angesprochen	<input type="checkbox"/>
Wir haben keinen Bedarf für das Beratungs- und Unterstützungsangebot der Willkommenslotsen	<input type="checkbox"/>
Andere Programme bieten für uns passendere Beratungs- und Unterstützungsangebote an, und zwar: _____	<input type="checkbox"/>
Die Willkommenslotsen verfügen nicht über eine ausreichende Branchenkenntnis, um uns weiterhelfen zu können	<input type="checkbox"/>
Sonstiges, und zwar: _____	<input type="checkbox"/>

**5. Zu welchen der folgenden Themen im Bereich der Besetzung von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen bzw. im Bereich der Ausbildungsbegleitung haben Sie externen Beratungs- bzw. Unterstützungsbedarf?**

*Sie können mehrere Angaben machen.*

*Bitte wählen Sie nur die Aspekte aus, bei denen Sie externen Beratungs- bzw. Unterstützungsbedarf haben und derzeit noch keine externe Unterstützung erhalten.*

Unterstützung bei der Erstellung von Anforderungsprofilen für die Einstellung Auszubildender	<input type="checkbox"/>
Unterstützung bei der Ermittlung des Bedarfs für Auszubildende	<input type="checkbox"/>
Unterstützung bei der Suche nach potenziellen Auszubildenden	<input type="checkbox"/>
Unterstützung bei der Durchführung von Auswahlgesprächen und Einstellungstests mit Bewerberinnen und Bewerbern auf Ausbildungsstellen	<input type="checkbox"/>
Treffen einer Vorauswahl von Bewerberinnen und Bewerbern auf Ausbildungsstellen	<input type="checkbox"/>
Unterbreiten gezielter Vorschläge für geeignete Bewerberinnen und Bewerber auf Ausbildungsstellen	<input type="checkbox"/>
Unterstützung bei Problemen während der Ausbildung	<input type="checkbox"/>
Sonstige konkrete Unterstützung, und zwar: _____	<input type="checkbox"/>
Beratung zur Weiterbildung unseres Ausbildungspersonals	<input type="checkbox"/>
Beratung zum Abbau möglicher Ausbildungshemmnisse im Betrieb	<input type="checkbox"/>
Beratung zur Bewältigung von Konflikten im Ausbildungsalltag	<input type="checkbox"/>
Beratung zur Entwicklung oder zum Ausbau der betrieblichen Personalentwicklung	<input type="checkbox"/>
Wir haben Beratung zur Aufwertung unserer Ausbildungsstellen erhalten (z.B. Personalmarketing, Employer Branding, Anpassung des Stellenprofils, zusätzliche Anreize)	<input type="checkbox"/>
Beratung zur Erschließung / Nutzung alternativer Ausbildungsberufe (z.B. neu entstandene Ausbildungsberufe)	<input type="checkbox"/>
Beratung zur Erstellung betrieblicher Ausbildungspläne	<input type="checkbox"/>

Sonstige Beratung, und zwar: _____	<input type="checkbox"/>
------------------------------------	--------------------------

**6. Zu welchen der folgenden Themen im Bereich der Integration von Geflüchteten haben Sie externen Beratungs- bzw. Unterstützungsbedarf?**

*Sie können mehrere Angaben machen.*

*Bitte wählen Sie nur die Aspekte aus, bei denen Sie externen Beratungs- bzw. Unterstützungsbedarf haben und derzeit noch keine externe Unterstützung erhalten.*

Beratung zu Möglichkeiten zur Beschäftigung Geflüchteter	<input type="checkbox"/>
Beratung zu Möglichkeiten der (Weiter-)Qualifizierung Geflüchteter	<input type="checkbox"/>
Beratung zu Fördermöglichkeiten für die (Weiter-)Qualifizierung Geflüchteter	<input type="checkbox"/>
Beratung zu rechtlichen Rahmenbedingungen für die Beschäftigung Geflüchteter sowie zu dem damit verbundenen verwaltungstechnischen Aufwand	<input type="checkbox"/>
Beratung zu sozialpädagogischen und / oder finanziellen Unterstützungsleistungen	<input type="checkbox"/>
Sonstige Beratung, und zwar: _____	<input type="checkbox"/>
Unterstützung bei der Erstellung von Anforderungsprofilen für die Einstellung Geflüchteter	<input type="checkbox"/>
Unterstützung bei der Suche nach potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern unter den Geflüchteten	<input type="checkbox"/>
Unterstützung bei der Durchführung von Auswahl- und Bewerbungsgesprächen mit Geflüchteten	<input type="checkbox"/>
Treffen einer Vorauswahl von Bewerberinnen und Bewerbern aus der Gruppe der Geflüchteten	<input type="checkbox"/>
Unterbreiten gezielter Vorschläge für geeignete Bewerberinnen und Bewerber aus der Gruppe der Geflüchteten	<input type="checkbox"/>
Unterstützung bei Formalitäten bis zum Vertragsschluss mit Geflüchteten	<input type="checkbox"/>
Unterstützung bei der Suche nach weitergehender Betreuung der vermittelten Geflüchteten	<input type="checkbox"/>
Sonstige konkrete Unterstützung, und zwar: _____	<input type="checkbox"/>

**7. Zu welchen der folgenden Themen im Bereich der Förderung der betrieblichen Willkommenskultur haben Sie externen Beratungs- bzw. Unterstützungsbedarf?**

*Sie können mehrere Angaben machen.*

*Bitte wählen Sie nur die Aspekte aus, bei denen Sie externen Beratungs- bzw. Unterstützungsbedarf haben und derzeit noch keine externe Unterstützung erhalten.*

Beratung zu Möglichkeiten der Beschäftigung <u>ausländischer Jugendlicher oder ausländischer Fachkräfte</u>	<input type="checkbox"/>
Beratung zu Möglichkeiten der Beschäftigung <u>bereits in Deutschland lebender Jugendlicher mit Migrationshintergrund oder benachteiligter Jugendlicher</u> (z.B. Jugendlicher mit Lernschwierigkeiten, Ausbildungsabbrecher)	<input type="checkbox"/>
Beratung zum Thema „Willkommenskultur im Unternehmen“ generell	<input type="checkbox"/>
Beratung über Möglichkeiten / Good-Practice Beispiele einer erfolgreichen betrieblichen Integration <u>Geflüchteter, ausländischer Auszubildender bzw. Fachkräfte oder bereits in Deutschland lebender Jugendlicher mit Migrationshintergrund oder benachteiligter Jugendlicher</u> (z.B. Jugendlicher mit Lernschwierigkeiten, Ausbildungsabbrecher)	<input type="checkbox"/>
Hinweise auf mögliche Unterstützungsmaßnahmen für die betriebliche Integration <u>Geflüchteter</u>	<input type="checkbox"/>

Hinweise auf mögliche Unterstützungsmaßnahmen für die betriebliche Integration <u>ausländischer Auszubildender bzw. Fachkräfte</u>	<input type="checkbox"/>
Hinweise auf mögliche Unterstützungsmaßnahmen für die betriebliche Integration <u>bereits in Deutschland lebender Jugendlicher mit Migrationshintergrund oder benachteiligter Jugendlicher (z.B. Jugendlicher mit Lernschwierigkeiten, Ausbildungsabbrecher)</u>	<input type="checkbox"/>
Sonstige Beratung, und zwar: _____	<input type="checkbox"/>

**8. Haben Sie noch weiteren Beratungs- und / oder Unterstützungsbedarf im Bereich der Fachkräftesicherung?**

\_\_\_\_\_ (offene Frage)

**9. In welchen der folgenden Berufsfelder hatten Sie im Zeitraum 01. Januar 2015 bis 31. Dezember 2017 Ausbildungsplätze zu besetzen?**

*Sie können mehrere Angaben machen.*

Land-, Forst- und Tierwirtschaft und Gartenbau	<input type="checkbox"/>
Rohstoffgewinnung, Produktion und Fertigung	<input type="checkbox"/>
Bau, Architektur, Vermessung und Gebäudetechnik	<input type="checkbox"/>
Naturwissenschaft, Geografie und Informatik	<input type="checkbox"/>
Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit	<input type="checkbox"/>
Kaufmännische Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel und Tourismus	<input type="checkbox"/>
Unternehmensorganisation, Buchhaltung, Recht und Verwaltung	<input type="checkbox"/>
Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung	<input type="checkbox"/>
Sprach-, Literatur-, Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, Medien, Kunst, Kultur und Gestaltung	<input type="checkbox"/>
Sonstiges, und zwar: _____	<input type="checkbox"/>

**10. Sie haben angegeben, dass Sie im Zeitraum 01. Januar 2015 bis 31. Dezember 2017 Ausbildungsplätze zu besetzen hatten.**

**Wie viele Ausbildungsplätze hatten Sie in den einzelnen Berufsfeldern in etwa zu besetzen?**

*Wenn Sie in dem Zeitraum keine Ausbildungsplätze zu besetzen hatten, lassen Sie die entsprechenden Felder bitte leer.*

	Anzahl zu besetzender Ausbildungsplätze
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 9 Item 1 ausgewählt wurde]</i> Land-, Forst- und Tierwirtschaft und Gartenbau	_____ (offen numerische Angabe)
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 9 Item 2 ausgewählt wurde]</i> Rohstoffgewinnung, Produktion und Fertigung	_____ (offen numerische Angabe)
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 9 Item 3 ausgewählt wurde]</i> Bau, Architektur, Vermessung und Gebäudetechnik	_____ (offen numerische Angabe)

<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 9 Item 4 ausgewählt wurde]</i> Naturwissenschaft, Geografie und Informatik	_____ (offen numerische Angabe)
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 9 Item 5 ausgewählt wurde]</i> Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit	_____ (offen numerische Angabe)
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 9 Item 6 ausgewählt wurde]</i> Kaufmännische Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel und Tourismus	_____ (offen numerische Angabe)
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 9 Item 7 ausgewählt wurde]</i> Unternehmensorganisation, Buchhaltung, Recht und Verwaltung	_____ (offen numerische Angabe)
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 9 Item 8 ausgewählt wurde]</i> Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung	_____ (offen numerische Angabe)
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 9 Item 9 ausgewählt wurde]</i> Sprach-, Literatur-, Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, Medien, Kunst, Kultur und Gestaltung	_____ (offen numerische Angabe)
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 9 Item 10 ausgewählt wurde]</i> Sonstiges, und zwar: _____	_____ (offen numerische Angabe)

**11. Sie haben angegeben, dass Sie im Zeitraum 01. Januar 2015 bis 31. Dezember 2017 zu besetzen hatten.**

**Wie viele Ausbildungsplätze konnten Sie in den einzelnen Berufsfeldern davon erfolgreich besetzen?**

*Wenn Sie in dem Zeitraum keine Ausbildungsplätze erfolgreich besetzen konnten, lassen Sie die entsprechenden Felder bitte leer.*

		Anzahl besetzter Ausbildungsplätze
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 9 Item 1 ausgewählt wurde]</i> Land-, Forst- und Tierwirtschaft und Gartenbau		_____ (offen numerische Angabe; muss kleiner sein als Angabe bei Frage 10)
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 9 Item 2 ausgewählt wurde]</i> Rohstoffgewinnung, Produktion und Fertigung		_____ (offen numerische Angabe; muss kleiner sein als Angabe bei Frage 10)
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 9 Item 3 ausgewählt wurde]</i> Bau, Architektur, Vermessung und Gebäudetechnik		_____ (offen numerische Angabe; muss kleiner sein als Angabe bei Frage 10)
<i>[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 9 Item 4 ausgewählt wurde]</i> Naturwissenschaft, Geografie und Informatik		_____ (offen numerische Angabe; muss kleiner sein als Angabe bei Frage 10)





Wir mussten Aufträge aufgrund von Personalmangel ablehnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir hatten Schwierigkeiten, unsere Personalauswahlprozesse zu organisieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13. Welche der folgenden Schwierigkeiten sind Ihnen bei der Besetzung von Ausbildungsstellen in Ihrem Unternehmen bereits begegnet?**

*Sie können mehrere Angaben machen.*

Bewerberinnen und Bewerber fehlen erforderliche persönliche Voraussetzungen für den Beruf (z.B. Einsatzfreude, Durchhaltevermögen, Freundlichkeit)	<input type="checkbox"/>
Viele Bewerber/-innen haben nicht die erforderlichen schulischen Voraussetzungen	<input type="checkbox"/>
Die Arbeitsbedingungen des Berufs erscheinen vielen Bewerberinnen und Bewerbern als nicht attraktiv (z.B. Stehen, Heben von Lasten, Arbeitszeiten)	<input type="checkbox"/>
Die Berufe, die wir anzubieten haben, sind inhaltlich anspruchsvoll und daher nicht für alle Bewerber/-innen geeignet	<input type="checkbox"/>
Der Beruf ist für viele Bewerber/-innen finanziell nicht attraktiv genug	<input type="checkbox"/>
In der Region gibt es grundsätzlich zu wenige Ausbildungsinteressierte für die offenen Ausbildungsplätze	<input type="checkbox"/>
Die Berufe, die wir anzubieten haben, sind bei den Bewerberinnen und Bewerbern zu unbekannt	<input type="checkbox"/>
Bewerber/-innen bringen wichtige formale Voraussetzungen nicht mit (z.B. Volljährigkeit, Führerschein)	<input type="checkbox"/>
Andere Betriebe mit dem selben Ausbildungsangebot erscheinen den Bewerberinnen und Bewerbern oftmals attraktiver	<input type="checkbox"/>
Unser Betrieb und / oder die Berufsschule ist für Bewerber/-innen schlecht erreichbar	<input type="checkbox"/>
Sonstige Schwierigkeiten, und zwar: _____	<input type="checkbox"/>
Wir haben keine Schwierigkeiten bei der Besetzung von Ausbildungsstellen <i>[Diese Antwortmöglichkeit und alle anderen Antwortmöglichkeiten schließen sich gegenseitig aus]</i>	<input type="checkbox"/>

**14. Unter welchen Voraussetzungen – neben der erforderlichen fachlichen Eignung und ausreichenden Sprachkenntnissen – würden Sie ausländische Bewerber/-innen oder Bewerber/-innen, die Benachteiligungsmerkmale aufweisen bei der Besetzung von (Ausbildungs-)Stellen berücksichtigen (z.B. Migrationshintergrund, Lernschwierigkeiten, körperliche Beeinträchtigungen)?**

*Sie können mehrere Angaben machen.*

	Bereits in Deutschland lebende Jugendliche mit Migrationshintergrund	Ausländische Bewerber/-innen (inkl. Geflüchtete)
Bei einem guten Bewerbereindruck	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei finanzieller öffentlicher Förderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei Empfehlung durch Dritte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei einem erfolgreich absolvierten Praktikum oder einer erfolgreich absolvierten Einstiegsqualifizierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Die Qualität unserer Auswahlprozesse für Auszubildende ist gestiegen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**17. Wovon hängt es ab, ob Ihr Unternehmen künftig (noch mehr) Ausbildungsplätze anbietet?**

*Sie können mehrere Angaben machen.*

Von der gesamtwirtschaftlichen Lage	<input type="checkbox"/>
Von der Entwicklung unserer Marktposition und Auftragslage	<input type="checkbox"/>
Von positiven Erfahrungen mit aktuellen Auszubildenden	<input type="checkbox"/>
Von der Entwicklung des Fachkräftemangels in den für uns relevanten Berufsfeldern	<input type="checkbox"/>
Von der Qualität der Bewerber/-innen	<input type="checkbox"/>
Von der Anzahl geeigneter Bewerber/-innen	<input type="checkbox"/>
Von zusätzlicher externer Unterstützung bei der Bewerberansprache und -auswahl	<input type="checkbox"/>
Von der Entwicklung unserer Personalfluktuaton	<input type="checkbox"/>
Von geeigneten Ausbildern im Betrieb	<input type="checkbox"/>
Sonstige Aspekte, und zwar: _____	<input type="checkbox"/>
Wir werden in Zukunft keine Ausbildungsplätze mehr anbieten <i>[Diese Antwortmöglichkeit und alle anderen Antwortmöglichkeiten schließen sich gegenseitig aus]</i>	<input type="checkbox"/>

**18. Gibt es bei Ihnen im Unternehmen aktuell Maßnahmen (z.B. Praktika, Hospitationen, aber auch Maßnahmen im Sinne einer Willkommenskultur im Unternehmen), die darauf ausgerichtet sind, ausländische Arbeitskräfte (inkl. Geflüchtete) bzw. Arbeitskräfte mit Migrationshintergrund zu integrieren, oder sind solche Maßnahmen geplant?**

Ja, bei uns gibt es aktuell solche Maßnahmen	<input type="radio"/>
Ja, bei uns sind solche Maßnahmen geplant	<input type="radio"/>
Nein, solche Maßnahmen gibt es nicht und sie sind auch nicht geplant	<input type="radio"/>

*Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 1 „Nein, solche Maßnahmen gibt es nicht und sie sind auch nicht geplant“ angegeben wurde.*

**19. Sie haben angegeben, dass es bei Ihnen aktuell keine Maßnahmen gibt, die darauf ausgerichtet sind, ausländische Arbeitskräfte (inkl. Geflüchtete) bzw. Arbeitskräfte mit Migrationshintergrund zu integrieren, und solche auch nicht geplant sind.**

**Aus welchen Gründen gibt es bei Ihnen keine solchen Maßnahmen?**

*Sie können mehrere Angaben machen.*

... weil es die betrieblichen Abläufe nicht zulassen	<input type="checkbox"/>
... weil uns die dazu notwendigen Ressourcen fehlen	<input type="checkbox"/>
... weil wir dazu keine Notwendigkeit sehen	<input type="checkbox"/>
... weil wir keine ausländischen Arbeitskräfte beschäftigen oder beschäftigen werden	<input type="checkbox"/>
Sonstiges, und zwar: _____	<input type="checkbox"/>

*Filter: Block 6 nur anzeigen, wenn bei Frage 19 nicht „... weil wir keine ausländischen Arbeitskräfte beschäftigen oder beschäftigen werden“ angegeben wurde.*

**20. Inwiefern treffen die folgenden Aussagen hinsichtlich einer Beschäftigung Geflüchteter in Ihrem Unternehmen heute im Vergleich zum Anfang des Jahres 2016 zu? Bitte antworten Sie auf einer Skala von 1 – Trifft überhaupt nicht zu bis 5 – Trifft voll und ganz zu.**

	1 Trifft überhaupt nicht zu  (keine Veränderung seit Anfang 2016)	2	3	4	5 Trifft voll und ganz zu  (sehr deutliche Veränderung seit Anfang 2016)	Kann ich nicht sagen
Wir sind besser über die rechtlichen Rahmenbedingungen, Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten für die Beschäftigung, Qualifizierung und Begleitung Geflüchteter informiert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unsere Bereitschaft, Geflüchtete einzustellen, ist gestiegen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir haben auf Leitungsebene Vorbehalte gegenüber der Beschäftigung Geflüchteter abgebaut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auf Mitarbeiterenebene wurden Vorbehalte gegenüber der Zusammenarbeit mit Geflüchteten abgebaut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die „Willkommenskultur“ für Geflüchtete in unserem Unternehmen hat sich verbessert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**21. Inwiefern haben Sie seit Anfang des Jahres 2016 Geflüchtete beschäftigt? Bitte geben Sie an, wie viele der folgenden Beschäftigungsverhältnisse in Ihrem Unternehmen jeweils zu Stande gekommen sind.**

*Als maßgeblich für ein Zustandekommen verstehen wir den Abschluss eines Vertragsverhältnisses bzw. der entsprechenden schriftlichen Vereinbarungen.*

**Hospitationen bzw. Praktika** \_\_\_\_\_ (offen numerische Angabe)

**Einstiegsqualifizierungen** \_\_\_\_\_ (offen numerische Angabe)

**Ausbildungsplätze** \_\_\_\_\_ (offen numerische Angabe)

**Reguläre Arbeitsplätze** \_\_\_\_\_ (offen numerische Angabe)

*Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 4 Angaben bei Hospitationen bzw. Praktika oder Einstiegsqualifizierungen gemacht wurden.*

**22. Sie haben angegeben, dass Sie seit Anfang des Jahres 2016 Geflüchtete in Hospitationen bzw. Praktika und / oder Einstiegsqualifizierungen beschäftigt haben.**

**Haben Sie bereits Geflüchtete aus Hospitationen bzw. Praktika oder Einstiegsqualifizierungen in Ausbildung oder auf einen regulären Arbeitsplatz übernommen? Wie viele waren dies in etwa?**

	Ungefähre Anzahl
Aus Hospitationen bzw. Praktika	_____ (offen numerische Angabe)
Aus Einstiegsqualifizierungen	_____ (offen numerische Angabe)

**23. Sie haben angegeben, dass Sie seit Anfang des Jahres 2016 Geflüchtete in Hospitationen, Praktika und / oder Einstiegsqualifizierungen beschäftigt haben.**

**Wie stehen die Chancen, dass Sie künftig (weitere) Geflüchtete aus Hospitationen, Praktika oder Einstiegsqualifizierungen in Ausbildung oder auf einen regulären Arbeitsplatz übernehmen?**

Sehr hoch	<input type="radio"/>
Eher hoch	<input type="radio"/>
Eher niedrig	<input type="radio"/>
Sehr niedrig	<input type="radio"/>
Kann ich nicht sagen	<input type="radio"/>

**24. Worin sehen Sie die zentralen Herausforderungen im Hinblick auf die Beschäftigung Geflüchteter?**

*Sie können bis zu fünf Angaben machen.*

<u>Unrealistische Vorstellungen vom Arbeitsmarkt</u> in Deutschland (z.B. fehlende Kenntnisse von Berufen, fehlendes Verständnis für das duale Ausbildungssystem)	<input type="checkbox"/>
Hoher <u>administrativer Aufwand</u> für uns	<input type="checkbox"/>
Hoher <u>Betreuungsaufwand</u> für uns	<input type="checkbox"/>
Fehlende <u>Bereitschaft von Geflüchteten</u> , Vorgesetzte zu akzeptieren (z.B. jüngere Vorgesetzte, Frauen als Vorgesetzte)	<input type="checkbox"/>
Fehlende <u>Bereitschaft von Mitarbeitern</u> , Geflüchtete als Kollegen zu akzeptieren	<input type="checkbox"/>
<u>Rechtliche Herausforderungen</u> (z.B. unsichere Rechtslage in Bezug auf mögliche Abschiebungen, Verzögerungen bei behördlichen Entscheidungen)	<input type="checkbox"/>
Unzureichende <u>Sprachkenntnisse</u>	<input type="checkbox"/>
Unzureichende <u>fachliche Qualifikation</u> / Vorerfahrung bzw. fehlende Klarheit über die vorhandene Qualifikation	<input type="checkbox"/>
Unpassende <u>Verhaltens- und Arbeitsmerkmale der Geflüchteten</u> (z.B. fehlende Motivation, Einschränkungen der Belastbarkeit, unzureichende Team- und Konfliktfähigkeit, Unpünktlichkeit, Unzuverlässigkeit, unpassendes Sicherheits- und Hygieneverständnis)	<input type="checkbox"/>
Fehlende weitergehende (finanzielle, nicht-finanzielle) Unterstützung für <u>Unternehmen und oder Geflüchtete</u> nach erfolgreicher Vermittlung (z.B. durch Lohnkostenzuschüsse, Mentorenprogramme, ehrenamtliche Initiativen), und zwar: _____	<input type="checkbox"/>

Mangelnde <u>Mobilität</u> (z.B. fehlender Führerschein, ungünstige ÖPNV-Verbindungen)	<input type="checkbox"/>
Sonstiges, und zwar: _____	<input type="checkbox"/>
Es bestehen keine nennenswerten Herausforderungen <i>[Diese Antwortmöglichkeit und alle anderen Antwortmöglichkeiten schließen sich gegenseitig aus]</i>	<input type="checkbox"/>

Abschließend möchten wir Sie bitten, uns noch einige wenige Fragen zu Ihrem Unternehmen zu beantworten.

## 25. In welchem Bundesland ist Ihr Unternehmen ansässig?

Bitte wählen Sie aus der Liste aus. *[Dropdown]*

- Baden-Württemberg
- Bayern
- Berlin
- Brandenburg
- Bremen
- Hamburg
- Hessen
- Mecklenburg-Vorpommern
- Niedersachsen
- Nordrhein-Westfalen
- Rheinland-Pfalz
- Saarland
- Sachsen
- Sachsen-Anhalt
- Schleswig-Holstein
- Thüringen

## 26. Welche der folgenden Beschreibungen trifft auf Ihren Firmenstandort am ehesten zu?

Großstadt mit mehr als 100.000 Einwohnern	<input type="radio"/>
Mittelgroße Stadt mit zwischen 20.000 und 100.000 Einwohnern	<input type="radio"/>
Kleinstadt / Ländlicher Raum mit weniger als 20.000 Einwohnern	<input type="radio"/>

## 27. Wie viele Beschäftigte hat Ihr Unternehmen in etwa?

1-9 Beschäftigte	<input type="radio"/>
10-49 Beschäftigte	<input type="radio"/>
50-249 Beschäftigte	<input type="radio"/>
250 Beschäftigte oder mehr	<input type="radio"/>

## 28. Bitte schätzen Sie den Anteil weiblicher Beschäftigter, den Anteil Beschäftigter mit Migrationshintergrund sowie den Anteil ausländischer Beschäftigter in Ihrem Unternehmen zum Stichtag 31. Dezember 2015. Eine ungefähre Angabe genügt.

Eine Person hat einen **Migrationshintergrund**, wenn sie die deutsche Staatsangehörigkeit besitzt und wenn sie selbst oder mindestens ein Elternteil nicht mit deutscher Staatsangehörigkeit

geboren wurde.

Im Einzelnen umfasst diese Definition zugewanderte und nicht zugewanderte Ausländer, zugewanderte und nicht zugewanderte Eingebürgerte, (Spät-)Aussiedler sowie die als Deutsche geborenen Nachkommen dieser Gruppen.

	Zwischen 0 und 20 Prozent	Zwischen 21 und 40 Prozent	Zwischen 41 und 60 Prozent	Zwischen 61 und 80 Prozent	Zwischen 81 und 100 Prozent	Kann ich nicht sagen
Anteil weiblicher Beschäftigter an allen Beschäftigten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anteil Beschäftigter mit Migrationshintergrund an allen Beschäftigten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anteil ausländischer Beschäftigter an allen Beschäftigten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**29. Haben Sie in den letzten drei Jahren, d.h. zwischen dem 1. Januar 2015 und dem 31. Dezember 2017 Auszubildende beschäftigt?**

Bitte beantworten Sie diese Frage auch dann mit „Ja“, wenn in diesem Zeitraum kein neues Ausbildungsverhältnis begonnen wurde, Sie aber Auszubildende im zweiten oder dritten Lehrjahr beschäftigt haben.

Ja	<input type="radio"/>
Nein	<input type="radio"/>

**30. In welchen Kammern ist Ihr Unternehmen Mitglied?**

Sie können mehrere Angaben machen.

Handwerkskammer	<input type="checkbox"/>
Industrie- und Handelskammer	<input type="checkbox"/>
Landwirtschaftskammer	<input type="checkbox"/>
Ärztekammer	<input type="checkbox"/>
Zahnärztekammer	<input type="checkbox"/>
Rechtsanwaltskammer	<input type="checkbox"/>
Wir sind in keiner Kammer Mitglied	<input type="checkbox"/>

**31. Welchem Wirtschaftszweig gehört Ihr Unternehmen an?**

Bitte wählen Sie den Wirtschaftszweig aus, in dem Ihre überwiegende Geschäftstätigkeit liegt.

Handwerk	<input type="radio"/>
Gewerbe und Industrie	<input type="radio"/>
Handel (inkl. Kfz-Reparatur)	<input type="radio"/>
Dienstleistungen	<input type="radio"/>



Freiberufliche Leistungen – Arzt- bzw. Zahnarztpraxen	<input type="radio"/>
Freiberufliche Leistungen – Anwaltskanzleien	<input type="radio"/>
Gesundheits- und Sozialwesen, Erziehung	<input type="radio"/>
Land-, Forstwirtschaft, Fischerei, Garten-/Landschaftsbau	<input type="radio"/>
Sonstige Wirtschaftszweige	<input type="radio"/>