Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

Endbericht

Januar 2019

EVALUATION DES FÖRDERPROGRAMMS „PASSGENAUE BESETZUNG“

STUDIE IM AUFTRAG DES BUNDESMINISTERIUMS FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE

RAMBOLL

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

INHALT

Auf den Punkt gebracht **2**

1. Einleitung **5**
1.1 Das Förderprogramm „Passgenaue Besetzung“ 5
1.2 Auftrag und Zielsetzung der Evaluation 9

2. Methodisches Vorgehen der Evaluation **10**

3. Umsetzung des Förderprogramms **15**
3.1 Steuerungs- und Umsetzungsstrukturen auf Programmebene 16
3.2 Umsetzungs- und Netzwerkstrukturen auf Vorhabenebene 20
3.2.1 Einsatz der Berater 20
3.2.2 Kenntnisse und Erfahrungen der Berater 21
3.2.3 Aufgaben der Berater 22
3.2.4 Vernetzung und Zusammenarbeit der Berater 23

4. Zielerreichung und Wirksamkeit des Programms **29**
4.1 Erreichen der Outputziele 29
4.1.1 Reichweite des Förderprogramms 30
4.1.2 Zielgruppenerreichung 34
4.2 Inanspruchnahme der Beratungs- und Unterstützungsleistungen 41
4.2.1 Beratung und Unterstützung der Unternehmen 41
4.2.2 Aktivitäten mit Jugendlichen 45
4.3 Erreichen der Ergebnis- und Wirkungsziele 48
4.3.1 Beitrag zur Sensibilisierung der beratenen und unterstützten KMU 52
4.3.2 Beiträge im Hinblick auf die passgenaue Besetzung von Ausbildungsplätzen 54
4.3.3 Beiträge im Hinblick auf die Öffnung der KMU für neue Bewerbergruppen und die Verbesserung der Willkommenskultur 67
4.3.4 Beitrag zur Fachkräftesicherung und zur Anpassung an den Wandel 74

5. Wirtschaftlichkeit des Programms **76**
5.1 Vollzugswirtschaftlichkeit 77
5.1.1 Verhältnismäßigkeit der Kosten für Programmsteuerung und Programmverwaltung 77
5.1.2 Beschreibung der administrativen Umsetzungsstrukturen und -prozesse 79
5.1.3 Einschätzung zum administrativen Aufwand 85
5.2 Maßnahmenwirtschaftlichkeit 88

6. Aktuelle und zukünftige Relevanz des Förderprogramms **93**
6.1 Entwicklung von Angebot und Nachfrage auf dem Ausbildungsmarkt 94
6.2 Unterstützungsbedarfe bei KMU und bei Jugendlichen 98
6.3 Mehrwert des Programms „Passgenaue Besetzung“ im Vergleich mit anderen Regel- und Unterstützungsstrukturen 99

7. Schlussfolgerungen und Empfehlungen **101**
7.1 Schlussfolgerungen 101
7.2 Empfehlungen 105
7.2.1 Empfehlungen zur Fortführung, Reichweite und konzeptionellen Ausrichtung des Programms 105
7.2.2 Empfehlungen zur weiteren Steuerung, Implementierung und Umsetzung 106

Verwendete Literatur und Statistiken 111
Verwendete Strategie- und Programmdokumente 114
Anhang I 117

Anhang II 140
Anhang III 169
Anhang IV 191

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Geförderte Vorhaben und Stellen zwischen 2015 und 2018 77
Tabelle 2: Verteilung der veranschlagten Kosten des Förderprogramms „Passgenaue Besetzung“ im Jahr 2017 78
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 79
Tabelle 4: Bewertung und Erläuterung der Maßnahmenwirtschaftlichkeit 90

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Wirkungslogik des Förderprogramms „Passgenaue Besetzung“ 7
Abbildung 2: Analysestrategien der Evaluation 10
Abbildung 3: Erhebungs- und Auswertungsschritte der Evaluation 11
Abbildung 4: Umsetzungsstrukturen des Förderprogramms „Passgenaue Besetzung“ 16
Abbildung 5: Bewertung der Unterstützungsangebote im Rahmen der „Passgenauen Besetzung“ 18
Abbildung 6: Von den Beratern besuchte Fortbildungen in den Jahren 2015, 2016 und 2017 19
Abbildung 7: Bewertung der Kenntnisse der Berater durch die Unternehmen 22
Abbildung 8: Durchschnittliche Anteile der Arbeitszeit nach Tätigkeiten 23
Abbildung 9: Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren 25
Abbildung 10: Zusammenarbeit mit der Berufsberatung, der Arbeitsvermittlung und dem Arbeitgeberservice 27
Abbildung 11: Regionale Reichweite des Programms 31
Abbildung 12: Ansprache der Wirtschaftsbranchen durch Berater, nach Häufigkeit 32
Abbildung 13: Bekanntheitsgrad des Programms nach Betriebsgröße 33
Abbildung 14: Soll-Ist-Abgleich des Zielwerts zur Anzahl individuell beratener KMU im Förderzeitraum 2015-2017 34
Abbildung 15: Charakteristika der beratenen Unternehmen 36
Abbildung 16: Wege der Unternehmensansprache durch die Berater 37
Abbildung 17: Zugangswege der beratenen Unternehmen zu den Beratern 38
Abbildung 18: Themen in der Beratung der Unternehmen durch Berater der „Passgenauen Besetzung“ 42
Abbildung 19: Inanspruchnahme konkreter Unterstützung der Berater der „Passgenauen Besetzung“ durch die Unternehmen 44
Abbildung 20: Bewertung der Beratung und Unterstützung durch die Berater der „Passgenauen Besetzung“ 45
Abbildung 21: Themen in der Beratung von Jugendlichen durch Berater der „Passgenauen Besetzung“ 46
Abbildung 22: Konkrete Unterstützung von Jugendlichen durch Berater der „Passgenauen Besetzung“ 47
Abbildung 23: Bewertung der Unternehmen über die erhaltene Information der Bewerber 47
Abbildung 24: Wirksamkeit der Beratung und Unterstützung aus Sicht der Berater 50
Abbildung 25: Sensibilisierung der KMU für das Thema Fachkräftesicherung 52
Abbildung 26: Sensibilisierung der KMU für die Auseinandersetzung mit der Beschäftigung spezifischer Zielgruppen 53
Abbildung 27: Kosten- und Zeitersparnis bei den KMU durch die Unterstützung der Berater bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen 55

Abbildung 28: Verbesserung der Qualität der Bewerberauswahlprozesse infolge der Unterstützung der Berater bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen 56
Abbildung 29: Erfolgreiche Vermittlungen von Ausbildungsplätzen und Einstiegsqualifizierungen (EQ) je Vollzeitäquivalent (VZÄ, 2016 und 2017), nach Ländern 58
Abbildung 30: KMU mit Besetzungswunsch, Vermittlungsvorschlägen und erfolgreichen Besetzungen durch Unterstützung der Berater 59
Abbildung 31: Einfluss der Beratung / Unterstützung auf das Zustandekommen von Ausbildungs- und Arbeitsverhältnissen 60
Abbildung 32: Berufsfelder, in denen die befragten KMU im Zeitraum 2015 bis 2017 Ausbildungsplätze besetzt haben 62
Abbildung 33: Erhöhung der Ausbildungsbereitschaft 63
Abbildung 34: Erhöhung des Ausbildungsplatzangebots 63
Abbildung 35: Inanspruchnahme von Beratung und Unterstützung zur Öffnung der KMU für spezifische Zielgruppen sowie zur Implementierung einer betrieblichen Willkommenskultur 68
Abbildung 36: Wirksamkeit der Beratung und Unterstützung im Rahmen der Willkommenskultur 69
Abbildung 37: Gründe für die Wirksamkeit der Beratung und Unterstützung im Rahmen der Willkommenskultur 69
Abbildung 38: Gründe für die Nicht-Wirksamkeit der Beratung und Unterstützung im Rahmen der Willkommenskultur 70
Abbildung 39: Bereitschaft zur Ausbildung und Einstellung neuer Zielgruppen 71
Abbildung 40: Einstellungsänderungen gegenüber spezifischen Zielgruppen infolge der Beratung / Unterstützung 73
Abbildung 41: Beitrag des Programms zur Fachkräftesicherung 75
Abbildung 42: Antragstellungs- und Bewilligungsprozess 82
Abbildung 43: Prozess der Förderabwicklung und -prüfung 84
Abbildung 44: Zusammenhang zwischen Maßnahmenwirtschaftlichkeit und der Wirkungslogik des Programms 89
Abbildung 45: Entwicklung* der Anzahl von Bewerbern sowie Ausbildungsstellen in Deutschland, 2012-2017 95
Abbildung 46: Entwicklung* der Zahlen zu unversorgten Bewerbern und unbesetzten Ausbildungsstellen in Deutschland 96
Abbildung 47: Anzahl unbesetzter Ausbildungsstellen und unversorgter Bewerber nach Berufsbereichen, 2015/2016* und 2016/2017* 97

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

abH	ausbildungsbegleitende Hilfen
AfA	Agentur(en) für Arbeit
AO	Andere Organisationen der Wirtschaft
asA	assistierte Ausbildung
AV dual	Duale Ausbildungsvorbereitung in Baden-Württemberg und Hamburg
BA	Bundesagentur für Arbeit
BaE	Berufsausbildung in außerbetrieblichen Einrichtungen
BAFA	Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle
BDA	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
BGJ	Berufsgrundbildungsjahr
BHO	Bundeshaushaltsordnung
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
BvB	Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen
BVJ	Berufsvorbereitungsjahr
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
EQ	Einstiegsqualifizierung
FB	Freie Berufe
HWK	Handwerkskammer
IHK	Industrie- und Handelskammer
JC	Jobcenter
KAUSA	Koordinierungsstelle Ausbildung und Migration
KHS	Kreishandwerkerschaft
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KOFA	Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung für KMU
PB	ESF-Förderprogramm „Passgenaue Besetzung“
PV	ESF-Förderprogramm „Passgenaue Vermittlung“
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 **Steuerung des Programms ist effektiv. Die Umsetzung vor Ort wird positiv bewertet**.
  - Die Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren ist vielfältig und intensiv; sie wird von den Beratern als in hohem Maße nützlich beschrieben. Auf der anderen Seite bestehen weitere Verbesserungspotenziale im Treffen verbindlicher Absprachen zur Arbeitsteilung mit Agenturen für Arbeit (AfA) und Jobcentern (JC) sowie in der Zusammenarbeit mit Schulen.
  - Weiterhin sieht die Evaluation konkrete Optimierungsmöglichkeiten in der Programmbegleitung, deren Umsetzung jedoch in einem angemessenen Kosten-Nutzen-Verhältnis stehen sollte. Dazu zählen die Ausgestaltung der Community-Gruppe auf www.ueberaus.de, regionale und branchenbezogene Austauschformate, die bessere Verbreitung guter Praxisansätze sowie die Bereitstellung geeigneter Fortbildungsangebote.
- Das **Programm wird in großen Teilen des Bundesgebiets genutzt. Seine operativen Ziele werden deutlich übertroffen**. Im Zeitraum 2015 bis 2017 wurden insgesamt 39.333 kleine und mittlere Unternehmen (KMU) (Zielwert: 27.572) und 90.4000 Jugendliche (kein Zielwert) individuell beraten. Dabei zeichnet sich bereits jetzt ab, dass Beratungen sowohl von KMU als auch von Jugendlichen tendenziell aufwändiger werden. Im Hinblick auf KMU bestehen bislang nicht ausgeschöpfte Akquisitionspotenziale durch direkte und persönliche Ansprache.
- Die **Beratungs- und Unterstützungsaktivitäten** werden wie geplant umgesetzt. Der **Schwerpunkt der Aktivitäten liegt auf dem Markenkern des Programms: der passgenauen Besetzung von Ausbildungsplätzen**. Darüber hinaus gehen die Berater flexibel und individuell sowie regional durchaus mit unterschiedlichen Schwerpunkten auf Beratungsbedarfe der KMU ein und decken dabei insgesamt ein relativ breites Themenspektrum ab. Beratungs- und Unterstützungsleistungen zur betrieblichen Integration und zur Willkommenskultur spielen bislang – auch aufgrund fehlender Nachfrage – eine untergeordnete Rolle. In Bezug auf die Zielgruppe der Jugendlichen stehen Beratung und Information zu konkret geeigneten Ausbildungsberufen und zum dualen Ausbildungssystem sowie die allgemeine Berufsorientierung im Vordergrund. Daneben werden sie häufig bei der Zusammenstellung ihrer Bewerbungsunterlagen unterstützt.
- In einem stringenten theoriebasierten Vorgehen und unter Heranziehung eines Vergleichsgruppenansatzes **zeigt sich die Wirksamkeit des Programms**.
  - Die **Vermittlungsziele** von 35 Vermittlungen in Ausbildung oder Einstiegsqualifizierung pro Berater (Vollzeitäquivalent, VZÄ) werden sowohl 2016 mit 36 als auch 2017 mit 39 **leicht übertroffen**.
  - Das **Programm trägt kausal zu einer höheren Besetzungsquote vorhandener Ausbildungsplätze sowie zu einem leicht erhöhten Ausbildungsplatzangebot bei**.
  - Dabei werden durch das Programm in etwa jedem zweiten Fall Ausbildungsstellen **mit Personen besetzt, welche die KMU ohne das Programm „Passgenaue Besetzung“ nicht im Auswahlprozess berücksichtigt hätten**.
  - Zudem spüren die beratenen und unterstützten KMU eine **deutliche Entlastung in Form von Kosten- und Zeitersparnissen**.
  - **Nur bei einem kleinen Teil von 18 Prozent aller beratenen und unterstützten KMU hat sich generell die „Bereitschaft zur Einstellung von europäischen Auszubildenden, ausländischen Fachkräften oder bereits in Deutschland lebenden Migrantinnen und Migranten“ erhöht**. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass nur etwa die Hälfte der KMU überhaupt dazu beraten wurden. Innerhalb dieser Gruppe liegt der Wert bei 34 Prozent.
  - Die **Abbruch- / Auflösungsquoten der im Rahmen des Programms in Ausbildung oder Einstiegsqualifizierung vermittelten Jugendlichen sind nicht geringer als**

bei der Gesamtheit aller Ausbildungsverhältnisse bzw. Einstiegsqualifizierungen. In Anbetracht der Tatsache, dass KMU durch das Programm Stellen mit Personen besetzen, die sie ohne das Programm nicht berücksichtigt hätten, ist dies durchaus als moderater Erfolg zu werten. Gleichzeitig sollte für ein Programm mit dem Titel „*Passgenaue* Besetzung“ der Anspruch bestehen, die Abbruch- / Auflösungsquoten noch weiter zu senken. Bereits jetzt tragen Berater dazu bei, dass selbst bei Abbrüchen sowohl die KMU bei der Nachbesetzung als auch die Jugendlichen beim Ausbildungsbetriebswechsel sowie ggf. beim Ausbildungsberufswechsel begleitet werden. Ein abschließendes Urteil über den Effekt des Programms auf die Verringerung der Abbruch- / Auflösungsquoten Auszubildender lässt sich auf der vorliegenden Datenbasis jedoch nicht fällen.

- Insgesamt sehen viele KMU einen **positiven Beitrag der Inanspruchnahme des Programms zur Fachkräftesicherung sowie zum Erhalt ihrer Wettbewerbsfähigkeit**.

- Das Programm weist eine **angemessene Vollzugs- und Maßnahmenwirtschaftlichkeit** auf. Die Prozesse sind weitgehend effizient. Sowohl das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) und der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) als auch die Unternehmen schätzen den administrativen Aufwand im Verhältnis zum Nutzen insgesamt als angemessen ein. Die Aufwendungen der öffentlichen Hand von 1.560,19 Euro pro vermitteltem Ausbildungsplatz sind aus Sicht der Evaluation kosteneffektiv. Sie werden durch private Aufwendungen (Kofinanzierung) sowie durch weitere nicht-monetäre Anstrengungen ergänzt. Ein volkswirtschaftlicher Mehrwert ist durch die vermehrte und passgenauere Besetzung von Ausbildungsplätzen sowie von Effekten auf die Erhöhung des Ausbildungsplatzangebots aus Sicht der Evaluation gegeben. Hinzu kommt ein gesellschaftlicher Mehrwert, da Ausbildungsplätze durch das Programm verstärkt mit Personen besetzt werden, die ansonsten keine Chance auf einen Ausbildungsplatz in den beratenen und unterstützten KMU gehabt hätten.
- Die **Relevanz des Förderprogramms bleibt in den kommenden Jahren weiterhin hoch**. Auf dem Ausbildungsmarkt in Deutschland treten vermehrt Passungsprobleme mit einer steigenden Anzahl an unbesetzten Ausbildungsplätzen auf der einen und erfolglosen Ausbildungsplatznachfragen auf der anderen Seite auf. Besetzungsprobleme für Unternehmen treten insbesondere im Handwerk sowie bei kleineren Unternehmen auf – 50 Prozent der Kleinstbetriebe (bis 19 Mitarbeiter) haben unbesetzte Ausbildungsstellen. Das Programm „Passgenaue Besetzung“ ist insgesamt gut geeignet, die genannten Herausforderungen auf Seiten der Unternehmen zu adressieren. Mit Einschränkungen gilt dies auch auf Seiten der Jugendlichen. Dabei grenzt sich das Programm angemessen von anderen bestehenden Regel- und Unterstützungsmaßnahmen ab und ergänzt sie sinnvoll.

II. Zentrale Empfehlungen der Evaluation

- Die Evaluation empfiehlt eine **Fortführung des Programms**, da es sich als wirksam und weiter relevant erwiesen hat.
- Das **Zielsystem des Programms sollte auf seinen Markenkern reduziert werden und noch stärkere Anreize für die Sicherung der Nachhaltigkeit der vermittelten Ausbildungsverhältnisse setzen**. Dazu sollte der Indikator zur Willkommenskultur gestrichen und stattdessen ein Indikator zur Erfassung des Beitrags zur Nachhaltigkeit von vermittelten Ausbildungsverhältnissen ergänzt werden, z.B. „Anzahl der gesicherten Ausbildungsverhältnisse (inkl. erfolgreiche Ausbildungsbetriebswechsel und Ausbildungsberufswechsel)“. Dabei sollte eine Differenzierung nach selbst vermittelten und nicht selbst vermittelten Ausbildungsverhältnissen erfolgen.
- Der **Bewilligungszeitraum für die Vorhaben sollte auf regelmäßig mindestens zwei Jahre ausgedehnt werden**, um Verwaltungsaufwand zu reduzieren und die Personalfluktuation zu verringern. In Verbindung damit sollte die Einreichungshäufigkeit von Sachberichten auf einmal jährlich reduziert werden. Auch der administrative Aufwand für die KMU könnte noch weiter verringert werden, indem die geforderten KMU- und De-minimis-Erklärungen standardisierter gestaltet werden und weniger detaillierte Angaben erfordern.[1]

[1] Allerdings handelt es sich hierbei um beihilferechtliche Vorgaben bzw. um Vorgaben des Bundes-ESF, die von Seiten des BMWi derzeit nicht beeinfluss werden können. In den vergangenen Jahren wurden bereits erfolglos entsprechende Versuche unternommen.

- Die **Begleitstrukturen und Austauschformate** im Rahmen des Programms sollten unter Sicherstellung einer guten Kosten-Nutzen-Relation **ausgebaut und weiterentwickelt werden**. Insbesondere könnte eine Begleitstruktur eingerichtet werden, wie sie im Rahmen des Programms „Willkommenslotsen“ durch das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung für KMU (KOFA) erbracht wird. Diese könnte u.a. Aufgaben im vorhabenübergreifenden Wissensmanagement, in der Grundlagenschulung und Fortbildung der Berater, sowie in der Verbesserung des Austauschs guter Praxisansätze übernehmen.
- Das Programm könnte im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten eines bundesweiten Akteurs die **Mobilität von Jugendlichen auch über die Kammerbezirke hinaus stärker unterstützen**. Dies ist zwar mit großen Herausforderungen verbunden, erste Schritte hierzu sind jedoch in den kommenden Jahren denkbar und könnten niedrigschwellig umgesetzt werden (z.B. Nutzung der Community-Gruppe auf www.ueberaus.de für die Einrichtung einer überregionalen Stellenbörse).
- Die **Rollen und Aufgaben im Verhältnis zu den Akteuren des Regelsystems sollten geklärt, Kooperationsanreize geschaffen und verbindlichere Absprachen zur Arbeitsteilung getroffen werden**. Insbesondere sollte ein Rahmenmodell in Form von Leitlinien zur Kooperation gemeinsam mit relevanten Akteuren des Regelsystems sowie ggf. mit angrenzenden Länderprogrammen entwickelt werden. Dabei sollte es dennoch weiter möglich sein, alternative lokale Ausprägungen und Lösungen zu finden, sofern sie den Programmzielen entsprechen.
- Aus Sicht der Evaluation **bestünde insbesondere im Bereich der Wirksamkeit des Programms in Hinblick auf die Nachhaltigkeit der vermittelten Ausbildungsverhältnisse weiterer Forschungsbedarf**, der durch künftige Evaluationen oder wissenschaftliche Begleitungen adressiert werden könnte. Dies wäre jedoch mit hohen Aufwänden und Kosten verbunden und es müssten zeitnah erste Schritte hierfür gegangen werden.

1. EINLEITUNG

Der vorliegende Bericht präsentiert die Ergebnisse der Evaluation des Förderprogramms „Passgenaue Besetzung“ für den Förderzeitraum vom Start des Programms im Frühjahr 2015 bis Ende des Jahres 2017.

Der Bericht gliedert sich wie folgt:

- In den folgenden **Abschnitten dieses Kapitels** werden zunächst das ESF-Förderprogramm „Passgenaue Besetzung“ 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 ESF-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 „Passgenaue Besetzung“

Überblick über das Förderprogramm

Das ESF-Programm „Passgenaue Besetzung“ wird seit dem Jahr 2015 gefördert und ist das Nachfolgeprogramm des ESF-Programms „Passgenaue Vermittlung“ aus der Förderperiode 2007-2013. Mit dem Programm werden seit 2007 kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bei der Besetzung ihrer offenen Ausbildungsstellen sowie seit 2015 auch bei der Integration von ausländischen Auszubildenden, insbesondere aus dem europäischen Ausland, von ausländischen Fachkräften und Fachkräften mit Migrationshintergrund unterstützt. Derzeit gültige Fördergrundlage ist 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. Die aktuelle Richtlinie ist noch bis Ende des Jahres 2020 gültig. Die Förderung nach dieser Richtlinie ist der Investitionspriorität a-v des ESF-OP zugeordnet. Es handelt sich also um eine Förderung zugunsten „der Anpassung der Arbeitskräfte, Unternehmen und Unternehmer an den Wandel“ gemäß Artikel 3 Absatz 1 Buchstabe a Ziffer v der Verordnung (EU) 1304/2013.

Die Berater des Programms sind insbesondere an Handwerkskammern (HWK) und Industrie- und Handelskammern (IHK), aber auch an Kammern der freien Berufe (FB) sowie bei anderen Organisationen der Wirtschaft (AO) in allen 16 Bundesländern angesiedelt. Sie werden zu 70 Prozent aus ESF- und Bundesmitteln gefördert, 30 Prozent ihrer Finanzierung steuert die Wirtschaft über die Trägerorganisationen als Eigenmittel bei. Bundesweit waren im Betrachtungszeitraum Berater im Umfang von 145 bis 165 Vollzeitäquivalenten tätig.

Ziel der Beratung ist es, KMU bei der Besetzung ihrer Ausbildungsstellen zu unterstützen. Die Berater besuchen und beraten die Betriebe, ermitteln den betrieblichen Bedarf an Auszubildenden, erstellen Anforderungsprofile, suchen nach potenziellen Auszubildenden, sichten Bewerbungsunterlagen und führen Auswahlgespräche und Einstellungstests durch. Zudem helfen die Berater den Betrieben auch bei der Etablierung und Weiterentwicklung einer Willkommenskultur und bei der Integration von ausländischen Auszubildenden und ausländischen Fachkräften, die nicht als Flüchtlinge nach Deutschland gekommen sind.

Formalisierte Wirkungslogik des Förderprogramms

In der folgenden Abbildung 1 ist die Wirkungslogik des ESF-Programms formalisiert dargestellt. Darin sind alle **Aktivitäten und Angebote** aufgeführt, welche die Berater gemäß Aufgabenbeschreibung umsetzen und erbringen sollen. Zentrale **Outputs** dieser Aktivitäten sollen entsprechend Kooperationen mit lokalen Akteuren, Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation, ein flächendeckendes Angebot von Beratungs- und Unterstützungsmaßnahmen für die KMU sowie schlussendlich die Inanspruchnahme dieser Angebote durch die Unternehmen sein. Der Zielwert ist die individuelle Beratung und Unterstützung von 27.572 KMU für den Zeitraum 2015 bis 2017[2].

Ergebnis wäre auf dieser Basis zunächst ein hoher Bekanntheitsgrad bei der Zielgruppe der KMU. Für die beratenen und unterstützten Unternehmen sollen sich der Akquisitionsprozess und die Bewerberauswahl qualitativ verbessern und es sollen sich Kosten- und Zeitersparnisse hinsichtlich der Besetzung der Ausbildungsstellen einstellen. Letztendlich soll die passgenaue Besetzung von Ausbildungsstellen mit geeigneten Bewerbern erreicht werden. Der Zielwert hierfür sind 35 zu besetzende Ausbildungs- und EQ-Plätze pro Vollzeit-Beraterstelle und Jahr. Ein weiteres qualitatives Ziel ist die Erhöhung der Bereitschaft zur Einstellung von europäischen Auszubildenden, ausländischen Fachkräften oder bereits in Deutschland lebenden Migranten.

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

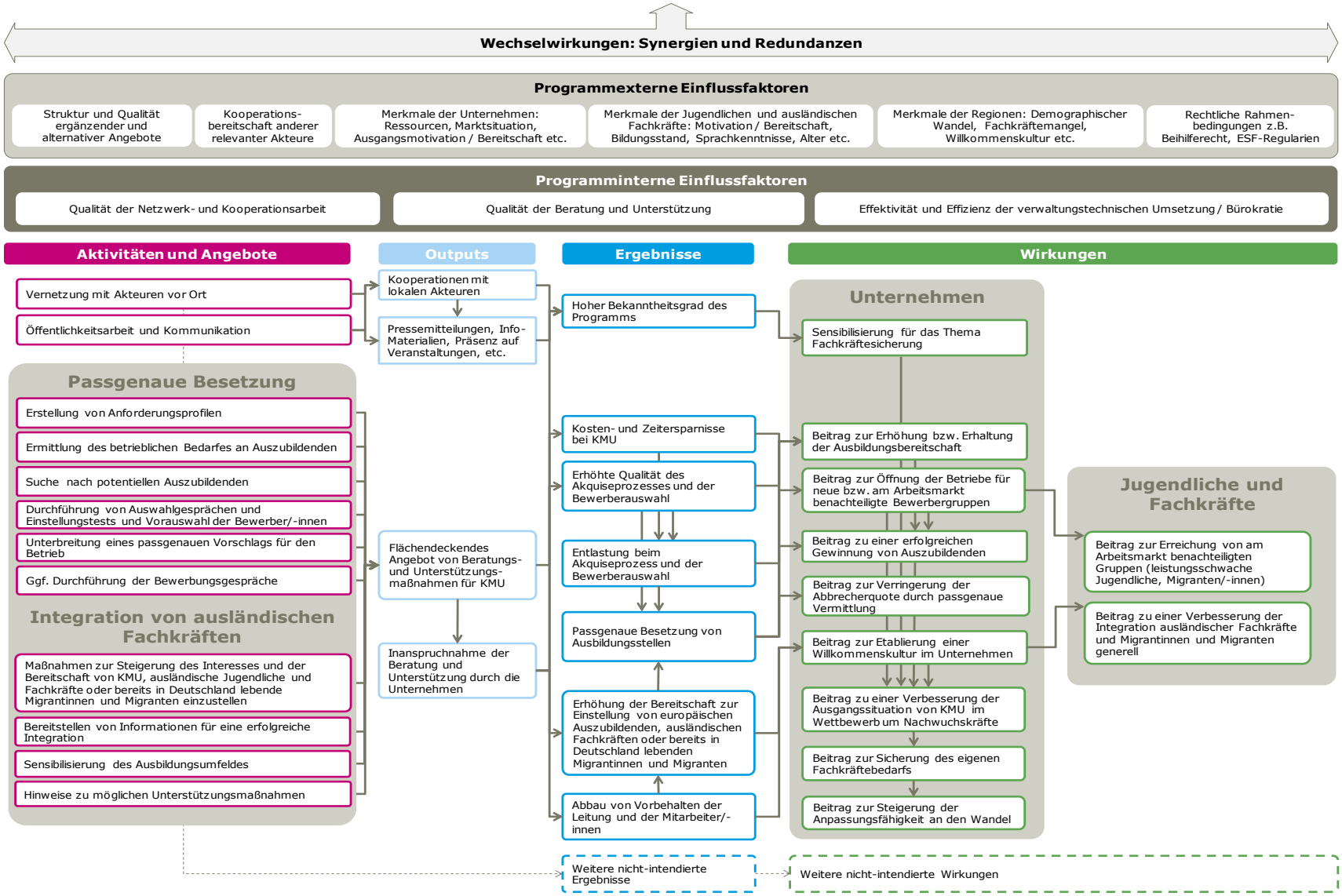
- *Unternehmen* sollen zum einen generell für das Thema Fachkräftesicherung sensibilisiert werden. Außerdem soll das Programm dazu beitragen, dass die Ausbildungsbereitschaft erhöht und die Willkommenskultur insb. für Menschen mit Migrationshintergrund und ausländische Fachkräfte ausgebaut wird. Nicht zuletzt sollen Jugendliche 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. Insgesamt soll das Programm damit dem Ziel der verbesserten Anpassung kleiner und mittlerer Unternehmen an den Wandel dienen.
- *Jugendliche und Fachkräfte,* insb. am Arbeitsmarkt benachteilige Gruppen, 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. Diese sollen im Rahmen der Evaluation herausgearbeitet 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. von Jugendlichen am Übergang von der Schule in den Beruf haben kann. Daraus können sich Synergien, aber auch Redundanzen ergeben.

[2] Dieser Zielwert für den Betrachtungszeitraum 2015-2017 ergibt sich aus dem im Operationellen ESF-Programm (erste Änderungsfassung) des Bundes festgelegten Etappenzielwert bis Ende des Jahres 2018 von 36.763 KMU und der Annahme eines linearen Förderverlaufs, d. h. einer gleichmäßigen Erreichung der Zielgruppe über die Förderjahre 2015, 2016, 2017 und 2018 (je rund 9.191 KMU).

Abbildung 1: Wirkungslogik des Förderprogramms „Passgenaue Besetzung“



Quelle: Eigene Entwicklung und Darstellung Ramboll Management Consulting.

Auf der Basis der beschriebenen Wirkungslogik ist damit 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 trägt zur Sensibilisierung für das Thema Fachkräftesicherung insgesamt bei.
- **Entlastungseffekt (Aktivitäten → Ergebnisse)**: Die Unterstützung bei der Besetzung von Ausbildungsstellen führt zu Kosten- und Zeitersparnissen bei den KMU.
- **Qualitätssteigerungseffekt (Aktivitäten → Ergebnisse)**: Die Unterstützung bei der Besetzung von Ausbildungsstellen führt zur Steigerung der Qualität der Akquise- und Auswahlprozesse bei den KMU.
- **Besetzungseffekt (Aktivitäten, Ergebnisse → Ergebnisse)**: Die Kosten- und Zeitersparnisse sowie die erhöhte Qualität der Akquise- und Auswahlprozesse führen zu einer passgenaueren Besetzung der vorhandenen Ausbildungsplätze.
- **Einstellungsänderungseffekt (Aktivitäten → Ergebnisse)**: Die Beratung zur Integration von ausländischen Fachkräften, das Bereitstellen von Informationen, die Sensibilisierung des Ausbildungsumfeldes sowie Hinweise zu möglichen Unterstützungsmaßnahmen führen zum Abbau von Vorbehalten (d.h. positiven Einstellungsänderungen) bei der Leitung und den Mitarbeitern in KMU.
- **Kulturveränderungseffekt (Aktivitäten, Ergebnisse → Wirkungen)**: Der Abbau von Vorbehalten und der tatsächliche Kontakt mit ausländischen Fachkräften, ausländischen Auszubildenden oder bereits in Deutschland lebenden Menschen mit Migrationshintergrund im Arbeitsalltag trägt dazu bei, dass sich die Unternehmenskultur hin zu einer „Willkommenskultur“ verändert.
- **Ausbildungsbereitschaftseffekt (Aktivitäten, Ergebnisse → Wirkungen)**: Die Beratung und Unterstützung, die realisierten Kosten- und Zeitersparnisse, die erhöhte Qualität des Akquiseprozesses und der Bewerberauswahl tragen in Verbindung mit der erfolgreichen passgenauen Besetzung von Ausbildungsstellen zum Erhalt der Ausbildungsbereitschaft von KMU bei.
- **Öffnungseffekt für neue Bewerbergruppen (Aktivitäten, Ergebnisse → Wirkungen)**: Die Information, Beratung und Unterstützung, die realisierten Kosten- und Zeitersparnisse, die erhöhte Qualität des Akquiseprozesses und der Bewerberauswahl tragen in Verbindung mit der erfolgreichen passgenauen Besetzung von Ausbildungsstellen sowie einer Einstellungs- und Kulturveränderung zur Öffnung der Betriebe für neue bzw. am Arbeitsmarkt benachteiligte Bewerbergruppen bei.
- **Gesellschaftlicher Integrationseffekt (Aktivitäten, Ergebnisse → Wirkungen)**: Die Etablierung einer betrieblichen Willkommenskultur und die Erreichung neuer Bewerbergruppen tragen zur gesellschaftlichen Integration dieser Gruppen bei.
- **Abbruchvermeidungseffekt (Ergebnisse → Wirkungen)**: Die passgenaue Besetzung von Ausbildungsstellen trägt dazu bei, dass die Abbruchwahrscheinlichkeit sinkt.
- **Fachkräftesicherungseffekt (Ergebnisse, Wirkungen → Wirkungen)**: Die passgenaue Besetzung von Ausbildungsstellen, auch mit neuen Bewerbergruppen, die Verringerung der Abbruchwahrscheinlichkeit und die Etablierung einer Willkommenskultur in den Unternehmen trägt zur Verbesserung der Ausgangssituation der KMU im Wettbewerb um Nachwuchskräfte und zur Sicherung des eigenen Fachkräftebedarfs bei.
- **Anpassungseffekt an den Wandel (Wirkungen → Wirkungen)**: Die Sicherung des Fachkräftebedarfs trägt dazu bei, dass sich die KMU an den Wandel anpassen können.

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 bewährter Strukturen aus dem Programm „Passgenaue Vermittlung“ um ein neues Programm mit teilweise neuen Schwerpunkten und Zielen handelt, sollte zum anderen eine **Umsetzungsanalyse** durchgeführt werden.
- Dabei war die Evaluation nicht zuletzt gefragt, hemmende und förderliche Faktoren für die Programmumsetzung zu identifizieren.

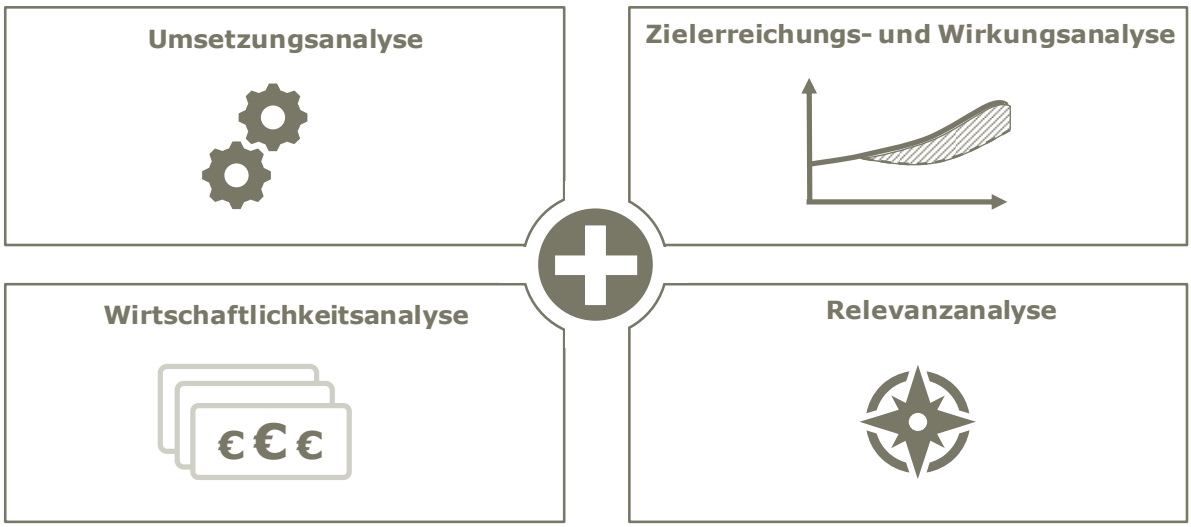
Auf Basis der Ergebnisse sollten schließlich **Handlungsempfehlungen** zur zukünftigen Relevanz und strategischen Ausrichtung des Förderprogramms sowie zur Verbesserung der Umsetzung und der Effektivität der Förderung ausgearbeitet werden.

2. METHODISCHES VORGEHEN DER EVALUATION

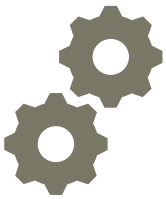
Analysestrategien

Anknüpfend an die in Abschnitt 1.1 dargestellte Wirkungslogik 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.

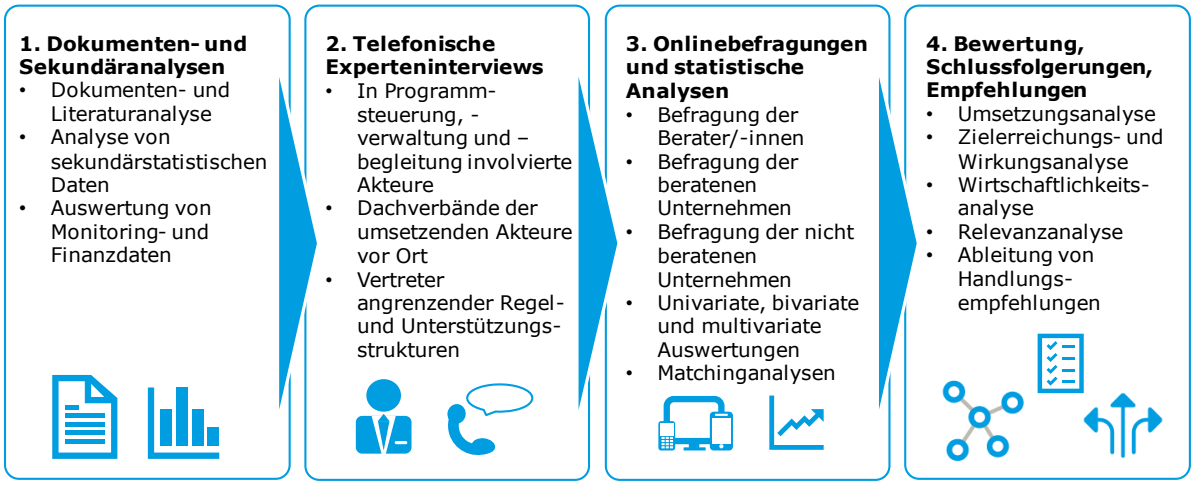
Für die **Analyse der zukünftigen Relevanz** des Programms wurden drei Annahmen überprüft:

- Es besteht ein Passungsproblem auf dem Ausbildungsmarkt.
- Es bestehen Hemmnisse und Herausforderungen auf Seiten von KMU und auf Seiten von Jugendlichen, die zu diesem Passungsproblem beitragen und für deren Lösung die Beratung und Unterstützung aus dem Programm „Passgenaue Besetzung“ Relevanz besitzt.
- Das Programm „Passgenaue Besetzung“ bietet einen Mehrwert im Vergleich zu anderen Regel- und Unterstützungsleistungen.

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 Stichprobe 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 zum Ausbildungsmarkt in Deutschland 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 Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), dem Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) und der Leitstelle des Programms beim Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH); 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. insb. mit dem Referat 311 „Grundsatzfragen der Aus- und Weiterbildung“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF), das für Jobstarter PLUS verantwortlich ist sowie der Koordinierungsstelle Ausbildung und Migration (KAUSA).

3. Onlinebefragungen und statistische Analysen

- Befragung der Berater: Zwischen dem 11. April und dem 11. Mai hatten 173 Berater die Möglichkeit, an der Befragung teilzunehmen. Vollständig teilgenommen haben N=140, was einer Rücklaufquote von 80 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 13. April und dem 20. Mai hatten viele der 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 Berater. Diese haben hierfür Textbausteine und Referenzschreiben sowie trägerspezifische Teilnahmelinks erhalten. Insgesamt gingen n=266 verwertbare Rückläufe ein. Die befragten Unternehmen verteilen sich auf alle 16 Bundesländer, 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 Willkommenslotsen 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 Vergleichsgruppenanalysen 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.

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 indendierten 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[3] (vgl. Denzin 1970) sichergestellt:

- **Theorientriangulation**: Berücksichtigung unterschiedlicher Erklärungsansätze für ein Phänomen (z.B. für Ergebnisse und Wirkungen des Förderprogramms „Passgenaue Besetzung“), 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. Berater, 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

[3] 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 bis sehr hilfreich beschrieben**. Kritischer wird die Community-Gruppe auf www.ueberaus.de gesehen. Ausbaufähig sind darüber hinaus regionale und branchenbezogene Austauschformate sowie die Verbreitung guter Praxisansätze.
- Die **Qualifikation der Berater ist den hohen Anforderungen angemessen** und ergibt sich aus angemessenen formalen Qualifikationen sowie aus umfassender Erfahrung in der Beratung von Unternehmen und in der Arbeit mit Jugendlichen. Geeignete Fortbildungs- und Austauschangebote könnten dazu beitragen, die Berater noch stärker auf sich verändernde Ansprüche vorzubereiten.
- 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 Beratern als in hohem Maße nützlich beschrieben. Dennoch bestehen Verbesserungspotenziale, insbesondere im Treffen verbindlicherer Absprachen zur Arbeitsteilung mit Agenturen für Arbeit und Jobcentern sowie in der Zusammenarbeit mit Schulen.

Die Umsetzung des Programms „Passgenaue Besetzung“ vollzieht sich auf der Programm- und Vorhabenebene und in den konkreten Aktivitäten der Berater vor Ort (vgl. Abbildung 4). Die **Programmebene** unterteilt sich in die Programmsteuerung, Programmverwaltung und administrative Umsetzung des Programms:

- 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 „Passgenaue Besetzung“ 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.
- 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.

Auf die inhaltlich-fachliche 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.

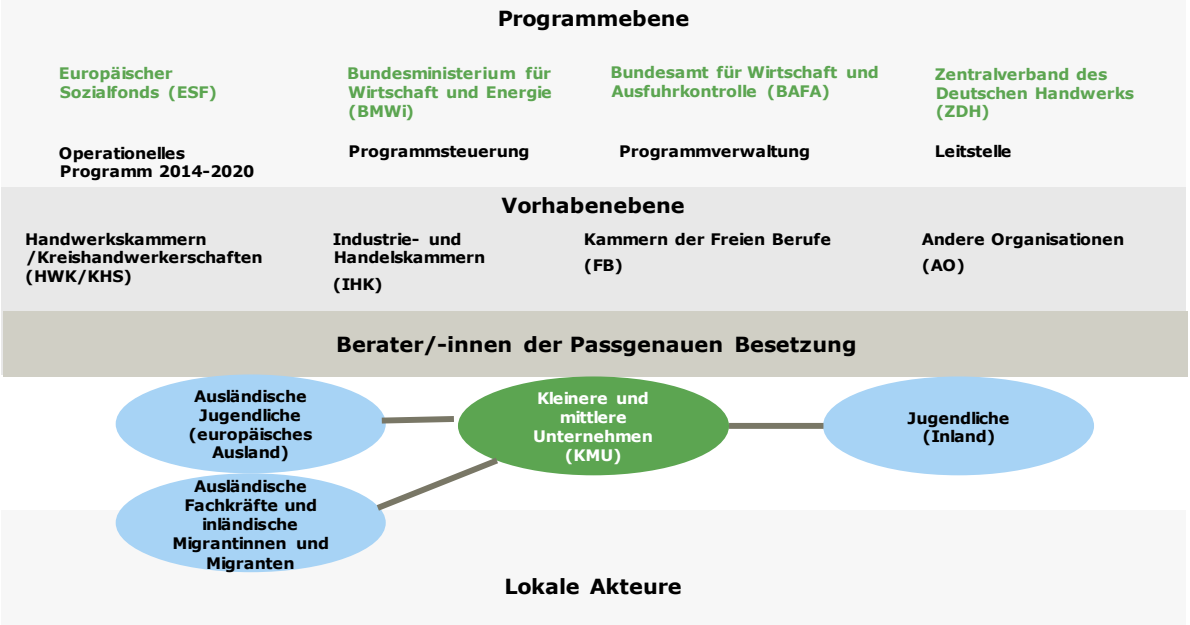
Auf **Vorhabenebene** sind die einzelnen Berater bei verschiedenen Trägern (Kammern oder andere Organisationen der Wirtschaft) angestellt. Sie sollen sich mit lokalen Akteuren (z.B. Agenturen für Arbeit, Jobcenter, allgemeinbildenden Schulen etc.) vernetzen, um ihre Leistungen für die **primäre Zielgruppe der Unternehmen** zu erbringen. Dabei sollen sie nicht zuletzt mit **Jugendlichen als sekundäre Zielgruppe** interagieren, um diese passgenau an die Unternehmen zu vermitteln.

Neben der Beratung und Unterstützung von KMU bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen mit inländischen Jugendlichen sollen die Berater in den Betrieben als Willkommensbotschafter wirken

und sie für die Anstellung ausländischer Jugendlicher und Fachkräfte, insbesondere aus dem europäischen Ausland, sensibilisieren. Dieses geschah u.a. in Kooperation mit dem durch das BMAS geförderten Pilotprogramm MobiPro-EU, welches die berufliche Mobilität ausbildungsinteressierter Jugendlicher aus Europa förderte. Das Pilotprogramm unterstützte insgesamt vier Ausbildungsjahrgänge (2013 bis 2016); nach 2016 wurden keine neuen Ausbildungsjahrgänge aufgenommen.

Auf die Qualifikation der Berater sowie auf die Vernetzung vor Ort wird in Abschnitt 3.2 vertieft eingegangen. Die Umsetzung der zielgruppenbezogenen Aktivitäten sowohl für Unternehmen als auch für Jugendliche sowie die entsprechende Zielerreichung und Wirksamkeit stehen dann im Zentrum des Kapitels 4.

Abbildung 4: Umsetzungsstrukturen des Förderprogramms „Passgenaue Besetzung“



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 gehören die Jahresveranstaltung der „Passgenauen Besetzung“, die Rundschreiben an die Berater, die Hotline der ZDH-Leitstelle und des BAFA sowie die gemeinsame Community-Gruppe mit den Willkommenslotsen auf www.ueberaus.de. Der Fokus der Analyse liegt auf den Bewertungen der Unterstützungsmaßnahmen durch die Berater und den von ihnen genannten Verbesserungsvorschlägen.

In diesem Zusammenhang wird zudem die Umsetzung der Empfehlungen der Evaluation aus dem Jahr 2014 überprüft. Bezogen auf die Steuerungs- und Umsetzungsstrukturen empfahl die Evaluation Folgendes (vgl. Vock & Balschun 2014):

Box 1: Empfehlungen der Evaluation des Programms „Passgenaue Vermittlung“ (2014) hinsichtlich der Steuerungs- und Umsetzungsstrukturen

1. Programminterne Kooperation und Kommunikation entwickeln
„Vielfach wurde von den PV-Projekten bzw. Beratern die Schaffung einer internen Kommunikationsplattform angeregt, die über die regelmäßig von der PV-Leitstelle angebotenen Workshops hinausgeht und die permanent nutzbar ist. Diese Anregung erscheint sehr sinnvoll, und es sollte geprüft werden, inwieweit dem entsprochen werden kann, z.B. durch Einrichtung einer zentralen Internet-Seite. Den PV-Projekten würden sich hierdurch Möglichkeiten bieten, sich über spezielle Anforderungen aus der Beratungs- und Vermittlungspraxis auszutauschen, Best-Practice-Beispiele vorzustellen, vor Fallstricken zu warnen oder generell gemeinsame Wissensbestände zu etablieren (z.B. durch Wikis). Auch die Verwaltungs- und Steuerungsebene könnte diese Plattform nutzen, zum einen für ein Beobachten der in der Praxis als relevant auftauchenden Themen, zum anderen auch als Kommunikationskanal für Mitteilungen, Informationen, Anfragen usw. zu den PV-Projekten. Eine Kommunikationsplattform würde auch die Funktion erfüllen, durch den kollegialen Austausch das professionelle Selbstverständnis der einzelnen PV-Berater zu fördern, insbesondere wenn es der einzige Mitarbeiter im PV-Projekt ist.“

2. Weiterbildung der Mitarbeiter
„Es erscheint sinnvoll, in die gezielte Fortbildung der PV-Berater zu investieren. Als wichtige Themen erscheinen hierfür vor allem Beratungskunde, Berufskunde und Marketing des Leistungsangebots. Der konkrete Fortbildungsbedarf, der sich aus der Beratungs- und Vermittlungstätigkeit ergibt, sollte direkt bei den PV-Projekten erhoben werden.“

Die **Jahresveranstaltung** dient laut BMWi dem Networking zwischen den Beratern, der Information über aktuelle Entwicklungen, der Nachsteuerung, der fachlichen Weiterbildung sowie dem Austausch guter Praxis. Sie wird federführend durch das BMWi organisiert. Die Berater bewerten diese Jahresveranstaltung als sehr hilfreich. 17 Prozent konnten über die Veranstaltung keine Aussage machen, was sich jedoch mit der Dauer der Programmzugehörigkeit erklären lässt: Der Großteil dieser Berater war zum Befragungszeitpunkt noch nicht lange genug im Programm tätig, als dass sie an einer Jahresveranstaltung hätten teilnehmen können.

Überwiegend positiv bewertet werden zudem die **Rundschreiben** sowie die **Hotline**; auf diesen Wegen ist der Informationsfluss sichergestellt. Positiv hervorgehoben wird von den Beratern die Möglichkeit der **persönlichen telefonischen Rückfrage**.

Auf der Website www.ueberaus.de besteht eine geschlossene **Community-Gruppe** zusammen mit den Willkommenslotsen. Mit diesem Angebot wurde dem Wunsch der Berater nach einer Austausch- und Informationsplattform entsprochen, der durch die Evaluation des Programms „Passgenaue Vermittlung“ im Jahr 2014 artikuliert wurde (vgl. Box 1). Diese Plattform wird im Vergleich zu den anderen Unterstützungsmaßnahmen allerdings bislang als weniger hilfreich eingeschätzt. Der hohe Anteil der Berater, die die Antwortkategorie „kann ich nicht sagen“ wählten, weist zudem auf eine geringe Nutzung der Gruppe hin. Dies wiederum führt zu einem geringen Austausch, der dann entsprechend als weniger hilfreich eingeschätzt wird. Zudem wird aus der Befragung deutlich, dass die Themen aus Sicht der Berater teilweise nicht aktuell und die Inhalte eher auf die Willkommenslotsen zugeschnitten sind.

„FAQs und Themen bei überaus sind hauptsächlich auf Willkommenslotsen zugeschnitten. Die passgenaue Besetzung sollte hierbei wieder gleichauf rücken.“

Befragung der Berater

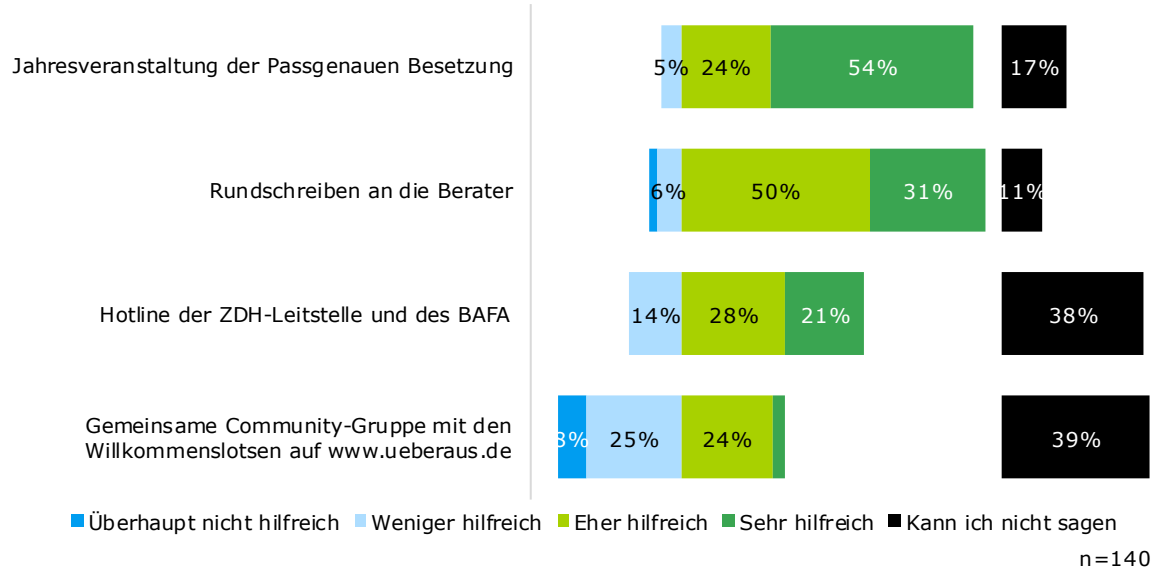
Dies dürfte wiederum auf die hohe Dynamik hinsichtlich der Angebote und Strategien zur Integration Geflüchteter und eine entsprechend höhere Aktivität einiger Willkommenslotsen zurückzuführen sein. Schließlich zeigen die Rückmeldungen der Berater, dass die Community-Gruppe teilweise eher als passive Informationsquelle verstanden wird:

> *„In ueberaus bitte aktuelle Themen einstellen.“*
>
> Befragung der Berater

Gleichzeitig weist das BAFA darauf hin, dass ein Teil der Berater eine sehr geringe Bereitschaft zur Nutzung der Plattform aufweist und dass der Aufwand, der mit einer stärkeren inhaltlichen Betreuung einhergeht, zum Evaluationszeitpunkt die vorhandenen Ressourcen übersteigt.

Die Bewertungen der genannten Unterstützungsmaßnahmen sind in Abbildung 5 zusammengefasst.

Abbildung 5: Bewertung der Unterstützungsangebote im Rahmen der „Passgenauen Besetzung“



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

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

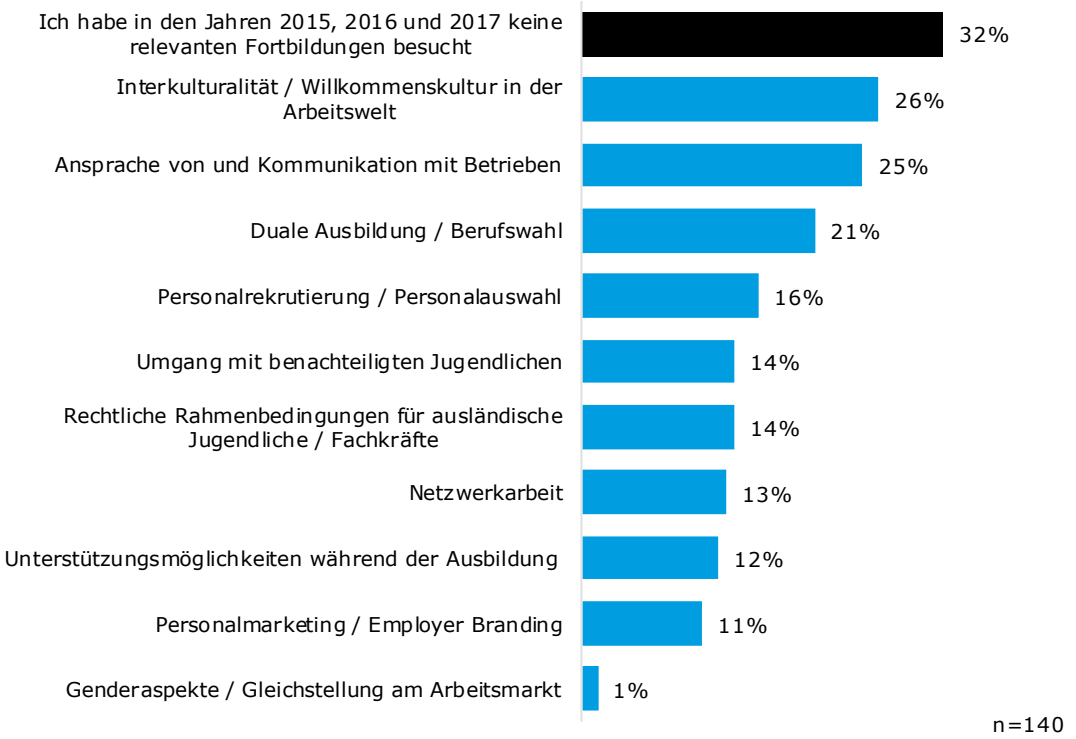
Neben den genannten Unterstützungsmaßnahmen auf Programmebene wird vor allem der **direkte und / oder regionale Austausch** mit anderen Beratern als sehr hilfreich beschrieben. Als Verbesserungswünsche werden in diesem Kontext eine stärkere Unterstützung bei der einheitlichen Vermarktung des Programms, mehr Informationen zu aktuellen Themen sowie ein Ausbau der regionalen sowie überregionalen Austauschtreffen angegeben. Vorwiegend besteht Bedarf hinsichtlich des Austauschs über erfolgreiche Handlungsstrategien und gute Praxis.

Ein weiterer relevanter Aspekt ist in diesem Kontext das Angebot an relevanten **Fortbildungen** und die Wahrnehmung dieses Angebots durch die Berater. In der folgenden Abbildung 6 sind die Themen der besuchten Fortbildungen der vergangenen drei Jahre nach Häufigkeit der Nennung durch die Befragten aufgeführt.

- Knapp ein Drittel der Berater hat in den Jahren 2015, 2016 und 2017 demnach überhaupt keine Fortbildung besucht.
- Von einem Viertel der Berater wurden im Betrachtungszeitraum Fortbildungen zu den Themen Willkommenskultur und Interkulturalität besucht. Darunter dürften auch verschiedene Diversity-Schulungen der IQ-Landesnetzwerke sein: Berater der „Passgenauen Besetzung“ wurden im Rahmen des Programms auf die Möglichkeit der Nutzung dieses Angebots hingewiesen.

- Ebenfalls vergleichsweise häufig nehmen die Berater Fortbildungsangebote zur Ansprache von und Kommunikation mit Betrieben sowie zur dualen Ausbildung bzw. Berufswahl wahr.
- Andere Themen, darunter auch Fortbildungen zum Umgang mit benachteiligten Jugendlichen oder zu Genderaspekten wurden in den betrachteten Jahren dagegen von deutlich weniger Beratern wahrgenommen.

Abbildung 6: Von den Beratern besuchte Fortbildungen in den Jahren 2015, 2016 und 2017



Fragestellung: „Zu welchen der folgenden Themenbereiche haben Sie in den Jahren 2015, 2016 und 2017 Fortbildungen besucht?“

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

Es wird deutlich, dass sich viele Befragte **weitere relevante Fortbildungsangebote wünschen**. Insgesamt haben 56 Prozent der Befragten mindestens einen konkreten Fortbildungsbedarf für die Zukunft angegeben. Die genannten Fortbildungsthemen sind im Folgenden nach Häufigkeit der Nennung aufgeführt:

- Personalmarketing / Recruiting von Jugendlichen
- Spezielle Themen in der Beratung: Gender, benachteiligte Jugendliche, Interkulturalität
- Ansprache von Unternehmen
- Beratungsgespräche führen
- Unterstützung während der Ausbildung
- Rechtliche Hintergrundinformationen
- Öffentlichkeits- und Netzwerkarbeit
- Eignungstests
- Aktuelle Bewerbungsunterlagen
- Personalentwicklung
- Formulieren von Stellenanzeigen

Somit liegt der Schluss nahe, dass das Angebot an Fortbildungen die Bedarfe der Berater nicht ausreichend deckt und dass die geringe Fortbildungsteilnahme auch auf ein fehlendes Angebot zurückzuführen ist. Dies deckt sich mit den Befunden der Evaluation des Programms „Passgenaue Vermittlung“ aus dem Jahr 2014 (vgl. Box 1). Nach Aussage des BMWi konnte dem Vorschlag der damaligen Evaluation, gezielt in die Fortbildung der Berater zu investieren, bislang aus finanziellen Gründen nicht nachgekommen werden. Es wird zum Zeitpunkt der aktuellen Evaluation noch

geprüft, ob den Beratern eine Grundlagenschulung angeboten werden kann, wie es auch bei den Willkommenslotsen der Fall ist. Eine weitergehende Einbindung des KOFA analog zu den Willkommenslotsen wird ebenfalls diskutiert, ist bislang jedoch noch nicht umgesetzt worden.

Bewertung

Insgesamt können die inhaltlich-fachlichen Implementations- und Umsetzungsstrukturen auf Programmebene damit als gut bewertet werden. Dennoch sieht die Evaluation bei der internen Programmkommunikation, beim regionalen Austausch sowie bei dem Angebot von Fortbildungen noch Verbesserungsmöglichkeiten, deren Kosten jedoch in einem angemessenen Verhältnis zum jeweiligen Nutzen stehen müssen.

In der aktuellen Evaluation wird deutlich, dass dem in der Evaluation des Vorgängerprogramms festgehaltenem Bedarf für mehr programminterne Kommunikation durch die Einrichtung der Interplattform überaus.de bislang nur bedingt begegnet werden konnte. Viele der Berater nutzen die Plattform noch nicht. Ein Teil davon scheint auch kein großes Interesse an einem entsprechenden Austausch zu haben. Andere monieren die fehlende Aktualität und Passung der Inhalte auf ihre Bedarfe.

Dem bereits in der Evaluation des Vorgängerprogramms identifizierten Fortbildungsbedarf der Berater konnte bisher aus finanziellen Gründen nicht entsprochen werden. Es zeichnet sich im Vergleich zu den in der Vorgängerevaluation herausgearbeiteten Bedarfen aktuell ein noch erweitertes Spektrum an Fortbildungsbedarfen ab: Qualifikationen im Bereich Personalmarketing und Imageentwicklung spielen besonders im Hinblick auf Digitalisierung und aktuelle Trends in der Ansprache der Jugendlichen eine bedeutende Rolle. Fortbildungsbedarfe zu speziellen Beratungsthemen (z.B. Gender, benachteiligte Jugendliche, Interkulturalität) ergeben sich aus erweiterten Programmzielen und der demografischen Entwicklung. Die weitere Diskussion über die Einführung einer Grundlagenschulung, die einige dieser Themen aufgreifen könnte und die Einbindung einer fachlich-inhaltlichen Programmbegleitung ist daher aus Sicht der Evaluation in hohem Maße relevant. Sofern externe Fortbildungsangebote vorhanden sind, sollten diese jedoch weiterhin vorrangig genutzt und die Berater hierauf hingewiesen werden.

3.2 Umsetzungs- und Netzwerkstrukturen auf Vorhabenebene

In diesem Abschnitt wird zunächst der Einsatz der Berater der „Passgenauen Besetzung“ beschrieben. Anschließend wird auf deren Kenntnisse und Erfahrungen eingegangen, bevor die Vernetzung und Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren genauer betrachtet wird.

3.2.1 Einsatz der Berater

Insgesamt waren zum Befragungszeitpunkt rund 160 Berater im Einsatz. Die Zahl der besetzten Stellen (Vollzeitäquivalente, VZÄ) hat sich von knapp 166 im Jahr 2015 auf 145,7 im Jahr 2017 verringert. Die meisten Berater sind in Nordrhein-Westfalen aktiv (33,9 VZÄ im zweiten Halbjahr 2017), gefolgt von Baden-Württemberg (13,2), Sachsen (12,9), Niedersachsen (11,1) und Bayern (10,7). In den meisten anderen Bundesländern liegt die Zahl bei zwischen zwei und acht VZÄ.

Der weit überwiegende Anteil der befragten Berater ist dabei mit einem **Stellenumfang** von mind. 75 Prozent, vier Fünftel sogar mit 100 Prozent im Programm tätig. Dies entspricht weitgehend der Forderung nach dem Einsatz der Berater auf Vollzeitstellen in der Richtlinie. 13,6 Prozent haben eine halbe Stelle im Programm inne.

Die durchschnittliche **Tätigkeitsdauer** der Berater im Förderprogramm (inkl. des Vorgängerprogramms „Passgenaue Vermittlung“) beträgt zum Befragungszeitpunkt über dreieinhalb Jahre. 38,6 Prozent der befragten Berater waren bereits im Zeitraum 2007 bis 2014 im Rahmen der „Passgenauen Vermittlung“ in dieser Funktion tätig. Damit ist insgesamt eine hohe Personalkontinuität gegeben und es können angeeignete Kenntnisse und aufgebaute Netzwerke weiter genutzt

und ausgebaut werden. Auf der anderen Seite hat ein Viertel der Befragten erst im Jahr 2017 mit der Tätigkeit begonnen, was in einem Teil der Vorhaben auch auf eine hohe Fluktuation hindeutet. Nach Ansicht der Programmakteure könnte die Fluktuation durch längere Bewilligungszeiträume und damit erhöhte Arbeitsplatzsicherheit für die Berater noch weiter verringert werden.

Neben Handwerkskammern und Kreishandwerkerschaften, Industrie- und Handelskammern, Kammern der Freien Berufe sowie Landwirtschaftskammern fungieren auch andere Organisationen, insb. wirtschaftsnahe Bildungsanbieter, als Träger von Vorhaben der „Passgenauen Besetzung“. Über die Hälfte der befragten Berater sind bei Handwerkskammern oder Kreishandwerkerschaften tätig, ein Fünftel bei den Industrie- und Handelskammern. Durch **Anstellung bei den verschiedenen Trägerarten** sind entsprechend unterschiedliche Netzwerke und Zugänge zu einzelnen Branchen gegeben.

3.2.2 Kenntnisse und Erfahrungen der Berater

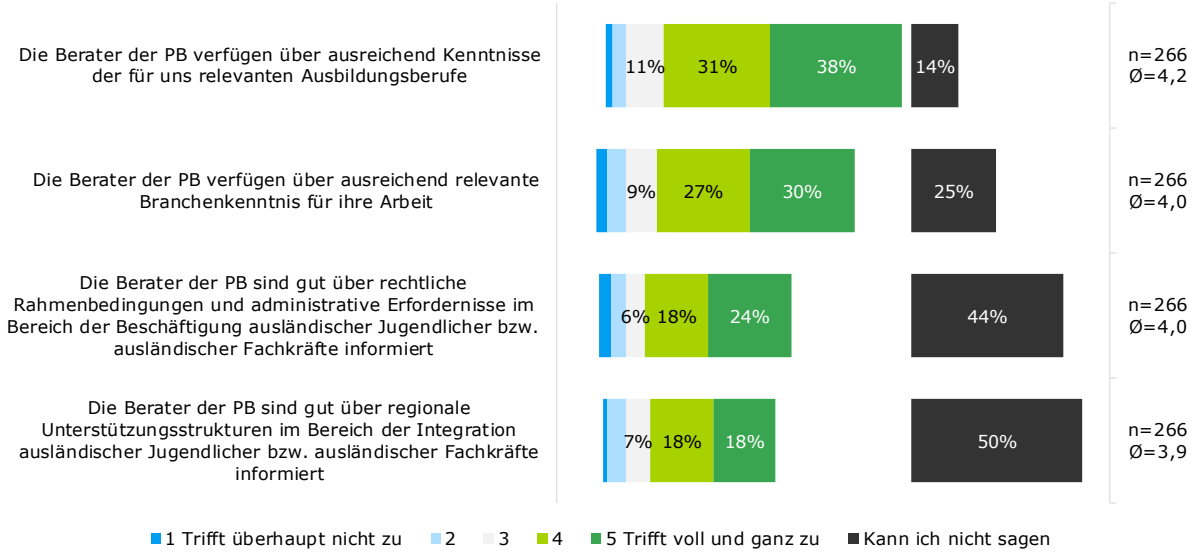
Wesentliche Einflussfaktoren auf die Qualität der Beratung und Unterstützung sind die Qualifikation, die Kompetenzen und die Erfahrungen der einzelnen Berater.

Die Berater weisen adäquate **formale Qualifikationen mit inhaltlichem Bezug zum Aufgabengebiet** auf: Knapp die Hälfte der Berater verfügt über eine abgeschlossene Berufs- oder Fachschulausbildung oder einen Abschluss einer beruflichen Aufstiegsfortbildung. Das Spektrum der erlernten Berufe erstreckt sich dabei je nach Trägerart von der Arzthelferin über Handelsfachwirte bis hin zu Handwerksmeistern. Etwas mehr als die Hälfte verfügt über einen Hochschulabschluss, überwiegend aus den Sozial- und Kulturwissenschaften, aber auch in Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftspädagogik und anderen Fächern.

Zudem verfügen die Berater überwiegend über langjährige **Erfahrungen in der Arbeit mit und der Beratung von Unternehmen und /oder in der Arbeit mit Jugendlichen**. 74,3 Prozent der Berater hatten bereits Erfahrung in der Beratung von Unternehmen bevor sie im Programm „Passgenaue Besetzung“ bzw. „Passgenaue Vermittlung“ tätig wurden, durchschnittlich rund elf Jahre. Über ein Drittel war zu einem früheren Zeitpunkt selbst in Unternehmen beschäftigt, welche in die Zielgruppe der „Passgenauen Besetzung“ fallen und dies durchschnittlich ebenfalls etwa elf Jahre. 86 Prozent der Berater haben vor ihrer Arbeit im Programm Erfahrungen in der Arbeit mit Jugendlichen gesammelt, durchschnittlich rund 13 Jahre.

In Abbildung 7 sind die Bewertungen der relevanten Kenntnisse der Berater durch die Unternehmen abgebildet. Die Kenntnisse werden weit überwiegend positiv bewertet. Auffällig ist, dass jeweils fast die Hälfte der beratenen Unternehmen keine Aussagen über die Kenntnisse der Berater im Bereich der Integration und Beschäftigung ausländischer Jugendlicher machen konnte. Dies dürfte daran liegen, dass die Relevanz dieser Beratungsaspekte im Programm vergleichsweise gering ist (vgl. hierzu auch Abschnitt 4.2.1). Die Unternehmen, für die dies relevant war, schätzen die Kenntnisse der Berater jedoch durchschnittlich ähnlich gut ein wie die Kenntnisse in den anderen Bereichen.

Abbildung 7: Bewertung der Kenntnisse der Berater durch die Unternehmen



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

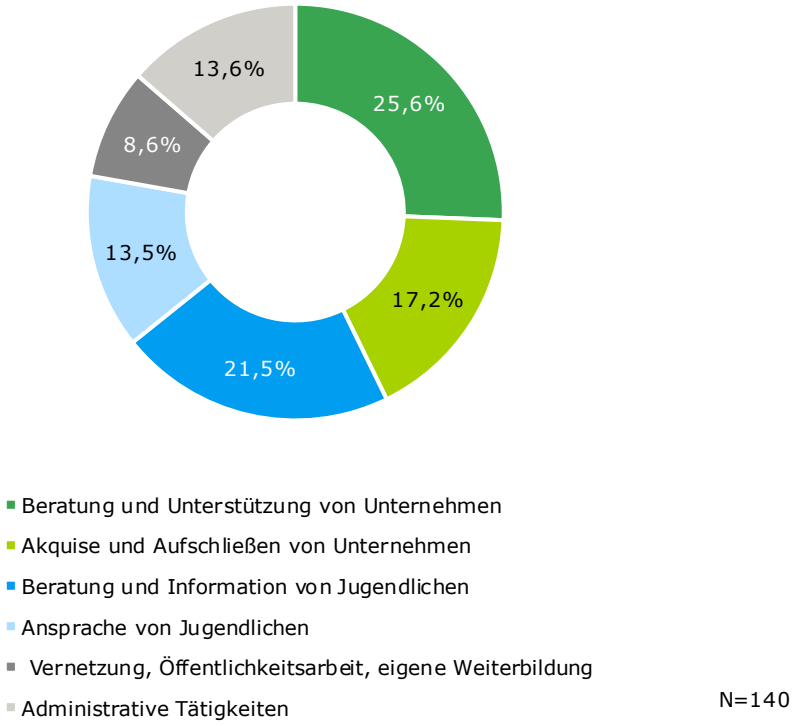
Quelle: Onlinebefragung der beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

3.2.3 Aufgaben der Berater

Das Aufgabenspektrum der Berater umfasst die Ansprache und das Aufschließen der Unternehmen sowie deren Beratung und Unterstützung bei der Besetzung offener Ausbildungsstellen. Daneben ist jedoch auch die Ansprache, Beratung und Unterstützung Jugendlicher ein wichtiger Bestandteil der Arbeit.

In der Befragung wurde ermittelt, wie sich die Arbeitszeit der Berater auf diese Bereiche sowie zusätzlich auf notwendige administrative Tätigkeiten verteilt (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 nehmen (zusammen durchschnittlich rund 43 Prozent). Die Ansprache sowie die Beratung und Information von Jugendlichen nehmen einen geringeren Anteil der Arbeitszeit ein (zusammen durchschnittlich rund 35 Prozent). Weniger als ein Viertel der Zeit wird für Vernetzung, Öffentlichkeitsarbeit und eigene Weiterbildung sowie für administrative Tätigkeiten aufgewendet. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es sich um Durchschnittswerte handelt, und dass bestimmte Tätigkeiten am Anfang eine höhere Bedeutung hatten (z.B. Vernetzung, Ansprache von Unternehmen und Jugendlichen); zuletzt hat nach Einschätzung der Berater insbesondere die Beratung und Unterstützung von Unternehmen und Jugendlichen sowie der administrative Aufwand im Vergleich zur Ansprache der Zielgruppen und zur Netzwerkarbeit an Bedeutung gewonnen. Hier wird besonders auf das Einholen der KMU-Erklärung hingewiesen, die als großer Aufwandstreiber gesehen wird.

Abbildung 8: Durchschnittliche Anteile der Arbeitszeit nach Tätigkeiten



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

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

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

Die Fortbildungsteilnahme wurde bereits in dem Abschnitt 3.1 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 Jugendlichen werden in Abschnitt 4.1 in Verbindung mit der Zielgruppenerreichung diskutiert, bevor in Abschnitt 4.2 die Information, Beratung und Unterstützung von Unternehmen und Jugendlichen in den Fokus rückt. Das Thema Öffentlichkeitsarbeit wird in verschiedenen Zusammenhängen behandelt. Es ist Teil der Ansprache und Rekrutierung von Unternehmen und Jugendlichen sowie in der allgemeinen Bekanntmachung des Programms und den Vernetzungsaktivitäten.

3.2.4 Vernetzung und Zusammenarbeit der Berater

Die Kooperation mit lokalen Akteuren ist grundlegend für die Arbeit der Berater. Dieses gilt für die Rekrutierung von Jugendlichen, das Wissen über Fördermöglichkeiten, gemeinsame Veranstaltungen sowie Projektpräsentationen und Öffentlichkeitsarbeit. Die Kooperationsprozesse wurden in der Evaluation des Vorgängerprogramms „Passgenaue Vermittlung“ (vgl. Vock & Balschun 2014) ebenfalls analysiert. Auf deren Ergebnisse wird im Folgenden rekurriert.

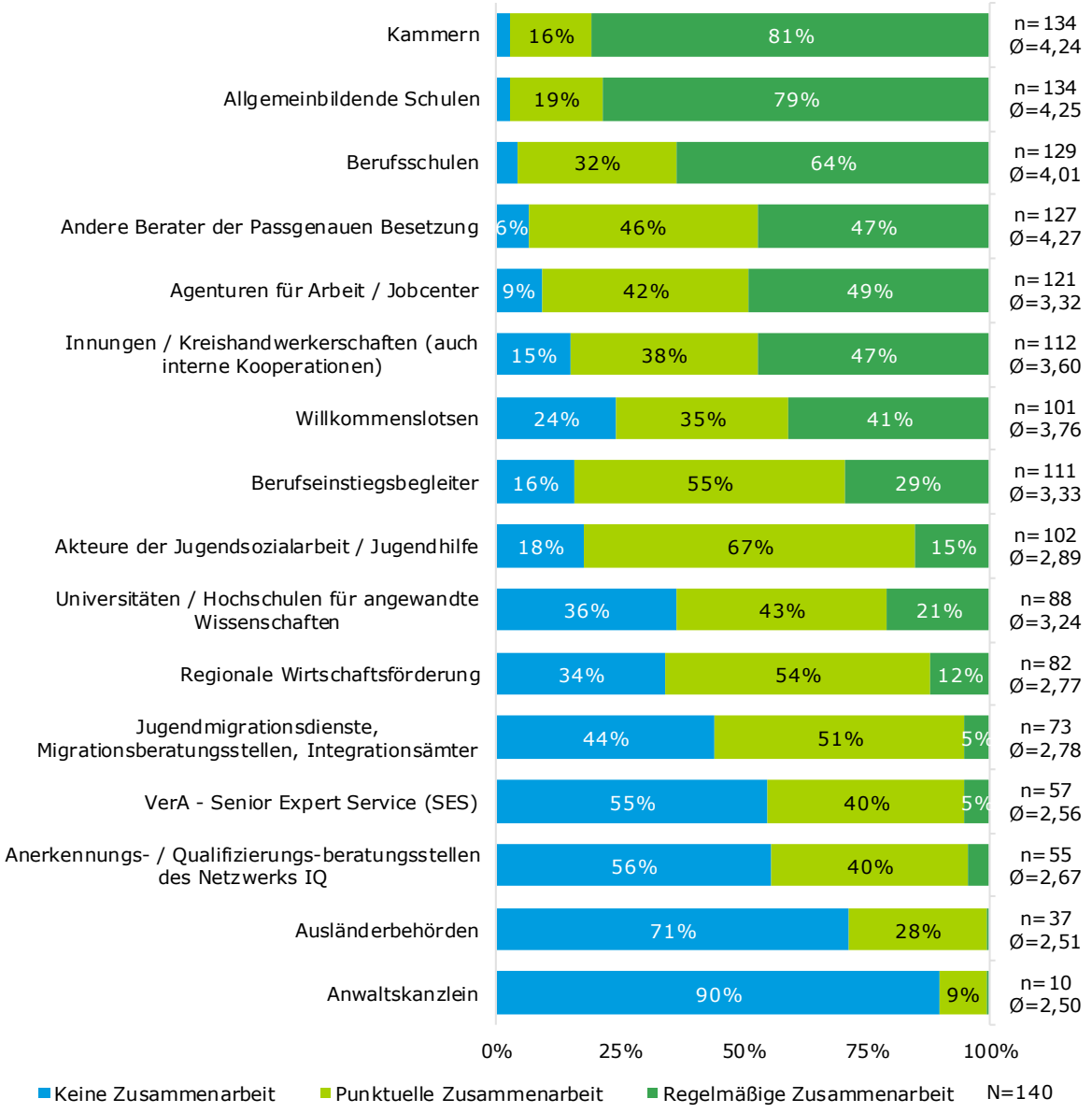
Die **Berater vernetzen sich mit einer Vielzahl von Akteuren**. Abbildung 9 gibt einen Überblick über das Spektrum und die Intensität der Zusammenarbeit. Die Balken stellen die Intensität der Zusammenarbeit dar, am Rand rechts ist die durchschnittliche Bewertung des Nutzens der punktuellen oder regelmäßigen Zusammenarbeit mit den jeweiligen Akteuren abgetragen. **Besonders relevant** für die Arbeit der Berater scheinen die **Kammern** und **allgemeinbildenden Schulen** sowie die **Berufsschulen** zu sein. Auch die Zusammenarbeit mit anderen Beratern der „Passgenauen Besetzung“ hat eine hohe Bedeutung. Weitere Akteure, mit denen fast alle Berater

punktuell oder regelmäßig zusammenarbeiten, sind die Agenturen für Arbeit und Jobcenter sowie Kreishandwerkerschaften und Willkommenslotsen.

Eine **überwiegend punktuelle Zusammenarbeit** besteht mit Berufseinstiegsbegleitern, Akteuren der Jugendsozialarbeit und Jugendhilfe, Universitäten, der regionalen Wirtschaftsförderung sowie Jugendmigrationsdiensten, Migrationsberatungsstellen und Integrationsämtern. Im Großen und Ganzen findet wenig Zusammenarbeit mit VerA – SES, der Anerkennungs- und Qualifizierungsberatungsstelle des Netzwerks IQ, Ausländerbehörden und Anwaltskanzleien statt.

Die Zusammenarbeit mit den Akteuren, die auf häufiger und regelmäßiger Basis stattfindet, wird von den Beratern in der Regel auch als sehr nützlich bewertet. Allerdings bestehen auch immer wieder Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit bestimmten Akteuren, auf die im Folgenden bezogen auf einzelne Akteursgruppen gesondert eingegangen wird. Zusätzlich zu den hier aufgeführten Kooperationsbeziehungen wird auf die Zusammenarbeit mit anderen Programmen eingegangen, die nicht in der Befragung thematisiert worden sind, u.a. weil sie inzwischen ausgelaufen sind und für die zukünftige Entwicklung des Programms keine Relevanz mehr besitzen (z.B. MobiPro-EU).

Abbildung 9: Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren



Fragestellungen: „Mit welchen Akteuren arbeiten Sie punktuell oder regelmäßig zusammen?“ (Mehrfachantworten waren möglich); „Wie bewerten Sie den Nutzen der Zusammenarbeit mit den Akteuren, mit denen Sie punktuell oder regelmäßig zusammenarbeiten, für Ihre Tätigkeit insgesamt?“ (Skala von 1 – Bislang sehr geringen Nutzen bis 5 – Bislang sehr hohen Nutzen)

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

(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 Berater dar. Zudem dienen die **Kammern als Orte für Austausch und Information**. Die Kammern verfügen über Datenverzeichnisse von Ausbildungsbetrieben und betreiben oft eigene Lehrstellenbörsen, auf die die Berater zugreifen können. Zusätzlich bieten Veranstaltungen, wie das Unternehmerfrühstück eine gute Gelegenheit, mit KMU aus der Region in Kontakt zu treten.

Daneben werden Praktikumsbörsen, Ausbildungsmessen oder „Speeddatings“ zusammen mit den Kammern umgesetzt. Nachstehendes Zitat aus einem Sachbericht verdeutlicht den Vorteil dieser Austauschformate.

„Darüber hinaus führten bei den zwei IHK-Azubi-Speed Datings 17 KMU Betriebe zahlreiche Gespräche mit Bewerbern und boten insgesamt 52 Ausbildungsplätze an. Einige Unternehmen stellten fest, dass in dem ein- oder anderen Bewerber mehr steckte als die Unterlagen vermuten ließen.“

Sachbericht Berater

Des Weiteren können die Kammern zu einer **Steigerung der Bekanntheit der Berater** beitragen. So können Interessierte z.B. durch eine Verlinkung der Kontaktdaten der Berater auf der Internetseite der Kammern direkt auf diese zugehen. Vereinzelt wurden auch Betriebe durch die Kammern gebeten, Bewerber bei Absageschreiben auf die Berater der „Passgenauen Besetzung“ als Anlaufstelle zu verweisen.

In der Evaluation des Vorgängerprogramms wurde der Zugang zu allgemeinen Datenressourcen bei den Kammern ebenfalls positiv unterstrichen. Zudem konnte auch eine etablierte und klar abgegrenzte Zusammenarbeit mit anderen Kammermitarbeitern herausgearbeitet werden (vgl. Vock & Balschun 2014), von der auf Basis der Datenlage auch für das Programm „Passgenaue Besetzung“ im Betrachtungszeitraum 2015 bis 2017 auszugehen ist.

Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen (allgemeinbildende Schulen, Gymnasien, Berufsschulen und Hochschulen)

Die Kooperation mit Bildungseinrichtungen ist ein wichtiger Bestandteil für die **Kontaktaufnahme zu potenziellen Bewerbern**. So fand seit dem Jahr 2016 von insgesamt 10.056 Projektpräsentationen fast jede zweite an Schulen statt. Berufsinformationsveranstaltungen bieten hier eine geeignete Plattform. Aus der Befragung und den Sachberichten wurden hierbei jedoch auch Herausforderungen deutlich: Zum einen wird von einer Vielzahl von Angeboten im Rahmen der Berufsorientierung berichtet, die die Bildungseinrichtungen regelrecht „überschwemmen“. Dieses erschwert den Austausch, da oft wenig bis gar keine Rückmeldung zu dem Angebot der „Passgenauen Besetzung“ gegeben wird. Zusätzlich bieten viele Schulen eine eigene Berufsberatung an.

Wenn eine Zusammenarbeit mit den Schulen stattfindet, besteht jedoch zunehmend die Herausforderung, dass darunter kaum geeignete Kandidaten für zu besetzende Ausbildungsstellen zu finden sind, wie das folgende Zitat aus einem Sachbericht deutlich macht.

„Wir haben allerdings zunehmend den Eindruck, dass die Arbeit in Schulen sehr wenig erfolgreich verläuft, da sie vor allem Schüler mit Vermittlungshemmnissen in unsere Beratungen schicken (schlechte Hauptschüler, Förderschüler oder Schüler mit sozialen und/oder psychischen Problemen) – und es fehlen für diesen Personenkreis geeignete Ausbildungsplätze.“

Sachbericht Berater

An vielen Stellen wird daher angemerkt, dass das Interesse besteht, die Zusammenarbeit mit Gymnasien auszubauen, um Kontakt zu geeigneten Bewerbern zu erhalten. Hier besteht allerdings auf Seiten der Gymnasien weniger Interesse, da die Aufnahme eines Studiums im Vordergrund stehe. Speziell das Handwerk sei für diese Zielgruppe nicht attraktiv. Daher werden die Berater weniger zu Veranstaltungen eingeladen und ein Zugang zu der gewünschten Zielgruppe bleibt oft verwehrt. Ähnlich verhält sich bei der Zusammenarbeit mit den Hochschulen, wobei vor allem Studienabbrecher als Zielgruppe von Interesse sind. Vereinzelt konnte hierbei eine Zusammenarbeit mit dem Career Service an Hochschulen etabliert werden.

Eine weitere Zielgruppe stellen die Eltern und Erziehungsberichtigten dar, welche auf Veranstaltungen an den Schulen über das Projekt und die Möglichkeiten sowie Vorteile einer dualen Ausbildung informiert werden. Zudem wurde die Sensibilisierung für bestimmte Berufsgruppen bzw. Ausbildungen, speziell im Handwerk und der Landwirtschaft, verstärkt. Allerdings wird in der Befragung angemerkt, dass oft nur interessierte Eltern an solchen Veranstaltungen teilnehmen, die

bereits eine große Offenheit für duale Ausbildungen in den entsprechenden Berufsfeldern mitbringen. Weitere Einblicke in die Rolle der Eltern in der Beratung geben die folgenden Zitate aus den Sachberichten.

„Da auch bei den Eltern oft Überzeugungsarbeit geleistet werden muss, ermutige ich die Teilnehmer mit Erziehungsberechtigten zu erscheinen. Durch Informationen über die Weiterbildungsmöglichkeiten bekommen auch die Eltern ein verbessertes Bild über die Agrarberufe.“

Sachbericht Berater

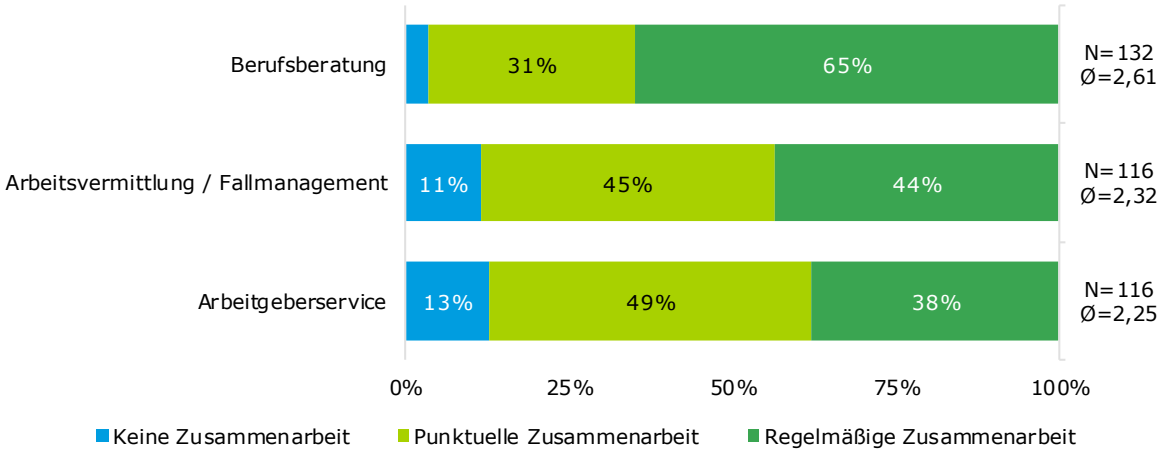
„Es wurde deutlich, dass sich Eltern in vielen Fällen für ihre Kinder den Besuch einer weiterführenden Schulform wünschen und in dieser Hinsicht großen Einfluss auf die Berufswahl der Jugendlichen ausüben.“

Sachbericht Berater

Zusammenarbeit mit den Agenturen für Arbeit und Jobcentern

Die Agenturen für Arbeit und Jobcenter sind ein wesentlicher Akteur im Bereich der Ausbildungsstellenvermittlung. Hier besteht vor allem eine intensive Zusammenarbeit der Berater mit der Berufsberatung, aber auch mit der Arbeitsvermittlung und mit dem Arbeitgeberservice (vgl. Abbildung 10). Die Kooperationen mit der Berufsberatung fokussieren auf die **Gewinnung und Vermittlung von potenziellen Bewerbern.** Über die Hälfte der befragten Berater gibt darüber hinaus an, dass eine Verweisberatung der Berufsberatung und der Arbeitsvermittlung an die Berater stattfindet.

Abbildung 10: Zusammenarbeit mit der Berufsberatung, der Arbeitsvermittlung und dem Arbeitgeberservice



Fragestellungen: „Mit welchen Akteuren arbeiten Sie punktuell oder regelmäßig zusammen?“ (Mehrfachantworten waren möglich); „Wie bewerten Sie den Nutzen der Zusammenarbeit mit den Akteuren, mit denen Sie punktuell oder regelmäßig zusammenarbeiten, für Ihre Tätigkeit insgesamt?“ (Skala von 1 – Bislang sehr geringen Nutzen bis 5 – Bislang sehr hohen Nutzen)

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

Generell besteht die Zusammenarbeit insbesondere in einer **gegenseitigen Information und der Durchführung gemeinsamer Veranstaltungen**, wie z.B. Ausbildungsmessen und „Azubi-Speeddatings“. Daneben stellen die Agenturen auch eine Plattform für die Öffentlichkeitsarbeit der Berater dar, indem z.B. durch Vorträge auf das Programm aufmerksam gemacht wird. Des Weiteren **informieren die Berater die Unternehmen und Jugendlichen über bestimmte Fördermöglichkeiten** der Agentur für Arbeit. Hierzu zählen insbesondere die Folgenden:

- Ausbildungsbegleitende Hilfen (abH)
- Assistierte Ausbildung (asA)
- Duale Ausbildungsvorbereitung (AV dual) in Baden-Württemberg und Hamburg
- Berufsausbildung in außerbetrieblichen Einrichtungen (BaE)

- Berufsgrundbildungsjahr (BGJ)
- Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen (BvB)
- Berufsvorbereitungsjahr (BVJ)
- Einstiegsqualifizierung (EQ)

Eine abgesprochene Arbeitsteilung in Bezug auf Angebote wird in der Befragung allerdings nur von einem Fünftel der Berater angegeben. In der Befragung wird vermehrt deutlich, dass die Zusammenarbeit mit den Agenturen für Arbeit und den Jobcentern auf regionaler Ebene von diesen teilweise als **Konkurrenz in der Ausbildungsvermittlung** betrachtet wird. Die Aussagen der Berater konzentrieren sich dabei auf die Berufsberatung, also auf die ersten Schritte bei der Gewinnung und Vermittlung von Bewerbern, wie das folgende Zitat verdeutlicht:

> *„Die Berufsberatung der Agentur für Arbeit möchte in großen Teilen des Bezirks alleine beraten und erkennt das (vorhandene) Detail-Wissen über die jeweiligen Ausbildungsberufe sowie der dualen Ausbildung der Passgenauen Berater nicht als Vorteil für eine gemeinsame Beratung an. Obwohl sich die PB-Beratung als Ergänzung zu dem Beratungsangebot der Agentur für Arbeit sieht, werden diese Möglichkeiten von den Beratern der Agentur nicht genutzt und entsprechende Interessenten nicht zu einer zusätzlichen Beratung an die PB verwiesen.“*
>
> Befragung Berater

Eine wahrgenommene Konkurrenz bei der Arbeit mit ausbildungswilligen Betrieben wurde dagegen nicht erwähnt. Der **Vorteil der Berater** der „Passgenauen Besetzung“ wird klar in der **Nähe zu den Unternehmen und Betrieben** gesehen. Die genannten Aspekte und Ergebnisse finden sich so auch bereits in der Evaluation des Vorgängerprogramms wieder. Als zusätzlicher Vorteil der Berater wurden hier die branchenspezifischen Kenntnisse der Berater betont.

Zusammenarbeit anderen Programmen (KAUSA, MobiPro-EU, Willkommenslotsen)

Die Zusammenarbeit mit den anderen Programmen und Projekten wie MobiPro-EU, KAUSA-Servicestellen und den Willkommenslotsen werden in den Sachberichten als sehr zielführend beschrieben.

In Kooperation mit den **KAUSA-Servicestellen** sollen insbesondere Jugendliche mit Migrationshintergrund und deren Eltern über Ausbildungsmöglichkeiten im Handwerk informiert werden. Weiter werden auf diese Weise auch gezielte Kontakte zu KMU mit Migrationshintergrund gesucht. Die **Willkommenslotsen** fokussieren auf die Beratung zur Einstellung Geflüchteter. Hier wird von einer gelungenen Verweisberatung berichtet und betont, dass auch die Berater der „Passgenauen Besetzung“ von der Sensibilisierung der Betriebe durch die Willkommenslotsen profitieren.

Im Rahmen der Kooperation mit **MobiPro-EU** unterstützen die Berater KMU bei der Etablierung und dem Aufbau einer Willkommenskultur und der Vermittlung ausländischer Jugendlicher und Fachkräfte. Aus den Sachberichten geht hervor, dass die meisten KMU sehr positiv auf das Angebot reagieren und die wahrgenommene Bereitschaft, ausländische Arbeitskräfte einzustellen, dadurch steigt. In der diesbezüglichen Beratung werden insbesondere die Sprachförderung und die Möglichkeit der Nutzung von Kostenzuschüssen besprochen.

Bewertung

Insgesamt können die Umsetzungs- und Netzwerkstrukturen auf Vorhabenebene als zielführend bewertet werden. Der Einsatz der Berater bei wirtschaftsnahen Trägern, die angemessenen Qualifikationen und in hohem Maße passenden Vorerfahrungen führen zu einer hohen Qualität der Beratung. Die Vernetzung mit anderen Akteuren vor Ort ist intensiv, von hohem Nutzen und trägt zum Erfolg des Programms bei. Dennoch bestehen Verbesserungspotenziale, insbesondere im Treffen verbindlicherer Absprachen zur Arbeitsteilung mit Agenturen für Arbeit und Jobcentern sowie in der Zusammenarbeit mit Schulen.

4. ZIELERREICHUNG UND WIRKSAMKEIT DES PROGRAMMS

4.1 Erreichen der Outputziele

Zentrale Ergebnisse zur Erreichung der Outputziele

- Die Berater bieten Unterstützungsleistungen **fast in der gesamten Bundesrepublik** an. Lücken erklären sich teils durch ähnliche Programme auf Landes- oder regionaler Ebene (z.B. „Starthelfende“ in NRW und „pass(t)genau“ in München), sowie durch Rückzüge von Trägern aufgrund des gestiegenen bürokratischen Aufwands in der neuen ESF-Förderperiode und durch (zu) geringe regionale Bedarfe. Dennoch sieht die Evaluation noch ein geringfügiges Ausbaupotenzial, insbesondere in Teilen Bayerns und Niedersachsens, im Südwesten von Baden-Württemberg sowie im Nordosten von Rheinland-Pfalz.
- Das Programm konzentriert sich in hohem Maße auf **Branchen**, in denen **KMU besonders häufig Schwierigkeiten** haben, ihre **Ausbildungsstellen zu besetzen**. Diese Branchen sind insbesondere das Handwerk, aber auch die Bereiche Handel, Gewerbe und Industrie. Weniger akzeptiert ist das Programm im Bereich der Freien Berufe und anderen Branchen, die auf der Suche nach Auszubildenden mit höheren Bildungsabschlüssen sind.
- Die **Bekanntheit** des Förderprogramms ist **gegeben** und weist eine positive Tendenz auf. Sie kann jedoch aus Sicht der Evaluation durchaus noch weiter ausgebaut werden.
- Das Programm ist **gut ausgelastet**, das Outputziel individuell beratener Unternehmen wurde für den Zeitraum 2015 bis 2017 um mehr als ein Drittel übertroffen. Insgesamt wurden in diesem Zeitraum 39.333 Unternehmen individuell beraten (Zielwert 27.572). Als sehr positiv zu bewerten ist, dass die Hälfte der bisher erreichten Unternehmen Kleinstunternehmen sind. Der Trend ist dagegen rückläufig: Jahr für Jahr werden weniger Unternehmen individuell beraten. Es ist davon auszugehen, dass dieser Trend aufgrund immer aufwändiger werdender Matchingprozesse auch in Zukunft anhält.
- **Bei der Ansprache nutzen Berater diverse effektive Strategien**, der Schwerpunkt liegt jedoch auf der direkten, persönlichen Ansprache. Dies ist auch der Schlüssel für die erfolgreiche Ansprache bislang noch nicht erreichter KMU in der Zukunft.
- Zudem gelingt es den Beratern, **immer mehr Jugendliche** zu erreichen. Insgesamt wurden im Zeitraum 2015 bis 2017 90.400 Jugendliche beraten. Dabei ist festzuhalten, dass sich hierunter vermehrt Personen mit **Vermittlungshemmnissen** (insb. fehlende Sozialkompetenzen, geringe Schulbildung) befinden. Dies erschwert die Vorbereitung der Jugendlichen sowie das Matching mit den Unternehmen zunehmend und dürfte in Zukunft dazu führen, dass Matchingprozesse zeitaufwändiger werden.

Die Interventionslogik (vgl. Abbildung 1) formuliert zentrale **Outputziele**, die durch die in Kapitel 3.2.3 beschriebenen Aktivitäten der Berater 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. Der relevante Zielwert hierfür ist die individuelle Beratung und Unterstützung von 27.572 Unternehmen im Zeitraum 2015 bis 2017.

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 Jugendliche (als sekundäre Zielgruppe). Die Ergebnisse dieses Kapitels speisen sich aus den Monitoringdaten, den Befragungen der Berater sowie der beratenen und nicht beratenen Unternehmen, und nicht zuletzt aus Experteninterviews und Sachberichten.

4.1.1 Reichweite des Förderprogramms

Um die Reichweite des Programms „Passgenaue Besetzung“ vollumfänglich zu untersuchen, werden folgende drei Aspekte analysiert:

- Die **regionale** Reichweite, d.h. inwiefern ermöglicht das Programm ein bundesweites und flächendeckendes Angebot an Beratungsleistungen und Unterstützungsmaßnahmen,
- die Reichweite nach **Branchen**, d.h. inwiefern gewährleistet das Förderprogramm die angemessene Ansprache verschiedener Branchen, insbesondere jener mit hohen Besetzungsproblemen, sowie
- die **Bekanntheit** des Programms bei den Unternehmen als primäre Zielgruppe.

Abbildung 11 stellt die **regionale Reichweite** auf Kreisebene grafisch dar. Sie fasst zusammen, in welchen Landkreisen Berater der „Passgenauen Besetzung“ überwiegend tätig sind.

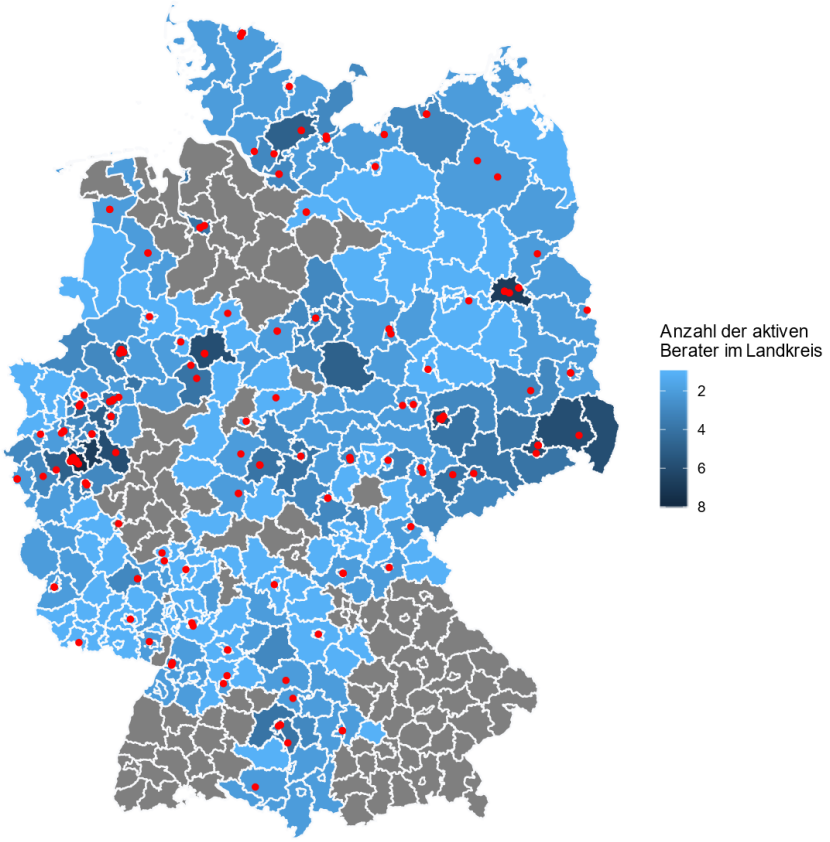
Festzustellen ist zunächst, dass die Berater der „Passgenauen Besetzung“ die Bundesrepublik in großen Teilen abdecken. Insbesondere in Sachsen, Schleswig-Holstein, dem Westen Nordrhein-Westfalens und den Stadtstaaten ist die Dichte der Berater hoch – dortige Landkreise werden oftmals von mehr als drei Beratern adressiert, wobei diese häufig unterschiedlichen Trägern zuzuordnen sind und sich dementsprechend auf unterschiedliche Branchen konzentrieren. So sind beispielsweise in Ostsachsen gleich mehrere Berater der HWK, aber auch der IHK, der Freien Berufe und anderer Organisationen tätig.

Dagegen werden die meisten anderen Regionen der Bundesrepublik nur hinsichtlich weniger Branchen bedient. Berücksichtigt man die Einzugsgebiete der unterschiedlichen Träger der „Passgenauen Besetzung“ ist festzustellen, dass die HWK das mit Abstand flächendeckendste Angebot an Beratern bereitstellt. Andere Träger beschränken sich meist punktuell auf einzelne Regionen, wobei anzumerken ist, dass sie zusammengenommen weniger als die Hälfte aller Berater stellen. So ist die IHK beispielsweise nur in Hamburg, in Schleswig-Holstein, im Saarland, in Berlin sowie in Teilen Nordrhein-Westfalens, Mecklenburg-Vorpommerns, Thüringens und Sachsens tätig. Berater der Freien Berufe sind nur in Schleswig-Holstein, Nordrhein-Westfalen, Sachsen, Niedersachsen und Mecklenburg-Vorpommern anzutreffen.

Andererseits werden einige Regionen bislang überhaupt nicht abgedeckt. Dazu zählen insbesondere große Teile Niedersachsens, Bayerns und Hessens, aber auch der Süden Baden-Württembergs, der Südosten Nordrhein-Westfalens und der Nordosten von Rheinland-Pfalz. Dabei besteht auch in diesen Regionen ein hoher Unterstützungsbedarf (vgl. Kapitel 6 und Bundesagentur für Arbeit 2017c). Eine Recherche im Rahmen der Evaluation ergab nur punktuell anderweitige vergleichbare Angebote in diesen Regionen: So bestand in Nordrhein-Westfalen bis 2018 das Programm „Starthelfende“, das insgesamt 39 Stellen mit einer ähnlichen Anbindung und einem ähnlichen Aufgabenprofil wie das Programm „Passgenaue Besetzung“ fördert. In Bayern finden sich regionale Initiativen wie beispielsweise das Projekt „pass(t)genau“ in München, das im Rahmen des kommunalen „Münchner Beschäftigungs- und Qualifizierungsprogramms“ gefördert wird.

Bei der Bewertung dieser Analyseergebnisse ist außerdem zu berücksichtigen, dass das Förderprogramm nachfrageorientiert ist, d.h. es läge an den Kammern und anderen Organisationen der Wirtschaft, Bedarfe in ihren Regionen und Branchen zu identifizieren und Unterstützung aus dem Programm zu beantragen. Somit ist davon auszugehen, dass die Bedarfe in den nicht abgedeckten Landkreisen und Branchen entweder nicht ausreichend groß sind oder anderweitig gedeckt werden. Nach Auskunft des BAFA haben sich in den vergangenen Jahren zudem einzelne Träger aufgrund des gestiegenen bürokratischen Aufwandes in der ESF-Förderperiode 2014-2020 im Vergleich zur vorherigen Förderperiode aus dem Programm zurückgezogen und keine erneuten Anträge mehr gestellt. Dies betreffe vorwiegend Regionen in Niedersachsen.

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?“

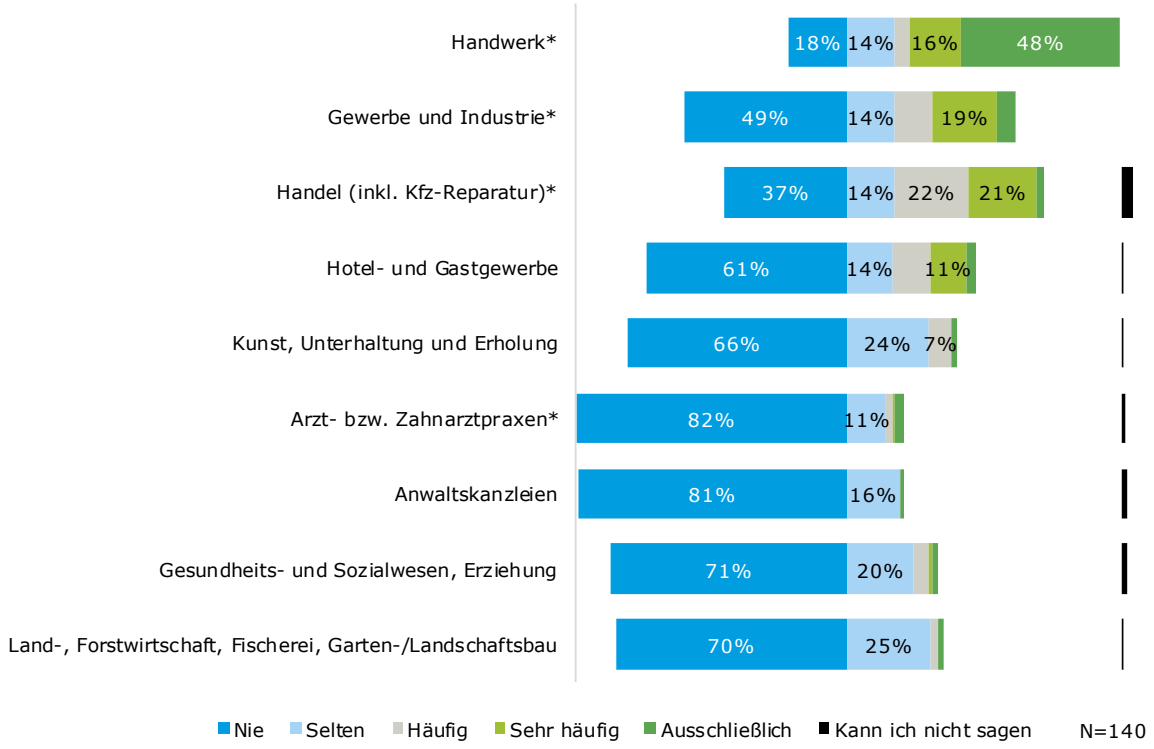
Anmerkungen: Der rote Punkt bezieht sich auf den zentralen Standort des/der jeweiligen Berater/-in; einige Berater der Landwirtschaftskammern, der (Zahn-)Ärztekammern sowie der Landesvereine bzw. Bildungswerke der Bauindustrie sind in den Ländern Hamburg, Hessen, Mecklenburg-Vorpommern, Nordrhein-Westfalen, Thüringen, Rheinland Pfalz, Sachsen und Sachsen-Anhalt in der Regel landesweit tätig und entsprechend in der obigen Karte auf Landkreisebene nicht berücksichtigt.

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

In den abgedeckten Gebieten wird die Reichweite bzw. Erreichbarkeit der Berater von begünstigten Unternehmen sehr positiv bewertet. Rund 75 Prozent der befragten Unternehmen stimmen der Aussage eher bzw. voll und ganz zu, dass die Berater gut erreichbar sind.

Bei der Reichweite nach Branchen ist insgesamt eine hohe Konzentration auf die Branchen mit den größten Besetzungs- und Passungsproblemen zu beobachten: Dabei handelt es sich vorwiegend um das Handwerk, den Handel sowie Gewerbe und Industrie (vgl. Abbildung 12). Knapp die Hälfte der Berater gibt sogar an, ausschließlich KMU aus dem Handwerk anzusprechen. Dies ist angesichts der Tatsache, dass über die Hälfte der Berater bei einer HWK oder einer Kreishandwerkerschaft angesiedelt ist, wenig überraschend.

Abbildung 12: Ansprache der Wirtschaftsbranchen durch Berater, nach Häufigkeit



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

Anmerkung: * Branchen mit erhöhtem Anteil unbesetzter Ausbildungsplätze.

Quelle: Onlinebefragung der Berater durch Ramboll Management Consulting April - Mai 2018.

Freie Berufe wie Arzt- und Zahnarztpraxen oder Anwaltskanzleien werden dagegen gar nicht oder nur selten angesprochen. Dabei bleiben Ausbildungsplätze in Zahnarztpraxen vergleichsweise häufig unbesetzt (vgl. BIBB 2018). Eine Rolle hierbei spielt zum einen die Tatsache, dass lediglich sechs Prozent der Berater bei Trägern der Freien Berufe und ein Fünftel bei anderen Organisationen der Wirtschaft angesiedelt sind, und damit jene Branchen potenziell ansprechen könnten. Andererseits sei laut einigen befragten Beratern in diesen Branchen das Interesse der Unternehmen am Programm „Passgenaue Besetzung“ und damit auch die Erfolgschancen der Ansprache gering:

> *„Es sind Branchen, in denen ein höherer Bildungsabschluss für die Ausbildung vorausgesetzt wird. Diese [Branchen] verbinden Projekte wie die „Passgenaue Besetzung“ oft mit bildungsfernen und benachteiligten Jugendlichen und haben oftmals Berührungsängste.“*
>
> Befragung Berater

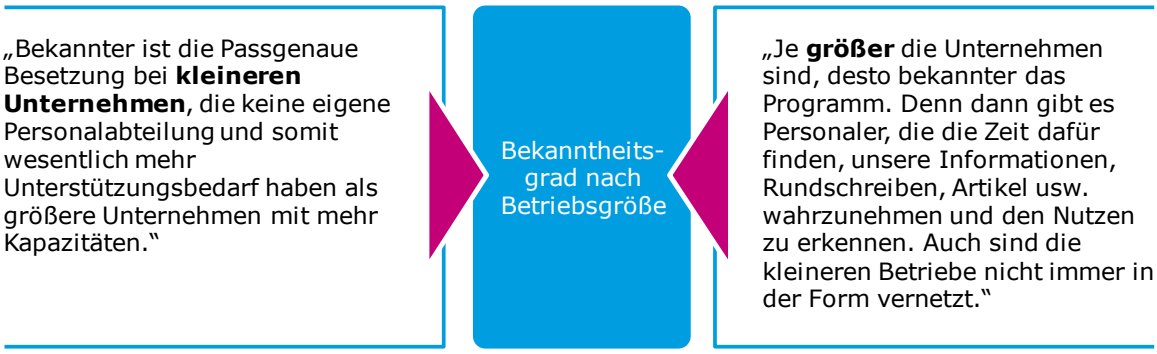
Hinsichtlich der **Bekanntheit des Programms** fallen die Einschätzungen gemischt aus. So stimmen 48 Prozent der beratenen Unternehmen in der Befragung der Aussage voll und ganz oder eher zu, dass das Programm „Passgenaue Besetzung“ in ihrer Region bekannt ist. Dagegen kannten lediglich 11 Prozent der nicht beratenen Unternehmen, die an der Befragung teilnahmen, das Programm, und dies obwohl knapp die Hälfte Schwierigkeiten hatte, ihre Ausbildungsstellen zu besetzen. Am bekanntesten war das Programm nicht beratenen Unternehmen aus dem Bereich Gewerbe und Industrie (23 Prozent); weniger bekannt war es im Handwerk (13 Prozent), im Dienstleistungssektor (9 Prozent) sowie im Handel inkl. Kfz-Reparatur (6 Prozent).

Auch die Berater berichten in den Sachberichten, dass „es immer noch viele Betriebe gibt, die uns nicht kennen oder bisher noch nicht aktiv wahrgenommen haben“. Gleichzeitig betonen sie,

dass der Bekanntheitsgrad des Programms in den vergangenen Jahren gewachsen ist. Die umfangreiche Öffentlichkeitsarbeit mache sich bezahlt, die Bekanntmachung werde zunehmend zu einem „Selbstläufer“.

Zudem betonen die Berater in der Onlinebefragung, dass es durchaus regionale Unterschiede in der Bekanntheit des Programms gibt. KMU in ländlichen Regionen seien weniger informiert über das Programm als KMU in Städten. Sie seien schwieriger erreichbar, insbesondere über regionale Printmedien und Veranstaltungen. Zudem stünden sie seltener miteinander in Kontakt und seien weniger vernetzt mit anderen KMU. Ein weiteres Unterscheidungskriterium ist die Betriebsgröße, wobei die Aussagen der Berater hierzu ambivalent sind, wie folgende zwei Zitate veranschaulichen.

Abbildung 13: Bekanntheitsgrad des Programms nach Betriebsgröße



Quelle: Onlinebefragung der Berater durch Ramboll Management Consulting April - Mai 2018.

Einig sind sich die Berater jedoch darin, dass der Unterstützungsbedarf einen wesentlichen Einflussfaktor auf die Bekanntheit des Programms darstellt: Je schwieriger die Ausbildungsstellen im Betrieb zu besetzen sind, desto eher informieren sich Betriebsinhaber oder Personalverantwortliche aktiv über Unterstützungsprogramme und desto eher ist das Programm „Passgenaue Besetzung“ bekannt.

Bewertung

Zusammenfassend ist also festzustellen, dass die Reichweite des Programms in den drei Analysebereichen unterschiedlich, aber insgesamt positiv zu bewerten ist:

- Das Förderprogramm deckt die Bundesrepublik zwar nicht flächendeckend und lückenlos ab; gleichzeitig ist die Abdeckung von rund zwei Drittel der Landkreise mit rund 150 Beratern beachtlich. Dennoch sieht die Evaluation noch ein geringfügiges Ausbaupotenzial, insbesondere in Teilen Bayerns und Niedersachsens, im Südwesten von Baden-Württemberg sowie im Nordosten von Rheinland-Pfalz.
- Das Programm konzentriert sich in hohem Maße auf Branchen, in denen KMU besonders häufig Schwierigkeiten haben, ihre Ausbildungsstellen zu besetzen. Diese Branchen sind insbesondere das Handwerk, aber auch die Bereiche Handel, Gewerbe und Industrie. Weniger akzeptiert ist das Programm im Bereich der Freien Berufe und anderen Branchen, die auf der Suche nach Auszubildenden mit höheren Bildungsabschlüssen sind.
- Die Bekanntheit des Förderprogramms ist grundsätzlich gegeben und weist eine positive Tendenz auf, kann aber aus Sicht der Evaluation durchaus noch weiter ausgebaut werden.

4.1.2 Zielgruppenerreichung

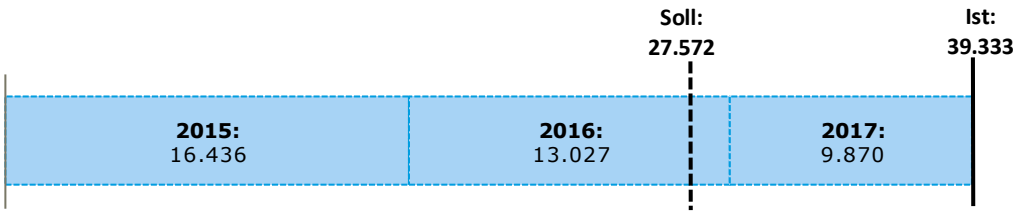
Laut den Monitoringdaten des Förderprogramms wurde die „Passgenaue Besetzung“ zwischen 2015 und 2017 insgesamt 163.496 KMU allgemein vorgestellt, 39.333 KMU wurden individuell zur Besetzung von Ausbildungsstellen und 24.987 KMU zum Aufbau einer Willkommenskultur bzw. zur besseren Integration von ausländischen Auszubildenden und / oder Fachkräften oder bereits in Deutschland lebenden Jugendlichen mit Migrationshintergrund beraten. Außerdem wurden 90.422 individuelle Erstberatungen und 63.332 Bewerbungsgespräche mit Jugendlichen bzw. jungen Erwachsenen durchgeführt. Im Folgenden wird näher auf die Erreichung der beiden Zielgruppen eingegangen.

4.1.2.1 Erreichte Unternehmen

Zielerreichung und Merkmale der erreichten Unternehmen

Hinsichtlich der Zielgruppenerreichung wurde auf Programmebene ein Zielwert für den Förderzeitraum 2015 bis 2017 definiert. In diesem Zeitraum sollten insgesamt 27.572 KMU individuell beraten werden. Tatsächlich wird dieser Wert im besagten Zeitraum übertroffen, und zwar um mehr als ein Drittel (siehe Abbildung 14).

Abbildung 14: Soll-Ist-Abgleich des Zielwerts zur Anzahl individuell beratener KMU im Förderzeitraum 2015-2017



Quelle: Monitoringdaten Passgenaue Besetzung "Statistik Berichte" (Datenstand: 31.12.2017), eigene Berechnung und Darstellung Ramboll Management Consulting.

Dabei nahm die Zahl individueller Beratungen von Jahr zu Jahr kontinuierlich ab: Zwischen 2015 und 2017 ging die jährliche Zahl beratener KMU um insgesamt 40 Prozent zurück. Ähnliches gilt für die Zahl der Beratungen zur Willkommenskultur. Ein Teil des Rückgangs ist dadurch erklärbar, dass auch die **Zahl der Berater** (Vollzeitäquivalente) der „Passgenauen Besetzung“ **leicht rückläufig** war. Waren im Jahr 2015 noch Berater im Umfang von 169 Vollzeitäquivalenten im Einsatz, so waren es im Jahr 2017 nur noch 146, was einem Rückgang um etwa 14 Prozent entspricht. Damit muss es neben der rückläufigen Zahl an Beratern noch weitere Gründe für den Rückgang geben, denn auch die durchschnittliche Anzahl beratener KMU pro besetztem Vollzeitäquivalent ging von 97 KMU im Jahr 2015 um rund 30 Prozent auf 68 KMU im Jahr 2017 zurück: Zu vermuten ist, dass auch das **Auslaufen des Programms „MobiPro-EU“** mit dem Ausbildungsjahr 2016 sowie die **Einführung des Programms „Willkommenslotsen“** im Laufe des Jahres 2016 einen negativen Einfluss auf die Anzahl der individuell beratenen KMU hatten. Die rückläufigen Zahlen dürften daher teilweise eine Normalisierung einer vorher durch Sondereffekte erhöhten Nachfrage darstellen.

Gleichzeitig ist auf Basis der Rückmeldungen der Berater, des BAFA und des ZDH auch davon auszugehen, dass der in der Wahrnehmung der KMU **erhöhte bürokratische Aufwand** durch jährliche KMU- und De-minimis-Erklärungen auch einen Teil des Rückgangs erklärt. Ein weiterer Grund liegt in der **Eignung der Bewerber**: Zwar werden immer mehr Jugendliche erreicht – gleichzeitig weisen diese jedoch immer häufiger Vermittlungshemmnisse auf. Dies führt dazu, dass es auch für die Berater der „Passgenauen Besetzung“ immer schwieriger wird, den Unternehmen geeignete Kandidaten vorzuschlagen. Dadurch werden tendenziell auch weniger Unternehmen angesprochen, da ein passgenauer Vermittlungsvorschlag nicht möglich ist. Gleichzeitig steigt dadurch auch die Beratungsintensität bei jedem einzelnen Unternehmen, da beispielsweise Überzeugungsarbeit geleistet werden muss und die Unternehmen bei der Suche nach und Bean-

tragung von weitergehenden Hilfen unterstützt werden müssen. Insgesamt könnte dies dazu führen, dass der Trend rückläufiger Beratungszahlen bei den Unternehmen auch 2018 und in den kommenden Jahren weiter anhält und die Beratungsintensität für die verbleibenden Fälle steigt.

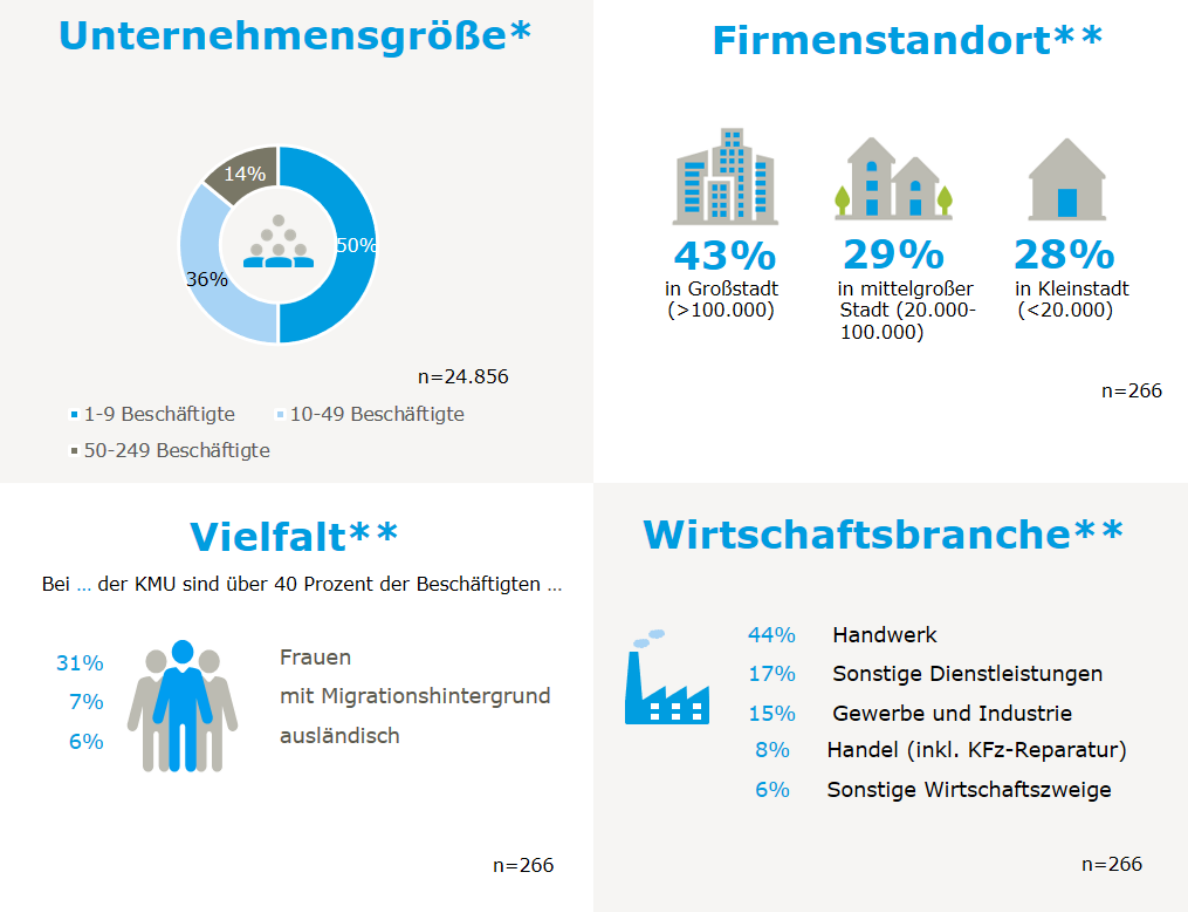
Neben den Monitoringdaten lassen sich auf Grundlage der Befragung der beratenen Unternehmen einige Merkmale der bisher erreichten Unternehmen beschreiben. Diese sind in Abbildung 15 grafisch dargestellt. Auffallend ist, dass die Hälfte aller beratenen Unternehmen laut Monitoring **Kleinstunternehmen** mit weniger als 10 Beschäftigten sind – also eben jene Unternehmen, die statistisch gesehen die größten Schwierigkeiten haben, ihre Ausbildungsplätze zu besetzen (vgl. BIBB 2018). Dieser Wert ist durchaus beachtlich, auch angesichts der generellen Verteilungsstruktur der Unternehmensgröße in Deutschland: Zwar sind rund 90 Prozent der Unternehmen in Deutschland Kleinstunternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten (vgl. Destatis 2018). Allerdings sind nur 43 Prozent dieser Betriebe ausbildungsberechtigt (vgl. BIBB 2018). Die Größenverteilung der erreichten Betriebe deckt sich größtenteils mit jener, die mit dem Vorläuferprogramm „Passgenaue Vermittlung" erreicht wurde – auch hier waren fast die Hälfte aller erreichten Betriebe Kleinstunternehmen (vgl. Vock & Balschun 2014).

Weitere Erkenntnisse zu den erreichten Unternehmen wurden mit Hilfe der Befragung der beratenen Unternehmen gewonnen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass bei der Befragung Kleinstunternehmen im Vergleich zu kleinen und mittleren Unternehmen etwas unterrepräsentiert sind.[4] Dies dürfte auf deren typischerweise geringere Bereitschaft zur Teilnahme an Befragungen zurückzuführen sein.

- Die Schwerpunktsetzung in der Ansprache der **Wirtschaftsbranchen** durch die Berater spiegelt sich größtenteils auch im Branchenmix der erreichten KMU wider: Eine starke Konzentration auf das Handwerk ist zu erkennen. Ein Großteil der befragten Unternehmen ordnet sich selbst dem Handwerk (44 Prozent) zu. Dem folgen – mit Abstand – KMU sonstiger Dienstleistungen (17 Prozent) sowie Betriebe aus Gewerbe und Industrie (15 Prozent). Diese Ergebnisse decken sich in hohem Maße mit den Ergebnissen der Evaluation des Vorgängerprogramms „Passgenaue Vermittlung" (vgl. Vock & Balschun 2014).[5] Die meisten KMU sind dabei Mitglied der IHK (60 Prozent), gefolgt von der HWK (52 Prozent). Mitgliedschaften in anderen Kammern sind sehr selten.
- Hinsichtlich der **Firmenstandorte** werden zwar am häufigsten Unternehmen in Großstädten erreicht; allerdings sind auch mehr als ein Viertel der beratenen Unternehmen in Kleinstädten bzw. im ländlichen Raum angesiedelt.
- Hervorzuheben ist zudem die eher geringe **Vielfalt** der Belegschaft in den meisten beratenen Betrieben. So sind zwar bei fast einem Drittel aller befragten Unternehmen mindestens 40 Prozent der Beschäftigten weiblich. Dagegen geben weniger als zehn Prozent der Unternehmen an, dass ausländische Beschäftigte bzw. Beschäftigte mit Migrationshintergrund über 40 Prozent der Belegschaft ausmachen. In einem Großteil der Unternehmen (72 Prozent) beträgt der Anteil jener Bevölkerungsgruppen an allen Beschäftigten weniger als 20 Prozent. Dies spricht unter anderem dafür, dass Berater insbesondere jene Betriebe beraten, die bisher wenig Vorerfahrung in der Beschäftigung von Menschen mit Migrationshintergrund haben.

[4] Die Unternehmen, die an der Befragung teilgenommen haben, fallen nur zu rund 25 Prozent in die Kategorie der Kleinstunternehmen, rund 45 sind kleine Unternehmen mit 10-49 Beschäftigten, rund 30 Prozent mittlere Unternehmen mit 50 Beschäftigten oder mehr.
[5] Die Zahlen sind fast deckungsgleich: Handwerk (45 Prozent), Dienstleistungen (17 Prozent), Gewerbe und Industrie (14 Prozent) waren die meist adressierten Branchen des Vorgängerprogramms.

Abbildung 15: Charakteristika der beratenen Unternehmen



*Quelle: *Monitoringdaten Passgenaue Besetzung "Statistik Berichte" (Datenstand: 31.12.2017), eigene Berechnung und Darstellung Ramboll Management Consulting; **Onlinebefragung der beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.*

Bewertung

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Berater hinsichtlich der Zielgruppenerreichung erfolgreich sind. Das Programm ist gut ausgelastet, die Outputziele für den Zeitraum von 2015 bis 2017 werden deutlich übertroffen. Als sehr positiv zu bewerten ist, dass die Hälfte der bisher erreichten Unternehmen Kleinstunternehmen sind, da diese Gruppe statistisch gesehen überdurchschnittlich häufig vom Fachkräftemangel und von Schwierigkeiten bei der passgenauen Besetzung von Ausbildungsplätzen betroffen ist. Zudem ist hervorzuheben, dass die meisten erreichten Unternehmen bislang eher wenige Berührungspunkte mit Beschäftigten mit Migrationshintergrund bzw. ausländischen Beschäftigten haben und damit hinsichtlich interkultureller Öffnung und Willkommenskultur potenziell Nachholbedarf aufweisen. Gleichzeitig gibt es Hinweise, dass der bereits für den Zeitraum 2015 bis 2017 zu beobachtende Trend rückläufiger Beratungszahlen anhält und der Aufwand pro beratenem Unternehmen steigt, da auch die Berater immer weniger geeignete Bewerber finden und bei weniger passgenauen Vermittlungen erhöhte Beratungs- und Unterstützungsbedarfe vorhanden sind.

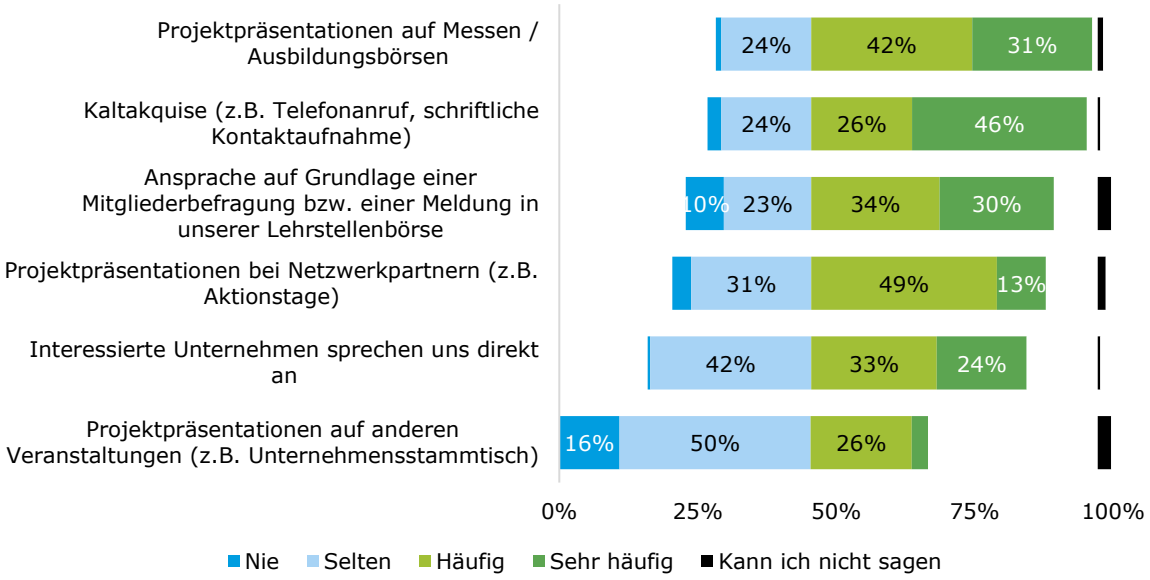
Wege in die Beratung und Unterstützung der Berater

Um Unternehmen zu erreichen und sie für die Unterstützungsleistungen des Programms „Passgenaue Besetzung“ zu gewinnen, nutzen Berater mehrere Strategien der Ansprache. Den Ergebnissen der Onlinebefragung nach nutzen sie insbesondere **Projektpräsentationen auf Messen oder Ausbildungsbörsen** sowie „**Kaltakquise“** (vgl. Abbildung 16), um mit Unternehmen in Kontakt zu treten: Über 70 Prozent der Berater geben an, diese Ansprechwege häufig oder sehr häufig zu nutzen, wobei fast die Hälfte der Befragten betont, Unternehmen bei der Erstansprache *sehr häufig* per Telefon, persönlich oder schriftlich zu kontaktieren, beispielweise über Rundbriefe mit Info-Flyern.

Fast zwei Drittel der befragten Berater geben zudem an, Unternehmen **auf Basis einer Mitgliederbefragung** oder einer Meldung in der Lehrstellenbörse ihrer entsprechenden Kammer anzusprechen. Daneben nutzen sie oftmals auch **Projektpräsentationen bei Netzwerkpartnern**, um mit Unternehmen in Kontakt zu treten.

Hervorzuheben ist, dass **Unternehmen oft auch von sich aus** die Berater kontaktieren. So gibt ein Drittel der Befragten an, dass sie häufig von Unternehmen selbst angesprochen werden, bei knapp einem Viertel passiert dies sogar sehr häufig. Die proaktive Kontaktaufnahme seitens der Unternehmen ist ein weiteres Indiz für eine relativ hohe Bekanntheit des Programms (vgl. Abschnitt 4.1.1).

Abbildung 16: Wege der Unternehmensansprache durch die Berater



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

Quelle: Onlinebefragung der Berater durch Ramboll Management Consulting April - Mai 2018.

Dabei bewerten die befragten Berater die direkte Ansprache der Unternehmen auf Basis einer Mitgliederbefragung oder einer Meldung in der Lehrstellenbörse als die effektivste Ansprechstrategie – 72 Prozent der Befragten geben an, dass dies ein effektiver (31 Prozent) bzw. sehr effektiver Weg (41 Prozent) ist, die Unternehmen für das Programm zu gewinnen. Als ähnlich effektiv werden jedoch auch Projektpräsentationen bei Netzwerkpartnern und „Kaltakquise“ (ohne vorherige Befragung bzw. Meldung in der Lehrstellenbörse) bewertet. Generell sei der direkte Kontakt mit der Zielgruppe die gewinnbringendste Strategie, so die Aussage in den meisten Sachberichten. Einzelgespräche mit den Betrieben würden dazu führen, dass sich die Betriebe kooperativer und motivierter zeigen und dass ein erster Schritt zu einer vertrauensvollen Beziehung gelegt ist.

Die Einschätzungen der Beratern zur Effektivität der Ansprechstrategien decken sich grundsätzlich mit den Aussagen der beratenen Unternehmen, die an der Befragung im Rahmen der Evaluation teilgenommen haben (vgl. Abbildung 17). Wie wichtig die direkte, persönliche Ansprache durch die Berater ist, wird durch die befragten Unternehmen bestätigt: Die große Mehrheit gibt an, persönlich von den Beratern angesprochen (59 Prozent) und / oder schriftlich von Beratern kontaktiert worden zu sein (36 Prozent). Dagegen sind diejenigen Unternehmen, die die Berater von sich aus kontaktieren, meist über Informationen von Netzwerkpartnern auf das Programm aufmerksam gemacht worden: Vergleichsweise häufig geben die Unternehmen an, über Kammern (27 Prozent) und / oder durch Jobcenter bzw. die Agentur für Arbeit (18 Prozent) informiert bzw. auf das Programm verwiesen worden zu sein.

Abbildung 17: Zugangswege der beratenen Unternehmen zu den Beratern

59%	Persönliche Ansprache / Telefonanruf der zuständigen Beraterin bzw. des zuständigen Beraters
36%	Schriftliche Information der zuständigen Beraterin bzw. des zuständigen Beraters
27%	Homepage / Informationsveranstaltung (o.Ä.) einer Kammer
18%	Information durch das Jobcenter bzw. die Agentur für Arbeit
5%	Projektvorstellungen auf Unternehmens-stammtischen, Innungsversammlungen o.Ä.
5%	Projektvorstellung bei einer Messe
4%	Hinweis eines Mitarbeiters / einer Mitarbeiterin des Unternehmens

n=266

Fragestellung: „Wie sind Sie erstmals auf die Unterstützungsmöglichkeit durch die Berater der Passgenauen Besetzung aufmerksam geworden?“

Anmerkung: Mehrfachantworten waren möglich.

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

Die hohe Bedeutung der persönlichen, direkten Ansprache wird durch die Aussagen der bisher nicht begünstigten Unternehmen bestätigt: So gibt fast die Hälfte der befragten Unternehmen auf die Frage, warum sie bisher nicht am Programm „Passgenaue Besetzung“ teilgenommen haben, an, dass sie von Beratern bislang noch nicht direkt angesprochen wurden. Auch hieraus lässt sich schließen, dass es durchaus noch weiteres Akquisitionspotenzial bei der primären Zielgruppe geben dürfte. Dieser Tatsache tragen die Berater bereits im betrachteten Zeitraum Rechnung: So zeigen die Monitoringdaten, dass es in den Jahren 2016 und 2017 erhöhte Anstrengungen zur Ansprache neuer Unternehmen gegeben hat. Nur ein Fünftel der befragten nicht beratenen Unternehmen gibt an, dass sie keinen Bedarf für das Beratungs- und Unterstützungsangebot der „Passgenauen Besetzung“ haben.

Bewertung

Zusammenfassend bewertet die Evaluation die Ansprechstrategien der Berater der „Passgenauen Besetzung“ als zielführend und effektiv, und zwar aus zwei Gründen: Einerseits nutzen Berater unterschiedliche Möglichkeiten der Ansprache – von Projektvorstellungen über Informationsmaterial bis hin zur „Kaltakquise“ – und erreichen damit sowohl proaktive Unternehmen, die sich selbst aktiv um Informationen bemühen (können), als auch jene Unternehmen, die es beispielsweise aufgrund fehlender personeller Ressourcen nicht schaffen, sich entsprechend zu informieren. Die Befragung der nicht beratenen Unternehmen offenbart gerade bei Letzteren noch weiteres Akquisitionspotenzial insbesondere durch aktive Ansprache.

4.1.2.2 Erreichte Jugendliche

Laut Monitoringdaten wurden zwischen 2015 und 2017 insgesamt rund 90.400 Jugendliche beraten. Dabei nehmen die Zahlen pro Jahr kontinuierlich zu – zwischen 2015 und 2017 um insgesamt 15 Prozent – und dies, obwohl laut einigen Sachberichten das Interesse der Jugendlichen an einer Ausbildung insbesondere aufgrund des Trends zur Akademisierung spürbar sinkt.

Den Monitoringdaten nach zu urteilen hat dabei die Anzahl und folglich auch der **Anteil der Jugendlichen mit Migrationshintergrund abgenommen**: Hatte 2015 noch knapp ein Viertel der angesprochenen Personen einen Migrationshintergrund, waren es 2017 nur noch 16 Prozent. Dieser Rückgang dürfte jedoch auch auf eine Umstellung der Erfassung zurückzuführen sein. So gab es im Jahr 2015 noch einen Teilnehmerfragebogen, mit welchem der individuelle Migrationshintergrund erfasst wurde. Ab 2016 wurden dann nur noch aggregierte Werte erfasst, der Teilnehmerfragebogen ist entfallen. Dies dürfte laut BAFA dazu geführt haben, dass der individuelle Migrationshintergrund nicht mehr bei jedem einzelnen Teilnehmenden erfragt wurde und seitdem folglich unterschätzt wird. Eine Abfrage des Anteils der Jugendlichen mit Migrationshintergrund an allen erreichten Jugendlichen im Rahmen der Onlinebefragung der Berater ergibt einen Durchschnittswert von rund 29 Prozent. Damit läge der Anteil über dem Durchschnittswert des Vorläuferprogramms „Passgenaue Vermittlung“ (25 Prozent, vgl. Vock & Balschun 2014).

Der Anteil **ausländischer Jugendlicher** an den beratenen Jugendlichen wird in den Monitoringdaten nicht erfasst; laut Angaben der Berater in der Befragung liegt er bei durchschnittlich 18 Prozent. Demnach läge der Anteil ausländischer Jugendlicher ungefähr auf dem Niveau des bundesdurchschnittlichen Anteils der ausländischen Bewerber an allen Bewerbern für das Ausbildungsjahr 2016/2017 (18 Prozent; vgl. Bundesagentur für Arbeit 2017a).

Weitere Merkmale der erreichten Jugendlichen bzw. jungen Menschen lassen sich aus den Ergebnissen der Onlinebefragung der Berater ableiten. Der Einschätzung der Berater nach sind 34 Prozent der erreichten Jugendlichen bzw. jungen Menschen **weiblich**. Damit werden leicht weniger Frauen durch die Berater erreicht, als dies im Vorgängerprogramm der Fall war (rund 40 Prozent, vgl. Vock & Balschun 2014). Der Anteil ist auch leicht geringer als unter allen Bewerberinnen und Bewerbern für Ausbildungsplätze – im Ausbildungsjahr 2016/17 betrug der Anteil der weiblichen Bewerberinnen an allen Bewerberinnen und Bewerbern rund 40 Prozent (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2017a). Jedoch bestehen deutliche Unterschiede in den Angaben zwischen unterschiedlichen Trägertypen. So geben die Berater an Kammern der Freien Berufe an, dass durchschnittlich 79 Prozent der von ihnen erreichten Jugendlichen bzw. jungen Menschen weiblich sind. Dagegen liegt der geschätzte Anteil bei Beratern der Handwerkskammern bei lediglich 28 Prozent. Damit spiegelt die Zielgruppenerreichung durch die Berater weitestgehend die geschlechterspezifische Berufswahl wider[6] und ist daher unter Berücksichtigung der erreichten, meist männerdominierten Branchen sogar eher positiv zu bewerten.

Die befragten Berater schätzen zudem, dass rund 21 Prozent der erreichten Jugendlichen **Benachteiligungsmerkmale** aufweisen, also mit individuellen Beeinträchtigungen oder sozialen Problemen zu kämpfen haben. Dieser Anteil habe nach Auffassung von fast der Hälfte der Befragten in den vergangenen Jahren zugenommen. Auffällig seien die vermehrt auftauchenden Herausforderungen bei sozialen oder Alltagskompetenzen wie Ausdauer, Belastbarkeit, Zuverlässigkeit und Einsatzbereitschaft, so die Aussagen in mehreren Sachberichten. Vereinzelt berichten die Berater auch von einer zunehmenden Anzahl Jugendlicher mit psychischen Problemen. Hinzu komme, dass der Anteil der leistungsschwachen und gering qualifizierten Schüler, die die Unterstützung der „Passgenauen Besetzung“ in Anspruch nehmen, steige.

Auch die Anzahl von **Studienabbrechern** sowie **Ausbildungsabbrechern** habe demnach zuletzt **zugenommen**. Insgesamt seien 20 Prozent der erreichten Jugendlichen Ausbildungsabbrecher, 13 Prozent Studienabbrecher.

[6] Siehe hierzu auch Boll, Bublitz & Hoffmann (2015) – Frauen belegen am häufigsten (zahn)medizinisch orientierte Ausbildungen und entscheiden sich damit insbesondere für jene Unternehmen, die von Beratern der Freien Berufe adressiert werden.

Bewertung

Zusammenfassend lässt sich die Erreichung der Jugendlichen durch die Berater als gut bewerten – es werden Jugendliche mit unterschiedlichem Hintergrund bzw. diversen Charakteristika angesprochen. Im Großen und Ganzen erreicht das Programm damit hinsichtlich der betrachteten Merkmale den Querschnitt der Bewerber auf Ausbildungsstellen. Zunehmend sind darunter allerdings auch benachteiligte Jugendliche und Ausbildungsabbrecher, was gleichzeitig die Berater vor größere Herausforderungen stellt, den Matching- und Rekrutierungsprozess für Unternehmen erfolgreich zu begleiten. Auf der anderen Seite scheint das Programm vermehrt Studienabbrecher zu erreichen. Dies zeigt auch, dass die Kooperationen mit den Hochschulen im Großen und Ganzen erfolgreich sind.

4.2 Inanspruchnahme der Beratungs- und Unterstützungsleistungen

Zentrale Ergebnisse zur Inanspruchnahme der Beratungs- und Unterstützungsleistungen

- Der Schwerpunkt in der Beratung und Unterstützung der **Unternehmen** ist die **Verbesserung des betrieblichen Bewerbungsprozesses** und die **Suche nach potenziellen Bewerbern.**
  - Die Berater gehen flexibel und individuell sowie regional durchaus mit unterschiedlichen Schwerpunkten auf Beratungsbedarfe der KMU ein. Sie decken dabei insgesamt ein weites Themenspektrum ab. Allerdings führt diese Flexibilität zu einer gewissen Uneinheitlichkeit in der Beratung.
  - Eine eher geringe Rolle spielen bislang Beratungsleistungen zur betrieblichen Integration und zur Willkommenskultur in den Unternehmen – sie werden von den Unternehmen auch nur wenig nachgefragt.
- In Bezug auf die **Jugendlichen** stehen die Beratung und **Information zu konkret geeigneten Ausbildungsberufen und zum dualen Ausbildungssystem sowie die allgemeine Berufsorientierung im Vordergrund**. Daneben werden sie häufig bei der **Zusammenstellung ihrer Bewerbungsunterlagen** unterstützt.

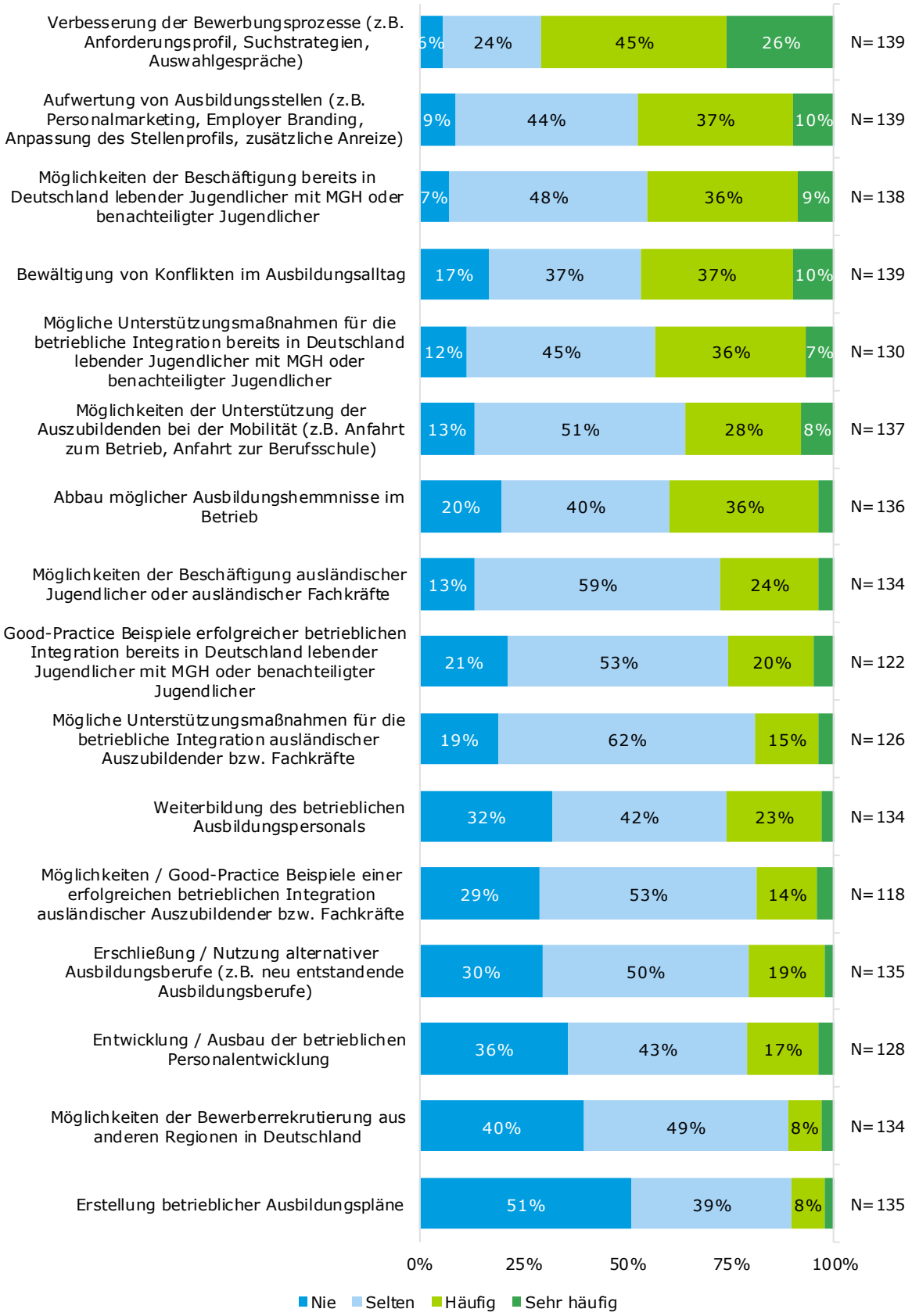
In den folgenden Abschnitten wird die Inanspruchnahme der Beratungs- und Unterstützungsleistungen durch Unternehmen und Jugendliche dargestellt.

4.2.1 Beratung und Unterstützung der Unternehmen

Die Ansprache, Beratung und Unterstützung von Unternehmen steht im Fokus des Programms und nimmt mit 43 Prozent den größten Anteil der Arbeitszeit der Berater ein (vgl. Abschnitt 3.2.3). Ferner wurde bereits weiter oben herausgearbeitet, dass insgesamt 39.333 KMU individuell zur Besetzung von Ausbildungsplätzen und 24.987 KMU zum Aufbau einer Willkommenskultur bzw. zur besseren Integration von ausländischen Auszubildenden und / oder Fachkräften oder bereits in Deutschland lebenden Jugendlichen mit Migrationshintergrund beraten wurden. Beide Zahlen sind im Betrachtungszeitraum rückläufig (vgl. Abschnitt 4.1.2.1).

In Abbildung 18 sind die möglichen Themen in der Beratung der Unternehmen mit der Einschätzung der Häufigkeit der Inanspruchnahme aus Sicht der Berater dargestellt.

Abbildung 18: Themen in der Beratung der Unternehmen durch Berater der „Passgenauen Besetzung“



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

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

Eine ähnliche Abfrage erfolgte bei den beratenen Unternehmen zu den tatsächlich in Anspruch genommenen Beratungsleistungen. Die Ergebnisse decken sich dabei in hohem Maße. Ergänzend wurden die Berater gefragt, inwieweit die einzelnen Beratungsthemen im Zeitraum von 2015 bis 2017 an Bedeutung gewonnen oder verloren haben. Besonders hervorzuheben sind in der Zusammenschau die folgenden Ergebnisse:

- Mit Abstand am häufigsten wird zur **Verbesserung des betrieblichen Bewerbungsprozesses** beraten. 71 Prozent der Berater beraten häufig oder sehr häufig hierzu, knapp 32 Prozent der beratenen Unternehmen haben Beratung zu diesem Thema in Anspruch genommen. Die Bedeutung dieses Themas hat dabei nach Einschätzung der befragten Berater zwischen 2015 und 2017 eher zugenommen.
- Mit Blick auf die weiteren abgefragten Themen ergibt sich ein differenziertes Bild der Nachfrage nach Beratungen. Es fällt auf, dass die Berater überwiegend keine oder eine seltene Inanspruchnahme der meisten abgefragten Themen in der Beratung angeben. Bei genauerer Analyse zeigt sich, dass die einzelnen Berater im Durchschnitt fünf der vorgegebenen Themen als „häufig“ oder „sehr häufig“ nachgefragt einschätzen. Insgesamt weist dies auf eine vergleichsweise hohe Heterogenität der Beratungsinhalte und damit auf ein bundesweit nicht ganz einheitliches Beratungsprofil hin. Damit – dies legen die Sachberichte nahe – **scheinen die Berater flexibel und individuell auf die (regionalen) Bedarfe der Unternehmen einzugehen und diese gezielt zu einzelnen Aspekten aus dem Spektrum möglicher Themen zu beraten**. Die angegebene Inanspruchnahme von Beratungen zu diesen Themen seitens der befragten Unternehmen bestätigt dieses Bild.
- Im Unterschied zur Einschätzung der Berater geben die befragten Unternehmen mit je über 30 Prozent außerdem an, dass sie zu **Möglichkeiten der Beschäftigung bereits in Deutschland lebender Jugendlicher mit Migrationshintergrund oder benachteiligter Jugendlicher bzw. zu Möglichkeiten der Beschäftigung ausländischer Jugendliche oder ausländischer Fachkräfte beraten wurden**. Im Abgleich mit der Einschätzung der Berater kann dies als Indiz dafür gewertet werden, dass Unternehmen, die Beratungen zu diesen Themen in Anspruch genommen haben, in der Befragung überrepräsentiert sind.
- Seit 2015 an Bedeutung gewonnen haben aus Sicht der Berater auch **Beratungen zur Aufwertung von Ausbildungsstellen** sowie zur **Konfliktbewältigung im Ausbildungsalltag**.

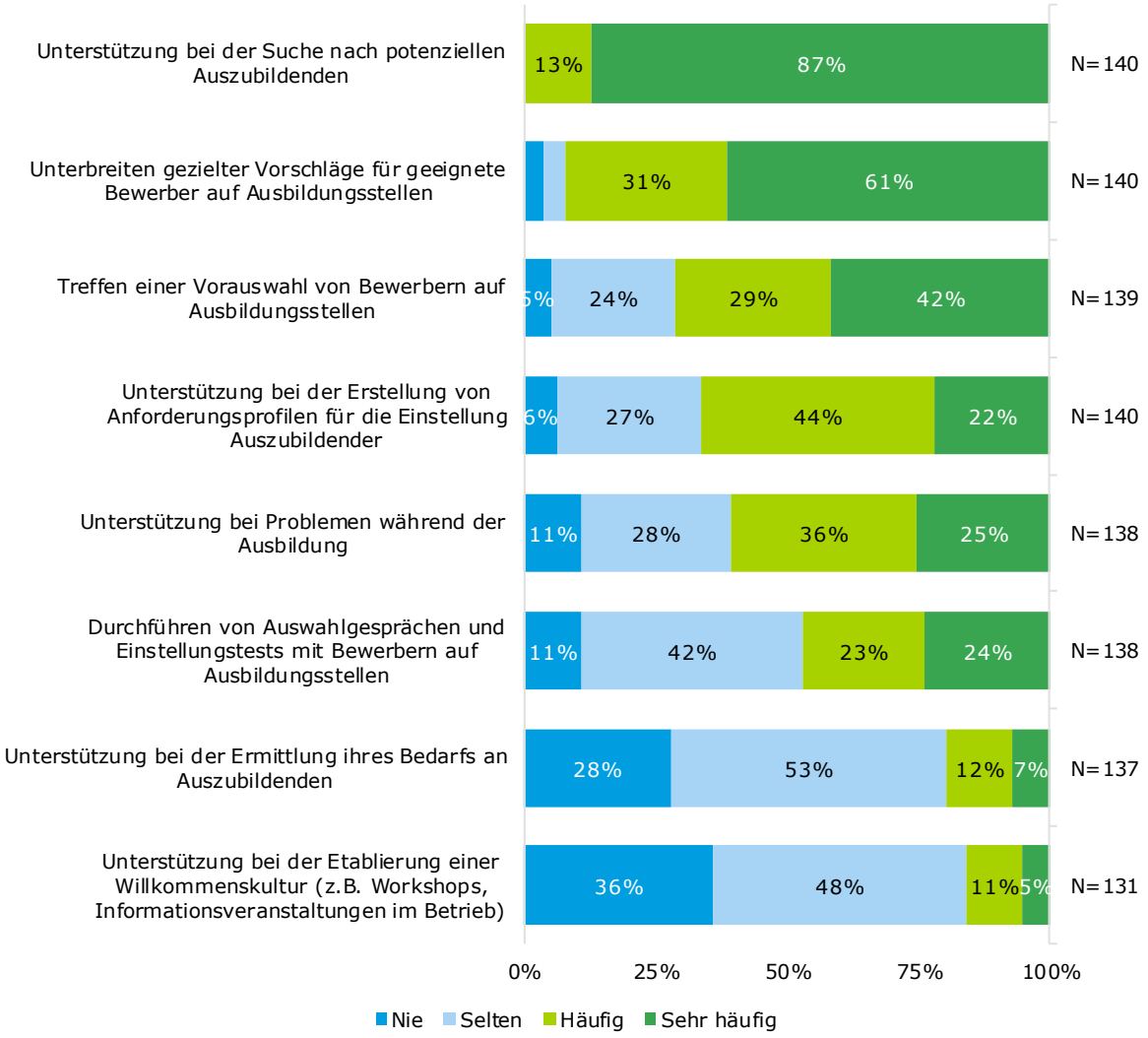
Neben den genannten Themen in der Beratung wurden nach Aussagen der Berater insbesondere folgende weitere Themen im Bereich der Auszubildenden- und Fachkräftegewinnung von den Unternehmen nachgefragt:

- Beteiligung an Bildungs- und Ausbildungsmessen; Internetaufritt und Social Media
- Durchführung der dualen Ausbildung und von Praktika
- Gewinnung von Studienabbrechern und Umschülern

Zusätzlich zur Beratung und Information der Unternehmen bieten die Berater **konkrete Unterstützungsmaßnahmen** an. In Abbildung 19 ist dargestellt, welche Bedeutung diese aus Sicht der befragten Berater im Arbeitsalltag jeweils haben. Eindeutig am häufigsten werden die Unternehmen demnach bei der Suche nach potenziellen Bewerbern unterstützt. Alle befragten Berater geben hierbei eine sehr häufige (87 Prozent) oder eine häufige Unterstützung (13 Prozent) an. Ebenfalls relativ häufig unterbreiten die Berater gezielte Vorschläge für geeignete Bewerber und treffen eine entsprechende Vorauswahl. Beide Unterstützungsarten haben zwischen 2015 und 2017 nach Angabe der Berater noch weiter an Bedeutung gewonnen. Auch die Unterstützung bei Problemen während der Ausbildung ist in der Bedeutung gestiegen. Diese Unterstützungsleistungen scheinen damit auch den **„Markenkern“ des Programms** darzustellen, der in der überwiegenden Anzahl der Beratungs- und Unterstützungsprozesse zur Geltung kommt.

Unterstützung bei der Etablierung einer Willkommenskultur in den Betrieben wird dagegen aus Sicht des überwiegenden Teils der Berater nur selten (48 Prozent der Befragten) oder sogar nie (36 Prozent) nachgefragt. Die Einschätzungen der befragten beratenen Unternehmen bestätigen diejenigen der Berater in hohem Maße – sowohl in der Reihenfolge, als auch in der Gewichtung.

Abbildung 19: Inanspruchnahme konkreter Unterstützung der Berater der „Passgenauen Besetzung“ durch die Unternehmen



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

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

Die Berater haben in offenen Antwortfeldern außerdem angegeben, dass sie die Unternehmen bei Formalitäten, wie z.B. bei der Antragsstellung für weiterführende Hilfen, beim Kontakt zu speziellen Ansprechpartnern und beim Schreiben sowie Schalten von Stellenanzeigen unterstützen.

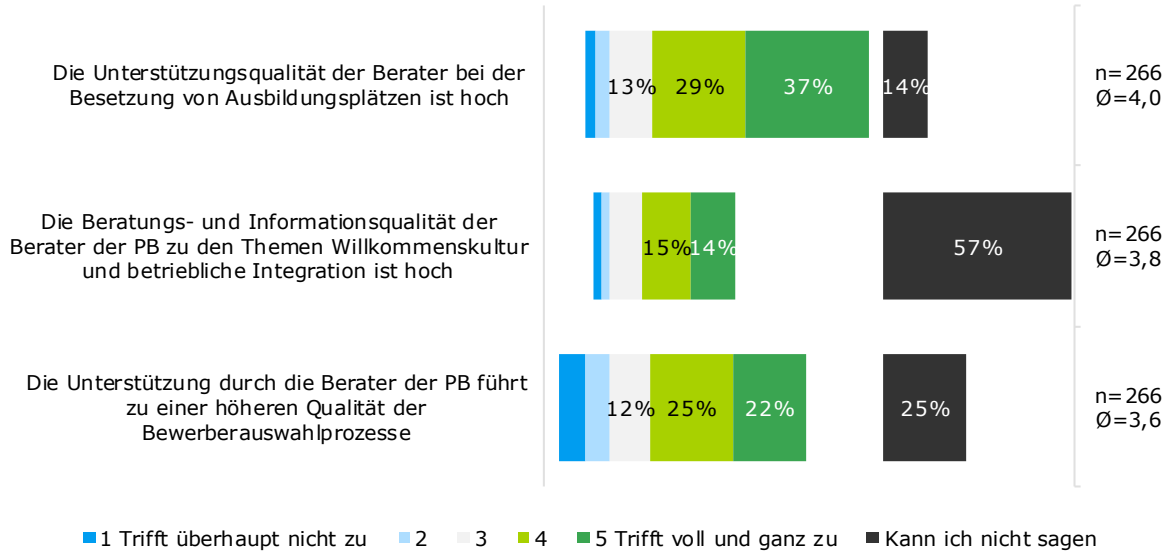
In der Befragung der Berater wurden zudem **wahrgenommene Unterschiede in der Inanspruchnahme der Beratung und der Unterstützung** nach Unternehmensgröße, Branche und Raumtyp abgefragt:

- Bei der Auswertung nach **Unternehmensgröße** wird deutlich, dass kleinere Unternehmen ohne eigene Personalabteilung insgesamt einen höheren Beratungs- und Unterstützungsbedarf haben, insb. zu formalen und finanziellen Angelegenheiten der Anstellung, der Rekrutierung, dem Ausbildungsmarketing und der Konfliktbewältigung. Bei größeren Unternehmen stehen dagegen eher Fördermöglichkeiten für (benachteiligte) Jugendliche, die Teilnahme an Messen sowie Kooperationen im Fokus.
- Von einigen Beratern werden Unterschiede zwischen den **Branchen** gesehen. In der Lebensmittelbranche, dem Gastgewerbe und im Baugewerbe ist demnach z.B. der Beratungsbedarf zu leistungsschwächeren Auszubildenden und zur allgemeinen Bewerberfindung größer als bei „beliebten“ Ausbildungsberufen, die geringere Nachwuchsprobleme aufweisen.

- Höherer Beratungs- und Unterstützungsbedarf wird außerdem im **ländlichen Raum** und bei Unternehmen, die **wenig Erfahrung in der Durchführung von Ausbildungen** haben, gesehen.

Die beratenen Unternehmen wurden schließlich nach der wahrgenommenen **Beratungs- und Unterstützungsqualität** durch die Berater der „Passgenauen Besetzung“ befragt. Dabei wird deutlich, dass diese vor allem bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen, aber auch bei den Themen Willkommenskultur und betrieblicher Integration als hoch eingeschätzt wird. Der hohe Anteil fehlender Angaben bei der Bewertung der Beratungs- und Informationsqualität zu den Themen Willkommenskultur und betriebliche Integration ist auf die geringe Inanspruchnahme dieses Beratungsthemas zurückzuführen (vgl. auch Abbildung 18). Weiter geben die Unternehmen überwiegend an, dass die Unterstützung durch die Berater zu einer höheren Qualität der Bewerberauswahlprozesse führt. Abbildung 20 fasst die Ergebnisse zusammen.

Abbildung 20: Bewertung der Beratung und Unterstützung durch die Berater der „Passgenauen Besetzung“



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

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

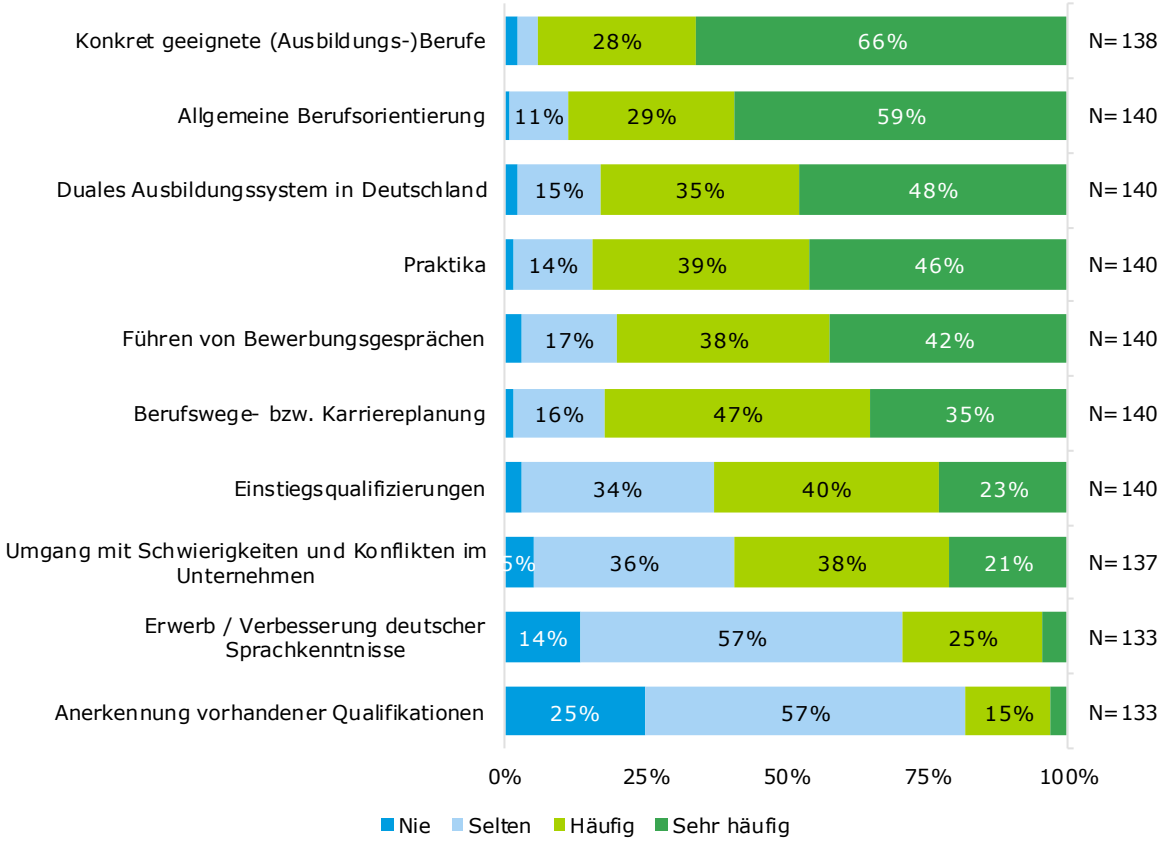
4.2.2 Aktivitäten mit Jugendlichen

Die Beratung und Unterstützung von Jugendlichen macht mit durchschnittlich 35 Prozent (vgl. Abschnitt 3.2.3) zwar einen kleineren Anteil der Arbeit der Berater aus. Sie ist jedoch von hoher Relevanz für eine erfolgreiche und passgenaue Besetzung bzw. eine nachhaltige Aufnahme einer Ausbildung.

Bis Ende 2017 wurden 90.422 individuelle Erstberatungen und 63.332 Bewerbungsgespräche mit Jugendlichen bzw. jungen Erwachsenen durchgeführt. Während die jährliche Anzahl der Erstberatungen zwischen 2015 und 2017 kontinuierlich um insgesamt rund 15 Prozent zunahm (vgl. auch Abschnitt 4.1.2.2), verringerte sich die jährliche Zahl der Bewerbungsgespräche im gleichen Zeitraum deutlich um rund 37 Prozent. Ein Grund für diese Entwicklung dürfte in der zunehmenden Schwierigkeit liegen, geeignete Bewerber für offene Ausbildungsplätze zu finden.

In Abbildung 21 ist die Bedeutung verschiedener Themen in der **Beratung der Jugendlichen** aus der Perspektive der Berater der „Passgenauen Besetzung“ aufgeführt.

Abbildung 21: Themen in der Beratung von Jugendlichen durch Berater der „Passgenauen Besetzung“



Fragestellung: „Wie häufig beraten Sie Jugendliche zu folgenden Themen?“

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

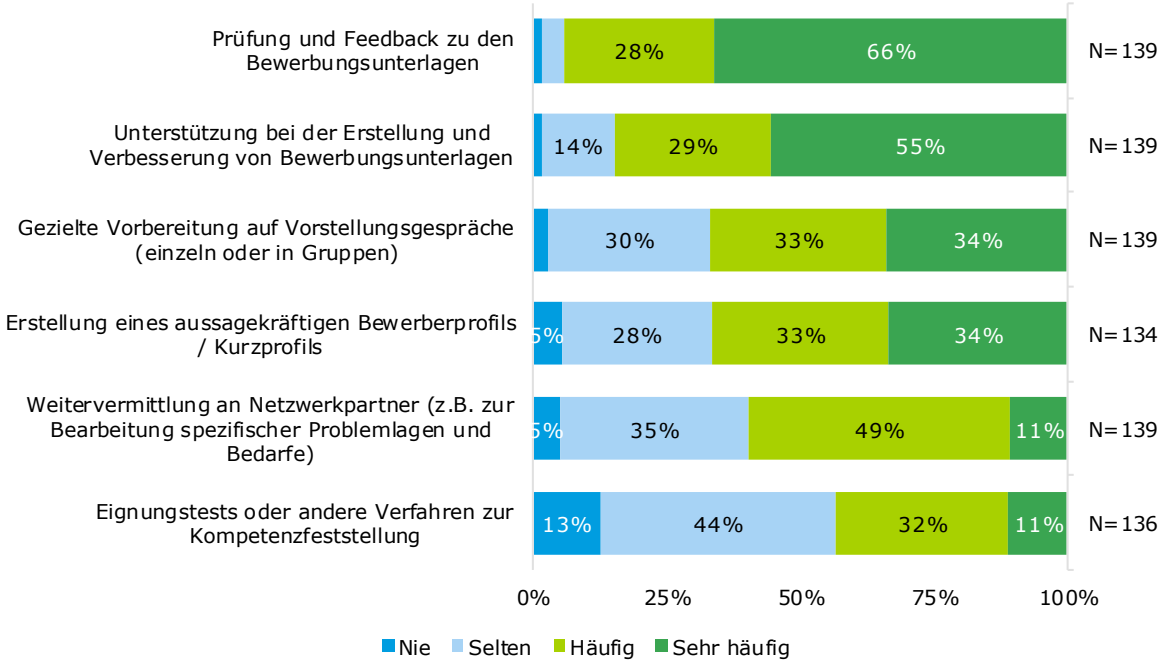
Hauptsächlich werden die Jugendlichen zu **konkret geeigneten Ausbildungsberufen** beraten. 94 Prozent der Berater führen Beratungen hierzu häufig oder sehr häufig durch. Auf Platz zwei und drei folgen mit **allgemeiner Berufsorientierung und Beratung zum dualen Ausbildungssystem in Deutschland** sehr grundlegende Beratungsthemen, für die es einen hohen Bedarf zu geben scheint.

Ebenfalls häufig genannt werden **Beratungen zu Praktika, dem Führen von Bewerbungsgesprächen und zur Karriereplanung**. Eine geringere Bedeutung in der Beratung haben dagegen die Themen Einstiegsqualifizierung, Umgang mit Schwierigkeiten und Konflikten im Unternehmen sowie Erwerb / Verbesserung deutscher Sprachkenntnisse und Anerkennung von Qualifikationen. Beratungen zum Erwerb oder der Verbesserung der deutschen Sprache und zur Anerkennung von vorhandenen Qualifikationen werden von den Beratern weniger durchgeführt. Über 70 Prozent geben an, Jugendliche zu diesen Themen „nie“ oder „selten“ zu beraten.

Von den abgebildeten Themen haben dabei aus Sicht der Berater die Beratung zu konkret geeigneten (Ausbildungs-)Berufen, die allgemeine Berufsorientierung sowie der Umgang mit Schwierigkeiten und Konflikten im Unternehmen zwischen 2015 und 2017 an Bedeutung gewonnen.

Hinsichtlich **konkreter Unterstützung** werden Jugendliche primär durch **Prüfung und Feedback zu ihren Bewerbungsunterlagen** sowie bei der **Erstellung und Verbesserung von Bewertungsunterlagen** unterstützt. Eignungstestes und andere Verfahren zur Kompetenzfeststellung finden in Relation weniger häufig statt (vgl. Abbildung 22).

Abbildung 22: Konkrete Unterstützung von Jugendlichen durch Berater der „Passgenauen Besetzung“



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

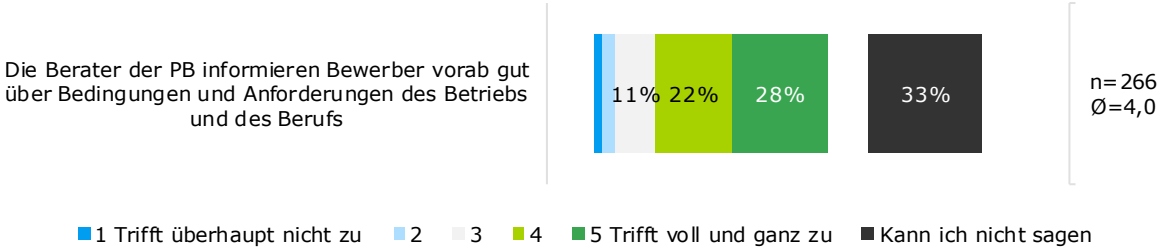
Quelle: Onlinebefragung der Berater durch Ramboll Management Consulting März - April 2018.

Neben den bereits genannten Themen spielen auch folgende Themen eine Rolle in der Beratung und Unterstützung von Jugendlichen. Diese wurden von den Beratern in offenen Antwortfeldern angeführt:

- Beratungen zu Maßnahmen der Arbeitsagentur
- Ausbau der persönlichen Kompetenzen und Coaching (z.B. Verhalten, Auftreten, Selbstbewusstsein, Stärkenanalyse)
- Begleitung zu Bewerbungsgesprächen
- Wege zum Schulabschluss
- Beratung zu Jugendfreiwilligendiensten

Insgesamt wird damit eine **relativ weitgehende Unterstützung der sekundären Zielgruppe der Jugendlichen** deutlich. Auf der anderen Seite werden die Bewerber von den Unternehmen, die dies beurteilen können, als überwiegend gut über die Bedingungen und Anforderungen des Betriebs und des Berufs informiert wahrgenommen (vgl. Abbildung 23). Der vergleichsweise hohe Anteil an Unternehmen, die hierzu nichts sagen können, ist überwiegend darauf zurückzuführen, dass diese (bislang) noch keine Ausbildungsplätze mit Hilfe der Berater besetzt haben.

Abbildung 23: Bewertung der Unternehmen über die erhaltene Information der Bewerber



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

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

4.3 Erreichen der Ergebnis- und Wirkungsziele

Zentrale Ergebnisse zur Erreichung der Ergebnis- und Wirkungsziele

- Mehr als ein Drittel der befragten KMU beschäftigt sich aufgrund der Beratung intensiver mit dem Thema **Fachkräftesicherung**; eine Sensibilisierung für die Möglichkeit der Beschäftigung bzw. Ausbildung ausländischer Jugendlicher, bereits in Deutschland lebender Jugendlicher oder benachteiligter Jugendlicher findet dagegen weniger statt.
- Ein großer Teil der beratenen und unterstützten KMU, die sich an der Befragung beteiligten, spürt eine deutliche Entlastung in Form von **Kosten- und Zeitersparnissen**. Diese Entlastung entsteht vor allem durch die Vorauswahl durch die Berater und die intensive Vorbereitung der Bewerber auf Bewerbungsverfahren.
- Zwar berichten die beratenen und unterstützten KMU häufig von **Qualitätssteigerungen in ihren Auswahlprozessen**; dieselben Qualitätssteigerungen finden sich allerdings auch in der Gruppe der nicht beratenen KMU. Multivariate Analysen zeigen, dass der subjektiv wahrgenommene Fachkräftemangel die KMU unabhängig von der „Passgenauen Besetzung“ dazu bringt, ihre Auswahlprozesse zu verbessern.
- Die Zielwerte für **Vermittlungen** werden leicht übertroffen: Im Jahr 2016 wurden pro Berater 36 und im Jahr 2017 39 Vermittlungen in Ausbildung oder Einstiegsqualifizierung realisiert. In multivariaten Analysen und Matchinganalysen zeigt sich zudem, dass beratene KMU im Durchschnitt einen signifikant größeren Anteil ihrer Ausbildungsplätze besetzen können als nicht beratene Unternehmen. Allerdings liegt dieser Effekt lediglich im einstelligen bzw. niedrigen zweistelligen Prozentpunktebereich. Sehr viele beratene und unterstützte KMU sehen einen Beitrag des Programms dazu, dass sie ihre Stellen überhaupt besetzen konnten; viele auch dazu, dass sie ihre Stellen passgenauer besetzen konnten.
- 56 Prozent der KMU mit erfolgreicher Besetzung haben ihre Stellen mit Personen besetzt, die sie ohne das Programm „Passgenaue Besetzung“ nicht berücksichtigt hätten. **Damit werden durch das Programm Jugendliche erfolgreich vermittelt, die auf dem regulären (Ausbildungs-)Stellenmarkt nicht so leicht (Ausbildungs-)Stellen bei den beratenen und unterstützten KMU bekommen.** Erfolgsfaktor hierfür sind konkrete, passgenaue Vorschläge und eine gute Vorbereitung der Bewerber. Das Programm weist zudem moderate Effekte auf den Erhalt bzw. die Wiederherstellung der Ausbildungsbereitschaft und damit auf die **Erhöhung des Ausbildungsplatzangebots der KMU** auf.
- Nur bei einem kleinen Teil von 18 Prozent aller beratenen und unterstützten KMU hat sich generell die **Bereitschaft zur Einstellung von europäischen Auszubildenden, ausländischen Fachkräften oder bereits in Deutschland lebenden Migranten** erhöht. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass nur etwa die Hälfte der KMU überhaupt dazu beraten wurden. Innerhalb dieser Gruppe liegt der Wert bei 34 Prozent.
- Die **Abbruch- / Auflösungsquoten** der im Rahmen des Programms in Ausbildung oder Einstiegsqualifizierung vermittelten Jugendlichen sind **nicht geringer als bei der Gesamtheit aller Ausbildungsverhältnisse bzw. Einstiegsqualifizierungen**. Vor dem Hintergrund des Befundes, dass KMU durch das Programm Stellen mit Personen besetzen, die sie ohne das Programm nicht berücksichtigt hätten, ist dies durchaus als moderater Erfolg zu werten. Gleichzeitig sollte für ein Programm mit dem Titel „*Passgenaue* Besetzung“ der Anspruch bestehen, die Abbruchquoten noch weiter zu senken. Bereits jetzt tragen Berater dazu bei, dass selbst bei Abbrüchen sowohl die KMU bei der Nachbesetzung als auch die Jugendlichen beim Ausbildungsbetriebswechsel sowie ggf. beim Ausbildungsberufswechsel begleitet werden.

Ein abschließendes Urteil über den Effekt des Programms auf die Verringerung der Abbruch- / Auflösungsquoten Auszubildender lässt auf der vorliegenden Datenbasis jedoch nicht fällen.

- Insgesamt sehen viele KMU einen **Beitrag des Programms zur Fachkräftesicherung sowie zum Erhalt ihrer Wettbewerbsfähigkeit**.

In diesem Kapitel sollen die zentralen Zielstellungen auf Ergebnisebene und die vermuteten Wirkungen der Förderung von Beratern im Rahmen des Programms „Passgenaue Besetzung“ bewertet werden. Einen ersten Überblick hierzu bieten Selbsteinschätzungen der Berater bezüglich der Ergebnisse und Wirkungen, die sich bei den von ihnen beratenen und unterstützten KMU aufgrund der Inanspruchnahme ihrer Angebote eingestellt haben. Diese sind in Abbildung 24 zusammengefasst und ergeben das folgende Bild.

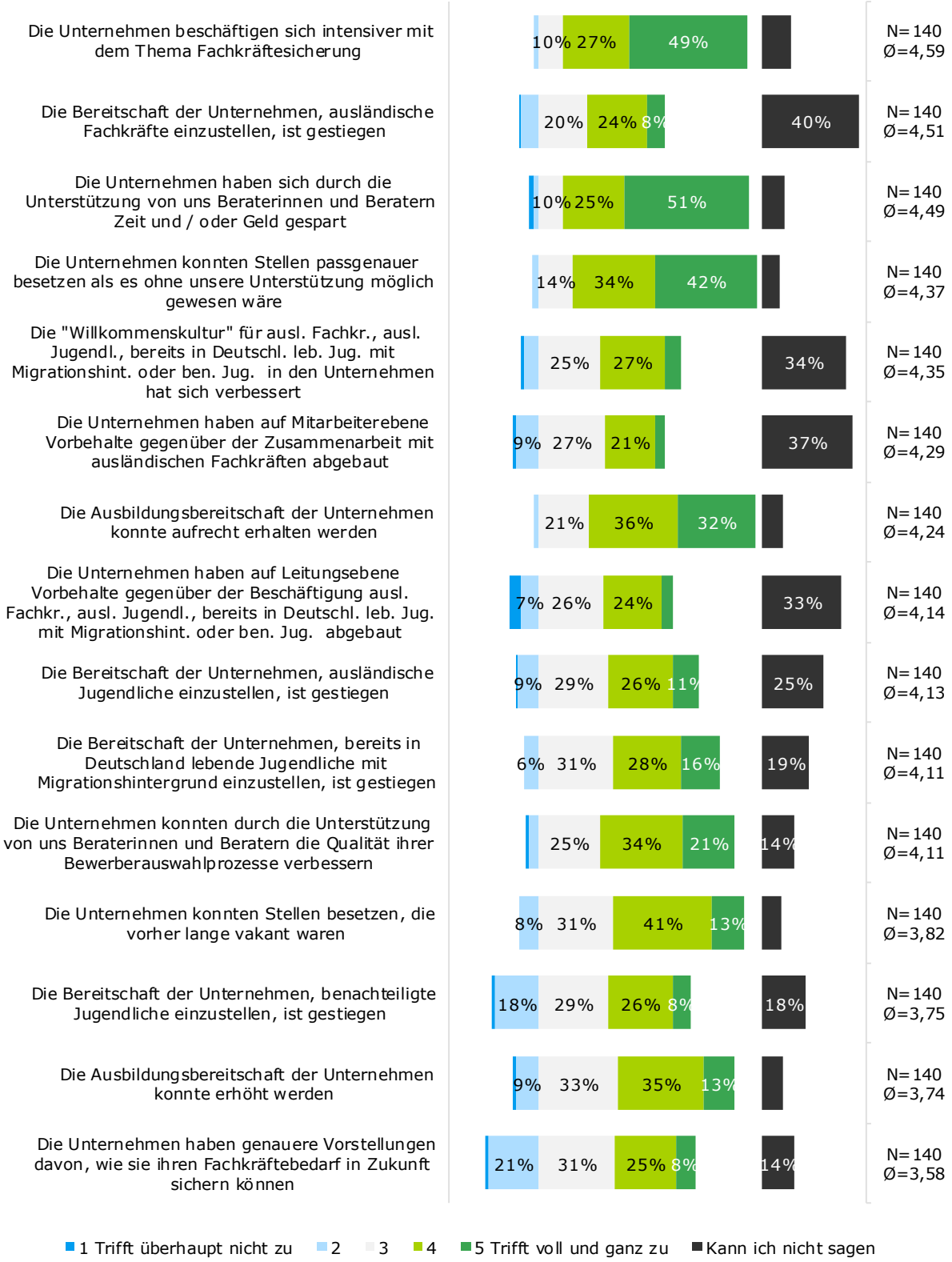
Der weit überwiegende Teil der Berater der „Passgenauen Besetzung“ hat den Eindruck, dass sich die KMU durch ihre Arbeit intensiver mit dem Thema Fachkräftesicherung auseinandersetzen; dies deutet auf einen bedeutsamen **Sensibilisierungseffekt** des Programms hin. Zudem betont der überwiegende Teil der Berater, dass sich KMU durch die Unterstützung „Zeit und Geld gespart“ hätten und dass es in diesem Sinne zu einer **Entlastung der KMU** kommt. Ebenfalls von einem Großteil der Berater bejaht wird die Aussage, dass Stellen **„passgenauer“ besetzt** werden können, als es ohne die Unterstützung erfolgt wäre. Nicht zuletzt konstatieren Berater, dass **die Ausbildungsbereitschaft der KMU durch die Unterstützung erhalten** werden konnte. Daneben sehen die Berater, die zu diesen Themen beraten[7] auch durchaus Beiträge

- zur Steigerung der Bereitschaft der KMU, ausländische Fachkräfte einzustellen,
- zur Verbesserung der Willkommenskultur und
- zum Abbau von Vorbehalten auf Mitarbeiterebene.

Vergleichsweise weniger positiv wird dagegen der Beitrag des Programms **zur Fachkräftesicherung sowie zur Erhöhung der Ausbildungsbereitschaft der KMU** eingeschätzt. Ähnliches gilt für die Erhöhung der Bereitschaft der KMU, benachteiligte Jugendliche, Jugendliche mit Migrationshintergrund oder ausländische Jugendliche einzustellen.

[7] Durchschnittlich kann mehr als ein Drittel hierzu keine Aussage treffen. Dies deutet auf eine geringe Relevanz des Themas im Beratungsalltag hin.

Abbildung 24: Wirksamkeit der Beratung und Unterstützung aus Sicht der Berater



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“ berechnet.

Quelle: Onlinebefragung der Berater durch Ramboll Management Consulting April - Mai 2018.

Nach diesem ersten Überblick auf Basis der Selbsteinschätzung der Berater 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 und unterstützten KMU sowie der Berater 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 beratenen und unterstützten KMU auf das Programm „Passgenaue Besetzung“ zurückzuführen sind. Dazu werden einerseits **multivariate Regressionsanalysen nach der Kleinstquadratemethode** 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 / unterstützten und nicht-beratenen / nicht-unterstützten Unternehmen unter Nutzung der genannten Variablen zunächst die Wahrscheinlichkeit berechnet, dass sie Beratung und / oder Unterstützung durch die Berater der „Passgenauen Besetzung“ in Anspruch nehmen. Auf Basis dieser Wahrscheinlichkeiten werden dann möglichst ähnliche (‚Nearest Neighbour‘) Paare gebildet, welche 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.

Zusammengenommen gewährleisten diese drei Betrachtungswinkel eine hohe Validität der festgestellten Ergebnisse und damit letztendlich der Aussagen zum Grad der Wirksamkeit des Programms.

Das Kapitel ist in vier Wirkungsbereiche aufgeteilt:

- In **Abschnitt 4.3.1** wird der Beitrag des Programms zur Sensibilisierung der beratenen und unterstützten KMU für das Thema Fachkräftesicherung und die Sensibilisierung für die Beschäftigung neuer Personengruppen analysiert.
- In **Abschnitt 4.3.2** werden die Beiträge im Hinblick auf die passgenaue Besetzung von Ausbildungsplätzen beschrieben. Dabei werden Entlastungseffekte, mögliche Verbesserungen der Akquisitions- und Auswahlprozesse, Effekte auf die Besetzung von Ausbildungsplätzen, Effekte auf die Ausbildungsbereitschaft der KMU und nicht zuletzt Effekte auf Ausbildungsabbrüche analysiert.
- **Abschnitt 4.3.3** widmet sich dann möglichen Beiträgen des Programms auf die Öffnung der KMU für neue Bewerbergruppen und auf die Verbesserung der Willkommenskultur.
- **Abschnitt 4.3.4** analysiert unter Einbeziehung der Befunde der vorherigen Abschnitte den Beitrag des Programms zur Fachkräftesicherung und zur Anpassung an den Wandel.

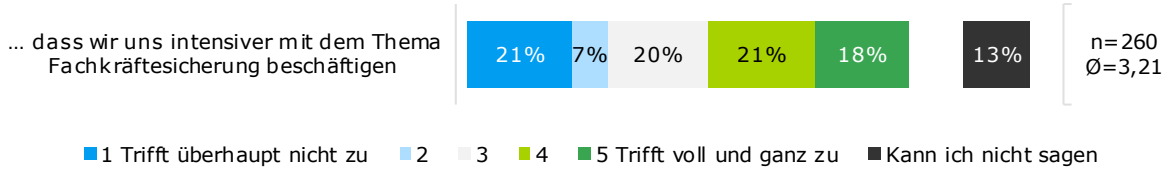
4.3.1 Beitrag zur Sensibilisierung der beratenen und unterstützten KMU

Eine erste vermutete Wirkung des Programms „Passgenaue Besetzung“ liegt in der Sensibilisierung der beratenen und unterstützten KMU für die Sicherung des eigenen Fachkräftebedarfs sowie für die verstärkte Auseinandersetzung mit der Beschäftigung spezifischer Zielgruppen zu diesem Zweck.

Im Hinblick auf die **Sensibilisierung der KMU für das Thema Fachkräftesicherung** ergibt sich ein gemischtes Bild. Während rund 40 Prozent spürbare Beiträge des Programms hierzu sehen, sieht mehr als ein Fünftel keinerlei diesbezügliche Beiträge (vgl. Abbildung 25). Damit fällt die Einschätzung der befragten KMU zu dieser Frage etwas weniger deutlich aus als bei den befragten Beratern: Diese sehen in der Sensibilisierung der KMU für das Thema Fachkräftesicherung einen der zentralen Effekte ihrer Arbeit. Die Werte sind vor dem Hintergrund des vielerorts bereits virulenten Fachkräftemangels und der Tatsache zu sehen, dass immer mehr KMU sich ohnehin verstärkt mit der Thematik der Fachkräftesicherung auseinandersetzen müssen. Auf dieser Basis ist davon auszugehen, dass viele KMU ohnehin für das Thema sensibilisiert sind und gerade aus diesem Grund auf die Beratung und Unterstützung aus dem Programm „Passgenaue Besetzung“ zurückgreifen.

Abbildung 25: Sensibilisierung der KMU für das Thema Fachkräftesicherung

Die Beratung / Unterstützung durch die Berater hat dazu beigetragen, …



Fragestellung: „Wozu hat die Beratung und / oder Unterstützung durch den Berater 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 April - Mai 2018.

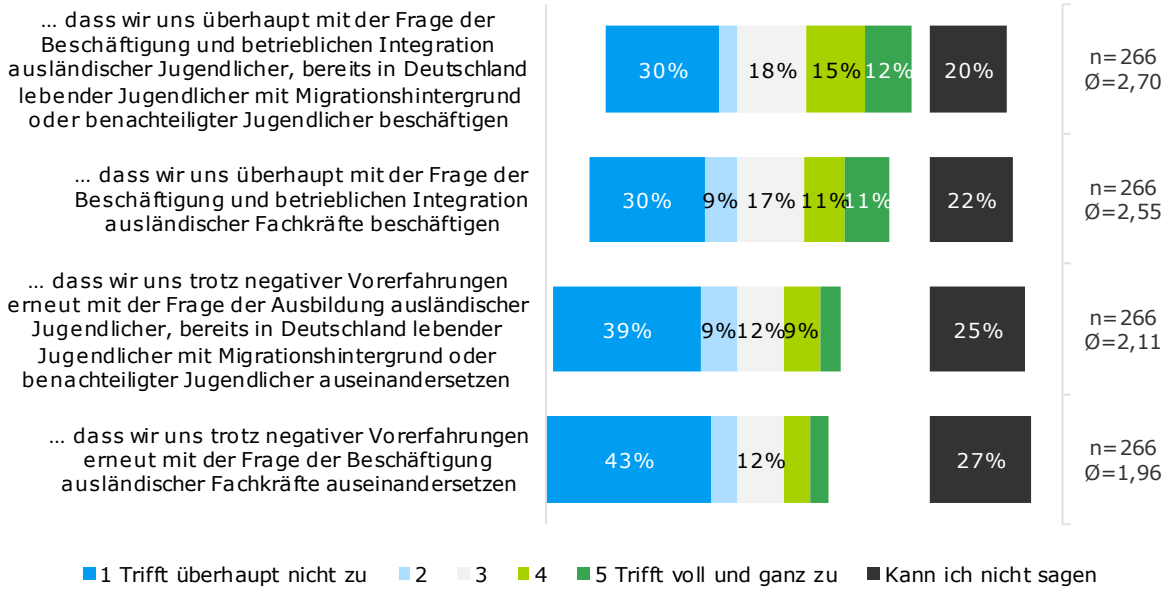
Sensibilisierungseffekte für die Beschäftigung mit spezifischen Zielgruppen sind nur bei einem vergleichsweise kleinen Teil der befragten beratenen und unterstützten KMU zu beobachten (vgl. Abbildung 26): Weniger als ein Drittel von ihnen stimmt der Aussage voll und ganz oder eher zu, dass die Beratung bzw. Unterstützung durch die Berater der „Passgenenauen Besetzung“ einen Beitrag dazu geleistet hat, dass sie sich überhaupt mit der Beschäftigung und betrieblichen Integration ausländischer Jugendlicher, bereits in Deutschland lebender Jugendlicher mit Migrationshintergrund oder benachteiligter Jugendlicher auseinandersetzen. Mit Blick auf ausländische Fachkräfte äußert sich ebenfalls weniger als ein Drittel der befragten beratenen und unterstützen KMU entsprechend.

Eine mögliche Erklärung für den vergleichsweise geringen beobachteten Sensibilisierungseffekt infolge der Beratung und Unterstützung durch die Berater der „Passgenauen Besetzung“ könnte sein, dass viele KMU, die ihre Angebote in Anspruch nehmen, bereits zuvor für die Beschäftigung mit den genannten spezifischen Zielgruppen sensibilisiert sind und diese ggf. auch bereits eingestellt haben. Vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels, der KMU dazu zwingt, bei der Rekrutierung von Auszubildenden und Fachkräften auch neue Wege zu beschreiten, erscheint diese Erklärung durchaus für einen Teil der befragten KMU plausibel. Eine andere mögliche Erklärung könnte in der Tatsache liegen, dass im Zuge der Beratung und Unterstützung durch die „Passgenaue Besetzung“ eine Auseinandersetzung mit den abgefragten Zielgruppen schlichtweg (noch) nicht erforderlich war, weil (noch) andere Bewerberpotenziale erfolgreich genutzt werden konnten (z.B. Studienabbrecher). Auch diese Erklärung könnte auf einen Teil der befragten KMU zutreffen. Auf Grundlage der im Rahmen der Onlinebefragung der beratenen und

unterstützten KMU erhobenen Daten können die beiden Hypothesen weder bestätigt noch verworfen werden. Auch ist es auf dieser Basis nicht möglich, ihre relative Bedeutung für den dargestellten Befund zu ermitteln.

Abbildung 26: Sensibilisierung der KMU für die Auseinandersetzung mit der Beschäftigung spezifischer Zielgruppen

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



Fragestellung: „Was hat Ihnen die Beratung und / oder Unterstützung durch den Berater der Passgenauen Besetzung gebracht? Inwiefern treffen die folgenden Aussagen ihrer Meinung nach auf den Nutzen der Beratung und Unterstützung zu?“

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

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

Ein kleiner Teil der befragten KMU (15 bzw. 12 Prozent) gibt darüber hinaus an, dass die Beratung bzw. Unterstützung durch die Berater der „Passgenauen Besetzung“ einen großen Beitrag dazu geleistet hat, dass man sich **trotz negativer Vorerfahrungen erneut mit der Frage der Beschäftigung der abgefragten spezifischen Zielgruppen auseinandersetzt**. Einschätzungen aus den Sachberichten der Berater zeigen Fälle, in denen es ihnen gelang, solchen negativen Vorerfahrungen entgegenzuwirken. Sie verdeutlichen auch, wie das (erneute) „Aufschließen“ von KMU gelingen kann: Durch gute Bewerbervorauswahl, durch offene Ansprache von Vorbehalten und Erwartungen sowie durch die Verknüpfung von Informationsvermittlung mit Verweisen auf konkrete Unterstützungsangebote.

„Im zweiten Berichtshalbjahr sollte verstärkt Wert gelegt werden auf die Beratung der Betriebe, einen Jugendlichen mit Migrationshintergrund oder einen Flüchtling auszubilden. Hierzu müssen bestehende Vorurteile und Bedenken abgebaut, aber auch Verständnis geweckt und auf Unterstützungsmöglichkeiten hingewiesen werden.“

Sachbericht der Berater

„Die Bedenken und Vorbehalte der Unternehmen gegenüber Bewerbern mit Migrationshintergrund konnten meist dadurch abgebaut werden, indem die Passgenaue Besetzerin den Unternehmen ihr gut geeignete Bewerber empfahl […]. Zwar haben viele Unternehmen bereits weniger gute Erfahrungen mit Bewerbern mit Migrationshintergrund gemacht und häufig ist hier sehr oft die sprachliche Kompetenz nicht ausreichend, dennoch verlassen sich die Unternehmen zunehmend auf die Erfahrungen und Einschätzung der Passgenauen Besetzerin bei der Bewerbervorauswahl.“

Sachbericht der Berater

Bewertung

Insgesamt kommt die Evaluation zu der Einschätzung, dass das Programm bei rund 40 Prozent der beratenen und unterstützten KMU zu einer Sensibilisierung für das Thema Fachkräftesicherung und bei rund einem Viertel zu einer Sensibilisierung für die Auseinandersetzung mit der Beschäftigung spezifischer Zielgruppen zur Sicherung des eigenen Fachkräftebedarfs beiträgt. Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass sich eine nicht unerhebliche Zahl der KMU aufgrund des vielfach bereits virulenten Fachkräftemangels auch ohne die Beratung und Unterstützung im Rahmen der „Passgenauen Besetzung“ bereits mit diesem Thema auseinandergesetzt haben dürfte bzw. die abgefragten Zielgruppen vor diesem Hintergrund ohnehin bereits beschäftigt, sind dies durchaus beachtliche Werte. Positiv zu werten ist ferner, dass die Berater es auch immer wieder schaffen, dass sich KMU trotz negativer Vorerfahrungen erneut mit der Frage der Beschäftigung der abgefragten spezifischen Zielgruppen auseinandersetzen.

4.3.2 Beiträge im Hinblick auf die passgenaue Besetzung von Ausbildungsplätzen

Im Folgenden werden nun die Beiträge im Hinblick auf die passgenaue Besetzung von Ausbildungsplätzen betrachtet. Dabei wird in **Abschnitt 4.3.2.1** zunächst auf die Entlastung der beratenen und unterstützten KMU bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen eingegangen. Anschließend beschreibt **Abschnitt 4.3.2.2** inwiefern sich die Akquisitions- und Auswahlprozesse der KMU durch die Beratung und Unterstützung aus dem Programm verbessern. **Abschnitt 4.3.2.3** beschreibt, inwiefern durch das Programm tatsächlich Ausbildungsplätze passgenaue besetzt werden konnten, inwiefern das Programm einen Beitrag zur besseren Besetzung von Ausbildungsplätzen leistet und in welchen Berufsfeldern hauptsächlich Ausbildungsplätze besetzt werden. In **Abschnitt 4.3.2.4** wird dann der Frage nachgegangen, ob das Programm auch zu einer Erhöhung der Ausbildungsbereitschaft von KMU beiträgt. Schließlich geht **Abschnitt 4.3.2.5** darauf ein, inwiefern durch die passgenaue Besetzung von Ausbildungsplätzen auch Ausbildungsabbrüche effektiv verhindert werden können.

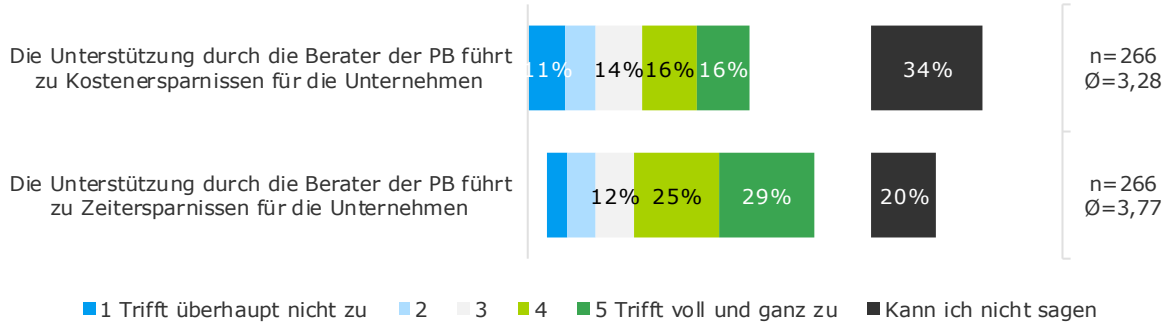
4.3.2.1 Entlastung der beratenen und unterstützten KMU

Eine vermutete Wirkung des Programms „Passgenaue Besetzung“ ist, dass die Unterstützung der Berater bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen bei den unterstützten KMU Kosten- und / oder Zeitersparnisse zur Folge hat.

Die Ergebnisse der Onlinebefragung der beratenen und unterstützten KMU bestätigen diese Vermutung. Besonders deutlich fallen sie in Hinblick auf Zeitersparnisse infolge der Unterstützung der Berater aus: Unter den Befragten, die eine Einschätzung hierzu treffen können, stimmt jeweils eine deutliche Mehrheit den vorgelegten Aussagen zu Kosten- bzw. Zeitersparnissen zu.

Dies deckt sich mit der Einschätzung der Berater, dass sie einen deutlichen Beitrag zur Entlastung der KMU leisten.

Abbildung 27: Kosten- und Zeitersparnis bei den KMU durch die Unterstützung der Berater bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen



Fragestellung: „Inwiefern treffen die folgenden Aussagen Ihrer Meinung nach auf die Berater der Passgenauen Besetzung bzw. ihre Beratungs- und Unterstützungsangebote zu? Bitte antworten Sie auf einer Skala von 1 – Trifft überhaupt nicht zu bis 5 – Trifft voll und ganz zu“

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

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

In den Sachberichten der Berater der „Passgenauen Besetzung“ finden sich ebenfalls Ausführungen, die die Bedeutung der Entlastung der KMU für erfolgreiche Vermittlungen unterstreichen. Zudem werden Beispiele genannt, wie eine solche Entlastung in der Praxis konkret aussehen kann.

„Die Nachfrage nach Unterstützung der Unternehmen ist gestiegen. Die Unternehmen nehmen die Entlastung des eigenen Betriebsablaufes als Vorteil wahr und fragen die Leistung erneut an.“

Sachbericht der Berater

„Weiterhin notwendig sind vorheriges Training und unterstützende Hilfe bei der Erstellung der Bewerbungsunterlagen der Bewerber. Durch die umfangreiche Vorbereitung auf das Bewerbungsverfahren profitieren nicht nur die Bewerber, sondern insbesondere auch zeitlich und inhaltlich die ausbildungsbereiten [Betriebe].“

Sachbericht der Berater

Bewertung

Insgesamt kommt die Evaluation zu der Einschätzung, dass die Beratung und Unterstützung durch die Berater der „Passgenauen Besetzung“ die von ihnen betreuten KMU in effektiver Art und Weise praktisch entlastet. Diese Entlastung zeigt sich vor allem in einer Zeitersparnis bei den KMU, die ermöglicht wird, weil Berater wesentliche Teile des Rekrutierungsprozesses für die KMU übernehmen.

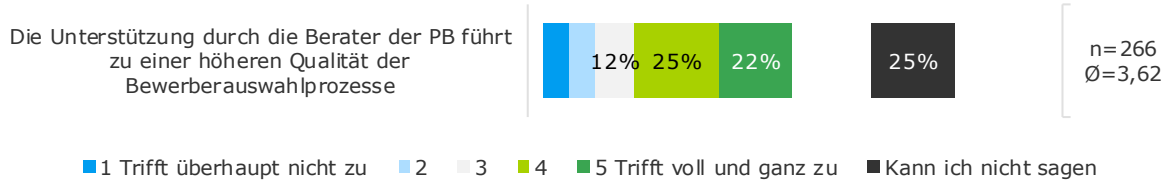
4.3.2.2 Verbesserung der Akquisitions- und Auswahlprozesse der KMU

Eine weitere Hypothese, die im Rahmen der Wirkungsanalyse geprüft wurde, besagt, dass die Unterstützung der Berater der „Passgenauen Besetzung“ bei der Besetzung von Ausbildungsstellen zu einer Qualitätssteigerung bei den Akquisitions- und Auswahlprozessen der unterstützten KMU führt.

Die subjektiven Einschätzungen der online befragten unterstützten und beratenen KMU sprechen für die Richtigkeit dieser Hypothese. Fast die Hälfte von ihnen (47 Prozent) stimmt der Aussage,

dass es aufgrund der Unterstützung durch die Berater eine Qualitätssteigerung bei Bewerberauswahlprozessen gegeben hat, eher oder sogar voll und ganz zu. Etwas mehr als ein Zehntel der Befragten (12 Prozent) stimmt teilweise zu. Auch dieses Ergebnis bestätigt die Einschätzung der Berater weitestgehend.

Abbildung 28: Verbesserung der Qualität der Bewerberauswahlprozesse infolge der Unterstützung der Berater bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen



Fragestellung: „Inwiefern treffen die folgenden Aussagen Ihrer Meinung nach auf die Berater der Passgenauen Besetzung bzw. ihre Beratungs- und Unterstützungsangebote zu? Bitte antworten Sie auf einer Skala von 1 – Trifft überhaupt nicht zu bis 5 – Trifft voll und ganz zu.“

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 April - Mai 2018.

Weitere Analysen unter Berücksichtigung auch der weder von Willkommenslotsen noch von Beratern der „Passgenauen Besetzung“ beratenen und unterstützten KMU bestätigen die wiedergegebene sehr positive subjektive Einschätzung allerdings nur eingeschränkt. Die Antworten der beratenen und unterstützten KMU sowie der Unternehmen aus der Vergleichsgruppe auf die Frage, ob die Qualität ihrer Auswahlprozesse für Auszubildende zwischen dem Anfang des Jahres 2015 und dem Zeitpunkt der Befragung zugenommen hat, unterscheiden sich im Mittel nur geringfügig und statistisch nicht signifikant voneinander – 3 gegenüber 2,9 auf einer Skala von 1 (Trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (Trifft voll und ganz zu). Eine multivariate Regressionsanalyse und eine Matchinganalyse zeigen ebenfalls keinen signifikanten auf die Unterstützung der Berater der „Passgenauen Besetzung“ zurückzuführenden Unterschied (vgl. Anhang I, Tabelle 7).

Einen deutlich positiven und signifikanten Einfluss auf die Steigerung der Qualität der Auswahlprozesse zwischen dem Anfang des Jahres 2015 und dem Zeitpunkt der Befragung haben dagegen die zu einem Index zusammengefassten subjektiven Wahrnehmungen der Intensität von verschiedenen Herausforderungen bei der Fachkräftesicherung. Dies kann als deutlicher Hinweis darauf interpretiert werden, dass besonders stark von Fachkräftemangel betroffene KMU bereits auf eigene Initiative und unabhängig von der Unterstützung durch einen Berater der „Passgenauen Besetzung“ Maßnahmen zur Optimierung ihrer Akquisitions- und Auswahlprozesse umgesetzt haben.

Zwei der im genannten Fachkräftesicherungsindex zusammengefassten Herausforderungen helfen einzeln betrachtet, diese auf den ersten Blick nicht eindeutigen Ergebnisse miteinander in Einklang zu bringen. Denn in der zugrundeliegenden Onlinebefragung stimmten zum einen lediglich 13 Prozent der beratenen und unterstützen KMU eher oder voll und ganz zu, dass Schwierigkeiten bei der Organisation von Personalauswahlprozessen zwischen 1. Januar 2015 und 31. Dezember 2017 eine Herausforderung für die Fachkräftesicherung darstellten. Zum anderen stimmten allerdings 34 Prozent der Befragten zu, dass fehlende Zeit, um aufwändige Personalakquisitions- und Auswahlprozesse durchzuführen, eine Herausforderung darstellte. Zusammengenommen legen diese Erkenntnisse die Schlussfolgerung nahe, dass der Effekt der Beratung und Unterstützung im Rahmen der „Passgenauen Besetzung“ neben der grundsätzlichen Ermöglichung, vor allem auch in der Beschleunigung von Optimierungsprozessen zu suchen ist.

In den Sachberichten der Berater der „Passgenauen Besetzung“ finden sich weitere Belege für die These, dass der zunehmende Fachkräftemangel zur Folge hat, dass bei den KMU das Bewusstsein

für die Notwendigkeit der Optimierung ihrer Akquisitions- und Auswahlprozesse zunimmt. Gleichzeitig wird hier auch deutlich, wo die praktischen Grenzen solcher Vorhaben liegen können, wenn sie ohne Unterstützung in Angriff genommen werden – im vorliegenden Fall aufgezeigt am Beispiel von KMU aus dem Handwerk.

„Es sind leichte Tendenzen zu erkennen, dass KMU mehr Bereitschaft zeigen, Maßnahmen zur Nachwuchsgewinnung zu ergreifen, besonders Unternehmen, die in diesem Jahr ihre Ausbildungsplätze nicht oder nur unzureichend besetzen konnten.“

Sachbericht der Berater

„Viele Unternehmen erkennen immer deutlicher, dass Sie sich um die wenigen vorhandenen Jugendlichen intensiver bemühen und auch selbst mehr Anstrengungen unternehmen müssen, um ihren Fachkräftebedarf zu sichern.“

Sachbericht der Berater

„Der klassische Handwerksbetrieb verfügt in der Regel über keine eigene Personalabteilung. Die Bewerberauswahl erfolgt im Allgemeinen durch die Betriebsinhaber, beziehungsweise mit der Durchführung der Ausbildung beauftragte Mitarbeiter. Somit sind viele Handwerksbetriebe mit dem Anspruch einer professionellen, die Stabilität von Ausbildungsverträgen gewährleistenden Bewerberauswahl, überfordert. Selbst KMU mit zahlreichen Bewerbern gelingt es häufig nicht, ihr Anforderungsprofil umzusetzen. So gehen oftmals Ausbildungskapazitäten verloren, was sich negativ auf die Fachkräftesicherung auswirkt.“

Sachbericht der Berater

Bewertung

Die Evaluation schätzt die Wirkungen der Beratung und Unterstützung durch die Berater der „Passgenauen Besetzung“ auf die Optimierung von Akquisitions- und Auswahlprozessen bei den begünstigten KMU somit insgesamt als moderat ein. Der Effekt besteht in erster Linie aus der Beschleunigung und Verstärkung von Verbesserungen, zu denen die KMU durch den zunehmenden Fachkräftemangel ohnehin gezwungen sind.

4.3.2.3 Passgenauere Besetzung vorhandener Ausbildungsplätze

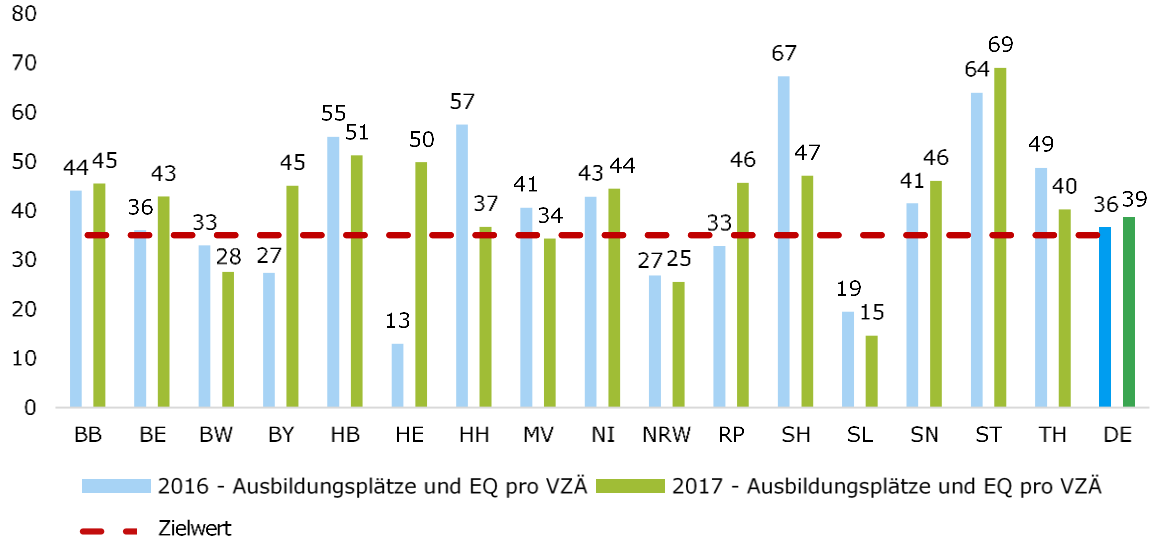
Eine wesentliche vermutete Wirkung der Beratung und Unterstützung durch die Berater der „Passgenauen Besetzung“ ist, dass sie zu einer passgenaueren Besetzung angebotener Ausbildungsplätze führen.

Erste Erkenntnisse, die für die Richtigkeit dieser Vermutung sprechen, lassen sich aus den Monitoringdaten gewinnen. Sie zeigen, dass die Zahl der erfolgreich vermittelten Ausbildungsplätze zwischen den Jahren 2015 (4.013) und 2017 (4.491) kontinuierlich zugenommen hat – trotz tendenziell rückläufiger Beraterzahlen im gleichen Zeitraum (vgl. Abschnitt 3.2.1). Die Zahl der erfolgreich vermittelten Einstiegsqualifizierungen ist zunächst ebenfalls angestiegen, um dann im Jahr 2017 wieder leicht zurückzugehen. Das Verhältnis von Ausbildungsplätzen zu Einstiegsqualifizierungen liegt im betrachteten Dreijahreszeitraum durchschnittlich bei etwa 4:1.

Nicht zuletzt aufgrund der positiven Entwicklungen insbesondere bei der Zahl der erfolgreich vermittelten Ausbildungsplätze konnte die Zielvorgabe von 35 erfolgreichen Vermittlungen pro gefördertem Vollzeitäquivalent sowohl im Jahr 2016 als auch im Jahr 2017 mit deutschlandweit 36 bzw. 39 leicht übertroffen werden (vgl. Abbildung 29). Dabei gibt es nur drei Länder, in denen die tatsächlich realisierten Indikatorwerte in beiden Jahren deutlich (Saarland) oder knapp (Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen) unterhalb des Zielwertes liegen. In zwei weiteren (Bayern,

Hessen) wurde der Zielwert im Jahr 2016 verfehlt. Positiv stechen in beiden Jahren vor allem Bremen, Schleswig-Holstein und Sachsen-Anhalt heraus, wo der Zielwert jeweils um (mehr als) das Doppelte übertroffen wird.

Abbildung 29: Erfolgreiche Vermittlungen von Ausbildungsplätzen und Einstiegsqualifizierungen (EQ) je Vollzeitäquivalent (VZÄ, 2016 und 2017), nach Ländern

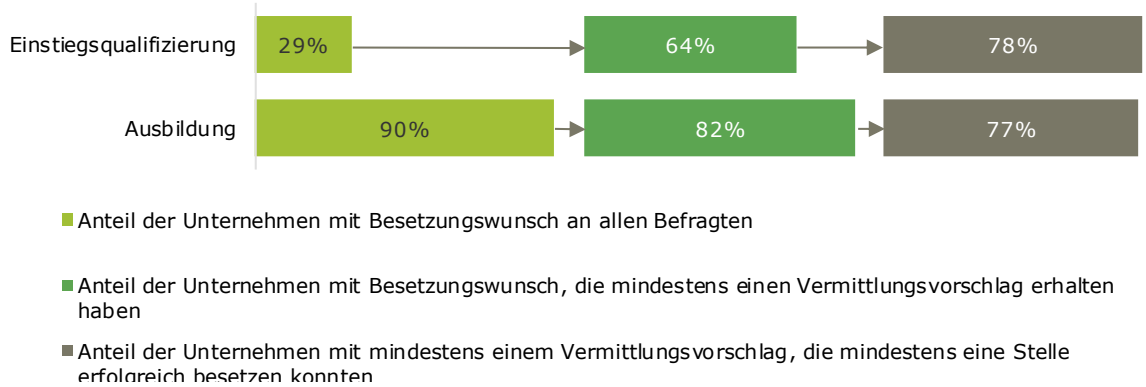


Quelle: Monitoringdaten Passgenaue Besetzung "Statistik Berichte" (Datenstand: 31.12.2017), eigene Berechnung und Darstellung Ramboll Management Consulting.

Von den beratenen und unterstützten KMU, die an der Onlinebefragung im Rahmen der Evaluation teilgenommen haben, wollten 90 Prozent mit Hilfe der Berater der „Passgenauen Besetzung“ einen oder mehrere **Ausbildungsplätze** besetzen. Davon haben 82 Prozent bislang mindestens einen Vermittlungsvorschlag erhalten, wovon wiederum 77 Prozent auf dieser Basis tatsächlich einen oder mehrere Ausbildungsplätze erfolgreich besetzen konnten (vgl. Abbildung 30). Im Durchschnitt handelte es sich um 1,59 erfolgreich besetzte Ausbildungsplätze pro KMU. Damit wurde bei den befragten beratenen und unterstützten KMU im Betrachtungszeitraum 2015 bis 2017 rund ein Viertel der erfolgreich besetzten Ausbildungsplätze mit Unterstützung aus dem Programm besetzt. Dies kann zumindest als Indiz gewertet werden, dass die Mitnahmeeffekte im Rahmen des Programms gering sind: Beratung und Unterstützung aus dem Programm wird von den KMU nicht pauschal für alle zu besetzenden Ausbildungsplätze wahrgenommen, sondern durchaus punktuell und vermutlich in Berufsfeldern, in denen die größten Schwierigkeiten für eine passgenaue Besetzung bestehen.

Einstiegsqualifizierungen wollten rund 30 Prozent der befragten KMU besetzen. Davon haben 64 Prozent bislang mindestens einen Vermittlungsvorschlag erhalten, wovon wiederum 78 Prozent auf dieser Basis tatsächlich einen oder mehrere EQ-Plätze besetzen konnten. Im Durchschnitt handelte es sich um 1,51 erfolgreich besetzte EQ-Plätze pro KMU.

Abbildung 30: KMU mit Besetzungswunsch, Vermittlungsvorschlägen und erfolgreichen Besetzungen durch Unterstützung der Berater



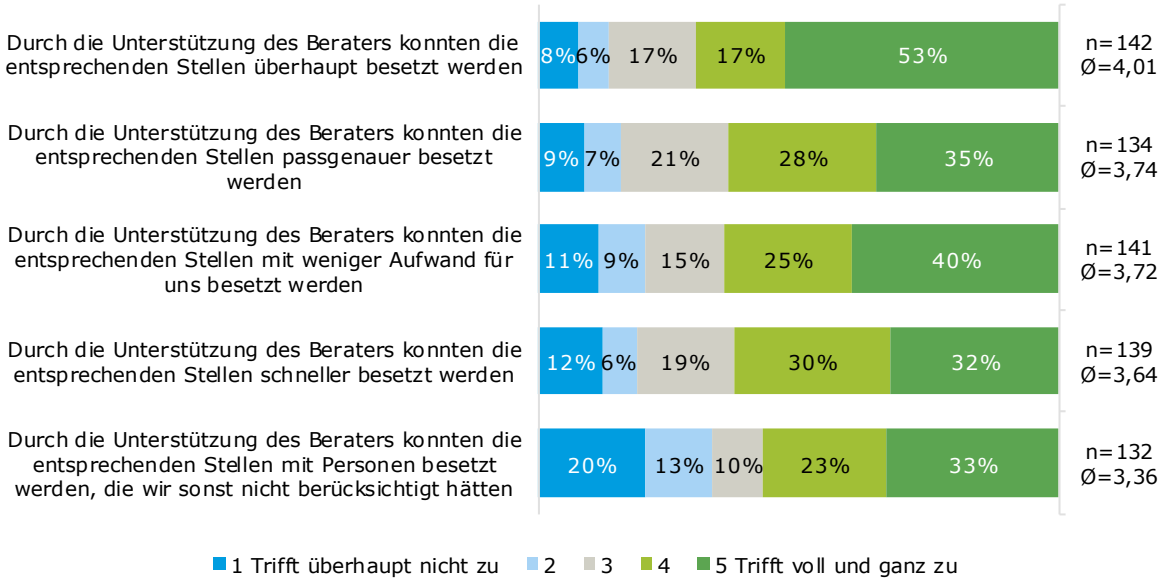
Fragestellung: „Wie viele Praktikums-, Einstiegsqualifizierungs-, Ausbildungs- und Arbeitsplätze wollten Sie im Zeitraum vom 1. Januar 2015 bis 31. Dezember 2017 mit Hilfe des Beraters der Passgenauen Besetzung etwa besetzen? Für wie viele Praktikums-, Einstiegsqualifizierungs-, Ausbildungs- und Arbeitsplätze haben Sie von dem Berater der Passgenauen Besetzung einen konkreten Vermittlungsvorschlag erhalten? Wie viele Praktikums-, Einstiegsqualifizierungs-, Ausbildungs- und Arbeitsverhältnisse sind davon tatsächlich zustande gekommen?“

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

Von den KMU, die mindestens einen Ausbildungsplatz mit Hilfe der Berater der „Passgenauen Besetzung“ besetzen konnten, gibt die Mehrheit an, dass die entsprechenden Stellen durch die Unterstützung aus dem Programm *überhaupt* besetzt werden konnten: 70 Prozent stimmen dieser Aussage voll und ganz oder eher zu. Der Aussage, dass durch die Unterstützung eine *passgenauere* Besetzung erfolgt ist, stimmen immerhin noch 63 Prozent der KMU voll und ganz oder eher zu. Die Einschätzung der Berater hatte dagegen eine deutlich höhere Bedeutung für die *passgenauere* Besetzung gesehen. Dass die KMU dies etwas anders bewerten zeigt, wie stark der Mangel an geeigneten Auszubildenden inzwischen ist. Die *passgenauere* Besetzung tritt in der aktuellen Situation auf dem Ausbildungsstellenmarkt gegenüber der grundsätzlichen *Besetzung* immer stärker in den Hintergrund.

Aber auch die schnellere bzw. weniger aufwändige Stellenbesetzung scheint eine gewisse Rolle zu spielen (65 bzw. 62 Prozent). Dies bestätigt erneut, dass die Entlastung der KMU (vgl. 4.3.2) und die Verbesserung bzw. Beschleunigung der Akquisitions- und Auswahlprozesse (vgl. 4.3.2.2) eine nur unwesentlich geringere Bedeutung im Rahmen der Förderung hat, als die grundsätzliche bzw. passgenauere Besetzung.

Abbildung 31: Einfluss der Beratung / Unterstützung auf das Zustandekommen von Ausbildungs- und Arbeitsverhältnissen



Fragestellung: „Sie haben angegeben, dass durch die Hilfe des Beraters der Passgenauen Besetzung Ausbildungs- und 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.“

Anmerkung: Diese Frage wurde nur den KMU gestellt, die vorher angegeben haben, dass sie mindestens eine Ausbildungs- oder reguläre Ausbildungsstelle mit Hilfe des Programms besetzt haben.

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

Immerhin 56 Prozent der KMU, die mit Hilfe der „Passgenauen Besetzung“ Ausbildungsstellen besetzen konnten geben darüber hinaus an, dass die entsprechenden Stellen (voll und ganz, bzw. eher) mit Personen besetzt wurden, die ohne das Programm nicht berücksichtigt worden wären. Während also diesbezügliche Sensibilisierungseffekte kaum festzustellen waren, erreicht das Programm durch konkrete, passgenaue Vorschläge durchaus das Ziel, Personen an die KMU zu vermitteln, die auf dem regulären Markt nicht so leicht Ausbildungsstellen bei KMU bekommen.

Ausführungen der Berater in den Sachberichten zeigen, dass ein zentraler Erfolgsfaktor einer passgenauen Besetzung in der gewissenhaften Auswahl und Vorbereitung der Jugendlichen liegt. Darin liegt auch der zentrale Erfolgsfaktor für die Besetzung von Stellen mit Personen, die die KMU ohne das Programm in vielen Fällen nicht einmal zum Vorstellungsgespräch einladen würden:

„Ausbildungsinteressierte waren durch die Unterstützung der Projektmitarbeiter auf die Bewerbungsphase (Bewerbung schreiben, Vorstellungsgespräch) gut vorbereitet. Somit stieg deren Übergangsquote in Ausbildung/EQ.“

Sachbericht der Berater

„Um passgenau Unternehmen und Jugendliche zusammenzubringen, ist für die Berater ein genaues Profiling essentiell.“

Sachbericht der Berater

„Durch die direkte Unterstützung der Jugendlichen bei der Erstellung von Bewerbungsunterlagen, Vorbereitungen auf die Bewerbungsgespräche und Durchführung von berufsbezogenen Kompetenztests wurden die Grundlagen für eine höhere Vermittlungschance der Bewerber geschaffen.“

Sachbericht der Berater

„Der Vorlauf, der benötigt wird, um die Jugendlichen gut auf ein Vorstellungsgespräch in einem Unternehmen vorzubereiten wird […] immer größer. Bei meinen abschließenden Gesprächen mit den Geschäftsführern der KMU – Betriebe wird auch immer wieder eins deutlich: Ohne die konkrete Hilfe und Unterstützung durch das Programm der passgenauen Besetzung wäre es oft gar nicht zu einem Vorstellungsgespräch gekommen - geschweige denn zu einem Abschluss eines Ausbildungsvertrages.“

Sachbericht der Berater

Die Ergebnisse der durchgeführten Onlinebefragungen zeigen schließlich auch, dass die durch die Berater der „Passgenauen Besetzung“ beratenen und unterstützten KMU zwischen dem 1. Januar 2015 und dem 31. Dezember 2017 **tatsächlich einen größeren Anteil der von ihnen angebotenen Ausbildungsplätze besetzen konnten als die KMU der Vergleichsgruppe, die weder von Willkommenslotsen noch von Beratern der „Passgenauen Besetzung“ beraten und unterstützt wurden.** Bei den zuerst genannten liegt der Anteil der besetzten Ausbildungsplätze im Durchschnitt bei 85 Prozent, bei Letzteren lediglich bei 77 Prozent. Die Unterschiede im Mittelwert zwischen den beiden Gruppen sind statistisch signifikant. Die Ergebnisse der multivariaten Regressionsanalyse sowie der Matchinganalyse untermauern diesen Befund weiter: **Der Fördereffekt liegt in diesen Modellen bei zwischen 7,1 und 11,2 Prozentpunkten, die Effekte sind durchweg statistisch signifikant** (vgl. Anhang I, Tabelle 2).

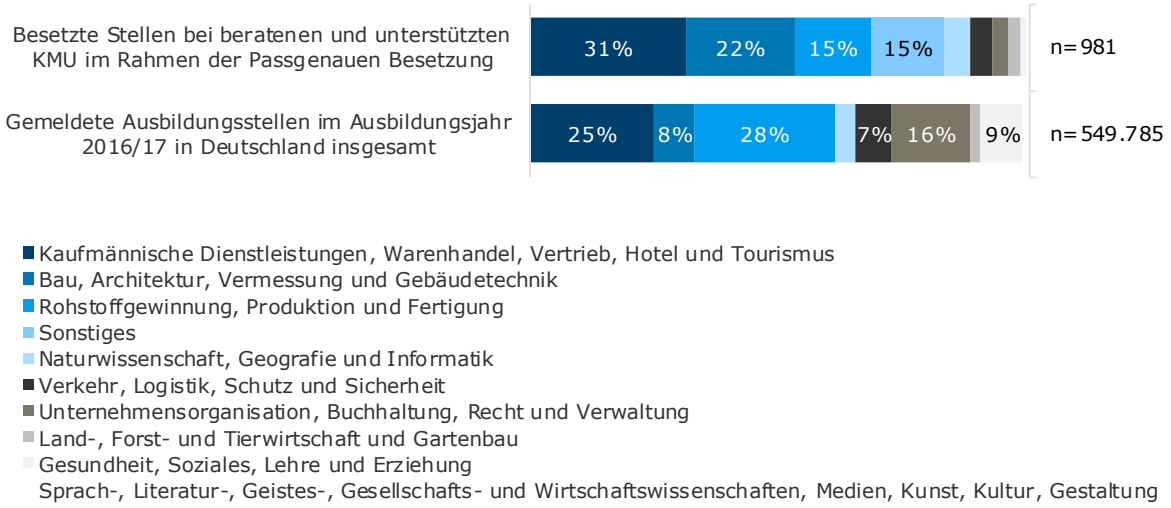
Hinzu kommt, dass in weiteren Fällen durch die Beratung und Unterstützung aus dem Programm Einstiegsqualifizierungen zustande kommen, die später ebenfalls in Ausbildungsverhältnisse münden und den Anteil der besetzten Ausbildungsplätze bei den beratenen und unterstützten KMU mittelfristig noch weiter erhöhen können.

Zwar kann auf Basis der Onlinebefragung keine Aussage darüber getroffen werden, in welche Ausbildungsberufe im Rahmen des Programms genau vermittelt wird. Allerdings kann man sich einer Antwort über eine Analyse der Berufsfelder, in denen die befragten KMU im Zeitraum 2015 bis 2017 Ausbildungsplätze besetzt haben, zumindest annähern. Dabei ist allerdings zu beachten, dass nur rund ein Viertel dieser Ausbildungsverhältnisse mit Unterstützung durch das Programm „Passgenaue Besetzung“ zu Stande gekommen sind.

Die Analyse zeigt, dass rund ein Drittel der in den befragten KMU im fraglichen Zeitraum zustande gekommenen Ausbildungsverhältnisse im Dienstleistungsbereich, d.h. im Berufsfeld „Kaufmännische Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel und Tourismus“ liegen. Etwas über ein Fünftel liegt im Berufsfeld „Bau, Architektur, Vermessung und Gebäudetechnik“, ein weiteres Sechstel im Berufsfeld „Rohstoffgewinnung, Produktion und Fertigung“. Für weitere überwiegend handwerkliche Berufe (z.B. Bäcker, Kfz-Mechatroniker, Maler und Lackierer etc.), welche die befragten KMU diesen drei Feldern nicht zuordnen konnten, wurde jeweils der Bereich „Sonstiges“ ausgewählt, der damit ein weiteres Sechstel der Ausbildungsverhältnisse ausmacht. Insgesamt sind damit über drei Viertel der in den befragten KMU im Betrachtungszeitraum 2015-2017 zustande gekommenen Ausbildungsverhältnisse den Berufsfeldern in den Bereichen Dienstleistungen, Handwerk, Gewerbe, Industrie und Handel zuzuordnen (vgl. Abbildung 32).

Im Vergleich mit dem gesamten Ausbildungsplatzangebot in Deutschland sind diese Berufsfelder bei den KMU, die Beratung und Unterstützung aus dem Programm „Passgenaue Besetzung“ in Anspruch nehmen, leicht überrepräsentiert. Dieser Befund ist zu den in den Abschnitten 4.1.1 und 4.1.2.1 dargestellten Ergebnissen zur Ansprache und Zielgruppenerreichung nach Branchen in hohem Maße konsistent. Gleichzeitig entsprechen die drei relevantesten Berufsfelder im Kontext des Programms „Passgenaue Besetzung“ den drei Berufsfeldern mit den größten Passungsproblemen in Deutschland (vgl. hierzu auch Abschnitt 6.1, Abbildung 47).

Abbildung 32: Berufsfelder, in denen die befragten KMU im Zeitraum 2015 bis 2017 Ausbildungsplätze besetzt haben



Quelle: Onlinebefragung der beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting April - Mai 2018; Bundesagentur für Arbeit (2017b).

Bewertung

Die Evaluation kommt zu dem Schluss, dass das Programm sein primäres Ziel, die passgenaue Besetzung auf Ausbildungsplätzen, erreicht. Das Programm erreicht nicht nur die gesetzten Zielwerte. Beratene und unterstützte KMU besetzen darüber hinaus bei ansonsten gleichen Bedingungen auch einen höheren Anteil ihrer Ausbildungsstellen. Nicht zuletzt zeigen sich Entlastungs- und Beschleunigungseffekte bei der Besetzung der Stellen und es kommt durch die sorgfältige Vorbereitung beider Seiten auch verstärkt zu Stellenbesetzungen, die auf dem freien Ausbildungsmarkt nicht zustanden gekommen wären. Damit erschließt das Programm den KMU auch neue Bewerbergruppen und trägt so seinen Teil zur Fachkräftesicherung bei.

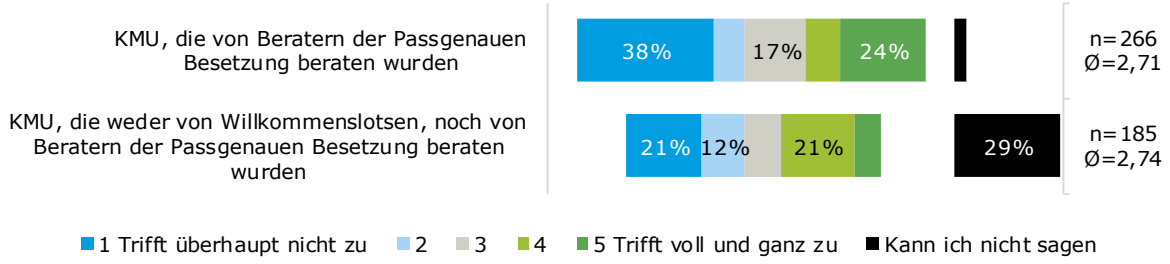
4.3.2.4 Erhöhung der Ausbildungsbereitschaft der KMU

In diesem Abschnitt wird die Hypothese überprüft, dass die Beratung und Unterstützung durch die Berater der „Passgenauen Besetzung“ zum Erhalt und ggf. auch zu einer Erhöhung der Ausbildungsbereitschaft der beratenen und unterstützen KMU beiträgt.

Die bisherigen Ergebnisse, aber auch die Einschätzungen der Berater legen nahe, dass das Programm primär zum Erhalt der Ausbildungsbereitschaft beiträgt und weniger zur Erhöhung.

So liefern die bei den beratenen und unterstützten KMU sowie den KMU der Vergleichsgruppe online erhobenen Informationen **keine eindeutigen Belege für eine erhöhte Ausbildungsbereitschaft infolge der Beratung und Unterstützung durch die Berater der „Passgenauen Besetzung“** (vgl. Abbildung 33). Denn bei ersteren stimmt zwar der vergleichsweise größere Teil der Befragten eher oder sogar voll und ganz zu, dass sich ihre Bereitschaft auszubilden im Betrachtungszeitraum erhöht hat. Gleichzeitig stimmt jedoch auch ein größerer Teil als bei der Vergleichsgruppe der Aussage eher bzw. überhaupt nicht zu, so dass sich im Mittel kein Unterschied zwischen den beiden Gruppen ergibt. Auch in multivariaten Regressions- und Matchinganalysen lassen sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den beratenen und unterstützten KMU und der Vergleichsgruppe feststellen (vgl. Anhang I, Tabelle 3).

Abbildung 33: Erhöhung der Ausbildungsbereitschaft



Fragestellung: „Inwiefern treffen die folgenden Aussagen hinsichtlich der Ausbildungsbereitschaft Ihres Unternehmens heute im Vergleich zum Anfang des Jahres 2015 zu? Bitte antworten Sie auf einer Skala von 1 – Trifft überhaupt nicht zu bis 5 – Trifft voll und ganz zu. - Unsere Bereitschaft, überhaupt auszubilden, ist gestiegen.“

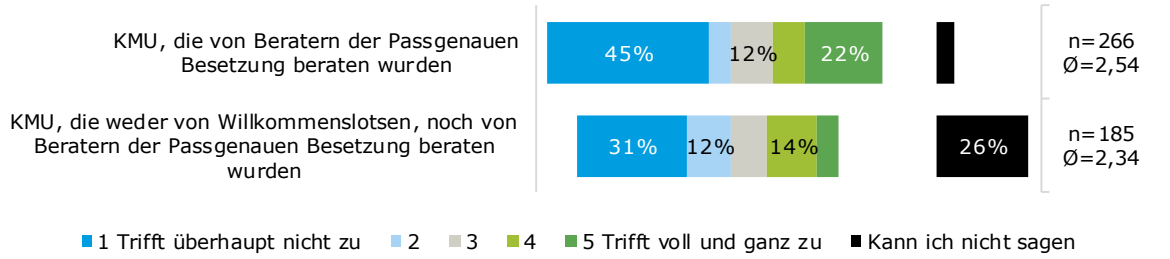
Anmerkung: Mittelwerte wurden unter Ausschluss von „Kann ich nicht sagen“ und „Keine Angabe“ berechnet.

Quelle: Onlinebefragung der beratenen und der nicht beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting April - Mai 2018.

Feststellbar ist dahingegen ein leicht **positiver Effekt der Inanspruchnahme der Beratung und Unterstützung der Berater der „Passgenauen Besetzung“ auf die Erhöhung des Ausbildungsplatzangebots der beratenen und unterstützten KMU**. Von diesen stimmt fast ein Drittel (31 Prozent) der Aussage, dass sie aktuell mehr Ausbildungsplätze anbieten als am Anfang des Jahres 2015 (vgl. Abbildung 34) eher oder voll und ganz zu. Bei den KMU der Vergleichsgruppe äußern sich dagegen nur 20 Prozent der Befragten entsprechend. Der Unterschied zwischen den Mittelwerten der Antworten der beiden Gruppen beträgt 0,2 Prozentpunkte (2,54 gegenüber 2,34) und ist statistisch signifikant.

Bei der Berücksichtigung weiterer Kontrollvariablen im Rahmen einer multivariaten Regressionsanalyse sowie in einer Matchinganalyse bleibt der positive Fördereffekt zwar erhalten. Statistisch signifikant ist der Unterschied zwischen den beiden Gruppen allerdings neben dem einfachen Mittelwertvergleich lediglich bei der einfachen Matchinganalyse – jedoch nicht in den multivariaten Regressionsmodellen (vgl. Anhang I, Tabelle 4). Dadurch bleiben Zweifel an der kausalen Wirksamkeit der „Passgenauen Besetzung“ im Hinblick auf die Erhöhung des Ausbildungsangebots, bei einem ohnehin kleinen Effekt.

Abbildung 34: Erhöhung des Ausbildungsplatzangebots



Fragestellung: „Inwiefern treffen die folgenden Aussagen hinsichtlich der Ausbildungsbereitschaft Ihres Unternehmens heute im Vergleich zum Anfang des Jahres 2015 zu? Bitte antworten Sie auf einer Skala von 1 – Trifft überhaupt nicht zu bis 5 – Trifft voll und ganz zu. – Wir bieten mehr Ausbildungsplätze an.“

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

Quelle: Onlinebefragung der beratenen und der nicht beratenen Unternehmen durch Ramboll Management Consulting April - Mai 2018.

Die von Beratern der „Passgenauen Besetzung“ geschilderten Beobachtungen zeigen, wie eine Erhöhung der Ausbildungsbereitschaft bzw. in Einzelfällen sogar eine Wiederaufnahme der Ausbildungstätigkeit, insbesondere auch bei KMU gelingen kann, die aufgrund von schlechten Erfahrungen in der Vergangenheit aktuell weniger oder sogar überhaupt nicht mehr ausbilden. Notwendig

sind demnach individuell auf die spezifischen Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens zugeschnittene Beratung und Unterstützung über einen längeren Zeitraum.

„Bei einigen Betrieben, die seit längerer Zeit nicht mehr ausbilden, konnte durch Ursachenforschung sowie individuelle Beratung und Unterstützung deren Ausbildungsbereitschaft reaktiviert werden.“

Sachbericht der Berater

„Einige Betriebe haben nach eigener Aussage schlechte Erfahrungen mit ihren Auszubildenden gemacht und wollen deswegen nicht mehr ausbilden. Um dem entgegen zu wirken und einen passgenauen Auszubildenden für den Betrieb zu finden, waren auch persönliche Besuche der Betriebe nötig. Das benötigte natürlich auch Zeit, allerdings konnte ich so den Betrieben wieder die Wichtigkeit des Ausbildens und der Nachwuchssicherung klar machen und so wieder Ausbildungsplätze schaffen.“

Sachbericht der Berater

Bewertung

Die Evaluation kommt zu dem Schluss, dass das Programm primär Effekte auf den Erhalt der Ausbildungsbereitschaft hat und durchaus auch Effekte auf die Erhöhung der Ausbildungsbereitschaft der KMU haben kann. Während für die Reaktivierung der Ausbildungsbereitschaft einzelner Betriebe lediglich anekdotische Evidenz in den Sachberichten gefunden werden konnte, zeigen die Befragungsergebnisse und die Vergleichsgruppenanalysen auch in der Breite zumindest moderate Effekte im Hinblick auf die Erhöhung des Ausbildungsplatzangebots. Dabei liegt ein Zusammenhang mit dem Befund aus Abschnitt 4.3.2.3 nahe: Dadurch, dass mit Hilfe der „Passgenauen Besetzung“ wieder etwas mehr Ausbildungsplätze besetzt werden können, erhöhen die beratenen und unterstützten KMU auch ihr Ausbildungsplatzangebot wieder etwas.[8]

4.3.2.5 Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen

Ebenfalls geprüft werden soll im Folgenden die Hypothese, dass die passgenaue Besetzung von Ausbildungsstellen aufgrund der Beratung und Unterstützung durch die Berater zur Folge hat, dass Ausbildungen seltener vorzeitig abgebrochen werden.

Insbesondere die im Abschnitt 4.3.2.3 ausgeführten Ergebnisse unterstreichen eindrucksvoll die Effektivität der Tätigkeit der Berater der „Passgenauen Besetzung“. Fragen im Hinblick auf die Qualität der unterbreiteten Vermittlungsvorschläge bzw. Stellenbesetzungen werfen dagegen die vergleichsweise hohen Anteile von vorzeitigen Abbrüchen bzw. Auflösungen der mit ihrer Unterstützung zustande gekommenen Ausbildungsverhältnisse und Einstiegsqualifizierungen auf. Bei den Ausbildungsplätzen liegt die von den online befragten beratenen und informierten KMU berichtete Abbruch- / Auflösungsquote über den ganzen betrachteten Zeitraum bei 35 Prozent. Bei den Einstiegsqualifizierungen beträgt sie sogar 37 Prozent.

Dem stehen Abbruch- / Auflösungsquoten von zwischen 20 und 25 Prozent bei allen abgeschlossenen Ausbildungsverhältnissen (vgl. BMBF 2018a) und 25 bis 30 Prozent bei Einstiegsqualifizierungen (vgl. Popp et al. 2012) gegenüber. Zum Teil deutlich höher fallen die Abbruch- / Auflösungsquoten bei Ausbildungsverhältnissen im Handwerk (33 Prozent) und einigen weiteren Berufsfeldern wie dem Sicherheitsgewerbe und dem Gastgewerbe aus; auch in der Gruppe der jungen Menschen mit Hauptschulabschluss (39 Prozent) liegen die Quoten deutlich über dem Durchschnitt (vgl. BIBB 2018).

[8] Diesem Aspekt konnte im Rahmen der vorliegenden Evaluation nicht im Detail nachgegangen werden; erste explorative bivariate Analysen zeigen allerdings signifikante Zusammenhänge zwischen der Erhöhung des Ausbildungsplatzangebots und der Anzahl mit Hilfe des Programms besetzter Ausbildungsplätze (Pearson’s $r=0{,}171$; $p\leq0{,}01$) sowie zwischen der Erhöhung des Ausbildungsplatzangebots und der Besetzung von Stellen mit Personen, die man ansonsten nicht berücksichtigt hätte (Pearson’s $r=0{,}219$; $p\leq0{,}05$).

Auch wenn die zuletzt genannten Zahlen nicht 1:1 mit den im Rahmen dieser Evaluation erhobenen vergleichbar[9] sind und im Fall der Einstiegsqualifizierungen aus dem Jahr 2011 stammen, erscheinen die im Rahmen dieser Evaluation ermittelten Werte dennoch eher hoch; schließlich handelt es sich bei dem evaluierten Programm um eine Unterstützungsleistung für KMU, deren erklärtes Ziel es ist, *passgenaue* Besetzungen zu ermöglichen. Gleichzeitig ist dieser Befund vor dem Hintergrund der weiter oben dargestellten Ergebnisse zu sehen, dass für die KMU die grundsätzliche *Besetzung* von Ausbildungsstellen an Bedeutung gegenüber der *passgenauen* Besetzung gewinnt (vgl. Abschnitt 4.3.2.3).

Im Zusammenhang mit dem Themenkomplex Abbrüche / Auflösungen ist darüber hinaus festzuhalten, dass der Abbruch / die Auflösung eines Ausbildungsverhältnisses in einem Betrieb nicht in jedem Fall auch die Beendigung der Ausbildung des jeweiligen Jugendlichen bedeuten muss. Es kommt in der Praxis vielmehr durchaus häufig vor, dass Ausbildungen im Anschluss an einen Abbruch / eine Auflösung in einem anderen Unternehmen fortgesetzt werden können.[10] Die Berichte der Berater zeigen, dass sie auch in solchen Fällen eine wichtige Rolle spielen können:

„In enger Zusammenarbeit mit den Ausbildungsberatern der […] [Kammer] gelang es, die Jugendlichen in neue Ausbildungsverhältnisse unterzubringen. Die frei gewordenen Ausbildungsplätze wurden neu vermittelt, um offene Stellen zu vermeiden und passenden Bewerbern eine Ausbildungsmöglichkeit zu bieten.“

Sachbericht der Berater

„Viele Ausbildungsbetriebswechsler konnten durch die Beratung und Unterstützung der Passgenauen Besetzung in einen neuen Ausbildungsbetrieb vermittelt werden, so dass die Zahl der Ausbildungsabbrüche reduziert werden konnte.“

Sachbericht der Berater

Die Berater werden außerdem in vielen Fällen tätig, um konkrete Abbrüche / Auflösungen zu verhindern und / oder ihre Wahrscheinlichkeit in der Zukunft zu verringern. Dabei scheint zum einen von großer Bedeutung zu sein, dass sie als neutrale Mittler zwischen KMU und Jugendlichen auftreten und so die Rückkehr zu einem konstruktiven Austausch zwischen diesen Gruppen ermöglichen. Zum anderen sind die weitere Begleitung der Ausbildungsverhältnisse auch nach der Unterzeichnung des Ausbildungsvertrags sowie das Aufzeigen von weiteren Unterstützungsmöglichkeiten als Erfolgsfaktoren der präventiven Vermeidung von Abbrüchen / Auflösungen anzusehen.

[9] Die Ermittlung der Auflösungs- / Abbruchquoten m Rahmen der Berufsbildungsstatistik erfolgt auf der Basis der Betrachtung einzelner Ausbildungskohorten. Die Zahlen zur Einstiegsqualifizierung wurden im Rahmen von Befragungen bei Teilnehmenden, Unternehmen und Kammern für einzelne Ausbildungsjahre ermittelt. Die Zahlen im Rahmen dieser Evaluation wurden ausschließlich bei den beratenen Unternehmen ermittelt.

[10] Sowohl die im Rahmen dieser Evaluation erhobenen Daten als auch die Daten aus der Berufsbildungsstatistik bilden diese Art der Fortsetzungen von Ausbildungen nicht ab. Gezählt werden in beiden Fällen lediglich die Abbrüche / Auflösungen selbst.

„Durch […] Nachbetreuung könnten viele Ausbildungsabbrüche vermieden werden.“

Sachbericht der Berater

„Es zeigt sich immer deutlicher, dass es leichter wird, Lehrverhältnisse zu begründen. Die Herausforderung liegt nunmehr darin, dass die Lehrverhältnisse erfolgreich beendet werden. Hierzu bedarf es der Unterstützung der Jugendlichen und der Betriebe durch externe Partner, die diese eng durch die Lehre begleiten.“

Sachbericht der Berater

„Durch die enge Betreuung der Unternehmen sowie der Jugendlichen werden die Kommunikation aller Beteiligten gestärkt und Standpunkte transparent gemacht. Ein „roter Faden“ entsteht. So schafft passgenaue Besetzung Verständnis und Motivation für die Teilnahme am Nachhilfeunterricht oder die Sensibilisierung von Ausbildern für den besonderen Bedarf der Jugendlichen. Abbrüche konnten auf diese Weise weitestgehend verhindert werden bzw. sind nicht die erste Konsequenz, wenn es nicht reibungslos läuft.“

Sachbericht der Berater

„Durch den engen Kontakt mit den Ausbildungsberatern unseres Hauses konnten wir in den letzten Monaten einige Jugendliche von einem Ausbildungsabbruch abbringen. Durch diese Beratungen konnten sich einige Betriebe und Azubis wieder auf neutraler Basis begegnen und das Ausbildungsverhältnis regulär fortsetzen.“

Sachbericht der Berater

Bewertung

Die Evaluation sieht somit durchaus einen Beitrag zur Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen: Zwar liegt die Abbruch- / Auflösungsquote bei durch die „Passgenaue Besetzung“ vermittelten Ausbildungsverhältnissen und Einstiegsqualifizierungen – selbst unter Berücksichtigung der Ausbildungsberufe und Zielgruppen – nicht niedriger als bei der Gesamtheit aller Ausbildungsverhältnisse bzw. Einstiegsqualifizierungen. Allerdings wurde deutlich, dass die Berater der „Passgenauen Besetzung“ viele Leistungen zur Verhinderung von Abbrüchen sowie zur Fortsetzung der Ausbildung der Jugendlichen in anderen Unternehmen und einer Neubesetzung der entstehenden Vakanzen bei den Unternehmen erbringen. Dies wird von den Statistiken allerdings größtenteils nicht erfasst. Zudem ist es nicht auszuschließen, dass es bei der gegebenen Zielgruppe und in den Branchen, in die die Berater überwiegend vermitteln, ohne ihre Unterstützung sowohl im Auswahlprozess als auch bei Schwierigkeiten im Rahmen der Ausbildung noch höhere Abbruch- / Auflösungsquoten gäbe. Allerdings lässt die Datenbasis der Evaluation kein abschließendes Urteil darüber zu, inwiefern das Programm einen messbaren kausalen Effekt hinsichtlich der Verringerung der Abbruch- / Auflösungsquoten hat, da lediglich die Einschätzungen der Unternehmen und nicht der tatsächliche Verbleib der Jugendlichen für die Beurteilung herangezogen werden konnte.

4.3.3 Beiträge im Hinblick auf die Öffnung der KMU für neue Bewerbergruppen und die Verbesserung der Willkommenskultur

Im Folgenden wird in Abschnitt 4.3.3.1 zunächst detailliert auf die Beiträge des Programms zur Öffnung der KMU für neue Bewerbergruppen und die Verbesserung der Willkommenskultur eingegangen. Vertiefend geht Abschnitt 4.3.3.2 auf die Frage ein, inwiefern es bei der Leitung und der Belegschaft zu Einstellungsänderungen kommt.

4.3.3.1 Öffnung der KMU für neue Bewerbergruppen und Verbesserung der Willkommenskultur

Im Folgenden wird analysiert, inwieweit Beratung und Unterstützung durch die Berater der „Passgenauen Besetzung“ zur Öffnung der beratenen und unterstützten KMU für neue bzw. am Arbeitsmarkt benachteiligte Bewerbergruppen und damit mittel- und langfristig auch zur Entwicklung ihrer Unternehmenskultur hin zu einer Willkommenskultur beitragen.

Wie in Abschnitt 4.2.1 bereits angedeutet wurde, wurde nur ein Teil der KMU überhaupt zu diesen Themen beraten: Jeweils etwa ein Drittel der online befragten KMU (33 bzw. 30 Prozent) hat bei den Beratern der „Passgenauen Besetzung“ Beratung zur Beschäftigung von bereits in Deutschland lebenden Jugendlichen mit Migrationshintergrund oder benachteiligten Jugendlichen bzw. zur Beschäftigung ausländischer Jugendlicher oder ausländischer Fachkräfte erhalten. Damit zählen diese beiden Themen zu den in der Onlinebefragung am wenigsten ausgewählten Beratungsthemen. Zu den Möglichkeiten und / oder zu Good-Practice-Beispielen einer erfolgreichen betrieblichen Integration von bereits in Deutschland lebenden Jugendlichen mit Migrationshintergrund, benachteiligten Jugendlichen, ausländischen Jugendlichen oder ausländischen Fachkräften wurden 9 Prozent der Befragten beraten. Mögliche Unterstützungsmaßnahmen für die betriebliche Integration von in Deutschland lebenden Jugendlichen mit Migrationshintergrund, benachteiligten Jugendlichen, ausländischen Jugendlichen oder ausländischen Fachkräften waren bei etwa einem Sechstel der befragten Unternehmen (18 bzw. 17 Prozent) ein Beratungsthema. Schließlich haben 7 Prozent von ihnen auch Unterstützung bei der Entwicklung und / oder Umsetzung von betrieblichen Maßnahmen zur Verbesserung der betrieblichen Willkommenskultur erhalten. **Insgesamt hat allerdings nur etwas mehr als die Hälfte der befragten KMU Beratung und / oder Unterstützung zu bzw. bei den genannten Themen in Anspruch genommen.**

Abbildung 35: Inanspruchnahme von Beratung und Unterstützung zur Öffnung der KMU für spezifische Zielgruppen sowie zur Implementierung einer betrieblichen Willkommenskultur

Fragestellungen: „Wozu / in welchem Kontext wurde Ihr Unternehmen von Beratern der Passgenauen Besetzung beraten und informiert?“ sowie „Wobei wurde Ihr Unternehmen von Beratern der Passgenauen Besetzung konkret unterstützt?“

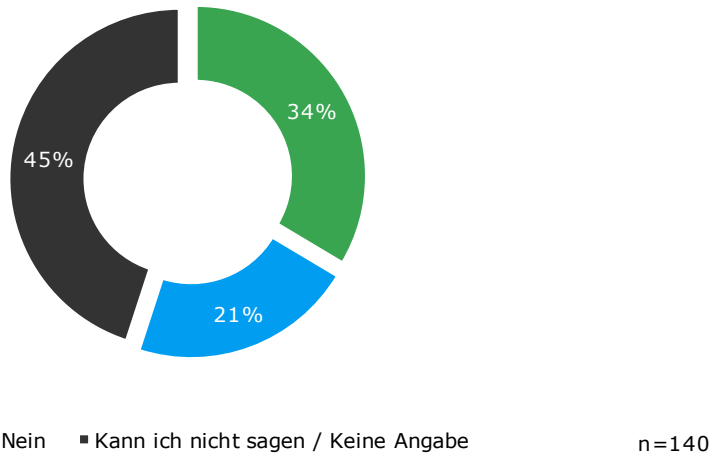
Anmerkung: Mehrfachantworten waren möglich.

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

Von diesen Unternehmen **gibt ein Drittel (34 Prozent) an, dass die Beratung im Rahmen der Willkommenskultur die Bereitschaft zur Einstellung von europäischen Auszubildenden, ausländischen Fachkräften oder bereits in Deutschland lebenden Migranten erhöht hat**. Rund ein Fünftel äußert sich gegenteilig. Der größte Teil (45 Prozent) wollte oder konnte zu diesem Aspekt keine Einschätzung abgeben, was ebenfalls als negative Einschätzung – d.h. keine spürbare Erhöhung der Bereitschaft – zu interpretieren ist. Auf alle im Rahmen der „Passgenauen Besetzung“ beratenen KMU gerechnet ergäbe sich somit nur bei rund 18 Prozent eine entsprechende Steigerung der Bereitschaft zur Einstellung der entsprechenden Zielgruppen.[11]

[11] Diese Information wird auch im Monitoring des Programms erfasst, wobei die Einschätzung durch die Berater getroffen wird. Demnach hätte im Jahr 2016 34 und im Jahr 2017 36 Prozent aller (!) beratenen Betriebe die entsprechende Bereitschaft zugenommen, wobei bei 9 (2016) bzw. 10 Prozent (2017) ein „starker Anstieg“ dieser Bereitschaft angegeben wird.

Abbildung 36: Wirksamkeit der Beratung und Unterstützung im Rahmen der Willkommenskultur



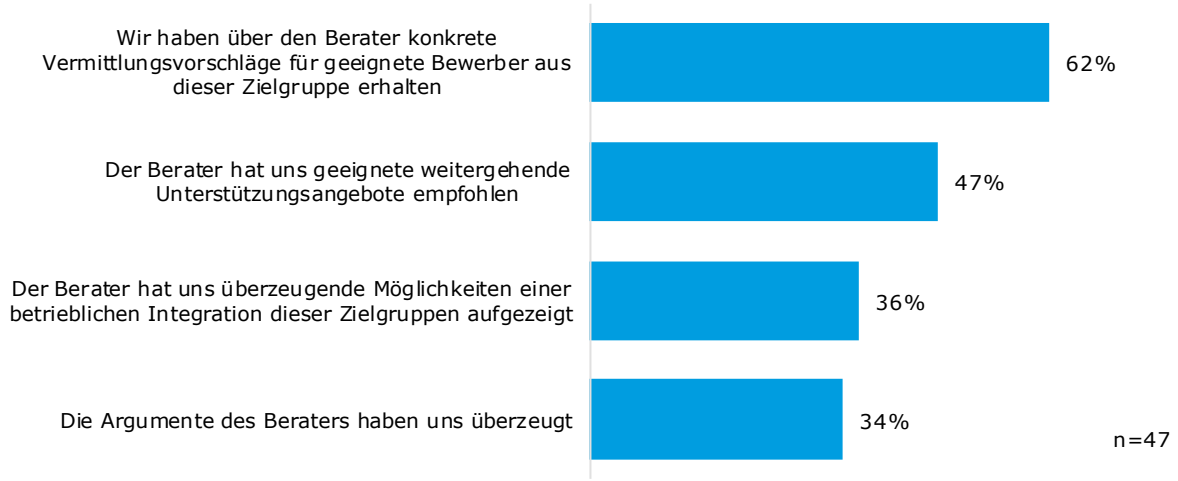
Fragestellung: „Hat die Beratung im Rahmen der Willkommenskultur Ihre Bereitschaft zur Einstellung von europäischen Auszubildenden, ausländischen Fachkräften oder bereits in Deutschland lebenden Migranten erhöht? Was trifft am ehesten zu?“

Anmerkung: Die Frage wurde nur denjenigen Unternehmen gestellt, die zuvor angegeben hatten, dass sie mindestens eine der in Abbildung 35 dargestellten Beratungs- bzw. Unterstützungsleistungen in Anspruch genommen haben.

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

Diejenigen KMU, die einen Einfluss der Beratung und / oder Unterstützung im Rahmen der Willkommenskultur bestätigen konnten, führen diesen vor allem auf die Unterbreitung konkreter Vermittlungsvorschläge (62 Prozent) und die Empfehlung weitergehender Unterstützungsangebote (47 Prozent) zurück (vgl. Abbildung 37). Bei etwa einem Drittel (34 Prozent) ist es den Beratern zudem gelungen, mit guten Argumenten grundlegende Überzeugungsarbeit für eine betriebliche Willkommenskultur zu leisten.

Abbildung 37: Gründe für die Wirksamkeit der Beratung und Unterstützung im Rahmen der Willkommenskultur



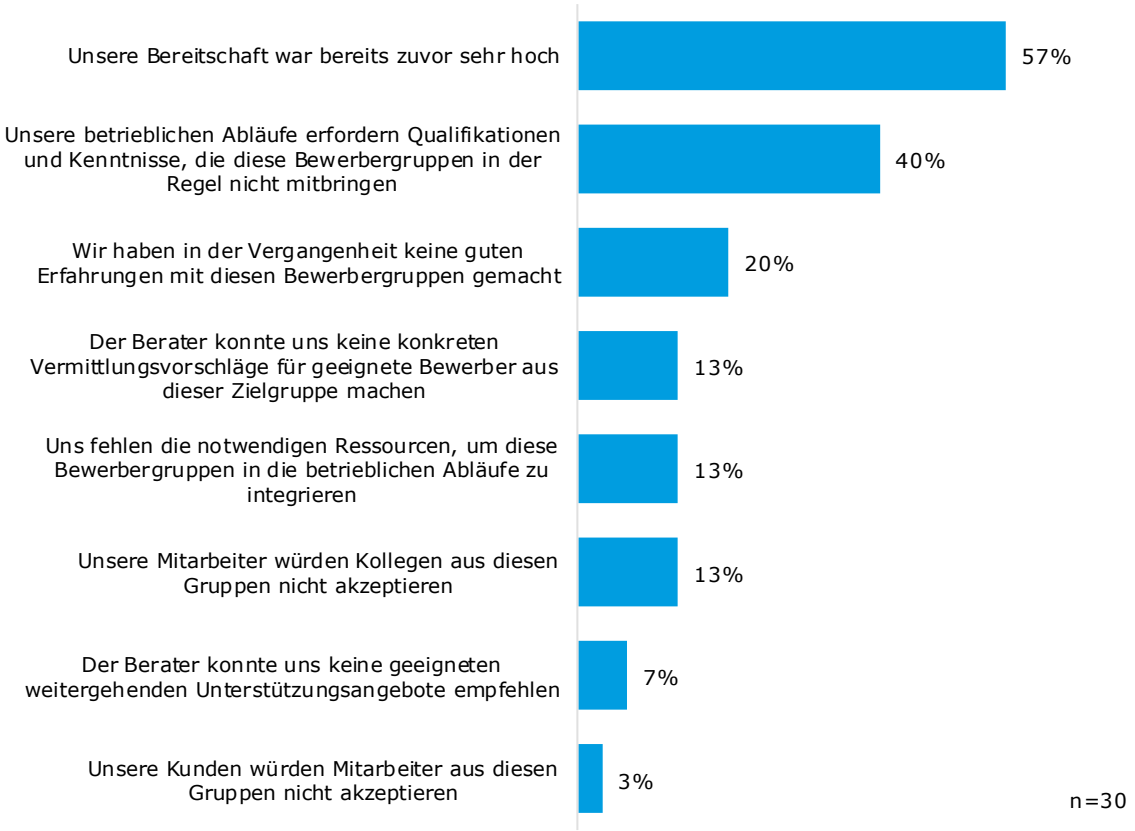
Fragestellung: „Sie haben angegeben, dass die Beratung im Rahmen der Willkommenskultur Ihre Bereitschaft zur Einstellung von europäischen Jugendlichen, ausländischen Fachkräften oder bereits in Deutschland lebenden Migranten erhöht hat. Was waren aus Ihrer Sicht die Gründe dafür, dass sich diese Bereitschaft erhöht hat?“

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

Der mit Abstand wichtigste Grund, warum KMU *keinen* Einfluss der erhaltenen Beratung und / oder Unterstützung sehen, ist, dass sie bereits vor der Inanspruchnahme eine hohe Bereitschaft

zur Einstellung von europäischen Auszubildenden, ausländischen Fachkräften und / oder bereits in Deutschland lebenden Migranten hatten (genannt von 57 Prozent der Befragten, vgl. Abbildung 38). Zudem scheint auch die Tatsache, dass die betrieblichen Abläufe Qualifikationen und Kenntnisse erfordern, die die genannten Bewerbergruppen in der Regel nicht mitbringen, eine bedeutende Rolle zu spielen (genannt von 40 Prozent der Befragten).

Abbildung 38: Gründe für die Nicht-Wirksamkeit der Beratung und Unterstützung im Rahmen der Willkommenskultur

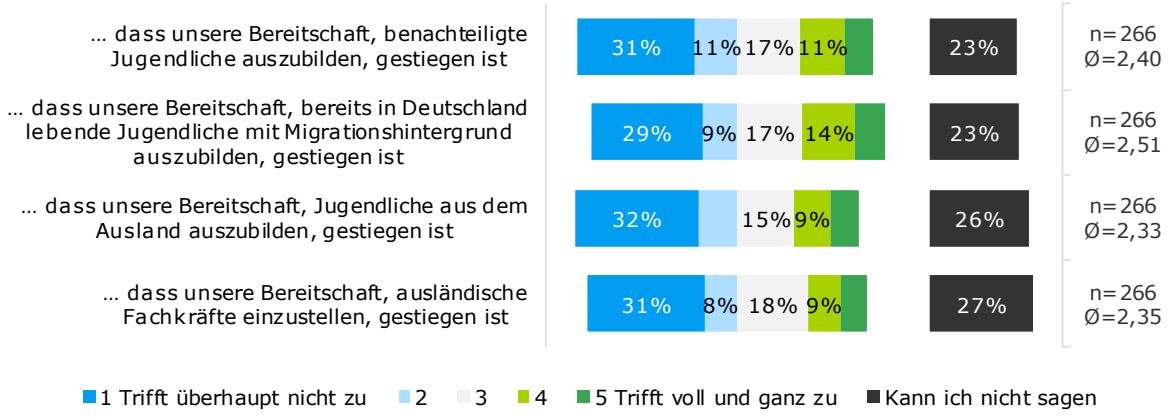


Fragestellung: „Sie haben angegeben, dass die Beratung im Rahmen der Willkommenskultur Ihre Bereitschaft zur Einstellung von europäischen Jugendlichen, ausländischen Fachkräften oder bereits in Deutschland lebenden Migranten nicht erhöht hat. Was waren aus Ihrer Sicht die Gründe dafür, dass sich diese Bereitschaft nicht erhöht hat?“

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

Weitere subjektive Einschätzungen der beratenen und unterstützten KMU deuten ebenfalls darauf hin, dass tatsächlich nur bei einem vergleichsweise kleinen Teil eine verstärkte Hinwendung zu neuen Bewerbergruppen stattgefunden hat. So stimmen nur zwischen 17 und 22 Prozent der Befragten der Aussage eher oder voll und ganz und ganz zu, dass sich ihre Bereitschaft zur Ausbildung von benachteiligten Jugendlichen, bereits in Deutschland lebenden Jugendlichen mit Migrationshintergrund sowie Jugendlichen aus dem Ausland aufgrund der Beratung und Unterstützung durch die Berater der „Passgenauen Besetzung“ erhöht hat (vgl. Abbildung 39). Mit Blick auf eine verstärkte Bereitschaft, ausländische Fachkräfte einzustellen, äußern sich sogar nur 15 Prozent entsprechend.

Abbildung 39: Bereitschaft zur Ausbildung und Einstellung neuer Zielgruppen



Fragestellung: „Was hat Ihnen die Beratung und / oder Unterstützung durch den Berater der Passgenauen Besetzung 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.“

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 April - Mai 2018.

Ein Viertel (25 Prozent) sieht eine (weitere) Wirkung der Beratung und Unterstützung darin, dass der betriebliche Integrationsprozess bei einer oder mehreren der genannten spezifischen Zielgruppen bislang erfolgreich verlaufen ist.

Sowohl die beratenen und unterstützten KMU als auch die Unternehmen der Vergleichsgruppe wurden darüber hinaus (hier auch bei den zuerst genannten ohne direkten Bezug auf die Inanspruchnahme der Angebote der Berater der „Passgenauen Besetzung“) gefragt, ob sich ihre Bereitschaft zur Ausbildung von bereits in Deutschland lebenden Jugendlichen mit Migrationshintergrund sowie ausländischen Jugendlichen zwischen dem Anfang des Jahres 2015 und dem Zeitpunkt der Befragung verändert hat. Die Antworten der Unternehmen – erhoben auf einer Skala von 1 (Trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (Trifft voll und ganz zu) zeigen **keinen messbaren Effekt der Beratung und Unterstützung durch das Programm „Passgenaue Besetzung“**: Die Antworten in den beiden Gruppen unterscheiden sich im Durchschnitt nicht statistisch signifikant voneinander (vgl. Anhang I, Tabelle 5 und Tabelle 6). Dies gilt sowohl für einfache Mittelwertvergleiche als auch für ebenfalls durchgeführte multivariate Regressionsanalysen und Matchinganalysen.

Ein Grund für den Befund, dass nur geringe Effekte der Beratung und Unterstützung im Rahmen der Willkommenskultur festzustellen sind, könnte sein, dass die beratenen und unterstützten KMU unabhängig von der Inanspruchnahme der Angebote der Berater der „Passgenauen Besetzung“ bereits über eine hohe Bereitschaft verfügten, die abgefragten Zielgruppen zu beschäftigen bzw. dies ggf. sogar bereits getan haben. Auf Grundlage der verfügbaren Daten kann diese These allerdings nur für einen Teil der Unternehmen, die explizit angegeben haben, dass bei ihnen keine Effekte aufgetreten sind, bestätigt werden.

Ein anderer Grund könnte darin liegen, dass wie in Abschnitt 4.3.2.3 herausgearbeitet, zwar einzelne konkrete Ausbildungsplätze mit Personen besetzt werden, die ohne die Unterstützung der Berater womöglich nicht berücksichtigt worden wären. Als Erfolgsfaktoren hierfür wurden die gute Vorbereitung und passgenaue Vorauswahl beschrieben. Die Ergebnisse in diesem Abschnitt weisen jedoch darauf hin, dass dies (bislang) kaum weitergehende Effekte dahingehend hat, dass über den Einzelfall hinaus eine generelle Öffnung der KMU für neue Bewerbergruppen stattfindet. Dagegen zählt für die KMU gerade bei neuen Bewerbergruppen vorwiegend ein guter Bewerbereindruck bzw. ein vorher absolviertes Praktikum oder eine Einstiegsqualifizierung im Unternehmen, bei welchen dieser gute Eindruck untermauert wird: dies sind in der Onlinebefragung der

beratenen KMU mit 75 bis 80 Prozent Zustimmung die mit Abstand am häufigsten genannten Voraussetzungen für die Einstellung von ausländischen oder benachteiligten Bewerbern.

Dennoch wird in den Sachberichten der Berater der „Passgenauen Besetzung“ deutlich, dass die Öffnung von beratenen und unterstützten KMU für neue Bewerbergruppen in der Praxis durchaus in Einzelfällen gelingt und in diesen Fällen auch auf die Beratung und Unterstützung zurückzuführen sein dürfte. Die notwendige Überzeugungsarbeit ist allerdings ein langfristiger Prozess, der eine intensive und kompetente Begleitung und Betreuung der Unternehmen auch noch nach einer erfolgreichen Vermittlung erfordert.

„Aufgrund der bereits erläuterten Unterstützungs- und Beratungsangebote vor der Ausbildung und während der ersten Ausbildungsmonate haben sich das Interesse und die Bereitschaft der KMU weiterentwickelt, [ausländische] […] junge Menschen auszubilden. Auch dank unserer interkulturellen, fachlichen und berufspädagogischen Erfahrungen sowie unserer rechtlichen Kompetenz auf dem Gebiet aufstockende Leistungen SGB II hat sich eine verlässliche und nachhaltige Zusammenarbeit mit den Betrieben entwickelt.“

Sachbericht der Berater

„Bei allen Betrieben konnte eine Steigerung des Interesses an der Einstellung von ausländischen Jugendlichen und Fachkräften oder bereits in Deutschland lebenden Migranten festgestellt werden. Hier wurden die Vorbehalte der KMU-Betriebe durch den langjährigen persönlichen Kontakt und durch die bestehenden Netzwerke gegenüber den o. g. Zielgruppen abgebaut.“

Sachbericht der Berater

Teilweise werden in den Berichten jedoch auch offen die Hemmnisse und objektiven Grenzen einer verstärkten Öffnung für ausländische Jugendliche und Fachkräfte benannt. Insbesondere der geografische Aspekt scheint ein weiterer wichtiger Grund zu sein, warum bislang noch keine flächendeckenden Ergebnisse in dieser Hinsicht zu beobachten sind.

„Wie bereits im vergangenen Berichtszeitraum erwähnt, konnten geplante Projekte bezüglich Ausbildung und Integration von Auszubildenden oder Fachkräften aus dem europäischen Ausland nicht realisiert werden. Letztlich scheiterte es an erheblich finanziellem und persönlichem Mehraufwand für die Unternehmen und aufgrund der Tatsache, dass ausländischen Jugendliche und jungen Erwachsene ihre Ausbildung vorrangig in Ballungszentren absolvieren wollen, da die Ausgaben für ihre Mobilität im ländlichen Gebiet wesentlich höher sind.“

Sachbericht der Berater

Bewertung

Insgesamt ergibt die Evaluation hinsichtlich der Öffnung der KMU für neue Bewerbergruppen und der Implementierung einer Willkommenskultur ein gemischtes Bild. Während in einzelnen Regionen durchaus starke Effekte auf die Willkommenskultur vorliegen können, sind diese auf Ebene des Gesamtprogramms als moderat zu bezeichnen. Die Gründe konnten im Rahmen dieser Untersuchung zwar nicht abschließend geklärt werden. Deutlich wurde jedoch, dass eine ausbleibende Erhöhung der Willkommenskultur sehr vielschichtige Gründe haben kann, die im Großen und Ganzen außerhalb des Einflussbereichs des Programms liegen: dazu zählen die fehlende Bereitschaft ausländischer Jugendlicher, ihre Ausbildung im ländlichen Raum zu absolvieren, eine bereits zuvor hohe Bereitschaft zur Beschäftigung dieser Gruppen und hohe Anforderungen an Qualifikation und Sprachkenntnisse.

Vor diesem Hintergrund kann die Zielerreichung hier insgesamt positiv bewertet werden: Neben dem vorrangigen Ziel des Programms „Passgenaue Besetzung“, Ausbildungsplätze passgenaue zu besetzen, sind vereinzelt auch Effekte auf die Willkommenskultur in den KMU zu beobachten.

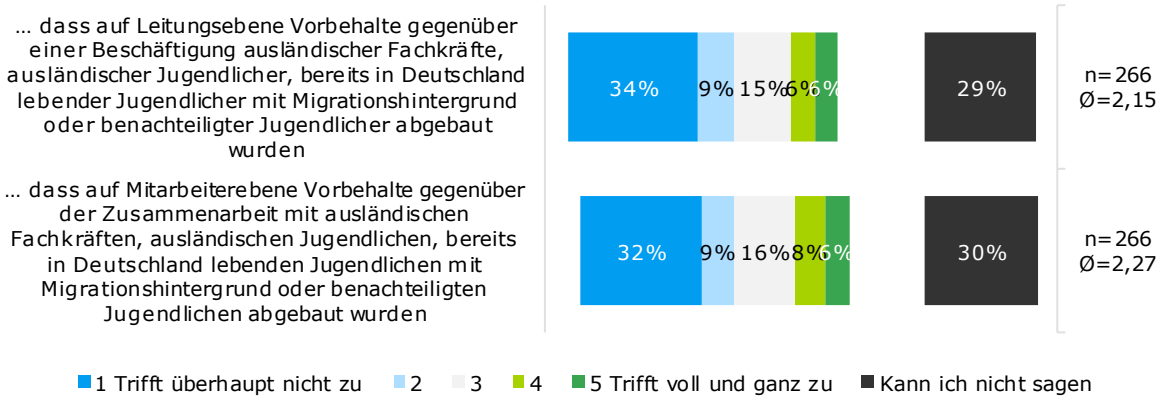
4.3.3.2 Einstellungsänderungen bei den KMU

Weiterhin wurde die Hypothese aufgestellt, dass die Beratung und Unterstützung durch die Berater der „Passgenauen Besetzung“ einen Beitrag zum Abbau von Vorbehalten (d.h. zu positiven Einstellungsänderungen) bei der Leitung und den Mitarbeitern der beratenen und unterstützten KMU insbesondere gegenüber ausländischen Fachkräften, ausländischen Jugendlichen, bereits in Deutschland lebenden Jugendlichen mit Migrationshintergrund oder benachteiligten Jugendlichen leisten.

Die Ergebnisse der Onlinebefragung der beratenen und unterstützten KMU bestätigen diese Hypothese nur sehr eingeschränkt. Es stimmen lediglich 12 Prozent der Befragten voll und ganz oder eher zu, dass die Inanspruchnahme von Beratung und Unterstützung durch die Berater der „Passgenauen Besetzung“ auf Leitungsebene eine Verringerung von Vorbehalten gegenüber der Zusammenarbeit mit ausländischen Fachkräften, ausländischen Jugendlichen, bereits in Deutschland lebenden Jugendlichen mit Migrationshintergrund und / oder benachteiligten Jugendlichen zur Folge hatte. Mit Blick auf den Abbau diesbezüglicher Vorbehalte auf der Mitarbeiterebene äußern sich mit 14 Prozent nur geringfügig mehr befragte Unternehmen entsprechend.

Abbildung 40: Einstellungsänderungen gegenüber spezifischen Zielgruppen infolge der Beratung / Unterstützung

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



Fragestellung: „Was hat Ihnen die Beratung und / oder Unterstützung durch den Berater der Passgenauen Besetzung 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.“

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

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

Analog zur vorgebrachten Argumentation in Abschnitt 4.3.1 kann als eine mögliche Erklärung für den vergleichsweise geringen beobachteten Einstellungsveränderungseffekt infolge der Beratung und Unterstützung durch die Berater der „Passgenauen Besetzung“ vorgebracht werden, dass viele KMU, die ihre Angebote in Anspruch nehmen, bereits zuvor kaum Vorbehalte gegenüber der Beschäftigung der genannten Zielgruppen hatten und diese ggf. auch bereits beschäftigt haben. Vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels, der KMU dazu zwingt, bei der Rekrutierung von Auszubildenden und Fachkräften auch neue Wege zu beschreiten, erscheint diese Erklärung durchaus plausibel. Vor dem Hintergrund der in Abschnitt 4.3.2.3 vorgestellten Ergebnisse liegt es nahe, dass es sich hier weniger um ein Akzeptanz- und somit ein Einstellungsproblem handelt. Vielmehr dürfte es sich um ein Matchingproblem handeln – für das die „Passgenaue Besetzung“ einen geeigneten Lösungsansatz darstellt, wie ebenfalls in Abschnitt 4.3.2.3 deutlich wurde. Einstellungsänderungen wären demnach nur in einem kleinen Teil der Beratungsfälle überhaupt relevant.

Dass es diese Fälle gibt, wird aus dem folgenden Zitat aus einem der analysierten Sachberichte deutlich:

> *„Die erweiterte Ausrichtung des Projektes schließt neben deutschen und ausländischen Auszubildenden auch die Vermittlung von Fachkräften mit nicht-deutscher Herkunft in die Arbeit der „Passgenauen Besetzung“ ein. Die Nachfrage der Unternehmen besteht und kann weiterhin in die Vermittlungstätigkeit einfließen. Als weiterer positiver Nebeneffekt erfolgt dadurch ein weiterführender „Aufschluss“ der Unternehmen gegenüber ausländischen Mitarbeitern. Positive Erfahrungen dienen als Multiplikatoren zwischen Unternehmen als auch im Unternehmen selbst, wenn es um Personalmarketing geht.“*
>
> Sachbericht der Berater

Bewertung

Die Evaluation kommt damit zu dem Schluss, dass Einstellungsänderungen auf Ebene der Leitung und der Mitarbeiter nicht der zentrale Bedarf sind, auf den das Programm „Passgenaue Besetzung“ in der Praxis trifft. Vor diesem Hintergrund ist es wenig verwunderlich, dass die Effekte hier sehr moderat ausfallen. Dass das Programm diesen Bedarf adressiert, sofern er den Beratern begegnet, ist zu begrüßen und trägt zu den festgestellten Effekten bei einem kleinen Teil der beratenen und unterstützten KMU bei.

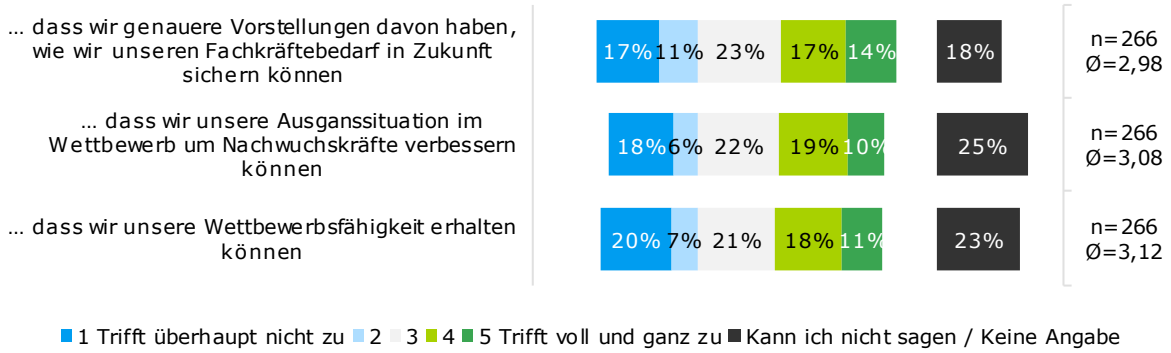
4.3.4 Beitrag zur Fachkräftesicherung und zur Anpassung an den Wandel

Schließlich soll die Beratung und Unterstützung durch die Berater der „Passgenauen Besetzung“ auch zur Fachkräftesicherung bei den beratenen und unterstützten KMU beitragen und ihnen damit die Anpassung an den wirtschaftlichen und demografischen Wandel erleichtern.

Die Ergebnisse der Onlinebefragung der beratenen und unterstützten KMU zeigen, dass die Aktivitäten der Berater der „Passgenauen Besetzung“ durchaus Effekte im Bereich der Fachkräftesicherung und der Anpassung an den Wandel bei ihnen bewirken. Etwa ein Drittel der Befragten (31 Prozent) stimmt eher oder sogar voll und ganz zu, dass sie aufgrund der Beratung und Unterstützung genauere Vorstellungen davon haben, wie sie ihren Fachkräftebedarf in der Zukunft sichern können. Darüber hinaus stimmen je 29 Prozent der befragten beratenen und unterstützten KMU eher oder sogar voll und ganz zu, dass die Inanspruchnahme der Angebote der Berater der „Passgenauen Besetzung“ dazu beigetragen hat, ihre Wettbewerbsfähigkeit im Allgemeinen zu erhalten und speziell auch ihre Ausgangssituation im Wettbewerb um Nachwuchskräfte zu verbessern.

Abbildung 41: Beitrag des Programms zur Fachkräftesicherung

Die Beratung / Unterstützung durch die Berater hat dazu beigetragen, …



Fragestellung: „Wozu hat die Beratung und / oder Unterstützung durch den Berater 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“ und „Keine Angabe“ berechnet.

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

Zwei Einschätzungen aus den Sachberichten der Berater der „Passgenauen Besetzung“ illustrieren den Beitrag des Programms zur Fachkräftesicherung bei den begünstigten KMU.

„Das Projekt bietet mit seinem individuellen Gestaltungsspielraum viele Möglichkeiten kleine und mittlere Unternehmen bei der Auswahl unserer zukünftigen Fachkräfte zu unterstützen und somit dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.“

Sachbericht der Berater

„Auch als Erfolg der in der passgenauen Besetzung geleisteten Arbeit denken wir, daß auch KMU beginnen, eine eigene Personalstrategie zu verfolgen, um dem demographischen Wandel zu begegnen. Auch ist festzustellen, daß Unternehmen sich rechtzeitiger um zukünftige Auszubildende bemühen.“

Sachbericht der Berater

Bewertung

Die Evaluation bewertet den bisherigen Beitrag zur Fachkräftesicherung sowie zur Anpassung an den demografischen und wirtschaftlichen Wandel damit positiv. Dennoch könnte bei der Fortführung des Programms und im Rahmen etwaiger Schulungsangebote ein verstärkter Fokus auf dieses Themenfeld gelegt werden, um die Effekte des Programms auf die Fachkräftesicherung und die Anpassung an den Wandel noch weiter zu erhöhen.

5. WIRTSCHAFTLICHKEIT DES PROGRAMMS

Zentrale Ergebnisse zur Wirtschaftlichkeitskontrolle

- Das Programm weist eine **angemessene Vollzugswirtschaftlichkeit** auf.
  - Die Steuerungs- und Verwaltungsausgaben liegen mit 5,97 Prozent der gesamten öffentlichen Aufwendungen für das Programm im angemessenen Bereich.
  - Das insgesamt geringe Fördervolumen, die hohen Anforderungen des ESF an die Programmsteuerung und -verwaltung und die hohe Beratungsqualität rechtfertigen die Ausgaben.
  - Die Umsetzungsstrukturen und -prozesse sind weitgehend effizient, die Zusammenarbeit zwischen BAFA und ZDH funktioniert reibungslos.
  - Sowohl BAFA und ZDH als auch die KMU schätzen den administrativen Aufwand im Verhältnis zum Nutzen insgesamt als angemessen ein. Lediglich die Berater bewerten ihn als zu hoch. In diesem Zusammenhang wird die KMU- und De-minimis-Erklärung als wesentlicher Aufwandstreiber angeführt.
- 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 angemessene Maßnahmenwirtschaftlichkeit gegeben**.
  - Die Aufwendungen der öffentlichen Hand von 1.560,19 Euro pro vermitteltem Ausbildungsplatz lösen durch die eingebrachten Eigenmittel der Trägerorganisationen private Investitionen und Anstrengungen zur Deckung des Fachkräftebedarfs von KMU aus.
  - Der volkswirtschaftliche Mehrwert dürfte durch die vermehrte und passgenauere Besetzung von Ausbildungsplätzen sowie Effekten auf die Erhöhung des Ausbildungsplatzangebots gegeben sein; hinzu kommt ein gesellschaftlicher Mehrwert, da Ausbildungsplätze durch das Programm verstärkt mit Personen besetzt werden, die ansonsten keine Chance auf einen Ausbildungsplatz in den beratenen und unterstützten KMU erhalten hätten.

Bei der Wirtschaftlichkeitskontrolle gem. VV Nr. 2.2 zu §7 der Bundeshaushaltsordnung (BHO)[12] 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 Berater und der unterstützten KMU. 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.

[12] Allgemeine Verwaltungsvorschriften zur Bundeshaushaltsordnung (VV-BHO), Stand: 7. Lieferung vom 25. Mai 2007 mit Änderungen vom 17. Dezember 2007.

5.1 Vollzugswirtschaftlichkeit

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

Dazu werden sowohl die **aufgewendeten finanziellen Ressourcen** als auch die **administrativen Prozesse des Förderprogramms** betrachtet. Durch den Vergleich der 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 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 gewichtiger Beleg für eine angemessene Vollzugswirtschaftlichkeit des Förderprogramms anzusehen.

Die vorliegende Analyse beruht auf einer Auswertung der Kennzahlen aus der Programmdatenbank des Förderprogramms „Passgenaue Besetzung“, 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 Berater sowie der beratenen und unterstützten Unternehmen.

5.1.1 Verhältnismäßigkeit der Kosten für Programmsteuerung und Programmverwaltung

Die jährlich bewilligte Fördersumme für das Programm „Passgenaue Besetzung“ liegt um die 7 Millionen Euro und somit in Höhe der vom BMWi und ESF-OP des Bundes veranschlagten Mittel. Seit Implementierung des Förderprogramms „Passgenaue Besetzung“ in der ESF-Förderperiode 2014-2020 wurden in bisher vier Förderrunden Vorhaben für die Haushaltsjahre 2015, 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 ESF und des BMWi sind in der folgenden Tabelle für die einzelnen Haushaltsjahre dargestellt.

Tabelle 1: Geförderte Vorhaben und Stellen zwischen 2015 und 2018

	2015	2016	2017	2018
Bewilligte Vorhabenträger	94	91	93	97
Bewilligte Stellen (VZÄ)[13]	191	169,1	155,6	165,4
Bewilligte Fördersumme (ESF + BMWi)	7.067.631	6.937.608	6.588.468	7.069.097

Quellen: www.passgenaue-besetzung.de und ZDH Leitstelle.

Über die vom ESF und 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 9,41 Millionen Euro betrug.

[13] 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 Personalfluktuation kommt. Die Zahlen in der Tabelle beziehen sich auf die Anzahl der im Zuwendungsbescheid bewilligten Stellen.

Der relativ konstanten jährlich bewilligten Fördersumme stehen im Zeitverlauf ebenfalls vergleichsweise konstante veranschlagte Verwaltungskosten gegenüber[14]. Diese umfassen die Verwaltungsausgaben für die Steuerung und administrative Umsetzung des Förderprogramms durch das BMWi, das BAFA und den ZDH.
Im Haushaltsjahr 2017 betrugen die veranschlagten Verwaltungskosten aus Mitteln des ESF und des BMWi für die Programmsteuerung durch das BMWi sowie die administrative Umsetzung durch BAFA und ZDH insgesamt 418.347 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 10 Prozent bei. Auf die Programmsteuerung durch das BMWi entfiel mit knapp 80.000 Euro der geringste Anteil der Verwaltungsausgaben. Im Zeitverlauf sind die Verwaltungskosten für alle drei Akteure relativ konstant geblieben. Von der bisherigen Gesamtsumme der öffentlichen Zuwendungen, d.h. der Summe der bewilligten ESF- und Bundesmittel für Vorhaben sowie der Summe der aufgewendeten Mittel für die Steuerung und Verwaltung des Programms, **entfielen im Jahr 2017 insgesamt 5,97 Prozent der Ausgaben auf die Steuerung und Verwaltung des Programms durch das BMWi, das BAFA und den ZDH**, die übrigen 94 Prozent entfielen auf die Umsetzung der Förderung vor Ort (vgl. Tabelle 2).

Tabelle 2: Verteilung der veranschlagten Kosten des Förderprogramms „Passgenaue Besetzung“ im Jahr 2017

Förderprogramm	Öffentliche Aufwendungen	Eigenmittel	Anteil an öffentlichen Aufwendungen	Anteil an öffentlichen Aufwendungen und Eigenmitteln
		jährliche Ausgaben in EUR		
Steuerung und administrative Umsetzung	418.347	14.661	**5,97%**	4,40%
Davon:				
BMWi	*79.797*	-	*1,14%*	
BAFA	*206.597*	-	*2,95%*	
ZDH	*131.953*	*14.661*	*1,88%*	
Förderfähige Gesamtsumme	6.588.468	2.823.629	94,03%	95,60%
Summe öffentlicher Aufwendungen	**7.006.815**			
Summe Eigenmittel		**2.838.290**		
Gesamtkosten der Förderung (Summe öffentlicher Aufwendungen und Eigenmittel)	**9.845.105**			

Quellen: Angaben der beteiligten Institutionen sowie www.passgenaue-besetzung.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 5,97 Prozent in einem nachvollziehbaren Bereich, wie aus einem Vergleich mit anderen von der BAFA wesentlich verwalteten Förderprogrammen in Tabelle 3 ersichtlich wird. Hierbei ist jedoch zum einen zu berücksichtigen, dass dieser Wert auch strukturell bedingt ist: Selbst Förderprogramme mit einem kleinen Fördervolumen benötigen ein Mindestmaß an Verwaltungsstrukturen, sodass der Anteil der Verwaltungsausgaben an den Gesamtausgaben ceteris paribus abnimmt je größer die Fördersumme ausfällt. Dies wird aus der Tabelle ersichtlich, in der die Förderprogramme mit den größten jährlichen Fördervolumina den niedrigsten Anteil der Verwaltungskosten aufweisen. Da das Förderprogramm „Passgenaue Besetzung“ mit rund 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 aus. Auch absolut gesehen erscheinen die Verwaltungsausgaben mit knapp 420.000 Euro nachvollziehbar und angemessen.

[14] Die veranschlagten Verwaltungskosten beziehen sich auf die bewilligten Haushaltsmittel für die Steuerung und administrative Umsetzung 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.

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[15]	Fördervolumen	Summe der öffentlichen Aufwendungen	Zeitraum
		jährliche Ausgaben in Millionen EUR			
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
Willkommenslotsen	6,6%	0,43	5,91	6,54	2017

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.

Setzt man die Programmkosten in Relation zu den erzielten Outputs, so belaufen sich die Gesamtkosten der Förderung (inkl. Kosten für die Programmsteuerung und -verwaltung sowie Eigenmittel der Zuwendungsempfänger) pro individuell beratenem Unternehmen im Jahr 2017 auf 1.178,63 Euro. Davon entfallen 838,84 Euro auf öffentliche Aufwendungen (inkl. Kosten für die Programmsteuerung und -verwaltung) und der restliche Anteil auf Eigenmittel. Dieser Wert enthält bereits die dafür erforderlichen Beratungsgespräche mit potenziellen Arbeitnehmern sowie etwaige zusätzliche Beratungen zur betrieblichen Integration und ist aus Sicht der Evaluation angemessen.

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 Berater der „Passgenauen Besetzung“ 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 Umsetzung des Förderprogramms „Passgenaue Besetzung“ 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 1,0 VZÄ für die Sachbearbeitung und 0,55 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 durch den Zentralverband des deutschen Handwerks (ZDH), welcher als zentrale Leitstelle und Erstzuwendungsempfänger in das Zuwendungsverfahren eingebunden ist. Der ZDH

[15] Die Verwaltungsausgaben umfassen, mit Ausnahme des „Markterschließungsprogramms für KMU“, nicht die Kosten für eine fachlich-inhaltliche Begleitung.

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. In regelmäßigen und umfangreichen Rundschreiben informiert der ZDH die Zuwendungsempfänger bzw. Berater zu spezifischen Einzelthemen wie zur „EU-KMU-Erklärung“, „Ausfüllen der Fragebögen“ oder „Publizitätspflichten“. Dem ZDH standen im Jahr 2017 für die administrative Umsetzung Stellen für die Sachbearbeitung im Umfang von 1,3 VZÄ sowie Stellen für eine Sachgebietsleitung im Umfang von 0,25 VZÄ zur Verfügung. Insgesamt befassten sich somit Sachbearbeiter im Umfang von 2,3 VZÄ und Sachgebietsleiter im Umfang von 0,8 VZÄ mit der administrativen Umsetzung des Programms. Für die Steuerung des Programms standen neben den 0,1 VZÄ der 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 „Passgenaue Besetzung“ (www.passgenaue-besetzung.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:

- **Zeitnachweise je Berater**, 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. Diese werden nur für Berater verlangt, die nicht ausschließlich im Programm tätig sind.
- **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 Jugendlichen sowie ausländischen Auszubildenden und Fachkräften, Anzahl der vermittelten Hospitationen, Praktika, Einstiegsqualifizierungen, Ausbildungen und Arbeitsplätze, etc. gemacht werden müssen. Darüber hinaus werden für jeden einzelnen beratenen Jugendlichen bzw. ausländischen Auszubildenden oder Fachkraft soziodemografische Merkmale wie Alter, Geschlecht, Herkunftsland und Ausbildung erfasst. Alle Angaben werden über eine Eingabemaske im Online-Portal eingegeben.

Darüber hinaus müssen die Berater von jedem einzelnen Unternehmen, das beraten wurde bzw. bei einer Vermittlung unterstützt wurde, eine ausgefüllte **KMU- und De-minimis Erklärung** einholen. In diesen versichern die unterstützten Unternehmen, dass sie der nach EU-Vorschriften

geltenden Definition eines kleinen oder mittleren Unternehmens entsprechen und dass sie im laufenden und den vorangegangenen zwei Steuerjahren durch die Unterstützung die De-minimis Höchstgrenze von 200.000 Euro nicht überschreiten.

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 Berater als auch in Bezug auf das Umfeld, in welchem die Berater agieren. Die Sachberichte geben den Zuwendungsempfängern konkrete Fragen in sechs Themenbereichen vor und geben konkrete 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 Ausbildungsplätzen mit inländischen Jugendlichen oder bereits in Deutschland lebenden Migrantinnen und Migranten
- Erfolge beim Aufbau einer Willkommenskultur / bei der Integration von Jugendlichen und Fachkräften aus dem Ausland oder bereits in Deutschland lebenden Migrantinnen und Migranten
- 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 Berater 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.

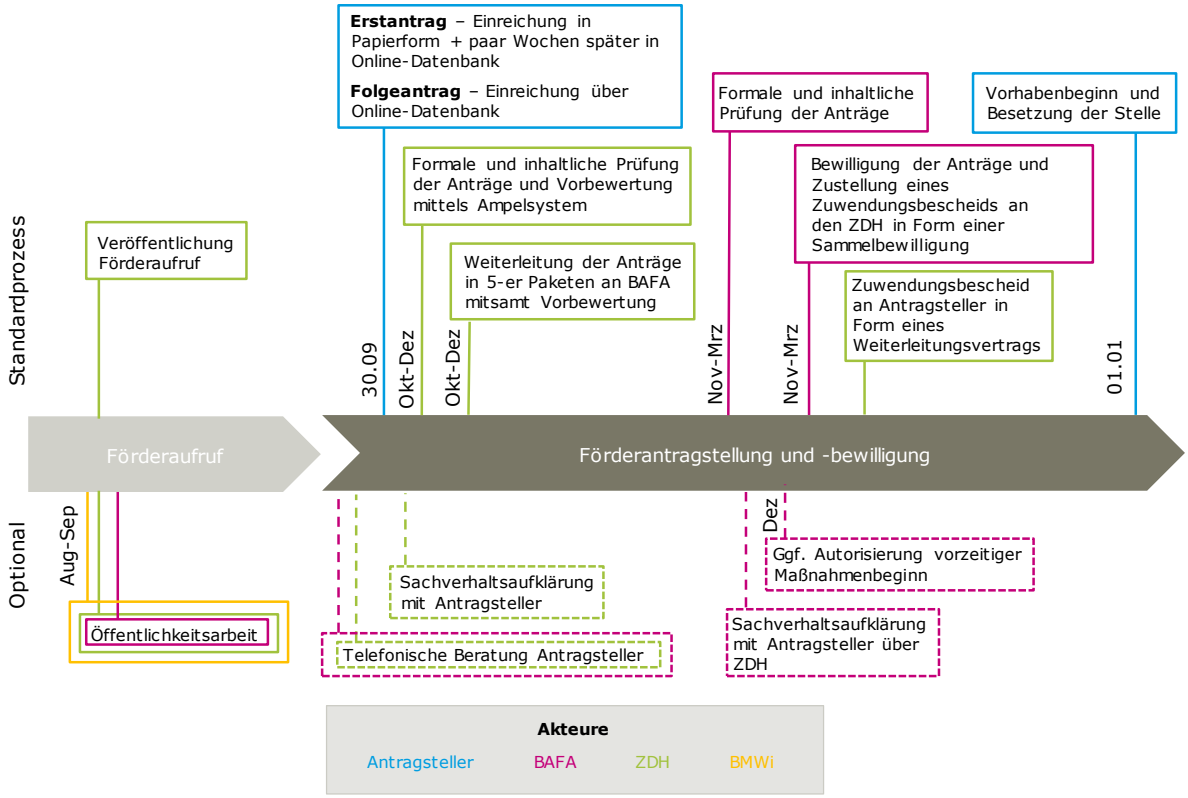
Darüber hinaus könnten aus Sicht der Evaluation gute Praxisansätze und erfolgreiche Handlungsstrategien expliziter herausgestellt werden. Dadurch können diese in der zusammenfassenden Auswertung stärker zum Tragen kommen und so noch stärker in den Erfahrungsaustausch mit den Beratern als auch in die 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 eine fachlich-inhaltliche Programmbegleitung gefiltert, direkt inhaltlich sortiert und zeitnah allen Beratern als Download zur Verfügung gestellt werden.

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 42 und Abbildung 43 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 42: 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 findet 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 und des BMWi 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 Beraterstellen 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 Vorjahresantrages können 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 die bisheri-

gen Berater weiter beschäftigt werden sollen, da das Online-Portal keine zweijährigen Bewilligungen vorsieht. 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 Berater
- Grad der Orientierung des Vorhabens an den Unternehmen (statt an Teilnehmern)
- Abgrenzung zu Länderprogrammen und anderen Förderprogrammen

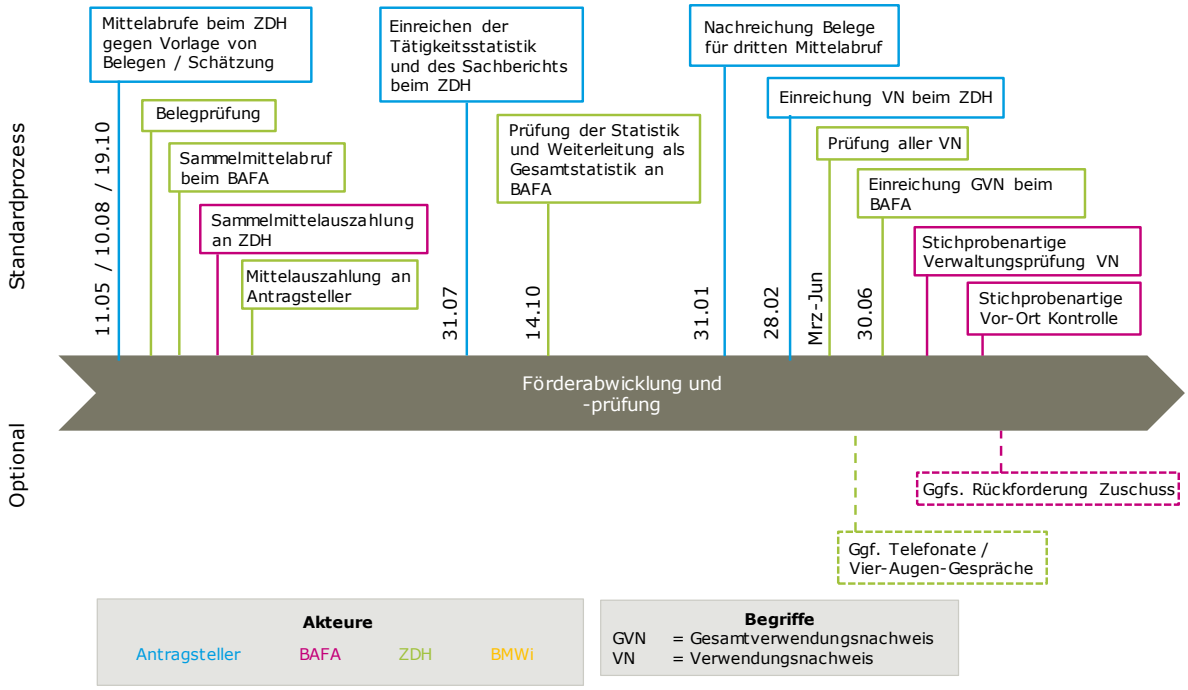
Darüber hinaus wird darauf geachtet, bei den Zuwendungsempfängern eine ausgewogene Verteilung der Regionen und des Kammerspektrums zu erzielen. Bei der Bewertung der Anträge wird daher sichergestellt, dass eine übermäßige regionale Konzentration der Fördermittel vermieden wird.

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 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(n) der Berater vermieden werden. Dieser vorzeitige Vorhabenbeginn stellt jedoch keine Garantie dar, dass der Förderantrag bewilligt wird.[16]

[16] Der vorzeitige Maßnahmebeginn ermöglicht es den Antragstellern ihre Passgenaue Besetzer-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.

Abbildung 43: 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 der Berater 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 den Mittelabruf der förderfähigen Ausgaben bis zu den drei Stichtagen 11. Mai, 10. August und 19. Oktober beim ZDH geltend machen. Diese werden dann in den darauffolgenden Wochen durch den 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 Berater haben folgende **materielle Verwendungsnachweise** einzureichen:

- Halbjährlich sind zum 31. Juli und zum 13. Januar ausgefüllte Statistikbögen als auch ein Sachbericht einzureichen.
- Quartalsweise sind Listen mit den Kontaktdaten der im Quartal beratenen Unternehmen einzureichen. Erstmalig in diesem Jahr beratene Unternehmen werden daraufhin vom BAFA aufgefordert eine De-minimis Erklärung auszufüllen und unterschrieben zurückzusenden.

Die Sachberichte werden vom ZDH u.a. 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.

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 aus den Mittelabrufen und den materiellen Verwendungsnachweisen in Form der halbjährlichen Sachberichte und Statistikbögen, noch detailliertere Angaben zu den Personal- und Reisekosten sowie Stundenzettel 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 nach Aktenlage sowie mittels Vor-Ort-Prüfungen, bei denen eine Einsicht in die Originalbelege sowie Gespräche mit den Beratern stattfinden. Geprüft wird anhand einer festen Prüfquote für die Verwaltungs- und Vor-Ort-Prüfungen auf Basis der von der BAFA vorgenommenen Risikoeinstufung des Förderprogramms. Entsprechend dieser Risikoeinstufung werden 7 Prozent der Gesamtausgaben einer Verwaltungsprüfung unterzogen und 3 Prozent der Vorhaben einer Vor-Ort Prüfung.

5.1.3 Einschätzung 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 Berater sowie die unterstützten Unternehmen.

BAFA und ZDH

Insgesamt wird der mit der administrativen Umsetzung des Förderprogramms verbundene Ressourcenaufwand für die Berater und Unternehmen durch das BAFA und den ZDH als angemessen empfunden. Dokumentations- und Nachweispflichten, wie die halbjährliche Einreichung der Sachberichte und Statistikbögen beispielsweise ermöglichen die Einbeziehung der erzielten Ergebnisse in die Bewertung von Folgeanträgen und eine zeitnahe Einbeziehung von Entwicklungen im Förderumfeld in die politische Auseinandersetzung und werden somit als gerechtfertigt wahrgenommen. Lediglich der administrative Aufwand der Berater und Unternehmen für die KMU- und De-minimis-Erklärung wird von Seiten des BAFA und des ZDH als potenziell zu hoch empfunden.

Die Arbeitsteilung und Zusammenarbeit zwischen BAFA und ZDH funktioniert reibungslos und es bestehen keine erkennbaren Redundanzen bei der Abwicklung der Förderung. 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 die finanziellen Verwendungsnachweise 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 durch den ZDH vorgenommene Gesamtbewertung für das BMWi und kleine Anfragen aus dem parlamentarischen Raum aufbereitet. Auch die Statistikbögen werden durch den 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 und der BAFA. Der ZDH ist als Servicestelle für die Betreuung der Antragsteller zuständig und prüft die formale Richtigkeit der Anträge. 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 hilft, diese im Wege der Sachverhaltsaufklärung bei den Zuwendungsempfängern zu beseitigen.
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 admi-

nistrativen 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“ (ohne ESF) und „Passgenaue Besetzung“ (mit ESF) besteht eine klare Trennung zwischen dem eingesetzten Personal. Aufgrund der großen Ähnlichkeit der beiden Förderprogramme sowie der damit einhergehenden Abläufe würde eine Abschaffung dieser Trennung zwischen den zwei Förderprogrammen dazu führen, dass sich das Personal bei Belastungsspitzen in einem Förderprogramm flexibler einsetzen ließe, um diese abzufedern.

Im Vergleich zum Förderprogramm „Willkommenslotsen“ entsteht für das BAFA aufgrund von ESF-Vorgaben ein zusätzlicher administrativer Aufwand im Zuge der Verwendungsnachweisprüfung. Dieser bezieht sich insbesondere auf die finanzielle Abrechnung der Einzelvorhaben gegenüber der EU, regelmäßige Meldungen zum materiellen und finanziellen Controlling sowie diverse zusätzliche Berichtspflichten. Im Vergleich zum Förderprogramm „Willkommenslotsen“ fallen zudem die Abfragen an Zuwendungsempfänger, Unternehmen und Teilnehmende länger aus, wodurch auch bei der Prüfung mehr Aufwand entsteht. Darüber hinaus nimmt das BAFA an Veranstaltungen im Rahmen des ESF-OP des Bundes teil, unter anderem zu den Querschnittszielen.

Berater

Der administrative Aufwand wird von den Beratern als hoch wahrgenommen. In der Befragung stimmten 69,3 Prozent der Aussage voll und ganz bzw. eher zu, dass der administrative Aufwand für die Berater zu hoch ist. Gleichzeitig schätzten nur 25 Prozent der Berater den administrativen Aufwand im Verhältnis zum Nutzen des Programms als überhaupt nicht oder eher nicht angemessen ein. Dies steht in starkem Kontrast zu den Einschätzungen der Willkommenslotsen im Förderprogramm „Willkommenslotsen“, das, bis auf wenige Ausnahmen, dieselben Dokumentations- und Nachweispflichten aufweist. Bei den Willkommenslotsen geben lediglich 41 Prozent an, dass der Aufwand für die Willkommenslotsen (eher) zu hoch sei.

Ähnlich verhält es sich bei der Einschätzung des Aufwands für die Unternehmen. So stimmen 50 Prozent der Berater der „Passgenauen Besetzung“ der Aussage voll und ganz bzw. eher zu, dass der administrative Aufwand für die Unternehmen zu hoch sei, während lediglich 17,9 Prozent der Willkommenslotsen dieser Aussage voll und ganz bzw. eher zustimmen.

Als Grund für den als hoch eingeschätzten administrativen Aufwand werden von 43,5 Prozent der Berater in einer offenen Abfrage die KMU-Erklärung bzw. die De-minimis-Erklärung angeführt; kein anderer Aspekt wird auch nur ansatzweise so häufig genannt. Kritisiert wird insbesondere die Tatsache, dass die KMU-Erklärung zu detaillierte Angaben von den Unternehmen erfordere und diese sich aus diesem Grund in vielen Fällen weigern, die Erklärung auszufüllen – zumal sie in jedem Jahr erneut auszufüllen ist, auch wenn das Unternehmen im Vorjahr bereits beraten wurde. Dies führe zu einem erheblichen Aufwand bei den Beratern, die den Unternehmen hinterhertelefonieren müssen. Die folgenden Zitate verdeutlichen die Herausforderungen, die die Berater im Hinblick auf die KMU-Erklärung sehen:

„So die KMU-Erklärung notwendig ist, sollte diese vereinfacht werden (siehe KMU-Erklärung in den Jahren 2011-2014). Ist quartalsweise Erfassung der beratenen Unternehmen zwecks De-minimis-Bescheinigung notwendig?“

Befragung Berater

„Wegfall der Umsatzabfrage in der KMU-Erklärung. Würde die meisten Probleme lösen und viel mehr kleine Personengesellschaften für eine individuelle Beratung zugängig machen.“

Befragung Berater

„KMU + Deminimis-Erklärung abschaffen. Ich habe den Eindruck, meine Tätigkeit besteht seit der Steigerung des bürokratischen Aufwands für das Projekt weniger in der Bewerberrekrutierung als in der administrativen Tätigkeit. Seit Einführung der De-minimis-Erklärung wurden bereits unzählige Briefe an Unternehmen geschrieben und lange Telefonate mit Betriebsinhabern geführt, um die De-minimis-Bescheinigung zu erklären. Dieser bürokratische Aufwand steht in keinem Verhältnis mehr. Es ist dann absehbar, dass die von dem Projekt vorgegebenen Zahlen der Vermittlungen schwerer erreicht werden können, weil durch den Anstieg des bürokratischen Aufwands weniger Vermittlungsarbeit geleistet werden kann oder aber die Vermittlungen nicht gezählt werden können, da die KMU-/De-minimis-Bescheinigung fehlt.“

Befragung Berater

Darüber hinaus geben Berater vereinzelt an, dass die halbjährliche Einreichung der Statistikbögen und Sachberichte 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.

Im Vergleich zu diesen subjektiven Einschätzungen fällt der von den Beratern geschätzte Anteil ihrer Arbeitszeit für administrative Tätigkeiten vergleichsweise gering aus. So gaben die Berater im Durchschnitt an, dass sie 13,6 Prozent ihrer Arbeitszeit für administrative Tätigkeiten aufwenden. Ein Drittel schätzt diesen Anteil dabei auf 20 Prozent oder mehr. Dies ist jedoch spürbar mehr als beim Programm „Willkommenslotsen“, bei dem weniger als ein Viertel der Willkommenslotsen den Anteil ihrer Arbeitszeit für administrative Tätigkeiten auf 20 Prozent oder höher schätzte.

Beratene und unterstützte Unternehmen

Der administrative Aufwand steht für die befragten Unternehmen in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen der Förderung. Lediglich 10 Prozent der befragten Unternehmen, die die Unterstützungsleistungen der Berater in Anspruch genommen haben, stimmen dieser Aussage nicht zu, während eine deutliche Mehrheit von 73 Prozent der Meinung ist, dass der Aufwand angemessen ist. Auf die Frage, ob sie Vorschläge zur Reduktion des administrativen Aufwandes hätten, antworteten lediglich 11 Prozent der befragten Unternehmen. Von diesen gab mehr als ein Drittel den Wegfall der KMU-Erklärung an und ein Sechstel den Wegfall der De-minimis-Erklärung und anderer Formulare. Die übrigen Vorschläge bezogen sich im Wesentlichen auf Verbesserungen in der Zusammenarbeit vor Ort. Dies deutet darauf hin, dass die KMU- und De-minimis Erklärung lediglich für eine Minderheit der unterstützten Unternehmen ein wesentliches Hindernis darstellt und der entsprechende Aufwand von einer großen Mehrheit nicht als unangemessen hoch wahrgenommen wird. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass an der Befragung Unternehmen, denen der Aufwand bislang ohnehin zu hoch war, mit geringerer Wahrscheinlichkeit teilgenommen haben dürften als Unternehmen, für die der Nutzen den Aufwand spürbar übersteigt. Die Evaluation des Programms „Willkommenslotsen“ hat zudem gezeigt, dass ein Wegfall dieser Erklärungen zu einer spürbaren Entlastung für die Unternehmen führt, was der Einschätzung der Berater der „Passgenauen Besetzung“ entspricht.

Bewertung

Das Programm weist eine angemessene Vollzugswirtschaftlichkeit auf. Die öffentlichen Zuwendungen für die Steuerungs- und Verwaltungsausgaben sind mit 5,97 Prozent der öffentlichen Zuwendungen auch im Vergleich zu anderen, ebenfalls vom BAFA verwalteten Förderprogrammen angemessen. Die 5,97 Prozent erklären sich 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.

Die KMU-Erklärung und die De-minimis-Erklärung sind insbesondere aus Sicht der Berater, aber auch aus Sicht des BAFA und des ZDH sowie der Unternehmen mit einem zu hohen Aufwand verbunden. Da die Erklärungen aufgrund der beihilferechtlichen Vorgaben und der Vorgaben des ESF nicht entfallen können, sollte die KMU-Erklärung aus Sicht der Evaluation vereinfacht werden und keine Detailabfragen nach Personal, Umsatz und Bilanz enthalten. Dadurch dürfte der wesentliche Aufwandstreiber für die Unternehmen entfallen und somit deren Bereitschaft, die KMU-Erklärung auszufüllen, steigen. Dies wiederum dürfte sich auch entlastend auf die Arbeit der Berater auswirken, die weniger Zeit für Überzeugungsarbeit aufwenden und den Unternehmen nicht mehr hinterher telefonieren müssten. Zudem dürfte dies die Zielgruppenerreichung des Programms verbessern, da ein Teil der Unternehmen aufgrund der KMU-Erklärung die Förderung nicht in Anspruch nimmt.

Die Vollzugswirtschaftlichkeit des Förderprogramms ließe sich des Weiteren aus Sicht der Evaluation dadurch verbessern, dass der Bewilligungszeitraum für die Vorhaben regelmäßig auf zwei Jahre verlängert wird. Dies würde zu einer Entlastung der Zuwendungsempfänger sowie des BAFA und des ZDH führen. Diese Maßnahme dürfte sich außerdem positiv auf die Kontinuität der Beschäftigung der Berater und somit die Effektivität des Förderprogramms insgesamt auswirken.

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.

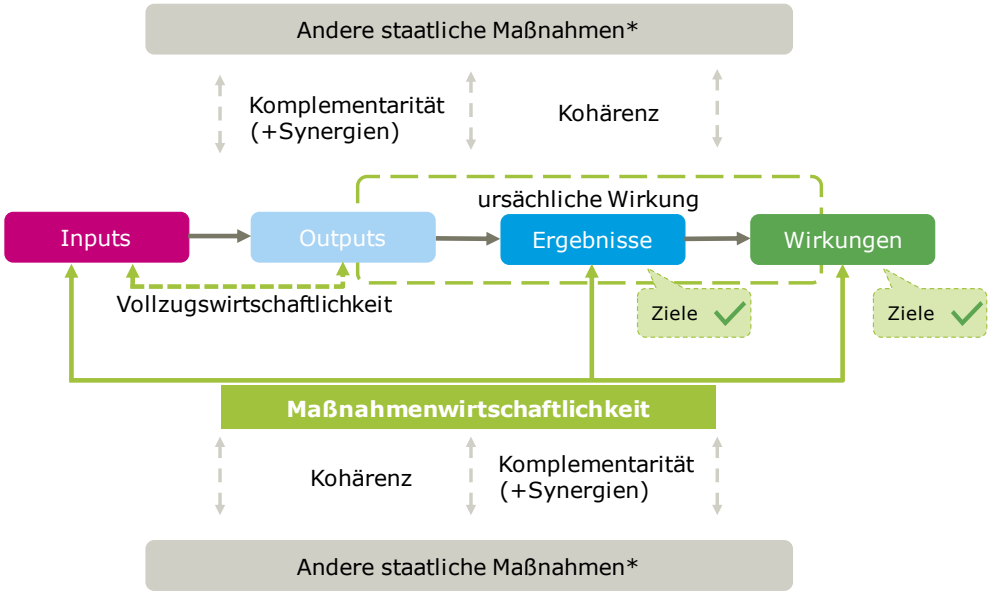
Im Rahmen der Evaluation des Förderprogramms „Passgenaue Besetzung“ ist ein solcher Vergleich allerdings nur sehr eingeschränkt möglich: Die zentralen Ergebnisse, auf die die geförderten Vorhaben abzielen, sind in den meisten Fällen mehrdimensional, schwer zu quantifizieren und vor allem kaum in monetäre 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 44: 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
Ausmaß der Zielerreichung	✓	Das Programm erreicht sowohl eine hohe Reichweite als auch seine Zielzahlen. ▶ Das Programm deckt die Bundesrepublik in großen Teilen ab. Dennoch sieht die Evaluation noch ein geringes Ausbaupotenzial, insbesondere in Teilen Bayerns und Niedersachsens, im Südwesten von Baden-Württemberg sowie im Nordosten von Rheinland-Pfalz. ▶ Der Zielwert von 27.572 individuell beratenen KMU für den Zeitraum 2015-2017 wird um mehr als ein Drittel übertroffen. Allerdings geht die Anzahl der beratenen Unternehmen jährlich zurück – im genannten Zeitraum allein um 40 Prozent. ▶ Der Zielwert von 35 erfolgreichen Vermittlungen pro Vollzeitäquivalent wurde im Jahr 2016 mit 36 und 39 im Jahr 2017 39 jeweils leicht übertroffen.
Ursächliche Zurückführbarkeit der Wirkungen auf die Förderung und Effektstärken, die einen hohen Nutzen des Programms erkennen lassen	✓	Die Wirkungsanalyse attestiert dem Programm eine Wirksamkeit; z.T. sind die Effektstärken jedoch relativ gering. ▶ Mehr als ein Drittel der befragten KMU beschäftigen sich aufgrund der Beratung intensiver mit dem Thema Fachkräftesicherung. Insbesondere findet eine Sensibilisierung für die Möglichkeit der Beschäftigung bzw. Ausbildung ausländischer Jugendlicher, bereits in Deutschland lebender Jugendlicher oder benachteiligter Jugendlicher statt. ▶ Ein großer Teil der beratenen und unterstützten KMU, die sich an der Befragung beteiligten, spürt eine deutliche Entlastung in Form von Kosten- und Zeitersparnissen. ▶ Beratene KMU können im Durchschnitt einen signifikant größeren Anteil ihrer Ausbildungsplätze besetzen als nicht beratene. Allerdings liegt dieser Effekt lediglich im einstelligen bzw. niedrigen zweistelligen Prozentpunktebereich. Sehr viele beratene und unterstützte KMU sehen einen Beitrag des Programms dazu, dass sie ihre Stellen überhaupt besetzen konnten; viele auch dazu, dass sie ihre Stellen passgenauer besetzen konnten. ▶ 56 Prozent der KMU mit erfolgreicher Besetzung haben ihre Stellen mit Personen besetzt, die sie ohne das Programm „Passgenaue Besetzung“ nicht berücksichtigt hätten. Damit werden durch das Programm Jugendliche erfolgreich vermittelt, die auf dem regulären (Ausbildungs-)Stellenmarkt nicht so leicht (Ausbildungs-)Stellen bei den beratenen und unterstützten KMU bekommen. ▶ Das Programm weist zudem moderate Effekte auf den Erhalt bzw. die Wiederherstellung der Ausbildungsbereitschaft und damit auf die Erhöhung des Ausbildungsplatzangebots der KMU auf. ▶ Nur bei einem kleinen Teil von 18 Prozent aller beratenen und unterstützten KMU hat sich die „Bereitschaft zur Einstellung von europäischen Auszubildenden, ausländischen Fachkräften oder bereits in Deutschland lebenden Migrantinnen und Migranten“ erhöht. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass nur etwa die Hälfte der KMU überhaupt dazu beraten wurden. Innerhalb dieser Gruppe liegt der Wert bei 34 Prozent. ▶ Insgesamt sehen viele KMU einen Beitrag des Programms zur Fachkräftesicherung sowie zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit. Die Abbruch- / Auflösungsquoten der im Rahmen des Programms in Ausbildung oder Einstiegsqualifizierung vermittelten Jugendlichen sind allerdings nicht geringer als bei der Gesamtheit aller Ausbildungsverhältnisse bzw. Einstiegsqualifizierungen.

Bewertungsaspekt	Bewertung	Erläuterung
Kohärenz und Komplementarität zu Regelstrukturen und anderen Unterstützungsmaßnahmen	✓	Konzeptionell ist eine Kohärenz und Komplementarität mit Regel- und anderen Unterstützungsstrukturen gegeben. Mit den Aktivitäten der Berater der „Passgenauen Besetzung“ entsteht für die KMU ein deutlicher Mehrwert im Vergleich zu anderen Angeboten. In der Umsetzungspraxis ist dieser durch verbindlichere Absprachen auf Programm- und Vorhabenebene noch ausbaufähig. ▶ Die Beratung und Unterstützung im Programm „Passgenaue Besetzung“ stellt die Interessen der KMU in den Mittelpunkt und adressiert ihre Herausforderungen ganzheitlicher als andere Unterstützungsangebote. ▶ Die Beratung und Unterstützung im Programm „Passgenaue Besetzung“ erfolgt anders als viele andere Unterstützungsangebote im Bereich der Ausbildung bereits frühzeitig im Akquisitionsprozess und kann damit Weichen stellen; zudem mündet die Beratung oft in längerfristige Unterstützungsprozesse von KMU, die über einzelne Ausbildungsverhältnisse hinausgehen. ▶ Die Beratung und Unterstützung im Programm „Passgenaue Besetzung“ erfolgt insgesamt intensiver und flexibler als die Beratung beispielsweise durch den Arbeitgeberservice der Agenturen für Arbeit. Dies ist gerade für KMU ein deutlicher Mehrwert gegenüber den Regelstrukturen.
Angemessene Vollzugswirtschaftlichkeit	✓	Das Programm weist eine angemessene Vollzugswirtschaftlichkeit auf. ▶ Die Steuerungs- und Verwaltungsausgaben sind im Vergleich zu anderen durch das BAFA verwalteten Förderprogrammen angemessen; die Höhe der Steuerungs- und Verwaltungsausgaben sind insbesondere mit Blick auf die Gesamtförderhöhe sowie die Qualität der Umsetzung als angebracht zu bewerten. ▶ Die KMU- und De-minimis-Erklärung werden insbesondere von den Beratern, aber auch von der Programmverwaltung und einigen KMU als zu aufwändig wahrgenommen. ▶ Effizienzsteigerungspotenzial besteht aus Sicht der Evaluation zudem in der Verlängerung des Bewilligungszeitraumes, in besseren technischen Lösungen für die Eingabe und Auswertung der materiellen Verwendungsnachweise sowie ggf. perspektivisch in der noch engeren Verzahnung mit dem Förderprogramm „Willkommenslotsen“.

Die Gesamtkosten der Förderung (inkl. Kosten für die Programmsteuerung und -verwaltung sowie Eigenmittel der Zuwendungsempfänger) pro Vermittlung in Ausbildung belaufen sich im Jahr 2017 auf 2.192,19 Euro. Davon entfallen 1.560,19 Euro auf öffentliche Aufwendungen (inkl. Kosten für die Programmsteuerung und -verwaltung) und der restliche Anteil auf Eigenmittel der Trägerorganisationen. Nimmt man Einstiegsqualifizierungen noch hinzu, so sinkt der Wert der Gesamtkosten auf 1.799,51 Euro sowie der Wert der öffentlichen Aufwendungen auf 1.280,72 Euro. Damit ist die Maßnahmenwirtschaftlichkeit aus Sicht der Evaluation auch auf Basis dieser Kennzahl positiv zu bewerten.

Neben der privaten Kofinanzierung durch die Trägerorganisationen löst das Programm eine leichte Erhöhung des Ausbildungsplatzangebots und damit der Anstrengungen von KMU in der Fachkräftesicherung aus. Ähnliches gilt auch für die Einstellung von Personen, die ohne die Beratung und Unterstützung nicht eingestellt worden wären.

Auch Programmwirkungen wie die Sensibilisierung von KMU für das Thema Fachkräftesicherung, die Entlastung von KMU, die nachweislich umfangreichere und passgenauere Besetzung von Ausbildungsplätzen, die Steigerung der Bereitschaft zur Einstellung ausländischer und bereits in Deutschland lebender Migranten, leisten einen Beitrag zur Fachkräftesicherung und zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit von KMU. Dadurch dürfte ein nicht unerheblicher volkswirtschaftlicher und gesellschaftlicher Mehrwert entstehen, der allerdings schwer zu beziffern ist.

Bewertung

Insgesamt attestiert die Evaluation dem Förderprogramm „Passgenaue Besetzung“ damit eine angemessene Maßnahmenwirtschaftlichkeit: Der volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Mehrwert dürfte die Kosten des Programms mehr als aufwiegen. Maßgeblich dafür sind die gute Zielerreichung und die Wirksamkeit des Programms. Mit öffentlichen Aufwendungen (inkl. Steuerung, Verwaltung und Begleitung) pro Vermittlung in Ausbildung von 1.560,19 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 im Großen und Ganzen gegeben an.

6. AKTUELLE UND ZUKÜNFTIGE RELEVANZ DES FÖRDERPROGRAMMS

Zentrale Ergebnisse zur Relevanz des Förderprogramms

- Das Programm „Passgenaue Besetzung“ ist aus Sicht der Evaluation weiterhin relevant und wird es aller Voraussicht nach auch in naher Zukunft bleiben, und zwar aus den folgenden Gründen:
  - Auf dem Ausbildungsmarkt in Deutschland treten vermehrt **Passungsprobleme** mit einer steigenden Anzahl an unbesetzten Ausbildungsplätzen auf der einen, und erfolglosen Ausbildungsplatznachfragen auf der anderen Seite auf. **Besetzungsprobleme** für die Unternehmen treten insbesondere im Handwerk sowie bei kleineren Unternehmen auf – 50 Prozent der Kleinstbetriebe (bis 19 Mitarbeiter) haben unbesetzte Ausbildungsstellen.
  - Gründe für das Passungsproblem finden sich einerseits in regionalen und branchenspezifischen **Marktungleichgewichten** sowie auf Seiten der **Jugendlichen** in einer fehlenden Ausbildungsreife, einer geringen Mobilitätsmotivation sowie in den Berufswahlpräferenzen. Auf Seiten der **Unternehmen** stellen die geringe Attraktivität bestimmter Ausbildungsberufe und Branchen sowie fehlende Ressourcen für eine aufwändiger werdende Akquisition und Auswahl von Auszubildenden, ebenso wie für die Recherche und Beantragung von weiteren Unterstützungsleistungen die zentralen Herausforderungen dar.
  - Das Programm „Passgenaue Besetzung“ **grenzt sich von anderen bestehenden Regel- und Unterstützungsmaßnahmen ab und ergänzt sie sinnvoll**. Die primäre Ausrichtung auf KMU, die bedarfsorientierte Beantragung der Förderung sowie der Zeitpunkt, die Intensität, die Flexibilität und die Ganzheitlichkeit der Unterstützung wirken als Nachteilsausgleich für KMU in Regionen und Branchen mit großen Passungsproblemen.

Wie in der Wirkungslogik dargestellt unterstützen Berater KMU bei der passgenauen Besetzung ihrer Ausbildungsstellen und bei der Integration von jugendlichen Auszubildenden. Die **zukünftige Relevanz** dieses Aufgabenportfolios bzw. dieser Zielrichtung fußt dabei auf drei zentralen Annahmen:

1. **Beim Matching zwischen Angebot und Nachfrage auf dem Ausbildungsmarkt bestehen Herausforderungen:** Nachfrageseitig ist die Anzahl unbesetzter Ausbildungsstellen konstant hoch oder nimmt zu. Andererseits ist auch auf der Angebotsseite die Anzahl unversorgter Bewerber weiterhin hoch oder nimmt zu. Matchingprozesse zwischen Arbeitgeber und zukünftigem Auszubildenden gestalten sich damit zunehmend schwieriger.
2. **Angesichts des Passungsproblems besteht ein Unterstützungsbedarf bei KMU und deren Bemühungen, ihre Ausbildungsstellen passgenau zu besetzen; auf der Seite der Jugendlichen besteht Unterstützungsbedarf, um sie besser mit Ausbildungsstellen zu versorgen:** Es bestehen Hemmnisse und Herausforderungen sowohl auf Nachfrage- als auch auf Angebotsseite, die den Matchingprozess sichtlich erschweren. Aufgrund dieser Hemmnisse und Herausforderungen bedürfen KMU der Unterstützung bei der passgenauen Besetzung ihrer Ausbildungsstellen und Jugendliche Unterstützung bei der Vorbereitung auf Bewerbungen und Auswahlprozesse.
3. **Das Programm „Passgenaue Besetzung“ ergänzt bestehende, flächendeckende Unterstützungsstrukturen sinnvoll:** Mit dem Arbeitgeberservice der Agenturen für Arbeit besteht ein flächendeckendes Unterstützungsangebot für Unternehmen. In den Kammern gibt es Ausbildungsberater, die die Durchführung der Berufsausbildung überwachen und in diesem Kontext beraten – jedoch nicht die Vermittlung von Auszubildenden unterstützen. Mit der Arbeitsvermittlung und der Berufsberatung in den Agenturen für Arbeit, den Vermittlungs- und

Fallmanagementangeboten in den Jobcentern sowie vielerorts Jugendberufsagenturen, regionalen Übergangsmanagements und ähnlicher Unterstützungsstrukturen gibt es in Deutschland eine ausgebaute Regelunterstützungsstruktur für Jugendliche am Übergang von der Schule in den Beruf. Die zusätzliche staatliche Finanzierung des Programms „Passgenaue Besetzung“ ist nur dann gerechtfertigt, wenn dieses einen zusätzlichen Mehrwert im Vergleich zu den bereits ausdifferenzierten Regelstrukturen bietet.

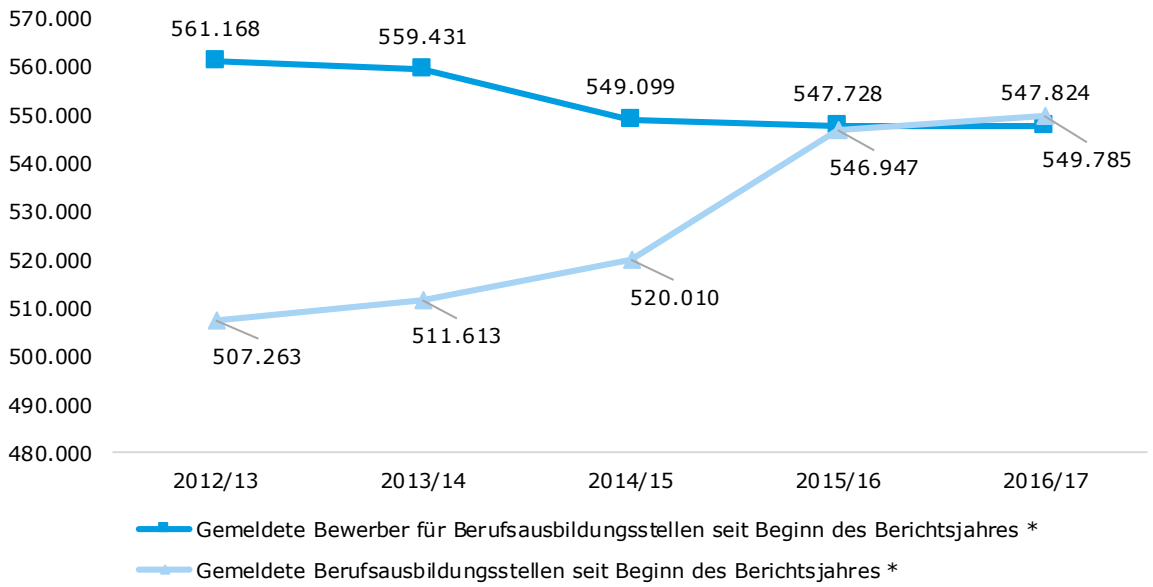
Treffen diese drei Annahmen zu, ist die Relevanz des Förderprogramms „Passgenaue Besetzung“ grundsätzlich gegeben – je mehr sie auf die Situation in Deutschland zutreffen (werden), desto relevanter ist das Förderprogramm (bzw. wird es in Zukunft sein). Im Folgenden wird daher überprüft, inwiefern diese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

6.1 Entwicklung von Angebot und Nachfrage auf dem Ausbildungsmarkt

Angebot und Nachfrage am Ausbildungsmarkt haben sich in den vergangenen Jahren in gegensätzliche Richtungen entwickelt, wie Abbildung 45 verdeutlicht. So nahm die **Zahl der gemeldeten Berufsausbildungsstellen** zwischen den Ausbildungsjahren 2012/13 und 2015/16 um knapp 40.000 Stellen bzw. rund 8 Prozent zu und stabilisierte sich auf knapp 550.000 Stellen im Berichtsjahr 2016/17. Die Zuwächse sind allein auf eine gestiegene Zahl *betrieblicher* Ausbildungsplatzangebote sowohl in den alten als auch in den neuen Bundesländern zurückzuführen (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2017a).[17] Dagegen nahm die **Zahl der Bewerber** für Ausbildungsstellen im gleichen Zeitraum weiter ab. Zwischen den Berichtsjahren 2012/13 und 2014/15 betrug der Rückgang rund 11.000 Bewerber bzw. 2 Prozent. 2016/17 stieg die Nachfrage nach Ausbildungsstellen erstmals seit 2011 zwar wieder an. Der Anstieg beträgt jedoch lediglich 0,4 Prozent. Der Abwärtstrend der letzten Jahre ist auf demografiebedingt sinkende Schulabgängerzahlen, aber auch auf einen Trend zu höheren Schulabschlüssen und eine gestiegene Studierneigung zurückzuführen. Insgesamt gibt es weniger junge Menschen in Deutschland und weniger junge Menschen entscheiden sich für eine duale Berufsausbildung (vgl. BIBB 2018).

[17] *Außerbetriebliche* Ausbildungsstellen (überwiegend öffentlich finanziert) machen nur drei Prozent aller Ausbildungsplätze aus.

Abbildung 45: Entwicklung* der Anzahl von Bewerbern sowie Ausbildungsstellen in Deutschland, 2012-2017



*Berichtsjahr = 1. Oktober bis 30. September des Folgejahres

Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2017a); eigene Berechnung und Darstellung Ramboll Management Consulting.

Auffallend ist auf der Nachfrageseite darüber hinaus, dass die Anzahl der **Bewerber mit ausländischer Staatsangehörigkeit**[18] entgegen des generellen Nachfragerückgangs der letzten Jahre deutlich und kontinuierlich gestiegen ist. Zwischen 2012/2013 und 2016/2017 ist die Zahl um ein Viertel auf nun knapp 85.000 Bewerber gewachsen (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2017c). Hierzu zählen auch junge Menschen mit Fluchthintergrund, die jedoch explizit nicht zur Zielgruppe des Programms „Passgenaue Besetzung“ gehören. Tatsächlich argumentieren die Autoren des Berufsbildungsberichts (vgl. BIBB 2018), dass der Anstieg der Anzahl der Bewerber mit ausländischer Staatsangehörigkeit *unter anderem* darauf zurückzuführen ist, dass Bewerber mit Fluchthintergrund zunehmend auf dem Ausbildungsmarkt ankommen. Eine weitere Rolle kann auch das Programm MobiPro-EU gespielt haben, zumindest hinsichtlich des Anstiegs bis zum Zustrom der Geflüchteten ab 2015: Das Programm förderte zwischen 2013 und 2014 rund 4.900 Jugendliche aus EU-Mitgliedsstaaten, die eine Ausbildung in Deutschland aufgenommen haben (vgl. Deutscher Bundestag 2015). Diese Anzahl entspricht in etwa dem Anstieg der ausländischen Bewerber zwischen den Berichtsjahren 2012/2013 und 2014/2015 (rund 5.400; vgl. Bundesagentur für Arbeit 2017c).

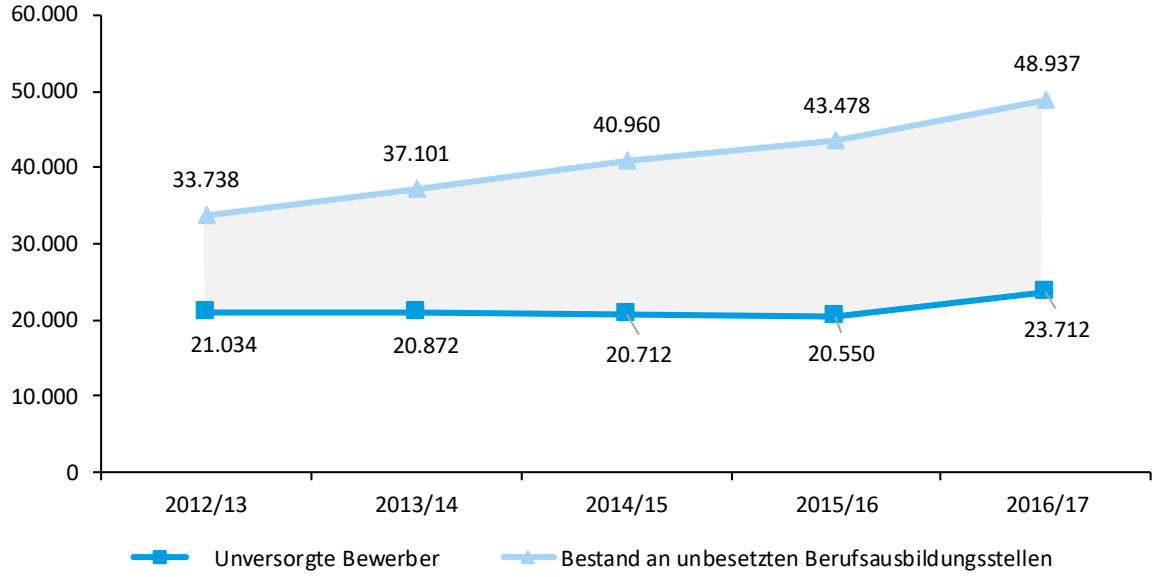
Zudem ist anzunehmen, dass unter den Bewerbern **vermehrt benachteiligte Jugendliche** zu finden sind.

Angesichts der in Abbildung 45 dargestellten Entwicklungen von Ausbildungsplatzangebot (Unternehmen) und Ausbildungsplatznachfrage (Jugendliche) liegt der Schluss nahe, dass sich im Aggregat Angebot und Nachfrage auf dem Ausbildungsmarkt derzeit nahezu ausgleichen müssten und entsprechend ein Marktgleichgewicht vorliegt. Um diese Hypothese zu überprüfen kann als Indikator für den erfolgreichen Ausgleich zwischen Angebot und Nachfrage die Anzahl **abgeschlossener Ausbildungsverträge** herangezogen werden. Tatsächlich wurden 2017 erstmals seit 2011 wieder mehr Ausbildungsverträge abgeschlossen als im Vorjahr. So wurden im Berichtsjahr 2016/2017 insgesamt 523.300 Ausbildungsverträge neu abgeschlossen. Das sind 3.000 (+ 0,6%) mehr als im Vorjahr (vgl. BIBB 2018).

[18] Die Berufsbildungsstatistik der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder erfassen nicht den Migrationshintergrund, sondern die Staatsangehörigkeit. Insofern beziehen sich folgende Aussagen nur auf Teilgruppen der jungen Menschen mit Migrationshintergrund.

Trotzdem gestaltet sich der Ausgleich zwischen Ausbildungsnachfrage und -angebot zunehmend schwieriger, wie ein weiterer Indikator – die **Anzahl unbesetzter Ausbildungsstellen bzw. unversorgter Bewerber** – verdeutlicht (vgl. Abbildung 46).

Abbildung 46: Entwicklung* der Zahlen zu unversorgten Bewerbern und unbesetzten Ausbildungsstellen in Deutschland



*Berichtsjahr = 1. Oktober bis 30. September des Folgejahres

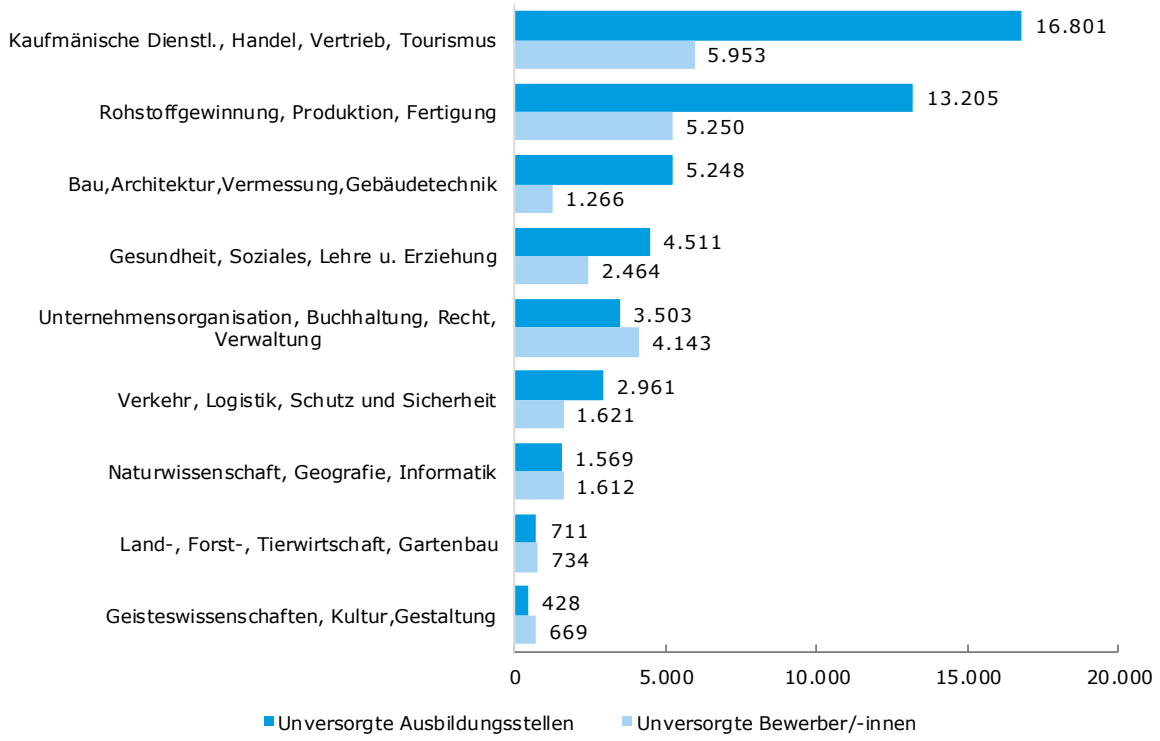
Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2017a); eigene Berechnung und Darstellung Ramboll Management Consulting.

Einerseits bleiben immer mehr Ausbildungsplätze unbesetzt: Die Zahl unbesetzter Berufsausbildungsstellen ist seit dem Berichtsjahr 2012/13 kontinuierlich auf nun knapp 49.000 Stellen gestiegen. Das sind neun Prozent aller gemeldeten Berufsausbildungsstellen im Berichtsjahr 2016/17 und so viele wie seit 1995 nicht mehr. Unternehmen in Deutschland haben also immer häufiger Schwierigkeiten, Ausbildungsstellen zu besetzen (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2017b). Dieses **Besetzungsproblem** tritt **insbesondere bei kleineren Unternehmen** auf – 50 Prozent der Kleinstbetriebe (bis 19 Mitarbeiter) haben unbesetzte Ausbildungsstellen, bei größeren Betrieben (mindestens 200 Mitarbeiter) liegt der Anteil unbesetzter Ausbildungsstellen dagegen bei lediglich 20 Prozent (vgl. BIBB 2018). Des Weiteren tritt das Besetzungsproblem **insbesondere im Handwerk** auf: Jede zehnte Ausbildungsstelle bleibt in diesem Bereich unbesetzt. Hinsichtlich der Berufsgruppen haben insbesondere der Dienstleistungsbereich – hier vor allem Köche, Restaurantfachkräfte und Fachverkäufer im Lebensmittelhandwerk – sowie in der Produktion und Fertigung – z.B. Beton- und Stahlbetonbauer, Fleischer – Besetzungsprobleme (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2017b sowie Abbildung 47). Zudem sind erhebliche **regionale Disparitäten** bezüglich des Besetzungsproblems festzustellen: Der Freistaat Bayern hat mit 14 Prozent den höchsten Anteil an unbesetzten Ausbildungsstellen (gemessen an allen Ausbildungsstellen), gefolgt von Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern (beide 12 Prozent). In knapp der Hälfte der Bundesländer liegt der Anteil dagegen zwischen 6 und 8 Prozent (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2017c).

Andererseits bleiben – trotz insgesamt nachlassender Nachfrage (vgl. Abbildung 45) – Bewerber auf Ausbildungsstellen zunehmend erfolglos bei ihrer Ausbildungsplatzsuche (**Versorgungsproblem**). Zwar bewegte sich die Zahl unversorgter Bewerber zwischen den Berichtsjahren 2013/14 und 2015/16 auf einem nahezu gleichbleibenden Niveau, doch stieg sie 2016/17 im Vergleich zum Vorjahr um 15 Prozent abrupt an. Bewerber mit ausländischer Staatsangehörigkeit sind besonders betroffen – ihr Anteil an allen unversorgten Bewerbern stieg in den vergangenen fünf Jahren um 9 Prozentpunkte auf nun 22 Prozent. Auch hinsichtlich des Versorgungsproblems zeigen sich **branchenspezifische und regionale Unterschiede**. Es tritt insbesondere in jenen Berufsgruppen auf, in denen auch die Besetzungsprobleme am stärksten auftreten (vgl. Abbildung

47), wobei die betroffenen Berufe im Detail andere sind – Versorgungsprobleme bestehen insbesondere im Mediensektor und im kaufmännischen Bereich und treten insbesondere in Schleswig-Holstein, Rheinland-Pfalz, in Regionen von Nordrhein-Westfalen und Brandenburg auf.

Abbildung 47: Anzahl unbesetzter Ausbildungsstellen und unversorgter Bewerber nach Berufsbereichen, 2015/2016* und 2016/2017*



*Berichtsjahr = 1. Oktober bis 30. September des Folgejahres

Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2017b; 2016); eigene Berechnung und Darstellung Ramboll Management Consulting.

Bundesweit summieren sich Besetzungs- und Versorgungsprobleme (auf der einen Seite Regionen mit noch vielen offenen Ausbildungsstellen, aber nur relativ wenigen unversorgten Bewerbern, auf der anderen Seite Regionen mit einer hohen Zahl unversorgter Bewerber, aber mit nur noch wenigen offenen Stellen) zu relativ hohen Zahlen von unbesetzten Plätzen und unversorgten Bewerbern auf. Auf Bundesebene ergibt sich hierdurch ein **Passungsproblem**, mit steigender Anzahl an unbesetzten Ausbildungsplätzen auf der einen, und erfolglosen Ausbildungsplatznachfragen auf der anderen Seite. Dabei gibt es auch Regionen, die bereits in überdurchschnittlichem Maße von Besetzungs- und Versorgungsproblemen zugleich betroffen sind. Hierzu zählen insbesondere Regionen in Mecklenburg-Vorpommern und Brandenburg, teilweise auch in Rheinland-Pfalz (vgl. BIBB 2018).

Bewertung

Die Annahme, es bestehe ein **Passungsproblem** zwischen Ausbildungsplatzangebot (Unternehmen) und Ausbildungsplatznachfrage (Jugendliche), trifft also auf Bundesebene weiterhin zu: es lässt sich eine steigende Anzahl an unbesetzten Ausbildungsplätzen auf der einen, und erfolglosen Ausbildungsplatznachfragen auf der anderen Seite beobachten. Das Programm „Passgenaue Besetzung“ als Intervention zum Ausgleich von Angebot und Nachfrage scheint also angesichts dieses Passungsproblems weiterhin relevant. KMU haben dabei die größten Schwierigkeiten, ihre Ausbildungsstellen zu besetzen.
Festzuhalten bleibt allerdings auch, dass die Relevanz des Programms von den Rahmenbedingungen der Region und des Berufs abhängig ist. Sie ist insbesondere in jenen Berufen und Regionen hoch, in denen Passungs- oder zumindest Besetzungsprobleme bei KMU vorherrschen. Dagegen ist das Programm in Regionen und Berufen, in denen Versorgungsprobleme allein vorherrschen,

weniger relevant für die Besetzung von Ausbildungsplätzen, da es genügend Bewerber gibt, aus denen Unternehmen auswählen können.

6.2 Unterstützungsbedarfe bei KMU und bei Jugendlichen

Die Gründe für das Passungsproblem auf dem deutschen Ausbildungsmarkt sind vielschichtig. Zunächst ergibt sich das Passungsproblem aus den bereits oben angesprochenen **regionalen und branchenspezifischen Marktungleichgewichten**, die aufsummiert das Passungsproblem auf Bundesebene ergeben.

Diese Marktungleichgewichte wiederum sind u.a. mit der (beschränkten) Mobilität und den Berufswahlpräferenzen von Jugendlichen zu erklären. Tatsächlich gilt **regionale Mobilität** als einer der Schlüsselfaktoren, um das Passungsproblem zu lösen. So zeigen Studien (vgl. u.a. Matthes & Ulrich 2017), dass mobile Jugendliche tatsächlich zum Ausgleich zwischen Angebot und Nachfrage beitragen[19]. Doch auch die berufliche Orientierung ist für das Passungsproblem entscheidend – so müssten Jugendliche wesentlich mehr für Berufe und Branchen begeistert werden, in denen Ausbildungsstellen überproportional häufig unbesetzt bleiben.

Weitere Gründe für das Passungsproblem auf Seiten der Jugendlichen ergeben sich durch **individuelle Hemmnisse** der Bewerber. Insbesondere bei Bewerbern mit Migrationshintergrund werden ungünstige schulische Voraussetzungen, mangelnde Deutschkenntnisse, geringe Teilnahme an betrieblichen Praktika, aber auch Selektionsprozesse der Betriebe bei der Vergabe von Ausbildungsplätzen und mangelnde Kenntnisse der Betriebe über verfügbare Hilfestellungen genannt (vgl. IW 2014; BIBB 2018). Die beruflichen und sozialen Kompetenzen der Bewerber/-innen scheinen sich dabei von Jahr zu Jahr zu verschlechtern. So ist laut einer DIHK-Umfrage (2017) der Anteil der Ausbildungsbetriebe, die rundum zufrieden mit der Ausbildungsreife der Ausbildungsplatzbewerber sind, auf neun Prozent gesunken. 2016 waren es noch elf Prozent. Gerade die Zufriedenheit der Ausbildungsbetriebe mit den Deutsch- und Mathematikfähigkeiten der Schulabgänger wie auch mit grundlegenden sozialen Kompetenzen zeigt eine deutlich abnehmende Tendenz.

Tatsächlich geben 80 Prozent der beratenen Unternehmen in der Onlinebefragung an, dass Bewerber erforderliche persönliche Voraussetzungen für den Beruf fehlen, mehr als die Hälfte benennt zudem fehlende schulische Voraussetzungen als Schwierigkeit bei der Besetzung von Ausbildungsstellen. Bei nicht beratenen Unternehmen sind es sogar 83 Prozent, die dieser Aussage zustimmen. 70 Prozent betonen, dass es von der Qualität der Bewerber abhängt, ob Ihr Unternehmen künftig (noch mehr) Ausbildungsplätze anbietet.

Hinzu kommen **Herausforderungen bei den KMU**: So gaben in der Onlinebefragung im Rahmen der Evaluation 38 Prozent der Befragten an, dass ihnen die Zeit fehlt, aufwändige Personalakquisitions- und Bewerbungsprozesse durchzuführen; immerhin 17 Prozent hatten Schwierigkeiten, Personalauswahlprozesse zu organisieren (jeweils „trifft voll und ganz zu“ und „trifft eher zu“). Noch deutlich höher sind diese Werte in der Teilgruppe der Klein- und Kleinstunternehmen. Hier fehlen oftmals die Personalressourcen. Aus denselben Gründen fehlt den KMU oft der Überblick über Unterstützungsangebote bei anderweitigen Herausforderungen im Rahmen der Ausbildung.

Nicht zuletzt haben die KMU in manchen Berufsfeldern mit einer **fehlenden Attraktivität und Bekanntheit der Ausbildungsberufe und Branchen** zu kämpfen: So geben 46 Prozent der befragten KMU an, dass eine Schwierigkeit bei der Besetzung von Ausbildungsstellen die fehlende Attraktivität der Arbeitsbedingungen des Berufs ist. 32 Prozent führen die fehlende Attraktivität auf finanzielle Aspekte zurück, 22 Prozent halten Konkurrenzbetriebe (z.B. aufgrund der Größe und Bekanntheit) für attraktiver. 11 Prozent halten die für sie relevanten Berufe bei den Auszubildenden für zu wenig bekannt.

[19] Der Mobilität der Auszubildenden sind jedoch Grenzen gesetzt, insbesondere weil einige Jugendliche nur begrenzt zur Mobilität fähig sind (z.B. aufgrund schlechter Verkehrsanbindungen der Region) oder weil sich Jugendliche mit hoher Mobilitätsmotivation auf Branchen fixieren, die weniger vom Fachkräftemangel betroffen sind.

Bewertung

Unterstützungsbedarfe für den Abbau des Passungsproblems bestehen also in vielerlei Hinsicht sowohl auf Seiten der KMU als auch auf Seiten der Jugendlichen. Das Programm „Passgenaue Besetzung“ kann zwar nicht alle diese Herausforderungen lösen. Wie allerdings in Kapitel 4 gezeigt wurde, werden im Rahmen der Beratung und Unterstützung viele der hier genannten Aspekte zumindest abgemildert. Am wenigsten trägt das Programm bislang zur Lösung von Mobilitätsherausforderungen bei.

6.3 Mehrwert des Programms „Passgenaue Besetzung“ im Vergleich mit anderen Regel- und Unterstützungsstrukturen

Nach Einschätzung von Experten sowie der Berater selbst haben die Agenturen für Arbeit, aber auch andere Akteure ihre Informations-, Beratungs- und Förderangebote für Jugendliche und für Unternehmen in den vergangenen Jahren weiterentwickelt. Zu nennen sind hier insbesondere die assistierte Ausbildung, die Berufseinstiegsbegleitung, Jugendberufsagenturen sowie die Leistungen des Arbeitgeberservice. Das Förderprogramm „JOBSTARTER plus“ des BMBF trägt durch die Entwicklung von Innovationen im Bereich des Übergangs von der Schule in den Beruf ebenfalls zu einer Weiterentwicklung bei.

Dennoch sind durchaus Unterschiede zwischen diesen bestehenden Angeboten und dem Programm „Passgenaue Besetzung“ zu erkennen. Der Mehrwert des Programms „Passgenaue Besetzung“ lässt sich aus Sicht der Evaluation insbesondere an den folgenden Dimensionen festmachen:

1. **Zielgruppenfokus und Intensität der Unterstützung:** Das Programm „Passgenaue Besetzung“ ist explizit auf die **Unterstützung von KMU** ausgerichtet; die Förderung kann **bedarfsorientiert** durch Kammern und andere Organisationen der Wirtschaft für Regionen und Branchen mit entsprechenden Bedarfen beantragt werden. Es dient damit auch dem **Nachteilsausgleich** gegenüber größeren Unternehmen, sowie Branchen und Regionen mit geringeren Herausforderungen im Hinblick auf die passgenaue Besetzung von Ausbildungsplätzen. Damit grenzt sich das Programm einerseits vom Angebot des Arbeitgeberservice der Agenturen für Arbeit ab, der grundsätzlich allen Unternehmen zur Verfügung steht und dessen Unterstützungsintensität in der Regel deutlich geringer ist. Tatsächlich betonen die beratenen Unternehmen in der Onlinebefragung, dass die Unterstützung der Berater während des Rekrutierungsprozesses **sehr intensiv und individuell** ist. Sie sind oft direkt vor Ort, gehen individuell auf die Wünsche und betrieblichen Bedürfnisse der KMU ein. Der Kontakt wird als „weitaus persönlicher“ als der Kontakt mit den Agenturen für Arbeit beschrieben. Zudem sprechen Berater Unternehmen proaktiv und persönlich an. So können auch Unternehmen erreicht werden, die die Unterstützung der Agenturen für Arbeit von sich aus nicht in Anspruch nehmen würden. Andererseits grenzt es sich von der Berufsberatung, der Arbeitsvermittlung und dem Fallmanagement der Agenturen für Arbeit und der Jobcenter sowie Jugendberufsagenturen ab, in deren Fokus vorrangig die Zielgruppe der Jugendlichen, deren Berufsorientierung und Vermittlung steht.
2. **Zeitpunkt und Ganzheitlichkeit der Unterstützung:** Das Programm „Passgenaue Besetzung“ **unterstützt die Zielgruppe der KMU frühzeitiger, flexibler sowie langfristiger und damit letztlich ganzheitlicher als andere Unterstützungsleistungen**. Beispielsweise setzt das Programm anders als die assistierte Ausbildung bereits im Akquisitions- und Auswahlprozess an; die assistierte Ausbildung zielt dagegen primär auf die erfolgreiche Integration von Auszubildenden nach Abschluss des Ausbildungsvertrages ab. Die Berufseinstiegsbegleitung zielt vorrangig auf die Zielgruppe der Jugendlichen und setzt zudem intensiv in den letzten Jahren der Schulzeit an. Es wirkt damit deutlich stärker präventiv als das Programm „Passgenaue Besetzung“. Hinsichtlich des Programms „JOBSTARTER plus“ unterscheidet sich die „Passgenaue Besetzung“ dagegen in der konzeptionellen Ausrichtung: Während die „Passgenaue Besetzung“ ein für eine klar definierte Zielgruppe konzipiertes Programm mit ebenso klar definiertem Zuwendungszweck ist, dessen Anspruch ein möglichst flächendeckendes Angebot ist, handelt es sich bei dem durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte „JOBSTARTER plus“ um ein Innovationsprogramm, mit dem modellhaft

neue, innovative Maßnahmen außerhalb des Regelsystems erprobt und getestet werden (vgl. BMBF 2018b).

Bewertung

Aufgrund dieser Unterschiede schlussfolgert die Evaluation, dass das Programm „Passgenaue Besetzung“ sich von anderen bestehenden Unterstützungsmaßnahmen ausreichend abgrenzt und sie sinnvoll ergänzt.

7. SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN

7.1 Schlussfolgerungen

Die Bewertung der Steuerung und Umsetzung des Programms fällt positiv aus. Dennoch sieht die Evaluation auch konkrete Optimierungsmöglichkeiten. Bei deren Umsetzung ist auf ein angemessenes Kosten-Nutzen-Verhältnis zu achten.

- Die Unterstützungsmaßnahmen auf Programmebene werden überwiegend als hilfreich bis sehr hilfreich beschrieben. Kritischer wird die Community-Gruppe auf www.ueberaus.de gesehen. Ausbaufähig sind darüber hinaus regionale und branchenbezogene Austauschformate sowie die Verbreitung guter Praxisansätze.
- Die Qualifikation der Berater ist den hohen Anforderungen an ihre Tätigkeit angemessen. Sie ergibt sich aus angemessenen formalen Qualifikationen sowie aus umfassender Erfahrung in der Beratung von Unternehmen und in der Arbeit mit Jugendlichen. Geeignete Fortbildungs- und Austauschangebote könnten dazu beitragen, die Berater noch stärker auf sich verändernde Beratungsbedarfe von Unternehmen und Jugendlichen vorzubereiten.
- 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 Beratern als in hohem Maße nützlich beschrieben. Dennoch bestehen Verbesserungspotenziale, insbesondere in Hinblick auf verbindlichere Absprachen zur Arbeitsteilung mit Agenturen für Arbeit und Jobcentern sowie in der Zusammenarbeit mit Schulen.

Die Ergebnisse der Evaluation zeigen, dass das Programm genutzt wird und dass die operativen Ziele des Programms erreicht werden. Dabei zeichnet sich bereits jetzt ab, dass Beratungen sowohl von KMU als auch von Jugendlichen tendenziell aufwändiger werden.

- Die Berater bieten Unterstützungsleistungen fast in der gesamten Bundesrepublik an. Lücken erklären sich teils durch ähnliche Programme auf Landes- oder regionaler Ebene (z.B. „Starthelfende“ in NRW[20], „pass(t)genau“ in München), sowie durch Rückzüge von Trägern aufgrund des gestiegenen bürokratischen Aufwands in der neuen ESF-Förderperiode und durch (zu) geringe regionale Bedarfe. Dennoch sieht die Evaluation noch ein geringfügiges Ausbaupotenzial, insbesondere in Teilen Bayerns und Niedersachsens, im Südwesten von Baden-Württemberg sowie im Nordosten von Rheinland-Pfalz.
- Das Programm konzentriert sich in hohem Maße auf Branchen, in denen KMU besonders häufig Schwierigkeiten haben, ihre Ausbildungsstellen zu besetzen. Diese Branchen sind insbesondere das Handwerk, aber auch die Bereiche Handel, Gewerbe und Industrie. Weniger akzeptiert ist das Programm im Bereich dualer Ausbildungen der Freien Berufe und anderen Branchen, die auf der Suche nach Auszubildenden mit höheren Bildungsabschlüssen sind.
- Die Bekanntheit des Förderprogramms ist gegeben und weist eine positive Tendenz auf. Dennoch kann sie aus Sicht der Evaluation durchaus noch weiter ausgebaut werden, beispielsweise im Handwerks- und Dienstleistungssektor sowie im Handel.
- Das Programm ist gut ausgelastet, das Outputziel individuell beratener Unternehmen wurde für den Zeitraum 2015 bis 2017 um mehr als ein Drittel übertroffen. Insgesamt wurden in diesem Zeitraum 39.333 Unternehmen individuell beraten (Zielwert: 27.572). Sehr positiv zu bewerten ist, dass die Hälfte der bisher erreichten Unternehmen Kleinstunternehmen sind. Der Trend ist allerdings insgesamt rückläufig: Jahr für Jahr werden weniger Unternehmen individuell beraten. Es ist davon auszugehen, dass dieser Trend aufgrund immer aufwändiger werdender Matchingprozesse auch in Zukunft anhält.
- Bei der Ansprache nutzen Berater verschiedene Strategien. Die genutzten Strategien sind in weiten Teilen effektiv. Der Schwerpunkt liegt auf der direkten, persönlichen Ansprache. Dies

[20] Das Programm ist 2018 ausgelaufen.

ist auch der Schlüssel für die erfolgreiche Ansprache bislang noch nicht erreichter KMU in der Zukunft.

- Zudem gelingt es den Beratern, immer mehr Jugendliche zu erreichen. Insgesamt wurden im Zeitraum 2015 bis 2017 90.400 Jugendliche beraten. Dabei ist festzuhalten, dass sich hierunter vermehrt Personen mit Vermittlungshemmnissen (insb. fehlende Sozialkompetenzen, geringe Schulbildung) befinden. Dies erschwert die Vorbereitung der Jugendlichen sowie das Matching mit den Unternehmen zunehmend und dürfte in Zukunft dazu führen, dass Matchingprozesse zeitaufwändiger werden.

Die Beratungs- und Unterstützungsaktivitäten werden wie vorgesehen umgesetzt. Der Schwerpunkt liegt deutlich auf dem Markenkern des Programms: der passgenauen Besetzung von Ausbildungsplätzen.

- Schwerpunkte in der Beratung und Unterstützung der Unternehmen sind die Verbesserung des betrieblichen Bewerbungsprozesses und die Suche nach potenziellen Bewerbern. Die Berater gehen flexibel und individuell sowie regional durchaus mit unterschiedlichen Schwerpunkten auf Beratungsbedarfe der KMU ein. Dabei decken sie ein weites Themenspektrum ab. Die hohe Flexibilität führt zu einer gewissen Uneinheitlichkeit in der Beratung. Eine eher geringe Rolle spielen bislang Beratungsleistungen zur betrieblichen Integration und zur Willkommenskultur in den Unternehmen – sie werden von den Unternehmen auch nicht nachgefragt.
- In Bezug auf die Zielgruppe der Jugendlichen stehen Beratung und Information zu konkret geeigneten Ausbildungsberufen und zum dualen Ausbildungssystem sowie die allgemeine Berufsorientierung im Vordergrund. Daneben werden sie häufig bei der Zusammenstellung ihrer Bewerbungsunterlagen unterstützt.

In einem stringenten theoriebasierten Vorgehen und unter Heranziehung einer Vergleichsgruppe zeigt sich die Wirksamkeit des Programms. Die Vermittlungsziele werden leicht übertroffen. Das Programm trägt kausal zu einer höheren Besetzungsquote vorhandener Ausbildungsplätze sowie zu einem erhöhten Ausbildungsplatzangebot bei.

- Mehr als ein Drittel der befragten KMU beschäftigt sich aufgrund der Beratung intensiver mit dem Thema Fachkräftesicherung. Eine Sensibilisierung für die Möglichkeit der Beschäftigung bzw. Ausbildung ausländischer Jugendlicher, bereits in Deutschland lebender Jugendlicher mit Migrationshintergrund oder benachteiligter Jugendlicher findet dagegen nur selten statt.
- Ein großer Teil der beratenen und unterstützten KMU, die sich an der Befragung beteiligten, spürt eine deutliche Entlastung in Form von Kosten- und Zeitersparnissen. Diese Entlastung entsteht vor allem durch die Vorauswahl durch die Berater und die intensive Vorbereitung der Bewerber auf Bewerbungsverfahren.
- Zwar berichten die beratenen und unterstützten KMU häufig von Qualitätssteigerungen in ihren Auswahlprozessen; dieselben Qualitätssteigerungen finden sich allerdings auch in der Gruppe der nicht beratenen KMU. Multivariate Analysen zeigen, dass der subjektiv wahrgenommene Fachkräftemangel KMU unabhängig von der „Passgenauen Besetzung“ dazu bringt, ihre Auswahlprozesse zu verbessern.
- Die Zielwerte für Vermittlungen (35 pro Berater und Jahr) werden leicht übertroffen: Im Jahr 2016 wurden pro Berater 36 und im Jahr 2017 39 Vermittlungen in Ausbildung oder Einstiegsqualifizierung realisiert. Multivariate Analysen und Matchinganalysen zeigen zudem, dass beratene KMU im Durchschnitt einen signifikant größeren Anteil ihrer Ausbildungsplätze besetzen können als nicht beratene Unternehmen. Allerdings liegt dieser Effekt lediglich im einstelligen bzw. im niedrigen zweistelligen Prozentpunktebereich. Sehr viele beratene und unterstützte KMU geben an, dass das Programm dazu beigetragen hat, dass sie Ausbildungsstellen überhaupt besetzen konnten; viele auch, dass es dazu beigetragen hat, dass sie Stellen passgenauer besetzen konnten.
- 56 Prozent der KMU mit erfolgreicher Besetzung haben ihre Stellen mit Personen besetzt, die sie ohne das Programm „Passgenaue Besetzung“ nicht berücksichtigt hätten. Damit werden durch das Programm Jugendliche erfolgreich vermittelt, die auf dem regulären (Ausbildungs-)

Stellenmarkt nicht ohne Weiteres (Ausbildungs-)Stellen bei den beratenen und unterstützten KMU bekommen. Erfolgsfaktor hierfür sind konkrete, passgenaue Vorschläge und eine gute Vorbereitung der Bewerber.

- Das Programm weist zudem moderate, teilweise jedoch statistisch nicht signifikante Effekte auf den Erhalt bzw. die Wiederherstellung der Ausbildungsbereitschaft und damit auf die Erhöhung des Ausbildungsplatzangebots der KMU auf.
- Nur bei einem kleinen Teil von 18 Prozent aller beratenen und unterstützten KMU hat sich generell die „Bereitschaft zur Einstellung von europäischen Auszubildenden, ausländischen Fachkräften oder bereits in Deutschland lebenden Migranten“ erhöht. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass nur etwa die Hälfte der KMU überhaupt dazu beraten wurde. Innerhalb dieser Gruppe liegt der Wert bei 34 Prozent.
- Die Abbruch- / Auflösungsquoten der im Rahmen des Programms in Ausbildung oder Einstiegsqualifizierung vermittelten Jugendlichen sind nicht geringer als bei der Gesamtheit aller Ausbildungsverhältnisse bzw. Einstiegsqualifizierungen. Vor dem Hintergrund des Befundes, dass KMU durch das Programm Stellen mit Personen besetzen, die sie ohne das Programm nicht berücksichtigt hätten, ist dies durchaus als moderater Erfolg zu werten. Gleichzeitig sollte ein Programm mit dem Titel „Passgenaue Besetzung“ den Anspruch haben, die Abbruch- / Auflösungsquoten noch weiter zu senken. Bereits jetzt tragen Berater dazu bei, dass bei Abbrüchen sowohl die KMU bei der Nachbesetzung als auch die Jugendlichen beim Ausbildungsbetriebswechsel sowie ggf. beim Ausbildungsberufswechsel begleitet werden. Allerdings lässt die Datenbasis der Evaluation kein abschließendes Urteil darüber zu, inwiefern das Programm einen messbaren Effekt hinsichtlich der Verringerung der Abbruch- / Auflösungsquoten von Auszubildenden hat, da lediglich die Einschätzungen der Unternehmen und nicht der tatsächliche Verbleib der Jugendlichen für die Beurteilung herangezogen werden konnte.
- Insgesamt sehen viele KMU einen positiven Beitrag der Inanspruchnahme des Programms zur Fachkräftesicherung sowie zum Erhalt ihrer Wettbewerbsfähigkeit.

Das Programm weist eine angemessene Vollzugs- und Maßnahmenwirtschaftlichkeit auf.

- Das Programm weist eine angemessene Vollzugswirtschaftlichkeit auf. Die Steuerungs- und Verwaltungsausgaben liegen mit 5,97 Prozent der gesamten öffentlichen Aufwendungen für das Programm im angemessenen Bereich. Das insgesamt geringe Fördervolumen, die hohen Anforderungen des ESF an die Programmsteuerung und -verwaltung, die hohe Beratungsqualität rechtfertigen die Höhe der Verwaltungsausgaben. Die Umsetzungsstrukturen und -prozesse sind weitgehend effizient. Die Zusammenarbeit zwischen BAFA und ZDH funktioniert reibungslos. Sowohl BAFA und ZDH als auch die Unternehmen schätzen den administrativen Aufwand im Verhältnis zum Nutzen insgesamt als angemessen ein. Lediglich die Berater bewerten den Aufwand als zu hoch. Als ein wesentlicher Aufwandstreiber wird die KMU- und De-minimis-Erklärung genannt.
- Unter Berücksichtigung der guten Zielerreichung, der Wirksamkeit und der guten Ergänzung zu anderen Regel- und Unterstützungsstrukturen ist aus Sicht der Evaluation außerdem eine angemessene Maßnahmenwirtschaftlichkeit gegeben. Die Aufwendungen der öffentlichen Hand von 1.560,19 Euro pro vermitteltem Ausbildungsplatz lösen durch die eingebrachten Eigenmittel der Trägerorganisationen private Investitionen und Anstrengungen zur Deckung des Fachkräftebedarfs von KMU aus. Ein volkswirtschaftlicher Mehrwert ist durch die vermehrte und passgenauere Besetzung von Ausbildungsplätzen sowie Effekte hinsichtlich der Erhöhung des Ausbildungsplatzangebots gegeben. Hinzu kommt ein gesellschaftlicher Mehrwert, da Ausbildungsplätze durch das Programm verstärkt mit Personen besetzt werden, die ansonsten keine Chance auf einen Ausbildungsplatz in den beratenen und unterstützten KMU erhalten hätten.

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

- Auf dem Ausbildungsmarkt in Deutschland treten vermehrt Passungsprobleme mit einer steigenden Anzahl an unbesetzten Ausbildungsplätzen auf der einen, und erfolglosen Ausbildungsplatznachfragen auf der anderen Seite auf. Besetzungsprobleme für Unternehmen treten insbesondere im Handwerk sowie bei kleineren Unternehmen auf – 50 Prozent der Kleinstbetriebe (bis 19 Mitarbeiter) haben unbesetzte Ausbildungsstellen.
- Gründe für das Passungsproblem finden sich einerseits in regionalen und branchenspezifischen Marktungleichgewichten sowie auf Seiten der Jugendlichen in einer fehlenden Ausbildungsreife, einer geringen Mobilitätsmotivation sowie in den typischen Berufswahlpräferenzen. Auf Seiten der Unternehmen stellen die geringe Attraktivität bestimmter Ausbildungsberufe und Branchen sowie fehlende Ressourcen für eine aufwändiger werdende Akquisition und Auswahl von Auszubildenden, ebenso wie für die Recherche und Beantragung von weiteren Unterstützungsleistungen die zentralen Herausforderungen dar. Das Programm „Passgenaue Besetzung“ ist insgesamt gut geeignet, die genannten Herausforderungen auf Seiten der Unternehmen zu adressieren. Mit Einschränkungen gilt dies auch auf Seiten der Jugendlichen.
- Das Programm „Passgenaue Besetzung“ grenzt sich von anderen bestehenden Regel- und Unterstützungsmaßnahmen ab und ergänzt sie sinnvoll. Die primäre Ausrichtung auf KMU, die bedarfsorientierte Beantragung der Förderung sowie der Zeitpunkt, die Intensität, die Flexibilität und die Ganzheitlichkeit der Unterstützung wirken als Nachteilsausgleich für KMU in Regionen und Branchen mit großen Passungsproblemen.

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 weiter fortgeführt werden.

Begründung:

- Das Förderprogramm hat einen hohen und weiter steigenden Bekanntheitsgrad bei der Zielgruppe der KMU.
- Das Programm weist eine hohe Zielerreichung und Wirksamkeit auf und wird wirtschaftlich umgesetzt. Es trägt insbesondere zu einer höheren Besetzungsquote vorhandener Ausbildungsplätze sowie zu einem leicht erhöhten Ausbildungsplatzangebot bei.
- Die Passungsprobleme auf dem deutschen Ausbildungsmarkt bestehen fort und verschärfen sich weiter. Das Programm wirkt hier effektiv als Nachteilsausgleich für KMU. Es bringt KMU und Jugendliche zusammen, die ohne das Programm nicht zusammenfinden würden.
- Es besteht ein noch nicht ausgeschöpftes Potenzial an Unternehmen, die Bedarf für die Unterstützung der „Passgenauen Besetzung“ haben und durch das Programm künftig noch erreicht werden könnten.
- Eine Fortführung dürfte außerdem zur nachhaltigen Sicherung der bisher vermittelten Ausbildungsverhältnisse beitragen.

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

Dazu sollten

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.

Begründung:

- Das Programm deckt die Bundesrepublik zwar in großen Teilen ab und es werden überwiegend Branchen mit hohen Besetzungsproblemen angesprochen.
- Dennoch sieht die Evaluation noch ein geringfügiges Ausbaupotenzial, insbesondere in Teilen Bayerns und Niedersachsens, im Südwesten von Baden-Württemberg sowie im Nordosten von Rheinland-Pfalz.

3. Das Zielsystem des Programms sollte auf seinen Markenkern reduziert werden und noch stärkere Anreize für die nachhaltige Sicherung der vermittelten Ausbildungsverhältnisse setzen.

Dazu sollte

i. der Indikator „Anzahl der Vermittlungen von Ausbildungsplätzen und Einstiegsqualifizierungen“ als zentraler Zielindikator beibehalten werden,
ii. der Indikator „Anzahl der KMU, bei denen die Beratung im Rahmen der Willkommenskultur die Bereitschaft zur Einstellung von europäischen Auszubildenden, ausländischen Fachkräften oder bereits in Deutschland lebenden Migranten erhöht hat“ ersatzlos gestrichen werden,
iii. ein ergänzender Indikator zur Erfassung der Nachhaltigkeit von Vermittlungen eingeführt werden, z.B. „Anzahl der gesicherten Ausbildungsverhält-

nisse (inkl. erfolgreiche Ausbildungsbetriebswechsel und Ausbildungsberufswechsel)“. Dabei sollte eine Differenzierung nach selbst vermittelten und nicht selbst vermittelten Ausbildungsverhältnissen erfolgen.

Begründung:

- Zentrales Ziel des Programms ist die passgenaue und möglichst nachhaltige Besetzung von Ausbildungsplätzen. Alle Aktivitäten (auch jene zur Unterstützung des betrieblichen Integrationsprozesses) unterstützen dieses Ziel.
- Zentraler Zielindikator des Programms ist die Anzahl der mit Hilfe der Berater besetzten Ausbildungsplätze; mit Hilfe der Berater zustande gekommene Einstiegsqualifizierungen tragen mittelbar zum Programmziel bei.
- Der Indikator „Anzahl der KMU, bei denen die Beratung im Rahmen der Willkommenskultur die Bereitschaft zur Einstellung von europäischen Auszubildenden, ausländischen Fachkräften oder bereits in Deutschland lebenden Migranten erhöht hat“, der auch im Operationellen Programm für die Umsetzung des ESF auf Bundesebene festgehalten ist, misst dagegen kein zentrales Programmziel. Er ist nicht ausreichend relevant für das Programm und nicht angemessen, weil er kaum etwas über den Programmerfolg aussagt.
- Die Evaluationsergebnisse zu den Abbruch- / Auflösungsquoten deuten darauf hin, dass ein verstärkter Fokus auf der Sicherung von Ausbildungsverhältnissen liegen müsste. Hierzu gibt es bereits viele Ansätze guter Praxis bei einzelnen Beratern; auf Programmebene wird diesem Aspekt bislang allerdings noch zu wenig Beachtung geschenkt.

4. Die Zielwerte für den Output- und den Ergebnisindikator sollten für die verbleibende Laufzeit der Richtlinie beibehalten werden.

Begründung:

- Die bisherigen Zielwerte erscheinen ambitioniert und auch zukünftig erreichbar.
- Auch wenn für den Zeitraum 2015 bis 2017 der Zielwert für die Anzahl der individuell beratenen Unternehmen deutlich übertroffen wurde, ist der Trend hier eindeutig rückläufig: Jahr für Jahr werden weniger Unternehmen individuell beraten.
- Es ist davon auszugehen, dass dieser Trend aufgrund immer aufwändiger werdender Matchingprozesse auch in Zukunft anhält. So werden mehr und mehr Jugendliche erreicht, unter denen sich allerdings auch sehr viele Personen mit Vermittlungshemmnissen befinden. Dies hat auch einen Einfluss auf den Zielwert für die Vermittlungen in Ausbildung oder Einstiegsqualifizierung, der in den Jahren 2016 und 2017 leicht übertroffen wurde.

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 Berater und erhöht damit die Personalfluktuation.

2. Der administrative Aufwand für die KMU könnte noch weiter verringert werden, indem die geforderten KMU- und De-minimis-Erklärungen standardisierter gestaltet werden und weniger detaillierte Angaben erfordern.

Allerdings handelt es sich hierbei um beihilferechtliche Vorgaben bzw. um Vorgaben des Bundes-ESF, die von Seiten des BMWi derzeit nicht beeinfluss werden können. In den vergangenen Jahren wurden bereits erfolglos entsprechende Versuche unternommen.

Begründung:

- Das Einholen der KMU- und De-minimis-Erklärung mit dem aktuell geforderten Detaillierungsgrad ist im Verhältnis zur Förderhöhe pro Unternehmen sehr zeitaufwändig, da hiermit in der Regel eine Vielzahl an Rückfragen, Erinnerungen und Diskussionen einhergehen.
- Insbesondere bei niedrigschwelligen Beratungen ohne konkrete Unterstützung ist die KMU- und De-minimis-Erklärung im gegenwärtigen Umfang für die Berater und Unternehmen vom Aufwand her nicht angemessen.

3. Die Dokumentation der Tätigkeiten und Erfolge der Berater 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. Zudem sollten aus Sicht der Evaluation wesentliche Merkmale der KMU (insb. Größe und Branche – Angaben zum Migrationshintergrund könnten dagegen entfallen) sowie der beratenen und vermittelten Jugendlichen (jeweils mindestens Schulabschluss, Geschlecht, Migrationshintergrund, ausländische Staatsangehörigkeit sowie Vorliegen von weiteren Benachteiligungsmerkmalen, vermitteltes Berufsfeld) erfasst werden.

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 reduzieren.

iii. Technisch könnten die Anzahl der Schnittstellen reduziert, die Verknüpfbarkeit von Datenquellen erhöht und die Auswertungsmöglichkeiten verbessert werden.

Begründung:

- Sowohl die Berater als auch die Evaluation halten die Fragen und Antwortmöglichkeiten in den Statistikbögen zum Teil für nicht eindeutig; sie können leicht unterschiedlich interpretiert werden.
- Wesentliche, für die Evaluation des Programms relevante Informationen über die KMU sowie über die Jugendlichen werden bislang nicht oder nicht systematisch genug erfasst.
- Eine halbjährliche Abforderung von Sachberichten erscheint dann sinnvoll, wenn ein Förderprogramm insgesamt neu aufgelegt wird oder einzelne Träger neu im Programm sind sowie insbesondere dann, wenn der Bewilligungszeitraum lediglich ein Jahr beträgt. Trifft keiner dieser Tatbestände zu, wäre aus Sicht der Evaluation ein jährlicher Sachbericht ausreichend.
- 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.

4. Die Begleitstrukturen und Austauschformate im Rahmen des Programms sollten unter Sicherstellung einer guten Kosten-Nutzen-Relation ausgebaut und weiterentwickelt werden. Insbesondere könnte eine Begleitstruktur eingerichtet werden, wie sie im Rahmen des Programms „Willkommenslotsen“ durch das KOFA umgesetzt wird. Diese könnte u.a. die folgenden Aufgaben übernehmen:

i. Entwicklung einer Grundlagenschulung insbesondere für neue Berater sowie Entwicklung eigener bzw. systematische Vermittlung externer weiterführender Schulungsangebote zu besonders relevanten Themen,

ii. Initiierung und Begleitung eines häufigeren branchenbezogenen und regionalen Austauschs insbesondere mit dem Ziel der schnelleren Verbreitung von guten Praxisansätzen zwischen den Berater,

iii. Beitrag zu einem aktiven Austausch über die Community-Gruppe auf www.ueberaus.de durch Einstellen von relevanten Inhalten und Impulsen.

Begründung:

- Die Berater in den einzelnen Vorhaben des Programms sind häufig als „Einzelkämpfer“ in ihren Regionen und Branchen unterwegs.
- Bislang entfaltet die Community-Gruppe auf www.ueberaus.de noch nicht die gewünschte Wirkung im Hinblick auf einen intensiveren Austausch zwischen den Beratern.
- Die Berater wünschen sich darüber hinaus mehr Unterstützung bei der Organisation regionaler und branchenbezogener Austauschformate, u.a. mit dem Ziel der schnelleren Verbreitung guter Praxisansätze und erfolgreicher Handlungsstrategien.
- Es zeichnet sich im Vergleich zu den in der Vorgängerevaluation herausgearbeiteten Bedarfen aktuell ein noch erweitertes Spektrum an Fortbildungsbedarfen ab: Qualifikationen im Bereich Personalmarketing und Imageentwicklung spielen besonders im Hinblick auf Digitalisierung und aktuelle Trends in der Ansprache der Jugendlichen eine bedeutende Rolle. Fortbildungsbedarfe zu speziellen Beratungsthemen (z.B. Gender, benachteiligte Jugendliche, Interkulturalität) ergeben sich aus erweiterten Programmzielen und der demografischen Entwicklung.
- Ergänzende Fortbildungsbedarfe dürften sich aus einem möglichen verstärkten Fokus auf die Sicherung der Nachhaltigkeit der vermittelten Ausbildungsverhältnisse ergeben.

5. Die Rollen und Aufgaben im Verhältnis zu den Akteuren des Regelsystems sollten geklärt, Kooperationsanreize geschaffen und verbindlichere Absprachen zur Arbeitsteilung getroffen werden.

Insbesondere sollte ein Rahmenmodell in Form von Leitlinien zur Kooperation gemeinsam mit relevanten Akteuren des Regelsystems sowie ggf. mit angrenzenden Länderprogrammen entwickelt werden, welches mindestens die folgenden Fragen beantwortet:

i. Mit welchen Akteuren sollte / könnte kooperiert werden?
ii. Was sind die Ziele und Felder der Kooperation mit diesen Akteuren?
iii. Was sind ggf. Grenzen?
iv. Was sind erfolgreiche und wünschenswerte Strategien in der Zusammenarbeit mit diesen Akteuren?

Programmsteuerung bzw. -begleitung sollten dann gezielt darauf hinwirken, dass den erarbeiteten Standards in den Regionen möglichst gut entsprochen wird und die Träger bei der Umsetzung der Leitlinien bedarfsorientiert beraten und unterstützen (z.B. mit Vorlagen für schriftliche Kooperationsvereinbarungen; in schwierigen Fällen Begleitung zu Gesprächen etc.). Dabei muss sichergestellt werden, dass das Rahmenmodell nicht als zu enges Korsett, sondern als Empfehlung für eine bundesweit möglichst einheitliche, effektive und effiziente Umsetzung gesehen wird, die unterschiedliche lokale Ausprägungen und Lösungen auch weiter zulässt.

Begründung:

- 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 Beratern als in hohem Maße nützlich beschrieben.
- Dennoch hat die Evaluation Verbesserungspotenziale identifiziert, insbesondere im Treffen verbindlicherer Absprachen zur Arbeitsteilung mit Agenturen für Arbeit und Jobcentern sowie in der Zusammenarbeit mit Schulen.

6. Das Programm könnte im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten eines bundesweiten Akteurs die Mobilität von Jugendlichen auch über die Kammerbezirke hinaus stärker unterstützen.

Dies würde allerdings einen verstärkten Austausch und eine verstärkte Kooperation zwischen Beratern unterschiedlicher Kammerbezirke sowie eine noch intensivere Begleitung der Jugendlichen und der KMU bei der Anbahnung und Sicherstellung

der Nachhaltigkeit der Besetzung bedeuten. Zudem müssten Fragen u.a. zur Anrechnung der Vermittlung (→ Für wen zählt der Vermittlungserfolg?) geklärt sowie zusätzliche finanzielle Mittel (z.B. für erhöhte Reisekosten) zur Verfügung gestellt werden.

Eine niedrigschwellige Möglichkeit, den Aspekt der Mobilität von Jugendlichen noch besser zu adressieren, wäre die Nutzung der Community-Gruppe auf www.ueberaus.de für die Einrichtung einer überregionalen Stellenbörse.

Dennoch bleibt fraglich, ob es im Rahmen des Programms gelingen kann, die überregionale Mobilität Jugendlicher in nennenswertem Umfang zu erhöhen, da hierauf maßgeblich auch Einflussfaktoren wie die lokale Verwurzelung wirken, die durch das Programm kaum beeinflussbar erscheinen.

Begründung:

- Die (über-)regionale Mobilität gilt in der Forschung als einer der Schlüsselfaktoren, um das Passungsproblem auf dem Ausbildungsmarkt zu lösen.
- Bislang adressiert das Programm diesen Aspekt allerdings kaum, obwohl es durch bundesweite Strukturen grundsätzlich das Potenzial hätte, einen Beitrag zur (über-)regionalen Mobilität zu leisten.

7. Aus Sicht der Evaluation bestünde insbesondere im Bereich der Wirksamkeit des Programms auf die Nachhaltigkeit der vermittelten Ausbildungsverhältnisse weiterer Forschungsbedarf zum Programm „Passgenaue Besetzung“. Dieser könnte durch künftige Evaluationen oder wissenschaftliche Begleitungen adressiert werden. Um hier zukünftig zu noch aussagekräftigeren und belastbaren Aussagen zu kommen, wären insbesondere folgende Schritte notwendig:

i. Individuelle Datenerfassung bei den vermittelten Jugendlichen inkl. Kontaktdaten (insb. E-Mailadresse, Handynummer) und Einwilligung in die Nutzung dieser Daten für die Begleitforschung sowie für etwaige Datenabgleiche mit der Bundesagentur für Arbeit. Dies ermöglicht zum einen eine spätere Befragung der Zielgruppe zum Verbleib und zum anderen die Verwendung der Daten für den folgenden Schritt ii. Unter Berücksichtigung der Vorerfahrungen, die im Rahmen der Umsetzung des Programms gesammelt wurden, empfiehlt sich hier ein möglichst kurzer und auf die absolut notwendigen Aspekte beschränkter programmspezifischer Erfassungsbogen, der inkl. Erläuterungen eine Seite nicht überschreiten sollte.[21]

ii. Eine Matchinganalyse unter Heranziehung einer Vergleichsgruppe Jugendlicher, die bis auf das Merkmal der Teilnahme am Programm „Passgenaue Besetzung“ identisch mit der Gruppe der vermittelten Jugendlichen ist. Damit kann beurteilt werden, ob die Gruppe der durch das Programm „Passgenaue Besetzung“ vermittelten Jugendlichen tatsächlich eine geringere Abbruch- / Auflösungswahrscheinlichkeit aufweist als vergleichbare Auszubildende.

Dieses Vorgehen ist jedoch mit einem erhöhten bürokratischen Aufwand für die Berater sowie für die Jugendlichen (i) und mit relativ hohen Kosten für die Matchinganalyse verbunden. Hinzu kommen Aufwände und Kosten für Daten zur Vergleichsgruppe, die ggf. von der Bundesagentur für Arbeit bezogen werden müssen (ii). Dennoch gäbe es gute Gründe für eine solche Analyse.

[21] Dabei erscheint es vor dem Hintergrund, dass Jugendliche lediglich die sekundäre Zielgruppe des Programms darstellen, angemessen, die Datenerfassung auf freiwilliger Basis umzusetzen. Dies würde zwar Einschränkungen in der externen Validität etwaiger Analysen mit sich bringen, erscheint jedoch am ehesten mit den Arbeitsprozessen der Berater vereinbar.

Begründung:

- Die Abbruchquoten der im Rahmen des Programms in Ausbildung oder Einstiegsqualifizierung vermittelten Jugendlichen erscheinen nicht geringer als bei der Gesamtheit aller Ausbildungsverhältnisse bzw. Einstiegsqualifizierungen. Vor dem Hintergrund des Befundes, dass KMU durch das Programm Stellen mit Personen besetzen, die sie ohne das Programm nicht berücksichtigt hätten, ist dies durchaus als moderater Erfolg zu werten.
- Gleichzeitig sollte für ein Programm mit dem Titel „Passgenaue Besetzung“ der Anspruch bestehen, die Abbruchquoten noch weiter zu senken. Bereits jetzt tragen Berater dazu bei, dass selbst bei Abbrüchen sowohl die KMU bei der Nachbesetzung als auch die Jugendlichen beim Ausbildungsbetriebswechsel sowie ggf. beim Ausbildungsberufswechsel begleitet werden.
- Allerdings lässt die Datenbasis der Evaluation kein abschließendes Urteil darüber zu, inwiefern das Programm einen messbaren Effekt hinsichtlich der Verringerung der Abbruchquoten von Auszubildenden hat, da lediglich die Einschätzungen der Unternehmen und nicht der tatsächliche Verbleib der Jugendlichen für die Beurteilung herangezogen werden konnte.

VERWENDETE LITERATUR UND STATISTIKEN

Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle [BAFA] (2014): Evaluation der Energiesparberatung vor Ort – Endbericht.

Boll, C.; Bublitz, E.; Hoffmann, M. (2015): Geschlechtsspezifische Berufswahl: Literatur- und Datenüberblick zu Einflussfaktoren, Anhaltspunkten struktureller Benachteiligung und Abbruchskosten. Hamburgisches WeltWirtschaftsInstitut (HWWI) | Policy Paper 90.

Bundesagentur für Arbeit [BA] (2015): Konzept Assistierte Ausbildung (AsA) nach § 130 SGB III. Verfügbar unter: https://con.arbeitsagentur.de/prod/apok/ct/dam/download/documents/dok_ba014947.pdf [Letzter Zugriff: 01.08.2018].

Bundesagentur für Arbeit [BA] (2016): Bewerber und Berufsausbildungsstellen - Deutschland, West/Ost, Länder, Kreise, Regionaldirektionen und Agenturen für Arbeit (Monatszahlen) - September 2016. Verfügbar unter: https://statistik.arbeitsagentur.de/nn_32650/SiteGlobals/Forms/Rubrikensuche/Rubrikensuche_Suchergebnis_Form.html?view=processForm&resourceId=210358&input_=&pageLocale=de&topicId=30632&region=&year_month=201709&year_month.GROUP=1&search=Suchen [Letzter Zugriff: 20.06.2018].

Bundesagentur für Arbeit [BA] (2017a): 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&topicId=267660&year_month=aktuell&year_month.GROUP=1&search=Suchen [Letzter Zugriff: 20.06.2018].

Bundesagentur für Arbeit [BA] (2017b): Bewerber und Berufsausbildungsstellen - Deutschland, West/Ost, Länder, Kreise, Regionaldirektionen und Agenturen für Arbeit (Monatszahlen) - September 2017. Verfügbar unter: https://statistik.arbeitsagentur.de/nn_32650/SiteGlobals/Forms/Rubrikensuche/Rubrikensuche_Suchergebnis_Form.html?view=processForm&resourceId=210358&input_=&pageLocale=de&topicId=30632&region=&year_month=201709&year_month.GROUP=1&search=Suchen [Letzter Zugriff: 20.06.2018].

Bundesagentur für Arbeit [BA] (2017c): Bewerber und Berufsausbildungsstellen - Deutschland, West/Ost und Länder (Zeitreihe Monats-/Jahreszahlen ab Oktober 2008). Verfügbar unter: https://statistik.arbeitsagentur.de/nn_32650/SiteGlobals/Forms/Rubrikensuche/Rubrikensuche_Form.html?view=processForm&resourceId=210368&input_=&pageLocale=de&topicId=312352&year_month=aktuell&year_month.GROUP=1&search=Suchen [Letzter Zugriff: 19.06.2018].

Bundesinstitut für Berufsbildung [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].

Bundesinstitut für Berufsbildung [BIBB] (2018): Berufsbildungsbericht 2018. Datenreport. Verfügbar unter: https://www.bibb.de/datenreport/de/aktuell.php [Letzter Zugriff: 20.06.2018].

Bundesministerium für Bildung und Forschung [BMBF] (2018a): Berufsbildungsbericht 2018. S. 81-82. Verfügbar unter: https://www.bmbf.de/pub/Berufsbildungsbericht_2018.pdf [Letzter Zugriff: 26.10.2018].

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 [Letzter Zugriff: 04.10.2018].

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

Deutscher Bundestag (2015): Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Brigitte Pothmer, Kerstin Andreae, Markus Kurth, weiterer Abgeordneter und der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN – Drucksache 18/6966.

Deutscher Industrie- und Handelskammertag [DIHK] (2017): Ausbildung 2017 - Ergebnisse einer DIHK-Online-Unternehmensbefragung. Verfügbar unter: https://www.dihk.de/themenfelder/aus-und-weiterbildung/ausbildung/ausbildungspolitik/umfragen-und-prognosen/dihk-ausbildungsumfrage [Letzter Zugriff: 03.08.2018].

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.

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

Institut der deutschen Wirtschaft Köln [IW] (2014): Analyse "Ausbildungsmarkt und Ausbildungsbereitschaft von Betrieben". Endbericht für das Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen im MAIS-Projekt 2014.017. Verfügbar unter: https://www.iwconsult.de/fileadmin/user_upload/downloads/public/pdfs/Ausbildungsmarkt_und_Ausbildungsbereitschaft_in_NRW_20141110.pdf [Letzter Zugriff: 20.06.2018].

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 [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 [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.

Matthes, S. & Ulrich, J.G. (2017): Veränderungen regionaler Ausbildungsmarktlagen durch mobile Jugendliche. *WSI-Mitteilungen, 70 (8),* S. 577–586.

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.

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

Popp, Sandra; Grebe, Tim; Becker, Carsten und Hans Dietrich (2012): Weiterführung der Begleitforschung zur Einstiegsqualifizierung (EQ) im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS). Abschlussbericht, S. 18.

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.

Vock, R. & Balschun, B. (2014): Evaluierung des Förderprogramms "Passgenaue Vermittlung Auszubildender an ausbildungswillige Unternehmen". Abschlussbericht der Evaluation und Wirtschaftlichkeitsuntersuchung Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi). BMWi-Forschungsauftrag 43/13.

VERWENDETE STRATEGIE- UND PROGRAMM-DOKUMENTE

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2015): 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 Bildung und Forschung [BMBF] (2018b): Bekanntmachung des Bundesinstituts für Berufsbildung im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung einer Förderrichtlinie zur Durchführung des Programms „JOBSTARTER plus – für die Zukunft ausbilden“ vom 14. September 2017. Verfügbar unter: https://www.jobstarter.de/de/aktuelle-foerderbekanntmachung-1254.php#Zuwendungszweck [Letzter Zugriff: 01.08.2018].

ANHANG

INHALT

Anhang I	Statistikanhang	117
Anhang II	Fragebogen für Berater	140
Anhang III	Fragebogen für Unternehmen, die von Beratern der Passgenauen Besetzung beraten wurden	169
Anhang IV	Fragebogen für Unternehmen, die nicht von Beratern der Passgenauen Besetzung beraten wurden	191

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1:	Deskriptive Statistiken	118
Tabelle 2:	Mittelwertvergleiche, Regressions- und Matchinganalysen „Anteil tatsächlich besetzter Ausbildungsplätze an den angebotenen Ausbildungsplätzen im Zeitraum 2015 bis 2017“	122
Tabelle 3:	Mittelwertvergleiche, Regressions- und Matchinganalysen "Unsere Bereitschaft, Geflüchtete einzustellen, ist gestiegen"	125
Tabelle 4:	Mittelwertvergleiche, Regressions- und Matchinganalysen "Wir bieten mehr Ausbildungsplätze an"	128
Tabelle 5:	Mittelwertvergleiche, Regressions- und Matchinganalysen "Unsere Bereitschaft, bereits in Deutschland lebende Jugendliche mit Migrationshintergrund auszubilden, ist gestiegen"	131
Tabelle 6:	Mittelwertvergleiche, Regressions- und Matchinganalysen "Unsere Bereitschaft, ausländische Jugendliche auszubilden, ist gestiegen"	134
Tabelle 7:	Mittelwertvergleiche, Regressions- und Matchinganalysen "Die Qualität unserer Auswahlprozesse für Auszubildende ist gestiegen"	137

ANHANG I

Statistikanhang

Beschreibung

Dieser Anhang beinhaltet ergänzende deskriptive und inferenzstatistische Berechnungen zu den in Kapitel 4 des Berichts herangezogenen Evaluationsergebnissen über die Wirksamkeit der Förderung.

Diesen Ergebnissen liegen zwei unterschiedliche Befragungsdatensätze zu Grunde:

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

Für die multivariaten Analysen wird ein zusammengesetzter Datensatz aus (a) und (b) verwendet. Bei der Zusammenführung wurden 41 Fälle ausgeschlossen, da diese keine Angaben zu zentralen abhängigen Variablen gemacht haben. Somit verringert sich die Fallzahl im finalen zusammengesetzten Datensatz von 466 auf 425. Im Folgenden werden zunächst deskriptive Statistiken zu den für die multivariate Analyse relevanten Variablen berichtet. Im Anschluss finden sich dann Ergebnistabellen zu den weiteren bivariaten und multivariaten Analysen.

Tabelle 1: Deskriptive Statistiken

	Deskriptive Statistiken				
Variable	**n**	**Min.**	**Max.**	**Mittelwert**	**Standard-abwei-chung**
Im Rahmen der Passgenauen Besetzung beratene Unternehmen	425	0	1	0,61	0,488360000
Anteil tatsächlich besetzter Ausbildungsplätze an den angebotenen Ausbildungsplätzen im Zeitraum 2015 bis 2017	384	0	1	0,82	0,304224364
Im Vergleich zum Anfang des Jahres 2015: "Unsere Bereitschaft, Geflüchtete einzustellen, ist gestiegen"	366	1	5	3,12	1,824352247
Im Vergleich zum Anfang des Jahres 2015: "Wir bieten mehr Ausbildungsplätze an"	368	1	5	2,81	1,858829507
Im Vergleich zum Anfang des Jahres 2015: "Unsere Bereitschaft, bereits in Deutschland lebende Jugendliche mit Migrationshintergrund auszubilden, ist gestiegen"	333	1	5	3,37	1,808875026
Im Vergleich zum Anfang des Jahres 2015: "Unsere Bereitschaft, ausländische Jugendliche auszubilden, ist gestiegen"	335	1	5	3,34	1,800265682
Im Vergleich zum Anfang des Jahres 2015: "Unsere Bereitschaft, Geflüchtete auszubilden, ist gestiegen"	332	1	5	3,29	1,80504099
Im Vergleich zum Anfang des Jahres 2015: "Die Qualität unserer Auswahlprozesse für Auszubildende ist gestiegen"	345	1	5	3,42	1,7222871

	Deskriptive Statistiken				
Variable	**n**	**Min.**	**Max.**	**Mittelwert**	**Standard-abwei-chung**
Index: Betroffenheit vom Fachkräftemangel	425	0	5	2,38	0,919330204
Unternehmensgröße: 1-9 Beschäftigte	425	0	1	0,27	0,445449874
Unternehmensgröße: 10-49 Beschäftigte	425	0	1	0,44	0,496090959
Unternehmensgröße: 50-249 Beschäftigte	425	0	1	0,27	0,444269783
Unternehmensgröße: 250 Beschäftigte oder mehr[22]	425	0	1	0,02	0,135818114
Unternehmenskultur: Frauenanteil im Unternehmen (klassiert)	425	1	5	2,11	1,365493573
Unternehmenskultur: Migrantenanteil im Unternehmen (klassiert)	425	1	5	1,56	1,233332833
Unternehmenskultur: Ausländeranteil im Unternehmen (klassiert)	425	1	5	1,58	1,273611625
Ausbildungsbetrieb: Zwischen 2015 und 2017 mind. einen Auszubildenden beschäftigt	425	0	1	0,92	0,271612932
Branche: Handwerk	425	0	1	0,49	0,499833562
Branche: Gewerbe, Industrie und Handel	425	0	1	0,21	0,408583847
Branche: Dienstleistungen	425	0	1	0,19	0,389025950
Branche: Freie Berufe, Gesundheit, Soziales und Erziehung	425	0	1	0,06	0,243860103
Branche: Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Garten- und Landschaftsbau	425	0	1	0,02	0,127388186
Branche: Sonstige Branchen	425	0	1	0,04	0,184537015
Programme: Träger nimmt nur am Programm „Passgenaue Besetzung“ teil	425	0	1	0,23	0,422679063
Programme: Träger nimmt nur am Programm „Willkommenslotsen“ teil	425	0	1	0,08	0,263874800
Programme: Träger nimmt sowohl am Programm „Willkommenslotsen“, als auch am Programm „Passgenaue Besetzung“ teil	425	0	1	0,69	0,461749672
Standort: Kleinstadt / Ländlicher Raum mit weniger als 20.000 Einwohnern	425	0	1	0,39	0,488394912

[22] Großunternehmen sind im Rahmen der Richtlinie „Passgenaue Besetzung“ nicht förderfähig. Im Rahmen der Befragung haben insgesamt neun beratene Unternehmen angegeben, dass sie derzeit 250 oder mehr Beschäftigte haben. Diese Fälle wurden nicht von der Auswertung ausgeschlossen, da die Beratung im Rahmen des Programms zu einem Zeitpunkt stattgefunden haben kann, zu dem die Unternehmen noch weniger als 250 Beschäftigte hatten.

	Deskriptive Statistiken				
Variable	**n**	**Min.**	**Max.**	**Mittelwert**	**Standard-abwei-chung**
Standort: Mittelgroße Stadt mit zwischen 20.000 und 100.000 Einwohnern	425	0	1	0,28	0,450166902
Standort: Großstadt mit mehr als 100.000 Einwohnern	425	0	1	0,32	0,468262651
Bundesland: Baden-Württem-berg	425	0	1	0,08	0,274973162
Bundesland: Bayern	425	0	1	0,03	0,165543831
Bundesland: Berlin	425	0	1	0,04	0,195959179
Bundesland: Brandenburg	425	0	1	0,02	0,135818114
Bundesland: Bremen	425	0	1	0,02	0,135818114
Bundesland: Hamburg	425	0	1	0,02	0,135818114
Bundesland: Hessen	425	0	1	0,04	0,184537015
Bundesland: Mecklenburg-Vor-pommern	425	0	1	0,09	0,288743416
Bundesland: Niedersachsen	425	0	1	0,06	0,235249995
Bundesland: Nordrhein-Westfa-len	425	0	1	0,29	0,454590761
Bundesland: Rheinland-Pfalz	425	0	1	0,05	0,216701730
Bundesland: Saarland	425	0	1	0,03	0,158836992
Bundesland: Sachsen	425	0	1	0,12	0,32774722
Bundesland: Sachsen-Anhalt	425	0	1	0,01	0,096496839
Bundesland: Schleswig-Hol-stein	425	0	1	0,07	0,256155500
Bundesland: Thüringen	425	0	1	0,04	0,190226812
Neue Bundesländer	425	0	1	0,28	0,449528054

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 Regressionsanalysen nach der Kleinstquadratemethode durchgeführt. In allen Tabellen sind die Koeffizienten, die t- Statistik sowie die Anzahl der Fälle und Kriterien zur Bewertung der Modellgüte dargestellt.

Es wurden neben den regulären bivariaten und multivariaten 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 Matchinganalysen 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“; 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. Damit wird ein Teil der Fälle der Treatmentgruppe der beratenen Unternehmen aus der Auswertung ausgeschlossen. Übrig bleiben aus der Treatmentgruppe nur diejenigen Fälle, für welche sich ähnliche Fälle in der Kontrollgruppe finden.

Tabelle 2: Mittelwertvergleiche, Regressions- und Matchinganalysen „Anteil tatsächlich besetzter Ausbildungsplätze an den angebotenen Ausbildungsplätzen im Zeitraum 2015 bis 2017“

Abhängige Variable: Anteil tatsächlich besetzter Ausbildungsplätze an den angebotenen Ausbildungsplätzen im Zeitraum 2015 bis 2017	(1) Mittelwertvergleich B (t-Statistik)	(2) Multivariate Regression B (t-Statistik)	(3) NNM Mittelwert-vergleich B (t-Statistik)	(4) NNM Multivariate Regression B (t-Statistik)
Förderung im Rahmen des Programms Passgenaue Besetzung (Referenzkategorie: Weder von Willkommenslotsen, noch von Beratern der Passgenauen Besetzung beratene Unternehmen)				
Im Rahmen der Passgenauen Besetzung beratene Unternehmen	**0,081 * (0,033)**	**0,071 * (0,033)**	**0,112 ** (0,039)**	**0,102 * (0,049)**
Unternehmensgröße (Referenzkategorie: 1 - 9 Beschäftigte)				
10-49 Beschäftigte		-0,018 (0,037)		
50-249 Beschäftigte		-0,032 (0,042)		
250 Beschäftigte oder mehr		-0,125 (0,101)		
Ausbildungsbetrieb (Referenzkategorie: keine/n Auszubildende/n beschäftigt)				
Zwischen 2015 und 2017 mind. eine(n) Auszubildende(n) beschäftigt		**0,850 *** (0,083)**		**0,753 *** (0,129)**
Branche (Referenzkategorie: Handwerk)				
Gewerbe, Industrie und Handel		**0,085 * (0,040)**		0,051 (0,049)
Dienstleistungen		0,060 (0,045)		0,051 (0,054)
Freie Berufe, Gesundheit, Soziales und Erziehung		**0,231 *** (0,068)**		**0,191 * (0,077)**
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Garten- und Landschaftsbau		0,077 (0,117)		0,080 (0,132)
Sonstige		0,099 (0,076)		0,065 (0,089)
Standort (Referenzkategorie: Großstadt mit mehr als 100,000 Einwohnern)				
Mittelgroße Stadt mit zwischen 20,000 und 100,000 Einwohnern		-0,038 (0,037)		-0,063 (0,044)
Kleinstadt / ländlicher Raum mit weniger als 20,000 Einwohnern		-0,037 (0,039)		-0,048 (0,048)
Weitere Unternehmensmerkmale				
Index: Betroffenheit vom Fachkräftemangel		**-0,069 *** (0,016)**		**-0,045 * (0,022)**
Frauenanteil im Unternehmen in (klassiert)		-0,010 (0,012)		0,007 (0,015)

Abhängige Variable: **Anteil tatsächlich besetzter Ausbildungsplätze an den angebotenen Ausbildungsplätzen im Zeitraum 2015 bis 2017**	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**
	Mittelwertvergleich	**Multivariate Regression**	**NNM Mittelwert-vergleich**	**NNM Multivariate Regression**
	B (t-Statistik)	**B (t-Statistik)**	**B (t-Statistik)**	**B (t-Statistik)**
Migrantenanteil im Unternehmen (klassiert)		-0,017 (0,015)		**-0,066 **** **(0,023)**
Ausländeranteil im Unternehmen (klassiert)		0,006 (0,015)		**0,042 °** **(0,021)**
Bundesland (Referenzkategorie: Nordrhein-Westfalen)				
Baden-Württemberg		-0,056 (0,058)		
Bayern		0,028 (0,087)		
Berlin		-0,049 (0,076)		
Brandenburg		-0,046 (0,100)		
Bremen		-0,041 (0,099)		
Hamburg		0,069 (0,099)		
Hessen		0,034 (0,083)		
Mecklenburg-Vorpommern		-0,055 (0,058)		
Niedersachsen		-0,070 (0,063)		
Rheinland-Pfalz		0,074 (0,076)		
Saarland		0,019 (0,090)		
Sachsen		**-0,087 °** **(0,049)**		
Sachsen-Anhalt		0,165 (0,132)		
Schleswig-Holstein		-0,003 (0,060)		
Thüringen		-0,078 (0,077)		
Alte / neue Bundesländer (Referenzkategorie: Alte Bundesländer)				
Neue Bundesländer				**-0,094 *** **(0,044)**

Abhängige Variable: **Anteil tatsächlich besetzter Ausbildungsplätze an den angebotenen Ausbildungsplätzen im Zeitraum 2015 bis 2017**	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**
	Mittelwertvergleich	**Multivariate Regression**	**NNM Mittelwert-vergleich**	**NNM Multivariate Regression**
	B (t-Statistik)	**B (t-Statistik)**	**B (t-Statistik)**	**B (t-Statistik)**
Programme (Referenzkategorie: Träger nimmt sowohl am Programm "Willkommenslotsen", als auch am Programm „Passgenaue Besetzung“ teil)				
Träger nimmt nur am Programm „Willkommenslotsen“ teil		-0,055 (0,037)		-0,011 (0,049)
Träger nimmt nur am Programm „Passgenaue Besetzung“ teil		-0,072 (0,063)		-0,069 (0,065)
Konstante	**0,769 ***** **(0,027)**	**0,187 °** **(0,108)**	**0,769 ***** **(0,028)**	0,206 (0,154)
n	384	384	242	242
R2	0,015	0,353	0,033	0,299
Adj,R2	0,013	0,292	0,029	0,250

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.

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

Tabelle 3: Mittelwertvergleiche, Regressions- und Matchinganalysen "Unsere Bereitschaft, Geflüchtete einzustellen, ist gestiegen"

Abhängige Variable: **Inwiefern treffen die folgenden Aussagen hinsichtlich der Ausbildungsbereitschaft Ihres Unternehmens heute im Vergleich zum Anfang des Jahres 2015 zu? – "Unsere Bereitschaft, Geflüchtete einzustellen, ist gestiegen"**	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**
	Mittelwert-vergleich	**Multivariate Regression**	**NNM Mittel-wert-ver-gleich**	**NNM Multi-variate Re-gression**
	B (t-Statistik)	**B (t-Statistik)**	**B (t-Statistik)**	**B (t-Statistik)**
Förderung im Rahmen des Programms Passgenaue Besetzung (Referenzkategorie: Weder von Willkommenslotsen, noch von Beratern der Passgenauen Besetzung beratene Unternehmen)				
Im Rahmen der Passgenauen Besetzung beratene Unternehmen	0,033 (0,151)	0,061 (0,178)	0,037 (0,159)	-0,217 (0,200)
Unternehmensgröße (Referenzkategorie: 1 - 9 Beschäftigte)				
10-49 Beschäftigte		-0,044 (0,200)		
50-249 Beschäftigte		0,342 (0,232)		
250 Beschäftigte oder mehr		-0,904 (0,601)		
Ausbildungsbetrieb (Referenzkategorie: keine/n Auszubildende/n beschäftigt)				
Zwischen 2015 und 2017 mind. eine(n) Auszubildende(n) beschäftigt		-0,093 (0,280)		0,098 (0,321)
Branche (Referenzkategorie: Handwerk)				
Gewerbe, Industrie und Handel		-0,071 (0,228)		0,298 (0,220)
Dienstleistungen		0,392 (0,252)		**0,709 **** **(0,244)**
Freie Berufe, Gesundheit, Soziales und Erziehung		0,551 (0,335)		0,472 (0,333)
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Garten- und Landschaftsbau		-0,457 (0,673)		-0,091 (0,626)
Sonstige		0,596 (0,445)		**0,814 °** **(0,446)**
Standort (Referenzkategorie: Großstadt mit mehr als 100,000 Einwohnern)				
Mittelgroße Stadt mit zwischen 20,000 und 100,000 Einwohnern		0,226 (0,207)		0,102 (0,200)
Kleinstadt / ländlicher Raum mit weniger als 20,000 Einwohnern		0,071 (0,217)		0,018 (0,214)
Weitere Unternehmensmerkmale				
Index: Betroffenheit vom Fachkräftemangel		**0,171 *** **(0,086)**		**0,208 *** **(0,097)**
Frauenanteil im Unternehmen in (klassiert)		-0,044 (0,064)		-0,054 (0,066)
		-0,087		-0,096

Abhängige Variable: **Inwiefern treffen die folgenden Aussagen hinsichtlich der Ausbildungsbereitschaft Ihres Unternehmens heute im Vergleich zum Anfang des Jahres 2015 zu? – "Unsere Bereitschaft, Geflüchtete einzustellen, ist gestiegen"**	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**
	Mittelwert-vergleich	**Multivariate Regression**	**NNM Mittel-wert-ver-gleich**	**NNM Multi-variate Re-gression**
	B (t-Statistik)	**B (t-Statistik)**	**B (t-Statistik)**	**B (t-Statistik)**
Migrantenanteil im Unternehmen (klassiert)		(0,090)		(0,095)
Ausländeranteil im Unternehmen (klassiert)		0,034 (0,087)		0,088 (0,094)
Bundesland (Referenzkategorie: Nordrhein-Westfalen)				
Baden-Württemberg		0,352 (0,309)		
Bayern		0,552 (0,497)		
Berlin		0,546 (0,421)		
Brandenburg		-0,506 (0,584)		
Bremen		-0,178 (0,671)		
Hamburg		-0,378 (0,597)		
Hessen		-0,275 (0,430)		
Mecklenburg-Vorpommern		**-0,584 ° (0,326)**		
Niedersachsen		-0,440 (0,405)		
Rheinland-Pfalz		0,527 (0,440)		
Saarland		-0,362 (0,491)		
Sachsen		0,102 (0,262)		
Sachsen-Anhalt		-1,314 (0,845)		
Schleswig-Holstein		-0,493 (0,327)		
Thüringen		-0,245 (0,452)		
Alte / neue Bundesländer (Referenzkategorie: Alte Bundesländer)				
Neue Bundesländer				-0,295 (0,190)
Programme (Referenzkategorie: Träger nimmt sowohl am Programm „Willkommenslotsen“, als auch am Programm „Passgenaue Besetzung“ teil)				

Abhängige Variable: **Inwiefern treffen die folgenden Aussagen hinsichtlich der Ausbildungsbereitschaft Ihres Unternehmens heute im Vergleich zum Anfang des Jahres 2015 zu? – "Unsere Bereitschaft, Geflüchtete einzustellen, ist gestiegen"**	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**
	Mittelwert-vergleich	**Multivariate Regression**	**NNM Mittel-wert-ver-gleich**	**NNM Multi-variate Re-gression**
	B (t-Statistik)	**B (t-Statistik)**	**B (t-Statistik)**	**B (t-Statistik)**
Träger nimmt nur am Programm „Willkommenslotsen“ teil		0,090 (0,219)		0,011 (0,213)
Träger nimmt nur am Programm „Passgenaue Besetzung“ teil		-0,163 (0,313)		-0,237 (0,297)
Konstante	**2,752 ***** **(0,114)**	**2,390 ***** **(0,429)**	**2,752 ***** **(0,112)**	**2,207 ***** **(0,466)**
n	369	369	318	318
R2	0,000	0,110	0,000	0,066
Adj,R2	-0,003	0,022	-0,003	0,016

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.

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

Tabelle 4: Mittelwertvergleiche, Regressions- und Matchinganalysen "Wir bieten mehr Ausbildungsplätze an"

Abhängige Variable: **Inwiefern treffen die folgenden Aussagen hinsichtlich der Ausbildungsbereitschaft Ihres Unternehmens heute im Vergleich zum Anfang des Jahres 2015 zu? – "Wir bieten mehr Ausbildungsplätze an"**	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**
	Mittelwert-vergleich	**Multivariate Regression**	**NNM Mittel-wert-ver-gleich**	**NNM Multi-variate Re-gression**
	B (t-Statistik)	**B (t-Statistik)**	**B (t-Statistik)**	**B (t-Statistik)**
Förderung im Rahmen des Programms Passgenaue Besetzung (Referenzkategorie: Weder von Willkommenslotsen, noch von Beratern der Passgenauen Besetzung beratene Unternehmen)				
Im Rahmen der Passgenauen Besetzung beratene Unternehmen	**0,349 *** **(0,153)**	0,273 (0,176)	**0,501 **** **(0,162)**	0,253 (0,202)
Unternehmensgröße (Referenzkategorie: 1 - 9 Beschäftigte)				
10-49 Beschäftigte		0,196 (0,197)		
50-249 Beschäftigte		**0,664 **** **(0,228)**		
250 Beschäftigte oder mehr		0,086 (0,592)		
Ausbildungsbetrieb (Referenzkategorie: keine/n Auszubildende/n beschäftigt)				
Zwischen 2015 und 2017 mind. eine(n) Auszubildende(n) beschäftigt		0,126 (0,275)		0,111 (0,325)
Branche (Referenzkategorie: Handwerk)				
Gewerbe, Industrie und Handel		0,100 (0,225)		**0,522 *** **(0,222)**
Dienstleistungen		0,322 (0,248)		**0,617 *** **(0,247)**
Freie Berufe, Gesundheit, Soziales und Erziehung		-0,092 (0,330)		-0,085 (0,337)
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Garten- und Landschaftsbau		-0,992 (0,662)		-0,249 (0,633)
Sonstige		**1,111 *** **(0,438)**		**1,079 *** **(0,451)**
Standort (Referenzkategorie: Großstadt mit mehr als 100,000 Einwohnern)				
Mittelgroße Stadt mit zwischen 20,000 und 100,000 Einwohnern		0,334 (0,204)		0,212 (0,203)
Kleinstadt / ländlicher Raum mit weniger als 20,000 Einwohnern		-0,136 (0,214)		-0,142 (0,216)
Weitere Unternehmensmerkmale				
Index: Betroffenheit vom Fachkräftemangel		**0,161 °** **(0,085)**		0,102 (0,098)
Frauenanteil im Unternehmen in (klassiert)		0,094 (0,063)		0,064 (0,067)

Abhängige Variable: **Inwiefern treffen die folgenden Aussagen hinsichtlich der Ausbildungsbereitschaft Ihres Unternehmens heute im Vergleich zum Anfang des Jahres 2015 zu? – "Wir bieten mehr Ausbildungsplätze an"**	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**
	Mittelwert-vergleich	**Multivariate Regression**	**NNM Mittel-wert-ver-gleich**	**NNM Multi-variate Re-gression**
	B (t-Statistik)	**B (t-Statistik)**	**B (t-Statistik)**	**B (t-Statistik)**
Migrantenanteil im Unternehmen (klassiert)		-0,016 (0,089)		-0,046 (0,097)
Ausländeranteil im Unternehmen (klassiert)		-0,006 (0,086)		0,055 (0,095)
Bundesland (Referenzkategorie: Nordrhein-Westfalen)				
Baden-Württemberg		0,059 (0,304)		
Bayern		0,181 (0,489)		
Berlin		**0,925 *** **(0,414)**		
Brandenburg		0,584 (0,575)		
Bremen		-0,440 (0,660)		
Hamburg		-0,484 (0,587)		
Hessen		0,345 (0,423)		
Mecklenburg-Vorpommern		-0,290 (0,321)		
Niedersachsen		-0,470 (0,398)		
Rheinland-Pfalz		0,694 (0,433)		
Saarland		-0,453 (0,483)		
Sachsen		0,153 (0,257)		
Sachsen-Anhalt		-0,161 (0,831)		
Schleswig-Holstein		-0,315 (0,322)		
Thüringen		-0,136 (0,445)		
Alte / neue Bundesländer (Referenzkategorie: Alte Bundesländer)				
Neue Bundesländer				-0,055 (0,192)

Abhängige Variable: **Inwiefern treffen die folgenden Aussagen hinsichtlich der Ausbildungsbereitschaft Ihres Unternehmens heute im Vergleich zum Anfang des Jahres 2015 zu? – "Wir bieten mehr Ausbildungsplätze an"**	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**
	Mittelwert-vergleich	**Multivariate Regression**	**NNM Mittel-wert-ver-gleich**	**NNM Multi-variate Re-gression**
	B (t-Statistik)	**B (t-Statistik)**	**B (t-Statistik)**	**B (t-Statistik)**
Programme (Referenzkategorie: Träger nimmt sowohl am Programm „Willkommenslotsen“, als auch am Programm „Passgenaue Besetzung“ teil)				
Träger nimmt nur am Programm „Willkommenslotsen“ teil		-0,033 (0,216)		-0,050 (0,216)
Träger nimmt nur am Programm „Passgenaue Besetzung“ teil		0,144 (0,308)		0,019 (0,300)
Konstante	**2,267 ***** **(0,115)**	**1,212 **** **(0,422)**	**2,267 ***** **(0,114)**	**1,636 ***** **(0,471)**
n	369	369	318	318
R2	0,014	0,167	0,030	0,100
Adj,R2	0,011	0,085	0,027	0,052

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.

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

Tabelle 5: Mittelwertvergleiche, Regressions- und Matchinganalysen "Unsere Bereitschaft, bereits in Deutschland lebende Jugendliche mit Migrationshintergrund auszubilden, ist gestiegen"

Abhängige Variable: Inwiefern treffen die folgenden Aussagen hinsichtlich der Ausbildungsbereitschaft Ihres Unternehmens heute im Vergleich zum Anfang des Jahres 2015 zu? – „Unsere Bereitschaft, bereits in Deutschland lebende Jugendliche mit Migrationshintergrund auszubilden, ist gestiegen"	(1) Mittelwert-vergleich	(2) Multivariate Regression	(3) NNM Mittel-wert-ver-gleich	(4) NNM Multi-variate Re-gression
	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)
Förderung im Rahmen des Programms Passgenaue Besetzung (Referenzkategorie: Weder von Willkommenslotsen, noch von Beratern der Passgenauen Besetzung beratene Unternehmen)				
Im Rahmen der Passgenauen Besetzung beratene Unternehmen	0,049 (0,131)	-0,090 (0,155)	0,092 (0,139)	0,253 (0,202)
Unternehmensgröße (Referenzkategorie: 1 - 9 Beschäftigte)				
10-49 Beschäftigte		0,098 (0,173)		
50-249 Beschäftigte		0,289 (0,201)		
250 Beschäftigte oder mehr		0,523 (0,521)		
Ausbildungsbetrieb (Referenzkategorie: keine/n Auszubildende/n beschäftigt)				
Zwischen 2015 und 2017 mind. eine(n) Auszubildende(n) beschäftigt		-0,289 (0,242)		0,111 (0,325)
Branche (Referenzkategorie: Handwerk)				
Gewerbe, Industrie und Handel		0,066 (0,198)		**0,522 *** **(0,222)**
Dienstleistungen		0,067 (0,219)		**0,617 *** **(0,247)**
Freie Berufe, Gesundheit, Soziales und Erziehung		0,223 (0,291)		-0,085 (0,337)
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Garten- und Landschaftsbau		-0,249 (0,583)		-0,249 (0,633)
Sonstige		**0,643 °** **(0,386)**		**1,079 *** **(0,451)**
Standort (Referenzkategorie: Großstadt mit mehr als 100,000 Einwohnern)				
Mittelgroße Stadt mit zwischen 20,000 und 100,000 Einwohnern		0,097 (0,180)		0,212 (0,203)
Kleinstadt / ländlicher Raum mit weniger als 20,000 Einwohnern		0,147 (0,188)		-0,142 (0,216)
Weitere Unternehmensmerkmale				
Index: Betroffenheit vom Fachkräftemangel		**0,339 ***** **(0,075)**		0,102 (0,098)

Abhängige Variable: **Inwiefern treffen die folgenden Aussagen hinsichtlich der Ausbildungsbereitschaft Ihres Unternehmens heute im Vergleich zum Anfang des Jahres 2015 zu? – „Unsere Bereitschaft, bereits in Deutschland lebende Jugendliche mit Migrationshintergrund auszubilden, ist gestiegen"**	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**
	Mittelwert-vergleich	**Multivariate Regression**	**NNM Mittel-wert-ver-gleich**	**NNM Multi-variate Re-gression**
	B (t-Statistik)	**B (t-Statistik)**	**B (t-Statistik)**	**B (t-Statistik)**
Frauenanteil im Unternehmen in (klassiert)		0,016 (0,056)		0,064 (0,067)
Migrantenanteil im Unternehmen (klassiert)		-0,086 (0,078)		-0,046 (0,097)
Ausländeranteil im Unternehmen (klassiert)		0,047 (0,076)		0,055 (0,095)
Bundesland (Referenzkategorie: Nordrhein-Westfalen)				
Baden-Württemberg		0,039 (0,268)		
Bayern		0,359 (0,431)		
Berlin		0,378 (0,365)		
Brandenburg		-0,332 (0,507)		
Bremen		**1,038 °** **(0,582)**		
Hamburg		-0,085 (0,517)		
Hessen		-0,106 (0,372)		
Mecklenburg-Vorpommern		0,092 (0,282)		
Niedersachsen		0,076 (0,351)		
Rheinland-Pfalz		0,514 (0,381)		
Saarland		0,120 (0,425)		
Sachsen		0,239 (0,227)		
Sachsen-Anhalt		-0,590 (0,732)		
Schleswig-Holstein		-0,101 (0,284)		
Thüringen		-0,195		

Abhängige Variable: **Inwiefern treffen die folgenden Aussagen hinsichtlich der Ausbildungsbereitschaft Ihres Unternehmens heute im Vergleich zum Anfang des Jahres 2015 zu? – „Unsere Bereitschaft, bereits in Deutschland lebende Jugendliche mit Migrationshintergrund auszubilden, ist gestiegen"**	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**
	Mittelwert-vergleich	**Multivariate Regression**	**NNM Mittel-wert-ver-gleich**	**NNM Multi-variate Re-gression**
	B (t-Statistik)	**B (t-Statistik)**	**B (t-Statistik)**	**B (t-Statistik)**
		(0,392)		
Alte / neue Bundesländer (Referenzkategorie: Alte Bundesländer)				
Neue Bundesländer				-0,055 (0,192)
Programme (Referenzkategorie: Träger nimmt sowohl am Programm „Willkommenslotsen“, als auch am Programm „Passgenaue Besetzung“ teil)				
Träger nimmt nur am Programm „Willkommenslotsen“ teil		0,072 (0,190)		-0,050 (0,216)
Träger nimmt nur am Programm „Passgenaue Besetzung“ teil		-0,264 (0,272)		0,019 (0,300)
Konstante	**2,759 ***** **(0,099)**	**1,978 ***** **(0,372)**	**2,759 ***** **(0,098)**	**1,636 ***** **(0,471)**
n	369	369	318	318
R2	0,000	0,111	0,001	0,100
Adj,R2	-0,002	0,024	-0,002	0,052

Statistische 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; 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 6: Mittelwertvergleiche, Regressions- und Matchinganalysen "Unsere Bereitschaft, ausländische Jugendliche auszubilden, ist gestiegen"

Abhängige Variable: Inwiefern treffen die folgenden Aussagen hinsichtlich der Ausbildungsbereitschaft Ihres Unternehmens heute im Vergleich zum Anfang des Jahres 2015 zu? – "Unsere Bereitschaft, ausländische Jugendliche auszubilden, ist gestiegen"	(1) Mittelwert-vergleich	(2) Multivariate Regression	(3) NNM Mittel-wert-ver-gleich	(4) NNM Multi-variate Re-gression
	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)	B (t-Statistik)
Förderung im Rahmen des Programms Passgenaue Besetzung (Referenzkategorie: Weder von Willkommenslotsen, noch von Beratern der Passgenauen Besetzung beratene Unternehmen)				
Im Rahmen der Passgenauen Besetzung beratene Unternehmen	-0,046 (0,130)	-0,113 (0,155)	-0,031 (0,138)	-0,237 (0,173)
Unternehmensgröße (Referenzkategorie: 1 - 9 Beschäftigte)				
10-49 Beschäftigte		0,080 (0,174)		
50-249 Beschäftigte		0,319 (0,201)		
250 Beschäftigte oder mehr		0,129 (0,522)		
Ausbildungsbetrieb (Referenzkategorie: keine/n Auszubildende/n beschäftigt)				
Zwischen 2015 und 2017 mind. eine(n) Auszubildende(n) beschäftigt		-0,293 (0,243)		-0,310 (0,278)
Branche (Referenzkategorie: Handwerk)				
Gewerbe, Industrie und Handel		0,104 (0,198)		**0,328 °** **(0,190)**
Dienstleistungen		-0,123 (0,219)		0,081 (0,212)
Freie Berufe, Gesundheit, Soziales und Erziehung		0,221 (0,291)		0,243 (0,288)
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Garten- und Landschaftsbau		0,309 (0,584)		0,478 (0,542)
Sonstige		0,526 (0,386)		**0,640 °** **(0,386)**
Standort (Referenzkategorie: Großstadt mit mehr als 100,000 Einwohnern)				
Mittelgroße Stadt mit zwischen 20,000 und 100,000 Einwohnern		0,120 (0,180)		0,072 (0,174)
Kleinstadt / ländlicher Raum mit weniger als 20,000 Einwohnern		0,085 (0,188)		0,067 (0,185)
Weitere Unternehmensmerkmale				
Index: Betroffenheit vom Fachkräftemangel		**0,260 ***** **(0,075)**		**0,279 **** **(0,084)**

Abhängige Variable: **Inwiefern treffen die folgenden Aussagen hinsichtlich der Ausbildungsbereitschaft Ihres Unternehmens heute im Vergleich zum Anfang des Jahres 2015 zu? – "Unsere Bereitschaft, ausländische Jugendliche auszubilden, ist gestiegen"**	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**
	Mittelwert-vergleich	**Multivariate Regression**	**NNM Mittel-wert-ver-gleich**	**NNM Multi-variate Re-gression**
	B (t-Statistik)	**B (t-Statistik)**	**B (t-Statistik)**	**B (t-Statistik)**
Frauenanteil im Unternehmen in (klassiert)		0,004 (0,056)		0,078 (0,057)
Migrantenanteil im Unternehmen (klassiert)		0,012 (0,078)		0,009 (0,083)
Ausländeranteil im Unternehmen (klassiert)		-0,055 (0,076)		-0,041 (0,081)
Bundesland (Referenzkategorie: Nordrhein-Westfalen)				
Baden-Württemberg		0,035 (0,269)		
Bayern		0,553 (0,432)		
Berlin		0,556 (0,365)		
Brandenburg		-0,300 (0,507)		
Bremen		0,384 (0,582)		
Hamburg		0,013 (0,518)		
Hessen		-0,201 (0,373)		
Mecklenburg-Vorpommern		0,062 (0,283)		
Niedersachsen		-0,005 (0,351)		
Rheinland-Pfalz		0,552 (0,381)		
Saarland		0,185 (0,426)		
Sachsen		0,297 (0,227)		
Sachsen-Anhalt		-0,480 (0,733)		
Schleswig-Holstein		-0,166 (0,284)		
Thüringen		-0,229 (0,393)		

Abhängige Variable: **Inwiefern treffen die folgenden Aussagen hinsichtlich der Ausbildungsbereitschaft Ihres Unternehmens heute im Vergleich zum Anfang des Jahres 2015 zu? – "Unsere Bereitschaft, ausländische Jugendliche auszubilden, ist gestiegen"**	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**
	Mittelwert-vergleich	**Multivariate Regression**	**NNM Mittel-wert-ver-gleich**	**NNM Multi-variate Re-gression**
	B (t-Statistik)	**B (t-Statistik)**	**B (t-Statistik)**	**B (t-Statistik)**
Alte / neue Bundesländer (Referenzkategorie: Alte Bundesländer)				
Neue Bundesländer				0,126 (0,165)
Programme (Referenzkategorie: Träger nimmt sowohl am Programm „Willkommenslotsen“, als auch am Programm „Passgenaue Besetzung“ teil)				
Träger nimmt nur am Programm „Willkommenslotsen“ teil		0,083 (0,190)		0,050 (0,185)
Träger nimmt nur am Programm „Passgenaue Besetzung“ teil		-0,072 (0,272)		-0,187 (0,257)
Konstante	**2,791 ***** **(0,098)**	**2,212 ***** **(0,372)**	**2,791 ***** **(0,098)**	**2,177 ***** **(0,404)**
n	369	369	318	318
R2	0,000	0,095	0,000	0,069
Adj,R2	-0,002	0,006	-0,003	0,019

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.

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

Tabelle 7: Mittelwertvergleiche, Regressions- und Matchinganalysen "Die Qualität unserer Auswahlprozesse für Auszubildende ist gestiegen"

Abhängige Variable: Inwiefern treffen die folgenden Aussagen hinsichtlich der Ausbildungsbereitschaft Ihres Unternehmens heute im Vergleich zum Anfang des Jahres 2015 zu? – "Die Qualität unserer Auswahlprozesse für Auszubildende ist gestiegen"	(1) Mittelwert-vergleich B (t-Statistik)	(2) Multivariate Regression B (t-Statistik)	(3) NNM Mittelwert-vergleich B (t-Statistik)	(4) NNM Multivariate Regression B (t-Statistik)
Förderung im Rahmen des Programms Passgenaue Besetzung (Referenzkategorie: Weder von Willkommenslotsen, noch von Beratern der Passgenauen Besetzung beratene Unternehmen)				
Im Rahmen der Passgenauen Besetzung beratene Unternehmen	0,143 (0,138)	0,082 (0,159)	0,216 (0,146)	-0,023 (0,184)
Unternehmensgröße (Referenzkategorie: 1 - 9 Beschäftigte)				
10-49 Beschäftigte		**-0,490 **** **(0,178)**		
50-249 Beschäftigte		**-0,377 °** **(0,206)**		
250 Beschäftigte oder mehr		-0,747 (0,535)		
Ausbildungsbetrieb (Referenzkategorie: keine/n Auszubildende/n beschäftigt)				
Zwischen 2015 und 2017 mind. eine(n) Auszubildende(n) beschäftigt		-0,154 (0,249)		-0,049 (0,296)
Branche (Referenzkategorie: Handwerk)				
Gewerbe, Industrie und Handel		0,275 (0,203)		0,065 (0,202)
Dienstleistungen		**0,454 *** **(0,225)**		**0,379 °** **(0,225)**
Freie Berufe, Gesundheit, Soziales und Erziehung		0,215 (0,299)		0,078 (0,306)
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Garten- und Landschaftsbau		**1,518 *** **(0,599)**		0,944 (0,576)
Sonstige		0,652 (0,397)		0,527 (0,411)
Standort (Referenzkategorie: Großstadt mit mehr als 100,000 Einwohnern)				
Mittelgroße Stadt mit zwischen 20,000 und 100,000 Einwohnern		0,278 (0,185)		0,197 (0,185)
Kleinstadt / ländlicher Raum mit weniger als 20,000 Einwohnern		-0,089 (0,193)		-0,133 (0,197)
Weitere Unternehmensmerkmale				
Index: Betroffenheit vom Fachkräftemangel		**0,319 ***** **(0,077)**		**0,311 ***** **(0,089)**

Abhängige Variable: **Inwiefern treffen die folgenden Aussagen hinsichtlich der Ausbildungsbereitschaft Ihres Unternehmens heute im Vergleich zum Anfang des Jahres 2015 zu? – "Die Qualität unserer Auswahlprozesse für Auszubildende ist gestiegen"**	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**
	Mittelwert-vergleich	**Multivariate Regression**	**NNM Mittel-wert-ver-gleich**	**NNM Multi-variate Re-gression**
	B (t-Statistik)	**B (t-Statistik)**	**B (t-Statistik)**	**B (t-Statistik)**
Frauenanteil im Unternehmen in (klassiert)		-0,029 (0,057)		-0,003 (0,061)
Migrantenanteil im Unternehmen (klassiert)		-0,012 (0,080)		-0,008 (0,088)
Ausländeranteil im Unternehmen (klassiert)		-0,015 (0,078)		-0,002 (0,086)
Bundesland (Referenzkategorie: Nordrhein-Westfalen)				
Baden-Württemberg		-0,077 (0,275)		
Bayern		**0,774 °** **(0,443)**		
Berlin		**0,914 *** **(0,375)**		
Brandenburg		0,794 (0,520)		
Bremen		0,589 (0,597)		
Hamburg		**1,310 *** **(0,531)**		
Hessen		0,191 (0,382)		
Mecklenburg-Vorpommern		0,159 (0,290)		
Niedersachsen		**0,766 *** **(0,360)**		
Rheinland-Pfalz		-0,174 (0,391)		
Saarland		0,694 (0,437)		
Sachsen		**0,543 *** **(0,233)**		
Sachsen-Anhalt		-0,419 (0,752)		
Schleswig-Holstein		-0,435 (0,291)		
Thüringen		0,028 (0,403)		

Abhängige Variable: **Inwiefern treffen die folgenden Aussagen hinsichtlich der Ausbildungsbereitschaft Ihres Unternehmens heute im Vergleich zum Anfang des Jahres 2015 zu? – "Die Qualität unserer Auswahlprozesse für Auszubildende ist gestiegen"**	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**
	Mittelwert-vergleich	**Multivariate Regression**	**NNM Mittel-wert-ver-gleich**	**NNM Multi-variate Re-gression**
	B (t-Statistik)	**B (t-Statistik)**	**B (t-Statistik)**	**B (t-Statistik)**
Alte / neue Bundesländer (Referenzkategorie: Alte Bundesländer)				
Neue Bundesländer				0,243 (0,175)
Programme (Referenzkategorie: Träger nimmt sowohl am Programm „Willkommenslotsen“, als auch am Programm „Passgenaue Besetzung“ teil)				
Träger nimmt nur am Programm „Willkommenslotsen“ teil		-0,234 (0,195)		-0,097 (0,196)
Träger nimmt nur am Programm „Passgenaue Besetzung“ teil		0,272 (0,279)		0,299 (0,273)
Konstante	**2,897 ***** **(0,104)**	**2,308 ***** **(0,382)**	**2,897 ***** **(0,103)**	**2,088 ***** **(0,429)**
n	369	369	318	318
R2	0,003	0,153	0,007	0,069
Adj,R2	0,000	0,070	0,004	0,020

Statistische 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; 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.

ANHANG II

Fragebogen für Berater

1. Wie häufig nutzen Sie die folgenden Wege der Unternehmensansprache für die Gewinnung von Unternehmen für ein <u>erstmaliges</u> Gespräch?

	Nie	Selten	Häufig	Sehr häufig	Kann ich nicht sagen
Kaltakquise (z.B. Telefonanruf, schriftliche Kontaktaufnahme)	❍	❍	❍	❍	❍
Projektpräsentationen auf Messen / Ausbildungsbörsen	❍	❍	❍	❍	❍
Projektpräsentationen bei Netzwerkpartnern (z.B. Aktionstage)	❍	❍	❍	❍	❍
Projektpräsentationen auf anderen Veranstaltungen (z.B. Unternehmensstammtischen)	❍	❍	❍	❍	❍
Ansprache auf Grundlage einer Mitgliederbefragung bzw. auf Grundlage einer Meldung in unserer Lehrstellenbörse	❍	❍	❍	❍	❍
Interessierte Unternehmen sprechen uns direkt an	❍	❍	❍	❍	❍
Sonstiges, und zwar: _____	❍	❍	❍	❍	

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
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 1 Item 1 ausgewählt wurde] Kaltakquise (z.B. Telefonanruf, schriftliche Informationen)	❍	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 1 Item 2 ausgewählt wurde] Projektpräsentationen auf Messen / Ausbildungsbörsen	❍	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 1 Item 3 ausgewählt wurde] Projektpräsentationen bei Netzwerkpartnern (z.B. Aktionstage)	❍	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 1 Item 4 ausgewählt wurde] Projektpräsentationen auf anderen Veranstaltungen (z.B. Unternehmensstammtischen)	❍	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 1 Item 5 ausgewählt wurde] Ansprache auf Grundlage einer Mitgliederbefragung bzw.	❍	❍	❍	❍	❍

auf Grundlage einer Meldung in unserer Lehrstellenbörse					
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 1 Item 7 ausgewählt wurde] Sonstige, und zwar: **Eingabe von Frage 1 Item 7**	❍	❍	❍	❍	❍

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	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Gewerbe und Industrie	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Handel (inkl. Kfz-Reparatur)	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Dienstleistungen – Hotel- und Gastgewerbe	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Dienstleistungen – Kunst, Unterhaltung und Erholung	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Sonstige Dienstleistungen	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Freiberufliche Leistungen – Arzt- bzw. Zahnarztpraxen	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Freiberufliche Leistungen – Anwaltskanzleien	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Sonstige Freiberufliche Leistungen	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Gesundheits- und Sozialwesen, Erziehung	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Land-, Forstwirtschaft, Fischerei, Garten-/Landschaftsbau	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Sonstige Wirtschaftszweige	❍	❍	❍	❍	❍	❍

5. Wie schätzen Sie die Bekanntheit der Passgenauen Besetzung bei den Unternehmen in Ihrer Region ein?

Sehr unbekannt	❍
Eher unbekannt	❍
Teils bekannt, teils unbekannt	❍
Eher bekannt	❍
Sehr bekannt	❍
Kann ich nicht sagen	❍

6. Gibt es aus Ihrer Sicht Unterschiede in der Bekanntheit der Passgenauen Besetzung (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 <u>Beratungen</u> zu den folgenden Themen in Anspruch genommen?

	Nie	Selten	Häufig	Sehr häufig	Kann ich nicht sagen
Aufwertung von Ausbildungsstellen (z.B. Personalmarketing, Employer Branding, Anpassung des Stellenprofils, zusätzliche Anreize)	❍	❍	❍	❍	❍
Erschließung / Nutzung alternativer Ausbildungsberufe (z.B. neu entstandende Ausbildungsberufe)	❍	❍	❍	❍	❍
Verbesserung der Bewerbungsprozesse (z.B. Anforderungsprofil, Suchstrategien, Auswahlgespräche)	❍	❍	❍	❍	❍
Möglichkeiten der Bewerberrekrutierung aus anderen Regionen in Deutschland	❍	❍	❍	❍	❍
Möglichkeiten der Beschäftigung <u>bereits in Deutschland lebender Jugendlicher mit Migrationshintergrund oder benachteiligter Jugendlicher</u> (z.B. Jugendliche mit Lernschwierigkeiten, Ausbildungsabbrecher)	❍	❍	❍	❍	❍
Möglichkeiten der Beschäftigung <u>ausländischer Jugendlicher oder ausländischer Fachkräfte</u>	❍	❍	❍	❍	❍
Weitere Maßnahmen der Fachkräftegewinnung, und zwar: _____	❍	❍	❍	❍	
Möglichkeiten der Unterstützung der Auszubildenden bei der Mobilität (z.B. Anfahrt zum Betrieb, Anfahrt zur Berufsschule)	❍	❍	❍	❍	❍
Weiterbildung des betrieblichen Ausbildungspersonals	❍	❍	❍	❍	❍
Abbau möglicher Ausbildungshemmnisse im Betrieb	❍	❍	❍	❍	❍
Erstellung betrieblicher Ausbildungspläne	❍	❍	❍	❍	❍
Bewältigung von Konflikten im Ausbildungsalltag	❍	❍	❍	❍	❍
Möglichkeiten / Good-Practice Beispielen einer erfolgreichen betrieblichen Integration <u>bereits in Deutschland lebender Jugendlicher mit Migrationshintergrund oder benachteiligter Jugendlicher</u> (z.B. Jugendliche mit Lernschwierigkeiten, Ausbildungsabbrecher)	❍	❍	❍	❍	❍
Möglichkeiten / Good-Practice Beispielen einer erfolgreichen betrieblichen Integration <u>ausländischer Auszubildender bzw. Fachkräfte</u>	❍	❍	❍	❍	❍
Mögliche Unterstützungsmaßnahmen für die betriebliche Integration <u>bereits in Deutschland lebender Jugendlicher mit Migrationshintergrund oder benachteiligter</u>	❍	❍	❍	❍	❍

Jugendlicher (z.B. Jugendliche mit Lernschwierigkeiten, Ausbildungsabbrecher)					
Mögliche Unterstützungsmaßnahmen für die betriebliche Integration ausländischer Auszubildender bzw. Fachkräfte	❍	❍	❍	❍	❍
Entwicklung / Ausbau der betrieblichen Personalentwicklung	❍	❍	❍	❍	❍
Sonstige Themen, und zwar: _____	❍	❍	❍	❍	

9. Wenn Sie an den Beginn Ihrer Tätigkeit als Berater/-in der Passgenauen Besetzung 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
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 8 Item 1 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde] Aufwertung von Ausbildungsstellen (z.B. Personalmarketing, Employer Branding, Anpassung des Stellenprofils, zusätzliche Anreize)	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 8 Item 2 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde] Erschließung / Nutzung alternativer Ausbildungsberufe (z.B. neu entstandene Ausbildungsberufe)	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 8 Item 3 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde] Verbesserung der Bewerbungsprozesse (z.B. Anforderungsprofil, Suchstrategien, Auswahlgespräche)	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 8 Item 4 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde] Möglichkeiten der Bewerberrekrutierung aus anderen Regionen in Deutschland	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 8 Item 5 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde] Möglichkeiten der Beschäftigung bereits in Deutschland lebender Jugendlicher mit Migrationshintergrund oder benachteiligter Jugendlicher (z.B. Jugendliche mit Lernschwierigkeiten, Ausbildungsabbrecher)	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 8 Item 6 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde] Möglichkeiten der Beschäftigung ausländischer Jugendlicher oder ausländischer Fachkräfte	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 8 Item 7 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde] Weitere Maßnahmen der Fachkräftegewinnung, und zwar: **Texteingabe Frage 8 Item 7**	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 8 Item 8 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde] Möglichkeiten der Unterstützung der Auszubildenden bei der Mobilität (z.B. Anfahrt zum Betrieb, Anfahrt zur Berufsschule)	❍	❍	❍	❍

[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 8 Item 9 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde] Weiterbildung des betrieblichen Ausbildungspersonals	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 8 Item 10 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde] Abbau möglicher Ausbildungshemmnisse im Betrieb	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 8 Item 11 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde] Erstellung betrieblicher Ausbildungspläne	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 8 Item 12 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde] Bewältigung von Konflikten im Ausbildungsalltag	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 8 Item 13 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde] Möglichkeiten / Good-Practice Beispielen einer erfolgreichen betrieblichen Integration bereits in Deutschland lebender Jugendlicher mit Migrationshintergrund oder benachteiligter Jugendlicher (z.B. Jugendliche mit Lernschwierigkeiten, Ausbildungsabbrecher)	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 8 Item 14 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde] Möglichkeiten / Good-Practice Beispielen einer erfolgreichen betrieblichen Integration ausländischer Auszubildender bzw. Fachkräfte	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 8 Item 15 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde] Mögliche Unterstützungsmaßnahmen für die betriebliche Integration bereits in Deutschland lebender Jugendlicher mit Migrationshintergrund oder benachteiligter Jugendlicher (z.B. Jugendliche mit Lernschwierigkeiten, Ausbildungsabbrecher)	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 8 Item 16 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde] Mögliche Unterstützungsmaßnahmen für die betriebliche Integration ausländischer Auszubildender bzw. Fachkräfte	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 8 Item 17 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde] Entwicklung / Ausbau der betrieblichen Personalentwicklung	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 8 Item 18 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde] Sonstige Themen, und zwar: **Texteingabe Frage 8 Item 18**	❍	❍	❍	❍

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 Auszubildender	❍	❍	❍	❍	❍
Unterstützung bei der Ermittlung ihres Bedarfs an Auszubildenden	❍	❍	❍	❍	❍
Unterstützung bei der Suche nach potenziellen Auszubildenden	❍	❍	❍	❍	❍
Durchführen von Auswahlgesprächen und Einstellungstests mit Bewerberinnen und Bewerbern auf Ausbildungsstellen	❍	❍	❍	❍	❍
Treffen einer Vorauswahl von Bewerberinnen und Bewerbern auf Ausbildungsstellen	❍	❍	❍	❍	❍
Unterbreiten gezielter Vorschläge für geeignete Bewerberinnen und Bewerber auf Ausbildungsstellen	❍	❍	❍	❍	❍
Unterstützung bei Problemen während der Ausbildung	❍	❍	❍	❍	❍
Unterstützung bei der Etablierung einer Willkommenskultur (z.B. Workshops, Informationsveranstaltungen im Betrieb)	❍	❍	❍	❍	❍
Sonstige konkrete Unterstützungsleistungen, und zwar: _____	❍	❍	❍	❍	

12. Wenn Sie an den Beginn Ihrer Tätigkeit als Berater/-in der Passgenauen Besetzung zurückdenken: Inwiefern hat sich die Bedeutung der folgenden Unterstützungsbereiche 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
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 11 Item 1 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde] Unterstützung bei der Erstellung von Anforderungsprofilen für die Einstellung Auszubildender	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 11 Item 2 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde] Unterstützung bei der Ermittlung ihres Bedarfs an Auszubildenden	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 11 Item 3 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde] Unterstützung bei der Suche nach potenziellen Auszubildenden	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 11 Item 4 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde] Durchführen von Auswahlgesprächen und Einstellungstests mit Bewerberinnen und Bewerbern auf Ausbildungsstellen	❍	❍	❍	❍

[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 11 Item 5 nicht „Kann ich nicht sagen" ausgewählt wurde] Treffen einer Vorauswahl von Bewerberinnen und Bewerbern auf Ausbildungsstellen	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 11 Item 6 nicht „Kann ich nicht sagen" ausgewählt wurde] Unterbreiten gezielter Vorschläge für geeignete Bewerberinnen und Bewerber auf Ausbildungsstellen	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 11 Item 7 nicht „Kann ich nicht sagen" ausgewählt wurde] Unterstützung bei Problemen während der Ausbildung	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 11 Item 8 nicht „Kann ich nicht sagen" ausgewählt wurde] Unterstützung bei der Etablierung einer Willkommenskultur (z.B. Workshops, Informationsveranstaltungen im Betrieb)	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 11 Item 9 nicht „Kann ich nicht sagen" ausgewählt wurde] **Texteingabe Frage 11 Item 9**	❍	❍	❍	❍

13. Gibt es aus Ihrer Sicht Unterschiede in der Inanspruchnahme der Unterstützungsleistungen (z.B. nach Branche, Unternehmensgröße, sonstigen Merkmalen)? Bitte beschreiben Sie diese Unterschiede kurz und erläutern Sie die Gründe.

_____ (offene Frage)

14. Bitte schätzen Sie, wie groß der Anteil der beratenen / unterstützten Unternehmen ist, die Ihre Beratung / Unterstützung mehrmals in Anspruch nehmen.

Wenn zwischen zwei Inanspruchnahmen desselben Unternehmens weniger als zwei Monate liegen, zählen Sie diese im Sinne dieser Abfrage bitte als eine Inanspruchnahme, andernfalls als zwei.
Die Summe der drei Prozentangaben muss 100 Prozent ergeben.

Einmal	Zwei bis dreimal	Mehr als dreimal
_____ Prozent (offen numerische Angabe)	_____ Prozent (offen numerische Angabe)	_____ Prozent (offen numerische Angabe)

Fehlermeldung: Summe muss 100% ergeben.

15. Bitte schätzen Sie, wie groß der Anteil der beratenen Unternehmen ist, die in Anschluss an eine <u>Erstberatung</u> auch konkrete Vermittlungsunterstützung in Anspruch nehmen.

Die Summe der beiden Prozentangaben muss 100 Prozent ergeben.

Anteil der erstberatenen Unternehmen, die im Anschluss **<u>keine</u>** konkrete Vermittlungsunterstützung in Anspruch nehmen	Anteil der erstberatenen Unternehmen, die im Anschluss konkrete Vermittlungsunterstützung in Anspruch nehmen
_____ Prozent (offen numerische Angabe)	_____ Prozent (offen numerische Angabe)

Fehlermeldung: Summe muss 100% ergeben.

16. Wie schätzen Sie den Bedarf für die Beratung und Unterstützung durch Berater der Passgenauen Besetzung in Ihrer Region (d.h. dem Umkreis um Ihren Standort herum, in dem Sie Unternehmen ansprechen und beraten) für das Jahr 2017 und die folgenden Jahre ein?

Bitte gehen Sie dabei von der Annahme aus, dass sich die Anzahl und die Stellenanteile der Berater in der Region nicht verändern wird.

	Der Bedarf ist deutlich geringer als die Kapazitäten der Berater/-innen	Der Bedarf ist etwas geringer als die Kapazitäten der Berater	Der Bedarf entspricht in etwa den Kapazitäten der Berater	Der Bedarf der Unternehmen übersteigt die zeitlichen Kapazitäten der Berater etwas	Der Bedarf der Unternehmen übersteigt die zeitlichen Kapazitäten der Berater deutlich	Kann ich nicht sagen
2017	❍	❍	❍	❍	❍	❍
2018	❍	❍	❍	❍	❍	❍
2019 und folgende Jahre	❍	❍	❍	❍	❍	❍

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 Berater/-in in dem BMWi-geförderten Programm „Passgenaue Besetzung“ tätig?

Monat (Dropdown):

- Januar
- Februar
- März
- April
- Mai
- Juni
- Juli
- August
- September

Jahr (Dropdown):

- 2007
- 2008
- 2009
- 2010
- 2011
- 2012
- 2013
- 2014
- 2015

- Oktober
- November
- Dezember
- 2016
- 2017
- 2018

19. Wie hoch schätzen Sie die Anteile Jugendlicher der folgenden Gruppen an den Jugendlichen ein, mit denen Sie im Rahmen der Passgenauen Besetzung in Kontakt kommen?

Bitte beachten Sie: die folgenden Gruppen können sich überschneiden. Ihre Angaben müssen sich daher nicht zu 100 Prozent aufsummieren.

	Ungefährer Anteil
Weibliche Jugendliche	_____ Prozent (offen numerische Angabe)
Benachteiligte Jugendliche (z.B. Jugendliche mit Lernbeeinträchtigungen, körperlichen Beeinträchtigungen etc.)	_____ Prozent (offen numerische Angabe)
Jugendliche mit Migrationshintergrund	_____ Prozent (offen numerische Angabe)
Studienabbrecher/-innen	_____ Prozent (offen numerische Angabe)
Ausbildungsabbrecher/-innen	_____ Prozent (offen numerische Angabe)
Ausländische Jugendliche	_____ Prozent (offen numerische Angabe)

20. Wenn Sie an den Beginn Ihrer Tätigkeit als Berater/-in der Passgenauen Besetzung zurückdenken: Inwiefern hat sich der Anteil der folgenden Zielgruppen zwischen dem Beginn Ihrer Tätigkeit und heute verändert?

	Anteil ist eher größer geworden	Anteil hat sich nicht wesentlich verändert	Anteil ist eher kleiner geworden	Kann nicht sagen
Weibliche Jugendliche	❍	❍	❍	❍
Benachteiligte Jugendliche (z.B. Jugendliche mit Lernbeeinträchtigungen, körperlichen Beeinträchtigungen etc.)	❍	❍	❍	❍
Jugendliche mit Migrationshintergrund	❍	❍	❍	❍
Studienabbrecher/-innen	❍	❍	❍	❍
Ausbildungsabbrecher/-innen	❍	❍	❍	❍
Ausländische Jugendliche	❍	❍	❍	❍

21. Wie häufig beraten Sie Jugendliche zu den folgenden Themen?

	Nie	Selten	Häufig	Sehr häufig	Kann ich nicht sagen
Duales Ausbildungssystem in Deutschland	❍	❍	❍	❍	❍
Allgemeine Berufsorientierung	❍	❍	❍	❍	❍
Erwerb / Verbesserung deutscher Sprachkenntnisse	❍	❍	❍	❍	❍
Anerkennung vorhandener Qualifikationen	❍	❍	❍	❍	❍
Konkret geeignete (Ausbildungs-)Berufe	❍	❍	❍	❍	❍
Andere Qualifizierungswege, und zwar: _____	❍	❍	❍	❍	❍

Praktika	❍	❍	❍	❍	❍
Einstiegsqualifizierungen	❍	❍	❍	❍	❍
Andere Maßnahmen der Berufsvorbereitung, und zwar: _____	❍	❍	❍	❍	❍
Führen von Bewerbungsgesprächen	❍	❍	❍	❍	❍
Berufswege- bzw. Karriereplanung	❍	❍	❍	❍	❍
Umgang mit Schwierigkeiten und Konflikten im Unternehmen	❍	❍	❍	❍	❍
Sonstige Themen, und zwar: _____	❍	❍	❍	❍	

22. Wenn Sie an den Beginn Ihrer Tätigkeit als Berater/-in im Programm „Passgenaue Besetzung" 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 wir zu Beginn	Hat eher an Bedeutung gewonnen	Kann ich nicht sagen
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 21 Item 1 nicht „Kann ich nicht sagen" ausgewählt wurde] Duales Ausbildungssystem in Deutschland	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 21 Item 2 nicht „Kann ich nicht sagen" ausgewählt wurde] Allgemeine Berufsorientierung	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 21 Item 3 nicht „Kann ich nicht sagen" ausgewählt wurde] Erwerb / Verbesserung deutscher Sprachkenntnisse	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 21 Item 4 nicht „Kann ich nicht sagen" ausgewählt wurde] Anerkennung vorhandener Qualifikationen	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 21 Item 5 nicht „Kann ich nicht sagen" ausgewählt wurde] Konkret geeignete (Ausbildungs-)Berufe	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 21 Item 6 nicht „Kann ich nicht sagen" ausgewählt wurde] Andere Qualifizierungswege, und zwar: **Texteingabe Frage 21 Item 6**	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 21 Item 7 nicht „Kann ich nicht sagen" ausgewählt wurde] Praktika	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 21 Item 8 nicht „Kann ich nicht sagen" ausgewählt wurde] Einstiegsqualifizierungen	❍	❍	❍	❍

[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 21 Item 9 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde] Andere Maßnahmen der Berufsvorbereitung, und zwar: **Texteingabe Frage 21 Item 9**	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 21 Item 10 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde] Führen von Bewerbungsgesprächen	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 21 Item 11 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde] Berufswege- bzw. Karriereplanung	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 21 Item 12 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde] Umgang mit Schwierigkeiten und Konflikten im Unternehmen	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 21 Item 13 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde] Sonstige Themen, und zwar: **Texteingabe Frage 21 Item 13**	❍	❍	❍	❍

23. Wie häufig unterstützen Sie Jugendliche mit Hilfe der folgenden Instrumente?

	Nie	Selten	Häufig	Sehr häufig	Kann ich nicht sagen
Prüfung und Feedback zu den Bewerbungsunterlagen	❍	❍	❍	❍	❍
Unterstützung bei der Erstellung und Verbesserung von Bewerbungsunterlagen	❍	❍	❍	❍	❍
Erstellung eines aussagekräftigen Bewerberprofils / Kurzprofils	❍	❍	❍	❍	❍
Gezielte Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche (einzeln oder in Gruppen)	❍	❍	❍	❍	❍
Eignungstests oder andere Verfahren zur Kompetenzfeststellung	❍	❍	❍	❍	❍
Weitervermittlung an Netzwerkpartner (z.B. zur Bearbeitung spezifischer Problemlagen und Bedarfe)	❍	❍	❍	❍	❍
Sonstige Unterstützung, und zwar: _____	❍	❍	❍	❍	

24. Wenn Sie an den Beginn Ihrer Tätigkeit als Berater/-in im Programm „Passgenaue Besetzung“ 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 wir zu Beginn	Hat eher an Bedeutung gewonnen	Kann ich nicht sagen
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 23 Item 1 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde] Prüfung und Feedback zu den Bewerbungsunterlagen	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 23 Item 2 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde] Unterstützung bei der Erstellung und Verbesserung von Bewerbungsunterlagen	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 23 Item 3 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde] Erstellung eines aussagekräftigen Bewerberprofils / Kurzprofils	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 23 Item 4 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde] Gezielte Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche (einzeln oder in Gruppen)	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 23 Item 5 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde] Eignungstests oder andere Verfahren zur Kompetenzfeststellung	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 23 Item 6 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde] Weitervermittlung an Netzwerkpartner (z.B. zur Bearbeitung spezifischer Problemlagen und Bedarfe)	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 23 Item 7 nicht „Kann ich nicht sagen“ ausgewählt wurde] Sonstige Unterstützung, und zwar: **Texteingabe Frage 23 Item 7**	❍	❍	❍	❍

25. An welchen Faktoren auf Seiten der Unternehmen scheitert Ihrer Erfahrung nach eine erfolgreiche Besetzung von Ausbildungsplätzen am häufigsten?

Sie können bis zu fünf Angaben machen.

Zu hoher administrativer Aufwand für die Unternehmen im Rahmen der Ausbildungsanbahnung und -durchführung	❑
Hoher Betreuungsaufwand für die Unternehmen	❑
Zu hohe Anforderungen an die Bewerber/-innen	❑
Mangelnde Kooperation des Unternehmens mit dem Berater / der Beraterin der Passgenauen Besetzung im Besetzungsvorgang	❑

Unbekanntheit der Branche / des Berufs bei Jugendlichen	❑
Unattraktivität der Branche / des Berufs für Jugendliche	❑
Schlechte Erreichbarkeit des Betriebs (z.B. ländliche Region, ungünstige ÖPNV-Verbindungen)	❑
Defizite bei der Organisation der betrieblichen Ausbildung, die die Gefahr von Abbrüchen erhöhen	❑
Zu geringe Vergütung	❑
Unattraktive Arbeitsbedingungen (z.B. Arbeitszeiten, Arbeitsumgebung, Aufgaben)	❑
Fehlende Bereitschaft der Unternehmensleitung, Bewerber/-innen mit Benachteiligungsmerkmalen zu beschäftigen	❑
Fehlende Bereitschaft der Unternehmensleitung, ausländische Bewerber/-innen zu beschäftigen / Vorurteile der Unternehmensleitung	❑
Fehlende Bereitschaft von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, ausländische oder benachteiligte Bewerber/-innen als Kolleginnen und Kollegen zu akzeptieren / Vorurteile der Mitarbeiter/-innen	❑
Fehlende weitergehende (finanzielle, nicht-finanzielle) Unterstützung für Unternehmen nach erfolgreicher Besetzung von Ausbildungsplätzen, und zwar: _____	❑
Sonstiges, und zwar: _____	❑
Es bestehen keine nennenswerten Herausforderungen *[Diese Antwortmöglichkeit und alle anderen Antwortmöglichkeiten schließen sich gegenseitig aus]*	❑

26. An welchen <u>Faktoren auf Seiten der Jugendlichen</u> scheitert Ihrer Erfahrung nach eine erfolgreiche Besetzung von Ausbildungsplätzen in Unternehmen am häufigsten?

Sie können bis zu fünf Angaben machen.

Fehlende Motivation / Leistungsbereitschaft	❑
Fehlende Ausbildungsreife	❑
Einschränkungen der Leistungsfähigkeit oder der Belastbarkeit (physisch, psychisch)	❑
Unzureichende soziale Kompetenzen (z.B. Team- und Konfliktfähigkeit)	❑
Negative Verhaltensmerkmale (z.B. Unpünktlichkeit, Unzuverlässigkeit)	❑
Unrealistischer Berufswunsch / fehlende Flexibilität beim Berufswunsch	❑
Unzureichende Sprachkenntnisse	❑
Unzureichende fachliche Qualifikation / Vorerfahrung	❑
Fehlende Klarheit über die Qualität der vorhandenen fachlichen Qualifikationen / Vorerfahrungen	❑
Verzögerungen bei behördlichen Entscheidungen	❑
Zu hohe Erwartungen an die anfängliche Bezahlung	❑
Unpassende Arbeitskultur / Arbeitsweise (z.B. im Hinblick auf Sicherheits- und Hygieneverständnis)	❑
Fehlende Bereitschaft, Vorgesetzte zu akzeptieren (z.B. jüngere Vorgesetzte, Frauen als Vorgesetzte)	❑
Fehlende weitergehende (finanzielle, nicht-finanzielle) Unterstützung für Jugendliche nach erfolgreicher Besetzung von Ausbildungsplätzen (z.B. sozialpädagogische Unterstützung, finanzielle Hilfen), und zwar: _____	❑
Mangelnde Mobilität (z.B. fehlender Führerschein in ländlichen Räumen, ungünstige ÖPNV-Verbindungen)	❑
Unrealistische Vorstellungen vom Arbeitsmarkt in Deutschland (z.B. fehlende Kenntnisse von Berufen, fehlendes Verständnis für das duale Ausbildungssystem)	❑
Sonstiges, und zwar: _____	❑

Es bestehen keine nennenswerten Herausforderungen *[Diese Antwortmöglichkeit und alle anderen Antwortmöglichkeiten schließen sich gegenseitig aus]*	❑

27. Was ist bei den gegebenen Herausforderungen eine Ihrer Erfahrung nach besonders erfolgreiche Handlungsstrategie für die Besetzung von Ausbildungsplätzen?

_____ (offene Frage)

28. 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.

	1 Trifft überhaupt nicht zu	2	3	4	5 Trifft voll und ganz zu	Kann ich nicht sagen
Die Unternehmen konnten durch die Unterstützung von uns Beratern die Qualität ihrer Bewerberauswahlprozesse verbessern	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Die Unternehmen haben sich durch die Unterstützung von uns Beratern Zeit und / oder Geld gespart	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Die Ausbildungsbereitschaft der Unternehmen konnte erhöht werden	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Die Ausbildungsbereitschaft der Unternehmen konnte aufrecht erhalten werden	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Die Unternehmen konnten Stellen besetzen, die vorher lange vakant waren	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Die Unternehmen konnten Stellen passgenauer besetzen als es ohne unsere Unterstützung möglich gewesen wäre	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Die Unternehmen setzen sich trotz negativer Vorerfahrungen erneut mit der Frage der Ausbildung ausländischer Jugendlicher, bereits in Deutschland lebender Jugendlicher mit Migrationshintergrund oder benachteiligter Jugendlicher auseinander	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Die Unternehmen setzen sich trotz negativer Vorerfahrungen erneut mit der Frage der Beschäftigung ausländischer Fachkräfte auseinander	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Die Unternehmen haben auf Leitungsebene Vorbehalte gegenüber der Beschäftigung ausländischer Fachkräfte, ausländischer Jugendlicher, bereits in Deutschland lebender Jugendlicher mit	❍	❍	❍	❍	❍	❍

Migrationshintergrund oder benachteiligter Jugendlicher abgebaut						
Die Unternehmen haben auf Mitarbeiterebene Vorbehalte gegenüber der Zusammenarbeit mit ausländischen Fachkräften, ausländischen Jugendlichen, bereits in Deutschland lebenden Jugendlichen mit Migrationshintergrund oder benachteiligten Jugendlichen abgebaut	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Die Bereitschaft der Unternehmen, ausländische Jugendliche einzustellen, ist gestiegen	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Die Bereitschaft der Unternehmen, ausländische Fachkräfte einzustellen, ist gestiegen	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Die Bereitschaft der Unternehmen, benachteiligte Jugendliche einzustellen, ist gestiegen	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Die Bereitschaft der Unternehmen, bereits in Deutschland lebende Jugendliche mit Migrationshintergrund einzustellen, ist gestiegen	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Die Unternehmen verweisen abgelehnte Bewerber/-innen auf das Programm „Passgenaue Besetzung“, damit wir Berater diese mit anderen Unternehmen passgenau zusammenbringen können.	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Die „Willkommenskultur“ für ausländische Fachkräfte, ausländische Jugendliche, bereits in Deutschland lebende Jugendliche mit Migrationshintergrund oder benachteiligte Jugendliche in den Unternehmen hat sich verbessert	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Die Unternehmen beschäftigen sich intensiver mit dem Thema Fachkräftesicherung	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Die Unternehmen haben genauere Vorstellungen davon, wie sie ihren Fachkräftebedarf in Zukunft sichern können	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Sonstiges, und zwar: _____	❍	❍	❍	❍	❍	

29. Gibt es aus Ihrer Sicht Unterschiede in der Wirksamkeit Ihrer Beratungs- und Unterstützungsleistungen (z.B. nach Branche, Unternehmensgröße, sonstigen Merkmalen)? Bitte beschreiben Sie diese Unterschiede kurz und erläutern Sie die Gründe.

_____ (offene Frage)

30. Wie würden Sie die Öffnung des Programms „Passgenaue Besetzung“ für Großunternehmen (ab 250 Mitarbeitern) bewerten?

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	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Großunternehmen haben im Hinblick auf die Besetzung von Ausbildungsplätzen mit inländischen Jugendlichen ähnlich hohen Unterstützungsbedarf wie KMU	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Großunternehmen haben im Hinblick auf die Integration von Auszubildenden bzw. Fachkräften aus dem Ausland einen ähnlich hohen Unterstützungsbedarf wie KMU	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Großunternehmen haben im Hinblick auf die Integration von bereits in Deutschland lebenden Jugendlichen mit Migrationshintergrund einen ähnlich hohen Unterstützungsbedarf wie KMU	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Großunternehmen haben im Hinblick auf die Integration von benachteiligten Jugendlichen (z.B. Jugendliche mit Lernbeeinträchtigungen, körperlichen Beeinträchtigungen etc.) einen ähnlich hohen Unterstützungsbedarf wie KMU	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Die Beratungs- und Unterstützungsleistungen von uns Berater sind für Großunternehmen genauso geeignet wie für KMU	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍

31. Gibt es Ihrer Einschätzung nach Besonderheiten bei der Ansprache, Beratung und Unterstützung von Großunternehmen, d.h. Unternehmen mit 250 oder mehr Mitarbeitern? Bitte beschreiben und begründen Sie diese.

_____ (offene Frage)

Für die Zukunft stellt sich außerdem die Frage, ob die beiden Förderprogramme „Passgenaue Besetzung“ und „Willkommenslotsen“ wieder stärker zusammengeführt werden sollen.

32. 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)

33. Wie würden Sie vor dem Hintergrund der von Ihnen formulierten Vor- und Nachteile eine Zusammenlegung der Förderprogramme „Passgenaue Besetzung“ und „Willkommenslotsen“ bewerten?

Sehr negativ	❍
Eher negativ	❍
Teils, teils	❍
Eher positiv	❍
Sehr positiv	❍
Kann ich nicht sagen	❍

34. Im Rahmen Ihrer Tätigkeit als Berater/-in können verschiedene Aufgaben anfallen. Bitte geben Sie für die im Folgenden genannten Aufgaben an, welchen Anteil diese im Rahmen Ihrer Tätigkeit als Berater/-in aktuell einnehmen.

	Einen sehr geringen Anteil	Einen eher geringen Anteil	Weder einen besonders hohen, noch einen besonders geringen Anteil	Einen eher hohen Anteil	Einen sehr hohen Anteil	Fällt nicht in mein Aufgabengebiet	Kann nicht sagen
Vernetzung mit relevanten Akteuren in der Region (inkl. Teilnahme an regionalen Veranstaltungen, die überwiegend der Vernetzung dienen)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Allgemeine Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Akquise und Aufschließen der Unternehmen (inkl. verschiedener Arten der direkten Ansprache sowie Teilnahme an Veranstaltungen, die überwiegend der Ansprache von Unternehmen dienen)	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Eigene Weiterbildung zur Förderung der betrieblichen Integration von Auszubildenden bzw. Fachkräften aus dem Ausland und zur Willkommenskultur im Unternehmen	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Beratung und Information der Unternehmen zu Förder- und	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍

Unterstützungsmöglichkeiten im Zusammenhang mit der Beschäftigung Auszubildender bzw. Fachkräfte aus dem Ausland, bereits in Deutschland lebender Jugendlicher mit Migrationshintergrund oder benachteiligter Jugendlicher							
Beratung und Information der Unternehmen zur Förderung der betrieblichen Integration und zur Willkommenskultur im Unternehmen	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Unterstützung der Unternehmen bei der Ermittlung des Bedarfs an Auszubildenden	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Unterstützung der Unternehmen durch Erstellung von Anforderungsprofilen	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Unterstützung der Unternehmen durch Suche nach potenziellen Auszubildenden	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Unterstützung der Unternehmen durch Treffen einer Vorauswahl der Bewerber/-innen (inkl. Unterstützung bei der Durchführung des Bewerbungsverfahrens) und Unterbreitung gezielter Vorschläge geeigneter Bewerber/-innen	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Unterstützung der Unternehmen bei Problemen während der Ausbildung	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Administrative Tätigkeiten z.B. Monitoring, Statistik, Sachbericht	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Sonstiges, und zwar: _____	❍	❍	❍	❍	❍		

35. 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 Jugendlichen _____ Prozent (offen numerische Angabe)

Beratung und Information von Jugendlichen _____ Prozent (offen numerische Angabe)

Administrative Tätigkeiten _____ Prozent (offen numerische Angabe)

Fehlermeldung: Summe muss 100% ergeben.

36. Wenn Sie an den Beginn Ihrer Tätigkeit als Berater/-in im Programm „Passgenaue Besetzung“ zurückdenken: Inwiefern hat sich die Bedeutung der folgenden Aufgabenbereiche 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
Vernetzung, Öffentlichkeitsarbeit, eigene Weiterbildung	❍	❍	❍	❍
Akquise und Aufschließen von Unternehmen	❍	❍	❍	❍
Beratung und Unterstützung von Unternehmen	❍	❍	❍	❍
Ansprache von Jugendlichen	❍	❍	❍	❍
Beratung und Information von Jugendlichen	❍	❍	❍	❍
Administrative Tätigkeiten	❍	❍	❍	❍

37. Wie schätzen Sie den administrativen Aufwand im Programm „Passgenaue Besetzung“ insgesamt ein? Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen 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 nicht sagen
Der administrative Aufwand für die Träger ist zu hoch	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Der administrative Aufwand für die Berater ist zu hoch	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Der administrative Aufwand für die Unternehmen ist zu hoch	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Der administrative Aufwand für die Jugendlichen ist zu hoch	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Der administrative Aufwand für das Programm steht insgesamt in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen	❍	❍	❍	❍	❍	❍

38. Wie bewerten Sie die folgenden Aspekte der administrativen Umsetzung im Programm „Passgenaue Besetzung“? Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen 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 nicht sagen
Die Dokumentation der Aktivitäten in Sachberichten funktioniert reibungslos	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Die Dokumentation der Aktivitäten in Statistikbögen funktioniert reibungslos	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Die administrative Unterstützung durch die Programmsteuerung (BMWi, BAFA, ZDH) ist hilfreich	❍	❍	❍	❍	❍	❍

39. Welche Vorschläge haben Sie, um den administrativen Aufwand noch weiter zu verringern oder einzelne Prozesse zu verbessern? Bitte begründen Sie Ihre Vorschläge.

_____ (offene Frage)

40. Mit welchen der folgenden Akteure arbeiten Sie im Rahmen Ihrer Arbeit als Berater/-in punktuell oder regelmäßig zusammen? Bitte beschreiben Sie jeweils kurz, zu welchen Anlässen und wie Sie mit diesen zusammenarbeiten.

	Keine Zusammen-arbeit	**Punktuelle Zusammen-arbeit**	**Regelmäßige Zusammen-arbeit**
Agenturen für Arbeit / Jobcenter – Arbeitsvermittlung / Fallmanagement	❍	❍	❍
Agenturen für Arbeit / Jobcenter – Berufsberatung	❍	❍	❍
Agenturen für Arbeit / Jobcenter – Arbeitgeberservice	❍	❍	❍
Regionale Wirtschaftsförderung	❍	❍	❍
Berufseinstiegsbegleiter/-innen	❍	❍	❍
VerA - Senior Expert Service (SES)	❍	❍	❍
Akteure der Jugendsozialarbeit / Jugendhilfe	❍	❍	❍
Jugendmigrationsdienste, Migrationsberatungsstellen, Integrationsämter	❍	❍	❍
Ausländerbehörden	❍	❍	❍
Anwaltskanzleien	❍	❍	❍
Willkommenslotsen	❍	❍	❍

Anerkennungs- / Qualifizierungs-beratungsstellen des Netzwerks IQ	❍	❍	❍
Berufsschulen	❍	❍	❍
Universitäten / Hochschulen für angewandte Wissenschaften	❍	❍	❍
Allgemeinbildende Schulen	❍	❍	❍
Kammern (z.B. HWK, IHK) *(auch interne Kooperationen z.B. Ausbildungsberatung, Lehrlingsrolle, Integrationsbeauftragte/r sowie kammerinterne Projekte)*	❍	❍	❍
Innungen / Kreishandwerkerschaften *(auch interne Kooperationen)*	❍	❍	❍
Unternehmens- und Fachverbände, und zwar: _____	❍	❍	❍
Andere Berater der Passgenauen Besetzung	❍	❍	❍
Sonstige, und zwar: _____		❍	❍
Sonstige, und zwar: _____		❍	❍

Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 40 mit der Agentur für Arbeit oder den Willkommenslotsen eine punktuelle oder regelmäßige Zusammenarbeit angegeben wurde.

41. 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 Berater/-in der Passgenauen Besetzung 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 an uns	Verweisberatung von uns an diese Akteure
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 40 Item 1 „Punktuelle Zusammenarbeit" oder „Regelmäßige Zusammenarbeit" angegeben wurde] Agenturen für Arbeit / Jobcenter –	❑	❑	❑	❑	❑

Arbeitsvermittlung / Fallmanagement					
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 40 Item 2 „Punktuelle Zusammenarbeit“ oder „Regelmäßige Zusammenarbeit“ angegeben wurde] Agenturen für Arbeit / Jobcenter – Berufsberatung	❑	❑	❑	❑	❑
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 40 Item 3 „Punktuelle Zusammenarbeit“ oder „Regelmäßige Zusammenarbeit“ angegeben wurde] Agenturen für Arbeit / Jobcenter – Arbeitgeberservice	❑	❑	❑	❑	❑
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 40 Item 10 „Punktuelle Zusammenarbeit“ oder „Regelmäßige Zusammenarbeit“ angegeben wurde] Willkommenslotsen	❑	❑	❑	❑	❑

42. Wie bewerten Sie den bisherigen Nutzen der Zusammenarbeit mit den Akteuren, mit denen Sie punktuell oder regelmäßig zusammenarbeiten, für Ihre Tätigkeit insgesamt? Bitte antworten Sie auf einer Skala von 1 – Bislang sehr geringer Nutzen bis 5 – Bislang sehr hoher Nutzen.

	1 Bislang sehr geringer Nutzen	2	3	4	5 Bislang sehr hoher Nutzen	Kann ich nicht sagen
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 40 Item 1 „Punktuelle Zusammenarbeit“ oder „Regelmäßige Zusammenarbeit“ angegeben wurde] Agenturen für Arbeit / Jobcenter – Arbeitsvermittlung / Fallmanagement	❍	❍	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 40 Item 2 „Punktuelle Zusammenarbeit“ oder „Regelmäßige Zusammenarbeit“ angegeben wurde] Agenturen für Arbeit / Jobcenter – Berufsberatung	❍	❍	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 40 Item 3 „Punktuelle Zusammenarbeit“ oder „Regelmäßige Zusammenarbeit“ angegeben wurde] Agenturen für Arbeit / Jobcenter – Arbeitgeberservice	❍	❍	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 40 Item 4 „Punktuelle Zusammenarbeit“ oder „Regelmäßige Zusammenarbeit“ angegeben wurde] Regionale Wirtschaftsförderung	❍	❍	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 40 Item 5 „Punktuelle Zusammenarbeit“ oder „Regelmäßige Zusammenarbeit“ angegeben wurde] Berufseinstiegsbegleiter/-innen						
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 40 Item 6 „Punktuelle Zusammenarbeit“ oder „Regelmäßige Zusammenarbeit“ angegeben wurde] VerA - Senior Expert Service (SES)	❍	❍	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 40 Item 7 „Punktuelle	❍	❍	❍	❍	❍	❍

Zusammenarbeit“ oder „Regelmäßige Zusammenarbeit“ angegeben wurde] Akteure der Jugendsozialarbeit / Jugendhilfe						
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 40 Item 8 „Punktuelle Zusammenarbeit“ oder „Regelmäßige Zusammenarbeit“ angegeben wurde] Jugendmigrationsdienste, Migrationsberatungsstellen, Integrationsämter	❍	❍	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 40 Item 9 „Punktuelle Zusammenarbeit“ oder „Regelmäßige Zusammenarbeit“ angegeben wurde] Ausländerbehörden	❍	❍	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 40 Item 10 „Punktuelle Zusammenarbeit“ oder „Regelmäßige Zusammenarbeit“ angegeben wurde] Anwaltskanzleien	❍	❍	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 40 Item 11 „Punktuelle Zusammenarbeit“ oder „Regelmäßige Zusammenarbeit“ angegeben wurde] Willkommenslotsen	❍	❍	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 40 Item 12 „Punktuelle Zusammenarbeit“ oder „Regelmäßige Zusammenarbeit“ angegeben wurde] Anerkennungs- / Qualifizierungs-beratungsstellen des Netzwerks IQ	❍	❍	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 40 Item 13 „Punktuelle Zusammenarbeit“ oder „Regelmäßige Zusammenarbeit“ angegeben wurde] Berufsschulen	❍	❍	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 40 Item 14 „Punktuelle Zusammenarbeit“ oder „Regelmäßige Zusammenarbeit“ angegeben wurde]	❍	❍	❍	❍	❍	❍

Universitäten / Hochschulen für angewandte Wissenschaften						
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 40 Item 15 „Punktuelle Zusammenarbeit“ oder „Regelmäßige Zusammenarbeit“ angegeben wurde] Allgemeinbildende Schulen	❍	❍	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 40 Item 16 „Punktuelle Zusammenarbeit“ oder „Regelmäßige Zusammenarbeit“ angegeben wurde] Kammern (z.B. HWK, IHK) *(auch interne Kooperationen z.B. Ausbildungsberatung, Lehrlingsrolle, Integrationsbeauftragte/r sowie kammerinterne Projekte)*	❍	❍	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 40 Item 17 „Punktuelle Zusammenarbeit“ oder „Regelmäßige Zusammenarbeit“ angegeben wurde] Innungen / Kreishandwerkerschaften *(auch interne Kooperationen)*	❍	❍	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 40 Item 18 „Punktuelle Zusammenarbeit“ oder „Regelmäßige Zusammenarbeit“ angegeben wurde] Unternehmens- und Fachverbände, und zwar: _____	❍	❍	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 40 Item 19 „Punktuelle Zusammenarbeit“ oder „Regelmäßige Zusammenarbeit“ angegeben wurde] Andere Berater der Passgenauen Besetzung	❍	❍	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 40 Item 20 „Punktuelle Zusammenarbeit“ oder „Regelmäßige Zusammenarbeit“ angegeben wurde] Sonstige, und zwar: **Eingabe aus Frage 40 Item 20**	❍	❍	❍	❍	❍	❍
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 40 Item 21 „Punktuelle Zusammenarbeit“ oder „Regelmäßige	❍	❍	❍	❍	❍	❍

Zusammenarbeit“ angegeben wurde] Sonstige, und zwar: **Eingabe aus Frage 40 Item 21**						

43. 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: _____

44. Als Berater/-in erhalten Sie von verschiedener Seite fachliche Unterstützung. Wie bewerten Sie die folgenden Unterstützungsangebote im Rahmen der Passgenauen Besetzung?

	Überhaupt nicht hilfreich	Weniger hilfreich	Eher hilfreich	Sehr hilfreich	Kann nicht sagen
Jahresveranstaltung der Passgenauen Besetzung	❍	❍	❍	❍	❍
Gemeinsame Community-Gruppe mit den Willkommenslotsen auf www.ueberaus.de	❍	❍	❍	❍	❍
Hotline der ZDH-Leitstelle und der BAFA	❍	❍	❍	❍	❍
Rundschreiben an die Berater-/innen	❍	❍	❍	❍	❍
Sonstiges, und zwar: _____	❍	❍	❍	❍	

Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 44 mindestens einmal „Wenig hilfreich“ angegeben wurde.

45. Sie haben angegeben, dass Sie einen Teil der Unterstützungsangebote als wenig hilfreich empfunden haben. Haben Sie konkrete Verbesserungsvorschläge?

_____ (offene Frage)

46. Zu welchen der folgenden Themenbereiche haben Sie in den Jahren 2015, 2016 und 2017 Fortbildungen besucht?

Bitte berücksichtigen Sie dabei sowohl Präsenzfortbildungen als auch etwaige virtuelle Fortbildungen und Webinare, unabhängig vom Anbieter, sofern sie einen Umfang von mind. 2 Stunden hatten.

Sie können mehrere Angaben machen.

Ansprache von und Kommunikation mit Betrieben	❑
Netzwerkarbeit	❑
Duale Ausbildung / Berufswahl	❑
Interkulturalität / Willkommenskultur in der Arbeitswelt	❑

Umgang mit benachteiligten Jugendlichen	❑
Rechtliche Rahmenbedingungen für ausländische Jugendliche / Fachkräfte	❑
Genderaspekte / Gleichstellung am Arbeitsmarkt	❑
Personalmarketing / Employer Branding	❑
Personalrekrutierung / Personalauswahl	❑
Unterstützungsmöglichkeiten während der Ausbildung (z.B. zum Senior Experten Service und anderen mehr)	❑
Sonstiges, und zwar: _____	❑

47. Welche zusätzlichen Unterstützungs- und Fortbildungsangebote würden Sie sich für die Zukunft noch wünschen?

_____ (offene Frage)

48. Mit welchem Stellenanteil sind Sie derzeit als Berater/-in im Programm „Passgenaue Besetzung“ tätig?

_____ Prozent (offen numerische Angabe; Eingabe muss zwischen einschließlich 0 und 100 liegen)

49. Bitte geben Sie Ihre <u>höchste</u> formale Qualifikation an. Was trifft am ehesten zu?

Master / Magister / Diplom / Bachelor in (Sozial-) <u>Pädagogik, Erziehungswissenschaften, Psychologie</u> o.ä.	❍
Master / Magister / Diplom / Bachelor in <u>Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftspädagogik</u> o.ä.	❍
Master / Magister / Diplom / Bachelor in einem anderen Fach und zwar: _____	❍
Abschluss einer beruflichen Fortbildung (z.B. Meister, Techniker, Fachwirt), und zwar: _____	❍
Abschluss einer Berufs- oder Fachschulausbildung, und zwar: _____	❍
Sonstiges, und zwar: _____	❍

50. Wie viele Jahre hatten Sie vor Ihrer Arbeit als Berater/-in im Programm „Passgenaue Besetzung“ bereits Erfahrung in der Beratung von Unternehmen?

Bitte geben Sie die Anzahl der Jahre an, die Sie vor Ihrer jetzigen Tätigkeit in der <u>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.)</u> 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)

51. Wie viele Jahre hatten Sie vor Ihrer Arbeit als Berater/-in im Programm „Passgenaue Besetzung" bereits Erfahrung in der Arbeit mit Jugendlichen?

Bitte geben Sie die Anzahl der Jahre an, die Sie vor Ihrer jetzigen Tätigkeit in der Arbeit mit Jugendlichen tätig waren. Berücksichtigen Sie dabei bitte sowohl Zeiten haupt- als auch ehrenamtlicher Tätigkeit. Wenn Sie zuvor gar keine Erfahrung in der Arbeit mit Jugendlichen hatten, tragen Sie bitte eine „0" ein.

ca. _____ Jahre (offen numerische Abfrage)

52. Waren Sie zu einem früheren Zeitpunkt selbst in Unternehmen beschäftigt, welche derzeit in die Zielgruppe der „Passgenauen Besetzung" fallen?

Ja, insgesamt etwa _____ Jahre (offen numerische Abfrage)	❍
Nein, noch nie	❍

53. 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)

54. 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 Beratern der Passgenauen Besetzung beraten wurden

1. 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	❍
Nein	❍

2. 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	❑
Rohstoffgewinnung, Produktion und Fertigung	❑
Bau, Architektur, Vermessung und Gebäudetechnik	❑
Naturwissenschaft, Geografie und Informatik	❑
Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit	❑
Kaufmännische Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel und Tourismus	❑
Unternehmensorganisation, Buchhaltung, Recht und Verwaltung	❑
Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung	❑
Sprach-, Literatur-, Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, Medien, Kunst, Kultur und Gestaltung	❑
Sonstiges, und zwar: _____	❑
In diesen Jahren hatten wir keine Ausbildungsplätze zu besetzen	❑

[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 2 Item 11 nicht ausgewählt wurde]

3. 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 Stellen bzw. Ausbildungsplätze zu besetzen hatten, lassen Sie die entsprechenden Felder bitte leer.

	Anzahl zu besetzender Ausbildungsplätze
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 2 Item 1 ausgewählt wurde] Land-, Forst- und Tierwirtschaft und Gartenbau	_____ (offen numerische Angabe)
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 2 Item 2 ausgewählt wurde] Rohstoffgewinnung, Produktion und Fertigung	_____ (offen numerische Angabe)
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 2 Item 3 ausgewählt wurde] Bau, Architektur, Vermessung und Gebäudetechnik	_____ (offen numerische Angabe)
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 2 Item 4 ausgewählt wurde] Naturwissenschaft, Geografie und Informatik	_____ (offen numerische Angabe)
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 2 Item 5 ausgewählt wurde] Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit	_____ (offen numerische Angabe)

[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 2 Item 6 ausgewählt wurde] Kaufmännische Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel und Tourismus	_____ (offen numerische Angabe)
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 2 Item 7 ausgewählt wurde] Unternehmensorganisation, Buchhaltung, Recht und Verwaltung	_____ (offen numerische Angabe)
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 2 Item 8 ausgewählt wurde] Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung	_____ (offen numerische Angabe)
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 2 Item 9 ausgewählt wurde] Sprach-, Literatur-, Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, Medien, Kunst, Kultur und Gestaltung	_____ (offen numerische Angabe)
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 2 Item 10 ausgewählt wurde] Sonstiges, und zwar: _____	_____ (offen numerische Angabe)

[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 2 Item 11 nicht ausgewählt wurde]

4. Sie haben angegeben, dass Sie im Zeitraum 01. Januar 2015 bis 31. Dezember 2017 Ausbildungsplätze 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
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 2 Item 1 ausgewählt wurde] Land-, Forst- und Tierwirtschaft und Gartenbau	_____ (offen numerische Angabe; muss kleiner sein als Angabe bei Frage 3)
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 2 Item 2 ausgewählt wurde] Rohstoffgewinnung, Produktion und Fertigung	_____ (offen numerische Angabe; muss kleiner sein als Angabe bei Frage 3)
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 2 Item 3 ausgewählt wurde] Bau, Architektur, Vermessung und Gebäudetechnik	_____ (offen numerische Angabe; muss kleiner sein als Angabe bei Frage 3)
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 2 Item 4 ausgewählt wurde] Naturwissenschaft, Geografie und Informatik	_____ (offen numerische Angabe; muss kleiner sein als Angabe bei Frage 3)
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 2 Item 5 ausgewählt wurde] Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit	_____ (offen numerische Angabe; muss kleiner sein als Angabe bei Frage 3)
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 2 Item 6 ausgewählt wurde] Kaufmännische Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel und Tourismus	_____ (offen numerische Angabe; muss kleiner sein als Angabe bei Frage 3)
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 2 Item 7 ausgewählt wurde] Unternehmensorganisation, Buchhaltung, Recht und Verwaltung	_____ (offen numerische Angabe; muss kleiner sein als Angabe bei Frage 3)
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 2 Item 8 ausgewählt wurde] Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung	_____ (offen numerische Angabe; muss kleiner sein als Angabe bei Frage 3)

[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 2 Item 9 ausgewählt wurde] Sprach-, Literatur-, Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, Medien, Kunst, Kultur und Gestaltung	_____ (offen numerische Angabe; muss kleiner sein als Angabe bei Frage 3)
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 2 Item 10 ausgewählt wurde] Sonstiges, und zwar: _____	_____ (offen numerische Angabe; muss kleiner sein als Angabe bei Frage 3)

5. Inwiefern stand Ihr Unternehmen im Zeitraum 01. Januar 2015 bis 31. Dezember 2017 vor den folgenden Herausforderungen? 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 nicht sagen	Für uns nicht relevant
Wir hatten Schwierigkeiten, Personal für qualifizierte Tätigkeiten zu finden, die eine abgeschlossene Lehre oder eine vergleichbare Berufsausbildung oder eine entsprechende Berufserfahrung erfordern	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Wir hatten Schwierigkeiten, Personal für qualifizierte Tätigkeiten zu finden, die einen Hochschulabschluss erfordern	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Wir hatten Schwierigkeiten, geeignete Auszubildende zu finden	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Wir hatten Schwierigkeiten, Personal für einfache Tätigkeiten zu finden	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Wir mussten Aufträge aufgrund von Personalmangel ablehnen	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Wir hatten Schwierigkeiten, unsere Personalauswahlprozesse zu organisieren	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Uns fehlte die Zeit, aufwändige Personalakquise- und -bewerbungsprozesse durchzuführen	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍

6. Welche der folgenden Schwierigkeiten sind Ihnen bei der Besetzung von Ausbildungsstellen in Ihrem Unternehmen bereits begegnet?

Sie können mehrere Angaben machen.

Bewerberinnen und Bewerbern fehlen erforderliche persönliche Voraussetzungen für den Beruf (z.B. Einsatzfreude, Durchhaltevermögen, Freundlichkeit)	❑
Viele Bewerber/-innen haben nicht die erforderlichen schulischen Voraussetzungen	❑
Die Arbeitsbedingungen des Berufs erscheinen vielen Bewerberinnen und Bewerbern als nicht attraktiv (z.B. Stehen, Heben von Lasten, Arbeitszeiten)	❑

Die Berufe, die wir anzubieten haben, sind inhaltlich anspruchsvoll und daher nicht für alle Bewerber/-innen geeignet	❑
Der Beruf ist für viele Bewerber/-innen finanziell nicht attraktiv genug	❑
In der Region gibt es grundsätzlich zu wenige Ausbildungsinteressierte für die offenen Ausbildungsplätze	❑
Die Berufe, die wir anzubieten haben, sind bei den Bewerberinnen und Bewerbern zu unbekannt	❑
Bewerber/-innen bringen wichtige formale Voraussetzungen nicht mit (z.B. Volljährigkeit, Führerschein)	❑
Andere Betriebe mit dem selben Ausbildungsangebot erscheinen den Bewerberinnen und Bewerbern oftmals attraktiver	❑
Unser Betrieb und / oder die Berufsschule ist für Bewerber/-innen schlecht erreichbar	❑
Sonstige Schwierigkeiten, und zwar: _____	❑
Wir haben keine Schwierigkeiten bei der Besetzung von Ausbildungsstellen *[Diese Antwortmöglichkeit und alle anderen Antwortmöglichkeiten schließen sich gegenseitig aus]*	❑

7. Unter welchen Voraussetzungen – neben der erforderlichen fachlichen Eignung und ausreichenden Sprachkenntnissen – würden Sie <u>ausländische Bewerber/-innen</u> oder <u>Bewerber/-innen, die Benachteiligungsmerkmale aufweisen</u> bei der <u>Besetzung von (Ausbildungs-)Stellen</u> <u>berücksichtigen</u> (z.B. Migrationshintergrund, Lernschwierigkeiten, körperliche Beeinträchtigungen)?

Sie können mehrere Angaben machen.

	Benachteiligte Bewerber/-innen	Ausländische Bewerber/-innen (inkl. Geflüchtete)
Bei einem guten Bewerbereindruck	❑	❑
Bei finanzieller öffentlicher Förderung	❑	❑
Bei Empfehlung durch Dritte	❑	❑
Bei einem erfolgreich absolvierten Praktikum oder einer erfolgreich absolvierten Einstiegsqualifizierung	❑	❑
Wenn keine anderen passenden Bewerber/-innen vorhanden sind	❑	❑
Bei Coaching / Begleitung nach Arbeitsaufnahme	❑	❑
Unter sonstigen Voraussetzungen, und zwar: _____	❑	❑
Werden aufgrund schlechter Erfahrungen nicht berücksichtigt *[Diese Antwortmöglichkeit und alle anderen Antwortmöglichkeiten schließen sich gegenseitig aus]*	❑	❑
Werden grundsätzlich nicht berücksichtigt *[Diese Antwortmöglichkeit und alle anderen Antwortmöglichkeiten schließen sich gegenseitig aus]*	❑	❑

8. Inwiefern treffen die folgenden Aussagen hinsichtlich der Ausbildungsbereitschaft Ihres Unternehmens heute im Vergleich zum Anfang des Jahres 2015 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
Unsere Bereitschaft, überhaupt auszubilden, ist gestiegen	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Wir bieten mehr Ausbildungsplätze an	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Unsere Bereitschaft, bereits in Deutschland lebende Jugendliche mit Migrationshintergrund auszubilden, ist gestiegen	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Unsere Bereitschaft, ausländische Jugendliche auszubilden, ist gestiegen	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Unsere Bereitschaft, Geflüchtete auszubilden, ist gestiegen	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Die Qualität unserer Auswahlprozesse für Auszubildende ist gestiegen	❍	❍	❍	❍	❍	❍

9. Wovon hängt es ab, ob Ihr Unternehmen künftig (noch mehr) Ausbildungsplätze anbietet?

Sie können mehrere Angaben machen.

Von der gesamtwirtschaftlichen Lage	❑
Von der Entwicklung unserer Marktposition und Auftragslage	❑
Von positiven Erfahrungen mit aktuellen Auszubildenden	❑
Von der Entwicklung des Fachkräftemangels in den für uns relevanten Berufsfeldern	❑
Von der Qualität der Bewerber/-innen	❑
Von der Anzahl geeigneter Bewerber/-innen	❑
Von zusätzlicher externer Unterstützung bei der Bewerberansprache und -auswahl	❑
Von der Entwicklung unserer Personalfluktuation	❑
Von geeigneten Ausbildern im Betrieb	❑
Sonstige Aspekte, und zwar: _____	❑
Wir werden in Zukunft keine Ausbildungsplätze mehr anbieten *[Diese Antwortmöglichkeit und alle anderen Antwortmöglichkeiten schließen sich gegenseitig aus]*	❑

10. 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	❍
Ja, bei uns sind solche Maßnahmen geplant	❍
Nein, solche Maßnahmen gibt es nicht und sie sind auch nicht geplant	❍

Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 10 „Nein, solche Maßnahmen gibt es nicht und sie sind auch nicht geplant" angegeben wurde.

11. 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?

… weil es die betrieblichen Abläufe nicht zulassen	❍
… weil uns die dazu notwendigen Ressourcen fehlen	❍
… weil wir dazu keine Notwendigkeit sehen	❍
… weil wir keine ausländischen Arbeitskräfte beschäftigen oder beschäftigen werden	❍
Sonstiges, und zwar: _____	❍

12. Wie sind Sie erstmals auf die Unterstützungsmöglichkeit durch die Berater der Passgenauen Besetzung aufmerksam geworden?

Sie können mehrere Angaben machen.

Persönliche Ansprache / Telefonanruf der zuständigen Beraterin / des zuständigen Beraters	❑
Schriftliche Information der zuständigen Beraterin / des zuständigen Beraters	❑
Projektvorstellung auf einer Messe	❑
Projektvorstellung auf einem Unternehmerstammtisch, einer Innungsversammlung oder Ähnlichem	❑
Projektvorstellung bei einer anderen Veranstaltung, und zwar: _____	❑
Homepage / Social Media-Kanal / Mitgliederzeitung / Newsletter / Informationsveranstaltung (oder Ähnlichem) einer Kammer (HWK, IHK, LWK, sonstige Kammern)	❑
Information durch das Jobcenter bzw. die Agentur für Arbeit (z.B. Arbeitgeberservice)	❑
Hinweis eines Mitarbeiters / einer Mitarbeiterin unseres Unternehmens	❑
Hinweis einer (Berufs-)schule	❑
(Weiter-)Empfehlung von bereits beratenen / unterstützten Unternehmen	❑
Presse (z.B. Tages- oder Wochenzeitung)	❑
Internetseite des BMWi	❑
Sonstiges, und zwar: _____	❑

13. Wann haben Sie die Beratung und / oder Unterstützung durch eine/n Berater/-in der Passgenauen Besetzung erstmalig in Anspruch genommen?

Jahr (Dropdown):

- 2007
- 2008
- 2009
- 2010
- 2011
- 2012
- 2013
- 2014
- 2015
- 2016
- 2017
- 2018

14. Wie häufig haben Sie die Beratung und / oder Unterstützung durch eine/n Berater/-in der Passgenauen Besetzung bislang in Anspruch genommen?

Wenn zwischen zwei Inanspruchnahmen mehr als zwei Monate liegen, zählen Sie diese bitte als zwei, sonst als eine Inanspruchnahme.

	Einmalig	Zwei bis dreimal	Mehr als dreimal	Kann ich nicht sagen
Beratung / Information (z.B. zur betrieblichen Integration, möglichen Unterstützungsmaßnahmen)	❍	❍	❍	❍
Konkrete **Unterstützung** (z.B. im Bewerbungs- oder Integrationsprozess)	❍	❍	❍	❍

15. Wozu / in welchem Kontext wurde Ihr Unternehmen von Beratern der Passgenauen Besetzung beraten und informiert?

Sie können mehrere Angaben machen.

Wir haben Hinweise zur Erschließung / Nutzung alternativer Ausbildungsberufe (z.B. neu entstandene Ausbildungsberufe) erhalten	❑
Wir haben Beratung zur Aufwertung unserer Ausbildungsstellen erhalten (z.B. Personalmarketing, Employer Branding, Anpassung des Stellenprofils, zusätzliche Anreize)	❑
Wir wurden zur Verbesserung unserer Bewerbungsprozesse (z.B. Anforderungsprofil, Suchstrategien, Auswahlgespräche) beraten	❑
Wir wurden zu Möglichkeiten der Bewerberrekrutierung aus anderen Regionen in Deutschland beraten	❑
Wir wurden zu Möglichkeiten der Beschäftigung bereits in Deutschland lebender Jugendlicher mit Migrationshintergrund oder benachteiligter Jugendlicher (z.B. Jugendliche mit Lernschwierigkeiten, Ausbildungsabbrecher) beraten	❑
Wir wurden zu Möglichkeiten der Beschäftigung ausländischer Jugendliche oder ausländischer Fachkräfte beraten	❑
Wir wurden zu weiteren Maßnahmen der Fachkräftegewinnung beraten, und zwar: _____	❑

Wir wurden zu Möglichkeiten der Unterstützung der Auszubildenden bei der Mobilität (z.B. Anfahrt zum Betrieb, Anfahrt zur Berufsschule) beraten	❑
Wir haben Hinweise zur Weiterbildung unseres Ausbildungspersonals erhalten	❑
Wir wurden zum Abbau möglicher Ausbildungshemmnisse im Betrieb beraten	❑
Wir haben Beratung zur Erstellung betrieblicher Ausbildungspläne erhalten	❑
Wir haben Hinweise zur Bewältigung von Konflikten im Ausbildungsalltag erhalten	❑
Wir wurden zu Möglichkeiten / Good-Practice Beispielen einer erfolgreichen betrieblichen Integration bereits in Deutschland lebender Jugendlicher mit Migrationshintergrund oder benachteiligter Jugendlicher (z.B. Jugendliche mit Lernschwierigkeiten, Ausbildungsabbrecher) beraten	❑
Wir wurden zu Möglichkeiten / Good-Practice Beispielen einer erfolgreichen betrieblichen Integration ausländischer Auszubildender bzw. Fachkräfte beraten	❑
Wir haben Hinweise auf mögliche Unterstützungsmaßnahmen für die betriebliche Integration bereits in Deutschland lebender Jugendlicher mit Migrationshintergrund oder benachteiligter Jugendlicher (z.B. Jugendliche mit Lernschwierigkeiten, Ausbildungsabbrecher) erhalten	❑
Wir haben Hinweise auf mögliche Unterstützungsmaßnahmen für die betriebliche Integration ausländischer Auszubildender bzw. Fachkräfte erhalten	❑
Wir haben Beratung zur Entwicklung oder zum Ausbau der betrieblichen Personalentwicklung erhalten	❑
Wir haben sonstige Information / Beratung erhalten, und zwar: _____	❑

16. Wobei wurde Ihr Unternehmen von Beratern der Passgenauen Besetzung konkret unterstützt?

Sie können mehrere Angaben machen.

Wir haben Unterstützung bei der Erstellung von Anforderungsprofilen für die Einstellung Auszubildender erhalten	❑
Wir haben Unterstützung bei der Ermittlung unseres Bedarfs an Auszubildenden erhalten	❑
Wir haben Unterstützung bei der Suche nach potenziellen Auszubildenden erhalten	❑
Der Berater / die Beraterin hat Auswahlgespräche und Einstellungstests mit Bewerberinnen und Bewerbern auf Ausbildungsstellen durchgeführt	❑
Der Berater / die Beraterin hat eine Vorauswahl von Bewerberinnen und Bewerbern auf Ausbildungsstellen für uns getroffen	❑
Der Berater / die Beraterin hat uns gezielte Vorschläge für geeignete Bewerberinnen und Bewerber auf Ausbildungsstellen unterbreitet	❑
Der Berater / die Beraterin hat uns bei Problemen während der Ausbildung unterstützt	❑
Der Berater / die Beraterin hat uns bei der Entwicklung / Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der betrieblichen Willkommenskultur unterstützt	❑
Wir haben sonstige konkrete Unterstützung erhalten, und zwar: _____	❑

17. Wobei hat Ihnen die Unterstützung durch die Beratern der Passgenauen Besetzung am meisten geholfen?

_____ (offene Frage)

18. Wobei hätten Sie in den kommenden fünf Jahren noch Beratungs- und Unterstützungsbedarf?

_____ (offene Frage)

19. Inwiefern treffen die folgenden Aussagen Ihrer Meinung nach auf die Beratern der Passgenauen Besetzung bzw. ihre Beratungs- und Unterstützungsangebote 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 nicht sagen
Die Berater der Passgenauen Besetzung sind bei uns in der Region bekannt	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Die Berater der Passgenauen Besetzung gehen aktiv auf die Unternehmen zu und bieten ihre Unterstützung an	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Die Berater der Passgenauen Besetzung sind gut erreichbar	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Die Berater der Passgenauen Besetzung kümmern sich zügig um unsere Anliegen	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Die Berater der Passgenauen Besetzung sind gut über rechtliche Rahmenbedingungen und administrative Erfordernisse im Bereich der Beschäftigung ausländischer Jugendlicher bzw. ausländischer Fachkräfte informiert	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Die Berater der Passgenauen Besetzung sind gut über regionale Unterstützungsstrukturen im Bereich der Integration ausländischer Jugendlicher bzw. ausländischer Fachkräfte informiert (z.B. Sprachkurse, Qualifizierungen, Unterstützung im Alltag)	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Die Berater der Passgenauen Besetzung verfügen über ausreichend relevante Branchenkenntnis für ihre Arbeit	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Die Berater der Passgenauen Besetzung verfügen über ausreichend Kenntnisse der für uns relevanten Ausbildungsberufe	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Die Unterstützungsqualität der Berater bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen ist hoch	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Die Berater der Passgenauen Besetzung informieren Bewerber/-innen vorab gut über Bedingungen und Anforderungen des Betriebs und des Berufs	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Die Beratungs- und Informationsqualität der Berater der Passgenauen Besetzung zu den Themen Willkommenskultur und betriebliche Integration ist hoch	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Die Unterstützung durch die Berater der Passgenauen Besetzung führt zu Kostenersparnissen für die Unternehmen	❍	❍	❍	❍	❍	❍

Die Unterstützung durch die Berater der Passgenauen Besetzung führt zu Zeitersparnissen für die Unternehmen	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Die Unterstützung durch die Berater der Passgenauen Besetzung führt zu einer höheren Qualität der Bewerberauswahlprozesse	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Der administrative Aufwand für die Unterstützung durch die Berater der Passgenauen Besetzung steht in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen	❍	❍	❍	❍	❍	❍

20. Wie groß schätzen Sie den administrativen Aufwand ungefähr ein, der mit der erstmaligen Inanspruchnahme der Passgenauen Besetzung 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 28 Item 14 Antwortmöglichkeit 1, 2 oder 3 ausgewählt wurde.

21. Sie haben angegeben, dass der administrative Aufwand für die Unterstützung durch die Berater der Passgenauen Besetzung 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)

22. Wie viele Praktikums-, Einstiegsqualifizierungs-, Ausbildungs- und Arbeitsplätze wollten Sie im Zeitraum vom 1. Januar 2015 bis 31. Dezember 2017 mit Hilfe des Beraters / der Beraterin der Passgenauen Besetzung etwa besetzen?

Wenn mit Hilfe des Beraters / der Beraterin der Passgenauen Besetzung keine Hospitations-, Praktikums-, Einstiegsqualifizierungs-, Ausbildungs- und Arbeitsplätze besetzt werden sollten, lassen Sie das entsprechende Feld bitte leer.

Praktika _____ (offen numerische Angabe)

Einstiegsqualifizierungen _____ (offen numerische Angabe)

Ausbildungsplätze _____ (offen numerische Angabe)

Reguläre Arbeitsplätze _____ (offen numerische Angabe)

Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 22 entweder in der Kategorie „Ausbildungsplätze" oder in der Kategorie „Reguläre Arbeitsplätze" eine Angabe gemacht wurde.

23. Haben Sie für die zu besetzenden Ausbildungs- oder Arbeitsplätze parallel zur Unterstützung durch den Berater / die Beraterin der Passgenauen Besetzung noch andere Rekrutierungswege genutzt?

Ja	❍
Nein	❍
Kann ich nicht mehr sagen	❍

Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 23 „Ja" angegeben wurde.

24. Sie haben angegeben, dass Sie parallel zur Unterstützung durch den Berater / die Beraterin der Passgenauen Besetzung noch andere Rekrutierungswege für die Besetzung Ihrer Ausbildungs- oder Arbeitsplätze genutzt haben.

Welche Rekrutierungswege haben Sie parallel zur Passgenauen Besetzung genutzt?

Sie können mehrere Angaben machen.

Eigene Personalmarketingstrategien (z.B. Anzeigen, Onlineangebote)	❑
Vermittlung durch die Arbeitsagentur	❑
Willkommenslotsen	❑
Vermittlung durch andere Organisationen oder private Arbeitsvermittler, und zwar: _____	❑
Auswahl aus ehemaligen Praktikanten und Hospitanten	❑
Auswahl aus ehemaligen Einstiegsqualifizierungsteilnehmern	❑
Initiativbewerbungen	❑
Persönliche Empfehlungen	❑
Sonstiges, und zwar: _____	❑

Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 23 „Ja" angegeben wurde.

25. Sie haben angegeben, dass Sie parallel zur Unterstützung durch den Berater / die Beraterin der Passgenauen Besetzung noch andere Rekrutierungswege für die Besetzung Ihrer Ausbildungs- oder Arbeitsplätze genutzt haben.

Als wie effektiv bewerten Sie die Unterstützung durch den Berater / die Beraterin der Passgenauen Besetzung im Vergleich zu den von Ihnen parallel genutzten Rekrutierungswegen?

Deutlich weniger effektiv	❍
Etwas weniger effektiv	❍
In etwa gleich effektiv	❍
Etwas effektiver	❍
Deutlich effektiver	❍
Kann ich nicht sagen	❍

26. Für wie viele Praktikums-, Einstiegsqualifizierungs-, Ausbildungs- und Arbeitsplätze haben Sie von dem Berater / der Beraterin der Passgenauen Besetzung <u>einen konkreten Vermittlungsvorschlag erhalten</u>?

Wenn Sie durch den Berater / die Beraterin keine konkreten Vermittlungsvorschläge erhalten haben, lassen Sie das entsprechende Feld bitte leer.

Praktika	_____ (offen numerische Angabe)
Einstiegsqualifizierungen	_____ (offen numerische Angabe)
Ausbildungsplätze	_____ (offen numerische Angabe)
Reguläre Arbeitsplätze	_____ (offen numerische Angabe)

Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 22 oder 26 in mindestens einer Kategorie eine Angabe gemacht wurde.

27. Wie viele Praktikums-, Einstiegsqualifizierungs-, Ausbildungs- und Arbeitsverhältnisse sind davon <u>tatsächlich zustande gekommen</u>?

Als maßgeblich für ein Zustandekommen verstehen wir den Abschluss eines Vertragsverhältnisses bzw. der entsprechenden schriftlichen Vereinbarungen.

Wenn mit Hilfe des Beraters / der Beraterin der Passgenauen Besetzung keine Praktikums-, Einstiegsqualifizierungs-, Ausbildungs- und Arbeitsplätze besetzt wurden, lassen Sie das entsprechende Feld bitte leer.

[Nur anzeigen, wenn die Angabe bei Frage 22 oder 26 >0 ist] **Praktika**	_____ (offen numerische Angabe)
[Nur anzeigen, wenn die Angabe bei Frage 22 oder 26 >0 ist] **Einstiegsqualifizierungen**	_____ (offen numerische Angabe)
[Nur anzeigen, wenn die Angabe bei Frage 22 oder 26 >0 ist] **Ausbildungsplätze**	_____ (offen numerische Angabe)
[Nur anzeigen, wenn die Angabe bei Frage 22 oder 26 >0 ist] **Reguläre Arbeitsplätze**	_____ (offen numerische Angabe)

Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 27 entweder in der Kategorie „Ausbildungsplätze" oder in der Kategorie „Reguläre Arbeitsplätze" eine Angabe gemacht wurde.

28. Sie haben angegeben, dass durch die mit Hilfe des Beraters / der Beraterin der Passgenauen Besetzung 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 Beraters / der Beraterin …	1 Trifft überhaupt nicht zu	2	3	4	5 Trifft voll und ganz zu	Kann ich nicht sagen
… konnten die entsprechenden Stellen überhaupt besetzt werden	❍	❍	❍	❍	❍	❍
… konnten die entsprechenden Stellen passgenauer besetzt werden	❍	❍	❍	❍	❍	❍
… konnten die entsprechenden Stellen schneller besetzt werden	❍	❍	❍	❍	❍	❍
… konnten die entsprechenden Stellen mit weniger Aufwand für uns besetzt werden	❍	❍	❍	❍	❍	❍
… konnten die entsprechenden Stellen mit Personen besetzt werden, die wir sonst nicht berücksichtigt hätten	❍	❍	❍	❍	❍	❍

Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 27 in mindestens einer Kategorie eine Angabe gemacht wurde.

29. Für wie viele der mit Hilfe des Beraters / der Beraterin der Passgenauen Besetzung zustande gekommenen 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 Ausbildungsverhältnis *Beispiel: Wurde **eine** Person nach einem durch die Passgenaue Besetzung vermittelten Praktikum in ein Ausbildungsverhältnis übernommen, tragen Sie bitte bei **Praktika** eine **1** ein.*	Übernahme in ein sozialversicherungspflichtiges Arbeitsverhältnis *Beispiel: Wurden **zwei** Personen von einer durch die Passgenaue Besetzung vermittelten Ausbildung in ein festes Arbeitsverhältnis übernommen, tragen Sie bitte bei **Ausbildungsplätze** eine **2** ein.*
[Nur anzeigen, wenn die Angabe bei Frage 27 >0 ist] **Hospitationen**		_____ (offen numerische Angabe) *Eingabe muss <= der Eingabe bei Frage 27 sein*	_____ (offen numerische Angabe) *Eingabe muss <= der Eingabe bei Frage 27 sein*

[Nur anzeigen, wenn die Angabe bei Frage 27 >0 ist] **Praktika**	_____ (offen numerische Angabe) *Eingabe muss <= der Eingabe bei Frage 27 sein*	_____ (offen numerische Angabe) *Eingabe muss <= der Eingabe bei Frage 27 sein*	_____ (offen numerische Angabe) *Eingabe muss <= der Eingabe bei Frage 27 sein*
[Nur anzeigen, wenn die Angabe bei Frage 27 >0 ist] **Einstiegsqualifizierungen**	_____ (offen numerische Angabe) *Eingabe muss <= der Eingabe bei Frage 27 sein*	_____ (offen numerische Angabe) *Eingabe muss <= der Eingabe bei Frage 27 sein*	_____ (offen numerische Angabe) *Eingabe muss <= der Eingabe bei Frage 27 sein*
[Nur anzeigen, wenn die Angabe bei Frage 27 >0 ist] **Ausbildungsplätze**	_____ (offen numerische Angabe) *Eingabe muss <= der Eingabe bei Frage 27 sein*		_____ (offen numerische Angabe) *Eingabe muss <= der Eingabe bei Frage 27 sein*
[Nur anzeigen, wenn die Angabe bei Frage 27 >0 ist] **Reguläre Arbeitsplätze**	_____ (offen numerische Angabe) *Eingabe muss <= der Eingabe bei Frage 27 sein*		

30. Was hat Ihnen die Beratung und / oder Unterstützung durch den Berater / die Beraterin der Passgenauen Besetzung 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.

Die Beratung / Unterstützung durch den Berater / die Beraterin hat dazu beigetragen, …	1 Trifft überhaupt nicht zu	2	3	4	5 Trifft voll und ganz zu	Kann ich nicht sagen
… dass wir uns überhaupt mit der Frage der Beschäftigung und betrieblichen Integration ausländischer Jugendlicher, bereits in Deutschland lebender Jugendlicher mit Migrationshintergrund oder benachteiligter Jugendlicher beschäftigen	❍	❍	❍	❍	❍	❍
… dass wir uns überhaupt mit der Frage der Beschäftigung und betrieblichen Integration ausländischer Fachkräfte beschäftigen	❍	❍	❍	❍	❍	❍
… dass wir uns trotz negativer Vorerfahrungen erneut mit der Frage der Ausbildung ausländischer Jugendlicher, bereits in Deutschland lebender Jugendlicher	❍	❍	❍	❍	❍	❍

mit Migrationshintergrund oder benachteiligter Jugendlicher auseinandersetzen						
… dass wir uns trotz negativer Vorerfahrungen erneut mit der Frage der Beschäftigung ausländischer Fachkräfte auseinandersetzen	❍	❍	❍	❍	❍	❍
… dass unsere Bereitschaft, benachteiligte Jugendliche auszubilden, gestiegen ist	❍	❍	❍	❍	❍	❍
… dass unsere Bereitschaft, bereits in Deutschland lebende Jugendliche mit Migrationshintergrund auszubilden, gestiegen ist	❍	❍	❍	❍	❍	❍
… dass unsere Bereitschaft, Jugendliche aus dem Ausland auszubilden, gestiegen ist	❍	❍	❍	❍	❍	❍
… dass unsere Bereitschaft, ausländische Fachkräfte einzustellen, gestiegen ist	❍	❍	❍	❍	❍	❍
… dass auf Leitungsebene Vorbehalte gegenüber einer Beschäftigung ausländischer Fachkräfte, ausländischer Jugendlicher, bereits in Deutschland lebender Jugendlicher mit Migrationshintergrund oder benachteiligter Jugendlicher abgebaut wurden	❍	❍	❍	❍	❍	❍
… dass auf Mitarbeiterebene Vorbehalte gegenüber der Zusammenarbeit mit ausländischen Fachkräften, ausländischen Jugendlichen, bereits in Deutschland lebenden Jugendlichen mit Migrationshintergrund oder benachteiligten Jugendlichen abgebaut wurden	❍	❍	❍	❍	❍	❍
… dass der betriebliche Integrationsprozess von ausländischen Fachkräften, ausländischen Jugendlichen, bereits in Deutschland lebenden Jugendlichen mit Migrationshintergrund oder benachteiligten Jugendlichen (bislang) erfolgreich verlief	❍	❍	❍	❍	❍	❍

Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 15 Item 5, 6, 13, 14, 15 oder 16 oder bei Frage 16 Item 8 ausgewählt wurde.

31. Hat die Beratung im Rahmen der Willkommenskultur Ihre Bereitschaft zur Einstellung von europäischen Auszubildenden, ausländischen Fachkräften oder bereits in Deutschland lebenden Migranten/-innen erhöht? Was trifft am ehesten zu?

Ja	❍
Nein	❍
Kann ich nicht sagen	❍

Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 31 „Ja“ ausgewählt wurde.

32. Sie haben angegeben, dass die Beratung im Rahmen der Willkommenskultur Ihre Bereitschaft zur Einstellung von europäischen Auszubildenden, ausländischen Fachkräften oder bereits in Deutschland lebenden Migranten/-innen erhöht hat.

Was waren aus Ihrer Sicht die Gründe dafür, dass sich diese Bereitschaft erhöht hat?

Sie können mehrere Angaben machen.

Die Argumente des Beraters / der Beraterin haben uns überzeugt	❑
Wir haben über den Berater / die Beraterin konkrete Vermittlungsvorschläge für geeignete Bewerber/-innen aus dieser Zielgruppe erhalten	❑
Der Berater / die Beraterin hat uns überzeugende Möglichkeiten einer betrieblichen Integration dieser Zielgruppen aufgezeigt	❑
Der Berater / die Beraterin hat uns geeignete weitergehende Unterstützungsangebote empfohlen	❑
Sonstiges, und zwar: _____	❑

Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 31 „Nein“ ausgewählt wurde.

33. Sie haben angegeben, dass die Beratung im Rahmen der Willkommenskultur Ihre Bereitschaft zur Einstellung von europäischen Auszubildenden, ausländischen Fachkräften oder bereits in Deutschland lebenden Migranten/-innen nicht erhöht hat.

Was waren aus Ihrer Sicht die Gründe dafür, dass sich diese Bereitschaft nicht erhöht hat?

Sie können mehrere Angaben machen.

Unsere Bereitschaft war bereits zuvor sehr hoch	❑
Die Argumente des Beraters / der Beraterin haben uns nicht überzeugt	❑
Wir haben in der Vergangenheit keine guten Erfahrungen mit diesen Bewerbergruppen gemacht	❑
Der Berater / die Beraterin konnte uns keine konkreten Vermittlungsvorschläge für geeignete Bewerber/-innen aus dieser Zielgruppe machen	❑
Uns fehlen die notwendigen Ressourcen, um diese Bewerbergruppen in die betrieblichen Abläufe zu integrieren	❑
Unsere Mitarbeiter/-innen würden Kolleginnen oder Kollegen aus diesen Gruppen nicht akzeptieren	❑
Unsere Kunden würden Mitarbeiter/-innen aus diesen Gruppen nicht akzeptieren	❑
Unsere betrieblichen Abläufe erfordern Qualifikationen und Kenntnisse (z.B. Sprachkenntnisse), die diese Bewerbergruppen in der Regel nicht mitbringen	❑
Der Berater / die Beraterin konnte uns keine geeigneten weitergehenden Unterstützungsangebote empfehlen	❑
Sonstiges, und zwar: _____	❑

34. Wozu hat die Beratung und / oder Unterstützung durch den Berater / die Beraterin 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.

Die Beratung / Unterstützung durch den Berater / die Beraterin hat dazu beigetragen, …	1 Trifft überhaupt nicht zu	2	3	4	5 Trifft voll und ganz zu	Kann ich nicht sagen
… dass wir uns intensiver mit dem Thema Fachkräftesicherung beschäftigen	❍	❍	❍	❍	❍	❍
… dass wir genauere Vorstellungen davon haben, wie wir unseren Fachkräftebedarf in Zukunft sichern können	❍	❍	❍	❍	❍	❍
… dass wir neue Bewerbergruppen für uns erschlossen haben	❍	❍	❍	❍	❍	❍
… dass wir weiterhin ausbilden	❍	❍	❍	❍	❍	❍
… dass wir künftig (wieder) mehr ausbilden	❍	❍	❍	❍	❍	❍
… dass (künftig) weniger Auszubildende ihre Ausbildung abbrechen	❍	❍	❍	❍	❍	❍
… dass wir unsere Ausbildungsstellen aufwerten und besser an die Bedürfnisse der Jugendlichen anpassen konnten	❍	❍	❍	❍	❍	❍
… dass wir unseren Auswahl- und Bewerbungsprozess optimiert haben	❍	❍	❍	❍	❍	❍
… dass wir unsere Ausganssituation im Wettbewerb um Nachwuchskräfte verbessern können	❍	❍	❍	❍	❍	❍
… dass wir unsere Wettbewerbsfähigkeit erhalten können	❍	❍	❍	❍	❍	❍

35. Was denken Sie: Wie wird sich der Bedarf für eine Unterstützung von Unternehmen durch Berater des Programms „Passgenaue Besetzung“ in den nächsten fünf Jahren entwickeln?

Der Bedarf wird deutlich steigen	❍
Der Bedarf wird eher steigen	❍
Der Bedarf wird in etwa gleich bleiben	❍
Der Bedarf wird eher sinken	❍
Der Bedarf wird deutlich sinken	❍
Kann ich nicht sagen	❍

36. Welche der folgenden Beratungs- und Unterstützungsangebote <u>im Bereich der Besetzung von Ausbildungsplätzen mit in- und ausländischen Bewerbern, Arbeitsplätzen mit Fachkräften aus dem Ausland, der Ausbildungsbegleitung oder der Förderung der betrieblichen Willkommenskultur</u> waren Ihnen vor der Einladung zu dieser Befragung bekannt?

Sie können mehrere Angaben machen.

Agenturen für Arbeit / Arbeitgeberservice	❑
JOBSTARTER plus	❑
VerA-SES (Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen durch den Senior Experten Service)	❑
Förderung der beruflichen Mobilität von ausbildungsinteressierten Jugendlichen und arbeitslosen jungen Fachkräften aus Europa (MobiPro-EU)	❑
Netzwerk Integration durch Qualifizierung – Netzwerk IQ	❑
KAUSA Servicestellen	❑
Willkommenslotsen	❑
NETZWERK „Unternehmen integrieren Flüchtlinge“	❑
Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA)	❑
unternehmensWert:Mensch	❑
Sonstige Unterstützung im Rahmen der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“	❑
Sonstiges, und zwar: _____	❑
Uns sind in diesem Bereich keine weiteren Beratungs- und Unterstützungsangebote bekannt *[Diese Antwortmöglichkeit und alle anderen Antwortmöglichkeiten schließen sich gegenseitig aus]*	❑

Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 36 nicht „Uns sind in diesem Bereich keine weiteren Beratungs- und Unterstützungsangebote bekannt“ ausgewählt wurde.

37. 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 bereits genutzt?

Sie können mehrere Angaben machen.

[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 36 Item 1 ausgewählt wurde] Agenturen für Arbeit / Arbeitgeberservice	❑
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 36 Item 2 ausgewählt wurde] JOBSTARTER plus	❑
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 36 Item 3 ausgewählt wurde] VerA-SES (Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen durch den Senior Experten Service)	❑
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 36 Item 4 ausgewählt wurde] Förderung der beruflichen Mobilität von ausbildungsinteressierten Jugendlichen und arbeitslosen jungen Fachkräften aus Europa (MobiPro-EU)	❑
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 36 Item 5 ausgewählt wurde] Netzwerk Integration durch Qualifizierung – Netzwerk IQ	❑
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 36 Item 6 ausgewählt wurde] KAUSA Servicestellen	❑
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 36 Item 7 ausgewählt wurde]	❑

Willkommenslotsen	
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 36 Item 8 ausgewählt wurde] NETZWERK „Unternehmen integrieren Flüchtlinge“	❑
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 36 Item 9 ausgewählt wurde] Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA)	❑
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 36 Item 10 ausgewählt wurde] unternehmensWert:Mensch	❑
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 36 Item 11 ausgewählt wurde] Sonstige Unterstützung im Rahmen der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“	❑
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 36 Item 12 ausgewählt wurde] Sonstiges, und zwar: **Angabe aus Frage 36 Item 12**	❑
Keines der mir bekannten Programme *[Diese Antwortmöglichkeit und alle anderen Antwortmöglichkeiten schließen sich gegenseitig aus]*	❑

38. Wo sehen Sie den besonderen Mehrwert der Beratung und Unterstützung durch das Programm „Passgenaue Besetzung“ 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.

39. 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

40. Welche der folgenden Beschreibungen trifft auf Ihren Firmenstandort am ehesten zu?

Großstadt mit mehr als 100.000 Einwohnern	❍
Mittelgroße Stadt mit zwischen 20.000 und 100.000 Einwohnern	❍
Kleinstadt / Ländlicher Raum mit weniger als 20.000 Einwohnern	❍

41. Wie viele Beschäftigte hat Ihr Unternehmen in etwa?

1-9 Beschäftigte	❍
10-49 Beschäftigte	❍
50-249 Beschäftigte	❍
250 Beschäftigte oder mehr	❍

42. 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	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Anteil Beschäftigter mit Migrationshintergrund an allen Beschäftigten	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Anteil ausländischer Beschäftigter an allen Beschäftigten	❍	❍	❍	❍	❍	❍

43. In welchen Kammern ist Ihr Unternehmen Mitglied?

Sie können mehrere Angaben machen.

Handwerkskammer	❑
Industrie- und Handelskammer	❑
Landwirtschaftskammer	❑
Ärztekammer	❑
Zahnärztekammer	❑
Rechtsanwaltskammer	❑
Wir sind in keiner Kammer Mitglied	❑

44. Welchem Wirtschaftszweig gehört Ihr Unternehmen an?

Bitte wählen Sie den Wirtschaftszweig aus, in dem Ihre überwiegende Geschäftstätigkeit liegt.

Handwerk	❍
Gewerbe und Industrie	❍

Handel (inkl. Kfz-Reparatur)	❍
Dienstleistungen – Hotel- und Gastgewerbe	❍
Dienstleistungen – Kunst, Unterhaltung und Erholung	❍
Sonstige Dienstleistungen	❍
Freiberufliche Leistungen – Arzt- bzw. Zahnarztpraxen	❍
Freiberufliche Leistungen – Anwaltskanzleien	❍
Sonstige Freiberufliche Leistungen	❍
Gesundheits- und Sozialwesen, Erziehung	❍
Land-, Forstwirtschaft, Fischerei, Garten-/Landschaftsbau	❍
Sonstige Wirtschaftszweige	❍

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	❑
Passgenaue Besetzung	❑
JOBSTARTER plus	❑
VerA-SES (Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen durch den Senior Experten Service)	❑
Förderung der beruflichen Mobilität von ausbildungsinteressierten Jugendlichen und arbeitslosen jungen Fachkräften aus Europa (MobiPro-EU)	❑
Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA)	❑
Willkommenslotsen	❑
KAUSA Servicestellen	❑
NETZWERK „Unternehmen integrieren Flüchtlinge"	❑
Aktionsprogramm „Ankommen in Deutschland – Gemeinsam unterstützen wir Integration!" der IHK-Organisation	❑
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"	❑
Netzwerk Integration durch Qualifizierung – Netzwerk IQ	❑
Integration von Asylbewerberinnen, Asylbewerbern und Flüchtlingen (IvAF)	❑
unternehmensWert:Mensch	❑
Sonstige Unterstützung im Rahmen der „Initiative Neue Qualität der Arbeit"	❑
Sonstiges, und zwar: _____	❑
Uns sind in diesem Bereich keine weiteren Beratungs- und Unterstützungsangebote bekannt *[Diese Antwortmöglichkeit und alle anderen Antwortmöglichkeiten schließen sich gegenseitig aus]*	❑

Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 36 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.

[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 36 Item 1 ausgewählt wurde] Agenturen für Arbeit / Arbeitgeberservice	❑
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 36 Item 2 ausgewählt wurde] Passgenaue Besetzung	❑
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 36 Item 3 ausgewählt wurde] JOBSTARTER plus	❑
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 36 Item 4 ausgewählt wurde]	❑

VerA-SES (Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen durch den Senior Experten Service)	
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 36 Item 5 ausgewählt wurde] Förderung der beruflichen Mobilität von ausbildungsinteressierten Jugendlichen und arbeitslosen jungen Fachkräften aus Europa (MobiPro-EU)	❑
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 36 Item 6 ausgewählt wurde] Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA)	❑
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 36 Item 7 ausgewählt wurde] Willkommenslotsen	❑
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 36 Item 8 ausgewählt wurde] KAUSA Servicestellen	❑
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 36 Item 9 ausgewählt wurde] NETZWERK „Unternehmen integrieren Flüchtlinge“	❑
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 36 Item 10 ausgewählt wurde] Aktionsprogramm „Ankommen in Deutschland – Gemeinsam unterstützen wir Integration!“ der IHK-Organisation	❑
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 36 Item 11 ausgewählt wurde] 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“	❑
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 36 Item 12 ausgewählt wurde] Netzwerk Integration durch Qualifizierung – Netzwerk IQ	❑
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 36 Item 13 ausgewählt wurde] Integration von Asylbewerberinnen, Asylbewerbern und Flüchtlingen (IvAF)	❑
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 36 Item 14 ausgewählt wurde] unternehmensWert:Mensch	❑
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 36 Item 15 ausgewählt wurde] Sonstige Unterstützung im Rahmen der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“	❑
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 36 Item 16 ausgewählt wurde] Sonstiges, und zwar: **Angabe aus Frage 36 Item 16**	❑
Keines der mir bekannten Programme *[Diese Antwortmöglichkeit und alle anderen Antwortmöglichkeiten schließen sich gegenseitig aus]*	❑

Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 36 „Passgenaue Besetzung“ und bei Frage 37 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 des Programms (mehr)	❑
Der administrative Aufwand für die Beratung / Unterstützung ist uns zu hoch	❑
Die Berater haben uns noch nie aktiv angesprochen	❑

Wir haben keinen Bedarf für das Beratungs- und Unterstützungsangebot der Berater des Programms „Passgenaue Besetzung“	❑
Andere Programme bieten für uns passendere Beratungs- und Unterstützungsangebote an, und zwar: _____	❑
Die Berater verfügen nicht über eine ausreichende Branchenkenntnis, um uns weiterhelfen zu können	❑
Sonstiges, und zwar: _____	❑

Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 36 „Willkommenslotsen“ und bei Frage 37 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)	❑
Der administrative Aufwand für die Beratung / Unterstützung ist uns zu hoch	❑
Die Willkommenslotsen haben uns noch nie aktiv angesprochen	❑
Wir haben keinen Bedarf für das Beratungs- und Unterstützungsangebot der Willkommenslotsen	❑
Andere Programme bieten für uns passendere Beratungs- und Unterstützungsangebote an, und zwar: _____	❑
Die Willkommenslotsen verfügen nicht über eine ausreichende Branchenkenntnis, um uns weiterhelfen zu können	❑
Sonstiges, und zwar: _____	❑

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	❑
Unterstützung bei der Ermittlung des Bedarfs für Auszubildende	❑
Unterstützung bei der Suche nach potenziellen Auszubildenden	❑
Unterstützung bei der Durchführung von Auswahlgesprächen und Einstellungstests mit Bewerberinnen und Bewerbern auf Ausbildungsstellen	❑
Treffen einer Vorauswahl von Bewerberinnen und Bewerbern auf Ausbildungsstellen	❑
Unterbreiten gezielter Vorschläge für geeignete Bewerberinnen und Bewerber auf Ausbildungsstellen	❑

Unterstützung bei Problemen während der Ausbildung	❑
Sonstige konkrete Unterstützung, und zwar: _____	❑
Beratung zur Weiterbildung unseres Ausbildungspersonals	❑
Beratung zum Abbau möglicher Ausbildungshemmnisse im Betrieb	❑
Beratung zur Bewältigung von Konflikten im Ausbildungsalltag	❑
Beratung zur Entwicklung oder zum Ausbau der betrieblichen Personalentwicklung	❑
Wir haben Beratung zur Aufwertung unserer Ausbildungsstellen erhalten (z.B. Personalmarketing, Employer Branding, Anpassung des Stellenprofils, zusätzliche Anreize)	❑
Beratung zur Erschließung / Nutzung alternativer Ausbildungsberufe (z.B. neu entstandene Ausbildungsberufe)	❑
Beratung zur Erstellung betrieblicher Ausbildungspläne	❑
Sonstige Beratung, und zwar: _____	❑

6. Zu welchen der folgenden Themen <u>im Bereich der Integration von Geflüchteten</u> 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 <u>derzeit noch keine externe Unterstützung erhalten</u>.

Beratung zu Möglichkeiten zur Beschäftigung Geflüchteter	❑
Beratung zu Möglichkeiten der (Weiter-)Qualifizierung Geflüchteter	❑
Beratung zu Fördermöglichkeiten für die (Weiter-)Qualifizierung Geflüchteter	❑
Beratung zu rechtlichen Rahmenbedingungen für die Beschäftigung Geflüchteter sowie zu dem damit verbundenen verwaltungstechnischen Aufwand	❑
Beratung zu sozialpädagogischen und / oder finanziellen Unterstützungsleistungen	❑
Sonstige Beratung, und zwar: _____	❑
Unterstützung bei der Erstellung von Anforderungsprofilen für die Einstellung Geflüchteter	❑
Unterstützung bei der Suche nach potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern unter den Geflüchteten	❑
Unterstützung bei der Durchführung von Auswahl- und Bewerbungsgesprächen mit Geflüchteten	❑
Treffen einer Vorauswahl von Bewerberinnen und Bewerbern aus der Gruppe der Geflüchteten	❑
Unterbreiten gezielter Vorschläge für geeignete Bewerberinnen und Bewerber aus der Gruppe der Geflüchteten	❑
Unterstützung bei Formalitäten bis zum Vertragsschluss mit Geflüchteten	❑
Unterstützung bei der Suche nach weitergehender Betreuung der vermittelten Geflüchteten	❑
Sonstige konkrete Unterstützung, und zwar: _____	❑

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 ausländischer Jugendlicher oder ausländischer Fachkräfte	❑
Beratung zu Möglichkeiten der Beschäftigung bereits in Deutschland lebender Jugendlicher mit Migrationshintergrund oder benachteiligter Jugendlicher (z.B. Jugendlicher mit Lernschwierigkeiten, Ausbildungsabbrecher)	❑
Beratung zum Thema „Willkommenskultur im Unternehmen“ generell	❑
Beratung über Möglichkeiten / Good-Practice Beispiele einer erfolgreichen betrieblichen Integration Geflüchteter, ausländischer Auszubildender bzw. Fachkräfte oder bereits in Deutschland lebender Jugendlicher mit Migrationshintergrund oder benachteiligter Jugendlicher (z.B. Jugendlicher mit Lernschwierigkeiten, Ausbildungsabbrecher)	❑
Hinweise auf mögliche Unterstützungsmaßnahmen für die betriebliche Integration Geflüchteter	❑
Hinweise auf mögliche Unterstützungsmaßnahmen für die betriebliche Integration ausländischer Auszubildender bzw. Fachkräfte	❑
Hinweise auf mögliche Unterstützungsmaßnahmen für die betriebliche Integration bereits in Deutschland lebender Jugendlicher mit Migrationshintergrund oder benachteiligter Jugendlicher (z.B. Jugendlicher mit Lernschwierigkeiten, Ausbildungsabbrecher)	❑
Sonstige Beratung, und zwar: _____	❑

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	❑
Rohstoffgewinnung, Produktion und Fertigung	❑
Bau, Architektur, Vermessung und Gebäudetechnik	❑
Naturwissenschaft, Geografie und Informatik	❑
Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit	❑
Kaufmännische Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel und Tourismus	❑
Unternehmensorganisation, Buchhaltung, Recht und Verwaltung	❑
Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung	❑

Sprach-, Literatur-, Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, Medien, Kunst, Kultur und Gestaltung	❑
Sonstiges, und zwar: _____	❑

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
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 2 Item 1 ausgewählt wurde] Land-, Forst- und Tierwirtschaft und Gartenbau	_____ (offen numerische Angabe)
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 2 Item 2 ausgewählt wurde] Rohstoffgewinnung, Produktion und Fertigung	_____ (offen numerische Angabe)
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 2 Item 3 ausgewählt wurde] Bau, Architektur, Vermessung und Gebäudetechnik	_____ (offen numerische Angabe)
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 2 Item 4 ausgewählt wurde] Naturwissenschaft, Geografie und Informatik	_____ (offen numerische Angabe)
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 2 Item 5 ausgewählt wurde] Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit	_____ (offen numerische Angabe)
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 2 Item 6 ausgewählt wurde] Kaufmännische Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel und Tourismus	_____ (offen numerische Angabe)
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 2 Item 7 ausgewählt wurde] Unternehmensorganisation, Buchhaltung, Recht und Verwaltung	_____ (offen numerische Angabe)
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 2 Item 8 ausgewählt wurde] Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung	_____ (offen numerische Angabe)
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 2 Item 9 ausgewählt wurde] Sprach-, Literatur-, Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, Medien, Kunst, Kultur und Gestaltung	_____ (offen numerische Angabe)
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 2 Item 10 ausgewählt wurde] 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
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 2 Item 1 ausgewählt wurde] Land-, Forst- und Tierwirtschaft und Gartenbau		_____ (offen numerische Angabe; muss kleiner sein als Angabe bei Frage 10)
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 2 Item 2 ausgewählt wurde] Rohstoffgewinnung, Produktion und Fertigung		_____ (offen numerische Angabe; muss kleiner sein als Angabe bei Frage 10)
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 2 Item 3 ausgewählt wurde] Bau, Architektur, Vermessung und Gebäudetechnik		_____ (offen numerische Angabe; muss kleiner sein als Angabe bei Frage 10)
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 2 Item 4 ausgewählt wurde] Naturwissenschaft, Geografie und Informatik		_____ (offen numerische Angabe; muss kleiner sein als Angabe bei Frage 10)
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 2 Item 5 ausgewählt wurde] Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit		_____ (offen numerische Angabe; muss kleiner sein als Angabe bei Frage 10)
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 2 Item 6 ausgewählt wurde] Kaufmännische Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel und Tourismus		_____ (offen numerische Angabe; muss kleiner sein als Angabe bei Frage 10)
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 2 Item 7 ausgewählt wurde] Unternehmensorganisation, Buchhaltung, Recht und Verwaltung		_____ (offen numerische Angabe; muss kleiner sein als Angabe bei Frage 10)
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 2 Item 8 ausgewählt wurde] Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung		_____ (offen numerische Angabe; muss kleiner sein als Angabe bei Frage 10)
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 2 Item 9 ausgewählt wurde] Sprach-, Literatur-, Geistes-,		_____ (offen numerische Angabe; muss

Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, Medien, Kunst, Kultur und Gestaltung		kleiner sein als Angabe bei Frage 10)
[Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 2 Item 10 ausgewählt wurde] Sonstiges, und zwar: _____		_____ (offen numerische Angabe; muss kleiner sein als Angabe bei Frage 10)

12. Inwiefern stand Ihr Unternehmen im Zeitraum 01. Januar 2015 bis 31. Dezember 2017 vor den folgenden Herausforderungen? 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 nicht sagen
Wir hatten Schwierigkeiten, Personal für qualifizierte Tätigkeiten zu finden, die eine abgeschlossene Lehre oder eine vergleichbare Berufsausbildung oder eine entsprechende Berufserfahrung erfordern	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Wir hatten Schwierigkeiten, Personal für qualifizierte Tätigkeiten zu finden, die einen Hochschulabschluss erfordern	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Wir hatten Schwierigkeiten, geeignete Auszubildende zu finden	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Wir hatten Schwierigkeiten, Personal für einfache Tätigkeiten zu finden	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Wir mussten Aufträge aufgrund von Personalmangel ablehnen	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Wir hatten Schwierigkeiten, unsere Personalauswahlprozesse zu organisieren	❍	❍	❍	❍	❍	❍

13. Welche der folgenden Schwierigkeiten sind Ihnen bei der Besetzung von Ausbildungsstellen in Ihrem Unternehmen bereits begegnet?

Sie können mehrere Angaben machen.

Bewerberinnen und Bewerbern fehlen erforderliche persönliche Voraussetzungen für den Beruf (z.B. Einsatzfreude, Durchhaltevermögen, Freundlichkeit)	❑
Viele Bewerber/-innen haben nicht die erforderlichen schulischen Voraussetzungen	❑
Die Arbeitsbedingungen des Berufs erscheinen vielen Bewerberinnen und Bewerbern als nicht attraktiv (z.B. Stehen, Heben von Lasten, Arbeitszeiten)	❑

Die Berufe, die wir anzubieten haben, sind inhaltlich anspruchsvoll und daher nicht für alle Bewerber/-innen geeignet	❑
Der Beruf ist für viele Bewerber/-innen finanziell nicht attraktiv genug	❑
In der Region gibt es grundsätzlich zu wenige Ausbildungsinteressierte für die offenen Ausbildungsplätze	❑
Die Berufe, die wir anzubieten haben, sind bei den Bewerberinnen und Bewerbern zu unbekannt	❑
Bewerber/-innen bringen wichtige formale Voraussetzungen nicht mit (z.B. Volljährigkeit, Führerschein)	❑
Andere Betriebe mit dem selben Ausbildungsangebot erscheinen den Bewerberinnen und Bewerbern oftmals attraktiver	❑
Unser Betrieb und / oder die Berufsschule ist für Bewerber/-innen schlecht erreichbar	❑
Sonstige Schwierigkeiten, und zwar: _____	❑
Wir haben keine Schwierigkeiten bei der Besetzung von Ausbildungsstellen *[Diese Antwortmöglichkeit und alle anderen Antwortmöglichkeiten schließen sich gegenseitig aus]*	❑

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	❑	❑
Bei finanzieller öffentlicher Förderung	❑	❑
Bei Empfehlung durch Dritte	❑	❑
Bei einem erfolgreich absolvierten Praktikum oder einer erfolgreich absolvierten Einstiegsqualifizierung	❑	❑
Wenn keine anderen passenden Bewerber/-innen vorhanden sind	❑	❑
Bei Coaching / Begleitung nach Arbeitsaufnahme	❑	❑
Unter sonstigen Voraussetzungen, und zwar: _____	❑	❑
Werden aufgrund schlechter Erfahrungen nicht berücksichtigt *[Diese Antwortmöglichkeit und alle anderen Antwortmöglichkeiten schließen sich gegenseitig aus]*	❑	❑
Werden grundsätzlich nicht berücksichtigt *[Diese Antwortmöglichkeit und alle anderen Antwortmöglichkeiten schließen sich gegenseitig aus]*	❑	❑

15. Gibt es weitere Personengruppen, für deren Vermittlung und / oder betriebliche Integration Sie Bedarf für zusätzliche Unterstützung sehen? Bitte geben Sie jeweils an, für welche Art von Unterstützung Sie Bedarf sehen.

Sie können Angaben für bis zu drei Personengruppen machen.

Personengruppe 1: _____	Unterstützungsbedarf für Personengruppe 1: _____
Personengruppe 2: _____	Unterstützungsbedarf für Personengruppe 2: _____
Personengruppe 3: _____	Unterstützungsbedarf für Personengruppe 3: _____

16. Inwiefern treffen die folgenden Aussagen hinsichtlich der Ausbildungsbereitschaft Ihres Unternehmens heute im Vergleich zum Anfang des Jahres 2015 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 2015)	2	3	4	5 Trifft voll und ganz zu (sehr deutliche Veränderung seit Anfang 2015)	Kann ich nicht sagen
Unsere Bereitschaft, überhaupt auszubilden, ist gestiegen	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Wir bieten mehr Ausbildungsplätze an	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Unsere Bereitschaft, ausländische Jugendliche auszubilden, ist gestiegen	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Unsere Bereitschaft, bereits in Deutschland lebende Jugendliche mit Migrationshintergrund auszubilden, ist gestiegen	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Unsere Bereitschaft, Geflüchtete auszubilden, ist gestiegen	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Die Qualität unserer Auswahlprozesse für Auszubildende ist gestiegen	❍	❍	❍	❍	❍	❍

17. Wovon hängt es ab, ob Ihr Unternehmen künftig (noch mehr) Ausbildungsplätze anbietet?

Sie können mehrere Angaben machen.

Von der gesamtwirtschaftlichen Lage	❑
Von der Entwicklung unserer Marktposition und Auftragslage	❑
Von positiven Erfahrungen mit aktuellen Auszubildenden	❑
Von der Entwicklung des Fachkräftemangels in den für uns relevanten Berufsfeldern	❑
Von der Qualität der Bewerber/-innen	❑
Von der Anzahl geeigneter Bewerber/-innen	❑
Von zusätzlicher externer Unterstützung bei der Bewerberansprache und -auswahl	❑
Von der Entwicklung unserer Personalfluktuation	❑
Von geeigneten Ausbildern im Betrieb	❑
Sonstige Aspekte, und zwar: _____	❑
Wir werden in Zukunft keine Ausbildungsplätze mehr anbieten *[Diese Antwortmöglichkeit und alle anderen Antwortmöglichkeiten schließen sich gegenseitig aus]*	❑

18. Gibt es bei Ihnen im Unternehmen <u>aktuell</u> 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	❍
Ja, bei uns sind solche Maßnahmen geplant	❍
Nein, solche Maßnahmen gibt es nicht und sie sind auch nicht geplant	❍

Filter: Nur anzeigen, wenn bei Frage 10 „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	❑
… weil uns die dazu notwendigen Ressourcen fehlen	❑
… weil wir dazu keine Notwendigkeit sehen	❑
… weil wir keine ausländischen Arbeitskräfte beschäftigen oder beschäftigen werden	❑
Sonstiges, und zwar: _____	❑

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	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Unsere Bereitschaft, Geflüchtete einzustellen, ist gestiegen	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Wir haben auf Leitungsebene Vorbehalte gegenüber der Beschäftigung Geflüchteter abgebaut	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Auf Mitarbeiterebene wurden Vorbehalte gegenüber der Zusammenarbeit mit Geflüchteten abgebaut	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Die „Willkommenskultur" für Geflüchtete in unserem Unternehmen hat sich verbessert	❍	❍	❍	❍	❍	❍

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 21 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	❍
Eher hoch	❍
Eher niedrig	❍
Sehr niedrig	❍
Kann ich nicht sagen	❍

24. 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)	❑
Hoher administrativer Aufwand für uns	❑
Hoher Betreuungsaufwand für uns	❑
Fehlende Bereitschaft von Geflüchteten, Vorgesetzte zu akzeptieren (z.B. jüngere Vorgesetzte, Frauen als Vorgesetzte)	❑
Fehlende Bereitschaft von Mitarbeitern, Geflüchtete als Kollegen zu akzeptieren	❑
Rechtliche Herausforderungen (z.B. unsichere Rechtslage in Bezug auf mögliche Abschiebungen, Verzögerungen bei behördlichen Entscheidungen)	❑

Unzureichende Sprachkenntnisse	❑
Unzureichende fachliche Qualifikation / Vorerfahrung bzw. fehlende Klarheit über die vorhandene Qualifikation	❑
Unpassende Verhaltens- und Arbeitsmerkmale der Geflüchteten (z.B. fehlende Motivation, Einschränkungen der Belastbarkeit, unzureichende Team- und Konfliktfähigkeit, Unpünktlichkeit, Unzuverlässigkeit, unpassendes Sicherheits- und Hygieneverständnis)	❑
Fehlende weitergehende (finanzielle, nicht-finanzielle) Unterstützung für Unternehmen und oder Geflüchtete nach erfolgreicher Vermittlung (z.B. durch Lohnkostenzuschüsse, Mentorenprogramme, ehrenamtliche Initiativen), und zwar: _____	❑
Mangelnde Mobilität (z.B. fehlender Führerschein, ungünstige ÖPNV-Verbindungen)	❑
Sonstiges, und zwar: _____	❑
Es bestehen keine nennenswerten Herausforderungen *[Diese Antwortmöglichkeit und alle anderen Antwortmöglichkeiten schließen sich gegenseitig aus]*	❑

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	❍
Mittelgroße Stadt mit zwischen 20.000 und 100.000 Einwohnern	❍
Kleinstadt / Ländlicher Raum mit weniger als 20.000 Einwohnern	❍

27. Wie viele Beschäftigte hat Ihr Unternehmen in etwa?

1-9 Beschäftigte	❍
10-49 Beschäftigte	❍
50-249 Beschäftigte	❍
250 Beschäftigte oder mehr	❍

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	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Anteil Beschäftigter mit Migrationshintergrund an allen Beschäftigten	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Anteil ausländischer Beschäftigter an allen Beschäftigten	❍	❍	❍	❍	❍	❍

29. Haben Sie in den letzten drei Jahren, d.h. zwischen dem 1. Januar 2015 und dem 31. Dezember 2017 <u>Auszubildende</u> 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	❍
Nein	❍

30. In welchen Kammern ist Ihr Unternehmen Mitglied?

Sie können mehrere Angaben machen.

Handwerkskammer	❑
Industrie- und Handelskammer	❑
Landwirtschaftskammer	❑
Ärztekammer	❑
Zahnärztekammer	❑
Rechtsanwaltskammer	❑
Wir sind in keiner Kammer Mitglied	❑

31. Welchem Wirtschaftszweig gehört Ihr Unternehmen an?

Bitte wählen Sie den Wirtschaftszweig aus, in dem Ihre überwiegende Geschäftstätigkeit liegt.

Handwerk	❍
Gewerbe und Industrie	❍
Handel (inkl. Kfz-Reparatur)	❍
Dienstleistungen	❍
Freiberufliche Leistungen – Arzt- bzw. Zahnarztpraxen	❍
Freiberufliche Leistungen – Anwaltskanzleien	❍
Gesundheits- und Sozialwesen, Erziehung	❍
Land-, Forstwirtschaft, Fischerei, Garten-/Landschaftsbau	❍
Sonstige Wirtschaftszweige	❍