

Endbericht

EVALUIERUNG DER FACHKRÄFTERICHTLINIE
IM RAHMEN DER FÖRDERUNG DURCH DEN
EUROPÄISCHEN SOZIALFONDS (ESF) IM
FREISTAAT THÜRINGEN IN DER
FÖRDERPERIODE 2014 BIS 2020



Kontakt **Luise Brenning**
luise.brenning@ramboll.com
030 30 20 20-239

Simon Böhmer
simon.boehmer@ramboll.com
040 30 20 20-172

Autorinnen und Autoren:

Luise Brenning
Simon Böhmer
Stefanie Lang
Jann Nestlinger
Wiebke Weiger

Impressum

Ramboll
Saarbrücker Straße 20/21
10405 Berlin
T +49 30 302020-0
F +49 30 302020-299
www.ramboll.de

© 2018

Gefördert durch den Freistaat Thüringen aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds

Abstract

Im Rahmen der Fachkräftenrichtlinie des Freistaats Thüringen werden aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und/oder des Freistaats verschiedene Unterstützungsleistungen zur Fachkräftegewinnung und -sicherung gefördert. Dazu zählen sowohl strukturell angelegte Projekte (Qualifizierungsentwickler sowie eine landesweite Einrichtung zur Unterstützung der Fachkräftegewinnung), als auch Einzelprojekte zur umfangreichen Unterstützung und Begleitung von KMU und Fachkräften. Die folgende Evaluierung analysiert die Umsetzung der Richtlinie entlang verschiedener Evaluationskriterien: In Form einer theoriebasierten Wirkungsanalyse und einer Wirtschaftlichkeitskontrolle werden u.a. die Zielerreichung und Wirksamkeit, die Kohärenz und Synergien zu anderen Förderansätzen sowie die Wirtschaftlichkeit der Umsetzung beleuchtet. Im Sinne eines Mixed-Methods-Ansatzes kommen hierzu sowohl qualitative als auch quantitative Analysemethoden zum Einsatz. Die Evaluation zeigt, dass die Fördergegenstände in unterschiedlichem Maße zur Fachkräftesicherung in Thüringen beitragen – strukturell angelegte Projekte wirken in die Breite (und damit vorwiegend befähigend und sensibilisierend), Einzelprojekte dagegen vor allem in die Tiefe (aufgrund der intensiven Begleitung mit wesentlich stärkerem Einfluss auf der Wirkungsebene, hier insb. auf die Gewinnung von ausländischen Fachkräften). Eigens gesteckte Ziele werden gut bis sehr gut erreicht; Komplementarität zu bestehenden Angeboten ist gegeben und Kriterien der Maßnahmenwirtschaftlichkeit sind grundsätzlich erfüllt. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse wurden konkrete Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Richtlinie formuliert.

Through the Directive of Skilled Labour (“Fachkräftenrichtlinie”) of the Free State of Thuringia, the European Social Fund (ESF) and/or the Free State of Thuringia provide various support services for the recruitment and securing of skilled labour in Thuringia. These include structural projects (such as the Thuringian Agency for Skilled Personnel Marketing ThAFF) as well as individual projects to provide comprehensive support to companies and skilled workers. The following evaluation analyses the implementation of the directive along various evaluation criteria: In the form of a theory-based impact analysis and an economic efficiency check, the impact and effectiveness, coherence and synergies with other support services as well as the economic efficiency of implementation are examined. In the sense of a mixed-method approach, both qualitative and quantitative analysis methods are used. The evaluation shows that the projects of the directive contribute to varying degrees to securing and recruitment of skilled labour in Thuringia - structurally designed projects have a rather *broad impact* (high reach with a predominantly empowering and sensitizing impact), whereas individual projects have a *deeper impact* (due to intensive counselling with a much stronger influence on the impact level, here in particular on the recruitment of foreign skilled workers). Project-specific objectives are achieved well to very well; complementarity with existing support services is given and criteria of economic efficiency are basically fulfilled. Based on the knowledge gained, concrete recommendations for the further development of the directive were formulated.

INHALT

1.	Auf den Punkt gebracht	5
2.	Gegenstand und Ziele der Evaluierung	6
2.1	Die Fachkräftesituation in Thüringen	6
2.2	Die Fachkräfterichtlinie	8
2.3	Ziele der Evaluation	11
3.	Methodisches Vorgehen	15
3.1	Erarbeitung der Interventionslogiken	15
3.2	Dokumenten- und Datenanalyse	18
3.3	Explorative Fachgespräche	18
3.4	Experteninterviews	18
3.5	Online-Befragung von Unternehmen und Fachkräften	19
3.6	Fokusgruppen	22
4.	Ergebnisse der Evaluierung	23
4.1	Zielerreichung und Wirksamkeit	23
4.1.1	Qualifizierungsentwickler (Fördergegenstand 2.1)	24
4.1.2	Thüringer Agentur für Fachkräftegewinnung (Fördergegenstand 2.2)	29
4.1.3	Einzelprojekte mit transnationalem Bezug (Fördergegenstand 2.3)	37
4.1.4	Weitere Einzelprojekte zur Fachkräftesicherung (Fördergegenstand 2.4)	42
4.1.5	Gesamtbewertung zu Zielerreichung und Wirksamkeit	45
4.2	Nachhaltigkeit	50
4.3	Gleichstellung und Nicht-Diskriminierung	52
4.3.1	Maßnahmen bezüglich der Querschnittsziele der Gleichstellung sowie Chancengleichheit und Nicht-Diskriminierung und deren Wirksamkeit	52
4.3.2	Gesamtbewertung zu Gleichstellung, Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung	55
4.4	Kohärenz, Komplementarität und Synergie	56
4.4.1	Interne Kohärenz der Fördergegenstände der Fachkräfterichtlinie	56
4.4.2	Komplementarität & Kohärenz zu bestehenden Angeboten und Förderprogrammen	66
4.4.3	Mechanismen der Kooperation und Koordination sowie Zusammenwirkung mit anderen relevanten Angeboten und Förderprogrammen	75
4.4.4	Gesamtbewertung der Kohärenz und Komplementarität	79
4.5	Vollzugs- und Maßnahmenwirtschaftlichkeit	81
4.5.1	Wirtschaftlichkeit der Umsetzung	81
4.5.2	Maßnahmenwirtschaftlichkeit	87
5.	Handlungsempfehlungen	90
6.	Literaturverzeichnis	95

1. AUF DEN PUNKT GEBRACHT

Zentrale Ergebnisse der Evaluation

- ▶ Die **verschiedenen Fördergegenstände** wirken in unterschiedlichem Maße auf die übergreifend definierten **Ergebnis- und Zieldimensionen** der Fachkräfterichtlinie ein. Fördergegenstände **2.1 und 2.2** wirken insgesamt **stärker in die Breite**. Sie erreichen eine hohe Anzahl an Unternehmen und/oder Fachkräften mit niedrighem Informations- und Beratungsangebot zu einer Breite an fachkräfterelevanten Themen und wirken **befähigend und sensibilisierend**. Eigens gesteckte Ziele werden dabei sehr gut erreicht, Zielwerte teilweise übererfüllt.
- ▶ Fördergegenstände **2.3 und 2.4** wirken dagegen vor allem **in die Tiefe**. Sie haben aufgrund der intensiven Begleitung der Zielgruppen einen hohen Aufwand pro Begünstigten zu verzeichnen. Dafür können sie **wesentlich stärker Einfluss auf die Ebene der gewünschten Ergebnisse und Wirkungen nehmen** – sie begleiten Zielgruppen insbesondere dahingehend, dass das Anwerben ausländischer (zukünftiger) Fachkräfte erfolgreich durchgeführt wird und eine nachhaltige Integration sichergestellt ist. Die enge Betreuung erweist sich dabei als sehr effektiv und wirksam, jedoch bestehen einige projektexterne Einflussfaktoren, die insbesondere die Erreichung ausländischer Fachkräfte und damit deren Vermittlung erschweren.
- ▶ **Die Querschnittsziele** Gleichstellung von Frauen und Männern sowie Chancengleichheit und Nicht-Diskriminierung werden von den Projekten mit unterschiedlichen Maßnahmen bedacht. U.a. durch Veranstaltungen, Netzwerkarbeit und gezielter Beratung sensibilisieren und befähigen sie Unternehmen und Fachkräfte, unterstützen aber auch konkret, insbesondere hinsichtlich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und der (interkulturellen) Öffnung von Unternehmen.
- ▶ Bzgl. **interner Kohärenz** sind keine konkreten Überschneidungen oder Dopplungen innerhalb oder zwischen Fördergegenständen der Fachkräfterichtlinie erkennbar. Auch zu **bestehenden Unterstützungsangeboten** sind die Fördergegenstände kohärent und komplementär. Vereinzelt bestehen zwar potentielle Risiken der Überschneidung, diese werden aber durch Abgrenzung über Zielgruppendefinitionen und Maßnahmenart ausgeschlossen. Verbesserungspotential besteht vereinzelt bei der Koordination und Kooperationen zwischen Fördergegenständen der Fachkräfterichtlinie, aber auch mit bestehenden Angeboten des Regelsystems, um so Synergiepotentiale vollumfänglich auszuschöpfen.
- ▶ Die **Vollzugswirtschaftlichkeit** ist als positiv zu bewerten. Projektplanung und -konzipierung gewährleisten einen insgesamt effizienten bzw. wirtschaftlichen Start der Projekte, auch das Förderverfahren ist insgesamt als effizient zu bewerten. Ineffizienzen lassen sich lediglich hinsichtlich der Berichtspflichten im Abwicklungsverfahren feststellen.
- ▶ Die **Maßnahmenwirtschaftlichkeit** ist **grundsätzlich gegeben**. So erfüllt der bisherige Umsetzungsstand der Projekte die qualitativen Prüfkriterien, die zur Bewertung der Maßnahmenwirtschaftlichkeit angelegt wurden, teils grundsätzlich, teils in hohem Maße.

2. GEGENSTAND UND ZIELE DER EVALUIERUNG

2.1 Die Fachkräftesituation in Thüringen

Die **Beschäftigungslage** in Thüringen hat sich in den letzten Jahren überaus positiv entwickelt. So ist die Arbeitslosenquote zwischen 2007 und 2017 um 7 Prozentpunkte deutlich gesunken, auf nun 6,1 Prozent. Dieser Wert ist so niedrig wie seit der Wende nicht mehr, liegt nur noch knapp über dem Bundesdurchschnitt von 5,7 Prozent und deutlich unter der durchschnittlichen Arbeitslosenquote für Ostdeutschland (7,6 Prozent) (BA 2017). Gleichzeitig ist die Zahl der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten in den letzten 10 Jahren um rund 8 Prozent gestiegen – Ende Januar 2018 gab es in Thüringen 798.200 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (TMASGFF 2018a). Mit einer Beschäftigungsquote der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten von 62,8 Prozent ist Thüringen damit im Ländervergleich an der Spitze. Nur Sachsen kann eine höhere Beschäftigungsquote aufweisen (Behr 2018)¹. 77 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten arbeiten dabei in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), 17 Prozent sogar in Kleinstunternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten (BA 2018).

Diese gute Beschäftigungslage in Thüringen bedeutet jedoch auch, dass die verfügbare Fachkräftebasis bereits zu großen Teilen ausgeschöpft ist. Dies wiederum erschwert die Fachkräftegewinnung für Unternehmen – weniger Fachkräfte sind auf dem Arbeitsmarkt frei verfügbar. In der Folge entsteht ein Wettbewerb zwischen Unternehmen um geeignete Fachkräfte. Neben diesen Herausforderungen sind in Thüringen weitere zu identifizieren, die im Kontext der Fachkräftesicherung zu erkennen sind:

- ▶ Ähnlich wie andere neue Länder hat Thüringen seit einigen Jahren kontinuierlich rückläufige Bevölkerungszahlen. Auch die aktuelle 13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung zeigt, dass lediglich in Sachsen-Anhalt die Bevölkerungszahl bis 2060 stärker sinken wird als in Thüringen (Statistisches Bundesamt 2018a). Zudem liegt das Durchschnittsalter der Bevölkerung in Thüringen bereits jetzt mit 46,8 Jahren über dem bundesweiten Durchschnitt von 44,2 Jahren; lediglich in Sachsen-Anhalt sind die Menschen mit 47,7 Jahren durchschnittlich noch älter (Statistisches Bundesamt 2018b).
- ▶ Die Zahl der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter wird damit laut Statistischem Bundesamt stark zurückgehen. Im Kontext der 13. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung wurde ein bundesweiter Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials bis 2060 um 23 Prozent errechnet (Statistisches Bundesamt 2015). In Thüringen wird dagegen ein Rückgang des Erwerbspersonenpotentials um 32 Prozent bis 2034 erwartet (Behr 2017). Schon jetzt kommen auf jede Arbeitnehmerin und jeden Arbeitnehmer unter 25 Jahre 3,33 Beschäftigte über 55 Jahre. Dieser Quotient liegt deutlich über dem deutschlandweitem Wert und sogar über dem Wert in Ostdeutschland (TMASGFF 2018b).
- ▶ Abgesehen von dem sinkenden Erwerbspersonenpotenzial und der guten Beschäftigungslage spielt für die Fachkräftesicherung in Thüringen auch der negative Pendlersaldo eine wichtige Rolle. Zusätzlich zu den Personen, die Thüringen komplett verlassen und ihren Wohnsitz ändern, arbeiten eine ganze Reihe Personen mit Wohnsitz in Thüringen außerhalb des Bundeslandes. Zum 30. Juni 2017 lag der Pendlersaldo nach Angaben des Thüringer Landesamts für Statistik bei minus 55.801. Der Saldo hat sich jedoch seit 2008 kontinuierlich verbessert. Damals lag der Wert noch bei über 82 Tausend (Thüringer Landesamt für Statistik 2016).
- ▶ In engem Zusammenhang mit dem Pendlersaldo steht auch das in Thüringen im bundesweiten Vergleich immer noch sehr niedrige Lohnniveau (Heyme et al. 2013). Fachkräfte aus Thüringen haben demnach relativ hohe Anreize, zum Arbeiten in andere Bundesländer mit höherem Lohnniveau zu pendeln. Entsprechend niedrig ist jedoch auch das Preisniveau in Thüringen, das sich insbesondere im kostengünstigen Wohnraum widerspiegelt – ein attraktiver Standortvorteil Thüringens für Fachkräfte im Gegensatz zu alten

¹ Auch die Erwerbsbeteiligung der Frauen hat sich stark positiv entwickelt. Sie liegt mit 76 Prozent zwar um 5 Prozentpunkte unter der Erwerbsbeteiligungsquote der männlichen Bevölkerung (81 Prozent), jedoch deutlich über der weiblichen Erwerbsbeteiligungsquote in westdeutschen Bundesländern (70 Prozent) und selbst über der Quote in ostdeutschen Bundesländern (72 Prozent) (TMASGFF 2018b).

Bundesländern (TMASGFF 2018b). Dies wiederum zeigt eine weitere Herausforderung auf, die im Kontext der Fachkräftesicherung zu erkennen ist: Attraktive Standortfaktoren und positive Entwicklungen hinsichtlich des Lebens und Arbeitens in Thüringen (wie hohe Beschäftigungschancen, neue Qualität der Arbeit, Kinderbetreuungsmöglichkeiten) müssen sich auch im Image Thüringens widerspiegeln und daher unter Fachkräften außerhalb Thüringens bekannt gemacht werden. Denn ausschlaggebend für ein erfolgreiches Anwerben von Fachkräften außerhalb Thüringens ist unter anderem, dass Thüringen als attraktiver Standort für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gesehen wird (TMASGFF 2016; 2018b).

- ▶ Neben den für Thüringen skizzierten Entwicklungen machen auch allgemeine Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt gezielte Maßnahmen zur Fachkräftesicherung erforderlich. Hierzu zählt die Entstehung neuer Geschäftsfelder und Berufsbilder zum Beispiel durch die fortschreitende Digitalisierung verschiedener Lebens- und Wirtschaftsbereiche. So entstehen wiederum veränderte Anforderungen an Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer hinsichtlich ihrer Fähigkeiten und Kenntnisse. Beim Thema Fachkräftesicherung geht es also neben der Aktivierung des Fachkräftepotenzials somit auch um die kontinuierliche Ausbildung und Qualifizierung von Fachkräften.

Aufgrund dieser Entwicklungen hat der Fachkräftebedarf in Thüringen bereits stark zugenommen. Laut IAB-Betriebspanel (IAB 2017) stieg der **Fachkräftebedarf**² in den letzten zehn Jahren um 44 Prozent, 2016 erreichte dieser mit rund 62.000 Fachkräften einen neuen Höchststand. Zugleich ist es schwieriger geworden, die Nachfrage zu decken. 2016 konnten 35 Prozent der offenen Stellen nicht besetzt werden, gegenüber 5 Prozent im Jahr 2005 (IAB 2017). Hinsichtlich der Ausbildungsplätze zeigt sich ein noch deutlicheres Besetzungsproblem. Die Quote von Betrieben mit unbesetzten Ausbildungsplätzen stieg von 12 Prozent im Jahr 2005 auf 65 Prozent im Jahr 2016 (Behr 2017). Der Fachkräftebedarf in Thüringen droht indes weiter zu steigen - für 2030 wird ein Anstieg auf insgesamt 344.600 Personen erwartet (TMWAT 2013). Der Bedarf liegt dabei insbesondere bei Fachkräften mit anerkanntem Berufsabschluss (271.100), im Vergleich zu erwerbsfähigen Personen mit akademischem Berufsabschluss (46.600) und ohne Berufsabschluss (26.900) (TMASGFF 2018b).

Auf **regionaler und lokaler Ebene** spielen oft weitere Faktoren bzw. spezifische Konstellationen eine zentrale Rolle für die Fachkräftesicherung. Dazu zählt, dass **bestimmte Branchen und Berufe stärker von Fachkräftemangel betroffen** sind als andere. So zeigt das IAB-Betriebspanel (IAB 2017), dass 62 Prozent des gesamten Fachkräftebedarfs der Thüringer Wirtschaft auf vier Branchen entfallen - unternehmensnahe Dienstleistungen, Gesundheits- und Sozialwesen, verarbeitendes Gewerbe sowie Handel und Reparatur. Mit über einem Viertel des gesamten Bedarfs verzeichnen besonders unternehmensnahe Dienstleistungen einen großen Anteil. Zudem hängen Stellenbesetzungsprobleme mit der **Größe der Betriebe** zusammen. Je kleiner ein Betrieb ist, desto mehr Stellen bleiben gegenwärtig unbesetzt³. Dabei ist die Unternehmensstruktur in Thüringen stark von Kleinstunternehmen geprägt. Eine große Mehrheit der Unternehmen (89,2 Prozent) hat weniger als 9 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, lediglich 0,4 Prozent sind Großunternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten (Thüringer Landesamt für Statistik 2016).

Innerhalb Thüringens gibt es zudem **auf Kreisebene** sehr unterschiedliche Situationen. Während die Quote sozialversicherungspflichtig Beschäftigter insbesondere in den am dichtesten besiedelten kreisfreien Städten Jena, Weimar, Erfurt und Gera unter 60 Prozent liegt, ist die Quote in den weniger dicht besiedelten Landkreisen Hildburghausen, Wartburgkreis, Saale-Orla-Kreis, Eichsfeld und Sonneberg am höchsten (über 64 Prozent). Die Arbeitslosenquote⁴ ist dagegen mit über 9 Prozent besonders hoch in den Landkreisen Kyffhäuserkreis, Altenburger Land, Unstrut-Hainich-Kreis und der kreisfreien Stadt Gera. Besonders niedrig ist die Arbeitslosenquote in den Landkreisen Sonneberg und Hildburghausen mit unter 5 Prozent (Behr 2017).

² Der Fachkräftebedarf errechnet sich aus der Zahl der eingestellten und der Zahl der nicht besetzten Fachkräftestellen (IAB 2017).

³ Die Nichtbesetzungsquote bei Kleinstbetrieben (<9 Beschäftigte) liegt bei 46 Prozent, bei Großbetrieben (ab 250 Beschäftigte) bei 33 Prozent.

⁴ Die Arbeitslosenquote wird auf Basis aller zivilen Erwerbspersonen im Jahresdurchschnitt für 2016 berechnet.

2.2 Die Fachkräftenrichtlinie

Um den genannten Herausforderungen der Fachkräftesicherung entgegenzusteuern, wurde im Oktober 2015 durch das TMASGFF die „Richtlinie über die Gewährung von Zuschüssen aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und/oder des Freistaats Thüringen zur Fachkräftegewinnung und -sicherung“ (Fachkräftenrichtlinie) in Kraft gesetzt. Wie in Abbildung 1 verdeutlicht, ist die Fachkräftenrichtlinie der Investitionspriorität 2 („Anpassung der Arbeitskräfte, Unternehmen und Unternehmer an den Wandel“) des Operationellen Programms für den Einsatz des ESF im Freistaat Thüringen zugeordnet.

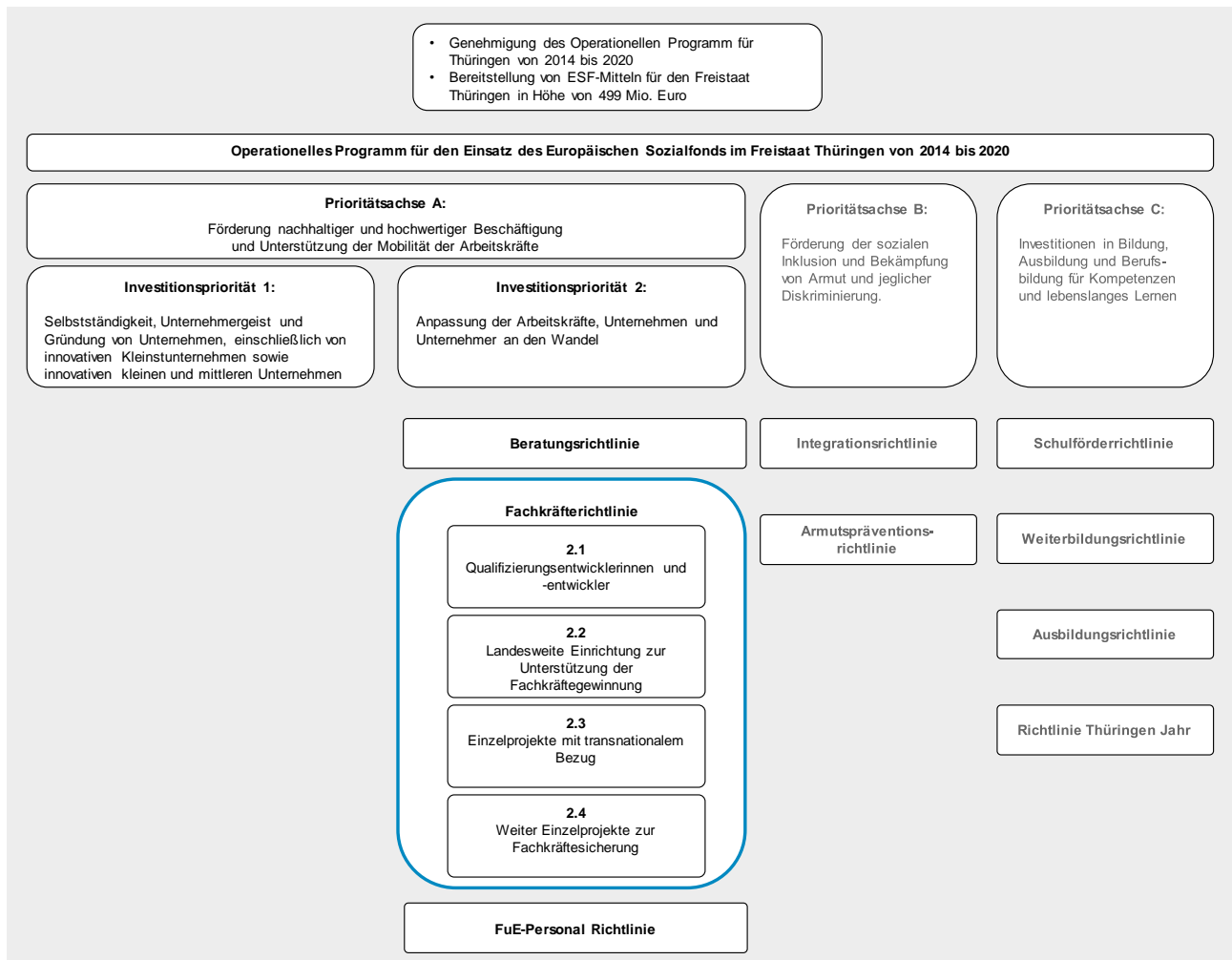


Abbildung 1: Darstellung der Fachkräftenrichtlinie im Kontext der ESF-Förderung in Thüringen

Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

Die übergeordnete Zielstellung der Fachkräftenrichtlinie besteht im Beitrag zur Fachkräftesicherung und somit zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU in Thüringen (Spezifisches Ziel 2 des ESF-OP). Insgesamt vier Fördergegenstände sollen in unterschiedlicher Art und Weise zu diesen Zielen beitragen (siehe Abbildung 1). Drei Fördergegenstände wurden aus der Beratungsrichtlinie übernommen. Dazu zählt die Förderung sogenannter Qualifizierungsentwickler (Fördergegenstand 2.1), die Förderung einer landesweiten Einrichtung zur Unterstützung der Fachkräftegewinnung (2.2) sowie die Förderung einzelner Projekte zur Unterstützung der Fachkräftegewinnung mit transnationalem Bezug (2.3). Zusätzlich wurde im August 2017 ein vierter Fördergegenstand in die Fachkräftenrichtlinie aufgenommen (2.4). Dabei handelt es sich ebenfalls um Einzelprojekte, die zusätzliche Wege der Fachkräftesicherung konzipieren, erproben und begleiten, aber keinem der anderen drei Fördergegenstände zugeordnet werden können. Die GFAW ist Bewilligungsbehörde für Vorhaben dieser Fördergegenstände und verantwortlich für die Umsetzung der Richtlinie als Ganzes.

Im Kontext der Fachkräftenrichtlinie sind zwei Besonderheiten hinsichtlich der Förderung zu erwähnen:

1. Die Unterscheidung in strukturell angelegte Projekte und einzelne Projekte
2. der Fokus auf unterschiedliche Zielgruppen in den Fördergegenständen.

Zu den **strukturell angelegten Projekten** zählen die **Fördergegenstände 2.1** (Qualifizierungsentwickler) **und 2.2** (landesweite Einrichtung zur Unterstützung der Fachkräftegewinnung). Mit beiden Fördergegenständen werden Instrumente weiterentwickelt, die sich in der letzten Förderperiode aus Sicht der Thüringischen Landesregierung bewährt haben. So hat man **mit Qualifizierungsentwicklern** in der vergangenen ESF-Förderperiode bereits auf die Förderung von Beratungsangeboten für Kleinst-, Klein- und Mittelunternehmen hinsichtlich Qualifizierung und Weiterbildung gesetzt. Sie analysieren den Fachkräftebedarf, beraten zu Weiterbildungs- und Fördermöglichkeiten, vermitteln in passgenaue Weiterbildungsmaßnahmen oder unterstützen bei der Koordinierung der Nachqualifizung⁵.

Das Konzept der **Thüringer Agentur für Fachkräftegewinnung (ThAFF)** wurde 2011 in enger Zusammenarbeit zwischen dem damaligen für Wirtschaft und Arbeit zuständigen Ministerium (TMWAT) und der Landesentwicklungsgesellschaft (LEG) erstellt (nexus 2012). 2012 wurde die Arbeit der ThAFF durch das nexus Institut für Kooperationsmanagement und interdisziplinäre Forschung evaluiert. Seither ist die ThAFF in ihren Aufgaben und Strukturen weiterentwickelt worden. Im September 2013 wurde das Angebotsspektrum durch die Einrichtung des Welcome Centers Thuringia (WCT) erweitert (Thüringer Landtag 2015) und im Januar 2015 wurde die Thüringer Servicestelle für Beruf und Familie als Teil der ThAFF eingerichtet (ebd.). Die ThAFF informiert und berät hinsichtlich aller Aspekte zum Themengebiet der Fachkräftesicherung und kommuniziert überregional Vorzüge Thüringens als Arbeits- und Lebensort im Sinne eines arbeitnehmerbezogenen Standortmarketings.

Darüber hinaus werden über die **Fördergegenstände 2.3 und 2.4** der Fachkräftenrichtlinie **Einzelprojekte** gefördert. Sie unterscheiden sich von den strukturellen Projekten insbesondere in ihrer wesentlich geringeren Größe und Teilnehmerzahl. Unter Fördergegenstand 2.3 werden **Projekte zur Unterstützung der Fachkräftegewinnung mit transnationalem Bezug** gefördert, die proaktiv Matchingprozesse zwischen Thüringer KMU und sich im Ausland befindlichen Fachkräfte initiieren, unterstützen und begleiten bzw. Interessenten bei der Praktikumsuche im europäischen Ausland unterstützen. Bisher wurden fünf Projekte unter Fördergegenstand 2.3 bewilligt (siehe Tabelle 1).

⁵ Anzumerken ist, dass die Qualifizierungsentwickler ab August 2018 wieder durch die Weiterbildungsrichtlinie gefördert werden. Mit diesem Richtlinienwechsel sollen zukünftig auch Beschäftigte aus großen Unternehmen von der Beratungsleistung profitieren und zudem belegschaftsfreundliche Weiterbildungsangebote entwickelt und gefördert werden (z.B. zur besseren Zusammenarbeit mit Betriebsräten, zu Familienfreundlichkeit).

Übersicht über die geförderten Maßnahmen des Fördergegenstands 2.3

Projekttitle	Konkrete Ziele	Zielgruppe
Service Büro Erfurt	<ul style="list-style-type: none"> Fachkräfteakquise, -entwicklung und Integration unter Nutzung europäischer Potentiale/Ressourcen und transnationale Partnerschaften 	<ul style="list-style-type: none"> KMU in Mittelthüringen Fachkräfte aus der EU (insb. Polen, Spanien und Frankreich)
Europa-Service Nordthüringen	<ul style="list-style-type: none"> Unterstützung, Beratung und Begleitung zur Fachkräftegewinnung aus dem europäischen Ausland und zu weiteren europäischen Themen Regionale Bindung ausländischer Fachkräfte 	<ul style="list-style-type: none"> KMU in Nordthüringen Ausländische Fachkräfte (auch jene, die schon in Thüringen leben)
Europabüro Ostthüringen (EBO)	<ul style="list-style-type: none"> Information, Beratung und Qualifizierung im europäischen Kontext Weiterbildung und Beschäftigung unterstützen, Fachkräfte gewinnen Transnationale und interregionale Aktivitäten 	<ul style="list-style-type: none"> Thüringer KMU der Sozialwirtschaft Potentielle in- und ausländische Fachkräfte
Fachkräfte für Thüringen (FakT)	<ul style="list-style-type: none"> Unternehmen für transnationale Fachkräftegewinnung sensibilisieren Fachkräfte aus verschiedenen Regionen des europäischen Arbeitsmarktes gewinnen und in den Thüringer Arbeitsmarkt integrieren 	<ul style="list-style-type: none"> Thüringer KMU im gewerblich-technischen- und Pflegebereich Fachkräfte aus östlichen Regionen Europas (Bulgarien, Tschechien, Rumänien, Polen, Slowakei, Ungarn, Litauen)
SüfiFa – Südthüringen findet Fachkräfte	<ul style="list-style-type: none"> Ausländische Fachkräfte in der Region Südthüringen integrieren Bedarfsgerechte und zielgerichtete Akquise und Begleitung sowohl der einstellenden Betriebe als auch der ausländischen Fachkräfte 	<ul style="list-style-type: none"> Thüringer KMU im verarbeitenden Gewerbe Fachkräfte aus den Ländern Spanien, Griechenland, Bulgarien und Kroatien. Bevorzugt aus dem gewerblich-technischem Bereich

Tabelle 1: Übersicht über die geförderten Maßnahmen des Fördergegenstands 2.3

Quelle: Vorhabenbeschreibungen; eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

Sonstige Projekte zur Fachkräftesicherung (2.4) ermöglichen die Erprobung neuer, ergänzender bzw. alternativer Ansätze zur Fachkräftesicherung. Bisher wurden sieben Einzelvorhaben des Fördergegenstand 2.4 bewilligt. Meist geht es hierbei um die umfangreiche Unterstützung vor, während und nach Akquirierungsprozessen zwischen ausbildenden KMU und ausbildungsinteressierten ausländischen Jugendlichen (siehe Tabelle 2).

Übersicht über die geförderten Maßnahmen des Fördergegenstands 2.3

Projekttitle	Konkrete Ziele	Zielgruppe
SCHULEWIRTSCHAFT Thüringen	<ul style="list-style-type: none"> Austauschplattform für Ideen und regionale Projekte Schaffung enger Kooperationen zwischen Schulen, Unternehmen und anderen Schlüsselakteuren 	<ul style="list-style-type: none"> Unmittelbar: insb. Schulen, Unternehmen, Mittelbar: Schüler
Inklusionsnetzwerk für Thüringer Unternehmen*	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilisierung, Beratung, Begleitung und Weiterbildung von KMU in Thüringen zum Thema „Einstellung und Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen“ 	<ul style="list-style-type: none"> KMU der Regionen Arnstadt, Ilm-Kreis, Sömmerda, Landkreis Sömmerda, Nordthüringen, Ostthüringen
Ausbildung im Thüringer Gastgewerbe	<ul style="list-style-type: none"> Nachwuchsgenerierung für das Gastgewerbe durch mit Hilfe ausländischer Auszubildender Langfristiges halten der Fachkräfte im Thüringer Gastgewerbe 	<ul style="list-style-type: none"> Ausländische Jugendliche mit Affinität zum Gastgewerbe (16 - 30 Jahre alt) (Marokko und Vietnam)
Kümmerner	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung von Förder- und Unterstützungsstrukturen bei der Ausbildung ausländischer Personen Akquise leistungsfähiger und interessierter Jugendlicher aus den nicht-EU Staaten Kosovo und Vietnam 	<ul style="list-style-type: none"> Jugendliche aus dem Kosovo und Vietnam

Übersicht über die geförderten Maßnahmen des Fördergegenstands 2.3

Projekttitlel	Konkrete Ziele	Zielgruppe
Übergangsmemor* [*]	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konzept zur Lehrstellenbesetzung ▪ Unterstützung bei der Personalgewinnung ▪ Sicherung des Fachkräftebedarfs der Mitgliedsunternehmen der HWK Erfurt ▪ Hilfs- und Netzwerkstruktur für potenzielle Studienabbrecher ▪ Berufs- und Karriereorientierung für Studienabbrecher ▪ Ausbau und Integrierung der Thematik Bildungsdurchlässigkeit in Thüringen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (potenzielle) Studienabbrecher von Thüringer Hochschulen
Initiative für Fachkräftesicherung in Mittelthüringen* [*]	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Praktikanten- und Auszubildenden-Akquise ▪ Erstororientierung, Integration und fachliche Entwicklung ▪ Anschluss an hiesige Gegebenheiten und Anforderungen ▪ Fach- und sozialpädagogische Betreuung ▪ Externes Ausbildungsmanagement in den Ausbildungsbetrieben ▪ Integrationsbegleitung 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jugendliche nicht deutscher Herkunft, die bereits in Thüringer KMU ein Praktikum oder/und eine Ausbildung absolvieren 2. Jugendliche, die in Thüringen ein Praktikum aufnehmen möchten 3. Jugendliche, die in Thüringen eine Ausbildung aufnehmen möchten 4. Jugendliche aus 1., die Praktika oder Ausbildungen nicht erfolgreich meistern konnten und einen begleiteten „Zweitenlauf“ wagen
Betreuung, Integration und Coaching für Auszubildende aus Drittstaaten (BIC)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jugendliche aus Drittstaaten zu einem erfolgreichen Abschluss begleiten ▪ Zugang in gesellschaftliche Teilhabe eröffnen Herstellung einer hohen regionalen Bindung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jugendliche aus Drittstaaten (Vietnam)

Tabelle 2: Übersicht über die geförderten Maßnahmen des Fördergegenstands 2.4

* Markierte Projekte sind während der Erhebungsphase neu hinzugekommen und konnten daher nicht vollumfänglich in den Erhebungsschritten berücksichtigt werden.

Quelle: Vorhabenbeschreibungen; eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

2.3 Ziele der Evaluation

Im Zuge dieser Evaluation wird die Fachkräftenrichtlinie einer theoriebasierten Wirkungs- und Wirtschaftlichkeitsanalyse unterzogen. Auf Basis der Ergebnisse werden Verbesserungspotentiale identifiziert und Handlungsempfehlungen bzw. Steuerungsmaßnahmen formuliert, um zur Weiterentwicklung der Fachkräftenrichtlinie beizutragen. Das Erfordernis der Evaluierung ergibt sich einerseits aus den Berichtspflichten gemäß VO (EU) Nr. 1303/2013 (Art.54, Bas.1 und Art.56, Abs.3), die im Bewertungsplan des ESF-OP Thüringen 2014-2020 aufgegriffen werden.

Die Evaluierung besteht aus zwei zentralen Analysestrategien, die unterschiedliche Fragestellungen beantworten: einer theoriebasierten Wirkungsanalyse sowie einer Wirtschaftlichkeitskontrolle. Diese beiden Analysestrategien werden im Folgenden erläutert. Abbildung 3 fasst die beantworteten Fragestellungen und abgedeckten Evaluationskriterien dieser beiden Ansätze zusammen.

Mithilfe der **theoriebasierten Wirkungsanalyse** werden insbesondere die Zielerreichung und Wirksamkeit der Fördergegenstände der Fachkräftenrichtlinie evaluiert. Zudem werden die Weiterführungsperspektiven von Einzelprojekten sowie die Berücksichtigung der Querschnittsziele Gleichstellung und Chancengleichheit in der Projektumsetzung bewertet. Hierbei orientiert sich die Evaluation am von der Europäischen Kommission empfohlenen Ansatz der Kontributionsanalyse (engl. contribution analysis)⁶. Der Ansatz erlaubt eine systematische

⁶ Siehe hierzu u. a. Mayne (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* (pp. 53-96). New York, NY: Transaction. Die Contribution Analysis wird auch von Seiten der Kommission als geeignete Methode für theoriebasierte Wirkungsevaluierungen genannt, vgl. DG Regio und DG Empl: *Monitoring and Evaluation of European Cohesion Policy. ERDF, ESF, CF, Guidance Document on Evaluation Plans*, February 2015.

und strukturierte Bewertung von Umsetzung, Wirksamkeit, Auswirkungen auf Basis qualitativer und quantitativer Erhebungsinstrumente.

Grundlage für die Anwendung dieser Analyse ist die Erstellung einer sogenannten erweiterten Interventionslogik (siehe Kapitel 3.1). Diese Interventionslogik hat den Vorteil, dass sie als einheitlicher konzeptioneller Rahmen sowohl für qualitative und quantitative methodische Elemente geeignet ist. So wird in dieser Evaluation ein Methodenmix genutzt, um zu überprüfen, inwiefern die in der Interventionslogik vorgesehenen Entwicklungen tatsächlich eingetreten sind: Wie in Kapitel 3 beschrieben, werden nicht nur quantitative Daten erhoben und ausgewertet (Onlinebefragung), sondern auch umfangreiche qualitative Methoden (Interviews, Fachgespräche, Fokusgruppen) benutzt.

Die systematische Überprüfung der Interventionslogik bzw. die mehrstufige Beweisführung der Kontributionsanalyse besteht aus drei aufeinander aufbauenden Analyseschritten (siehe Abbildung 2). Zunächst wird die Interventionslogik des jeweils betrachteten Förderprogramms detailliert nachgezeichnet. Darin werden erwartete Aktivitäten, Outputs, Ergebnisse und Wirkungen bezüglich der Wirkungsmechanismen sowie vermutete interne und externe Einflussfaktoren beschrieben. In einem zweiten Schritt werden die Wirkungsketten und Wirkungsmechanismen empirisch überprüft. In einem dritten und letzten Schritt werden mögliche alternative Erklärungsmöglichkeiten insbesondere auf der Ebene von Ergebnissen und Wirkungen überprüft und deren alleinige Verantwortung für die beobachteten Veränderungen ausgeschlossen.⁷ So kann der Mehrwert der Projekte der Fachkräftenrichtlinie nachvollziehbar herausgearbeitet werden.

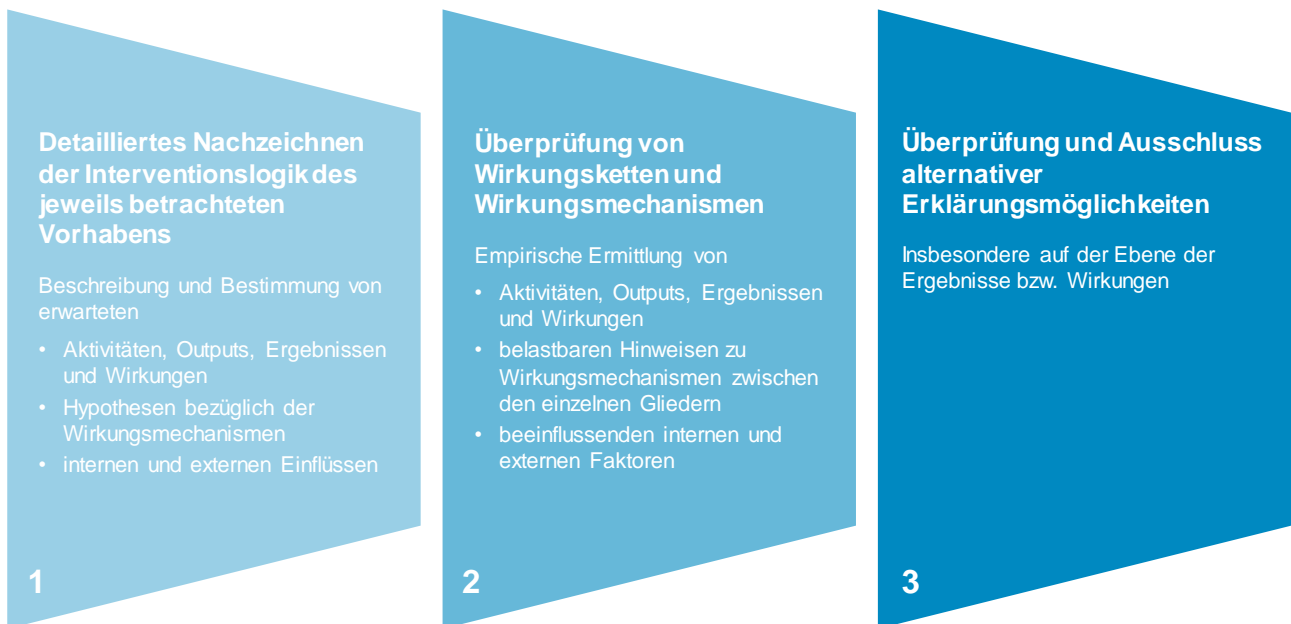


Abbildung 2: Systematische und mehrstufige Beweisführung der Kontributionsanalyse

Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

Gelingt die skizzierte Beweisführung überzeugend, kann als bestätigt gelten, dass die untersuchte Intervention einen *kausalen* Beitrag zur Erreichung wesentlicher Interventionsziele leistet. Für die empirische Beweisführung kommt der oben genannte Methodenmix zum Tragen.

Für die Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit der Erkenntnisse und Schlussfolgerung spielt schließlich insbesondere bei qualitativen und Mixed-Methods-Ansätzen die intersubjektive Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse

⁷ Vgl. Yin, Robert K. (2000): *Rival Explanations as an Alternative to Reforms as "Experiments"*, in: Bickman, Leonard: *Validity & Social Experimentation, Donald Campbell's Legacy*, Vol. 1. Thousand Oaks: Sage.

eine wichtige Rolle. Hierfür greifen wir auf eine Triangulation der qualitativen und quantitativen Methoden zurück, mit denen die Richtigkeit, Verlässlichkeit sowie analytische Aussagekraft der erhobenen Informationen und Daten sichergestellt wird.

Bei der **Wirtschaftlichkeitskontrolle** gem. VV Nr. 2.2 zu §7 der ThürlHO 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?). Ein wesentlicher Teil der Wirtschaftlichkeitskontrolle fußt dabei auch auf der Bewertung der Frage, inwiefern die Vorhaben der Fachkräftenrichtlinie kohärent und komplementär zu bestehenden Unterstützungsstrukturen im Bereich der Fachkräftesicherung sind. Eine vollumfängliche Zusammenfassung aller Fragen, die durch diese Evaluierung adressiert werden sollen, finden Sie in der Bewertungsmatrix im Anhang 1.

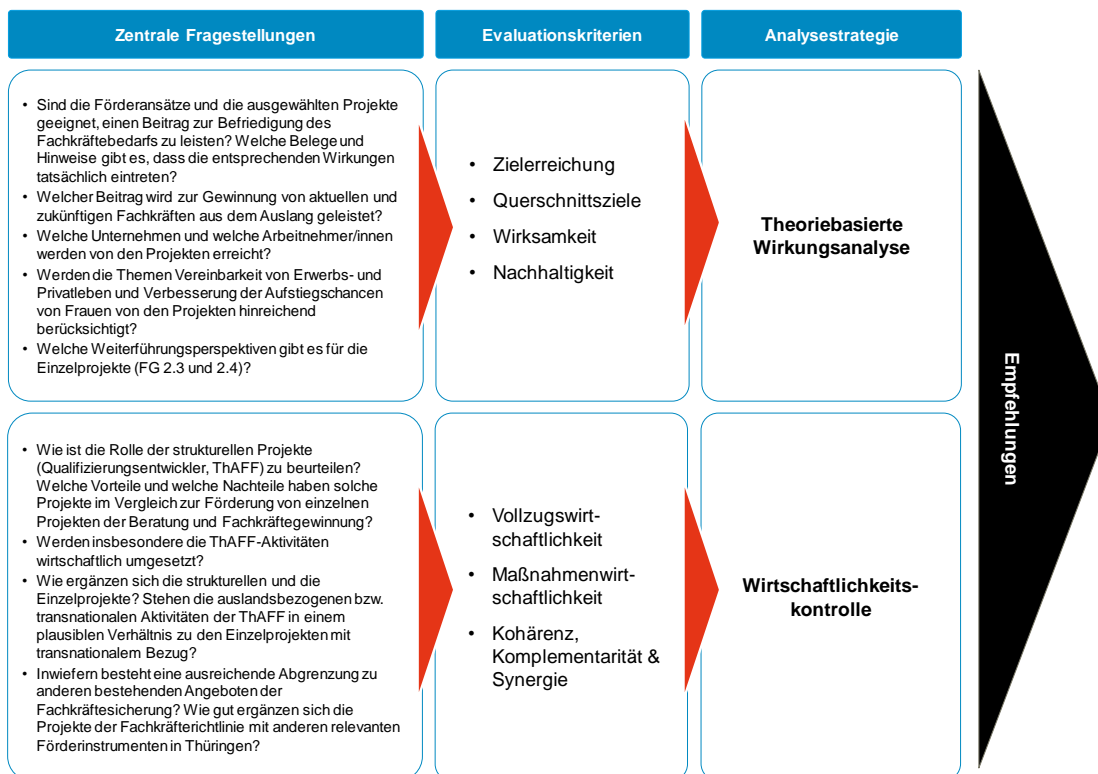


Abbildung 3: Ableitung der Untersuchungsschwerpunkte und Ableitung von Empfehlungen

Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

Der folgende Bericht fasst die Ergebnisse der Evaluation wie folgt zusammen:

- ▶ Der Bericht beginnt mit einer Beschreibung des methodischen Vorgehens in Kapitel 3.
- ▶ Kapitel 4 stellt die Ergebnisse der Evaluation vor und gliedert sich nach den oben genannten Bewertungskriterien: Kapitel 4.1 bis 4.3 sind Teil der theoriebasierten Wirkungsanalyse und enthalten die Beschreibung und Bewertung der Zielerreichung und Wirksamkeit, die Nachhaltigkeit und die Berücksichtigung der Querschnittsziele Gleichstellung von Frauen und Männern sowie Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung. Kapitel 4.4 und 4.5 sind Teil der Wirtschaftlichkeitskontrolle – beschrieben und bewertet werden zum einen die Kohärenz und Komplementarität der Fördergegenstände zueinander sowie zur bestehenden Angebotsstruktur in Thüringen. Zum anderen werden Vollzugs- und Maßnahmenwirtschaftlichkeit der Fachkräftenrichtlinie analysiert.

- ▶ Kapitel 5 fasst Handlungsempfehlungen zusammen, die auf Basis der Evaluationsergebnisse formuliert wurden.

3. METHODISCHES VORGEHEN

Die Ergebnisse der vorliegenden Evaluation fußen auf mehreren Erhebungs- und Auswertungsschritten. Diese Schritte werden im folgenden Abschnitt gemäß der Reihenfolge, derer sie bedient wurden, vorgestellt und erläutert.

3.1 Erarbeitung der Interventionslogiken

Die Bewertungsgrundlage für eine **theoriebasierte Wirkungsanalyse** bilden sogenannte erweiterte Interventionslogiken. Im Folgenden sind die mit dem Auftraggeber abgestimmten Interventionslogiken abgebildet. Hierbei ist anzumerken, dass die Fachkräfterichtlinie eine Vielzahl unterschiedlicher Fördergegenstände umfasst und mehrere Zielgruppen adressiert. Dem wurde begegnet, indem die vier Fördergegenstände mit ihren unterschiedlichen Zielgruppen durch zwei übergreifende Interventionslogiken abgebildet wurden: eine Interventionslogik für die Zielgruppe der Unternehmen (siehe Abbildung 4) und eine Interventionslogik für die Zielgruppe der (internationalen) Fachkräfte (siehe Abbildung 5). Dabei ist Folgendes zu beachten:

- ▶ Qualifizierungsentwickler/-innen sind – aufgrund ihrer Zielgruppenausrichtung – nur in der Interventionslogik für Unternehmen abgebildet.
- ▶ Fördergegenstand 2.4 ist insofern ein Sonderfall, als dass er durch seine offene Ausrichtung (der Erprobung neuer, ergänzender bzw. alternativer Ansätze zur Fachkräftesicherung) prinzipiell sehr unterschiedliche Wege zur Fachkräftesicherung einschlagen und damit unterschiedliche Interventionslogiken verfolgen kann. Die bisher bewilligten Projekte lassen aber eine Subsummierung in die übergeordneten Interventionslogiken zu.

Auf Grundlage dieser beiden Interventionslogiken wurden Hypothesen formuliert, Evaluationsfragen und -instrumente entwickelt sowie der Erfolg und die Wirkung der Fachkräfterichtlinie bewertet.

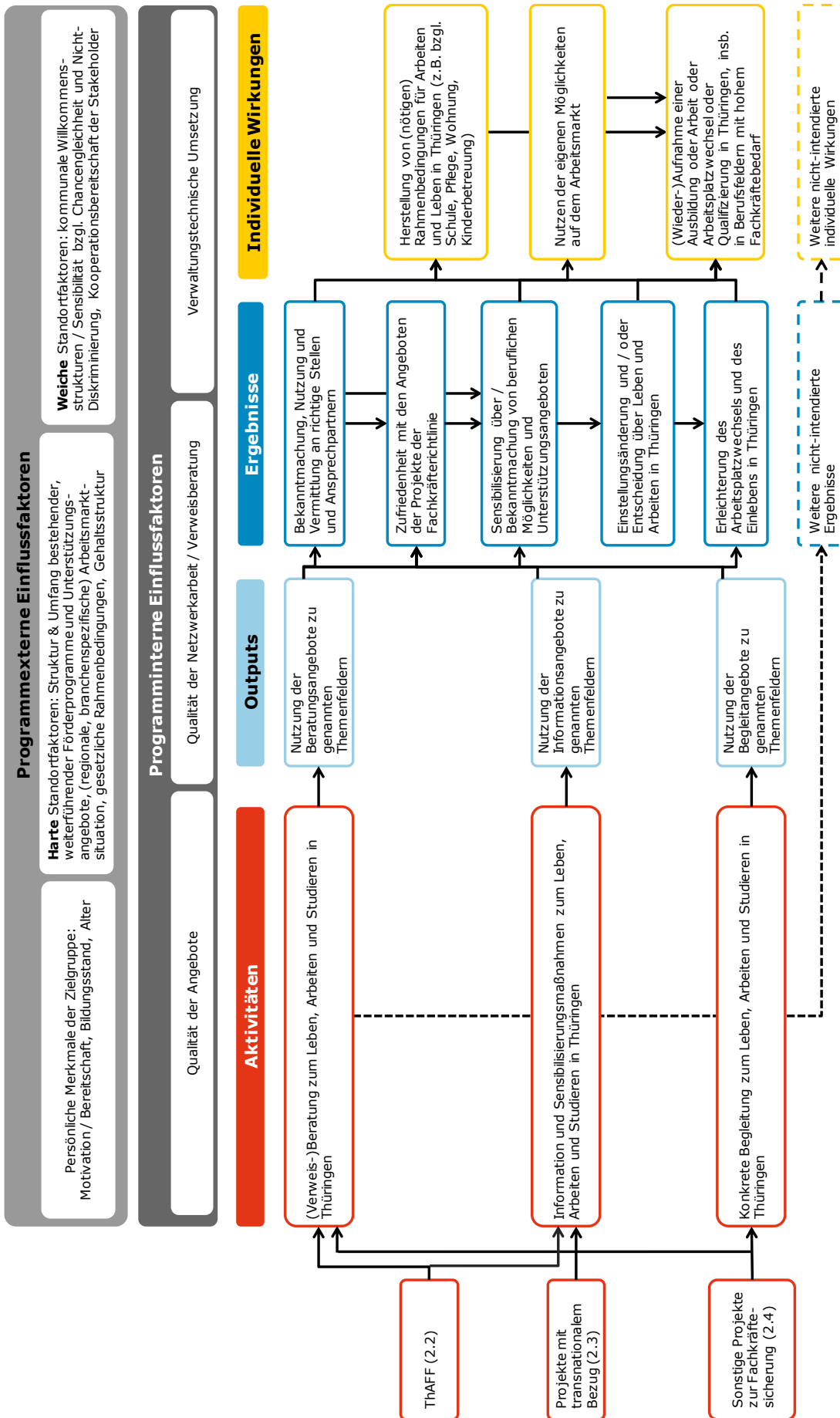


Abbildung 4: Interventionslogik der Fachkräftenrichtlinie bezüglich (internationaler) Fachkräfte als Zielgruppe

Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

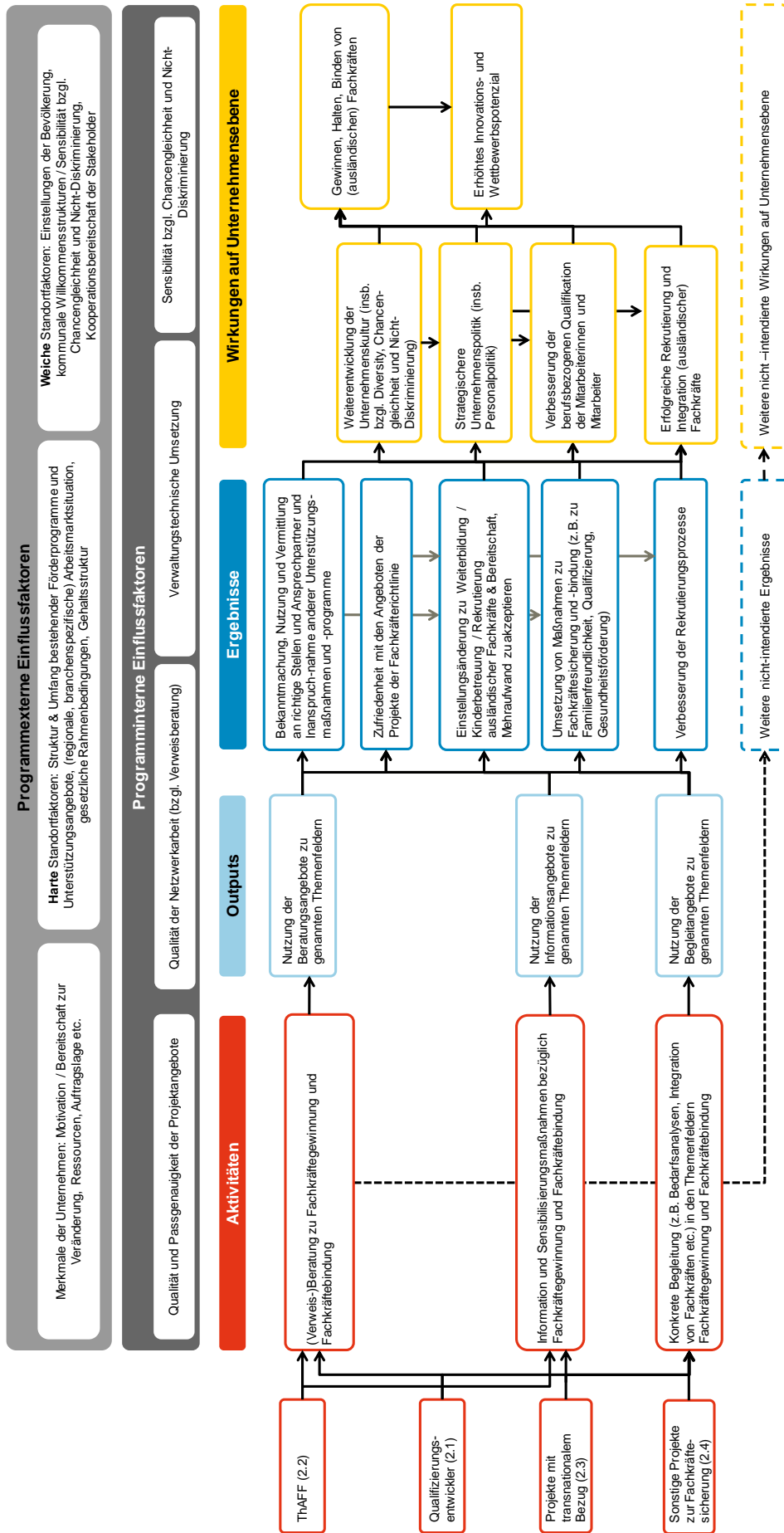


Abbildung 5:

Interventionslogik der Fachkräfteberichtlinie bezüglich Unternehmen als Zielgruppe

Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

3.2 Dokumenten- und Datenanalyse



Der zentrale Erhebungsschritt der Bestandsaufnahme war eine umfangreiche Analyse von Sekundärdaten und Dokumenten, die teilweise öffentlich verfügbar, teilweise aber auch vom Auftraggeber bzw. über die ThAFF und die GFAW bereitgestellt wurden. Ziel war es, eine fundierte Wissensbasis für die Entwicklung der Instrumente für die geplanten eigenen Erhebungen zu schaffen. Das links dargestellte Icon ist am Anfang all jener Kapitel platziert, die sich auf Erkenntnisse der Dokumentenanalyse beziehen.

Bei den in die Analyse einbezogenen Dokumenten handelte es sich insbesondere um Vorhabenbeschreibungen und Sachberichte (einschließlich der Jahresberichte 2017) der Projekte aller Fördergegenstände, förderrechtliche Dokumente und Informationen (auch zu anderen relevanten Unterstützungsangeboten in Thüringen) sowie weitere kontextrelevante Dokumente und Daten.

Teilnehmerbezogene Monitoringdaten werden für die Fördergegenstände der Fachkräftenrichtlinie nicht erhoben, sodass wir für die Erfolgskontrolle auf aggregierte projektspezifische Monitoringdaten in Bezug auf projektinterne Indikatoren zurückgriffen, die in den Sachberichten der jeweiligen Projekte angegeben wurden.

Anmerkung: Ist also im fortlaufenden Text von Monitoringdaten bzw. Output- und Ergebnisindikatoren die Rede, beziehen sich diese nicht auf die ESF-Monitoringindikatorik, sondern ausschließlich auf projektinternes Monitoring bzw. projektspezifische Indikatoren, die Bezug nehmen auf die Aktivitäten, Outputs und Ergebnisse der jeweiligen Projekte.

Eine projektübergreifende Analyse entsprechender Daten waren für Fördergegenstand 2.3 und 2.4 nur beschränkt möglich, da die Indikatoren sich (aufgrund der teilweise unterschiedlichen Projektziele) zwischen den Projekten unterschieden. Zudem lagen die Daten für Projekte des Fördergegenstands 2.4 nicht immer für vergleichbare Zeiträume vor (auch aufgrund des oftmals kürzlich erfolgten Projektbeginns). Eine Gegenüberstellung der Soll- und Ist-Werte zu Output- und Ergebnisindikatoren aller Projekte findet sich im Anhang 2.

3.3 Explorative Fachgespräche



In der Bestandsaufnahme führten wir zudem telefonische Interviews mit Expertinnen und Experten auf Landesebene durch. Ziel der Gespräche war es, aufbauend auf und ergänzend zu der Dokumentenanalyse übergeordnete Zielstellungen der Fachkräftesicherung in Thüringen und der wahrgenommenen Rolle der Fachkräftenrichtlinie zu erörtern. Auf dieser Basis konnten bestehende Hypothesen weiterentwickelt und ergänzende Hypothesen generiert werden. Das links dargestellte Icon ist am Anfang all jener Kapitel platziert, die sich auf Erkenntnisse der Fachgespräche beziehen.

Insgesamt führten wir acht Gespräche mit Akteuren auf unterschiedlichen Ebenen bzw. aus unterschiedlichen Institutionen. Befragt wurden Vertreterinnen und Vertreter der TMASGFF und der Bewilligungsbehörde GFAW, der Bundesagentur für Arbeit sowie von Wirtschafts- und Sozialpartnern. Der Fokus der Fachgespräche lag hierbei weniger auf operativen Aspekten als vielmehr auf der strategischen Einordnung der Fachkräftenrichtlinie in den Kontext des Freistaats Thüringen.

3.4 Experteninterviews



Als Teil der Erhebungsphase wurden Interviews mit Projektträgern der Fachkräftenrichtlinie durchgeführt. Die Gespräche zielten darauf ab, eine Einschätzung der programmumsetzenden Akteure insbesondere zur Zielerreichung, Wirksamkeit und Komplementarität der Förderung zu erhalten und diese im Sinne einer Quellen- und Methodentriangulation zum Abgleich mit den Ergebnissen der Onlinebefragung (siehe unten) heranzuführen. Bei Fördergegenstand 2.3 und 2.4 sprachen wir mit allen Projektträgern, bei Fördergegenstand 2.1 hingegen mit einer Auswahl aller 16 Qualifizierungsentwickler, die in enger Abstimmung mit dem Auftraggeber nach Trägerart (alle fünf Träger wurden abgedeckt) und Region

(Erfurt und Ostthüringen) erfolgte. Das links dargestellte und bereits für Fachgespräche verwendete Icon ist auch am Anfang all jener Kapitel platziert, die sich auf Erkenntnisse der Experteninterviews beziehen.

3.5 Online-Befragung von Unternehmen und Fachkräften



Neben den Experteninterviews führten wir eine Onlinebefragung mit Unternehmen und (internationalen) Fachkräften durch, die die Unterstützungsangebote von einem oder mehreren der vier Fördergegenstände in Anspruch genommen haben. Ziel hierbei war es, eine Einschätzung der Zielgruppen insbesondere zur Zielerreichung, Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der Förderung zu erhalten. Das links dargestellte Icon ist am Anfang all jener Kapitel platziert, die sich auf Erkenntnisse der Onlinebefragung beziehen.

Um auf die spezifischen Bedarfe und Wirkungen der Zielgruppen einzugehen, wurde jeweils ein Fragebogen für (internationale) Fachkräfte und ein Fragebogen für Unternehmen erstellt. Der Onlinefragebogen wurde für Fachkräfte in englischer Sprache angeboten.

Aufgrund der Tatsache, dass die Kontaktdaten zu den beratenen Unternehmen und Fachkräften ausschließlich den jeweiligen Projektträgern vorliegen und nicht an Ramboll weitergegeben werden konnten, wurde bei der Verteilung der Fragebögen an die Zielgruppen sehr intensiv die Mithilfe der Projektträger genutzt: In einem zweistufigen Verfahren wurde an alle Projekte⁸ der Fachkräftenrichtlinie eine Einladung der TMASGFF zur Onlinebefragung geschickt, mit der Bitte um Weiterleitung an möglichst viele begünstigte Unternehmen und/oder Fachkräfte. Um den Rücklauf zu steuern, wurden die Projektträger gebeten zurückzumelden, an wie viele Unternehmen sie die Einladung weitergeleitet haben. Zusätzlich dazu wurde für die Zielgruppe der (internationalen) Fachkräfte ein Incentive zur Teilnahme an der Onlinebefragung angeboten. Eine Hotline wurde für die Feldphase eingerichtet.

Insgesamt haben 258 Unternehmen und 396 Fachkräfte an der Befragung teilgenommen, wobei die meisten Teilnehmenden ThAFF-Begünstigte sind (siehe Tabelle 3). Letztendlich haben 7 Prozent der kontaktierten Unternehmen und 15 Prozent der kontaktierten Fachkräfte den Onlinefragebogen ausgefüllt.

⁸ Nicht berücksichtigt werden konnten drei Projekte des Fördergegenstands 2.4, nämlich Inklusionsnetzwerk für Thüringer Unternehmen, Übergangsmotoren und Initiative für Fachkräftesicherung in Mittelthüringen. Grund hierfür war, dass die Projekte erst zu Jahresbeginn gestartet sind.

Anzahl der kontaktierten und an der Onlinebefragung teilgenommenen Unternehmen und (ausländischen) Fachkräfte, nach Fördergegenstand

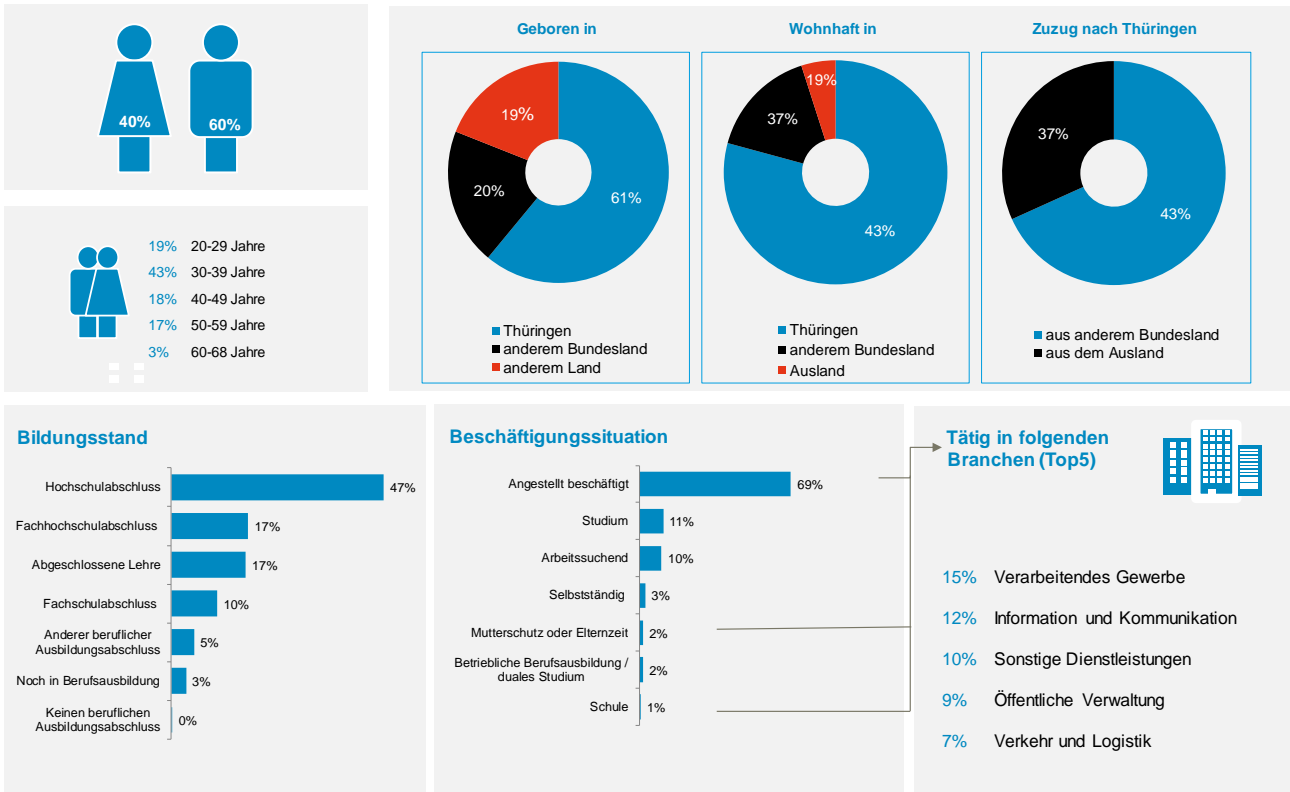
Fördergegenstand	Kontaktiert (durch Projektträger)	Fragebogen ausgefüllt	Rücklaufquote
Unternehmen			
2.1	457	37	8%
2.2	3116	187	6%
2.3	154	21	14%
2.4	57	13	23%
TOTAL	3784	258	7%
(ausländische) Fachkräfte			
2.1	/	/	/
2.2	2608	376	14%
2.3	64	15	23%
2.4	25	5	20%
TOTAL	2697	396	15%

Tabelle 3: Anzahl der kontaktierten und an der Onlinebefragung teilgenommenen Unternehmen und Fachkräfte, nach Fördergegenstand

Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

Die Unternehmen und Fachkräfte, die letztendlich den Onlinefragebogen ausfüllten, ergeben einen guten Querschnitt der Thüringer Unternehmens- und Fachkräftewelt, wie folgende Abbildung zeigt. Eine ausführliche Darstellung aller Ergebnisse der Onlinebefragung in Form von Grafiken und Tabellen ist im Anhang 5 enthalten.

Fachkräfte



Unternehmen

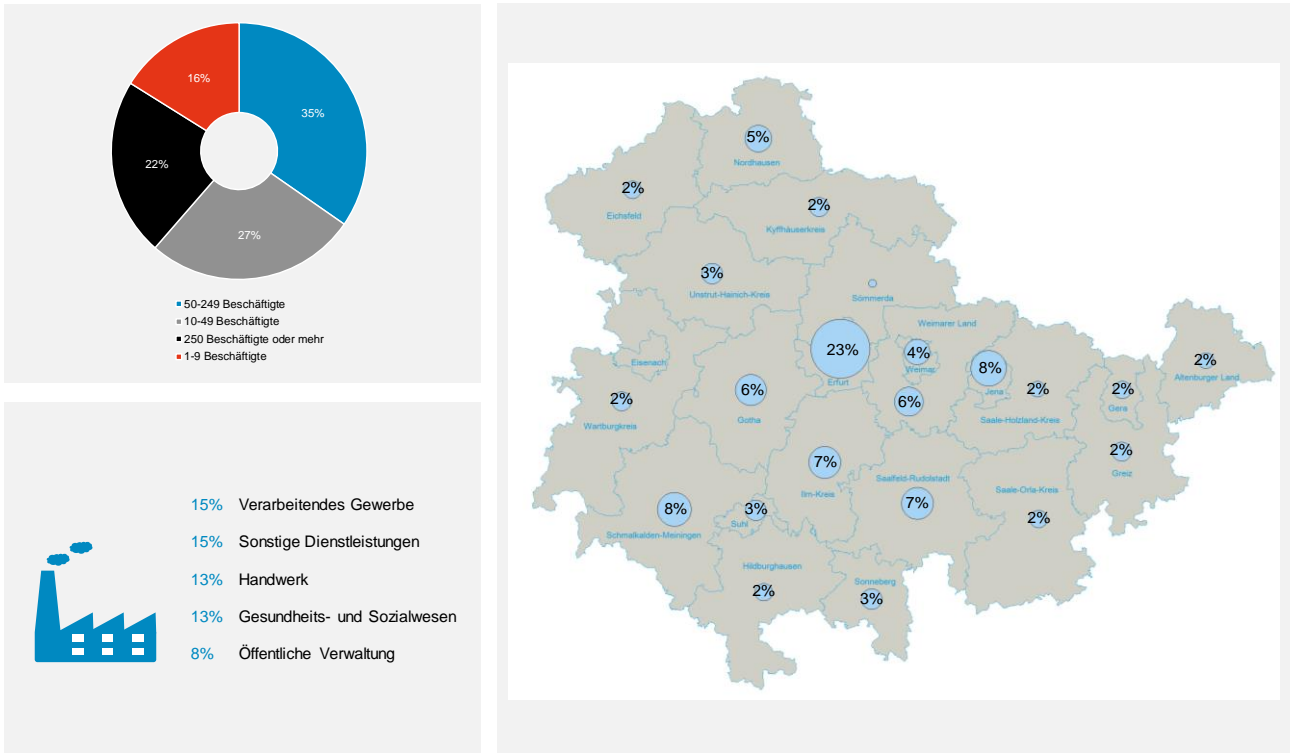


Abbildung 6: Querschnitt zu den Fachkräften und Unternehmen, die an der Onlinebefragung teilgenommen haben

Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

Bei Fördergegenstand 2.1, 2.3 und 2.4 bleibt jedoch festzuhalten, dass die Anzahl der von Projektträgern kontaktierten Unternehmen und Fachkräfte und letztlich auch die an der Befragung teilgenommenen Unternehmen und Fachkräfte relativ gering sind - und damit auch die Aussagekraft der Ergebnisse der Onlinebefragung für diese Fördergegenstände. Dies hat prozessuale und faktische Gründe:

- ▶ Die tatsächliche Anzahl der Fachkräfte und/oder Unternehmen, die die Leistungen von Fördergegenstand 2.3 und 2.4 bisher in Anspruch genommen haben, ist gering. Dies ist einerseits darauf zurückzuführen, dass einige Projekte zum Zeitpunkt der Befragung noch in der Startphase waren bzw. erst kürzlich bewilligt wurden. Andererseits wirken Projekte der Fördergegenstände 2.3 und 2.4 in die Tiefe, d.h. der Aufwand der Aktivitäten pro Teilnehmenden ist wesentlich höher als bei Fördergegenstand 2.1 und 2.2. Entsprechend gering sind die Outputzielwerte im Vergleich zu 2.1 und 2.2 und damit auch die bisher erreichten Unternehmen bzw. Fachkräfte. Die Rücklaufquote bei beiden Fördergegenständen war dagegen vergleichsweise hoch – beispielsweise nahmen über 20 Prozent der kontaktierten Fachkräfte und Unternehmen, die Unterstützungsleistungen des Fördergegenstands 2.4 in Anspruch genommen haben, an der Befragung teil.
- ▶ Aufgrund des zweistufigen Ansprechverfahrens und teilweise lückenhafter projektinterner Monitoringdaten⁹ war es uns bei der Verteilung der Onlinebefragung nur bedingt möglich sicherzustellen, dass alle bisherigen Begünstigten kontaktiert und über die Onlinebefragung informiert wurden, trotz vielfachen schriftlichen wie telefonischen Nachfassens und trotz der Verlängerung des Befragungszeitraums um eine Woche.

Um die quantitativen Ergebnisse der Onlinebefragung zu stützen, wurde im Sinne des Methodenmixes (siehe Kapitel 2.3) im weiteren Vorgehen ein verstärkt qualitativer, summativer Fokus eingenommen: In den Fokusgruppen wurde vertiefenden Fragestellungen insbesondere zu Zielerreichung und Wirksamkeit nachgegangen. Zusätzlich wurden die Jahresberichte für Fördergegenstand 2.3 und 2.4, die Ende März 2018 eingereicht wurden, ausgewertet und in die Analyse integriert. Bis dato fehlende Istwerte zu projektinternen Output- und Ergebnisindikatoren wurden aus den Halbjahresberichten 2018 entnommen bzw. bei Projektträgern des Fördergegenstands 2.4 gesondert angefragt.

3.6 Fokusgruppen



Um die bis dato erarbeiteten Erkenntnisse, die wir in einem Zwischenbericht zusammengefasst hatten, weiter zu vertiefen, wurden am Ende der Evaluation zwei Fokusgruppen durchgeführt. Wie bereits erwähnt, wurde hierbei ein eher summativer Fokus eingenommen, um die Ergebnisse der Onlinebefragung weiter zu unterfüttern. Die Fokusgruppen wurden in den zwei folgenden Konstellationen durchgeführt:

- ▶ Fokusgruppe mit Einzelprojekten: Die erste Fokusgruppe bezog sich auf die Fördergegenstände 2.3 und 2.4. Eingeladen waren vier Projektträger, ausgewählt in enger Abstimmung mit dem Kunden nach Projektziel und -laufzeit. Diskutiert wurden insbesondere die (möglichen) Ergebnisse und Wirkungen der beiden Fördergegenstände sowie relevante Einflussfaktoren auf die Wirksamkeit.
- ▶ Fokusgruppe mit horizontalem Fokus: Zur zweiten Fokusgruppe wurden insgesamt sieben Vertreterinnen und Vertreter aller vier Fördergegenstände sowie eine Vertreterin der Regionaldirektion Sachsen-Anhalt-Thüringen eingeladen. Diskutiert wurden vor allem Vor- und Nachteile der vier Fördergegenstände bezüglich ihrer Effektivität und Wirksamkeit sowie deren Synergien, Abgrenzungen und Kohärenz zueinander.

⁹ Siehe Anmerkung Kapitel 3.2.

4. ERGEBNISSE DER EVALUIERUNG

In diesem Kapitel erfolgt die Ergebnissynthese aus qualitativen und quantitativen Ergebnissen entlang der Evaluationskriterien und Evaluationsfragen.



Im fortlaufenden Text wird das links aufgeführte Icon immer dann benutzt, wenn die Evaluation eine Empfehlung im Text benennt. Die Empfehlungen sind in Kapitel 5 zusammengefasst dargestellt.

4.1 Zielerreichung und Wirksamkeit

Das folgende Kapitel befasst sich mit der Frage, inwiefern die Ziele der Fachkräftenrichtlinie mithilfe der verschiedenen Fördergegenstände erreicht werden. Grundlage für die Überprüfung der Zielerreichung und Wirksamkeit bilden die in Kapitel 3.1 bereits näher beschriebenen Interventionslogiken, die zu Beginn der Evaluation gemeinsam mit dem Auftraggeber sowie mit Vertreterinnen und Vertretern der GFAW und der ThAFF erarbeitet wurden. Basierend auf diesen Interventionslogiken kann festgestellt werden, inwiefern sie sich in der praktischen Umsetzung der Fördergegenstände tatsächlich realisieren lassen und wo mögliche Abweichungen bestehen. Abbildung 7 verdeutlicht das Vorgehen entlang der Interventionslogik.

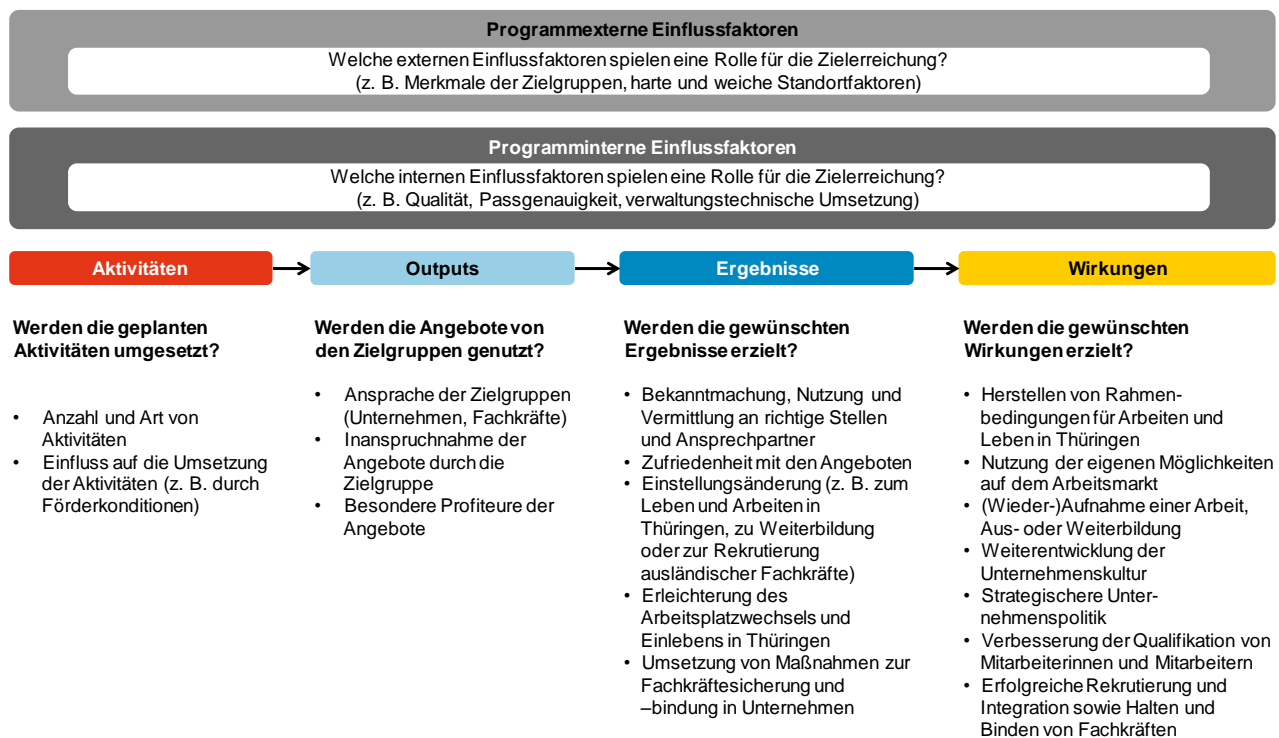


Abbildung 7: Überprüfung der Zielerreichung und Wirksamkeit entlang der Interventionslogik

Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

Da sich die einzelnen Fördergegenstände teilweise erheblich voneinander unterscheiden, z.B. hinsichtlich ihrer Ausrichtung und Zielgruppe, ihrer Herangehensweise, aber auch ihrer Größe und ihres Fördervolumens, werden die Fördergegenstände zunächst jeweils im Einzelnen betrachtet. Für jeden der vier Fördergegenstände wird daher im Folgenden entlang der Interventionslogiken analysiert, inwiefern die erwarteten Aktivitäten, Outputs, Ergebnisse und Wirkungen realisiert wurden. Außerdem wird dargestellt, welche Rolle programminterne und -externe Einflussfaktoren dabei spielen. Abschließend erfolgt eine Gesamtbewertung der Zielerreichung und Wirksamkeit über die Fördergegenstände hinweg.



Als Datengrundlage dienen sämtliche Erhebungen der Evaluation (Dokumentenanalyse, explorative Experteninterviews, Online-Befragung von Unternehmen und Fachkräften, Fokusgruppen). Insbesondere für die Fördergegenstände 2.3 und 2.4 stehen vor allem die qualitativen Datenquellen im Vordergrund.

4.1.1 Qualifizierungsentwickler (Fördergegenstand 2.1)



Zentrale Ergebnisse zum Fördergegenstand 2.1

- Die Qualifizierungsentwickler sind **wichtige Ansprechpartner für Unternehmen** zu einer **großen Bandbreite** an Fragen und Aspekten rund um Qualifizierung, Weiterbildung und Fachkräftesicherung insgesamt.
- Die Unternehmen, die eine Beratung durch die Qualifizierungsentwickler in Anspruch genommen haben, sind laut Online-Befragung insgesamt **sehr zufrieden** mit dem Angebot.
- Eine Hürde bei der Umsetzung der Beratungstätigkeit besteht aus Sicht der Qualifizierungsentwickler in den **umfangreichen Anforderungen** an die **Dokumentation**, die sich in der Folge des KMU-Kriteriums für beratene Unternehmen ergeben.
- Hinsichtlich der **Bekanntheit** und der **Profilschärfe** des Angebots der Qualifizierungsentwickler bestehen noch leichte **Verbesserungspotenziale**.
- Der Fördergegenstand zielt vor allem auf die **Sensibilisierung** der Unternehmen für die Themen Weiterbildung und Qualifizierung sowie auf den **Wissens- und Kompetenzaufbau** bei den Unternehmen ab, was insgesamt gut gelingt.
- Bisher halten die Qualifizierungsentwickler nur punktuell nach, inwiefern die Ergebnisse aus den Beratungen im Anschluss in den Unternehmen in konkrete Maßnahmen umgesetzt werden. Hier wäre ein systematischeres Vorgehen z. B. mit Feedbackbögen sinnvoll.

Aktivitäten

Werden die geplanten Aktivitäten umgesetzt?

Zu den Aktivitäten der Qualifizierungsentwickler zählt die Kontaktaufnahme mit Thüringer Unternehmen bzw. Betrieben auf direktem Wege oder im Zuge von Informationsveranstaltungen und Messen, um über das Angebot der kostenlosen Beratung zu informieren. Interessierte Unternehmen werden daraufhin individuell hinsichtlich ihres Qualifizierungs- und Fachkräftebedarfs beraten. Dazu zählt neben der Analyse des jeweiligen Qualifizierungs- bzw. Fachkräftebedarfs auch die (Verweis-)Beratung und Vermittlung an passende Träger von Weiterbildungsmaßnahmen und/oder anderen Unterstützungsleistungen bzgl. Fachkräftesicherung. Darüber hinaus führen die Qualifizierungsentwickler weitere Aktivitäten der Netzwerk- sowie Öffentlichkeitsarbeit durch.

In den Interviews mit Qualifizierungsentwicklern wurde zum Teil von Hürden bei der Durchführung der Beratungsaktivitäten berichtet. Besonders häufig wurde dabei auf die **umfangreiche Dokumentation**, die sich aus der KMU-Vorgabe ergibt, verwiesen. Diese mache es erforderlich, dass die Unternehmen vor der Beratung

den Nachweis erbringen, unter die KMU-Definition zu fallen. Dies ist wiederum mit relativ hohem Aufwand für die Unternehmen verbunden. Einige Beratungen scheiterten daher bereits an dieser ersten Hürde, so die Aussage aus einem der Interviews. Im Quartalsbericht für das erste Quartal 2018 heißt es dazu: „Das geforderte Ausfüllen der KMU-Erklärung erschwert nach wie vor die Arbeit der Qualifizierungsentwickler und begrenzt die Anzahl der zu beratenden Unternehmen mittlerweile erheblich. Die dafür aufgebrauchte Zeit fehlt den Qualifizierungsentwicklern dann für die eigentliche Beratung. Da es sich fast immer um KMU handelt, stößt das Abverlangen der Daten auf Gegenwehr und Unverständnis. Zuweilen verweigern sich Unternehmen, trotz anfänglichen Interesses, einer Beratung.“

Einige der befragten Qualifizierungsentwickler merkten in den Interviews zudem an, dass noch Verbesserungspotenzial hinsichtlich der Bekanntheit des Angebots bestehe. Beim Erstkontakt müsse z. B. zunächst häufig erläutert werden, was sich hinter dem Angebot verbirgt und welche Mehrwerte es der Zielgruppe bieten kann. Die Zugehörigkeit der Qualifizierungsentwickler zu den Trägern bzw. der IHK und HWK sei jedoch sehr hilfreich für den Erstkontakt mit Unternehmen. Dies schaffe eine grundsätzliche Vertrauensbasis und Glaubwürdigkeit gegenüber den Unternehmen, so die interviewten Personen.

Outputs

Werden die Angebote von den Zielgruppen genutzt?

Die Sichtung aller Quartals- und Sachberichte der Qualifizierungsentwickler zeigt, dass bis einschließlich dem ersten Quartal 2018 insgesamt 5.364 Unternehmen bzw. Betriebe beraten wurden. Im Durchschnitt ergeben sich daraus ca. 596 beratene Unternehmen pro Quartal über alle Träger des Fördergegenstands 2.1 hinweg. Ein Qualifizierungsentwickler hat somit durchschnittlich 31 Unternehmen pro Quartal beraten¹⁰. Bei durchschnittlich etwa 63 Arbeitstagen pro Quartal berät ein Qualifizierungsentwickler somit ungefähr jeden zweiten Tag ein Unternehmen bzw. einen Betrieb. Vor dem Hintergrund, dass auch die Erstkontaktaufnahme und entsprechende Vorarbeit durch die Qualifizierungsentwickler erfolgt und mit Blick auf die weiteren Aufgaben der Qualifizierungsentwickler wie Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit, ist diese Anzahl durchaus beachtlich. Dieser Outputwert ist insofern beachtlich, als dass er den Sollwert anderer vergleichbarer Förderprogramme übertrifft. So ist beispielsweise das Ziel der Fachkräfteberaterinnen und -berater¹¹ in Schleswig-Holstein, 80 Unternehmen pro Vollzeitäquivalent und Jahr zu beraten (Investitionsbank Schleswig-Holstein 2018).

Positiv zu erwähnen ist hierbei die Tatsache, dass Qualifizierungsentwickler mehrheitlich **Kleinstunternehmen** erreichen. Tatsächlich haben über die Hälfte der Unternehmen, die in den Quartalen des Jahres 2017 beraten wurden, weniger als zehn Beschäftigte; rund ein Drittel der erreichten Unternehmen beschäftigen zwischen zehn und unter 50 Beschäftigte. Im 3.Quartal 2017¹² beispielsweise waren 85 Prozent der erreichten Betriebe Kleinst- und Kleinunternehmen (Abbildung 7). Interessant in diesem Zusammenhang ist die Tatsache, dass 11 Prozent Solo-Selbstständige sind, die keine Beschäftigten haben. Diese Solo-Selbstständigen werden zu einer großen Mehrheit im Handwerksbereich erreicht. Eine Interviewpartnerin berichtete hierzu, dass der Trend zur Solo-Selbstständigkeit im Thüringer Handwerk in den letzten Jahren zugenommen hat. Insbesondere Maler, Heizungsmonteur, Bodenleger oder Kfz-Mechaniker arbeiten zunehmend alleine oder als Subunternehmer. Insbesondere bei dieser Unternehmensgruppe wird in den Beratungsgesprächen eine große Bandbreite an Themen in der Erstberatung behandelt, „sämtliche Belange des Unternehmers werden auf den Tisch gebracht“.

¹⁰ Bei der Berechnung wurde berücksichtigt, dass die Anzahl der Qualifizierungsentwickler zwischen den Quartalen variiert.

¹¹ Fachkräfteberaterinnen und -beratern bieten kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) Unterstützungsleistungen im Themenfeld Fachkräftesicherung an. Dies umschließt Qualifizierung und Weiterbildung, aber u.a. auch familienfreundliche Personalpolitik, Gesundheitsmanagement und Arbeitsorganisation (Investitionsbank Schleswig-Holstein 2018).

¹² Von einer Aufsummierung der Quartalsdaten zu Jahreswerten wurde abgesehen, da anzunehmen ist, dass einige Unternehmen über zwei oder mehrere Quartale hinweg beraten wurden. Bei einer Aufsummierung würden diese daher doppelt gezählt werden.

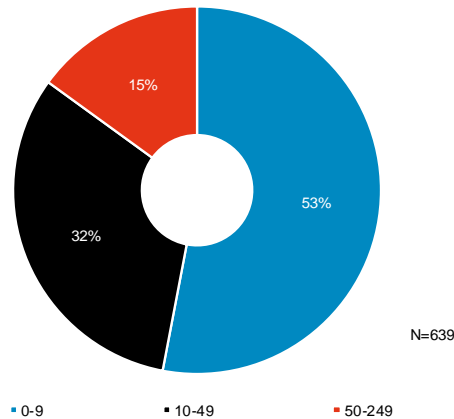


Abbildung 8: Erreichte Unternehmen im 3.Quartal 2017 nach Unternehmensgröße bzw. Anzahl der Beschäftigten

Quelle: 3. Quartalsbericht der Qualifizierungsentwickler; eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

Um diese abgebildete Verteilungsstruktur zu erreichen, bedarf es laut den in Fokusgruppen teilgenommenen Qualifizierungsentwicklern jedoch einer proaktiven Ansprache bzw. aufsuchenden Beratung. Denn insbesondere kleine Unternehmen seien aufgrund beschränkter zeitlicher und personeller Ressourcen eher ablehnend eingestellt gegenüber Qualifizierung ganz generell – die momentan anhaltende gute Auftragslage vieler Unternehmen erfordere den Einsatz aller verfügbaren personellen Ressourcen. Bei der Umsetzung einer Qualifizierungsmaßnahme müssen jedoch entsprechende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter freigestellt werden.

Aus den Antworten der elektronisch befragten Unternehmen wird deutlich, dass die Mehrheit der Unternehmen eine Beratung durch die Qualifizierungsentwickler mehrfach in Anspruch genommen haben. Insgesamt gaben 70 Prozent der Unternehmen, die eine Beratung zum Qualifizierungsbedarf in Anspruch genommen hatten an, dass sie dies im Jahr 2017 zwei- oder mehrmals getan haben.



EMPFEHLUNG

Angesichts der mehrmaligen Inanspruchnahme der Beratung durch Unternehmen ist zu empfehlen, einen weiteren Outputindikator einzuführen. Den bisherige Outputindikator „Anzahl der beratenen Unternehmen“ wird für jedes Jahresquartal erhoben. Kritisch ist hierbei, dass keine Differenzierung zwischen Erstberatung und Mehrfachberatung möglich ist: Denn anzunehmen ist, dass einige Unternehmen über zwei oder mehrere Quartale hinweg beraten wurden. Bei einer Aufsummierung auf einen Jahreswert würden diese daher doppelt gezählt werden. So empfiehlt die Evaluation, einen zusätzlichen Outputindikator einzuführen, der die „Anzahl der Unternehmen, die an einer Erstberatung teilgenommen haben“ bemisst. Dies ermöglicht die Differenzierung zwischen Erst- und Mehrfachberatung und gibt Aufschluss darüber, wie viele Unternehmen insgesamt erreicht wurden.

In der Online-Befragung wurden die Unternehmen danach befragt, zu welchen konkreten Aspekten sie Beratung bzw. Unterstützung erhalten haben. Die Antworten der Unternehmen, die das Angebot aus Fördergegenstand 2.1 in Anspruch genommen haben, zeigen, dass das **Spektrum der behandelten Themen durch die Qualifizierungsentwickler insgesamt sehr breit** ist. Am häufigsten wurden Aspekte wie die Analyse des Qualifizierungsbedarfs, die Identifikation passender Weiterbildungsangebote oder Qualifizierungsmaßnahmen, Beratung zu Fördermitteln für Aus- und Weiterbildung oder auch Beratung zur organisatorischen Umsetzung von Weiterbildungsangeboten genannt. Das zeigt, dass der Fokus insgesamt auf den Themen rund um Weiterbildung und Qualifizierung liegt. Allerdings gaben die befragten Unternehmen auch an, dass sie durch

die Qualifizierungsentwickler zu Aspekten wie dem Erstellen von Stellenausschreibungen oder Gesundheitsförderung Beratung erhalten haben. Dieser Eindruck aus der Online-Befragung deckt sich mit den Angaben der interviewten Qualifizierungsentwickler sowie mit den Beschreibungen in den Quartalsberichten. Darin wird deutlich, dass sich Unternehmen zu ganz unterschiedlichen Themen Unterstützung von den Qualifizierungsentwicklern wünschen.

Ergebnisse

Werden die gewünschten Ergebnisse erreicht?

Als wichtiges Ergebnis für den Fördergegenstand 2.1 wurde im Zuge der Erarbeitung der Interventionslogiken die **Zufriedenheit** der Unternehmen mit den Angeboten definiert. In den Interviews teilten die Qualifizierungsentwickler grundsätzlich den Eindruck, dass bei den beratenen Unternehmen Zufriedenheit bestehe. Punktuell erfahre man als Qualifizierungsberater auch Konkreteres, z. B. durch Danksagungen der Unternehmen im Nachgang zur Beratung.

Die Online-Befragung liefert hierzu konkretere Hinweise. Die Unternehmen, die eine Beratung nach Fördergegenstand 2.1 in Anspruch genommen haben, wurden jeweils zu verschiedenen Dimensionen ihrer Zufriedenheit mit dem Angebot (z.B. zum zeitlichen Umfang, Aufwand, Erreichbarkeit oder Passgenauigkeit) befragt. Auffällig ist, dass bei den beiden typischen Angeboten der Qualifizierungsentwickler – der Analyse des Qualifizierungsbedarfs und der Analyse des Fachkräftebedarfs - eine **sehr hohe Zufriedenheit** besteht. Den Aussagen, „Wir konnten einen konkreten Nutzen aus der Beratung ziehen“ und „Wir würden die Beratung wieder in Anspruch nehmen“ stimmten jeweils die überwiegende Mehrheit der Unternehmen zu, die ein entsprechendes Angebot in Anspruch genommen haben.

Als weiteres wichtiges Ergebnis der Arbeit der Qualifizierungsentwickler wurde im Rahmen der Fokusgruppe betont, dass Unternehmen rund um das Thema Qualifizierungs- und Fachkräftebedarf **sensibilisiert** werden und im Anschluss an die Beratung auch um bestehende Möglichkeiten wissen, mit denen sie ihren individuellen Bedarfen begegnen können. Lediglich mit Blick auf sehr kleine Betriebe in ländlich geprägten Regionen wurde berichtet, dass eine entsprechende Sensibilisierung aufwändig sei. Nichtsdestotrotz gelänge sie bei entsprechend intensiver Beratungsarbeit auch dort häufig.

Neben der Sensibilisierung von Unternehmen wurden als weitere Ergebnisse für die Arbeit der Qualifizierungsentwickler definiert, **Einstellungsänderungen** bei den Unternehmen hinsichtlich Themen wie Weiterbildung und Fachkräftesicherung zu erzeugen, sodass es dann auch zur **Umsetzung konkreter Maßnahmen** in den Unternehmen kommt. Bisher hielten die Qualifizierungsentwickler jedoch nicht systematisch nach, inwiefern dies im Nachgang zur Beratung in den Unternehmen tatsächlich erfolgt. In den Quartalsberichten werden zwar die ermittelten Qualifizierungs- und Fachkräftebedarfe aufgeführt, allerdings bleibt unklar, ob auf die Identifikation dieser Bedarfe auch konkrete Maßnahmen folgen. Aus der Online-Befragung ergeben sich jedoch Hinweise darauf, dass entsprechende Maßnahmen im Nachgang der Beratung durch die Unternehmen ergriffen werden. So gaben einige Unternehmen an, dass ihnen durch die Beratung bewusster geworden ist, dass sie in die Qualifikation ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investieren müssen. Einige Unternehmen gaben zudem an, dass auf Basis der festgestellten Qualifizierungsbedarfe bereits passende Weiterbildungsangebote oder Qualifizierungsmaßnahmen identifiziert werden konnten. Während der Fokusgruppen wurde einschränkend berichtet, dass es gerade bei Kleinstunternehmen aufgrund der bereits beschriebenen zeitlichen Ressourcen noch Schwierigkeiten gebe, nachhaltige Einstellungsänderungen hinsichtlich Qualifizierung zu erzeugen. Auch sei man sich teilweise unsicher, ob es in diesen Betrieben im Anschluss an die Beratung wirklich zur Umsetzung konkreter Maßnahmen komme.

Wirkungen

Werden die gewünschten Wirkungen erzielt?

Fördergegenstand 2.1 ist so angelegt, dass er bei den beratenen Unternehmen zu einem **Wissens- und Kompetenzaufbau** („**capacity building**“) führen soll. So werden die Unternehmen langfristig dafür **sensibilisiert und befähigt**, eine stärker strategisch ausgerichtete Unternehmens- und insbesondere Personalpolitik

zu etablieren, die Qualifikation ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verbessern und erfolgreich Fachkräfte ans Unternehmen zu binden.

Aus den explorativen Fachgesprächen sowie aus den Fokusgruppen wird sehr klar deutlich, dass man hinsichtlich dieser Aspekte einen großen Entwicklungsbedarf bei den Unternehmen in Thüringen und insbesondere den kleinen und Kleinstunternehmen sieht. Allerdings gebe es auch eine Reihe externer Faktoren, die die Etablierung einer strategischeren Personalpolitik beeinflussen. Grundsätzlich haben gerade sehr kleine Unternehmen und Betriebe kaum personelle Ressourcen, um sich explizit mit strategischen Personalfragen zu befassen. Aber auch die aktuell gute konjunkturelle Lage vieler Unternehmen kann ein Hindernis für langfristige Personalplanungs- und Weiterbildungsmaßnahmen sein. Sowohl in den Experteninterviews als auch in den Fokusgruppen wurde beschrieben, dass Unternehmen sich vor dem Hintergrund voller Auftragsbücher und eines Mangels an Fachkräften vollständig auf die Bewältigung des aktuellen Arbeitsaufkommens fokussieren. Langfristige strategische Überlegungen, z. B. zu den Qualifizierungsbedarfen der eigenen Belegschaft, rücken so häufig in den Hintergrund.

Für die Qualifizierungsentwickler selbst ist es schwierig nachzuvollziehen, inwiefern ihre Beratung bei den Unternehmen die gewünschten langfristigen Wirkungen erzielt hat. Das hängt vor allem damit zusammen, dass die Qualifizierungsentwickler bisher nicht systematisch und flächendeckend bei den Unternehmen nachfragen, was seit der Beratung passiert ist. Einige der interviewten Qualitätentwickler haben versucht abzuschätzen, welche Wirkungen sie mit ihrer Beratung erzielen. Nach dieser Selbsteinschätzung werden in 20 bis 50 Prozent der beratenen Unternehmen tatsächlich Qualifizierungen von Fachkräften in Folge der Beratungen durchgeführt. Dabei handelt es sich jedoch ausschließlich um subjektive Wahrnehmungen. Um trotzdem messen zu können, inwiefern Wirkungen eingetreten sind, ist geplant, mit dem Richtlinienwechsel zum Jahresende einen Wirkungsindikator für den Fördergegenstand 2.1 einzuführen. Gemessen werden soll, wie viele Beschäftigte der beratenen Unternehmen nach der Beratung eine Qualifizierung erfolgreich absolviert haben.



BEWERTUNG FÖRDERGEGENSTAND 2.1

Insgesamt weisen die Ergebnisse der Online-Befragung auf eine **sehr hohe Zufriedenheit** der Unternehmen mit den Angeboten der Qualifizierungsentwickler hin.

Aus Sicht der Evaluation ist zudem die **Breite der Themen** interessant, zu denen die Qualifizierungsentwickler Unternehmen beraten. Für viele Unternehmen stellen die Qualifizierungsberater eine persönliche Anlaufstelle dar, an die man erst mal alle Fragen und Bedarfe adressiert. Die Qualifizierungsentwickler verweisen wiederum auf Angebote von Weiterbildungsträgern sowie auf die anderen Fördergegenstände der Fachkräftenrichtlinie oder weitere andere Angebote. Die große Bandbreite an Themen kann ein großer **Vorteil** sein, da auf diese Weise aktuelle Bedarfe von Unternehmen in Bezug auf Fachkräftesicherung insgesamt direkt aufgenommen werden können. In den Quartalsberichten der Qualifizierungsentwickler wird dazu auch regelmäßig berichtet (z.B. unter „Hinweise zu Besonderheiten“). Gleichzeitig kann eine solch breite Aufstellung auch nachteilig sein hinsichtlich der Profilschärfe der Qualifizierungsentwickler. So drückte bspw. ein Interviewpartner Unmut darüber aus, dass man Gefahr laufe zu einer Art „Postbote“ zu werden und dabei die eigentlichen Kernthemen aus den Augen verliere. Die Bandbreite an Themen wird nochmals im Empfehlungskapitel diskutiert.

Die Anlage des Fördergegenstands 2.1 zielt vor allem auf die **Sensibilisierung** der Unternehmen für die Themen Weiterbildung und Qualifizierung sowie einen **Wissens- und Kompetenzaufbau („capacity building“)** bei den beratenen Unternehmen ab. Aus Sicht der Qualifizierungsberater gelingt dies auch in der Regel sehr gut, auch wenn es gerade bei Kleinstbetrieben in ländlichen Gebieten einiger Anstrengung bedarf, um eine entsprechende Sensibilisierung zu erreichen. Dieser Förderansatz ist dazu geeignet, Unternehmen langfristig in die Lage zu versetzen, sich auch ohne die Unterstützung durch die Qualifizierungsentwickler mit dem Thema Qualifizierung

und Fachkräftesicherung zu befassen. Bisher halten die Qualifizierungsentwickler jedoch noch nicht systematisch fest, inwiefern bei den beratenen Unternehmen im Nachgang der Beratung die identifizierten Maßnahmen auch wirklich umgesetzt werden. In einigen Interviews wurde beschrieben, dass man zwar gemeinsam mit den Unternehmen den Qualifizierungs- bzw. Fachkräftebedarf ermittele und auch konkrete Pläne formuliere, aber dass der Schritt von der Diagnose zur eigentlichen Umsetzung letztlich durch die Unternehmen erfolgen müsse. Dies fällt den Unternehmen zum Teil schwer, so die Einschätzung einiger Qualifizierungsberater. Dies treffe insbesondere auf sehr kleine Unternehmen zu, da sie nicht über eine eigene Personalabteilung verfügten und langfristige personalpolitischer Überlegungen im Alltag der Bewältigung der aktuellen Auftragslage weichen müssen.

4.1.2 Thüringer Agentur für Fachkräftegewinnung (Fördergegenstand 2.2)



Zentrale Ergebnisse zum Fördergegenstand 2.2

- Der ThAFF gelingt es die geplanten Aktivitäten umzusetzen – die Zielwerte wurden 2017 allesamt übertroffen.
- Der ThAFF gelingt es einerseits **allgemeiner Ansprechpartner für alle** Thüringer Unternehmen bzw. interessierte Fachkräfte zu sein und gleichzeitig **einige sehr spezifische Zielgruppen** wie Pendler oder Rückkehrer explizit zu adressieren.
- Hinsichtlich der Ergebnisdimensionen Bekanntmachung bzw. Weitervermittlung an andere Stellen, Zufriedenheit mit den Angeboten sowie Einstellungsänderung und Sensibilisierung zeigen die Ergebnisse der Online-Befragung insgesamt eine **positive Bewertung**.
- Von allen Fördergegenständen der Fachkräftenrichtlinie gelingt es der ThAFF am besten, **in die Breite** zu wirken. Die Angebote tragen insbesondere zur Sensibilisierung und Befähigung von Fachkräften und Unternehmen bei.

Aktivitäten

Werden die geplanten Aktivitäten umgesetzt?

Die Thüringer Agentur für Fachkräftegewinnung (ThAFF) ist seit 2011 in ihren Aufgaben und Strukturen weiterentwickelt worden (2013 Einrichtung des Welcome Centers Thuringia, 2015 Einrichtung der Thüringer Servicestelle für Beruf und Familie). Kernaufgabe der ThAFF im Kontext der Fachkräftenrichtlinie ist es, (potenzielle) Fachkräfte und KMU hinsichtlich aller Aspekte zum Themengebiet der Fachkräftesicherung zu informieren und zu beraten.

Hierfür führt die ThAFF unterschiedlichste Aktivitäten durch, wie Informations- und Beratungsgespräche, Öffentlichkeitsarbeit und Veranstaltungen. Diese Aktivitäten sind bisher allesamt planmäßig umgesetzt worden. So zeigen die im Sachbericht genannten Daten, dass die **Zielwerte**, die diesen Aktivitäten hinterlegt wurden, im Jahr 2017 **allesamt übertroffen wurden**. Die ThAFF organisierte über 270 Veranstaltungen, initiierte 136 Pressemitteilungen und hatte fast 30.000 Informations- und Beratungskontakte. Damit liegen die tatsächlichen Outputwerte rund 10 Prozent über den Zielwerten, hinsichtlich Informations- und Beratungskontakten übertreffen die Istwerte die Sollwerte sogar um ein Viertel.

Die Angebote der ThAFF richten sich an Thüringer Unternehmen sowie direkt an Fachkräfte selbst und dabei sowohl an Fachkräfte in Thüringen als auch aus anderen Bundesländern oder aus dem Ausland. Aber auch zukünftige Fachkräfte gehören zur Zielgruppe der ThAFF. Hierzu zählen insbesondere Studierende und Hochschulabsolventen sowie Personen, die sich für eine Aus- oder Weiterbildung in Thüringen interessieren. Darüber hinaus richten sich die Angebote auch an strategische Netzwerkpartner als Multiplikatoren.

Wie bereits erwähnt, gab es im Jahr 2017 laut Sachbericht der ThAFF insgesamt 29.674 Informations- und Beratungskontakte. Dies entspricht durchschnittlich 5,9 Kontakten am Tag pro Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter der ThAFF. Diese Kontakte verteilen sich in etwa gleichmäßig (je etwa ein Drittel) auf Fachkräfte, Arbeitgeber und Netzwerkpartner.

Aus den vorliegenden Daten der Sachberichte geht nicht hervor, wie viele Unternehmen oder Fachkräfte Informations- und Beratungskontakte in Anspruch genommen haben. Unter der hypothetischen Annahme, dass mit jedem Unternehmen nur ein Informations- und Beratungskontakt im Jahr 2017 bestand, so konnten etwa 12 Prozent der Thüringer Unternehmen¹³ auf diesem Weg über die ThAFF erreicht werden. Da anzunehmen ist, dass Informations- und Beratungskontakte jedoch auch mehrfach vom gleichen Unternehmen in Anspruch genommen werden, ist die Zahl insgesamt vermutlich kleiner.

Gleichzeitig stellt die persönliche bzw. telefonische Beratung jedoch nur eine von mehreren Möglichkeiten für die Zielgruppen dar, um die Angebote der ThAFF zu nutzen. Weitere Möglichkeiten bestehen über das Online-Angebot, die Veranstaltungen und Messen sowie indirekt über die Netzwerkpartner der ThAFF. Tatsächlich geben knapp 60 Prozent der befragten Unternehmen und Fachkräfte in der Onlinebefragung an, die auf der ThAFF-Webseite verfügbare Stellenbörse zu nutzen. Die Website der ThAFF selbst zählte mehr als 750.000 Besucher im Jahr 2017, knapp 4 Mio. Mal wurde sie aufgerufen – auch diese Werte liegen deutlich über den vereinbarten Zielwerten (25 Prozent bzw. 21 Prozent respektive).

Hinsichtlich der Zielgruppenart zeigen die von der Evaluation geführten Interviews, dass verschiedene Interviewpartner bei der Beschreibung und Bewertung des Fördergegenstands 2.2 jeweils unterschiedliche Zielgruppen der ThAFF besonders hervorheben. Dies hat im Einzelfall mit dem spezifischen Hintergrund der Interviewpartner zu tun, deutet jedoch in der Summe darauf hin, dass es durch die ThAFF gelingt, einige **sehr spezielle Zielgruppen explizit zu adressieren**, die eine wichtige Rolle für die Fachkräftesicherung spielen. Hierzu zählen aus Sicht der Interviewpartner aus den explorativen Fachgesprächen insbesondere **Pendler, Rückkehrer** und **Studierende**. Tatsächlich sind 11 Prozent der (zukünftigen) Fachkräfte, die an der Onlinebefragung teilnahmen und die Unterstützungsleistung der ThAFF in Anspruch genommen haben, Studentinnen und Studenten; weitere 21 Prozent sind Personen, die außerhalb Thüringens wohnen. Zudem organisierte die ThAFF im Jahr 2017 zielgruppenspezifische Veranstaltungen - laut Sachbericht konnten mit Workshops und Vorträgen für Studierende und Absolventinnen und Absolventen von Thüringer Hochschulen rund 800 Teilnehmende erreicht werden, das Veranstaltungsformat „ThAFF-Pendlertage“ hatte rund 300 Teilnehmende, die Jobmesse „comeback“ für Pendler, Rückkehrer und Zuwanderer gar ca. 800 Teilnehmende.

Im Interview mit der ThAFF selbst wurde bezüglich der Zielgruppenerreichung betont, dass gerade auch **KMU mit weniger als 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern** von den Angeboten der ThAFF profitieren. Dies habe vor allem damit zu tun, dass diese Unternehmen oft keine eigene Personalabteilung hätten und damit auf Unterstützung hinsichtlich Fachkräftesicherung angewiesen sind. Außerdem sei die Arbeit der ThAFF insbesondere für Unternehmen in vermeintlich unattraktiven Regionen Thüringens wichtig. Sie profitierten besonders vom Standort-Marketing durch die ThAFF. Die Ergebnisse der Online-Befragung geben jedoch Hinweise darauf, dass Kleinstunternehmen weniger gut erreicht werden als mittlere Unternehmen. So hatten nur 29 Prozent der knapp 110 teilgenommenen Unternehmen weniger als 50 Beschäftigte, 42 Prozent der Unternehmen haben dagegen 50-249 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies spiegelt nicht die generelle Verteilungsstruktur der Unternehmensgröße in Thüringen wider. Denn Thüringen ist stark von Kleinstunternehmen geprägt - rund 90 Prozent der Unternehmen in Thüringen beschäftigen weniger als 10 Beschäftigte (Thüringer

¹³ Nach Angaben des Thüringer Landesamts für Statistik gab es im Jahre 2016 in Thüringen insgesamt 82.603 Unternehmen (vgl. dazu: <https://statistik.thueringen.de/datenbank/TabAnzeige.asp?tabelle=kr000454%7C%7C> [zuletzt aufgerufen am 27.04.2018]).

Landesamt für Statistik 2016). Angesichts dieser Verteilungsstruktur könnten insbesondere Kleinunternehmen durch die ThAFF noch stärker erreicht werden.



EMPFEHLUNG

Die Evaluation empfiehlt zu überprüfen, inwieweit die Struktur der beratenden Unternehmen die tatsächliche Unternehmensstruktur in Thüringen repräsentiert und ob insbesondere Kleinunternehmen im ausreichenden Umfang erreicht werden. Sofern sich hier Optimierungsbedarf zeigt, sollte geprüft werden, inwiefern die Öffentlichkeitsarbeit der ThAFF noch stärker auf die Belange und Bedarfe der kleinen und Kleinunternehmen ausgerichtet werden kann. Denkbar wäre beispielsweise eine stärkere Nutzung und Bespielung bestehender Kommunikationskanäle zwischen Arbeitgeberverbänden und jener Unternehmensgruppe (z.B. Werbung über Newsletter). Auch wäre ein für Kleinunternehmen ansprecherender, besser auf ihre Bedarfe abgestimmter Internetauftritt der ThAFF möglich, beispielsweise durch eine angepasste Webseitenstruktur, die sich an den typischen Herausforderungen eines Klein- oder Kleinunternehmens orientiert bzw. darauf aufgebaut ist.

Um die Zielgruppen zu erreichen, nutzt die ThAFF **unterschiedliche Wege der Kontaktaufnahme**. Mithilfe vielfältiger Medien und Marketinginstrumente wie eine eigene Webseite und einem eigenen Newsletter, Broschüren und Flyer, Social Media sowie Werbeanzeigen und Berichten in Rundfunk, Fernsehen und Printmedien sowie durch das Einbinden unterschiedlicher Multiplikatoren werden Zielgruppen angesprochen. Projektpräsentationen auf Messen, bei Netzwerkpartnern und anderen Veranstaltungen werden genauso genutzt wie das Bewerben und Organisieren eigener Veranstaltungen. So ermöglichen eigene Veranstaltungen laut Sachbericht der ThAFF den direkten Kontakt zwischen der ThAFF und Teilnehmenden, was oft auch zu individuellen Beratungsgesprächen zu Jobsuche und Beratung im Nachgang der Veranstaltungen führt. Unternehmen werden zudem proaktiv angesprochen – beispielsweise wurden 3.600 Akteure schriftlich über ThAFF-Pendlertage informiert, knapp 5.400 Unternehmen zudem über Unterstützungsleistungen zu Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Von hoher Bedeutung scheint jedoch insbesondere der Internetauftritt der ThAFF zu sein, zumindest für die Zielgruppe (zukünftiger) Fachkräfte. So geben fast zwei Drittel der an der Onlinebefragung teilgenommenen Fachkräfte an, von den Informations- und Beratungsangeboten der ThAFF über die Webseite erfahren zu haben. Über 20 Prozent wurden durch Freunde oder Kolleginnen und Kollegen auf die Angebote aufmerksam gemacht, 16 Prozent durch Werbeanzeigen und 12 Prozent durch direkte Ansprache von ThAFF-Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Gleichzeitig sehen einige an der Onlinebefragung teilgenommenen Fachkräfte und Unternehmen Verbesserungspotentiale beim Internetauftritt – sie wünschen sich eine „benutzerfreundlichere“, „übersichtlichere Webseite“ mit „modernem Layout“, insbesondere hinsichtlich der Stellenbörse. Lobenswert aus Sicht der Evaluation ist hierbei die im Sommer 2018 vollzogene Umgestaltung der Webseite: Sie ist nun nicht mehr nach den drei Einrichtungen der ThAFF aufgegliedert, sondern nach den Bedarfen der Zielgruppen.

Unter den befragten Fachkräften wie auch Unternehmen in der Online-Befragung ist die ThAFF der mit Abstand **bekannteste und am häufigsten genutzte der vier Fördergegenstände** der Fachkräftenrichtlinie. Dies hängt jedoch auch damit zusammen, dass die meisten der Befragten den Online-Fragebogen über die ThAFF erhalten haben. Wie folgende Grafik darstellt, **nutzen** die befragten Fachkräfte die Unterstützungsleistungen der ThAFF insbesondere hinsichtlich des Bewerbungsprozesses – dies umfasst unter anderem konkrete Unterstützung bei der Jobsuche, bei der Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche oder der Nutzung der Stellenbörse. Aber auch das Informationsangebot über berufliche Möglichkeiten, Möglichkeiten des Studiums oder Berufsausbildung sowie zum Leben in Thüringen werden häufig in Anspruch genommen.

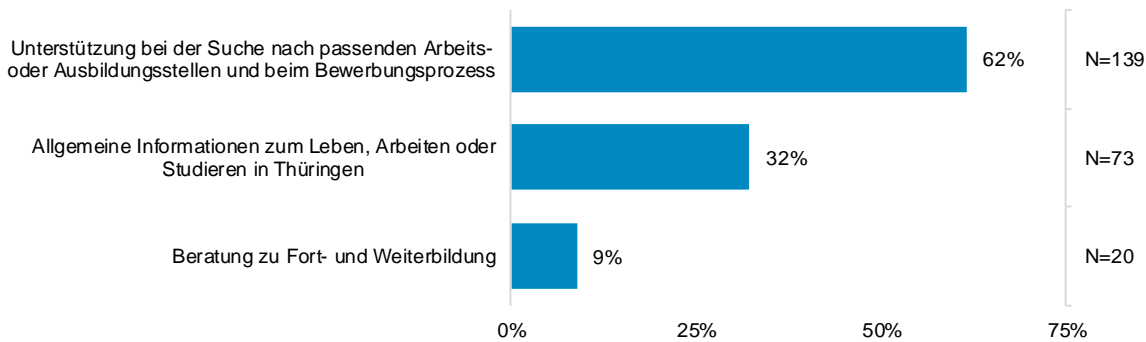


Abbildung 9: Bereiche, in denen die befragten Fachkräfte Beratung bzw. Unterstützung in Anspruch genommen haben

Quelle: Online-Befragung von Fachkräften, Ramboll Management Consulting

Hinweis: Die Antworten beziehen sich ausschließlich auf die Fachkräfte, die angegeben haben, Angebote der ThAFF in Anspruch genommen zu haben. Mehrfachantworten waren möglich.

Unter den befragten Unternehmen wurde am häufigsten Unterstützung bei der Gewinnung und Bindung von Fachkräften und Auszubildenden in Anspruch genommen. Auch die (Verweis-)Beratung hinsichtlich der gezielten Gewinnung und betrieblichen Integration ausländischer Fachkräfte wurde relativ oft genutzt.

Ergebnisse

Werden die gewünschten Ergebnisse erreicht?

Als wichtige Ergebnisse der Aktivitäten der ThAFF definiert die Interventionslogik für die Fachkräftenrichtlinie insbesondere:

- ▶ Die Zufriedenheit der Fachkräfte und Unternehmen mit den Angeboten
- ▶ Die Bekanntmachung von Möglichkeiten und Angeboten bei Fachkräften und Unternehmen sowie ggf. eine Vermittlung an die richtigen Stellen und Ansprechpartner
- ▶ Bereitschaft bzw. Einstellungsänderungen bei Fachkräften bezüglich des Lebens und Arbeitens in Thüringen

In der Online-Befragung wurden die Fachkräfte und Unternehmen jeweils konkreter zu den in Anspruch genommenen Beratungs- und Unterstützungsangeboten befragt. Daraus lassen sich folgende Aussagen bezüglich des Erreichens der gewünschten Ergebnisse ableiten¹⁴:

Zufriedenheit mit den Angeboten:

Um die Zufriedenheit mit den Beratungs- und Unterstützungsleistungen zu erfassen, wurden Fachkräfte und Unternehmen zu verschiedenen Aspekten wie der Zugänglichkeit und Verständlichkeit von Informationen, dem Zuschnitt der Angebote auf die eigenen Bedürfnisse, der Wahrnehmung der Kompetenz der beratenden Personen oder den Aufwand durch die Inanspruchnahme des Angebots befragt. Die beiden Aussagen „Ich konnte/wir konnten einen konkreten Nutzen aus der Beratung ziehen“ sowie „Ich würde/wir würden die Beratung wieder in Anspruch nehmen“ bilden eine gute Möglichkeit, um eine **Gesamtzufriedenheit** mit dem Angebot zu erfassen. Tatsächlich erhielten beide Aussagen sowohl unter den befragten Fachkräften als auch unter den befragten Unternehmen **sehr hohe Zustimmungswerte** von durchgängig über zwei Drittel („Stimme voll zu“ und „Stimme eher zu“ zusammengerechnet). Der Aussage, dass sie das Angebot wieder in Anspruch

¹⁴ Die Darstellung der folgenden Ergebnisse basiert auf den jeweils am häufigsten von Fachkräften und Unternehmen ausgewählten Bereichen, in denen Beratung und Unterstützung in Anspruch genommen wurde. Für die befragten Fachkräfte sind dies insbesondere die Unterstützung bei der Suche nach passenden Arbeits- oder Ausbildungsstellen sowie allgemeine Informationen zum Leben, Arbeiten und Studieren in Thüringen. Für die befragten Unternehmen ist es die Unterstützung bei der Gewinnung und Bindung von Fachkräften und Auszubildenden.

nehmen würden, stimmten sogar fast 80 Prozent der befragten Fachkräfte zu. Auch hinsichtlich der Beratungsaktivitäten geben sich die befragten Zielgruppen zufrieden: So fühlten sich mehr als zwei Drittel der Unternehmen und sogar fast 80 Prozent der Fachkräfte kompetent beraten. Diese Zufriedenheitswerte decken sich mit dem Kundenfeedback, welches die ThAFF zu acht Veranstaltungen eingeholt hat: 90 Prozent der Teilnehmenden, die eine Feedbackkarte ausfüllten, bewerteten die entsprechende ThAFF-Veranstaltung als gut bzw. sehr gut.

Zufrieden zeigen sich die befragten Unternehmen und Fachkräfte auch mit der Stellenbörse der ThAFF (siehe Abbildung 9) – rund 90 Prozent der Unternehmen stimmen den Aussagen zu, dass die Stellenbörse gut bedienbar ist und aktuell gehalten wird. Über 70 Prozent gibt zudem an, geeignete Fachkräfte erreichen zu können. Befragte Fachkräfte bewerten ähnlich, sind jedoch etwas weniger zufrieden mit der Aktualität der Stellenbörse. Zudem stimmen mehr Fachkräfte der Aussage voll zu, passende Arbeitgeber über die Stellenbörse erreichen zu können.

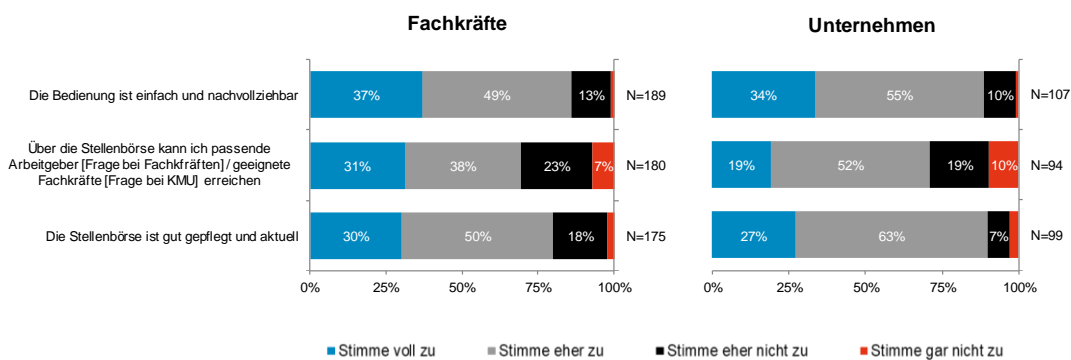


Abbildung 10: Zufriedenheit der befragten Fachkräfte und Unternehmen mit der Stellenbörse

Quelle: Online-Befragung von Fachkräften sowie Unternehmen, Ramboll Management Consulting
 Hinweis: Die Antworten beziehen sich ausschließlich auf die Fachkräfte bzw. Unternehmen, die angegeben haben, die Stellenbörse in Anspruch genommen zu haben.

Bekanntheit von Möglichkeiten bzw. Angeboten und Vermittlung an Stellen bzw. Ansprechpartner:

Den Aussagen der in der Onlinebefragung teilgenommenen Fachkräfte zu urteilen, wird die ThAFF ihrer Rolle als Netzwerknotenpunkt für das Unterstützungsangebot in Thüringen gerecht: Der Aussage „Ich habe jetzt einen besseren Überblick über Jobmöglichkeiten in Thüringen“ stimmten über drei Viertel der befragten Fachkräfte zu (jeweils in etwa zu gleichen Anteilen „Stimme voll zu“ und „Stimme eher zu“). Auch die Bewertung der Aussage „Ich wurde/wir wurden passgenau an weitere Ansprechpartner/-innen vermittelt“ fällt **insgesamt positiv** aus: 55 Prozent der befragten Fachkräfte sowie 58 Prozent der befragten Unternehmen stimmen dieser Aussage voll oder eher zu.

Ein positiver Einflussfaktor hierbei ist die umfangreiche Netzwerkarbeit der ThAFF mit vielfältigen Partnern wie Wirtschaftsverbänden, Arbeitsvermittlungen, Kommunen, Wohlfahrtsverbänden, Initiativen und Projektträgern. In einer von ThAFF durchgeführten Onlinebefragung gab die Hälfte der knapp 70 befragten Netzwerkakteure an, bereits eine Veranstaltung gemeinsam mit der ThAFF durchgeführt zu haben – damit ermöglicht die ThAFF einen direkten Kontakt zwischen Netzwerkpartner und Veranstaltungsteilnehmenden.

Neben der Verweisberatung gibt es mit dem Kontakt-Guide ein weiteres Mittel der ThAFF, um Fachkräften und Unternehmen Unterstützungsangebote bekannt zu machen und sie an Ansprechpartner zu vermitteln. Dieser Kontakt-Guide ist ein online verfügbares, aktuelles Register relevanter (momentan fast 500) Akteure und Projekte rund um das Leben und Arbeiten in Thüringen. Selbst Netzwerkpartner der ThAFF nutzen den Guide zum Zweck der Vernetzung und/oder Verweisberatung zu: Ein Drittel der von der ThAFF befragten Netzwerkpartner geben an, dies bereits zu tun. Allerdings ist der Kontakt-Guide noch lückenhaft – so sind

relevante Projekte der Fachkräftenrichtlinie (z.B. Kümmerer, Schulwirtschaft oder Qualifizierungsentwickler) noch nicht aufgeführt, andere Projekte sind nur über bestimmte Keywords auffindbar.



EMPFEHLUNG

Die Evaluation empfiehlt einerseits, alle Projekte, die durch die Fachkräftenrichtlinie gefördert werden, in den Kontakt-Guide aufzunehmen. Andererseits empfiehlt sie, die Projekte und Akteure mit mehreren Keywords zu hinterlegen, sodass sie schneller auffindbar sind. Denkbar wäre hierbei auch, die Filtersuche zu überarbeiten – so könnte eine weitere Filteroption zur Zielgruppe eingeführt werden, die zwischen (zukünftigen) Fachkräften und Unternehmen unterscheidet. Zudem könnte die Filteroption „Kategorie“ überarbeitet werden, sodass sie stärker die Bedarfe der Unternehmen und Fachkräfte adressiert. Dies würde eine bedarfsgerechte Suche nach passenden Angeboten und Akteuren ermöglichen und die ThAFF in ihrer Funktion als „Netzwerkknotenpunkt“ (Siehe Kapitel 4.4) bestärken.

Einstellungsänderungen:

Die Fachkräfte wurden in der Online-Befragung dazu befragt, welche Konsequenzen sich für sie aus der Beratung bzw. Unterstützung ergeben haben. Die Ergebnisse zeigen, dass sich eine **Mehrheit der befragten Fachkräfte nach der Nutzung der Angebote nun eher vorstellen kann, in Thüringen zu arbeiten oder sich dazu entschieden haben, in Thüringen einen Job zu suchen** (vgl. Abbildung 11).

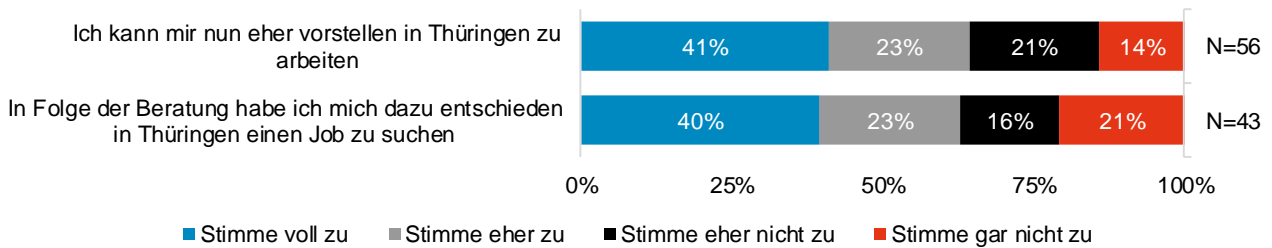


Abbildung 11: Zustimmung zu Einstellungsänderungen in Folge der Beratung

Quelle: Online-Befragung von Fachkräften, Ramboll Management Consulting
Hinweis: Die Antworten beziehen sich ausschließlich auf die Fachkräfte, die angegeben haben, Angebote der ThAFF in Anspruch genommen zu haben.

Bei Unternehmen führen die Sensibilisierungsmaßnahmen der ThAFF insbesondere bezüglich des Rekrutierungsprozesses zu Einstellungsänderungen. So stimmen rund 65 Prozent der befragten Unternehmen zu, dass die Beratung der ThAFF ihnen neue Möglichkeiten zur Fachkräftesicherung aufgezeigt hat, knapp 74 Prozent geben an, nun besser zu wissen, wie sie sich zielgruppenspezifisch als attraktiver Arbeitgeber präsentieren können.

Gleichzeitig betonen die Vertreterinnen und Vertreter der ThAFF und der BA in der Fokusgruppe, dass es oftmals schwierig ist, die Einstellung insbesondere ausländischer Fachkräfte zu ändern und dahingehend zu überzeugen, in Thüringen einen Job zu suchen und zu arbeiten. Grund hierfür seien laut den Projektträgern in der Fokusgruppe unter anderem die vergleichsweise ungünstige Lohnstruktur und das im Vergleich zu anderen Bundesländern langsame Anerkennungsverfahren in Thüringen. Die ThAFF setze sich daher bereits seit mittlerweile sieben Jahren mit der Verzögerung von Anerkennungsbescheiden auseinander, teilweise mit Erfolg: So wurden beispielsweise Vernetzungsaktivitäten mit Stakeholdern des Anerkennungsverfahrens durchgeführt und diskutiert, inwiefern der Entscheidungsspielraum der Ausländerbehörden stärker zugunsten der Bewerberinnen und Bewerber ausgelegt werden könnte.

Wirkungen

Werden die gewünschten Wirkungen erzielt?

Die Aktivitäten der ThAFF zielen insbesondere darauf ab, Unternehmen zur erfolgreichen Bewältigung der schwierigen Fachkräftesituation zu befähigen und Fachkräfte selbst entweder **zu befähigen oder zu ermuntern**, eine passende Arbeits- oder Ausbildungsstelle in Thüringen anzutreten. Im Vordergrund der Aktivitäten steht demnach, Unternehmen und Fachkräfte zu **informieren**, zu **motivieren** und zu **sensibilisieren**. Die ThAFF befindet sich mit diesem Ansatz direkt zwischen den nach Fachkräften suchenden Unternehmen und den nach einer Stelle suchenden bzw. grundsätzlich interessierten Fachkräften. Dadurch kann sie den Informationsaustausch zwischen beiden Seiten erheblich erleichtern, wobei sie jedoch keinen eigenen Auftrag zur Vermittlung hat, wie beispielsweise die Agenturen für Arbeit oder die Jobcenter.

Aus der Online-Befragung der Evaluation geht hervor, dass die Angebote der ThAFF durchaus zu einer entsprechenden Sensibilisierung bzw. einem entsprechenden Kompetenzaufbau bei den Zielgruppen führen. So gaben die große Mehrheit der befragten Fachkräfte beispielsweise an, als Folge der Beratung nun in der Lage zu sein, ihre Bewerbungsunterlagen passgenau zu gestalten. 44 Prozent der befragten Fachkräfte stimmten zudem der Aussage zu, dass sie in Folge der Beratung eine Arbeitsstelle in Thüringen gefunden haben (vgl. Abbildung 12).

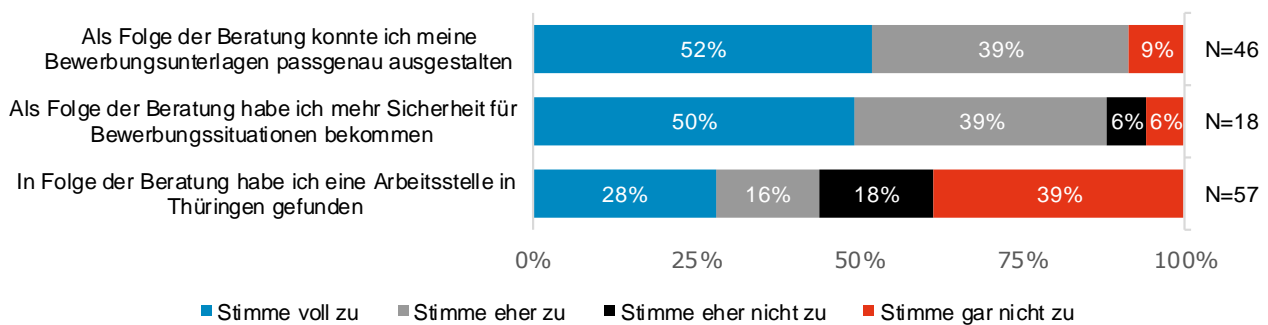


Abbildung 12: Zustimmung der befragten Fachkräfte zu Wirkungen der Beratung

Quelle: Online-Befragung von Fachkräften, Ramboll Management Consulting
Hinweis: Die Antworten beziehen sich ausschließlich auf die Fachkräfte, die angegeben haben, Angebote der ThAFF in Anspruch genommen zu haben.

Gleichzeitig betonen die in den Fokusgruppen vertretenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der ThAFF, dass die ThAFF *befähigend* auf die Ausbildungs- oder Arbeitsaufnahme wirkt (z.B. mit der Stellenbörse oder Sensibilisierungsmaßnahmen) und nicht *direkt* auf die Vermittlung von Fachkräften in Unternehmen Einfluss nimmt. Dies entspreche jedoch nicht der Erwartungshaltung einiger ratsuchender Fachkräfte, die darauf hoffen, einen Ausbildungs- oder Beschäftigungsplatz vermittelt zu bekommen. Diese Erwartungshaltung an die ThAFF ginge also über deren Aufgabenbereich hinaus.

Auch bei den befragten Unternehmen lassen sich auf Basis der Online-Befragung Wirkungen nachzeichnen. So gaben über die Hälfte der befragten Unternehmen, welche Angebote der ThAFF in Anspruch genommen haben, an, dass sie mithilfe der Beratung mehr Bewerberinnen und Bewerber bzw. besser qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber anziehen konnten. Außerdem gaben über die Hälfte an, dass sie durch die Beratung ihre Rekrutierungsprozesse professionalisieren konnten (vgl. Abbildung 13 **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**). Auch die Stellenbörse leistet einen Beitrag zur Fachkräftesicherung: 40 Prozent der befragten stimmen voll oder eher der Aussage zu, über die Stellenbörse bereits Fachkräfte gewinnen zu können.

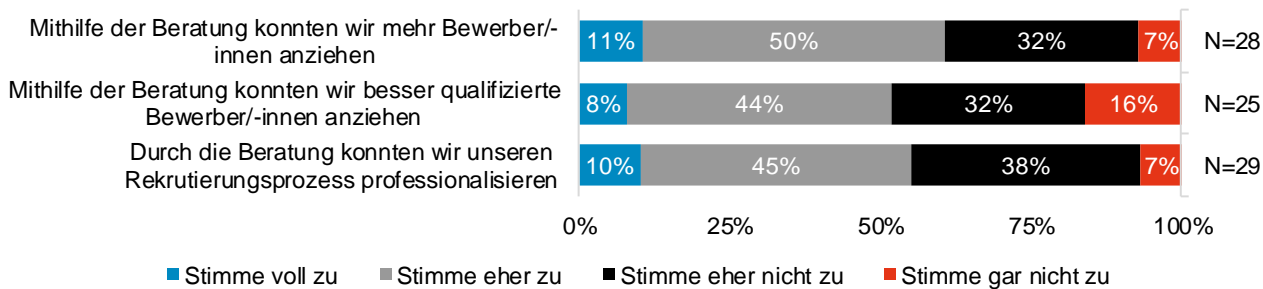


Abbildung 13: Zustimmung der befragten Unternehmen zu Wirkungen der Beratung

Quelle: Online-Befragung von Unternehmen, Ramboll Management Consulting

Hinweis: Die Antworten beziehen sich ausschließlich auf die Fachkräfte, die angegeben haben, Angebote der ThAFF in Anspruch genommen zu haben.

Ähnlich positiv sind die Ergebnisse des Kundenfeedbacks der ThAFF zur Wirksamkeit von ThAFF-Veranstaltungen: So bewerten beispielsweise über zwei Drittel der 37 Unternehmen, die auf der ThAFF-Jobmesse „comeback“¹⁵ im Juni 2017 ihren Betrieb vorgestellt bzw. ausgestellt hatten, die Chance als gut bzw. sehr gut ein, durch die Messe Fachkräfte zu rekrutieren. Tatsächlich gibt über die Hälfte dieser Unternehmen an, bereits Fachkräfte über die ThAFF akquiriert zu haben. Bei der etwas größeren Firmenkontaktmesse academix Thüringen 2017 mit 102 Ausstellern und rund 1.600 Besuchern bewertete immerhin fast die Hälfte der befragten Aussteller die Rekrutierungschancen als gut oder sehr gut; 43 Prozent gaben an, bereits über die ThAFF Fachkräfte akquiriert zu haben.



BEWERTUNG FÖRDERGEGENSTAND 2.2

Für den Fördergegenstand 2.2 zeigt sich, dass es in Bezug auf die Umsetzung der geplanten Aktivitäten keine Probleme gibt. Dies hat sicherlich auch damit zu tun, dass es sich bei der ThAFF um eine etablierte Struktur handelt.

Insgesamt hat der Fördergegenstand 2.2 unter allen Fördergegenständen der Fachkräftenrichtlinie den **größten Erreichungsgrad** und somit potenziell auch den größten Wirkungs-Radius. Dies hängt aus Sicht der Interviewpartner insbesondere mit dem sehr niedrigschwelligen und leicht zugänglichen Angebot zusammen.

Im Fokus der Aktivitäten der ThAFF steht die **Sensibilisierung** von Unternehmen und Fachkräften zu den Möglichkeiten der gezielten Fachkräftegewinnung bzw. den Chancen, als Fachkraft in Thüringen zu arbeiten. An der Schnittstelle zwischen Unternehmen und (zukünftigen) Fachkräften **erleichtert sie den Informationsfluss** zwischen beiden Seiten und trägt zum Kompetenzaufbau sowohl bei Unternehmen als auch bei Fachkräften bei. Damit nimmt die ThAFF eine sensibilisierende und befähigende Rolle ein, die insbesondere den Matching- und Integrationsprozess zwischen Fachkräften und Unternehmen erleichtert. Um die direkte Wirkung der Beratungsangebote der ThAFF noch besser einschätzen zu können, ist es aus Sicht der Evaluation zu begrüßen, dass die ThAFF zukünftig **systematischer Feedback** ihrer Kunden bzw. Nutzerinnen und Nutzer einholen will.

Aus Sicht der Evaluation ist für den Fördergegenstand 2.2 besonders hervorzuheben, dass er einerseits die Funktion eines **allgemeinen Anlaufpunkts** für alle Thüringer Unternehmen bzw. für interessierte Fachkräfte insgesamt erfüllt. Darüber hinaus gelingt es jedoch auch **einige sehr spezifische Zielgruppen**, explizit zu adressieren, die sonst eher unberücksichtigt bleiben und

¹⁵ Die Messe besuchten 37 Aussteller und rund 950 Gäste.

nicht immer leicht zu erreichen sind. Positiv zu betonen ist zudem die Tatsache, dass die ThAFF unterschiedliche Möglichkeiten der Ansprache nutzt, um Fachkräfte sowie Unternehmen zu erreichen – von Projektvorstellungen und eigenen Veranstaltungen über Informationsmaterial und Werbeanzeigen bis hin zu Kaltakquise.

Positiv zu bewerten ist an dieser Stelle auch, dass die ThAFF nicht nur personenbezogene Aktivitäten durchführt, sondern auch strukturbezogene Maßnahmen umsetzt: Mit dem Einbringen eigener Expertise in bestehenden Gremien und Arbeitsgruppen sowie eigenen Vernetzungsaktivitäten – wie beispielsweise des Anerkennungsverfahrens – nimmt sie positiven Einfluss auf die Rahmenbedingungen der Rekrutierungs-, Matching- und Integrationsprozesse in Thüringen.

4.1.3 Einzelprojekte mit transnationalem Bezug (Fördergegenstand 2.3)



Zentrale Ergebnisse zum Fördergegenstand 2.3

- Mit Ausnahme einiger weniger Anlaufschwierigkeiten gelingt die **Umsetzung der Aktivitäten** in den Einzelprojekten **überwiegend gut**.
- Auch aus Sicht der Einzelprojekte innerhalb des Fördergegenstands 2.3 stellt die aus der **KMU-Vorgabe** resultierende **umfangreiche Dokumentationspflicht** eine große Herausforderung dar.
- Für die geförderten Einzelprojekte ist es **insgesamt etwas einfacher, die Zielgruppe der Thüringer Unternehmen** für die eigenen Angebote zu gewinnen als die Zielgruppe der ausländischen Fachkräfte.
- Bisherige Teilnehmende zeigen sich **hoch zufrieden** mit den Angeboten, auch die Sensibilisierung der Unternehmen für die Gewinnung ausländischer Fachkräfte scheint sehr gut zu gelingen. Dies bedingt aber nicht notwendigerweise eine Einstellungsänderung der Unternehmen hinsichtlich der Gewinnung ausländischer Fachkräfte.
- Zudem weisen bisherige Ergebniswerte daraufhin, dass die Projekte zur erfolgreichen Gewinnung und Integration ausländischer Fachkräfte beitragen bzw. direkten, entscheidenden Einfluss darauf zu nehmen. Allerdings wird von einigen externen Einflussfaktoren berichtet, die im Einzelfall hinderlich für die Aufnahme einer Beschäftigung sein können und dabei aber außerhalb des Einflussbereichs der Einzelprojekte liegen.

Aktivitäten

Werden die geplanten Aktivitäten umgesetzt?

Die fünf geförderten Einzelprojekte unter Fördergegenstand 2.3 führen verschiedene Aktivitäten durch, die sich sowohl an Thüringer Unternehmen richten, als auch an Fachkräfte aus dem Ausland. Mit Blick auf die Unternehmen zielen die Aktivitäten darauf ab, KMU mit Fachkräftebedarfen für die Gewinnung ausländischer Fachkräfte zu sensibilisieren bzw. sie konkret bei der Gewinnung ausländischer Fachkräfte zu unterstützen. Mit Blick auf die ausländischen Fachkräfte stehen vor allem Aktivitäten im Fokus, die der Ansprache und Gewinnung von Fachkräften aus dem Ausland dienen, sowie der intensiven Begleitung von ausländischen Fachkräften bei ihrem Umzug und ihrer Arbeitsaufnahme in Thüringen.

Eine Analyse aller Sachberichte für das Jahr 2017 sowie der Abgleich mit den Aussagen der Projektvertreterinnen und -vertreter in den Interviews und den Fokusgruppen zeigt, dass die geförderten Projekte bislang überwiegend in der Lage sind, ihre geplanten Aktivitäten umzusetzen und die vereinbarten Zielwerte zu erreichen. Tatsächlich sind die Projekte hinsichtlich aktivitätsbezogener Indikatoren (wie Anzahl der Informations-

und Beratungskontakte, transnationale Netzwerkaktivitäten oder Informationsveranstaltungen) im Soll, einige übertreffen die Zielwerte (für einen Soll-Ist-Vergleich pro Projekt, siehe Anhang 2).

Ähnlich wie bei Fördergegenstand 2.1 wird auch von den Einzelprojekten des Fördergegenstands 2.3 beschrieben, dass die **umfangreiche Dokumentation**, die sich aus der **KMU-Vorgabe** ergibt, bei der Umsetzung der Aktivitäten Probleme bereite. In vier von fünf geführten Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern der geförderten Projekte wird explizit auf die Herausforderungen verwiesen, die entsprechende Dokumentationspflichten hervorrufen. Zudem werden zwei zusätzliche Aspekte im Zusammenhang mit dem KMU-Kriterium benannt:

1. Die KMU-Vorgabe definiert die Unternehmensgrößenklassen, die für eine Inanspruchnahme der Förderung geeignet sind bzw. die notwendigen Anforderungen erfüllen. Insbesondere in der Sozialwirtschaft sind einige Unternehmen ansässig, die eine hohe Anzahl an Beschäftigten aufweisen und nicht mehr unter die KMU-Definition fallen. Dies hat zur Folge, dass diese Unternehmen die Förderung nicht in Anspruch nehmen können – aus Sicht ausgewählter Unternehmen der Sozialwirtschaft ist es jedoch gerade diese Branche, die einen hohen Fachkräftebedarf aufweist und entsprechenden Bedarf an Unterstützungsangeboten hat.
2. Viele Unternehmen sind abgeschreckt von der Möglichkeit, bei unabsichtlichen Falschangaben des Subventionsbetrugs beschuldigt zu werden sowie den vielen, teils sehr spezifischen Daten, die sie angeben müssen, um die KMU-Nachweise zu erbringen.

Outputs

Werden die Angebote von den Zielgruppen genutzt?

Den verschiedenen geförderten Einzelprojekten mit transnationalem Bezug ist gemein, dass sie sich sowohl an die Zielgruppe der Unternehmen bzw. KMU in Thüringen richten, als auch an die Zielgruppe der Fachkräfte aus dem Ausland. Hinsichtlich der Zielgruppe der Thüringer Unternehmen fokussieren die verschiedenen geförderten Projekte auf unterschiedliche Regionen innerhalb Thüringens sowie auf unterschiedliche Branchen. So kann eine besonders passgenaue Ausrichtung der Betreuung und Begleitung auf die jeweiligen Bedarfe der Unternehmen gewährleistet werden. Mit Blick auf die Zielgruppe der ausländischen Fachkräfte setzen die geförderten Einzelprojekte ihre Schwerpunkte auf unterschiedliche Länder bzw. Regionen. Im Fokus stehen EU-Staaten und dabei insbesondere Länder aus Süd- und Osteuropa. Einige der Einzelprojekte nehmen aber auch Drittstaaten für die Gewinnung von Fachkräften in den Blick.

Insgesamt zeigt sich sowohl aus den Sachberichten der Einzelprojekte als auch aus den Interviews und Fokusgruppen, dass es für die Einzelprojekte **einfacher** ist, die Zielgruppe der **Unternehmen zu erreichen** als die Zielgruppe der Fachkräfte aus dem Ausland. Die Fachkräftesituation scheint bei vielen Unternehmen so angespannt zu sein, dass es nur wenig Aufwand von Seiten der Einzelprojekte bedarf, um die Unternehmen von der Möglichkeit zu überzeugen, Fachkräfte aus dem Ausland anzuwerben. Unter den Unternehmen wiederum, so die Aussage aus einem der Interviews, sei man besonders erfolgreich bei solchen Betrieben, die bereits ausländische Fachkräfte beschäftigen sowie bei solchen Unternehmen, die selbst ins Ausland exportieren. Schwierigkeiten beschreiben einige Einzelprojekte in den Interviews und Fokusgruppen jedoch, wenn Unternehmen sehr klein sind und/oder in besonders ländlich geprägten Regionen angesiedelt sind. Hier sei mehr Aufwand nötig, um Unternehmen für die Möglichkeit der Gewinnung von ausländischen Fachkräften zu sensibilisieren. Ein Interviewpartner beschrieb darüber hinaus, dass es insbesondere im Bereich der Elektro- und Metallverarbeitung, im Gastgewerbe sowie in der Logistik gut funktioniere, die Zielgruppe der Unternehmen zu erreichen. Der Fachkräftebedarf in diesen Branchen sei hoch, entsprechend aufgeschlossen seien die Unternehmen.

Die Unterschiede zwischen der Zielgruppe der Unternehmen und der ausländischen Fachkräfte spiegelt sich auch in den bisher gemeldeten Output-Indikatoren der Einzelprojekte wider. Während die **Zielwerte hinsichtlich der Unternehmen durchgängig erfüllt** oder sogar übererfüllt werden, liegen mehrere Einzelprojekte **mit Blick auf die ausländischen Fachkräfte leicht hinter ihren Zielwerten** für 2017 zurück. Aus den Sachberichten sowie aus den geführten Interviews und Fokusgruppen wird deutlich, dass dies auf verschiedene Faktoren zurückzuführen ist. So hat sich in einigen Projekten der ursprüngliche Fokus auf bestimmte Länder für

die Suche nach Fachkräften als ungünstig erwiesen. Dies trifft insbesondere auf östliche EU-Nachbarstaaten wie Polen, Tschechien oder Ungarn zu, in denen sich die wirtschaftliche Lage so verbessert hat, dass eine Tätigkeit in Thüringen insgesamt nicht mehr so attraktiv für die Fachkräfte ist. Fast alle Einzelprojekte beschreiben in ihren Sachberichten auch, dass sich die Ansprache und das Finden geeigneter Kandidatinnen und Kandidaten aus dem Ausland als aufwändiger erwiesen hat, als ursprünglich erwartet. Problematisch hierbei sei – laut Vertreterinnen und Vertreter in den Fokusgruppen –, dass Aktivitäten zu Öffentlichkeitsarbeit und Zielgruppenansprache von Partnerorganisationen im Ausland nicht über die Projekte abgedeckt bzw. verrechnet werden können. Sie seien aber notwendig, um (zukünftige) Fachkräfte im Ausland für eine Ausbildung oder Arbeitsaufnahme in Thüringen zu gewinnen.



EMPFEHLUNG

Um mehr Klarheit und Transparenz über die Möglichkeiten einer Förderung von Aktivitäten im Ausland zu erhalten, empfiehlt die Evaluation, eine entsprechende Anfrage an die EU-Kommission zu stellen. Vorstellbar wären beispielsweise – ähnlich wie bei der Integrationsrichtlinie des Bundes¹⁶ – feste Kostenpauschalen für bestimmte Aktivitäten (z.B. Durchführung von Informationsveranstaltungen; Beratung von Fachkräften etc.). Aus Sicht des Beihilferechts ist hierbei zu beachten, dass die förderfähigen Aktivitäten im Sinne der gesamtgesellschaftlichen Herausforderung in Thüringen – hier der Fachkräftemangel – durchgeführt werden und nicht der Unterstützung eines konkreten Unternehmens dienen. Zudem wäre es in Anbetracht der politischen Dimension von Vorteil, diese Förderung auf Organisationen im Ausland zu beschränken, die ihren Hauptsitz in Deutschland haben (z.B. Auslandshandelskammer, GIZ etc.).

Ergebnisse

Werden die gewünschten Ergebnisse erreicht?

In der Online-Befragung zeigt sich, dass diejenigen Unternehmen, die eine Unterstützung bei der Gewinnung und Integration ausländischer Fachkräfte in Anspruch genommen haben, insgesamt **zufrieden** sind mit den Angeboten. So geben 85 Prozent der befragten Unternehmen an, einen konkreten Nutzen aus der Beratung gezogen zu haben. Über zwei Drittel stimmen der Aussage sogar voll zu, dass sie die Beratung wieder in Anspruch nehmen würden. Als möglichen Grund für die **Zufriedenheit** von Seiten der beratenen Unternehmen führt eines der interviewten Einzelprojekte an, dass die Unternehmen von ihnen einen „Rundum-Service“ erhielten. Darüber hinaus bestehe durch den engen regionalen Bezug innerhalb des Projekts teils sehr spezifisches Wissen über die Unternehmen und die Gegebenheiten vor Ort, was das Projekt ebenfalls von anderen Anbietern vergleichbarer Angebote unterscheide.

Hinsichtlich der **Sensibilisierung und Änderung von Einstellungen in Unternehmen** gegenüber der Anstellung ausländischer Fachkräfte äußern sich die Einzelprojekte sowohl in den Interviews als auch in den Fokusgruppen insgesamt optimistisch. Ein Interviewpartner beschreibt hierzu, dass die Sensibilisierung insgesamt gut funktioniere. Dabei gelinge es nicht nur, die Unternehmen grundsätzlich für die Option zu sensibilisieren, sondern auch für die damit verbundenen Konsequenzen. Dies mache man daran fest, dass die Hälfte der unterstützten Unternehmen bereit sein, sich an Kosten für einen Sprachkurs oder bei der Unterstützung bei der Suche von Wohnraum zu beteiligen. In einem anderen Interview wird die Wahrnehmung beschrieben, dass sich Unternehmen und insbesondere KMU dem Thema grundsätzlich öffnen. Dabei beobachte man, dass sich Unternehmen immer häufiger auch von sich aus bei dem Projekt melden, um sich unterstützen zu lassen. Allerdings zeigen die Sachberichte sowie die Diskussion in den Fokusgruppen auch, dass dies nicht auf alle beratenen Unternehmen zutrifft. Während es bei vielen Unternehmen gelinge, ein entsprechendes Verständnis dafür zu erzeugen, dass auch die Unternehmen selbst etwas für die Gewinnung und Integration ausländischer Fachkräfte leisten, stelle genau dies bei manchen Unternehmen noch eine Herausforderung dar. So würden die meisten Unternehmen sich zwar grundsätzlich für die Möglichkeit der Anstellung ausländischer Fachkräfte öffnen, wenn sich dann aber zeigt, was damit alles zusammenhängt (Anerkennung, Sprachqualifizierung, Unterstützung bei der Integration vor Ort), schreckten einige der Unternehmen wieder

¹⁶ Siehe 6.2 der Integrationsrichtlinie des Bundes.

zurück. Entsprechend fällt die Einschätzung hinsichtlich der tatsächlichen **Umsetzung konkreter Maßnahmen zur Gewinnung ausländischer Fachkräfte durch die Unternehmen** insgesamt **gemischt** aus.

Mit Blick auf die Zielgruppe der ausländischen Fachkräfte zeichnet sich aus den Sachberichten und Fokusgruppen insgesamt ein positives Bild. Wenn die Hürde der Ansprache genommen ist, so sind die **Fachkräfte aus dem Ausland überwiegend zufrieden mit der engmaschigen Betreuung** durch die Einzelprojekte. Auch was das Wissen der ausländischen Fachkräfte über ihre beruflichen Möglichkeiten in Thüringen angeht, zeigen die Fokusgruppen eine positive Einschätzung hinsichtlich der Wirkung der Einzelprojekte.

Wirkungen

Werden die gewünschten Wirkungen erzielt?

Die Einzelprojekte mit transnationalem Bezug zielen mit ihren sehr individuellen Ansätzen darauf ab, Unternehmen und Fachkräfte aus dem Ausland zusammenzubringen und somit zu einer **erfolgreichen Gewinnung und Integration von ausländischen Fachkräften in Thüringer Unternehmen** beizutragen. Der gewählte Ansatz einer sehr intensiven Einzelfallbetreuung hat einerseits zur Folge, dass die zu erwartenden Zahlen hinsichtlich der letztlich vermittelten ausländischen Fachkräfte zahlenmäßig zunächst eher bescheiden ausfallen. Tatsächlich reichen die Zielwerte der Projekte von 30 bis 75 vermittelten Fachkräften pro Jahr. Andererseits ist dieser stark individualisierte Ansatz laut den in Fokusgruppen vertretenen Projektträgern notwendig, um den zahlreichen unterschiedlichen Hürden hinsichtlich einer Anstellung ausländischer Fachkräfte bzw. einer langfristigen gelungenen Integration ausländischer Fachkräfte zu begegnen: Die Entscheidung, in ein anderes Land zu ziehen, um dort zu arbeiten, hat für die einzelnen Fachkräfte zahlreiche Konsequenzen - angefangen von der Wohnungssuche über Behördengänge bis hin zur langfristigen Integration vor Ort. Außerdem steht Thüringen im Wettbewerb um ausländische Fachkräfte in Konkurrenz zu anderen Regionen in Deutschland. Vor diesem Hintergrund beschrieb ein Einzelprojekt während der Fokusgruppens Diskussion, dass es der einzig wirksame Ansatz für die Gewinnung ausländischer Fachkräfte für Thüringer Unternehmen sei, das Gesamtpaket so komfortabel wie möglich für die Fachkräfte zu gestalten. Auch in den explorativen Fachgesprächen wird betont, dass die Nähe der Einzelprojekte zu den Unternehmen sowie den Fachkräften gut geeignet sei, längerfristige und tiefgehende Kontakte zu entwickeln. Dadurch seien die Einzelprojekte in der Lage, direkt an den individuellen Bedarfen anzusetzen und haben so von der Anlage her eine gute Voraussetzung, um **Einfluss auf die erwünschten Wirkungen** zu nehmen.

Grundsätzlich zeigen die Einschätzungen der geförderten Einzelprojekte aus den Fokusgruppen sowie die Analyse der Sachberichte, dass die **Wirkungen** sowohl mit Blick auf die Unternehmen als auch mit Blick auf die ausländischen Fachkräfte **erreicht werden**. Lediglich hinsichtlich der vermittelten ausländischen Fachkräfte zeigt die Datenanalyse zu Ergebnisindikatoren, dass einige Einzelprojekte bisher noch etwas hinter ihren Zielwerten liegen (siehe Anhang 2 für einen umfassenden Soll-Ist-Vergleich aller Projekte). Eine Begründung dafür liegt einerseits in den bereits beschriebenen Schwierigkeiten des Erreichens und der Ansprache von ausländischen Fachkräften. Ein weiterer wichtiger Grund für das teilweise Zurückbleiben hinter den Zielwerten liegt in externen Faktoren, die nicht von den Einzelprojekten beeinflusst werden können. Dazu zählt insbesondere das Thema **Anerkennung**. In allen qualitativen Datenquellen der Evaluation (Interviews, Fokusgruppen und Sachberichte) werden Anerkennungsverfahren als Faktoren berichtet, durch die eine Vermittlung von ausländischen Fachkräften in Thüringer Unternehmen mindestens verzögert wird und manchmal sogar vollständig scheitert. Dabei wird einerseits die zu lange **Dauer der Anerkennungsverfahren** von den Projekten kritisiert. Andererseits wird angemerkt, dass es insbesondere in den Bereichen Pflege und Erziehung große Schwierigkeiten bei der Anerkennung von im Ausland erworbenen Qualifikationen und Berufserfahrung gebe. So besteht die Möglichkeit, dass die Einstellung einer ausländischen Fachkraft letztlich an dieser Hürde scheitert, obwohl alle vorausgehenden Schritte erfolgreich durchgeführt wurden.

Weitere externe Faktoren, die eine Vermittlung von ausländischen Fachkräften in Thüringer Unternehmen erschweren oder gar verhindern können, sind:

- ▶ Sprachkenntnisse: Die meisten ausländischen Fachkräfte verfügen nicht sofort mit ihrem Umzug nach Thüringen über ausreichende Deutschkenntnisse. Die Erwartungshaltung vieler Unternehmen ist jedoch, dass

eine ausländische Fachkraft sofort einsatzbereit ist. Sprachkurse finden zudem häufig während der Arbeitszeit statt, sodass die Fachkräfte aus Sicht der Unternehmen zeitweise ausfallen. Besonders problematisch erscheint die Vereinbarkeit von Arbeit und Sprachkursen bei Schichtdienst-Systemen. In Unternehmen in ländlichen Regionen besteht zudem das Problem, dass Sprachkurse gar nicht angeboten werden, weil es nicht genug Interessenten gibt. Ausländische Fachkräfte müssen dann in die nächstgelegene größere Stadt fahren, um einen Sprachkurs zu absolvieren.

- ▶ Individuelle Faktoren: Für die endgültige Entscheidung, eine Beschäftigung in Thüringen aufzunehmen, spielt eine Vielzahl individueller persönlicher Faktoren eine Rolle für die ausländischen Fachkräfte. So wurde z. B. berichtet, dass eine Stelle letztlich nicht angetreten wurde, weil ein Familienmitglied zu Hause erkrankt sei oder weil eine Beziehung beendet wurde. Solche Faktoren sind jedoch weder durch die Einzelprojekte vorhersehbar noch beeinflussbar.
- ▶ Lohnniveau: Immer wieder wurde in den Fokusgruppen und Interviews betont, dass das Lohnniveau in Thüringen eine nicht unerhebliche Rolle für die Entscheidung von ausländischen Fachkräften spiele. Die Entscheidung, als Fachkraft aus dem Ausland zu kommen, hat zumeist eine finanzielle Komponente. Insbesondere wenn man dann vor Ort herausfindet, dass man mit der eigenen Qualifikation an einem anderen Ort in Deutschland mehr Geld verdienen könnte, kann dies ein Grund für ausländische Fachkräfte sein, sich gegen die Aufnahme einer Stelle in Thüringen zu entscheiden.
- ▶ Standortattraktivität: Gleichzeitig ist es notwendig, die positiven Standortfaktoren hinsichtlich des Lebens und Arbeitens in Thüringen (wie hohe Beschäftigungschancen, geringe Lebensunterhaltungskosten, gute Kindertagesbetreuung etc.) stärker zu vermarkten – insbesondere die positiven Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt in den letzten zehn Jahren sollten sich stärker im Image Thüringens widerspiegeln.



BEWERTUNG FÖRDERGEGENSTAND 2.3

Die Einzelprojekte mit transnationalem Bezug verfolgen einen **proaktiven, aufsuchenden Ansatz**. Ihre Aktivitäten richten sich einerseits an Thüringer Unternehmen mit dem Ziel, diese für die Möglichkeit der Anstellung ausländischer Fachkräfte zu sensibilisieren und sie dann während des Rekrutierungs- und Integrationsprozesses zu begleiten. Auf der anderen Seite werden auch potenzielle ausländische Fachkräfte direkt adressiert. Dazu gehört, dass sie zunächst für die Möglichkeiten einer Beschäftigung in Thüringen sensibilisiert werden und dann beim Prozess einer Beschäftigungsaufnahme eng und individuell begleitet werden. Dieser Ansatz ist sehr **arbeitsintensiv, aber** angesichts der zahlreichen Hürden **notwendig**.

Insgesamt zeigt sich ein **positives Bild** der Arbeit und Wirksamkeit der Einzelprojekte. Im Hinblick auf die Erreichung der Zielgruppen wird deutlich, dass es einfacher ist, Unternehmen von der Gewinnung ausländischer Fachkräfte zu überzeugen, als ausländische Fachkräfte für eine Beschäftigung in Thüringen zugewinnen. Dies zeigt sich auch in den Sachberichten der Einzelprojekte. Zwar liegen einige der Projekte leicht hinter ihren Zielwerten bzgl. der Besetzung von Stellen durch ausländische Fachkräfte, aber die enge Betreuung derjenigen ausländischen Fachkräfte, die sich für eine Beschäftigung in Thüringen entscheiden, erweist sich als sehr gewinnbringend. In den Fällen, in denen es am Ende doch nicht zur Aufnahme einer Beschäftigung kommt, ist dies häufig auf externe, nicht von den Einzelprojekten beeinflussbare Faktoren zurückzuführen.

4.1.4 Weitere Einzelprojekte zur Fachkräftesicherung (Fördergegenstand 2.4)



Zentrale Ergebnisse zum Fördergegenstand 2.4

- Bei Fördergegenstand 2.4 handelt es sich um denjenigen Fördergegenstand mit der größten **Diversität** bezüglich der geförderten Einzelprojekte.
 - Trotz der sehr spezifischen Ausrichtung **ähneln** sich einige der Projekte teilweise stark bezogen auf ihre **Zielgruppe** (z. B. Auszubildende) sowie ihre **Herangehensweise** (sehr enge Betreuung).
 - Den geförderten Projekten gelingt es bisher, ihre **Aktivitäten wie geplant** umzusetzen.
 - Die Aktivitäten der einzelnen geförderten Projekte sind **sinnvolle Ergänzungen** zu den Aktivitäten der anderen Fördergegenstände, da sie sich den Herausforderungen der Fachkräftesicherung mit zu Fördergegenstand 2.3 ähnlichen Ansätzen, aber anderen Zielgruppen nähern (ebenfalls enge Betreuung und Beratung, aber andere Zielgruppe auf Seiten der Fachkräfte).
 - Projekte bewirken scheinbar erfolgreich v.a. die Gewinnung und Integration ausl. Auszubildender, allerdings hemmen externe Einflussfaktoren teilweise eine nachhaltige Integration.
-

Vorbemerkung zu Fördergegenstand 2.4:

Unter Fördergegenstand 2.4. werden insgesamt sieben Einzelprojekte gefördert, welche die Erprobung neuer, ergänzender bzw. alternativer Ansätze zur Fachkräftesicherung voranbringen sollen. Drei der geförderten Einzelprojekte wurden erst während der Laufzeit dieser Evaluation in die Förderung aufgenommen. Diese Projekte konnten daher nur sporadisch in der Datenerhebung berücksichtigt werden. Die folgende Darstellung zur Zielerreichung und Wirksamkeit basiert daher vor allem auf dem qualitativen Datenmaterial aus den Experteninterviews und den Fokusgruppen.

Aktivitäten

Werden die geplanten Aktivitäten umgesetzt?

Die Aktivitäten der einzelnen geförderten Projekte dieses Fördergegenstands sind jeweils auf ihre spezifische Ausrichtung und Zielstellung abgestimmt und daher nicht direkt miteinander vergleichbar. Allerdings zeigen sich auch Ähnlichkeiten zwischen den Einzelprojekten. So richten vier der sieben geförderten Projekte ihre Aktivitäten auf das Thema Ausbildung von ausländischen Jugendlichen in Deutschland. Ihre Aktivitäten ähneln sich daher grundsätzlich von der Herangehensweise. Sie beinhalten typischerweise die Kontaktaufnahme zu interessierten Unternehmen in Thüringen auf der einen Seite sowie zu interessierten Jugendlichen aus dem Ausland auf der anderen Seite sowie die intensive Betreuung vor bzw. während der Ausbildungszeit. Allerdings grenzen sich die Aktivitäten entweder branchen- oder regionalspezifisch voneinander ab (siehe Kapitel 4.4.1).

Aus den Interviews mit vier der geförderten Projekte sowie den vorliegenden Sachberichten geht hervor, dass die vorgesehenen Aktivitäten bisher ohne größere Komplikationen umgesetzt werden. Dies zeigt auch der Vergleich bisheriger Istwerte mit Sollwerten der aktivitätsbezogenen Indikatoren (z.B. Teilnahme oder eigene Durchführung von Netzwerktreffen, Veranstaltungen und Workshops; Netzwerkausbau; Informationskontakte mit Unternehmen und Fachkräften) – die geförderten Projekte erfüllen fast alle ihre aktivitätsbezogenen Indikatoren, einige (wie die Initiative für Fachkräftesicherung in Mittelthüringen oder das Inklusionsnetzwerk) scheinen – unter Berücksichtigung ihrer bisher kurzen Projektdauer – bereits jetzt ihre Sollwerte zu übertreffen.

Outputs

Werden die Angebote von den Zielgruppen genutzt?

So unterschiedlich die Ziele und Aktivitäten der einzelnen Projekte unter Fördergegenstand 2.4 sind, so verschieden sind die **Zielgruppendefinitionen**. Sie sind teilweise **sehr spezifisch**, beispielsweise Ausbildungsbetriebe einer bestimmten Branche oder Jugendliche aus bestimmten Ländern, die an einer Ausbildung in Deutschland interessiert sind. Darüber hinaus zählen aber auch Schulen bzw. Schülerinnen und Schüler sowie (potenzielle) Studienabbrecherinnen und -abbrecher zu den Zielgruppen der Projekte.

Auch wenn sich die spezifische Zielgruppe über die verschiedenen Einzelprojekte hinweg unterscheidet, ist den Projekten insgesamt gemein, dass sie grundsätzlich sowohl die Unternehmen als auch potenzielle Fachkräfte adressieren und somit **beide Seiten** der Fachkräftesicherung in den Blick nehmen. Dabei zeigen sich durchaus Unterschiede, wie die Zielgruppen konkret unterstützt werden und somit folglich auch, wie viele (zukünftige) Fachkräfte und Unternehmen erreicht werden können bzw. sollen. Die meisten Projekte unter Fördergegenstand 2.4 sind **personenbezogen** - Projekte wie „Kümmerer“, „BIC“ oder „Initiative für Fachkräftesicherung in Mittelthüringen“ bieten eine ähnliche intensive Begleitung für KMU bzw. (zukünftige) Fachkräfte an wie Projekte unter Fördergegenstand 2.3. Entsprechend klein ist die Anzahl der Unternehmen bzw. Jugendlichen, die als Zielwert für die einzelnen Projekte definiert wurde. So reichen die Zielzahlen der drei oben genannten Projekte für zu betreuende Auszubildende oder Praktikantinnen und Praktikanten von 20 bis 35¹⁷. Zum aktuellen Zeitpunkt befinden sich die meisten Einzelprojekte auf einem insgesamt guten Weg, ihre Zielwerte zu erreichen – dies legt der Soll-Ist-Vergleich zu den jeweiligen Outputindikatoren (siehe Anhang 2) nahe.

Daneben gibt es **strukturbezogene** Projekte¹⁸ wie „Schulewirtschaft“. Dieses hat zum Ziel, die Rahmenbedingungen des Übergangs Schule Beruf zu verbessern. Etwas höher sind damit die Outputzielwerte – insgesamt 100 Personen aus Schulen und Unternehmen sollen durch das Projekt angesprochen werden. Tatsächlich wurde dieser Wert im Jahr 2017 vollumfänglich erreicht.

Ergebnisse

Werden die gewünschten Ergebnisse erreicht?

Der Eindruck aus den Fokusgruppen ist, dass es den geförderten Projekten **insgesamt gut** gelingt, die definierten Ergebnisse zu erzielen. Insbesondere hinsichtlich der Bekanntmachung von Angeboten bzw. Möglichkeiten und die Sensibilisierung sowohl von Unternehmen als auch der unterschiedlichen Zielgruppen auf der Fachkräfte-Seite zeigen sich die Projekte optimistisch. Während jedoch die Sensibilisierung gerade von Unternehmen sehr gut gelinge, zeigen sich die Projekte teilweise skeptisch, wenn es um die konkrete Entscheidung geht, ausländische Auszubildende aufzunehmen: Einige Unternehmen seien nicht bereit, selbst aktiv zu werden. So sei es z. B. relativ einfach, Unternehmen für die Idee zu gewinnen, Auszubildende aus dem Ausland anzuwerben. Wenn es dann aber darum gehe, dass die Unternehmen die Finanzierung oder Bereitstellung der Unterkunft für die Auszubildenden übernehmen, würden einige Unternehmen wieder Abstand von dem Vorhaben nehmen.

Es zeigt sich laut den in den Fokusgruppen vertretenen Projektträgern, dass hier teilweise in das Erwartungsmanagement bei den Unternehmen investiert werden muss. Ein wichtiger Erfolgsfaktor dafür ist der **enge persönliche Kontakt zu den Unternehmen**. So können Erwartungen von Anfang an thematisiert werden, um Enttäuschungen auf Seiten der Unternehmen vorzubeugen z. B. hinsichtlich der Menge an Auszubildenden, die sie erwarten können, oder hinsichtlich des eigenen Aufwands, der gerade bei ausländischen Auszubildenden für die Unternehmen anfällt. Auch wenn nur sehr wenige Unternehmen in der Online-Befragung Angaben zu Projekten des Fördergegenstands 2.4 gemacht haben, zeigt sich doch die Tendenz, dass eine **hohe Zufriedenheit** mit den Angeboten besteht. Dies bezieht sich sowohl auf die Erreichbarkeit oder den Umfang der Beratung. Die große Mehrheit der Befragten würde die Unterstützungsleistung wieder in Anspruch nehmen.

Auch mit Blick auf die Zielgruppen auf Fachkräfte-Seite spielt der direkte persönliche Kontakt und die enge Begleitung der Personen eine wichtige Rolle, insbesondere wenn es sich um junge Auszubildende aus dem Ausland handelt. Sowohl in den Interviews als auch in den Fokusgruppen wurde mehrfach betont, dass ein

¹⁷ Eine Ausnahme ist das Kooperationsnetzwerk „Ausbildung im Thüringer Gastgewerbe“, das anstrebt, bis zu 240 Auszubildende für das Gastgewerbe zu gewinnen. Der Unterschied zu den drei anderen genannten Projekten liegt jedoch in die Art der Begleitung – Die Begleitung des Kooperationsnetzwerks fußt auf einer dezentralen Unterstützungsstruktur, die koordiniert wird durch das Kooperationsnetzwerk.

¹⁸ Ein weiteres strukturbezogenes Projekt ist das Inklusionsnetzwerk.

Großteil der Auszubildenden, die man auf diese Weise von einer Ausbildung in Thüringen überzeugen konnte, ohne diese enge Begleitung und Unterstützung nicht gekommen wären.

Hinderlich für Einstellungsänderung von Unternehmen UND ausländischen Auszubildenden seien die Länge des Verfahrens zur Aufenthaltsgenehmigung sowie die Unsicherheit über das Ergebnis: Konkret wurde in den Fokusgruppen bemängelt, dass sich die Verfahren oft sehr lange hinziehen und bei den Einzelfallentscheidungen zu Aufenthalts- bzw. Arbeitsgenehmigungen sehr unterschiedliche Auslegungen zwischen den Ausländerbehörden oder von unterschiedlichen Sachbearbeitern erfolgen. So könne auch bei (nahezu) identischen Ausgangslagen zweier Interessenten nicht verlässlich vorhergesagt werden, ob die Aufenthaltstitel erteilt werden. Dies führe zu Unsicherheiten auf Auszubildenden- und Unternehmerseite.

Wirkungen

Werden die gewünschten Wirkungen erzielt?

Eine zentrale Wirkung, die sich über die sehr unterschiedlichen Projekte des Fördergegenstands 2.4 ähnelt, ist es Fachkräften bzw. Auszubildenden und Thüringer Unternehmen zusammenzubringen und **Stellen zu besetzen**. Hier zeigen sich die geförderten Projekte sowohl in den Fokusgruppen als auch in den Sachberichten bisher optimistisch, dass die gesteckten Zielwerte erreicht werden. Auch hier spielen der enge Austausch zwischen den Projekten, den Unternehmen und den Fachkräften eine zentrale Rolle. So können Schwierigkeiten im Integrationsprozess direkt adressiert und bestenfalls überwunden werden. Gerade für die Projekte, die versuchen, Auszubildende aus dem Ausland zu gewinnen, ist dies sehr wichtig. Mit der Aufnahme einer Ausbildung in Thüringen gehen eine Reihe administrativer Schritte und Hürden einher, denen sich die oft noch jungen Menschen alleine gar nicht stellen könnten. Ohne die Unterstützung, so die Einschätzung der Projekte, hätten viele die Ausbildung wieder abgebrochen. Aber auch hinsichtlich der langfristigen Integration und dem Halten der Fachkräfte in den Unternehmen ist der enge persönliche Austausch von zentraler Bedeutung, allerdings wäre es zum aktuellen Zeitpunkt zu früh, weitergehende Aussagen dazu zu treffen.

In den Fokusgruppen wurde jedoch auch von einigen Einschränkungen hinsichtlich der Wirkungen berichtet. So wurde der Eindruck beschrieben, dass einige Auszubildende aus dem Ausland die Möglichkeiten der Projekte vor allem dazu nutzten, um überhaupt nach Deutschland zu kommen. So zweifelten die geförderten Projekte teilweise an der Absicht der teilnehmenden Auszubildenden, langfristig in Thüringen bleiben zu wollen. Einzelne Personen könnten also die Förderung als Sprungbrett auf den deutschen Arbeitsmarkt nutzen, ohne dabei zur Lösung der Fachkräfteproblematik in Thüringen beizutragen. Dieses Problem sei nur schwer zu umgehen bzw. zu kontrollieren.

Diese Hindernisse zur nachhaltigen Integration spiegelt sich punktuell auch in den Sachberichten und bisherigen Ergebniswerten (siehe Anhang 2) wider: So wird teilweise von vorzeitigen Ausbildungsabbrüchen berichtet oder davon, dass die Folgeausbildung nicht angetreten wird – bei der Fachkräfteinitiative Mittelthüringen beispielsweise haben sich Teilnehmende nach Absolvierung eines ersten Praktikums gegen eine Ausbildung entscheiden, und für die Aufnahme einer Beschäftigung in einem anderen Bundesland. Zentraler Pull-Faktor seien insbesondere höhere Gehaltsgefüge in anderen Bundesländern.



BEWERTUNG FÖRDERGEGENSTAND 2.4

Das zentrale Merkmal des Fördergegenstands 2.4 ist sein experimenteller Charakter. So werden in diesem Fördergegenstand Projekte gefördert, die zusätzliche Wege der Deckung des Fachkräftebedarfs konzipieren, bereitstellen, erproben und begleiten. Laut Aussage aus einem

der explorativen Fachgespräche entstehe so Freiraum für Innovation und Pilotprojekte. Insgesamt **ergänzen** die Ansätze der Projekte im Fördergegenstand 2.4 aus Sicht der Evaluation die Aktivitäten der anderen Fördergegenstände. So können beispielsweise mit dem Fokus auf die Zielgruppe der Auszubildenden bestimmte Probleme, die sich bei den Aktivitäten des Fördergegenstands 2.3 hinsichtlich der Anerkennung im Ausland erworbener beruflicher Qualifikationen ergeben, umgangen werden.

Die meisten geförderten Einzelprojekte haben einen **sehr spezifischen Fokus** z. B. auf eine einzelne Branche oder eine ganz bestimmte Zielgruppe, wie (potenzielle) Studienabbrecherinnen und -abbrecher. Ein solcher Fokus engt logischerweise den möglichen Wirkungskreis eines Projekts zunächst etwas ein. Gleichzeitig erlaubt ein solcher Fokus dafür aber die Entwicklung sehr spezifischen Fachwissens und somit sehr passgenauer Angebote, die sich auch in der Zufriedenheit der Begünstigten widerspiegelt.

Grundsätzlich ist der Eindruck aus Sicht der Evaluation, dass es den geförderten Projekten des Fördergegenstands 2.4 gelingt, die Ergebnisse und Wirkungen zu erzielen. Ähnlich wie beim Fördergegenstand 2.3 spielt dabei auch hier die Nähe zu den Unternehmen wie auch Fachkräften bzw. Auszubildenden eine besonders wichtige Rolle für den Erfolg. Dies hat jedoch in der Regel zur Folge, dass die absolute Anzahl begleiteter Unternehmen bzw. Fachkräfte relativ klein ausfällt.

4.1.5 Gesamtbewertung zu Zielerreichung und Wirksamkeit

Die Analyse der Zielerreichung und Wirksamkeit entlang der Interventionslogik hat gezeigt, dass die vier Fördergegenstände jeweils in unterschiedlichem Maße auf die definierten Ergebnis- und Zieldimensionen einwirken. Die Fachkräftenrichtlinie ist dabei so angelegt, dass die verschiedenen Fördergegenstände jeweils einen spezifischen Beitrag zu den Gesamtzielen der Fachkräftesicherung in Thüringen leisten. In der folgenden Abbildung ist zusammenfassend für alle Fördergegenstände entlang der Interventionslogik dargestellt, welchen Beitrag dabei welcher Fördergegenstand leistet.

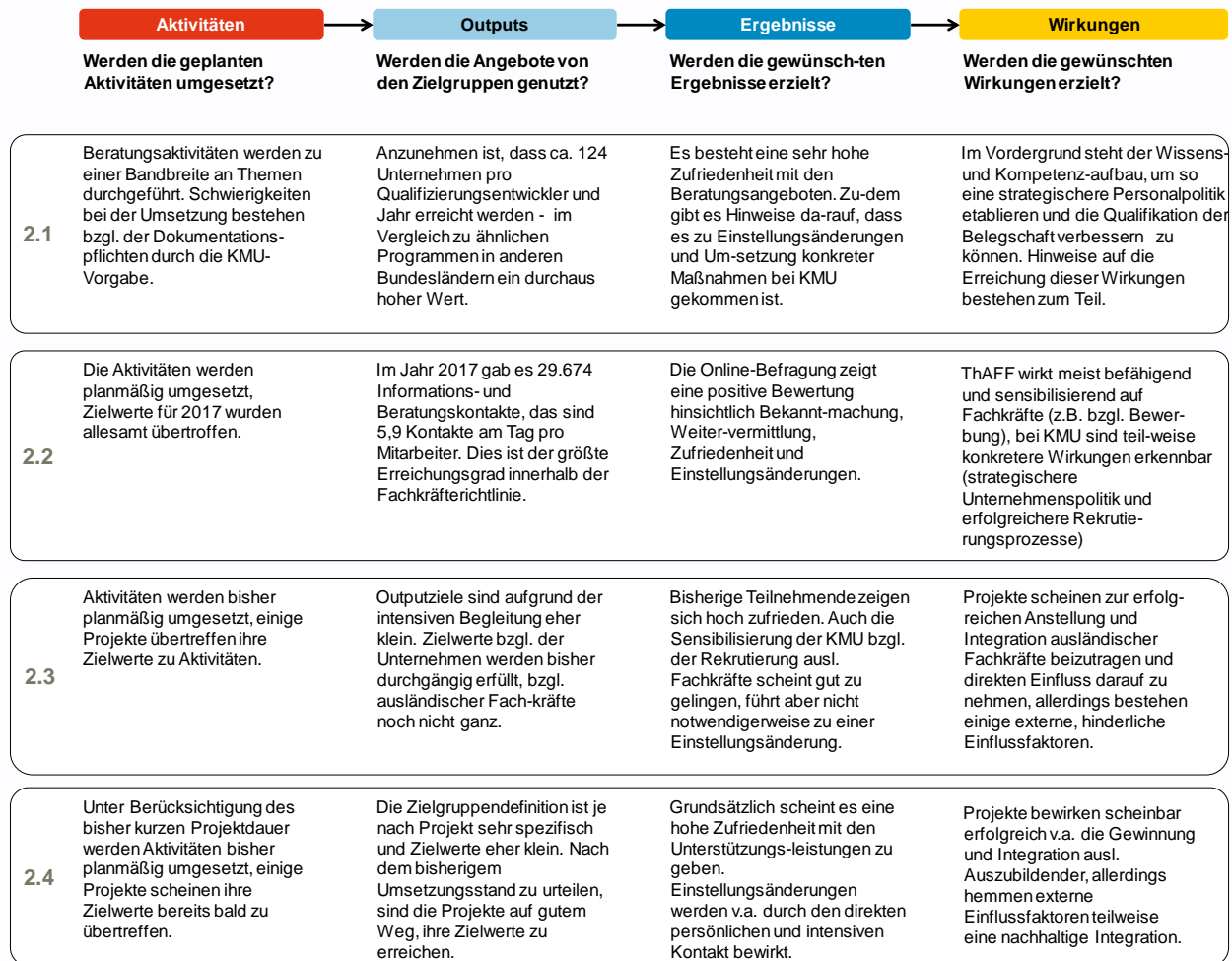


Abbildung 14: Überblick über den Beitrag zur Zielerreichung und Wirksamkeit der einzelnen Fördergegenstände

Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

Die abgebildete Beschreibung der Ergebnisse und Wirkungen macht einen wichtigen Unterschied zwischen den Fördergegenständen deutlich, nämlich den zwischen den **strukturell ausgerichteten Ansätzen**¹⁹ der Fördergegenstände 2.1 und 2.2 und den stark **individuell fokussierten Ansätzen** der Projekte des Fördergegenstands 2.3 und der meisten Projekte des Fördergegenstands 2.4: Fördergegenstand 2.1 und 2.2 übernehmen die Rolle der Impulsgeber, indem sie Unternehmen und Fachkräfte sensibilisieren, informieren und beraten. Mit ihren niedrighschwelligigen Informations- und Beratungsangeboten wirken sie also **befähigend** und **stärker in die Breite**, und erreichen eine hohe Anzahl an Unternehmen und/oder Fachkräften (siehe auch).

¹⁹ Hierzu zählen aber auch die strukturell ausgerichteten Projekte SCHULEWIRTSCHAFT und Inklusionsnetzwerk unter Fördergegenstand 2.4

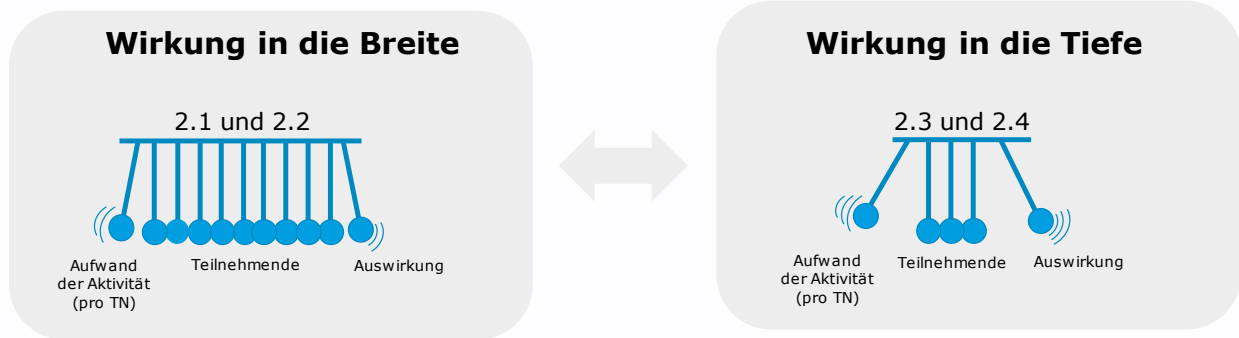


Abbildung 15: Unterscheidung der Fördergegenstände 2.1 und 2.2 von den Fördergegenständen 2.3 und 2.4

Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

Einzelprojekte der Fördergegenstände 2.3 und 2.4 dagegen begleiten und unterstützen Unternehmen und Fachkräfte direkt, intensiv und meist über einen längeren Zeitraum. Damit wirken sie vor allem **in die Tiefe**. Denn aufgrund der intensiven Begleitung der Zielgruppen haben sie einen hohen Aufwand pro Begünstigten zu verzeichnen, entsprechend niedrig ist die Anzahl der Fachkräfte und/oder Unternehmen, die durch die Projekte betreut werden können. Dafür können sie **wesentlich stärker Einfluss auf die Ebene der gewünschten Ergebnisse und Wirkungen nehmen** – sie begleiten Zielgruppen insbesondere dahingehend, dass die Anwerbung ausländischer (zukünftiger) Fachkräfte erfolgreich durchgeführt wird und eine nachhaltige Integration sichergestellt ist.

Aus Sicht der Evaluation **wirken** die vier Fördergegenstände durchaus sinnvoll **zusammen**: Während Fördergegenstände 2.1 und 2.2 als Impulsgeber Unternehmen und/oder Fachkräfte dazu sensibilisieren und befähigen, Aktivitäten (wie Arbeitsaufnahme, Rekrutierung, Qualifizierung) umzusetzen, greifen Fördergegenstände 2.3 und 2.4 insbesondere dann, wenn die Zielgruppen nicht die zeitlichen oder personellen Ressourcen haben bzw. nicht die Voraussetzungen besitzen, die Aktivitäten selbstständig umzusetzen. Damit haben die Einzelprojekte der Fördergegenstände 2.3 und 2.4 insbesondere für **Kleinstunternehmen** eine hohe Bedeutung. Denn Kleinstunternehmen haben oftmals zeitlich und personell sehr begrenzte Kapazitäten, um sich adäquat um die Akquise von Fachkräften und Auszubildenden zu kümmern, die Unternehmenspolitik strategischer auszurichten und/oder die Unternehmenskultur weiterzuentwickeln. Während dies bei mittleren und großen Unternehmen von Personalverantwortlichen bzw. der Personalabteilung getragen wird, können kleine Unternehmen dies – zumindest in dieser Intensität – nicht allein tragen. Einzelprojekte der Fördergegenstände 2.3 und 2.4 erbringen also eine Unterstützungsleistung, die für die Fachkräftesicherung in Kleinstunternehmen notwendig ist und die umso bedeutender erscheint angesichts der Tatsache, dass die große Mehrheit der Unternehmen (90 Prozent) in Thüringen Kleinstunternehmen ist.

Der Erfolg der Fördergegenstände wird dabei von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst. Als **förderlich** für das Projektergebnis erwiesen sich insbesondere projektinterne, also von Projekten selbst beeinflussbare Aspekte:

- ▶ So hat sich mitunter herausgestellt, dass die meisten Projektakteure bereits über entsprechende Vorerfahrungen verfügen und gut vernetzt sind mit relevanten Akteuren, bei den transnational ausgerichteten Projekten der Fördergegenstände 2.3 und 2.4 sind zudem Sprachkenntnisse, Vernetzungen in und Kenntnisse über die Länder förderlich, in denen Fachkräfte oder Auszubildende akquiriert werden.
- ▶ Für die Erreichung kleiner Unternehmen hat sich zudem die direkte, proaktive und persönliche Kontaktaufnahme als erfolgversprechendste Ansprechstrategie erwiesen. Dies betonen die Einzelprojekte der Fördergegenstände 2.3 und 2.4 sowie die Qualifizierungsentwickler, die allesamt auf

diese Ansprechstrategie setzen: Nur so ließen sich auch Kleinunternehmen, die nicht über eine eigene Personalabteilung verfügten und bei denen langfristige personalpolitische Überlegungen im Alltag der Bewältigung der aktuellen Auftragslage weichen müssen, von notwendigen Maßnahmen zur Fachkräftesicherung und entsprechenden Unterstützungsleistungen überzeugen.

- ▶ Als förderlich können zudem die strukturbezogenen Aktivitäten der ThAFF erwähnt werden. Mit ihren umfangreichen Vernetzungsaktivitäten²⁰ und Standortmarketing schafft die ThAFF die notwendigen Netzwerkstrukturen bzw. Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Unterstützungssystem hinsichtlich Fachkräftegewinnung. Dies legen auch die Ergebnisse der Befragung der Netzwerkpartner durch die ThAFF nahe: knapp 90 Prozent finden die Möglichkeit der Teilnahme an Veranstaltungen wichtig bis sehr wichtig; Im Mittelpunkt steht der Informations- und Erfahrungsaustausch sowie das Kontakteknüpfen mit anderen Akteuren.

Daneben bestehen jedoch auch einige **hinderliche** Faktoren, die projektextern, also außerhalb des Einflussbereichs der Projekte liegen. Hierzu zählen folgende **strukturbezogene Einflussfaktoren**, die sich besonders stark auf ausländische Fachkräfte und deren Arbeits- oder Ausbildungsaufnahme in Thüringen auswirken:

- ▶ Das im Bundesvergleich geringere Lohnniveau in Thüringen spielt eine nicht unerhebliche Rolle für die Entscheidung von ausländischen Fachkräften und Auszubildenden, aber auch Pendlern und Rückkehrern. Die Entscheidung, als Fachkraft aus dem Ausland zu kommen, hat zumeist eine finanzielle Komponente. Die Erkenntnis vor Ort, mit der eigenen Qualifikation in einem anderen Bundesland verdienen zu können, kann ein Grund für ausländische Fachkräfte sowie Beschäftigte außerhalb Thüringens sein, sich gegen die Aufnahme einer Stelle in Thüringen zu entscheiden.
- ▶ Hinzu kommt die momentan gute wirtschaftliche Lage in osteuropäischen Nachbarländern (insb. Polen, Ungarn, Tschechien), die die Attraktivität Thüringens als Arbeitsort sinken lässt. Dortige Fachkräfte ließen sich somit schwerer überzeugen, nach Thüringen zu ziehen.
- ▶ Als hinderlich erweisen sich auch die langwierigen und oftmals unterschiedlich ausgelegten Verfahren zur Aufenthaltsgenehmigung und zur Anerkennung von Berufsabschlüssen. Laut Projektträgern in den Fokusgruppen würden insbesondere Anerkennungsverfahren in anderen Bundesländern wesentlich schneller durchgeführt werden als in Thüringen. Die Vermittlung von ausländischen Fachkräften in Thüringer Unternehmen wird so mindestens verzögert und scheitert manchmal sogar vollständig. Dies verunsichere nicht nur Fachkräfte, sondern auch die aufnahmewilligen Unternehmen.
- ▶ Die mangelnde Attraktivität des ländlichen Raums erschwere es, (zukünftige) Fachkräfte für eine Arbeits- oder Ausbildungsaufnahme in ländlicheren Regionen zu gewinnen. Dies läge nicht nur an der teilweise beschränkten Mobilität der Fachkräfte, sondern auch an der mangelhaften Infrastruktur hinsichtlich Bildungs- und Unterstützungsangeboten in Thüringer Landgebieten. Oft fehle es an Sprachkursen oder an Plätzen in Kitas und Schulen vor Ort, auch kulturelle Angebote als Anschlussmöglichkeit zur dort lebenden Gesellschaft seien rar, sodass man auf ein Auto angewiesen sei.

Doch auch **personenbezogene Aspekte** beeinflussen die Wirksamkeit der Projekte negativ. Insbesondere folgende Faktoren spielen eine Rolle:

- ▶ Die Deutschkenntnisse der meisten ausländischen Fachkräfte kurz nach dem Umzug in Thüringen sind oftmals nicht ausreichend für eine problemlose Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen und entsprechen oftmals nicht den Erwartungen der Arbeitgeber. Sprachkurse finden zudem häufig während

²⁰ Im Jahr 2017 allein nahm die ThAFF an 272 Veranstaltungen teil und organisierte 109 eigene Veranstaltungen. Dazu gehören mitunter das ThAFF-Netzwerkforum, der Arbeitskreis Fachkräftesicherung oder die Fachveranstaltung zum Thema Vereinbarkeit Beruf und Familie.

der Arbeitszeit statt, sodass die Fachkräfte aus Sicht der Unternehmen zeitweise ausfallen. Besonders problematisch erscheint die Vereinbarkeit von Arbeit und Sprachkursen bei Schichtdienst-Systemen. In Unternehmen in ländlichen Regionen besteht zudem das oben genannte Problem, dass Sprachkurse gar nicht angeboten werden, weil es nicht genug Interessenten gibt.

- ▶ Für die endgültige Entscheidung, eine Beschäftigung in Thüringen aufzunehmen, spielt eine Vielzahl individueller persönlicher Faktoren eine Rolle für die ausländischen Fachkräfte. So wurde z. B. berichtet, dass eine Stelle letztlich nicht angetreten wurde, weil ein Familienmitglied zu Hause erkrankt sei oder weil eine Beziehung beendet wurde. Solche Faktoren sind jedoch weder durch die Einzelprojekte vorhersehbar noch beeinflussbar.
- ▶ Zudem nutzen einige ausländische Auszubildende die Förderung nur als Eingangstor für den deutschen Arbeitsmarkt - sie nutzen die Möglichkeiten der Projekte vor allem dazu, um überhaupt nach Deutschland zu kommen. Dieses Problem sei nur schwer zu umgehen bzw. zu kontrollieren.

Diese Einflussfaktoren sind also manchmal mehr, manchmal weniger entscheidend für den Erfolg der Projekte. Wie ein Projektträger in der Fokusgruppe konstatiert: „Da kann unsere Arbeit noch so gut sein, an solche Hürden scheitert man dann einfach.“

4.2 Nachhaltigkeit



Zentrale Ergebnisse zu Nachhaltigkeit

- Konkrete Pläne zur Verstetigung der Projekte fehlen meist zum jetzigen Zeitpunkt.
 - **Möglichkeiten der Verstetigung** bestehen in finanzieller Hinsicht (eigene Finanzierung durch Projektträger, Leistung gegen Entgelt, Landesmittel) sowie in der Transferierbarkeit von aufgebauten Strukturen und Produkten.
-



Im Gegensatz zu den strukturell angelegten Vorhaben der Fördergegenstände 2.1 und 2.2, sind Vorhaben der Fördergegenstände 2.3 und 2.4 **einzelne Projekte**, die eine wesentlich geringere Größe und Reichweite haben, teilweise experimentell ausgerichtet sind, neue Wege der Fachkräftesicherung gehen und neue Strukturen aufbauen. Deren Verstetigung ist daher weitaus weniger sichergestellt als bei strukturellen Projekten. Im Folgenden wird erörtert, welche Weiterentwicklungsperspektiven die Einzelprojekte der Fördergegenstände haben, um ihren Erfolg auch langfristig sicherzustellen. Dabei wird vornehmlich auf Dokumentenanalyse und Aussagen in Experteninterviews aufgebaut.

Seit Inkrafttreten der Fachkräftenrichtlinie im Oktober 2015 ist die ESF-Förderung von vier der nun insgesamt 12 Vorhaben der Fördergegenstände 2.3 und 2.4 verlängert worden. Hierbei geht es um die drei Europa-Servicebüros des Fördergegenstands 2.3 sowie das Projekt SCHULEWIRTSCHAFT des Fördergegenstands 2.4. Die anderen Projekte sind 2017 bzw. 2018 bewilligt worden und damit kürzlich angelaufen. Ein konkreter Plan zur Verstetigung, Ausweitung oder Verbreitung dieser Projekte liegt zum jetzigen Zeitpunkt nicht vor. Einzig das Europa-Service Nordthüringen betont in seiner Vorhabenbeschreibung, dass sein Konzept „nachhaltig aufgestellt und an einer langfristigen Durchführung ausgerichtet ist“. Wie genau diese langfristige Durchführung verstetigt werden soll, wird jedoch nicht beschrieben.

In den Interviews mit den Projektträgern der Fördergegenstände 2.3 und 2.4 wurden verschiedene Ansätze genannt, wie eine Verstetigung der Projekte erreicht werden könnte. So beschreiben einige Projektträger die Möglichkeit, die Unterstützungsleistung über **eigene Finanzierungsquellen** (insb. Mitgliederbeiträge) weiter anzubieten. Im Falle des Projektträgers DEHOGA Thüringen, der das Projekt „Ausbildung im Thüringer Gastgewerbe“ des Fördergegenstands 2.4 verantwortet, bestehe unter anderem die Möglichkeit, das Projekt weiter über den Verband fördern zu lassen, jedoch nicht in der Größenordnung wie aktuell mit anderthalb Stellen. Gleiches gilt für das Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft, dass das Projekt SCHULWIRTSCHAFT des Fördergegenstands 2.4 umsetzt – auch hier könnte das Projekt gegebenenfalls über das BWTW mit reduziertem Fördervolumen weiter gefördert werden.

Für andere Projektträger ist eine Finanzierung über eigene Quellen nicht möglich. Die Unterstützungsleistung könne nicht aus eigener Tasche gezahlt werden, sondern müsse **gegen Entgelt** angeboten werden. Dies stelle jedoch insbesondere für KMU ein Hindernis für die Teilnahme an der Unterstützungsleistung dar. Denn je kleiner das Unternehmen und der Umsatz, desto relevanter werden die Kosten in der Finanzplanung und desto geringer die Bereitschaft der Unternehmen, die Unterstützungsleistung gegen Entgelt in Anspruch zu nehmen; die Erreichung von Kleinstbetrieben würde dadurch erschwert werden. So sehen einige der Projektträger keine andere Möglichkeit, als ihr Unterstützungsangebot **weiterhin** über **ESF-Förderung** finanzieren zu lassen oder es durch Landesmittel in die **Regelförderung** zu überführen. Nur so könne ein kostenloser und damit niedrigschwelliger Zugang zu dem „Rundum-Service“ dieser Projekte für Unternehmen gewährleistet werden.

Neben der finanziellen Verstetigung sehen einige interviewte Projektträger **den Transfer von geschaffenen Strukturen und Produkten** als einen weiteren Ansatz der Verstetigung. Insbesondere (transnationale) Netzwerkstrukturen zwischen unterschiedlichen Akteuren der Fachkräftesicherung könnten so gefestigt werden,

dass sie auf einer soliden Basis auch nach Ende der Projektlaufzeit Bestand haben. Transferierbar wären zudem Informationsmaterial, das auch nach Projektende von Netzwerkakteuren weitergenutzt werden könne.

Gleichzeitig betonen zwei der interviewten Projektträger, dass die Verstetigung insbesondere von Netzwerkstrukturen durch die generell kurze Dauer der Projektförderung erschwert wird. Kooperationen und Kontakte sind oftmals nicht institutionalisiert, sondern bestehen auf persönlicher Ebene. Aufgrund der kurzen Projektlaufzeit sei es aber anzunehmen, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umorientieren und nicht bis zum Ende des Projekts an Bord bleiben. Mit dem Mitarbeiterwechsel würden dann auch Netzwerke verloren gehen. Somit brauche es dauerhafte, verlässliche Strukturen, um nachhaltig aufgebaute Strukturen verstetigen zu können.

Gesamtbewertung: Aufgrund der erst kürzlich in Kraft getretenen Fachkräftenrichtlinie ist die Nachhaltigkeit der Projekte der Fördergegenstände 2.3 und 2.4 nur beschränkt bewertbar. Festzuhalten bleibt, dass konkrete Pläne zur Verstetigung der Projekte meist fehlen. Möglichkeiten einer Verstetigung der Projekte gibt es dennoch, unterscheiden sich jedoch je nach Trägertyp und Unterstützungsleistung – finanzielle Verstetigung ist bei einigen Projektträgern zum Teil über eigene Finanzierungsquellen vorstellbar, bei anderen nur gegen Entgelt oder aber weiterhin durch ESF-Förderung möglich. Mit dem Transfer geschaffener Strukturen und Produkte können zumindest einige der Ergebnisse der Projekte verstetigt werden.

4.3 Gleichstellung und Nicht-Diskriminierung

Das Prinzip Gleichheit ist ein zentrales Kernelement des ESF, das sich in den beiden Querschnittszielen „Gleichstellung von Frauen und Männern“ sowie „Förderung der Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung“ in der aktuellen Förderperiode 2014-2020 widerspiegelt. Alle Programme und Vorhaben des ESF sollen den Gleichstellungsaspekt durchgängig berücksichtigen, die Gleichstellung und die Chancengleichheit fördern sowie rassistisch motivierte Diskriminierungen oder solche aufgrund des Geschlechts, der ethnischen Herkunft, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Ausrichtung bekämpfen²¹.



Im Folgenden wird ausgeführt, welche Maßnahmen die Vorhaben der Fachkräftenrichtlinie zu diesen Querschnittszielen umsetzen und inwiefern diese wirksam sind. Die folgende Beschreibung und Bewertung der Maßnahmen und deren Nutzen fußt primär auf der Analyse von Vorhabenbeschreibungen, Sachberichten und Experteninterviews ergeben.

4.3.1 Maßnahmen bezüglich der Querschnittsziele der Gleichstellung sowie Chancengleichheit und Nicht-Diskriminierung und deren Wirksamkeit



Zentrale Ergebnisse zu Maßnahmen für Querschnittsziele der Gleichheit und deren Wirksamkeit

- Je nach Schwerpunkt der Projekte werden **unterschiedliche Arten** von Maßnahmen durchgeführt. Diese reichen von einer offenen, zielgruppensensiblen Ansprache über entsprechende Beratungstätigkeiten bis hin zu Workshops, Veranstaltungen und enger Begleitung.
- **Optimierungspotentiale** bestehen bei der flächendeckenden Anwendung solcher Maßnahmen.

Maßnahmen bezüglich der Querschnittsziele der Gleichstellung sowie Chancengleichheit und Nicht-Diskriminierung

Die ESF-Querschnittsziele Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung sowie die Gleichstellung von Männern und Frauen finden bei der Förderung im Rahmen der Fachkräftenrichtlinie in unterschiedlicher Art und Weise Beachtung. Dabei kann aus den Monitoring-Daten entnommen werden, dass die beiden Querschnittsziele für alle Vorhaben wichtig sind, das Thema aber nicht im Vordergrund steht. Die Maßnahmen, die letztendlich von Projektträgern hinsichtlich der beiden Querschnittsziele umgesetzt werden, unterscheiden sich jedoch zwischen, aber auch innerhalb der Fördergegenstände. Im Folgenden werden die einzelnen Maßnahmen zur Zielerreichung der verschiedenen Fördervorhaben dargestellt.

Grundsätzliche Berücksichtigung während der Projektumsetzung: Alle Projektträger, die im Rahmen dieser Evaluation interviewt wurden, betonten, dass das Prinzip der Gleichheit zu jedem Zeitpunkt der Umsetzung berücksichtigt wird und in den Projektaktivitäten mit den Teilnehmenden verankert ist. Dies betrifft insbesondere den **Zugang** der Zielgruppen bzw. deren **Ansprache**. So bekräftigen die Projektträger aller Fördergegenstände, dass bei der Zielgruppenansprache der Projektträger Persönlichkeitsmerkmale keine Rolle spielen. Beispielsweise betont die ThAFF, dass sie im Rahmen ihres fachkräfteorientierten Standortmarketings für Thüringen Frauen und Männer bzw. Eltern anspricht, unabhängig ihrer Familienkonstellationen und ihres Beschäftigungsverhältnisses (z.B. Voll- und Teilzeitbeschäftigte, Alleinerziehende, Väter und Mütter, werdende

²¹ Siehe Artikel 7 und 8 in Verordnung (EU) Nr. 1304/2013

Eltern, Frauen und Männer bzw. Familien mit Migrationshintergrund, sehr junge Eltern, erwerbsfähige Menschen mit Behinderungen, Männer und Frauen mit zu pflegenden Angehörigen). Ähnlich erfolgt die Akquise von internationalen Fachkräften bzw. Auszubildenden durch Projektträger von 2.3 und 2.4 frei von Kriterien wie Geschlecht, Nationalität oder körperlicher Einschränkung.

2.2 Vereinzelt spiegelt sich das Konzept der Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung auch in der **Kommunikation** und **Öffentlichkeitsarbeit** der Projektträger wider. So betont die ThAFF, eine gendersensible Sprache zu benutzen und im Hinblick auf den Abbau von Sprachbarrieren Beratungen durch das Welcome Center Thuringia in Deutsch, Englisch, Polnisch, Spanisch und Russisch anzubieten. Alle Räumlichkeiten der ThAFF sind darüber hinaus barrierefrei zugänglich.

2.3 Projektträger des Fördergegenstands 2.3 achten zudem bei der Zusammenstellung ihres Personals darauf, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über ausreichende Fremdsprach- und interkulturelle Kompetenzen für die Arbeit mit internationalen Fachkräften besitzen. Beispielsweise besteht das Team von SüfiFa aus fünf deutschen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie aus einer polnischen, einer argentinischen und einer bulgarischen Mitarbeiterin, um so einen besseren Zugang zu internationalen Fachkräften zu ermöglichen.

Konkretes Aufgreifen in Beratungstätigkeiten: Einige Projektträger geben an, Gleichstellung von Frauen und Männern sowie Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung explizit in ihren Beratungstätigkeiten mit Unternehmen und Fachkräften aufzugreifen.

2.1 Die Qualifizierungsentwickler thematisieren dabei insbesondere Inklusion und Vielfalt in Unternehmen bzw. berücksichtigen dies in ihren Fachkräftebedarfsanalysen. Auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist oft Thema – Personalverantwortliche von KMU werden zu familienfreundlichen Arbeitszeiten und familienfreundlicher Personalpolitik sensibilisiert.

2.2 Die ThAFF adressiert die beiden Querschnittsziele explizit durch zwei Einrichtungen: Die Servicestelle Beruf und Familie berät Fachkräfte hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Unternehmen hinsichtlich Familienfreundlichkeit im Betrieb. Unternehmen sollen so zur Unterstützung von Beschäftigten, die Sorgeaufgaben für Kinder und zu pflegende Angehörige wahrnehmen, sensibilisiert werden. Das Welcome Center Thuringia hingegen berät und informiert unter anderem Unternehmen zur Willkommenskultur, um so zu einer diskriminierungsfreien Arbeitsweise beizutragen.

2.3 Auch Projektträger des Fördergegenstands 2.3 zielen darauf ab, im Rahmen ihrer Beratungstätigkeiten Thüringer Unternehmen für die interkulturelle Öffnung und damit für die Beschäftigung ausländischer Fachkräfte zu sensibilisieren.

Konkrete Aktivitäten mit Zielgruppen: Einige Projekte der Fachkräftenrichtlinie gehen noch einen Schritt weiter und führen konkrete Maßnahmen durch, die mit den Zielgruppen der Querschnittsziele (u.a. Frauen, Menschen aus dem Ausland, Menschen mit Behinderung, aber auch KMU) abgestimmt sind. Dazu zählen Workshops und Veranstaltungen, Weiterbildungsformate und aktive Begleitung.

2.1 Einige Qualifizierungsentwickler der Handwerkskammer berichten beispielsweise, dass sie **Messen** und **Veranstaltungen** unter anderem dafür nutzen, gemeinsam mit Personalverantwortlichen von KMU und Ausbildungsberaterinnen und -beratern gezielt Mädchen und Frauen anzusprechen und als Fachkräfte für das Handwerk zu gewinnen. Eine Qualifizierungsentwicklerin beschreibt im Expertinnen und Experteninterview zudem, dass sie zusammen mit der Kreishandwerkerschaft zweimal im Jahr **Unternehmerfrauen** zum Unternehmerfrühstück einlädt, um einen Erfahrungs- und Wissensaustausch zu initiieren und Probleme miteinander zu diskutieren. Zu diesen Treffen werden auch Netzwerkpartner (Krankenkassen, Arbeitsagentur etc.) für bestimmte Themen eingeladen, um den Frauen Zugang zu praktischer Expertise zu gewährleisten. Zusätzlich dazu hat sie speziell **Technikkurse für Frauen** initiiert und mitentwickelt, die im SHK Handwerk als Büroangestellte tätig sind. Die Technikkurse sollen dabei helfen, die Frauen besser in den Betrieb zu integrieren bzw. Aufstiegschancen zu ermöglichen.

2.2 Die ThAFF führt insbesondere **Workshops** und **Veranstaltungen** zu Aspekten der ESF-Querschnittsziele durch. Beispielsweise organisierte sie für Unternehmen den Workshop „familienfreundliche Unternehmen sichern (ihre) Zukunft“. Zuvor hatten die Teilnehmenden dabei die Möglichkeit, mittels eines Selbstchecks bereits umgesetzte Maßnahmen bzw. offene Fragen zu rekapitulieren. Zudem wurde in Kooperation mit der Bertelsmann Stiftung mit dem „Qualitätssiegel Familienfreundlicher Arbeitgeber“ Aktivitäten von Thüringer KMU prämiert, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Betrieb verbessern sowie eine mitarbeiterorientierte Personalpolitik gewährleisten.

2.3 Bei den Einzelvorhaben mit transnationalem Bezug wird Familienfreundlichkeit und Chancengleichheit insbesondere durch einen **ganzheitlichen Begleitungsansatz** gefördert. So berichten beispielsweise die Projekte FakT und SüfiFa, dass sie ausländische Fachkräfte bei der Vermittlung ihrer Kinder in Kindertagesbetreuungsangebote oder Schulen sowie ihre Partnerinnen und Partner bei der Jobsuche unterstützen. Ein ähnlich ganzheitlicher Begleitungsansatz bieten einige Projekte des Fördergegenstands 2.4. So betont der Projektträger des Vorhabens „Kümmerer“, dass Betriebe und Ausbilder für die Sprachbarrieren und eine einfache praxisnahe Vermittlung der Inhalte sensibilisiert werden, um so die Integration ausländischer Auszubildender in den Betrieb zu erleichtern.

Netzwerkarbeit: Schließlich wird durch einige Vorhaben der Fachkräftenrichtlinie Netzwerkarbeit zwischen relevanten Akteuren hinsichtlich der Querschnittsziele betrieben, insbesondere um neue Strategien, Informationsangebote und Beratungsinhalte zu erarbeiten oder eigene Aktivitäten und/oder Beratungskompetenzen auszuweiten.

2.1 Eine Qualifizierungsentwicklerin berichtete beispielsweise von einer engen Zusammenarbeit mit der Thüringer Allianz für Familie und Beruf, um hier gemeinsam neue Aktivitäten und Veranstaltungsformate zu entwickeln. Andere wiesen darauf hin, dass sie Produkte anderer Akteure (z.B. Beratungskompass Inklusion) in ihre Beratungstätigkeiten aufgenommen haben und häufiger auf die Expertise relevanter Akteure zurückgreifen, wie beispielsweise auf das Unternehmensnetzwerk Inklusion.

2.2 Das Welcome Center Thuringia bietet im Rahmen ihrer „WTC-Netzwerktreffen“ ein stetiges Forum zur Diskussion von Aspekten zu dem Querschnittsziel Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung der Zielgruppe „Menschen aus dem Ausland“ und „Menschen mit Migrationshintergrund“. Weiter ist die ThAFF in speziellen Netzwerken und Gremien beteiligt und arbeitet zusammen mit Multiplikatorinnen und Multiplikatoren. Dazu gehören z.B. die Arbeitsgruppe „Vereinbarkeit Beruf und Familie“, die Thüringer Initiative Willkommenskultur und die Steuerungsgruppe zum Landesprogramm „Solidarisches Zusammenleben der Generationen“ unter Leitung des TMASGFF. Im Rahmen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie stehen u.a. folgende Netzwerkpartner im Fokus: Landesfrauenrat Thüringen, Stiftung FamilienSinn, Arbeitskreis Unternehmerfrauen des Handwerks Erfurt bzw. Eichsfeld, Tagesmütter Erfurt e.V., Verband der Unternehmerinnen Thüringen.

Nutzen der Maßnahmen

Die Wirksamkeit der Maßnahmen zur Zielerreichung der ESF-Querschnittsziele sind nicht direkt empirisch erfassbar. Allerdings kann eine erwartbare Wirksamkeit insbesondere in den drei folgenden Bereichen abgeleitet werden.

Verbesserte Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Der Beitrag der Vorhaben der Fachkräftenrichtlinie hierzu ist meist die **Aktivierung** und **Sensibilisierung** der Unternehmen und Fachkräfte durch Veranstaltungen und Beratung – Unternehmen werden hinsichtlich familienfreundlicher Personalpolitik sensibilisiert bzw. deren Vorteile für die Unternehmen präsentiert, Fachkräften hingegen wird aufgezeigt, welche Möglichkeiten es gibt, Familie und Pflege mit dem Berufsleben zu vereinbaren. Damit geht teilweise auch eine **Befähigung** der Fachkräfte und Unternehmen einher – beispielsweise ermöglichen die spezialisierten Angebote der Thüringer Servicestelle Familie und Beruf (2.2) zur Pflege (Betrieblicher Pflegekoffer und Pflegelotse) Unternehmen und Beschäftigte, ein besseres Verständnis über Unterstützungsangebote zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf zu erhalten und die für sie passendsten Angebote zu identifizieren.

Erhöhung der Aufstiegschancen von Frauen: Dieses Ziel wird u.a. durch einige Qualifizierungsentwickler verfolgt. Der Beitrag hierzu ist meist die **Sensibilisierung** der Unternehmen durch Fachkräftebedarfsanalysen und Beratung. Teilweise werden die Aufstiegschancen von Frauen in Betrieben aber auch **konkret** erhöht. Das Beispiel hierzu sind die von Qualifizierungsentwicklerinnen initiierten und mitentwickelten Technikkurse für Frauen, die im Handwerk angestellt sind. Durch die Erhöhung ihrer beruflichen Kompetenzen ist auch eine Erhöhung ihrer Aufstiegschancen zu erwarten.

Stärkere (interkulturelle) Öffnung der Unternehmen: Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung werden insbesondere durch die Förderung der Willkommenskultur in Unternehmen und damit der Beschäftigung ausländischer Fachkräfte adressiert. Hierzu tragen einerseits die Vorhaben der Fördergegenstände 2.3 und 2.2 bei, indem sie durch Beratungstätigkeiten und Veranstaltungsformate Unternehmen **sensibilisieren**. Andererseits unterstützen Vorhaben der Fördergegenstände 2.3 und 2.4 **konkret** die Unternehmen bei der Einstellung und Integration ausländischer Fachkräfte und Auszubildender und damit bei dem **direkten Kulturwandel** im Unternehmen – sie fungieren als Mediator und Vermittler zwischen Unternehmen und ausländischen Fachkräften und bekämpfen Stereotypen und Vorbehalte auf beiden Seiten.

Die Offenheit des Zugangs und die gezielte Ansprache der Projekte ist die **Zielgruppenerreichung**, die durch die Teilnehmer der Onlinebefragung nachgezeichnet werden kann: 60 Prozent der 324 Fachkräfte, die an der Onlinebefragung teilnahmen und Unterstützungsleistungen der Fachkräftenrichtlinie in Anspruch genommen haben, sind männlich, 40 Prozent weiblich. Die Tatsache, dass Männer überrepräsentiert sind, ist insofern nicht überraschend, als dass die meisten befragten Fachkräfte in männerdominierten Branchen wie verarbeitendes Gewerbe (laut Statistischem Bundesamt (2017) sind 75 Prozent der Erwerbstätigen in dieser Branche Männer), Information und Kommunikation (66 Prozent) oder Verkehr und Logistik (75 Prozent) beschäftigt sind.

4.3.2 Gesamtbewertung zu Gleichstellung, Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung

Die ESF-Querschnittsziele Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung sowie die Gleichstellung von Männern und Frauen werden also je nach Schwerpunkt der Projekte in unterschiedlichem Maße adressiert. Maßnahmen reichen von der generellen Berücksichtigung bei Ansprache und Kommunikation mit Zielgruppen, über Beratungstätigkeiten bis hin zu Netzwerkarbeit hinsichtlich der Themen der Querschnittsziele. Erfreulich ist, dass einige Vorhaben konkrete Maßnahmen mit Zielgruppen der Querschnittsziele durchführen, um deren Gleichstellung und Chancengleichheit zu erhöhen. Die Maßnahmen sensibilisieren und befähigen meist, stoßen aber auch konkrete Veränderungen an und begleiten sie, beispielsweise hinsichtlich des Kulturwandels in Unternehmen oder der Erhöhung der Aufstiegschancen von Frauen.

Diese Maßnahmen könnten nach Meinung der Evaluatoren flächendeckender angeboten werden – erwähnte Maßnahmen sind Beispiele einiger, aber nicht aller Projekte sowohl innerhalb der Fördergegenstände, als auch Fördergegenstands-übergreifend.



EMPFEHLUNG

Daher empfiehlt die Evaluation, weitere Maßnahmen mithilfe eines Erfahrungsaustausches zu initiieren. Denkbar wäre es, dies im Rahmen der „Arbeitsgruppe Fachkräftenrichtlinie“ zwischen Projektträgern zu thematisieren bzw. zu initiieren (siehe Empfehlung in Kapitel 4.3.1).

4.4 Kohärenz, Komplementarität und Synergie

Im Folgenden wird untersucht, wie sich die Fördergegenstände der Fachkräftenrichtlinie zueinander abgrenzen bzw. ergänzen (interne Kohärenz) und sich in bestehende Beratungs- und Unterstützungsstrukturen in Thüringen einfügen (externe Kohärenz und Komplementarität). Komplementarität bezieht sich dabei laut EU-Regularien (Europäische Kommission 2017) insbesondere auf die Abgrenzung und Ergänzung zu nationalen und Thüringer Angeboten, Kohärenz hingegen auf die Ergänzung zu anderen Maßnahmen der EU-Finanzinstrumente. Zuerst wird die interne Kohärenz analysiert und bewertet; dem folgt eine Beschreibung und Bewertung der externen Komplementarität und Kohärenz.

4.4.1 Interne Kohärenz der Fördergegenstände der Fachkräftenrichtlinie



Zentrale Ergebnisse zur internen Kohärenz

- Es sind **keine konkreten Überschneidungen oder Dopplungen** innerhalb oder zwischen Fördergegenständen der Fachkräftenrichtlinie erkennbar.
- **Potentielle Risiken der Überschneidung** sind punktuell erkennbar, werden jedoch aufgrund spezifischer Zielgruppendefinitionen oder unterschiedlichen Unterstützungsarten behoben und können in der Folge ausgeschlossen werden.
- **Koordination** und **Kooperationen** zwischen und innerhalb der Fördergegenstände könnten gestärkt und vereinheitlicht werden, um insbesondere Synergiepotentiale vollumfänglich auszuschöpfen.
- Tatsächlich werden **Synergiepotentiale** in unterschiedlicher Weise genutzt. Dies gilt insbesondere für die Verweisberatung zwischen den Fördergegenständen, aber auch für den Informations-, Wissens- und Erfahrungsaustausch, insbesondere innerhalb des Fördergegenstands 2.4.



Für eine umfangreiche Analyse und fundierte Bewertung der internen Kohärenz wird im ersten Teil dieses Kapitels näher betrachtet, inwiefern sich die vier Fördergegenstände der Fachkräftenrichtlinie in ihrer Zielrichtung, ihrer Zielgruppe und ihren Aktivitäten voneinander abgrenzen. Im zweiten Teil wird auf etwaige Koordinations- und Kooperationsmechanismen zwischen den Fördergegenständen eingegangen, während im dritten Teil das konkrete Zusammenwirken der Fördergegenstände analysiert wird. Das Kapitel basiert auf einer umfangreichen Dokumentenanalyse sowie auf Aussagen aus Fachgesprächen, Experteninterviews und Fokusgruppen.

Zur Abgrenzung der Fördergegenstände untereinander

In der Fachkräftenrichtlinie wird bedingt zwischen den Fördergegenständen unterschieden. Unter Ziffer 2.1 und 2.2 wird die Rolle der strukturellen Projekte etwas näher beschrieben, bei Einzelvorhaben unter Ziffer 2.3 und 2.4. ist dagegen lediglich deren Stoßrichtung definiert:

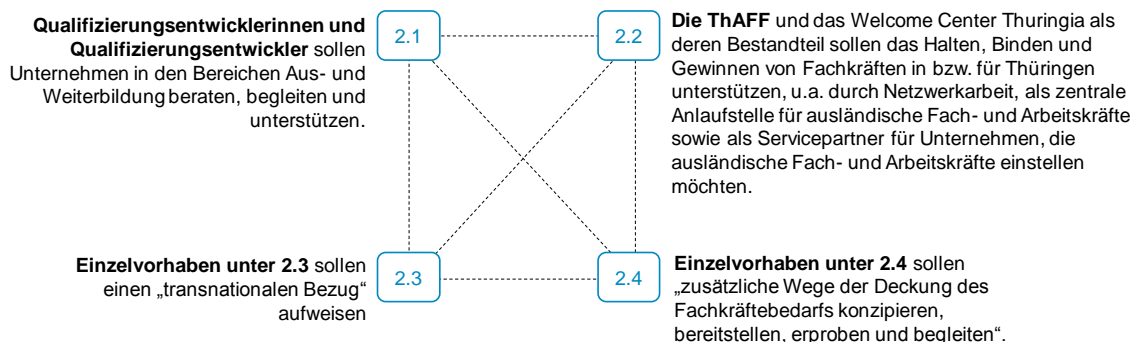


Abbildung 16: Definition der Fördergegenstände laut Fachkräfte richtlinie

Quelle: Fachkräfte richtlinie; eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

Bezüge zueinander werden nicht hergestellt. Offen bleibt demnach insbesondere, inwiefern sich

- Aktivitäten der Einzelvorhaben unter 2.3 und des Welcome Center Thuringia in Bezug auf ausländische Fach- und Arbeitskräfte sowie
- die „zusätzlichen Wege“ der Einzelvorhaben unter 2.4 von den Aktivitäten der anderen Fördergegenstände abgrenzen und ergänzen.

Die tatsächliche Trennschärfe zwischen den Fördergegenständen sowie zwischen Projekten innerhalb der Fördergegenstände wird erst auf Projektebene erkennbar. Auf Basis von Vorhabenbeschreibungen, der Interventionslogiken für Unternehmen und Fachkräfte sowie von Aussagen der interviewten Projektträger lassen sich die Fördergegenstände grob nach drei Ziel- bzw. Leistungsbereichen zuordnen (siehe Abbildung 17). Diese Zuordnung deutet auf Synergiepotentiale, aber auch auf Risiken der Überschneidung hin. Im Folgenden wird auf diese Abgrenzung und Ergänzung der Fördergegenstände näher eingegangen.

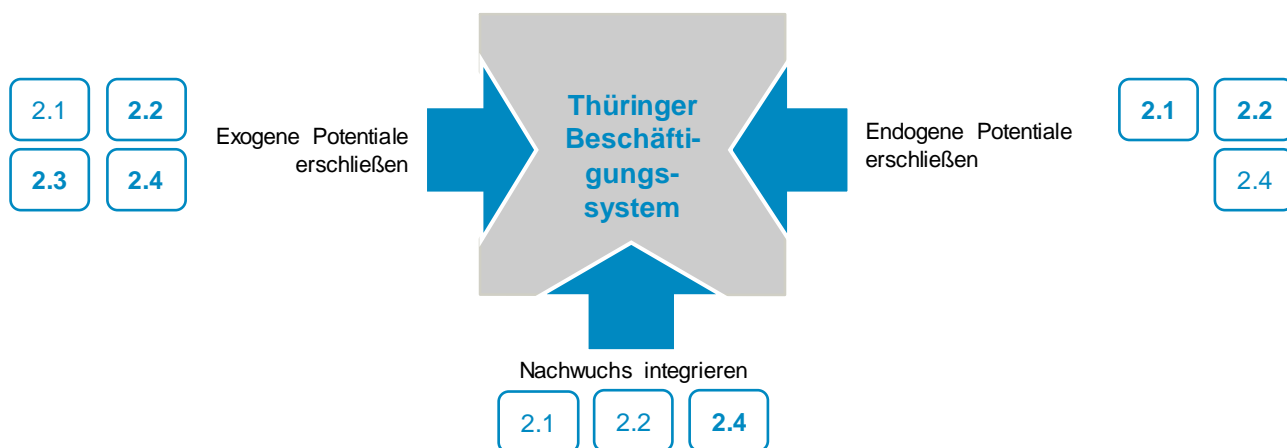


Abbildung 17: Zuordnung der Fördergegenstände nach Zielbereichen

Quelle: Erstellung auf Basis von Dokumentenanalyse und Experteninterviews; eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

Externe Potentiale erschließen: Die Erschließung externer Potentiale, also die Gewinnung und Integration von ausländischen Fachkräften sowie von Fachkräften, die außerhalb Thüringens beschäftigt sind, wird durch alle Fördergegenstände der Fachkräfte richtlinie adressiert, jedoch in unterschiedlichem Ausmaß und mit unterschiedlicher Ausrichtung (siehe Abbildung 18). Die Gewinnung ausländischer Fachkräfte ist insbesondere Ziel von Einzelvorhaben mit transnationalem Bezug (2.3) und des Welcome Center Thuringia der ThAFF (2.2). Sie unterscheiden sich vor allem in der Art der Unterstützungsleistung: **Projekte unter 2.3** initiieren, unterstützen und begleiten proaktiv und intensiv Matchingprozesse zwischen Thüringer Unternehmen und sich im Ausland befindliche Fachkräfte. Dagegen ist das **Welcome Center Thuringia** primär eine erste Anlaufstelle für

ausländische Fachkräfte, die bereits nach Beschäftigungsmöglichkeiten in Thüringen suchen, sowie für Thüringer Unternehmen, die Menschen aus dem Ausland einstellen möchten. Potentielle Risiken der Überschneidung sind lediglich bei dem Bestreben beider Fördergegenstände, Thüringer Unternehmen für die interkulturelle Öffnung und damit für die Beschäftigung ausländischer Fachkräfte zu sensibilisieren, erkennbar: Projekte unter 2.3 sowie das Welcome Center Thuringia bieten hierzu Informations- und Beratungsleistungen sowie unterschiedliche Veranstaltungsformate. Tatsächlich gibt es intensive Abstimmungsprozesse zwischen Akteuren der Fördergegenstände 2.2 und 2.3, in denen Risiken der Überschneidungen thematisiert und adressiert werden.

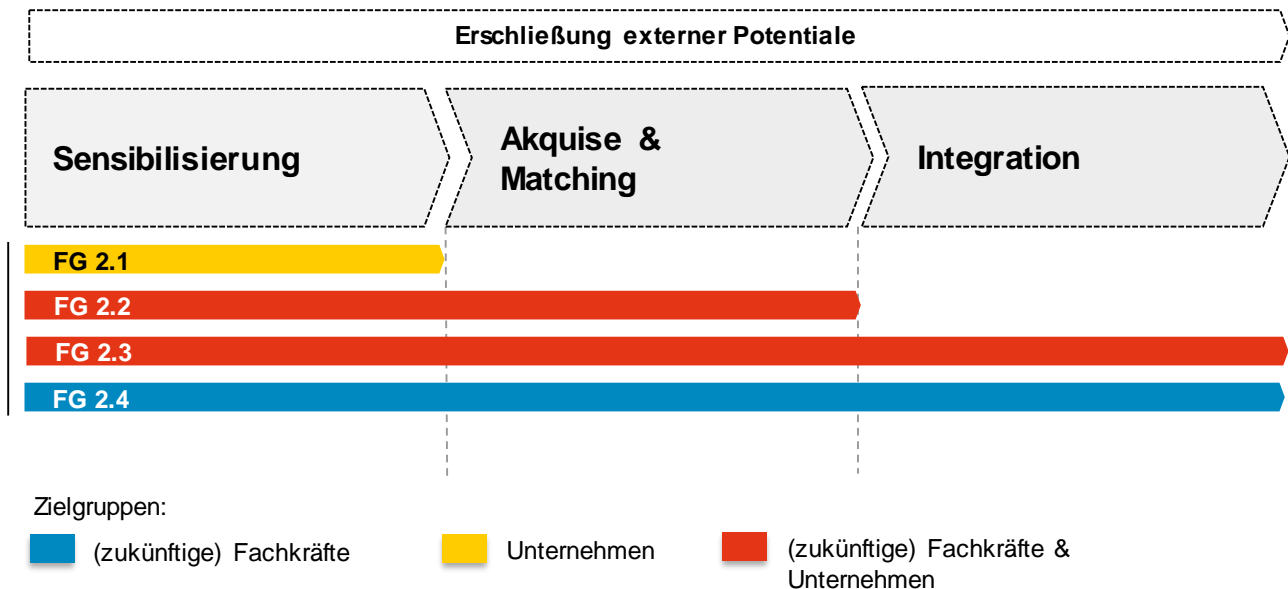


Abbildung 18: Vergleich der Fördergegenstände im Bereich Erschließung externer Potentiale

Quelle: Desk Research; eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

Auch die Projekte „Kümmerer“, „Ausbildung im Thüringer Gastgewerbe“, „BIC“ und teilweise „Mittelthüringer Initiative für Fachkräftesicherung“ des **Fördergegenstands 2.4** zielen auf die Gewinnung ausländischer (zukünftiger) Fachkräfte ab und haben – ähnlich wie die Einzelvorhaben unter 2.3 – einen transnationalen Bezug. Über transnationale Netzwerke akquirieren bzw. betreuen sie Jugendliche aus Drittstaaten vor, während und nach der Aufnahme einer Ausbildung in Thüringen. Der Unterschied zu Einzelvorhaben unter 2.3 liegt also in der Zielgruppendefinition: Die Projekte des Fördergegenstands 2.4 fokussieren auf (zukünftige) Auszubildende, Einzelvorhaben unter 2.3 dagegen auf Fachkräfte. Eine Ausnahme hier ist das Service Büro Erfurt, das in seinem Portfolio auch die Akquise von ausländischen Zuwanderinnen und Zuwanderern für eine duale Berufsausbildung anbietet. Die Abgrenzung zu Projekten unter 2.4 wiederum ist die Zielgruppe – beim Service Büro Erfurt sind es europäische Jugendliche, bei „Kümmerer“, dem Kooperationsnetzwerk und „BIC“ dagegen Jugendliche aus Drittstaaten.

Der **Thüringer Fachkräfteservice** der ThAFF zielt unter anderem auf die Gewinnung von Fachkräften, die (bereits) in Deutschland, aber außerhalb Thüringens beschäftigt sind, ab. Synergiepotentiale zu anderen Fördergegenständen gibt es dabei insbesondere bezüglich der Stellenbörse, beispielsweise um Matchingprozesse zu initiieren. Ein potentiell Risiko der Überschneidung besteht punktuell mit den Beratungstätigkeiten der Qualifizierungsentwickler, wie im Folgenden beschrieben wird.

Qualifizierungsentwickler bieten Unternehmen im Rahmen ihrer Beratungstätigkeiten unter anderem Fachkräftebedarfsanalysen und damit zusammenhängend punktuell Beratung zur Gewinnung externer Fachkräfte an, also sowohl zur Gewinnung ausländischer Fachkräfte (wie bei 2.3 und 2.2), als auch zur Gewinnung deutscher Fachkräfte, die außerhalb Thüringens beschäftigt sind (wie bei 2.2). Im Gegensatz zu 2.3 handelt es sich hierbei jedoch um Verweisberatung.

Endogene Potentiale erschließen: Die Erschließung endogener Potentiale wird von den Fördergegenständen der Fachkräftenrichtlinie insbesondere in den Themen Weiterbildung und Qualifizierung (2.1), Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. Pflege und Beruf (2.2) sowie Inklusion (2.3) forciert. Dies tun sie in unterschiedlichem Ausmaß (siehe auch Abbildung 19):

Qualifizierungsentwickler analysieren den Qualifizierungsbedarf, beraten zu Weiterbildungs- und Fördermöglichkeiten, vermitteln in passgenaue Weiterbildungsmaßnahmen oder unterstützen bei der Koordinierung und Umsetzung der Nachqualifizierung. Dabei teilen sie sich ihre Arbeit untereinander nach Branchen der jeweiligen Träger auf Qualifizierungsentwickler. Überschneidungen werden durch die guten Kooperationsstrukturen untereinander vermieden (siehe unten).

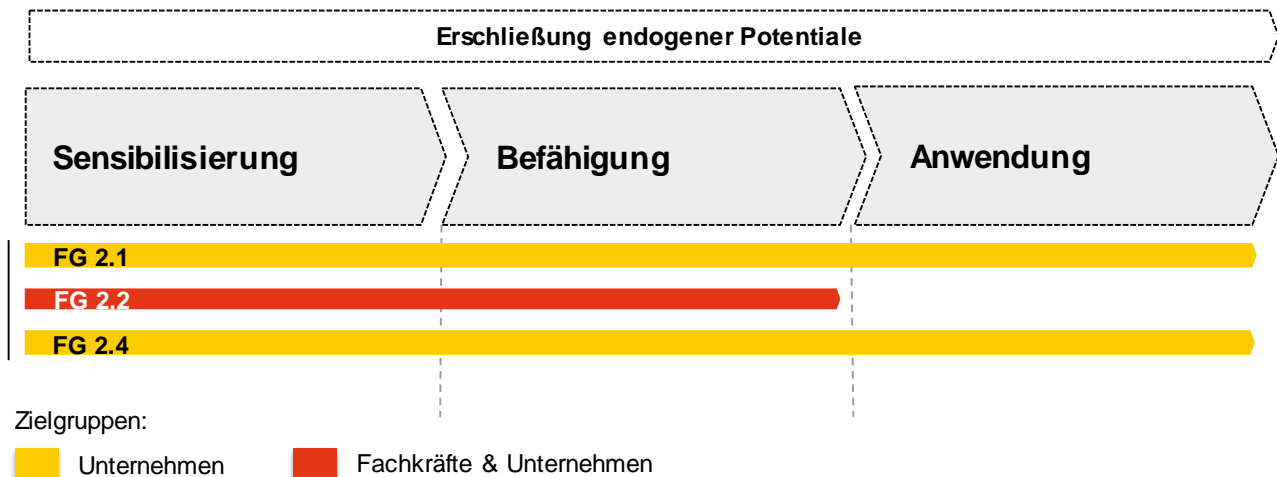


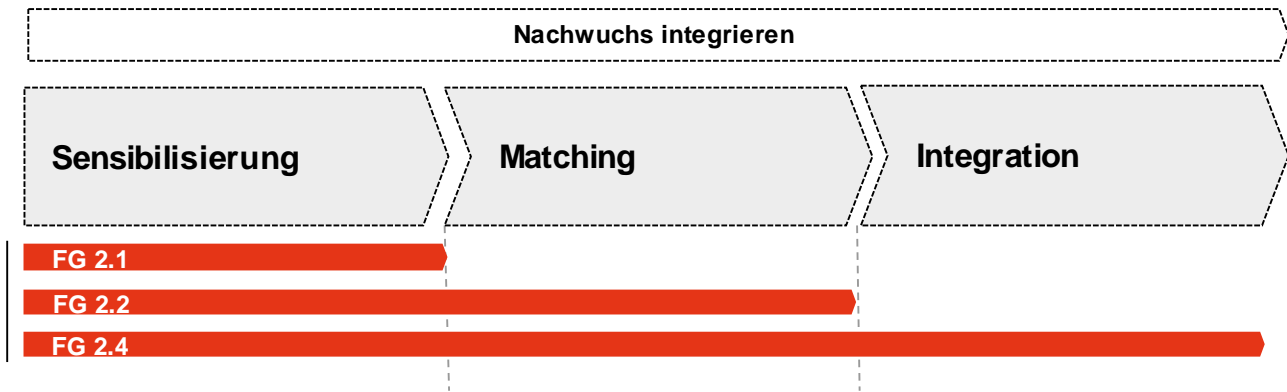
Abbildung 19: Vergleich der Fördergegenstände im Bereich Erschließung endogener Potentiale

Quelle: Desk Research; eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

Die **ThAFF** hingegen fungiert – laut einem Interviewpartner – als Impulsgeber im Weiterbildungsbereich, indem sie auf die Möglichkeit der Weiterbildung aufmerksam macht und auf entsprechender Beratungs- und Unterstützungsstrukturen verweist. Zur Erschließung endogener Potentiale trägt sie hingegen hauptsächlich über ihre Einrichtung der Thüringer Servicestelle Beruf und Familie der ThAFF bei. Somit grenzen sich Fördergegenstände 2.1 und 2.2 in diesem Zielbereich aufgrund ihrer Thematik und Maßnahmenart voneinander ab.

Ein weiteres Projekt, das in diesen Zielbereich fällt, ist das im Januar 2018 begonnene „Inklusionsnetzwerk für Thüringer Unternehmen“ des Fördergegenstands 2.4. Es sensibilisiert und berät KMU zur Einstellung und Beschäftigung von Menschen mit Behinderung. Aufgrund der Fokussierung auf diese Zielgruppe wird eine Überschneidung mit Qualifizierungsentwicklern vermieden.

Nachwuchs integrieren: Insbesondere die Projekte des Fördergegenstands 2.4, teilweise aber auch die ThAFF sowie punktuell die Qualifizierungsentwickler, tragen dazu bei, Jugendlichen ihren Ersteinstieg in den Arbeitsmarkt zu erleichtern und sie erfolgreich zu integrieren. Überschneidungen werden laut einiger interviewten Projektträger nicht gesehen. Dies liege unter anderem an den unterschiedlichen Zielgruppen und Maßnahmen der Fördergegenstände (siehe auch Abbildung 20): Die strukturellen Projekte 2.1 und 2.2 fungieren in diesem Bereich hauptsächlich als Impulsgeber, beispielsweise mit Veranstaltungen für Studierende oder Qualifizierungsentwickler(Verweis-)Beratung bezüglich Einstiegsqualifizierung und Berufsausbildung. Dagegen ist die Unterstützung der meisten Projekte unter 2.4 langfristiger und intensiver ausgelegt. Sie unterstützen, begleiten und coachen Jugendliche meist direkt in ihrer Vorbereitungs- und Eintrittsphase auf bzw. in die Arbeitswelt. Dabei bestehen Synergiepotentiale zwischen den Projekten „Kümmerer“, Kooperationsnetzwerk „Ausbildung im Thüringer Gastgewerbe“ und BIC“ des Fördergegenstands 2.4: Denn alle drei Projekte unterstützen Jugendliche aus Vietnam bei der Aufnahme einer Ausbildung in Thüringen.



Zielgruppen:

- Zukünftige Fachkräfte & Unternehmen

Abbildung 20: Vergleich der Fördergegenstände im Bereich Nachwuchs integrieren

Quelle: Desk Research; eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

Ein weiteres Projekt des Fördergegenstands 2.4 ist SCHULEWIRTSCHAFT, das im Gegensatz zu den anderen Projekten auf struktureller Ebene agiert, indem es die Zusammenarbeit zwischen Schulen, Unternehmen und anderen relevanten Akteuren forciert und konzeptionelle Arbeit initiiert. Schülerinnen und Schüler sind damit nur mittelbar die Zielgruppe. Durch den direkten Zugang zu Schulen bieten sich hierbei Berührungspunkte insbesondere mit der Netzwerkarbeit der ThAFF, beispielsweise für Sensibilisierungsaktivitäten zu Ausbildungs- und Arbeitsmöglichkeiten in Thüringen.



BEWERTUNG DER ABGRENZUNG

Die Evaluation befindet, dass die Fördergegenstände und ihre Vorhaben grundsätzlich kohärent zueinander sind, also sich voneinander abgrenzen und sich sinnvoll ergänzen. Tatsächlich konnten – abgesehen von vereinzelt Risiken - keine konkreten Überschneidungen oder Dopplungen festgestellt werden. So lässt sich abstrahiert festhalten, dass strukturelle Projekte – und allen voran hier die ThAFF – die Rolle der Impulsgeber übernehmen. Sie sensibilisieren, informieren und beraten Unternehmen bzw. Fachkräfte und – im Falle der ThAFF – schaffen die notwendigen Netzwerkstrukturen bzw. Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Fachkräftegewinnung, -bindung und -haltung. Einzelvorhaben dagegen begleiten und unterstützen Unternehmen und Fachkräfte intensiv und meist über einen längeren Zeitraum.

Gleichwohl ist anzumerken, dass diese Trennschärfe auf operativer Ebene abnimmt – so übernehmen beispielsweise Einzelvorhaben mit transnationalem Bezug zum Teil auch die Rolle des Impulsgebers, indem sie punktuell Beratungstätigkeiten ausüben oder Veranstaltungen organisieren. Folgerichtig bestehen einige potentielle Risiken der Überschneidung. Diese Risiken sind aber entschärft durch Abgrenzungen über Zielgruppendefinitionen oder über unterschiedliche Unterstützungsleistungen.

Zu Koordinationsmechanismen innerhalb und zwischen den Fördergegenständen

Um oben genannte Überschneidungen zu vermeiden und Synergiepotentiale auszuschöpfen, sind Koordinationsmechanismen innerhalb sowie zwischen den Fördergegenständen etabliert worden, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten der Projektlaufzeit greifen. Diese Koordinationsmechanismen sind in grafisch zusammengefasst und werden im Folgenden näher beschrieben.

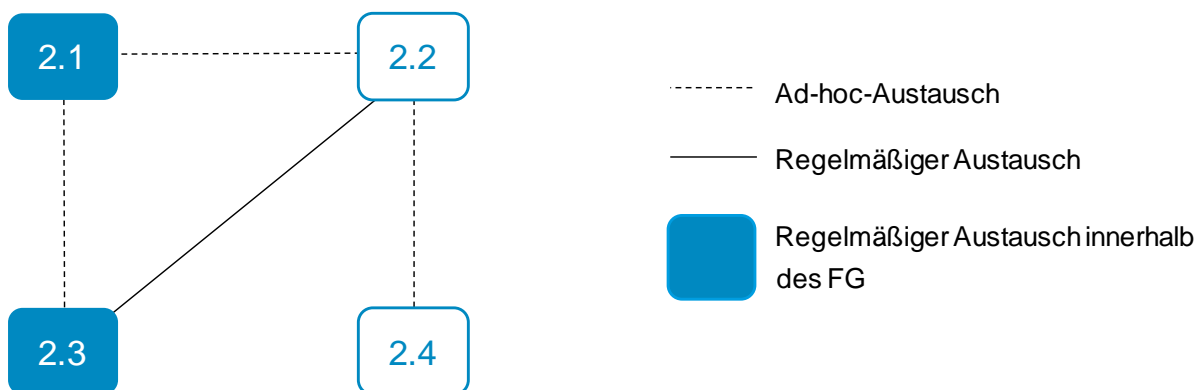


Abbildung 21: Koordinationsmechanismen zwischen und innerhalb der Fördergegenstände der Fachkräfte richtlinie

Quelle: Erstellung auf Basis von Dokumentenanalyse und Experteninterviews; eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

2.1

Ein regelmäßiger Austausch zwischen Projektträgern besteht sowohl innerhalb des Fördergegenstands 2.1 als auch innerhalb des Fördergegenstands 2.3. Der Austausch zwischen Qualifizierungsentwicklern wird durch die GFAW bzw. durch eine dort angestellte Koordinatorin organisiert. Zu den Treffen sind öfter auch Netzwerkpartner wie KOFA, KAUSA und Vertreterinnen und Vertreter anderer Programme wie WeGebAU eingeladen. Es werden neue Projekte und Fördermöglichkeiten vorgestellt und gemeinsame Vorgehen abgestimmt. Zwischen diesen Netzwerktreffen organisieren sich die Qualifizierungsentwickler oft auch in kleineren Arbeitsgruppen, um gemeinsam Themen wie Öffentlichkeitsarbeit zu bearbeiten. Die Ergebnisse werden in den Netzwerktreffen vorgestellt. Die interviewten Projektträger bewerten den regelmäßigen Austausch als sehr gut – Dopplungen und Überschneidungen zwischen Qualifizierungsentwicklern können so vermieden, Beratungstätigkeiten harmonisiert und Synergiepotentiale ausgeschöpft werden. Im Rahmen der Fokusgruppe kritisierten Vertreterinnen der Qualifizierungsentwickler einzig den Umstand, dass die GFAW-Stelle zur Koordinierung der Treffen in letzter Zeit oft neu besetzt werden musste. Diese Personalfuktuation hat zu Reibungsverlusten geführt, eingespielte Koordinierungsprozesse mussten jedes Mal neu aufgesetzt werden.

2.3

Der Austausch zwischen Einzelvorhaben mit transnationalem Bezug wird dagegen von der ThAFF organisiert und koordiniert. Auf der Leitungsebene finden halbjährliche Treffen statt, in denen das strategische Vorgehen in den Projekten und die überregionale Kooperation abgestimmt werden. Die Arbeitsebene der Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter trifft sich alle 12 Wochen, bei dem unter anderem Schulungen durchgeführt, Referentinnen und Referenten eingeladen oder die gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit besprochen werden. Durch die koordinative Rolle der ThAFF in dem Netzwerk besteht gleichzeitig ein regelmäßiger Austausch zwischen Fördergegenstand 2.3 und 2.2. Dies sei laut einem interviewten Expertinnen und Experten insbesondere wichtig für die Abstimmung mit dem ähnlich gelagerten Welcome Center Thüringia.

Generell wird dieser Austauschprozess von den interviewten Expertinnen und Experten als wichtig empfunden, insbesondere um Überschneidungen zu verhindern. So wurde beispielsweise zwischen dem Europa-Büro Ostthüringen und Fakt aufgrund ihrer ähnlichen Ausrichtung auf soziale Unternehmen die Abstimmung

erzielt, dass gemeinnützige und freie Träger bzw. Unternehmen vom Europa-Büro Ostthüringen, private Unternehmen dagegen von FakT adressiert werden. Gleichzeitig merken die meisten Projektträger unter Fördergegenstand 2.3 in Einzelinterviews und Fokusgruppen an, dass die Qualität des Abstimmungsprozesses verbesserungswürdig sei: es bestünden Verbesserungspotentiale, um sich effektiver bei der Zielgruppenansprache auf operativer Ebene abstimmen zu können und Informations- und Erfahrungsaustausche zu verbessern. Dies könne beispielsweise durch eine sinnvolle thematische Schwerpunktsetzung pro Sitzung erzielt werden, aber auch durch partizipative Diskussionsformate, um so eine stärkere Zusammenarbeit zu forcieren, auch über die Netzwerktreffen hinaus.



EMPFEHLUNG

Die Evaluation empfiehlt daher, das Format der Netzwerktreffen zwischen Projektträgern innerhalb des Fördergegenstands 2.3 zu überarbeiten. Denkbar wäre einerseits eine partizipative Themensetzung der Treffen, d.h. Projektträger werden im Vorfeld um konkrete Themen, Fragen oder Herausforderungen gebeten, die sich während der Projektumsetzung ergeben und die in den Netzwerktreffen diskutiert werden sollen. Andererseits bietet es sich an, neue „aktivierende“ Elemente in den Sitzungsablauf zu etablieren bzw. bestehende zu intensivieren. Neben kurzen Vorträgen und möglichen Inputs durch Netzwerkpartner bietet es sich beispielsweise an, konkrete Problemstellungen im Workshop-Format gemeinsam zu analysieren und zusammen Lösungsansätze zu erarbeiten. Dadurch kann ein Mehrwert für die fortdauernde Umsetzung der einzelnen Projekte geschaffen und gleichzeitig die informelle Zusammenarbeit gestärkt werden, auch über die Netzwerktreffen hinaus.

2.4

Ein regelmäßiger wie auch anlassbezogener Austausch zwischen den Projektträgern innerhalb des **Fördergegenstands 2.4** besteht hingegen nicht. Laut Meinung einer interviewten Expertin sowie der an den Fokusgruppen teilgenommenen Projektträger sei jedoch zumindest ein anlassbezogener Austausch wünschenswert. Denn trotz des experimentellen und inhaltlich flexiblen Charakters des Fördergegenstands 2.4 ähneln sich viele der bisherigen Projekte hinsichtlich ihrer Zielgruppen (Jugendliche bzw. Auszubildende) und ihrer Zielrichtung (effektive Integration des Nachwuchses in den Arbeitsmarkt) der Einzelvorhaben; Synergiepotentiale bestünden also (insbesondere bezüglich der Zielgruppenansprache), die aber bisher nicht vollumfänglich ausgeschöpft würden.



EMPFEHLUNG

Empfehlenswert wäre daher, einen fallbezogenen Austausch zwischen den Projekten des Fördergegenstands 2.4 zu initiieren. Eine Möglichkeit wäre, dies im Rahmen eines einjährigen Netzwerktreffens mit allen Projektträgern der Fachkräftenrichtlinie zu tun (siehe Empfehlung im Bewertungsteil dieses Kapitels).

Der Austausch zwischen den Fördergegenständen ist, abgesehen von der oben beschriebenen Netzwerkstruktur zwischen 2.3 und 2.2, meist situationsbedingt, oft informell und damit weniger systematisiert und verbindlich. Der Austausch zwischen der ThAFF und Projekten der Fördergegenstände 2.1 und 2.3 wird von den meisten interviewten Expertinnen und Experten als positiv bewertet – in manchen Fällen gäbe es hier einen regen Informationsaustausch, sei es auf formaler Ebene (z.B. über Kooperationsverträge) oder auf informeller, persönlicher Ebene. Auch wird die ThAFF punktuell zu den Netzwerktreffen zwischen Qualifizierungsentwicklern eingeladen, um ihr Portfolio vorzustellen oder Kurzschulungen zur Stellenbörse anzubieten. Beim Projekt „FakT“ des Fördergegenstands 2.3 ist die ThAFF zudem Mitglied des Projektbeirats.

Der Austausch zwischen Projektträgern der Fördergegenstände 2.1 und 2.3 wird dagegen von den meisten interviewten Projektträgern als verbesserungswürdig bewertet. Kontakte bestehen nur vereinzelt. Auch konnte

die Evaluation aus den geführten Interviews und gesichteten Dokumenten keinen nennenswerten Austausch zwischen Projekten des Fördergegenstands 2.4 und anderen Projekten der Fördergegenstände 2.1 und 2.3 identifiziert werden. Dieser Befund wurde von den Teilnehmenden der Fokusgruppen bestätigt: Die bestehenden Projekte wussten oftmals nicht voneinander, neue im Jahr 2018 gestartete Projekte unter Fördergegenstand 2.4 waren den Teilnehmenden gänzlich unbekannt. Deshalb sei es nach Ansicht der Teilnehmenden wichtig, zumindest neue Projekte unter den anderen Projektträgern bekannt zu machen.



BEWERTUNG DER KOORDINATIONSMECHANISMEN

Insgesamt bewertet die Evaluation Koordinationsmechanismen innerhalb und zwischen den Fördergegenständen als positiv und nur punktuell verbesserungswürdig. Bereits etablierte, institutionalisierte Koordinationsmechanismen innerhalb der Fördergegenstände 2.1 und 2.3 sind als sehr positiv zu bewerten, da sie eine Harmonisierung der Aktivitäten der unterschiedlichen Projektträger sowohl auf strategischer Ebene (z.B. hinsichtlich Zielgruppendefinition) als auch auf operativer Ebene (z.B. hinsichtlich Zielgruppenansprache) ermöglichen.

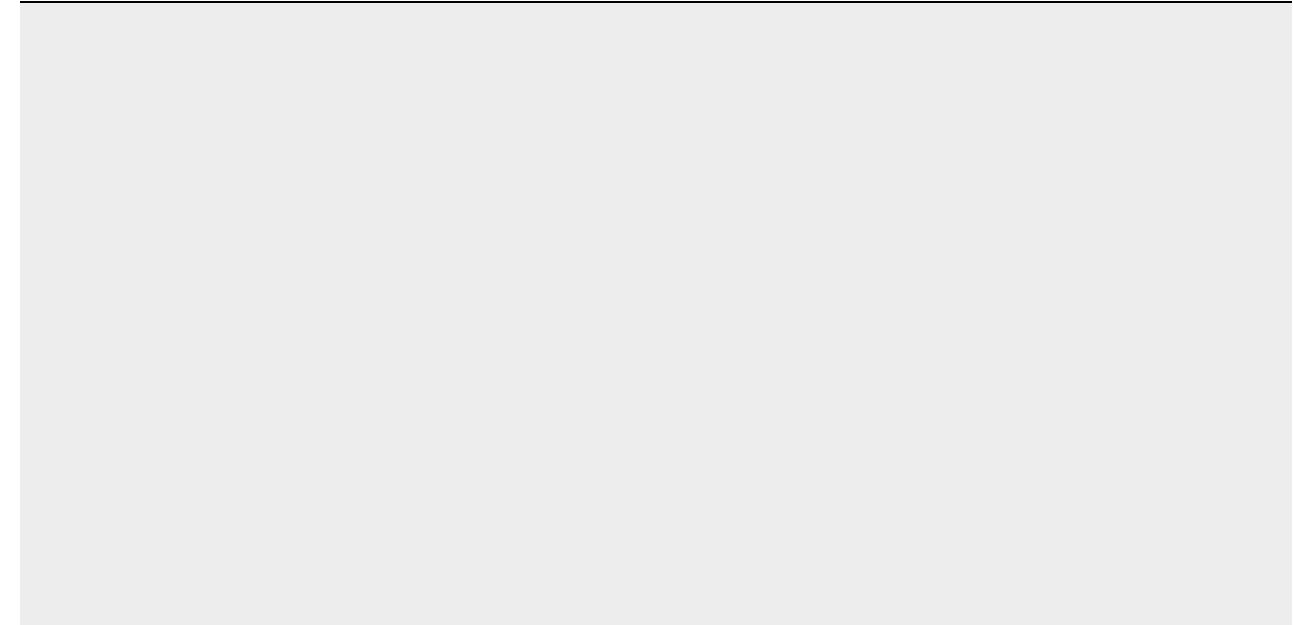
Gleichwohl ist festzustellen, dass insbesondere hinsichtlich des Fördergegenstands 2.4 Abstimmungsprozesse weitgehend fehlen – sowohl innerhalb des Fördergegenstands als auch mit anderen Fördergegenständen. Generell würden Abstimmungen zwischen den Fördergegenständen gewährleisten, dass die Angebote der jeweiligen anderen Vorhaben bekannt sind und bei Bedarf auf sie verwiesen wird bzw. eine konkrete Zusammenarbeit z.B. hinsichtlich Zielgruppenansprache und -erreichung forciert wird.



EMPFEHLUNG

Die Evaluation empfiehlt daher, eine stärkere Zusammenarbeit der Projekte zwischen den Fördergegenständen zu initiieren, und zwar mithilfe einer „Arbeitsgruppe Fachkräftenrichtlinie“, eines jährlich stattfindenden Netzwerktreffens mit allen Projektträgern. Als koordinierende Instanz bietet sich die ThAFF an, die bereits die Netzwerktreffen des Fördergegenstands 2.3 organisiert und schon im Rahmen der Fokusgruppe Interesse an dieser Aufgabe bekundete. Die Treffen selbst sollten thematische Schwerpunkte setzen, die partizipativ festgelegt werden könnten. Denkbar wäre, die Projektträger vorab zu bitten, thematische Vorschläge einzureichen bzw. Bedarfe oder Herausforderungen bei der Projektumsetzung zu benennen. Diese sollten dann im Workshop-Format gemeinsam diskutiert und adressiert werden. Auch könnte das Treffen zur kurzen Vorstellung neuer Projekte genutzt werden. So könnten spezifische Anliegen der Projektträger adressiert werden, aber auch die Projekte untereinander bekannter gemacht und informelle Kontakte zwischen den Projektträgern initiiert werden.

Zusätzlich könnte die GFAW als Bewilligungsbehörde eine aktivere Rolle bei der Initiierung von Kontakten bzw. Kooperationen zwischen ähnlich gelagerten Projekten einnehmen. Denkbar hierfür wäre bei Bewilligung auf Projekte mit ähnlichen Zielgruppen, Maßnahmen und/oder Zielsetzungen aufmerksam zu machen. Dies gilt insbesondere für die drei Projekte unter Fördergegenstand 2.4, die allesamt Personen aus Vietnam betreuen.



Synergien nutzen – Das Zusammenwirken der Fördergegenstände

Tatsächlich tragen die oben genannten Mechanismen dazu bei, dass Synergiepotentiale ausgeschöpft werden und die Fördergegenstände bzw. deren Vorhaben konkret zusammenwirken. Diese Synergien lassen sich grob in folgende vier Punkte zusammenfassen und mit folgenden Beispielen unterfüttern:

Informations-, Wissens- und Erfahrungsaustausch: Insbesondere im Rahmen der Netzwerktreffen zwischen Projektträgern innerhalb des Fördergegenstands 2.1 und des Fördergegenstands 2.3 werden regelmäßig Erfahrungen mit Fallbeispielen ausgetauscht und diskutiert sowie gegenseitig Anregungen und Kontakte für die weitere Fallbearbeitung gegeben. Dies stelle laut Aussage in einem Sachbericht einen großen Mehrwert dar, der die qualitative Arbeit der einzelnen Netzwerkteilnehmer fördert. Auch die ThAFF informiert im Rahmen dieser Netzwerktreffen über Themen, neue Projekte und (eigene) Produkte. Beispielsweise wurden mit der Koordinatorin des Fördergegenstands 2.1 Kurzschulungen für Qualifizierungsentwickler zur ThAFF-Stellenbörse organisiert.

Verweisberatung: Die Projektträger verweisen auf die Unterstützungs-, Informations- und Beratungsangebote der anderen Fördergegenstände und vermitteln Unternehmen und/oder Fachkräfte entsprechend, jedoch in unterschiedlichem Ausmaß. Laut Aussagen der Interviewpartner verweisen insbesondere Qualifizierungsentwickler auf andere Angebote der Fachkräftenrichtlinie, allen voran auf die Informations- und Beratungsleistungen der Einzelvorhaben mit transnationalem Bezug und der ThAFF. Umgekehrt verweisen andere Fördergegenstände laut Meinung der befragten Qualifizierungsentwickler eher wenig auf die Arbeit der Qualifizierungsentwickler. Tatsächlich spiegelt sich dies auch in den Ergebnissen der Onlinebefragung wider. So geben insbesondere Unternehmen, die von Qualifizierungsentwicklern beraten wurden, an, häufig an die ThAFF oder an Einzelvorhaben mit transnationalem Bezug weitervermittelt worden zu sein. Verweisberatung seitens der Fördergegenstände 2.2, 2.3 und 2.4 finden dagegen nur vereinzelt statt.

Nutzung der jeweiligen Produkte: Die Produkte der ThAFF werden oftmals auch direkt in die (Beratungs-)Tätigkeiten der Qualifizierungsentwickler als auch der Einzelvorhaben mit transnationalem Bezug integriert. Beispielsweise werden Informationsmaterialien der ThAFF mit eigenen Materialien ergänzt und mit Unternehmen und/oder Fachkräften besprochen. Zudem gehört das Schalten von Anzeigen auf der ThAFF-Stellenbörse oft auch zu den Beratungsleistungen der Qualifizierungsentwickler.

Konkrete Zusammenarbeit: Vereinzelt besteht eine konkrete Zusammenarbeit zwischen Projektträgern für unterschiedliche Zwecke. So stimmen sich beispielsweise Einzelvorhaben mit transnationalem Bezug zur gemeinsamen Öffentlichkeitsarbeit ab, und organisieren mit der ThAFF gemeinsame Veranstaltungen. Die ThAFF arbeitete beispielsweise mit Qualifizierungsentwicklern der HWK Erfurt zusammen, um eine auf Handwerksunternehmen abgestimmte Partnerstellenbörse auf der Website der HWK zu veröffentlichen. Zudem wurde mit dem Projekt „Schule-Wirtschaft“ des Fördergegenstands 2.4 die Praktikumsbörse weiterentwickelt. Über das Netzwerk SCHULEWIRTSCHAFT wurden die Schulen befähigt, das digitale Tool der Praktikumsbörse zu nutzen.



BEWERTUNG DER ZUSAMMENWIRKUNG

Die Evaluation bewertet das Zusammenwirken der einzelnen Fördergegenstände als insgesamt positiv – Synergiepotentiale werden auf vielfältige Weise wahrgenommen und ausgeschöpft, womit nicht nur das Portfolio der Fördergegenstände sinnvoll komplementiert wird, sondern auch die Qualität der Unterstützungsleistungen steigt. Einige Synergiepotentiale könnten jedoch noch stärker ausgeschöpft werden. Dies gilt insbesondere für die Verweisberatung zwischen den Fördergegenständen, aber auch – wie oben erwähnt – für den Informations-, Wissens- und Erfahrungsaustausch innerhalb des Fördergegenstands 2.4

4.4.2 Komplementarität & Kohärenz zu bestehenden Angeboten und Förderprogrammen



Zentrale Ergebnisse zur externen Kohärenz und Komplementarität

- Die Vorhaben der Fachkräftenrichtlinie sind insgesamt komplementär zu bestehenden Unterstützungsangeboten und kohärent zu anderen ESF-Maßnahmen und -Richtlinien.
- Vereinzelt sind zwar potentielle Risiken der Überschneidungen erkennbar, werden aber durch Zielgruppendefinitionen oder Unterstützungsart ausgeschlossen.
- Eine Überschneidung hinsichtlich der funktionellen Umsetzung ist zwischen der Stellenbörse der ThAFF und der Jobbörse der Bundesagentur für Arbeit (BA) in Ansätzen zu erkennen. Jedoch stellt die Stellenbörse insbesondere aufgrund der Akquise von Stellengesuchen einen Mehrwert dar, auch für die Jobbörse der BA.
- Das Alleinstellungsmerkmal der Fördergegenstände im Vergleich zu bestehenden Angeboten und Programmen ist ihre Niedrigschwelligkeit, einerseits bezüglich ihres Zugangs und andererseits hinsichtlich ihrer Unterstützungsleistung.

Neben der Fachkräftenrichtlinie gibt es eine Reihe weiterer Akteure, Netzwerke, Initiativen und Förderprogramme, die in unterschiedlicher Weise und auf unterschiedlicher Ebene zur Fachkräftesicherung beitragen (wollen). Zu unterscheiden sind hierbei

- ▶ sozialpartnerschaftliche Bündnisse und Initiativen, die auf Landes- (z.B. Thüringer Allianz für Berufsbildung und Fachkräfteentwicklung) sowie auf Bundesebene (z.B. Partnerschaft für Fachkräfte in Deutschland) gemeinsame Leitlinien zur Fachkräftesicherung festgelegt haben,
- ▶ Unternehmensnetzwerke (z.B. Innovationsbüro, Netzwerk Unternehmen integrieren Flüchtlinge), in denen Erfahrungen, Hinweise und Good-Practice-Beispiele zwischen Unternehmen geteilt werden,
- ▶ Informationsangebote (z.B. Make it in Germany), die im Internet Informationen zu bestimmten Bereichen der Fachkräftesicherung bereitstellen sowie
- ▶ Konkrete Unterstützungsangebote, die – wie die Fördergegenstände der Fachkräftenrichtlinie – Unternehmen und (zukünftige) Fachkräfte in unterschiedlichen Bereichen der Fachkräftesicherung konkret informieren, sensibilisieren, beraten und begleiten. Dies umschließt Angebote des Regelsystems - auf lokaler Ebene sind beispielsweise die Agenturen für Arbeit oder Jobcenter zu nennen, deren zentrale Aufgabe es ist, arbeitssuchende Fachkräfte in eine Beschäftigung zu vermitteln bzw. Maßnahmen zur Qualifizierung oder Weiterbildung einzuleiten, sodass dies möglich wird. Aber auch Bundesprogramme (z.B. Passgenaue Besetzung), Landesprogramme (z.B. Arbeit für Thüringen) sowie weitere Maßnahmen im Rahmen des ESF-Bund und des ESF Thüringen bieten Unterstützungsangebote an.

Die folgende Analyse zur Komplementarität und Kohärenz der Fachkräftenrichtlinie zu bestehenden Angeboten und Förderprogrammen fokussiert sich insbesondere auf relevante **Unterstützungsangebote** in Thüringen. Denn diese Maßnahmen bieten ähnlich wie die Maßnahmen der Fachkräftenrichtlinie konkrete Hilfestellungen für Fachkräfte und Unternehmen an; Überschneidungs- bzw. Synergiepotentiale zu den Fördergegenständen der Fachkräftenrichtlinie sind somit am wahrscheinlichsten. Untersucht werden dabei nicht nur die **Komplementarität** zu Landes- und Bundesprogrammen und zu Angeboten des Regelsystems, sondern auch die **Kohärenz** zu anderen EU-Förderinstrumenten, allen voran des ESF. Die Analyse setzt den Schwerpunkt dabei auf die Unterstützungsangebote, die am relevantesten für die drei oben genannten Zielbereiche der Fachkräftesicherung sind, nämlich für die (1) Erschließung externer Potentiale, (2) Erschließung endogener Potentiale und (3) Integration des Nachwuchses. Die Auswahl dieser Unterstützungsangebote fußt auf den Einschätzungen der im Rahmen der Fachgespräche und Experteninterviews befragten Akteure.



Vereinzelt werden auch reine Informationsangebote und Unternehmensnetzwerke in die Analyse einbezogen, die explizit in den Interviews genannt oder aufgrund ihrer inhaltlichen Ausrichtung offensichtlich Möglichkeiten der Überschneidungen und Synergien mit der Fachkräftenrichtlinie bieten. Das Kapitel fußt dabei auf einer umfangreichen Analyse öffentlich zugänglicher Richtlinien bzw. Dokumente zu bestehenden Angeboten sowie auf Aussagen aus Fachgesprächen, Fokusgruppen und Experteninterviews. Eine vollumfängliche Übersicht zu allen Akteuren, Initiativen, Bündnissen, Netzwerken und Unterstützungsangeboten finden Sie im Anhang 3. Eine Gegenüberstellung der Ziele, Zielgruppen und Maßnahmen der relevanten Unterstützungsangeboten mit jenen der Fachkräftenrichtlinie ist im Anhang 4 enthalten.

Erschließung externer Potentiale

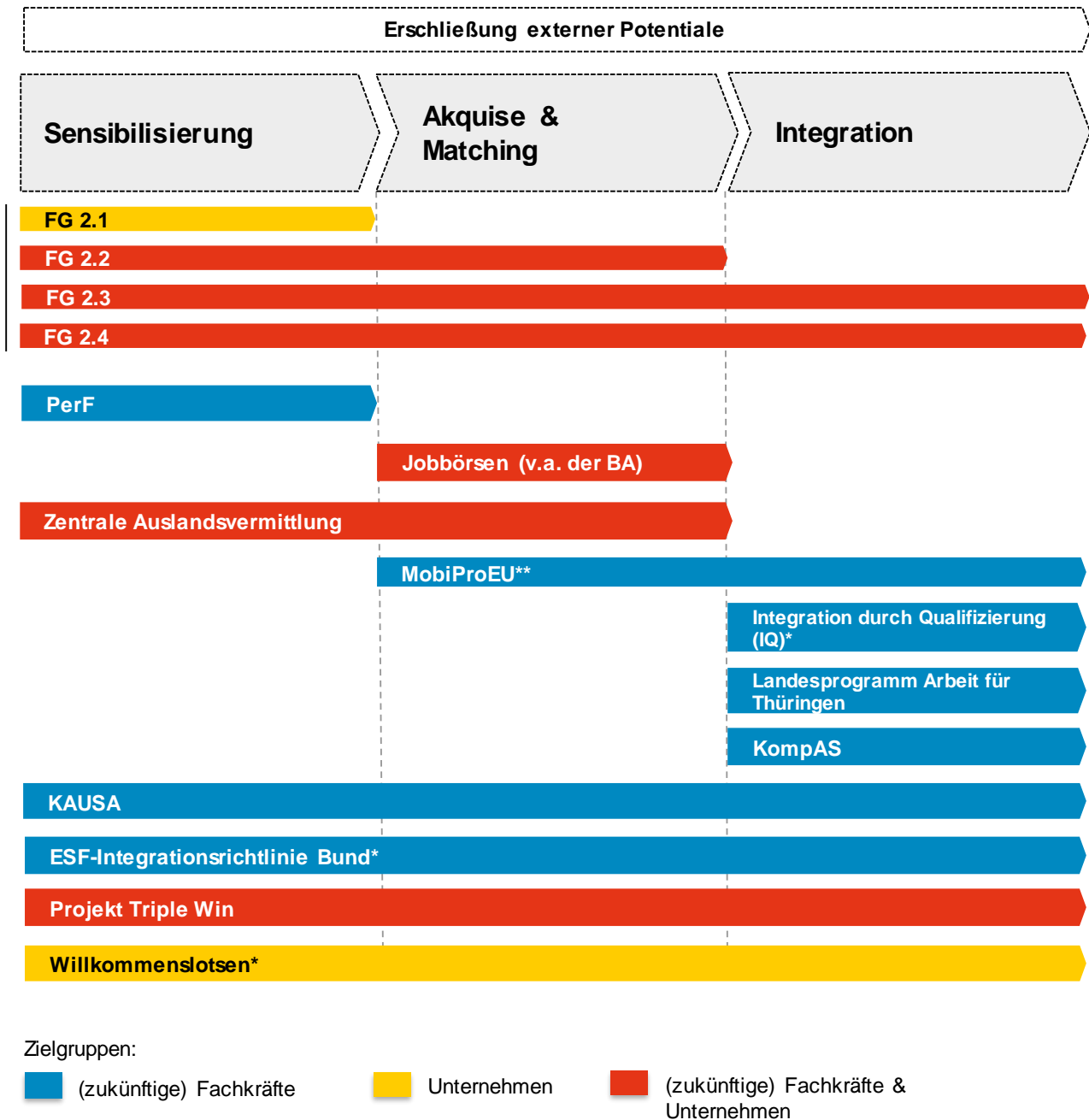
Die Erschließung externer Potentiale, also die Gewinnung und Integration ausländischer Fachkräfte sowie Fachkräfte, die außerhalb Thüringens beschäftigt sind, wird insbesondere durch die in Abbildung 22 dargestellten Unterstützungsangebote forciert. Dazu zählen sowohl Maßnahmen aus dem ESF Bund als auch Projekte von Ministerien und Behörden auf Bundesebene. Sie unterscheiden sich von den Fördergegenständen der Fachkräftenrichtlinie wie folgt:

2.1

Wie in Kapitel 4.2.1 bereits beschrieben, bieten **Qualifizierungsentwickler** Unternehmen im Rahmen ihrer Beratungstätigkeiten unter anderem Fachkräftebedarfsanalysen und damit punktuell Beratung zur Gewinnung externer Fachkräfte an. Diese Leistung ist jedoch nicht ihre Kernaufgabe, sodass sie insbesondere in diesem Bereich der Fachkräftesicherung aufpassende Ansprechpartner verweisen. Dies unterscheidet sie beispielsweise von den auf diesen Bereich spezialisierten Informations- und Beratungsangeboten der Zentralen Auslandsvermittlung (ZAV) der Bundesagentur für Arbeit. Wie ein interviewter Experte betonte, fungieren Qualifizierungsentwickler oftmals als niedrighschwelliger Multiplikator für Angebote zum Thema Fachkräftesicherung, beispielsweise über Verweisberatungen zu Akteuren wie der Agentur für Arbeit.

2.2

Die ThAFF adressiert mit ihren Einrichtungen Welcome Center Thuringia und Thüringer Fachkräfteservice sowohl ausländische Fachkräfte als auch Fachkräfte, die außerhalb Thüringens beschäftigt sind. So betreibt der Thüringer Fachkräfteservice mit seinen Veranstaltungsformaten, Informations- und Beratungsangeboten **Humanressourcen-Standortmarketing** spezifisch für Thüringen. Die Veranstaltungsformate „Jobmesse comeback“ und „Pendlertage“ sind dahingehend ein Alleinstellungsmerkmal der ThAFF, da vergleichbare Veranstaltungen durch keine andere Agentur oder Einrichtung in Thüringen angeboten werden. Mit der Thüringen-spezifischen Ausrichtung und Bündelung unterschiedlicher Beratungskompetenzen vor Ort unterscheidet sie sich auch von der Informationsplattform „Make it in Germany“ der Zentrale Auslandsvermittlung (ZAV) der BA, die Einwanderungsmarketing für Deutschland generell betreibt.



* ESF Bund

** Projektende: 2016

Abbildung 22: Gegenüberstellung relevanter Unterstützungsangebote im Bereich Erschließung externer Potentiale

Quelle: Desk Research; eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

Eine weitere Leistung des Fachkräfteservice für Unternehmen und (ausländische) Fachkräfte ist die **Stellenbörse**. Diese Online-Plattform ist von der grundsätzlichen Funktion und Bedienung mit der Jobbörse der BA sehr vergleichbar. Die Jobbörse der BA ist an die Stellenbörse gekoppelt. Dies hat zur Folge, dass die in der Stellenbörse aufgeführten Stellenangebote auch in den Stellenangeboten der Jobbörse genannt werden, mit einer Einschränkung: Arbeitgeber müssen der Weiterleitung der Stelle an die Jobbörse zustimmen. Zudem ermöglicht die Jobbörse die Suche nach spezifischen Stellenangeboten in Thüringen. Mit Blick auf die reine Funktionalität lassen sich somit gewisse Überschneidungen zwischen den beiden Angeboten erkennen.

Aus Sicht der eingebundenen Expertinnen und Experten sind jedoch durchaus relevante Unterschiede zwischen der Stellenbörse der ThAFF und der der Jobbörse der BA zu identifizieren. Einerseits sei weniger die Angebots- als vielmehr die Nachfrageseite bzw. der Bewerberkreis ein Alleinstellungsmerkmal der Stellenbörse. Denn anders als die Jobbörse, deren Klientel auch oder meist arbeitssuchende Personen seien, fokussiere sich die Stellenbörse primär auf einen Personenkreis, der sich aktuell in einem Beschäftigungsverhältnis befindet, jedoch auf der Suche nach einer neuen beruflichen Tätigkeit ist. Die Zielgruppe der Stellenbörse sind somit meist Fachkräfte, die sich bereits in einem Beschäftigungsverhältnis befinden. Hinzu komme, dass nicht alle Stellenanzeigen bei der Jobbörse der BA sofort öffentlich zugänglich sind. So halte die BA sich vor, Teile der tatsächlich vorhandenen Stellenanzeigen zuallererst für Vermittlungsbemühungen der BA zu benutzen. Das wiederum setzt die formelle Arbeitssuche nach SGB III oder sogar die Arbeitslosmeldung voraus. Damit sei auch das Image der Stellenbörse ein anderes als das der Jobbörse, sowohl bei Beschäftigten als auch bei Unternehmen - vor allem Pendlerinnen und Pendler sowie Rückkehrwillige wenden sich daher an die Stellenbörse. Tatsächlich stimmen in der Onlinebefragung 27 Prozent der Fachkräfte der Aussage zu, über die Stellenbörse einen Arbeits- und Ausbildungsplatz gefunden zu haben, bei Unternehmen sind es 40 Prozent, die der Aussage zustimmen, eine Fachkraft gefunden zu haben.

Andererseits habe die Stellenbörse eine stärkere Internetpräsenz - sie ist bei über 80 Netzwerkpartnern verlinkt, die speziell auf Thüringen ausgerichtet ist; über Kooperationsvereinbarungen beispielsweise mit Kammern werden zudem die Stellen der ThAFF-Börse auch bei lokalen und branchenspezifischen Stellenbörsen gespiegelt und umgekehrt – allein die hohe Anzahl dieser Kooperationen und Verlinkungen sei laut eines Experten ein Indiz für die Reputation der Stellenbörse in Thüringen. Interviewte formulierten die Einschätzung, dass die spezifische Ausrichtung der Stellenbörse auf Thüringen zur Folge hat, dass Thüringer KMU offene Stellen tendenziell eher dort als auf dem Portal der Jobbörse platzieren. Hiervon könne wiederum auch die Jobbörse der BA profitieren, da sie diese Stellen in ihre Datenbanken einspeisen kann.

Hinzu kommt, dass die Stellenbörse nicht nur Zweck (Matching von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt), sondern gleichzeitig auch Mittel zum Zweck ist. Laut eines Gesprächspartners sei die Stellenbörse ein wichtiges Instrument für die ThAFF, um mit den Unternehmen persönlich in Kontakt zu treten und Unterstützungsleistungen anzubieten. Angesichts dieser Mehrwerte sei eine gewisse Überschneidung mit der Jobbörse der BA durchaus in Kauf zu nehmen.



EMPFEHLUNG

Um den Mehrwert der Stellenbörse zu unterstreichen, sollte geprüft werden, wie viele Stellen, die pro Jahr über die Stellenbörse veröffentlicht werden, zugleich an die Jobbörse der BA - unter Zustimmung der entsprechenden Arbeitgeber - weitergeleitet werden. Somit könnte man beziffern, wie viele Stellen nicht in der Jobbörse erschienen wären, wenn es die Stellenbörse nicht gegeben hätte.

Die Abgrenzung zu den anderen in dargestellten Unterstützungsangeboten ist insbesondere durch die Maßnahmenart gegeben. Während beispielsweise Programme wie KAUSA und Willkommenslotsen umfangreiche und enge Begleitung bei der Akquise und Integration von Flüchtlingen in duale Ausbildung anbieten und das Programm Perspektive für Flüchtlinge (PerF) Maßnahmen zur Feststellung beruflicher Kompetenzen von Flüchtlingen durchführt, dient die ThAFF als erste zentrale und niedrigschwellige Anlaufstelle für Unternehmen und Fachkräfte zu allen Fragen rund um das Thema Fachkräftesicherung. Die ThAFF ist diesbezüglich als **Impulsgeberin** sowie als **landesweiter Netzwerkknotenpunkt** zwischen den Zielgruppen und relevanten Akteuren der Fachkräftesicherung in Thüringen zu verstehen.

2.3

Einzelvorhaben mit transnationalem Bezug grenzen sich von den in Abbildung 22 dargestellten Unterstützungsangeboten insbesondere über die **Zielgruppe** ab. So zielt das Bundesprogramm Willkommenslotsen, das wie die Einzelvorhaben des Fördergegenstands 2.3 Unternehmen umfangreiche Unterstützung vor, während und nach dem Matchingprozess anbietet, insbesondere auf Menschen mit Fluchthintergrund ab, also Personen, die sich bereits in Deutschland befinden. Einzelvorhaben des Fördergegenstands

2.3 hingegen gehen einen Schritt weiter, indem sie gezielt Fachkräfte aus dem Ausland anwerben und nach Thüringen holen.

Ein Programm mit ähnlicher Zielsetzung und Zielgruppe ist ZAV. Die Abgrenzung hierzu ist jedoch durch die **Maßnahmenart** der Einzelvorhaben gegeben. Während die ZAV Unternehmen Information und Beratung hinsichtlich der Gewinnung von ausländischen Fachkräften anbietet sowie insbesondere über European Employment Services (EURES) Matchingprozesse zwischen Unternehmen und ausländischen Fachkräften unterstützt, sind Unterstützungsleistungen der Einzelvorhaben mit transnationalem Bezug weitaus umfangreicher (insbesondere hinsichtlich Unterstützung ausländischer Fachkräfte) bei allen Aspekten des Integrationsprozesses.

Die Unternehmen profitieren also - im Sprachlaut eines interviewten Expertinnen und Experten - von einem „Rundum-Service“. Tatsächlich ist diese Art der Maßnahme auch das Abgrenzungskriterium im Vergleich zu den weiteren in Abbildung 22 dargestellten Unterstützungsangeboten, die unterstützend auf Teilprozesse des Gewinnungsprozesses ausländischer Fachkräfte wirken. Ein konkretes Beispiel ist das Förderprogramm und Netzwerk Integration durch Qualifizierung (IQ), das die nötigen Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Integration schafft, indem es Beratung und Information zur Anerkennung von Abschlüssen anbietet. Synergiepotentiale bestehen also, da eben jene Integrations- und Sensibilisierungsmaßnahmen förderlich auf die Betreuung der Einzelvorhaben im Integrationsprozess wirken und eine flankierende Rolle einnehmen können.

Ein Förderprogramm, das den Einzelvorhaben mit transnationalem Bezug am meisten ähnelt, ist das von der ZAV und der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) finanzierte und durchgeführte Projekt Triple Win. Auch dieses Projekt bietet umfangreiche Unterstützungsleistungen bei der Akquise von ausländischen Fachkräften an, ist jedoch eingeschränkt durch einen Branchenfokus (Kranken- und Altenpflege) und einen Zielgruppenfokus (qualifizierte Pflegefachkräfte aus Serbien, Bosnien-Herzegowina und den Philippinen). Potentielle Risiken der Überschneidung ergeben sich hierbei punktuell mit den Leistungen des Europabüros Ostthüringen sowie FakT – beide Projekte haben ihren Schwerpunkt auf den Sozial- und Pflegebereich gesetzt. Das Risiko ist jedoch momentan gebannt, da sich beide Einzelvorhaben im Akquiseprozess auf EU-Staaten fokussieren, und nicht auf die von Triple Win fokussierten Staaten Serbien, Bosnien-Herzegowina und die Philippinen.

2.4

Anders als bei Fördergegenstand 2.3 fokussieren die Einzelvorhaben des Fördergegenstands 2.4 ausländische (zukünftige) Auszubildende. Doch ähnlich wie bei Fördergegenstand 2.3 ist das Abgrenzungskriterium zu relevanten in Abbildung 22 dargestellten Unterstützungsleistungen die **Zielgruppe**. Denn auch hier gehen die Einzelvorhaben „Kümmerer“, „Ausbildung im Thüringer Gastgewerbe“ und „BIC“ einen Schritt weiter als beispielsweise das Programm KAUSA, das Jugendliche mit Fluchthintergrund in Ausbildung vermittelt – Sie werben gezielt ausbildungsinteressierte Jugendliche aus dem Ausland an und holen sie für eine Ausbildung nach Thüringen. Und auch wie bei Fördergegenstand 2.3 grenzen sich die Einzelvorhaben von den anderen Angeboten und Programmen durch die **umfangreiche Unterstützung** für Jugendliche (unmittelbar) und KMU (mittelbar) ab.

Ein Bundesprogramm mit ähnlicher Zielsetzung und Zielgruppe ist MobiProEU²². Das Pilotprogramm der BA fördert die berufliche Mobilität insbesondere von jungen ausbildungsinteressierten EU-Bürgerinnen und Bürgern, indem es Deutschsprachkure und Kostenpauschalen für die in Vorbereitung auf und begleitend zu einer Ausbildung entstehenden Kosten übernimmt – diese umfassen Umzugs- und Reisekosten, aber auch die Finanzierung einer sozial- und berufspädagogischen Ausbildungsbegleitung. Der Unterschied zu Projekten des Fördergegenstands 2.3 ist also systemischer Art: Während MobiProEU finanzielle Förderung bereitstellt, unterstützen Einzelprojekte von 2.4 insbesondere in **immaterieller Art und Weise**: Durch einen festen Ansprechpartner und unter Einbeziehung lokaler Unterstützungsangebote werden sowohl der Integrationsprozess als auch bereits der Rekrutierungsprozess umfassend, passgenau und persönlich begleitet. Zudem fokussieren sich Einzelvorhaben des Fördergegenstands 2.4 insbesondere auf Jugendliche aus Drittstaaten, MobiProEU dagegen auf Jugendliche aus EU- und EWS-Staaten. Hinzu kommt, dass MobiProEU mit dem Ausbildungsjahr 2016 ausgelaufen ist, seit 2017 also nicht mehr in neue Ausbildungsjahrgänge investiert wird.

²² Das Programm ist zwar ausgelaufen. Die Förderung aller bisher begonnen Förderketten ist jedoch bis zum Abschluss der betrieblichen Berufsausbildung im Jahr 2019 bzw. 2020 für alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowie die Projektträger gesichert.

Erschließung endogener Potentiale

Die Erschließung endogener Potentiale wird, wie in Kapitel 4.2.1 beschrieben, von den Fördergegenständen der Fachkräftenrichtlinie insbesondere in den Themen Weiterbildung und Qualifizierung (2.1), Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. Pflege und Beruf (2.2²³) sowie Inklusion (2.3) forciert. Die relevantesten Unterstützungsangebote in diesen Bereichen sind in Abbildung 23 dargestellt. Sie umfassen sowohl Maßnahmen des ESF Bund und des ESF Thüringen, wie auch Angebote von der BA, Kammern, Bildungsträgern und Jobcenter. Die Fördergegenstände komplementieren diese wie folgt:

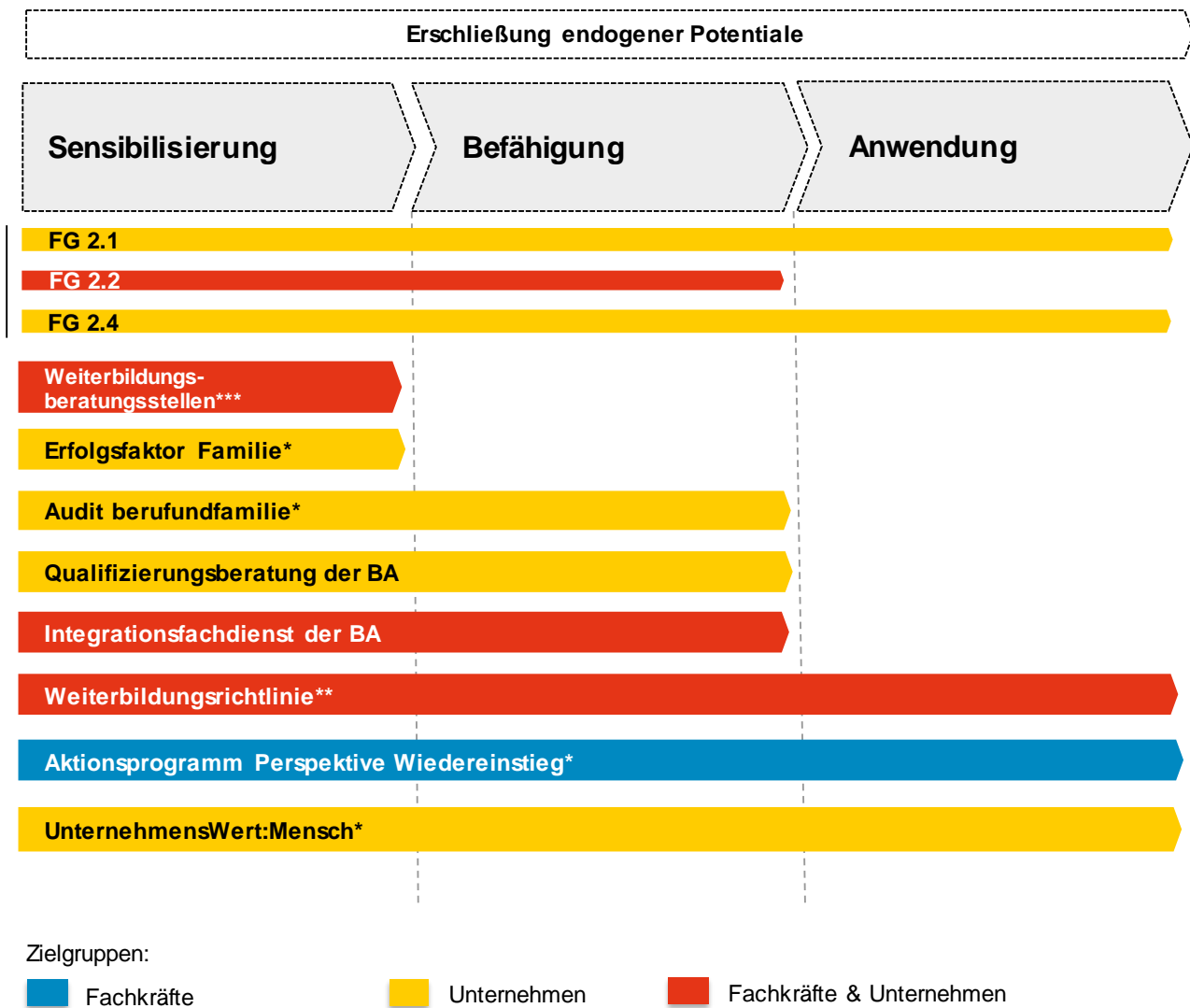
2.1

Qualifizierungsentwickler analysieren den Fachkräftebedarf, beraten zu Weiterbildungs- und Fördermöglichkeiten, vermitteln in passgenaue Weiterbildungsmaßnahmen oder unterstützen bei der Koordinierung der Nachqualifizierung. Formal gesehen überschneidet sich damit ihr Aufgabenportfolio mit jenem der Qualifizierungsberaterinnen und -berater der BA. Laut interviewter Expertinnen und Experten gibt es hierzu jedoch bereits seit Jahren ein Abstimmungsprozess zwischen den Qualifizierungsentwicklern und der BA, indem sich folgende Arbeitsteilung etabliert hat: Während Qualifizierungsberaterinnen und -berater eine demographische Perspektive einnehmen und Unternehmen auf Grundlage von Altersstrukturanalysen zu Weiterbildung und Qualifizierung berät, nehmen Qualifizierungsentwickler die Unternehmerperspektive ein. Zudem würden Qualifizierungsentwickler einen Schritt weitergehen, indem sie auch in Weiterbildungsmaßnahmen vermitteln bzw. die Koordinierung unterstützen. Das Risiko der Überschneidung sei so minimiert.

Zu den anderen weiterbildungsrelevanten Unterstützungsangeboten unterscheiden sich die Qualifizierungsentwickler insbesondere in der **Maßnahmenart** und **Zielgruppe**. Das ESF-Bundesprogramm UnternehmensWert:Mensch thematisiert zwar unter anderem Wissenstransfer und Personalentwicklung. Die Abgrenzung ist jedoch gegeben, da sich das Programm auf innerbetriebliche Managementprozesse fokussiert, und weniger auf konkrete Qualifizierungsbedarfe und -maßnahmen. Im Rahmen des Aktionsprogramms Perspektive Wiedereinstieg wird Qualifizierungsberatung zwar angeboten, jedoch nicht für Unternehmen, sondern für Frauen und Männer, die familienbedingt mehrere Jahre aus dem Erwerbsleben ausgeschieden sind. Weiterbildungsberatung wird auch von Kammern, Bildungsträgern und Beratungsstellen der Projektträger von Weiterbildungsgutscheinen (z.B. Jobcenter für WeGebAU) angeboten. Jedoch fokussiert sich diese Beratung auf Informationen über das spezifische Kursportfolio der jeweiligen Träger oder über entsprechende Fördermittel.

Die Tätigkeiten der Qualifizierungsentwickler sind zudem komplementär zu den Vorhaben der Weiterbildungsrichtlinie, die unter der Prioritätsachse C im ESF-OP Thüringen mit Schwerpunkt auf Unterstützung der Beschäftigten verortet ist. In dieser Richtlinie werden Vorhaben gefördert, die auf unterschiedlicher Weise zur Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung in Thüringen beitragen sollen. So werden beispielsweise konkrete Weiterbildungs- und Nachqualifizierungsmodule entwickelt und gefördert (Fördergegenstand 2.1 und 2.2), der interne Wissenstransfer in Unternehmen verbessert (2.2) oder Beschäftigte mit dem Weiterbildungsscheck finanziell unterstützt (2.3). Rahmenbedingungen der Weiterbildungsteilnahme werden also konkret verbessert bzw. neue Weiterbildungsmöglichkeiten geschaffen. Auf diesen Rahmenbedingungen können wiederum die Qualifizierungsentwickler aufbauen, indem Unternehmen auf eben diese Angebote aufmerksam gemacht oder gar vermittelt werden.

²³ Bei der Erschließung endogener Potentiale spielt auch wieder die Stellenbörse sowie die Beratungsleistung der Fachkräfteservice eine Rolle, um insbesondere Fachkräfte, die bereits in Thüringen beschäftigt sind, sowie Arbeitssuchende zu erreichen. Da die Unterstützungsleistungen aber bereits in dem Zielbereich Erschließung exogener Potentiale abgehandelt wurde, liegt der Fokus nun auf der Thüringer Servicestelle für Beruf und Familie.



* ESF Bund
 ** ESF Thüringen
 *** von Kammern, Bildungsträgern, Jobcenter, GFAW

Abbildung 23: Gegenüberstellung relevanter Unterstützungsangebote im Bereich Erschließung endogener Potentiale

Quelle: Desk Research; eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

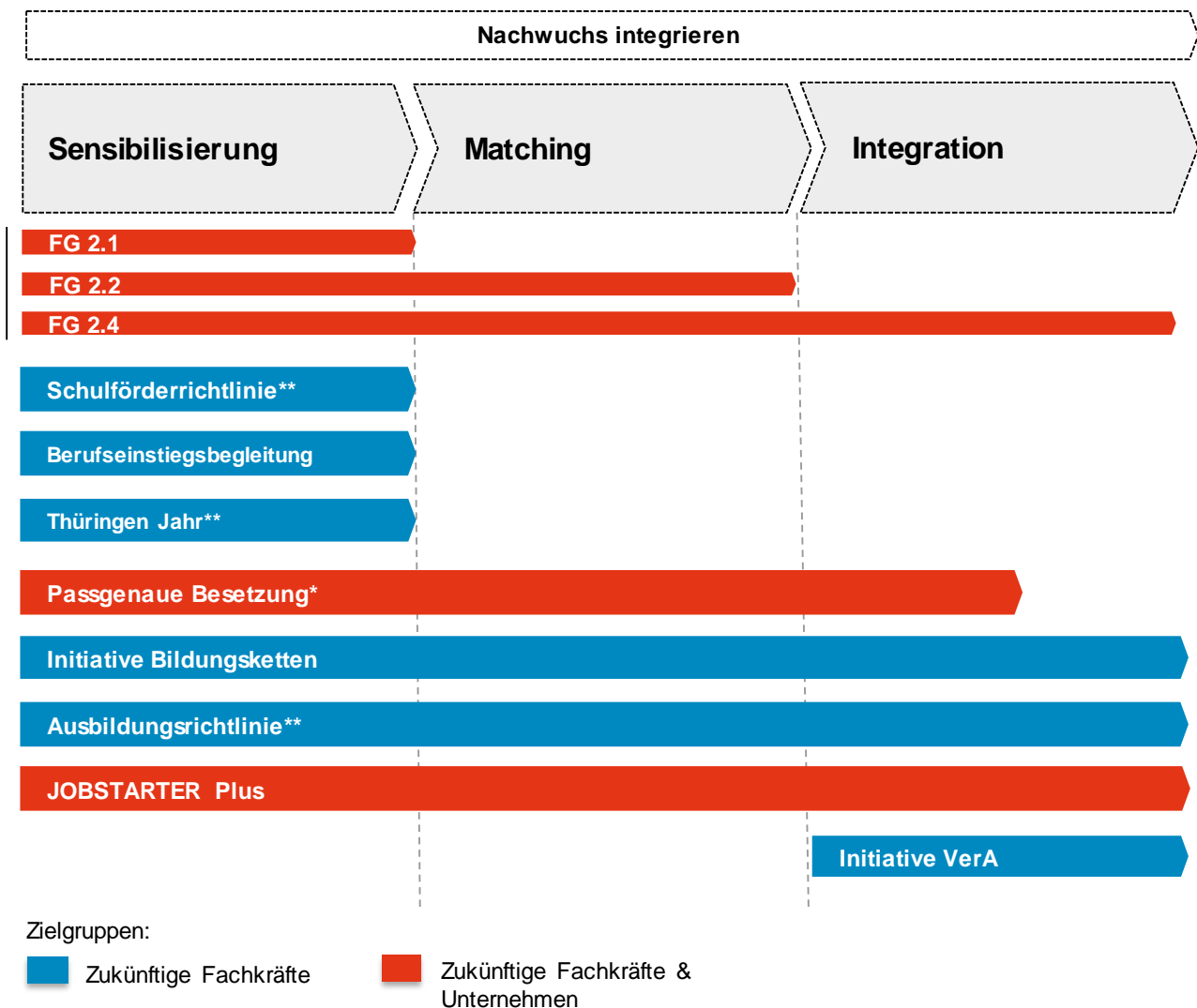
2.2 Auch die Thüringer Servicestelle Beruf und Familie der ThAFF trägt zur Erschließung endogener Potentiale bei, indem sie Fachkräfte und Thüringer Unternehmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Beruf und Pflege informiert, berät und sensibilisiert. Damit fungiert die ThAFF auch in diesem Bereich als zentrale Anlaufstelle, Impulsgeber und Multiplikator für relevante Beratungs- und Unterstützungsleistungen. Dies ist gleichzeitig das Abgrenzungskriterium für die in Abbildung 23 dargestellten relevanten Unterstützungsangebote, die Unternehmen wie Fachkräfte **tiefgehend unterstützen** und **enger betreuen**. So bietet beispielsweise das Aktionsprogramm Perspektive Wiedereinstieg Fachkräften ein spezifisches Unterstützungsmanagement mit Basiscoaching und passgenauen Beratungs- und Qualifizierungsangeboten an. Das Audit familieundberuf dagegen überprüft mit seinen Auditierungen die Familienfreundlichkeit in Unternehmen und zeigt konkrete passgenaue Optimierungspotentiale auf. Eine gewisse Ausnahme zu diesen intensiven, praktischen Unterstützungsleistungen ist das Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“, das aber – anders als die ThAFF – den Erfahrungs- und Informationsaustausch zu Familienfreundlichkeit unter Unternehmen initiiert bzw. ermöglicht.

2.4

Das „Inklusionsnetzwerk für Thüringer Unternehmen“ des Fördergegenstands 2.4 trägt zur Erschließung endogener Potentiale insofern bei, als dass es KMU zur Einstellung und Beschäftigung von Menschen mit Behinderung sensibilisiert, berät und begleitet. Der Unterschied zu bestehenden Angeboten der Integrationsämter und des Integrationsfachdienstes der BA besteht darin, dass Inklusionslotsen die KMU vor, während und nach der Einstellung eng begleiten und praktisch unterstützen. Zu den genannten bestehenden Angeboten fungiert das Programm als Vernetzungsstelle – Ziel ist es, die Ansprechpartner entsprechend ihrer unterschiedlichen Zuständigkeiten bzw. Expertise an das Unternehmen zu vermitteln.

Nachwuchs integrieren

Das Ziel, Schulabsolventen und Studierende erfolgreich in den Thüringer Arbeitsmarkt zu integrieren, wird insbesondere durch Einzelvorhaben des Fördergegenstands 2.4 aber auch durch die ThAFF sowie punktuell durch die Qualifizierungsentwickler verfolgt. Die relevantesten Unterstützungsangebote in diesen Bereichen sind in Abbildung 24 dargestellt. Die Fördergegenstände der Fachkräftenrichtlinie komplementieren diese Angebote wie folgt:



* ESF Bund
 ** ESF Thüringen

Abbildung 24: Gegenüberstellung relevanter Unterstützungsangebote im Bereich Nachwuchs integrieren

Quelle: Desk Research; eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

2.1

Qualifizierungsentwickler der HWK bieten Unternehmen und interessierten Jugendlichen im Rahmen ihrer Weiterbildungsberatung punktuell auch (Verweis-)Beratung bezüglich Einstiegsqualifizierung und Berufsausbildung an. Die Beratung in diesem Bereich beschränkt sich jedoch meist darauf, dass auf spezialisierte Informations- und Beratungsangebote wie die Vorhaben der Ausbildungsrichtlinie aufmerksam gemacht und vermittelt werden. Sie sind also ein niedrighschwelliger Multiplikator für Angebote zum Thema Nachwuchsintegration, insbesondere zu den in Abbildung 24 dargestellten Förderprogrammen.

2.2

Ähnlich wie bei den anderen genannten Zielbereichen ist die ThAFF auch bezüglich der Integration des Nachwuchses als Netzwerknotenpunkt für bestehende Unterstützungsangebote zu verstehen. Im Rahmen der Informations- und Beratungsleistung wird kontinuierlich auf bestehenden Beratungs- und Unterstützungsstrukturen, die wie die in Abbildung 24 dargestellten Angebote praktischer unterstützen und enger begleiten. Mit dieser Verweisfunktion grenzt sich die ThAFF also von eben jenen Unterstützungsangeboten ab. Auf struktureller Ebene betreibt die ThAFF Netzwerkarbeit insbesondere im Hochschulbereich, um Studienabsolventen mit Marketingaktivitäten in Thüringen zu halten. Mögliche Anknüpfungspunkte für die Netzwerkarbeit im Schulbereich bieten sich vor allem hinsichtlich der Initiative Bildungsketten, die über Kooperationen mit Schlüsselakteuren Förderinstrumente zu einem ganzheitlichen und in sich stimmigen Fördersystem zur Berufsorientierung und im Übergangsbereich zu verzahnen versucht.

2.4

Wie bereits in Kapitel 4.2.1 beschrieben, setzen Einzelvorhaben an unterschiedlichen Ebenen und zu unterschiedlichen Zeitpunkten der Nachwuchsintegration an. Während das Projekt SCHULEWIRTSCHAFT mit Netzwerkaktivitäten zwischen Schulen, Unternehmen und anderen Akteuren auf konzeptioneller Ebene greift, bieten Vorhaben wie Übergangsmittoren und Mittelthüringer Initiative für Fachkräftesicherung²⁴ praktische Unterstützung für Studienabbrecher bzw. Jugendliche mit Migrationshintergrund bei der Aufnahme einer Ausbildung an. Damit müssen auch unterschiedliche bestehende Angebote berücksichtigt werden.

Die Projekte Übergangsmittoren und Mittelthüringer Initiative für Fachkräftesicherung grenzen sich einerseits durch ihren **engen und langfristigen Unterstützungsansatz** von etwaigen in Abbildung 10 dargestellten Programmen dar. So greifen beispielsweise die Berufseinstiegsbegleitung der BA, das vom Landesprogramm Arbeit in Thüringen finanzierte Projekt i-Punkt sowie das ESF-geförderte Thüringen Jahr insbesondere vor der Arbeitsmarkteinstiegsphase. Alle drei Angebote sind spezifisch für die Orientierungsphase ausgelegte Hilfestellungen für Jugendliche. Die Initiative VerA indes greift ausschließlich in der Integrationsphase – Ehrenamtliche betreuen Auszubildende während ihrer Ausbildung.

Der Unterschied zu anderen Angeboten wie den Vorhaben der Ausbildungsrichtlinie, ist insbesondere über die **Zielgruppen** gegeben. Neben konkreten Einzellehrgängen und Lehrunterweisungen werden in der Ausbildungsrichtlinie auch betriebsnahe Ausbildungsvorbereitungen und individuelle Ausbildungsbegleitungen gefördert. Die Zielgruppe sind jedoch „förderungsbedürftige junge Menschen“, die nicht in schulische berufsvorbereitende Maßnahmen oder Maßnahmen des Sozialgesetzbuches Drittes Buch einmünden. Dagegen setzen die beiden Einzelvorhaben des Fördergegenstands 2.4 den Fokus auf Jugendliche mit Migrationshintergrund, bzw. Studienabbrecher. Zudem nimmt die unter Prioritätsachse C verortete Richtlinie hauptsächlich die Perspektive der Auszubildenden ein, Einzelvorhaben des Fördergegenstands 2.4 dagegen auch die Bedarfe der Unternehmen.

Potentielle Risiken der Überschneidungen bestehen indes zwischen der Mittelthüringer Initiative für Fachkräftesicherung und dem Bundesprogramm Passgenaue Besetzung, denn beide bieten umfangreiche Unterstützungen an, Jugendliche mit Migrationshintergrund für Ausbildungsstellen zu akquirieren und zu begleiten. Sie unterscheiden sich jedoch im Maßnahmenportfolio – so akquiriert Passgenaue Besetzung nicht über transna-

²⁴ Die Analyse in diesem Zielbereich berücksichtigt nicht noch einmal die Projekte „Kümmerer“, „Ausbildung im Thüringer Gastgewerbe“ und „BIC“, die durch ihren strikt transnationalen Bezug bereits im Zielbereich „Erschließung externer Potentiale“ analysiert wurden. Die Mittelthüringer Initiative für Fachkräftesicherung dagegen hat unter anderem Jugendliche mit Migrationshintergrund als Zielgruppe und wird somit berücksichtigt.

tionale Netzwerke und ist weniger involviert in der Integration der Auszubildenden in den Betrieb als die Mittelthüringer Initiative für Fachkräftesicherung. Der Umfang bzw. die Intensität der Unterstützung ist also im Vergleich geringer als das der Mittelthüringer Initiative.

Ein weiteres potentiell Risiko der Überschneidung besteht zwischen dem Projekt Übergangsmentoren und dem durch JOBSTARTER Plus geförderten Projekt „Fachkräfte für Thüringen – Ausbildung als Perspektive für ehemalige Studierende ohne Abschluss“ (PereS). Beide zielen auf die Integration von Studienabbrechern in Ausbildung ab. Jedoch unterscheiden sie sich leicht in der Branchenausrichtung – Übergangsmentoren hat einen spezifischen Fokus auf das Handwerk, PereS ist dagegen branchenübergreifend tätig – und in der Akquise: Im Rahmen der Übergangsmentoren werden Teilnehmende meist über Thüringer Hochschulen akquiriert, bei PereS kommen sie laut Beschreibung in der Vorhabenbeschreibung meist von Arbeitsagenturen.

Das Programm SCHULEWIRTSCHAFT hingegen setzt auf struktureller Ebene an. Damit grenzt sich dieses Projekt von den praktisch orientierten Unterstützungsangeboten der Schulförderrichtlinie (wie die Maßnahmen zur schulischen Berufsorientierung) ab. Synergiepotentiale bestehen indes hinsichtlich der Initiative Bildungsketten, die Förderinstrumente im Übergangsbereich zu verzahnen versucht.



BEWERTUNG DER KOMPLEMENTARITÄT & KOHÄRENZ

Festzuhalten bleibt also, dass die Fördergegenstände der Fachkräfterrichtlinie komplementär zu bestehenden Unterstützungsangeboten und kohärent zu Maßnahmen anderer ESF-Richtlinien sind. Sie fügen sich gut in die bestehenden Angebotsstrukturen in Thüringen ein, jedoch auf unterschiedliche Art: Die strukturellen Projekte dienen als Impulsgeber sowie als Multiplikatoren und Netzwerkknotenpunkt für die bestehenden Unterstützungsangebote in diesem Bereich. Die Einzelvorhaben hingegen schließen mit ihrem transnationalen Bezug und der umfangreichen Betreuung eine Förderlücke insbesondere beim Anwerben ausländischer (zukünftiger) Fachkräfte. Potentielle Risiken der Überschneidung sind punktuell erkennbar, werden aber ausgeschlossen durch Abgrenzungen in der Zielgruppendefinition und der Maßnahmenart. Es empfiehlt sich dennoch eine enge Abstimmung zwischen den Projektträgern, um Ineffizienzen vorzubeugen bzw. Synergiepotentiale vollumfänglich auszuschöpfen.

4.4.3 Mechanismen der Kooperation und Koordination sowie Zusammenwirkung mit anderen relevanten Angeboten und Förderprogrammen



Zentrale Ergebnisse zu Koordinations- und Kooperationsmechanismen

- Mechanismen der Kooperation und Koordination greifen teilweise bereits in der Konzeptionsphase von Projekten.
- Abstimmungsprozesse mit bestehenden Angeboten während der Projektumsetzung sind oft informell und wenig systematisiert.
- Vereinzelt sind aber auch verbindlichen Austauschformate etabliert worden, z.B. über Projektbeiräte, durch regelmäßige Netzwerktreffen oder durch Kooperationsvereinbarungen
- Synergiepotentiale konnten so in unterschiedlicher Form ausgeschöpft werden, (z.B. durch Verweisberatung, Erfahrungsaustausche oder gemeinsame Veranstaltungsformate). Vereinzelt können jedoch Abstimmungsprozesse mit ähnlich gelagerten Projekten weiter ausgebaut und intensiviert werden.



Um die Fördergegenstände auf die bestehenden Angebote abzustimmen, Doppelstrukturen zu vermeiden und Synergiepotentiale auszuschöpfen, sind auf unterschiedlichen Ebenen bzw. zu unterschiedlichen Zeitpunkten Koordinierungsmechanismen eingerichtet worden. Diese werden im Folgenden beschrieben und bewertet. Das Kapitel basiert auf einer Dokumentenanalyse sowie auf Aussagen aus Fachgesprächen, Fokusgruppen und Experteninterviews.

Ex-ante Mechanismen

Bereits vor Projektbeginn bzw. in der Konzeptionsphase greifen Mechanismen, um Doppelstrukturen mit bestehenden Angeboten zu vermeiden. Eine besondere Bedeutung kommt hierbei der GFAW als **Bewilligungsbehörde** zu. Sie übernimmt mit der Überprüfung der Vorhabenbeschreibungen insbesondere zu Fördergegenstand 2.3 und 2.4 eine zentrale Rolle als ex-ante Kontrollinstanz. Vorteilhaft hierbei ist, dass die GFAW auch für die Umsetzung nahezu aller Richtlinien des ESF sowie der Förderprogramme des Freistaats Thüringen (wie das Landesprogramm „Arbeit für Thüringen und Zukunft Familie“) verantwortlich ist und somit einen guten Überblick über die Förderlandschaft in Thüringen hat.



EMPFEHLUNG

Angesichts der zahlreichen Akteure im Bereich der Fachkräftesicherung, und der oben identifizierten Risiken der Überschneidung und der Synergiepotentiale, empfiehlt die Evaluation zu überprüfen, inwiefern die Kontrollmechanismen in der Konzeptionsphase stärker genutzt werden könnten, um Risiken der Überschneidungen präventiv entgegenwirken zu können und Impulse dafür zu geben, bestehende Synergiepotentiale vollumfänglich auszuschöpfen. Denkbar wäre hierfür die stärkere Einbindung von relevanten Akteuren in regelmäßige Netzwerktreffen der Fördergegenstände (wie bereits beschrieben in Kapitel 4.4.1) sowie auf Programmebene, beispielsweise bei der nächsten Überarbeitung der Fachkräftenrichtlinie. Auch könnte die GFAW in der Bewilligungsphase Projektträger stärker auf mögliche Synergiepotentiale mit ähnlich gelagerten Angeboten aufmerksam machen.

Ein weiterer Kontrollmechanismus ist das **Projektauswahlverfahren**, dass dem Antragsverfahren vorgeschaltet werden muss (bei Fördergegenstand 2.3) bzw. vorgeschaltet werden kann (Fördergegenstand 2.4). Die GFAW formuliert hierfür gemeinsam mit dem TMASGFF und ggf. weiteren Vertretern und Vertreterinnen der Arbeitsmarktpolitik Themen und Auswahlkriterien der zu konzipierenden Vorhaben.

Eingereichte Konzepte werden dann durch eine Jury, in der jeweils eine Vertreterin bzw. ein Vertreter des für Arbeit zuständigen Thüringer Ministeriums, der Bewilligungsbehörde und je nach inhaltlicher Ausrichtung durch weitere Vertreter und Vertreterinnen von Arbeitsmarktakteuren (bspw. der Arbeitsverwaltung, Thüringer Kammern etc.), bewertet. Tatsächlich wird dieses vorgeschaltete Auswahlverfahren von einigen interviewten Expertinnen und Experten als sehr gewinnbringend hervorgehoben. So sei es hinsichtlich der Einzelvorhaben mit transnationalem Bezug möglich gewesen, eine bedarfsgerechte Auswahl zu treffen, die die Leerstellen zu Regelangeboten gezielt füllt bzw. bestehende Strukturen sinnvoll ergänzt.

Gleichzeitig betonten zwei interviewte Expertinnen und Experten, dass die Zusammenarbeit mit relevanten Akteuren des Regelsystems in der Konzeptionsphase verbessert werden könne. Insbesondere bei der Formulierung, Entwicklung und Festlegung der Fördergegenstände könnten Schlüsselakteure stärker eingebunden werden, um zukünftige Vorhaben besser auf die Förderlücken des Regelsystems abzustimmen.

Maßnahmen während der Projektlaufzeit

Während der Projektumsetzung stehen insbesondere die Projektträger in Abstimmung mit relevanten Akteuren bestehender Unterstützungsstrukturen. Meist sind dies informelle, fallbezogene Austausche, vereinzelt sind aber auch institutionalisierte Formate entwickelt worden, wie im Folgenden beschrieben wird:

2.1

Qualifizierungsentwickler pflegen im Rahmen ihrer regelmäßigen Netzwerktreffen einen formellen Austausch mit Akteuren anderer relevanter Angebote. Hierzu eingeladen werden regelmäßig Netzwerkpartner wie KOFA, KAUSA und Vertreter anderer Programme wie WeGebAU. Bei Bedarf werden auch neue relevante Förderprogramme oder Projekte anderer ESF-Richtlinien vorgestellt. Qualifizierungsberaterinnen und -berater der BA nehmen manchmal an den Treffen teil oder werden in Arbeitskreistreffen eingebunden. Dies könne jedoch laut Meinung eines interviewten Expertinnen und Experten durchaus systematischer geschehen, um eine engere Zusammenarbeit bei der Umsetzung der Beratung zu forcieren. Gleiches betont eine Vertreterin der BA im Rahmen der Fokusgruppe und äußert den Wunsch, stärker in die Netzwerktreffen eingebunden zu sein, um so Synergien besser ausschöpfen zu können.

Die institutionelle Einbettung der Qualifizierungsentwickler in Kammern bzw. Wohlfahrtsverbänden erlaubt zudem eine enge und regelmäßige interne Abstimmung zu den dort angesiedelten Unterstützungsangeboten. Tatsächlich entstehe hierdurch ein gewinnbringender Erfahrungsaustausch zwischen Kolleginnen und Kollegen, wie einige interviewte Expertinnen und Experten betonen.

Der Kontakt zu anderen relevanten Akteuren ist dagegen eher fall- oder situationsbezogen. Auf Arbeitsagenturen, Jobcenter, Bildungsanbieter und Akteuren der Weiterbildungsrichtlinie wird insbesondere im Zuge der Beratungen verwiesen oder sie werden direkt in die Beratung mit einbezogen.

2.2

Die ThAFF hat aufgrund ihrer Kernaufgabe, Netzwerkstrukturen zwischen Akteuren der Fachkräftesicherung zu pflegen oder zu entwickeln, unterschiedliche Koordinationsmechanismen auf unterschiedlichen Ebenen implementiert. Ihr proaktiver Austausch mit relevanten Akteuren und ihre Mitarbeit in Arbeitsgruppen (z.B. AG „Integration von geflüchteten Menschen in Arbeit und Ausbildung“), in Gremien (z.B. Steuerungsgruppe zum Landesprogramm „Solidarisches Zusammenleben der Generationen“) und regionalen Netzwerken (z.B. Netzwerk der Migrantenselbstorganisationen oder Netzwerk des Welcome Center Thuringia) ermöglichen einen regelmäßigen Austausch mit relevanten Akteuren. Dieser Austausch mündet unter anderem in konkrete Zusammenarbeit z.B. in Form von gemeinsamen Veranstaltungen, regelmäßigen Verweisberatungen (laut Onlinebefragung bspw. zu IQ-Netzwerk, KAUSA und Arbeitsagentur) oder hinsichtlich der Vernetzung der ThAFF-Stellenbörse.

Zudem besteht eine Kooperationsvereinbarung mit der BA. Ein Netzwerktreffen zwischen den beiden Akteuren findet jährlich statt, zudem bestehen informelle Kontakte, die beide Seiten als positiv bewerten. Um die Zusammenarbeit weiter zu stärken, plant die ThAFF zudem, eine Entwicklungspartnerschaft mit dem Innovationsbüro Fachkräfte für die Region²⁵ abzuschließen. Mit Hilfe der Expertinnen und Experten des Innovationsbüros wird im Rahmen der Entwicklungspartnerschaft die bisherige Netzwerkarbeit der ThAFF überprüft, um sowohl die Transparenz als auch die Verbindlichkeit der Kooperationen zu optimieren.

2.3

Bei Einzelvorhaben mit transnationalem Bezug findet der Austausch mit relevanten Akteuren auf unterschiedliche Weise statt. Zwar gibt es ähnlich wie bei den Qualifizierungsentwicklern halbjährliche Netzwerktreffen auf Leitungsebene, jedoch werden hierzu selten externe Akteure eingeladen, wie ein interviewter Experte bemängelt. Einige Einzelvorhaben sind in regionalen Netzwerken (z.B. in Netzwerk Integration der Stadt Gera oder der Steuerkreis „Fachkräfteentwicklung“ der LIGA der Wohlfahrtspflege) vertreten und eingebunden, wieder andere haben Projektbeiräte gegründet, in denen relevante Arbeitsmarktakteure vertreten sind. Beispielsweise nehmen bei FakT regelmäßig der DGB, der Arbeitgeberservice der Arbeitsagentur, die IHK und HWK an Projektbeiratstreffen teil.

²⁵ Ein Netzwerkprojekt der DIHK Service GmbH im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales

Die meisten Kontakte sind jedoch eher situations- und fallbezogen. Akteure, die laut Interviewpartner oft kontaktiert werden, sind Sprachschulen, Ausländerbehörden, Bildungsträger, Arbeitsagenturen und das IQ-Netzwerk. Laut den Ergebnissen der Onlinebefragung wird in Beratungstätigkeiten zudem oft auf die ZAV und KAUSA verwiesen. Indes wurde keine Abstimmung mit dem ähnlich gelagerten Projekt Triple Win der ZAV und der GIZ vorgenommen.

2.4

Mechanismen bei sonstigen Projekten zur Fachkräftesicherung sind in unterschiedlichem Maße implementiert worden. Die beiden Netzwerkprojekte SCHULEWIRTSCHAFT und Inklusionsnetzwerk sind aufgrund ihrer Ausrichtung über die proaktive Ansprache von potentiellen Netzwerkpartnern, durch Mitgliedschaften in bestehenden Netzwerken, wie auch durch die Initiierung neuer Netzwerkstrukturen und Arbeitsgruppen in regelmäßigem Austausch mit relevanten Akteuren. Bei den anderen Projekten findet der Austausch meist fallbezogen statt, beispielsweise mit Kammern, Verbänden und der GIZ hinsichtlich transnationaler Akquisetätigkeiten. Ob und inwiefern Abstimmungsprozesse zu ähnlich gelagerten Programmen wie Passgenaue Besetzung oder PereS stattgefunden haben, konnte aufgrund des erst kürzlich erfolgten Beginns der Projekte Übergangsmotoren und der Mittelthüringer Initiative für Fachkräftesicherung nicht nachgewiesen werden.



BEWERTUNG DER KOORDINATIONSMECHANISMEN

Die Evaluation bewertet die Koordinierungs- und Kooperationsmechanismen als insgesamt positiv, wobei punktuell Optimierungspotentiale bestehen. Besonders positiv hervorzuheben ist das Projektauswahlverfahren als ex-ante Kontrollmechanismus, und die verbindlichen Austauschformate während der Projektlaufzeit, die sich vereinzelt durch Projektbeiräte, durch regelmäßige Netzwerktreffen oder durch Kooperationsvereinbarungen etabliert haben. Teilweise könnten diese jedoch weiter ausgebaut und entwickelt werden, angesichts der oft wenig systematischen und eher fallbezogenen Abstimmungen mit bestehenden Angeboten.



EMPFEHLUNG

Daher empfiehlt die Evaluation, den Austausch mit bestehenden Angeboten stärker zu institutionalisieren. Denkbar wäre hier insbesondere die stärkere Einbindung von Vertreterinnen und Vertretern relevanter Angebote in die bestehenden Netzwerkstrukturen der Fachkräftenrichtlinie, wie es teilweise schon bei den regelmäßigen Netzwerktreffen der Qualifizierungsentwickler passiert. Damit könnte auch der Wunsch der BA nach einer stärkeren Involvierung in regelmäßige Netzwerktreffen begegnet werden.

Positiv hervorzuheben ist, dass die Vorhaben der Fachkräftenrichtlinie mit den meisten der in Kapitel 4.2.2 identifizierten relevanten Akteure in Austausch stehen, und darüber hinaus mit weiteren Vertreterinnen und Vertretern des Regelangebots in Kontakt sind. Synergiepotentiale konnten so in unterschiedlicher Form ausgeschöpft werden, sei es durch Verweisberatung, Erfahrungsaustausche oder gemeinsame Veranstaltungsformate. Vereinzelt können jedoch Abstimmungsprozesse mit ähnlich gelagerten Projekten (z.B. Fördergegenstand 2.3 hinsichtlich Projekt Triple Win, Fördergegenstand 2.1 hinsichtlich UnternehmensWert:Mensch) weiter ausgebaut und intensiviert werden.

4.4.4 Gesamtbewertung der Kohärenz und Komplementarität

Es sind keine konkreten Überschneidungen oder Dopplungen innerhalb oder zwischen Fördergegenständen der Fachkräfterichtlinie erkennbar. Koordination und Kooperationen zwischen und innerhalb der Fördergegenstände sollten stärker initiiert werden, um auch Synergiepotentiale vollumfänglich auszuschöpfen.

Die relativ offene Formulierung der Fördergegenstände in der Fachkräfterichtlinie bietet den Vorteil des Handlungsspielraums und -freiheit, (insbesondere im Rahmen der Fördergegenstände 2.3 und 2.4) neue Ansätze zu entwickeln. Dieser Handlungsspielraum birgt aber auch potentielle Risiken der Überschneidung und Doppelstrukturen. Um letztere effektiv zu vermeiden und die Vorhaben der Fördergegenstände klar voneinander abzugrenzen, bedarf es funktionierende Koordinationsmechanismen. Laut der Analyse in Kapitel 4.2.1 sind hierzu die systematischen Abstimmungsprozesse innerhalb der Fördergegenstände 2.1 und 2.3 als geeignet zu bewerten, da sie eine Harmonisierung der Aktivitäten der unterschiedlichen Projektträger sowohl auf strategischer Ebene (z.B. hinsichtlich Zielgruppendefinition) als auch auf operativer Ebene (z.B. hinsichtlich Zielgruppenansprache) ermöglichen. Gleichwohl ist festzustellen, dass insbesondere hinsichtlich des Fördergegenstands 2.4 Abstimmungsprozesse weitgehend fehlen – sowohl innerhalb des Fördergegenstands als auch mit anderen Fördergegenständen der Fachkräfterichtlinie.

Nichtsdestotrotz scheinen die Mechanismen zu gewährleisten, dass Überschneidungen vermieden und Synergiepotentiale ausgeschöpft werden. So konnte die Evaluation keine konkreten Überschneidungen oder Dopplungen innerhalb oder zwischen Fördergegenständen feststellen. Die Fördergegenstände und ihre Vorhaben grenzen sich insgesamt gut voneinander ab und ergänzen sich sinnvoll. So lässt sich abstrahiert festhalten, dass strukturelle Projekte – und allen voran hier die ThAFF – die Rolle der Impulsgeber übernehmen. Sie sensibilisieren, informieren und beraten Unternehmen bzw. Fachkräfte und – im Falle der ThAFF – schaffen die notwendigen Netzwerkstrukturen bzw. Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Fachkräftegewinnung, -bindung und -haltung. Einzelvorhaben dagegen begleiten und unterstützen Unternehmen und Fachkräfte direkt und meist über einen längeren Zeitraum bei der Umsetzung von Aktivitäten zur Fachkräftegewinnung, -haltung oder -bindung bzw. zur erfolgreichen Integration in den Thüringer Arbeitsmarkt. Gleichwohl ist anzumerken, dass diese Trennschärfe auf operativer Ebene abnimmt – so übernehmen beispielsweise Einzelvorhaben mit transnationalem Bezug häufiger auch die Rolle des Impulsgebers, indem sie punktuell Beratungstätigkeiten ausüben oder Veranstaltungen organisieren. Abgrenzungen werden meist über Zielgruppendefinitionen oder über unterschiedliche Unterstützungsleistungen sichergestellt.

Auch das aktive Zusammenwirken der einzelnen Fördergegenstände ist als insgesamt positiv zu bewerten – Synergiepotentiale werden auf vielfältige Weise wahrgenommen und ausgeschöpft, womit nicht nur das Portfolio der Fördergegenstände sinnvoll komplementiert wird, sondern auch die Qualität der Unterstützungsleistungen steigt. Einige Synergiepotentiale könnten jedoch noch stärker ausgeschöpft werden. Dies gilt insbesondere für die Verweisberatung zwischen den Fördergegenständen.

Insgesamt sind die Fördergegenstände kohärent bzw. komplementär zu bestehenden externen Angeboten. Vereinzelt bestehen zwar potentielle Risiken der Überschneidung, können aber ausgeschlossen werden aufgrund von Zielgruppendefinitionen und Maßnahmenart.

Die Fördergegenstände der Fachkräfterichtlinie fügen sich zudem gut in die bestehende Beratungs- und Unterstützungsstruktur ein. Die Vorhaben sind insgesamt komplementär zu bestehenden Unterstützungsangeboten und kohärent zu anderen ESF-Maßnahmen und -Richtlinien. Eine Überschneidung in funktioneller Hinsicht konnte zwar zwischen der Stellenbörse der ThAFF und der

Jobbörse der BA identifiziert werden. Doch komplementiert die Stellenbörse die Jobbörse vor allem insofern, als dass sie neue Stellen in die Jobbörse speist.

Bestehende Abstimmungsprozesse werden von unterschiedlichen Koordinierungs- und Kooperationsmechanismen gewährleistet. Besonders positiv hervorzuheben ist das Projektauswahlverfahren bei Fördergegenstand 2.3 als ex-ante Kontrollmechanismus, und die verbindlichen Austauschformate während der Projektlaufzeit, die sich bei einzelnen Fördergegenständen durch Projektbeiräte, durch regelmäßige Netzwerktreffen oder durch Kooperationsvereinbarungen etabliert haben.

Zudem ist positiv hervorzuheben, dass die Vorhaben der Fachkräftenrichtlinie mit den meisten der in Kapitel 4.2.2 identifizierten relevanten Akteure in Austausch stehen, und darüber hinaus mit weiteren Vertreterinnen und Vertretern des Regelangebots in Kontakt sind. Synergiepotentiale konnten so in unterschiedlicher Form ausgeschöpft werden, sei es durch Verweisberatung, Erfahrungsaustausche oder gemeinsame Veranstaltungsformate. Vereinzelt können jedoch Abstimmungsprozesse mit ähnlich gelagerten Projekten weiter ausgebaut und intensiviert werden.

Das Alleinstellungsmerkmal der Fördergegenstände liegt im Vergleich zu bestehenden Angeboten und Programmen in der Niedrigschwelligkeit des Zugangs und der Unterstützungsleistung.

Die Rolle der einzelnen Fördergegenstände im Gesamtkonstrukt der Förderlandschaft definiert sich insbesondere über ihre Niedrigschwelligkeit. Die strukturellen Projekte (2.1 und 2.2) dienen hauptsächlich als Impulsgeber sowie als Multiplikatoren und Netzwerkknotenpunkt für die bestehenden Unterstützungsangebote in den unterschiedlichen Bereichen der Fachkräftesicherung. Sie gewährleisten einen offenen, niedrigschwelligen Zugang – generell werden alle Anfragen von Unternehmern, Personalverantwortlichen und (zukünftigen) Fach- und Arbeitskräften rund um das Thema Fachkräftesicherung beantwortet bzw. werden entsprechende Ansprechpartner aus Netzwerken oder Kooperationen vermittelt. Dies erfolgt – im Gegensatz zu anderen Unterstützungsangeboten – ohne Eigeninteresse, zielgruppen- und branchenübergreifend sowie für ganz Thüringen.

Die Unterstützung der Einzelvorhaben (2.3 und 2.4) hingegen ist tendenziell intensiv, umfangreich und tiefgehend. Die Vorhaben schließen zudem mit ihren unterschiedlichen Ausrichtungen verschiedene Förderlücken des Regelsystems. Beispielsweise ermöglichen sie durch ihren transnationalen Bezug eine Internationalisierung von Bewerbungsprozessen, auch bzw. insbesondere für KMU in Thüringen. Ihre Niedrigschwelligkeit ergibt sich also aus der intensiven Begleitung und Unterstützung der Fachkräfte wie auch der Unternehmen.

4.5 Vollzugs- und Maßnahmenwirtschaftlichkeit

Bei der Wirtschaftlichkeitskontrolle gem. VV Nr. 2.2 zu §7 der Bundeshaushaltsordnung (BHO)²⁶ 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?). Beide Kontrollen basieren auf der vorher festgestellten Zielerreichung und Wirksamkeit der Intervention sowie auf der Komplementaritätsanalyse.

4.5.1 Wirtschaftlichkeit der Umsetzung



Zentrale Ergebnisse zur Vollzugswirtschaftlichkeit

- Der Großteil der Projekte der Fachkräftenrichtlinie wurde effizient begonnen. Insbesondere 2.1, 2.2 und teilweise 2.3 konnten auf vorhanden Erfahrungen aufbauen; Neuinvestitionen für den notwendigen Strukturaufbau konnten so vermieden werden.
- (Mögliche) Findungs-, Lern- und Anpassungsphasen in der Etablierung von Projekten des Fördergegenstands 2.4 sind dagegen aufgrund der experimentellen Ausrichtung des Fördergegenstands nicht zu beanstanden.
- In Bezug auf die administrativen Tätigkeiten der Projekte sind Ineffizienzen hinsichtlich der Berichts- und Dokumentationspflicht zu erkennen. Ansonsten ist das Förderverfahren als wirtschaftlich zu bewerten.



Bei der Analyse der **Vollzugswirtschaftlichkeit** geht es vor allem darum zu untersuchen, ob die praktische Umsetzung der Förderung bisher effizient erfolgt ist. Hierbei werden alle relevanten Prozesse der praktischen Umsetzung in den Blick genommen, also insbesondere die Effizienzberücksichtigung in der Projektkonzeption, die verwaltungstechnische Antragstellung und Abwicklung. Das Kapitel basiert auf einer umfangreichen Dokumentenanalyse sowie auf Aussagen aus Experteninterviews und Fokusgruppen.

Projektkonzeption und -planung

Die Fördergegenstände der Fachkräftenrichtlinie bauen einerseits auf etablierten Ansätzen und bestehenden Strukturen auf, andererseits erproben sie auch neue Ansätze und schaffen neue Strukturen.

2.1

2.2

Die strukturellen Projekte Qualifizierungsentwickler und die ThAFF bauen größtenteils auf bereits erprobten Ansätzen und vorhandenen Erfahrungen auf. Mit beiden Fördergegenständen werden Instrumente gefördert und weiterentwickelt, die sich aus Sicht der Thüringer Landesregierung bewährt haben.

Die Weiterentwicklung dieser beiden Ansätze konnte durch die Träger mit erfahrener Personal erfolgen. Deren Vorerfahrung, Wissen und Vernetzung mit einschlägigen Schlüsselakteuren ermöglicht die effiziente Umsetzung der Aktivitäten, ohne dass das Personal grundlegend neu angelern und eingearbeitet werden muss. Lediglich die Auswahl bzw. Besetzung einiger überregional agierender Standorte von Qualifizierungsentwicklern kann - im Gegensatz zu den regional aufgestellten Qualifizierungsentwicklern der HWK und IHK - aus Sicht der Wirtschaftlichkeit in einer Sache bemängelt werden: Sie bedingen laut Meinung eines interviewten Qualifizierungsentwicklers lange Anfahrtswege in die Regionen, damit Beratungstermine vor Ort durchgeführt

²⁶ Allgemeine Verwaltungsvorschriften zur Bundeshaushaltsordnung (VV-BHO), Stand: 7. Lieferung vom 25. Mai 2007 mit Änderungen vom 17. Dezember 2007.

werden können. Um jedoch Effizienzverluste zu verringern, werden auf operativer Ebene Beratungstermine gebündelt und zeitnah abgehandelt.

2.3

Die Einzelvorhaben mit transnationalem Bezug bauen zum Teil auch auf vorhandene Erfahrungen auf, insbesondere das Konzept der Europa-Service-Büros²⁷. Seit 2017 grenzen sich die nun fünf Einzelvorhaben weniger nach regionaler Zuständigkeit, sondern vielmehr nach Branchen ab. Trotz dieses Schwenks ist ein Effizienzverlust bei den Europa-Service-Büros in der Umsetzung ihrer Maßnahmen nicht zu erkennen. Im Gegenteil, die Veränderung wird von den interviewten Projektträgern begrüßt, da es die (Netzwerk- und Akquise-)Arbeit systematischer und effizienter gestaltet.

Zwei der drei Europa-Service-Büros verfügen die Träger über Erfahrungen bei der Umsetzung und Weiterentwicklung entsprechender Maßnahmen – entstandenes Wissen kann somit bei der Durchführung der gegenwärtigen Maßnahmen integriert werden. Bei allen anderen Einzelvorhaben wurde bereits im Projektauswahlverfahren der Jury die Eignung der Projektträger hinsichtlich der Durchführung der geplanten Maßnahmen überprüft bzw. auf Grundlage von Kriterien wie inhaltliche Kompetenzen, Erfahrungen mit ESF-Projektarbeit, interkulturelle Kompetenz des Personals und Vernetzung mit relevanten Akteuren bewertet. Tatsächlich konnten im Rahmen der Evaluation nur sehr wenige Hinweise darauf identifiziert werden, dass jene Einzelvorhaben, die einen neuen Projektträger erhalten hatten („Europa-Service Nordthüringen“) oder die während der Förderperiode 2014-2020 neu hinzugekommen sind („FakT“ und „SüfiFa“), bedeutende Effizienzverluste in der Anfangs- bzw. Etablierungsphase der Projekte zu verzeichnen hatten. Lediglich bei „SüfiFa“ wurde von „Startschwierigkeiten“ bei der Akquise von Unternehmen und (zukünftigen) Fachkräften berichtet. Diese wurden aber bereits als Vorbereitungsphase in der Projektkonzeptionierung mit eingeplant und in der Formulierung der Zielwerte des Projekts berücksichtigt.

2.4

Die Einzelvorhaben des Fördergegenstands 2.4 sind durch ihren experimentellen Charakter ein Sonderfall. Ihr Ziel ist die Erprobung neuer, ergänzender bzw. alternativer Ansätze zur Fachkräftesicherung. Effizienzverluste durch Findungs-, Etablierungs- und Anpassungsprozesse sind daher zu erwarten. Dass solche Verbesserungsmöglichkeiten bestehen, ist bei Modellvorhaben insgesamt und insbesondere bei solchen wie den Einzelvorhaben des Fördergegenstands 2.4, die „zusätzliche Wege der Fachkräftesicherung konzipieren, erproben und begleiten“, nicht kritikwürdig. Aufgrund des neuartigen Charakters der Projekte sind Anfangsinvestitionen notwendig.

Die Bewilligungsbehörde GFAW hat mit Projektträgern detaillierte Erfolgsfaktoren vereinbart und halbjährliche Sachberichte angefordert, um die Förderung im Falle hoher Ineffizienz und Ineffektivität vorzeitig abbrechen zu können.



BEWERTUNG DER PROJEKTKONZEPTION UND -PLANUNG

Die Evaluation folgert, dass die Projektplanung und -konzipierung insbesondere bei Fördergegenstand 2.1 und 2.2, teilweise aber auch bei 2.3 einen insgesamt effizienten bzw. wirtschaftlichen Beginn der Projekte gewährleisteten - durch das Aufbauen auf vorhandenen Erfahrungen und die Auswahl vorerfahrener und geeigneter Projektträger konnten Neuinvestitionen in den Strukturaufbau vermieden werden. Mögliche Findungs-, Lern- und Anpassungsphasen in der Etablierung von Projekten des Fördergegenstands 2.4 sind dagegen aufgrund der modellhaften, experimentellen Ausrichtung des Fördergegenstands nicht zu beanstanden.

²⁷ Europabüro Ostthüringen, Service Büro Erfurt und Europa-Service Nordthüringen.

Förderverfahren

Auch das Förderverfahren im Rahmen der Fachkräftenrichtlinie und insbesondere der damit verbundene administrative Aufwand für die Projektträger können die Wirtschaftlichkeit der praktischen Umsetzung des Förderprogramms beeinflussen. Tatsächlich bewerten die interviewten Projektträger vor allem das Abwicklungsverfahren kritisch, wie im Folgenden gezeigt wird.

Wie in

Abbildung 254 dargestellt, beginnt das Antragsverfahren bei Fördergegenstand 2.3 immer, bei Fördergegenstand 2.4 bei Bedarf mit einem Projektauswahlverfahren. Hierzu werden Themen und Auswahlkriterien der Vorhaben formuliert: Potentielle Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger innen und -empfänger werden auf der Homepage der GFAW dazu aufgerufen, geeignete Konzepte einzureichen. Die eingereichten Konzepte werden durch eine Jury, in der jeweils eine Vertreterin bzw. ein Vertreter des für Arbeit zuständigen Thüringer Ministeriums, der Bewilligungsbehörde und entsprechend der inhaltlichen Ausrichtung von weiteren Akteuren des Arbeitsmarktes (Arbeitsverwaltung, Thüringer Kammern, etc.) bewertet. Auf Basis der Jury-Bewertung erfolgt eine dokumentierte Festlegung der Projekte, die in das formelle Antragsverfahren übergehen können.

Das Antragsverfahren für Fördergegenstand 2.1 und (wenn kein Konzeptverfahren vorangestellt ist) 2.4 ist offen – Potentielle Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger können sich spätestens sechs Wochen vor Projektbeginn bewerben. Ausgenommen hiervon sind die call-basierten Antragsverfahren des Fördergegenstands 2.3 sowie die Antragsstellung bezüglich des Fördergegenstands 2.2 – die LEG ist bereits als Förderempfänger in der Fachkräftenrichtlinie festgelegt. Nach Eingang des Antrags wird eine Antragsprüfung durch die GFAW durchgeführt. Der Antrag wird hierbei finanz-, fach- und haushaltstechnisch überprüft. Nach positiver Antragsprüfung wird schließlich der Zuwendungsbescheid erstellt. Die GFAW ist während des Antragsprozesses als Ansprechpartner über E-Mail oder Service-Telefon erreichbar.

Sobald der Zuwendungsbescheid erstellt und damit das Fördervorhaben bewilligt ist, beginnen das Abwicklungsverfahren und die Projektphase. Während dieser Phase gibt es einen steten Austausch zwischen GFAW und Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger innen und -empfängern. Grund dafür sind einerseits die regelmäßigen Mittelabrufe, die von den Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger eingereicht werden müssen und von der GFAW geprüft werden. Zum anderen sind die Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger verpflichtet, regelmäßig Sachberichte zu schreiben und einzureichen. Hierbei gibt es jedoch Unterschiede zwischen den Fördergegenständen. Während Qualifizierungsentwickler bisher sowohl Quartalsberichte als auch einen Jahresbericht schreiben mussten²⁸, müssen Projektträger der anderen drei Fördergegenstände in Halbjahresabständen Sachberichte einreichen. Bei Projektabschluss sind die Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger aufgefordert, einen Verwendungsnachweis einzureichen, der aus einem Finanzierungsübersicht der angefallenen Kosten und der verwendeten Zuschüsse sowie aus einem Sachbericht über die erzielten Ergebnisse und Projekterfolge besteht. Dieser Nachweis wird von der GFAW sowohl finanz- als auch fachtechnisch überprüft. Die GFAW erstellt schließlich ein Abschlussbescheid.

Sowohl das Antrags- als auch das Abwicklungsverfahren wurden von den Teilnehmenden der Fokusgruppe als „verhältnismäßig“ bewertet, kritisiert wurde lediglich der generelle (administrative) Aufwand, der mit der Einholung der KMU-Erklärung einhergeht. So berichtete ein Vertreter des Fördergegenstands 2.3, dass mittlerweile eine Mitarbeiterin meist damit beschäftigt ist, die KMU-Erklärungen von unterstützten KMU einzuholen. Positiv bewertet wurde hingegen die Vereinfachung des Verwendungsnachweisverfahrens. So ist es seit Juni 2017 nicht mehr nötig, einen unterjährigen Zwischennachweis über die bis dahin erhaltenen Beträge zu führen. Die in den Fokusgruppen vertretenen Qualifizierungsentwickler lobten zudem die in der Fachkräftenrichtlinie festgelegte Pauschalierung der Restausgaben als wichtigen Schritt, den administrativen Aufwand zu reduzieren.

²⁸ Seit Juni 2018 müssen Qualifizierungsentwickler nur noch Zwischenberichte (in Form eines Halbjahresberichts) und Jahresberichte schreiben.

Einige interviewte Projektträger der Fördergegenstände 2.1 und 2.3 kritisieren indes den „relativ hohen administrativen Aufwand“, der durch die „umfangreichen“ Dokumentations- und Berichtspflichten entstehe. So erwarte die GFAW zusätzlich zu den vorgeschriebenen Jahresberichten Halbjahresberichte, in denen sowohl qualitative und quantitative Daten angegeben werden sollen. Redundanzen bei qualitativen Daten wären so unausweichlich, denn wie ein interviewter Experte betont, „gibt es oftmals nicht viel Neues zu berichten“. Die Berichtspflichten seien daher optimierbar, indem beispielsweise hauptsächlich quantitative Daten in den Halbjahresberichten abgefragt werden.

Dies sei insbesondere vor dem Hintergrund der doppelten Berichtspflicht bei Qualifizierungsentwicklern eines Trägers wünschenswert. In der Nachbereitung der Beratungsaktivitäten müssen die Daten nicht nur für die GFAW aufbereitet werden, sondern auch in die Datenbank des Träger eingepflegt werden. Der administrative Aufwand sei dadurch beträchtlich. Die in den Fokusgruppen vertretenen Qualifizierungsentwickler begrüßten indes, dass sie seit Juni 2017 nicht mehr verpflichtet sind, zusätzlich Quartalsberichte zu schreiben.

Entgegen dieser Kritik betonte ein in der Fokusgruppe verteilter Projektträger des Fördergegenstands 2.3, dass das Verfassen der Zwischenberichte mittlerweile wertgeschätzt wird, gebe dies doch Möglichkeiten zu erneuter Reflektion eigener Tätigkeiten. Nichtsdestotrotz ist anzumerken, dass die Struktur der Sachberichte sich unterscheidet, nicht nur zwischen den Fördergegenständen, sondern auch – wie im Falle des Fördergegenstands 2.4 – zwischen Projekten des gleichen Fördergegenstands. Output- und Ergebniswerte werden nicht konsequent benannt, auch gibt es Unterschiede in den beschriebenen Themen und der Ausführlichkeit der Berichte, der Fortschritt wird oftmals nicht zielgerichtet beschrieben.



EMPFEHLUNG

Die Evaluation empfiehlt daher, die Struktur der Halbjahres- und Jahresberichte fördergegenstandsübergreifend größtenteils zu vereinheitlichen. Denkbar hierfür wäre ein klar strukturiertes Template, das von jedem Projektträger auszufüllen ist. Quantitative Informationen zu Output- und Ergebnisindikatoren könnten in einer Tabelle am Anfang des Templates abgefragt werden, qualitative Informationen hingegen über konkrete Fragestellungen in Textboxen. Bei Bedarf könnten auch fördergegenstandsspezifische Fragen angefügt werden. Um den von einigen Projektträgern kritisierten Aufwand so gering wie möglich zu halten, könnten zudem Halbjahresberichte etwas schlanker gehalten werden als Jahresberichte: Während Halbjahresberichte größtenteils die konkrete Projektumsetzung thematisieren würden (aktueller Stand, Einflussfaktoren etc.), würden Jahresberichte tiefergehende Fragestellungen behandeln, wie etwa Nachhaltigkeit oder Gleichstellungsaspekte. Eine einheitliche Berichtsstruktur würde damit auch die Bündelung der Indikatoren bzw. entsprechender Werte erheblich vereinfachen und zudem fördergegenstandsübergreifende Vergleiche erleichtern.

Die Betreuung durch die GFAW vor und während der Projektlaufzeit wurde von den interviewten Projektträgern als positiv bewertet. Die GFAW liefere gute Hilfestellung bei Nachfragen zum Abwicklungsverfahren und sei stets erreichbar.

Die Höhe der Budgets der einzelnen Projekte sowie die Verteilung der Budgets auf einzelne Budgetposten und damit auch deren Höhe wurden im Rahmen der Antragstellung durch die GFAW geprüft. Weil keine Anhaltspunkte vorliegen, dass diese Prüfungen fachlich nicht einwandfrei erfolgten, ist eine erneute Betrachtung der Angemessenheit der Budgets und der Budgetverteilung nicht Gegenstand der Analyse der Vollzugswirtschaftlichkeit im Rahmen dieser Evaluation.

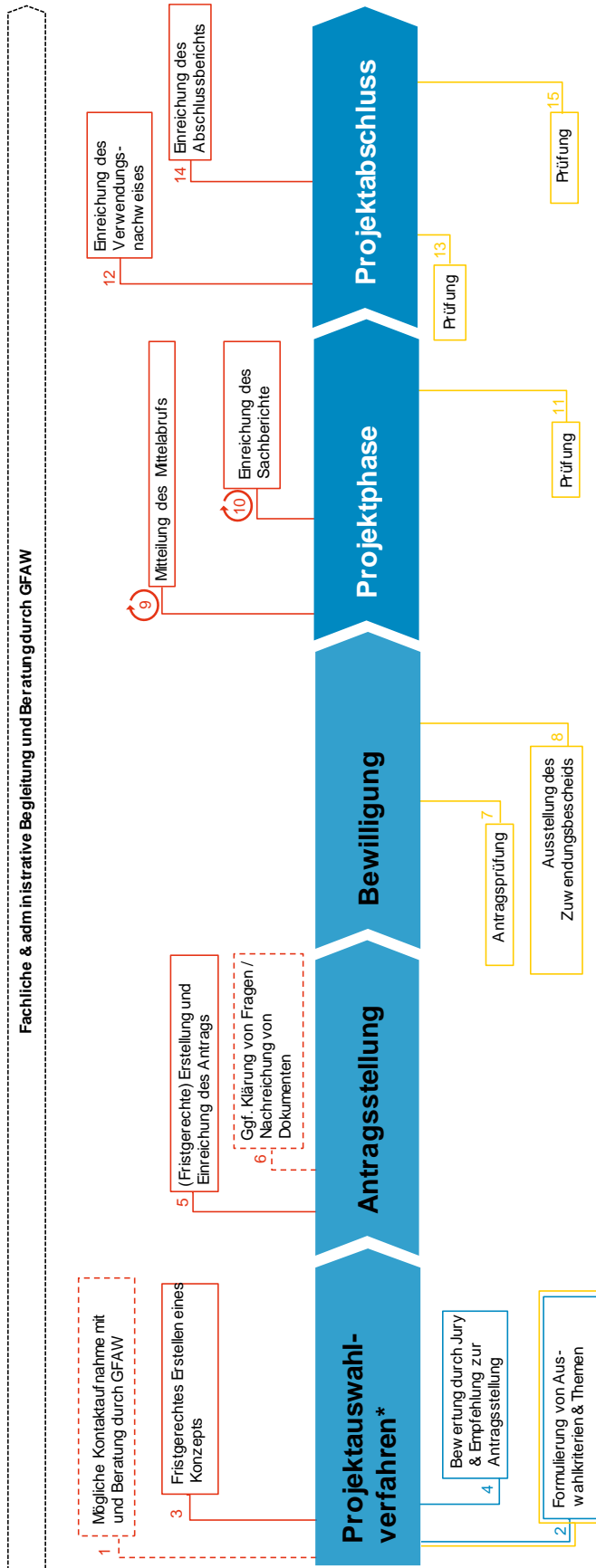
Im Zusammenhang mit den Budgets ist festzustellen, dass es laut GFAW bislang keine Hinweise darauf gibt, dass die tatsächlich verausgabten Mittel von den budgetierten Zahlen abweichen werden. Damit ist bereits ein erster wichtiger Baustein eines wirtschaftlichen Maßnahmenvollzugs gewährleistet (BMF 2013)²⁹.

²⁹ siehe hierzu BMF 2013, S.32-33.



BEWERTUNG DES FÖRDERVERFAHRENS

Den Ergebnissen der Evaluation nach ist das Förderverfahren insgesamt als effizient und wirtschaftlich zu bezeichnen. Die Programmleitung zeigt sich dabei flexibel, indem sie im Laufe der Projektumsetzung beispielsweise das Verwendungsnachweisverfahren verschlankt sowie Quartalsberichte bei Qualifizierungsentwicklern gestrichen hat. Ineffizienzen im Vollzug lassen sich lediglich hinsichtlich der Berichtspflichten der Projektträger feststellen. Hier sind nach Auffassung der Evaluatoren Optimierungspotentiale in der Berichtsstruktur bzw. Abfrage von Informationen zu erkennen.



* Gilt nur für 2.3 (Pflicht) und 2.4 (Möglichkeit)

GFAW | Zuwendungsempfänger | Jury | sich wiederholender Ablauf

Abbildung 25: Förderverfahren im Rahmen der Fachkräfterichtlinie

Quelle: Desk Research; eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

4.5.2 Maßnahmenwirtschaftlichkeit

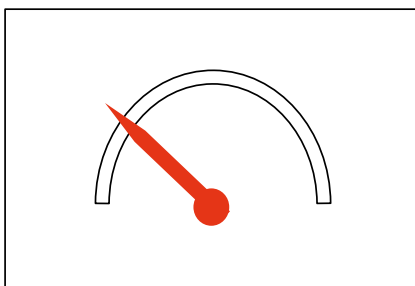
Zur Kontrolle der Wirtschaftlichkeit ist insbesondere die **Maßnahmenwirtschaftlichkeit** (War die Intervention im Hinblick auf ihre übergeordneten Zielsetzungen insgesamt wirtschaftlich?) von Bedeutung. Im Idealfall sollte der gesamte finanzielle Aufwand der Umsetzung den durch die Intervention realisierten Ergebnissen (intendierte und nicht intendierte Ergebnisse) gegenübergestellt werden, um zu einer Einschätzung zu kommen. Im Rahmen der Evaluation einer Intervention ist ein solcher Vergleich allerdings nur sehr eingeschränkt möglich:

- Der gesamte finanzielle Aufwand der Förderung lässt sich nur näherungsweise bestimmen, weil die direkten Förderkosten und ggf. auch die Gesamtkosten der Programmverwaltung und -begleitung zu beziffern sind.
- Die zentralen Ergebnisse, auf die die geförderten Projekte 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.

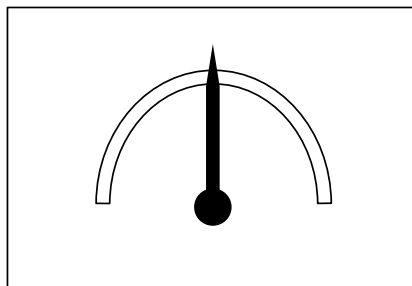
Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden **ein überwiegend qualitatives Vorgehen** zur Bewertung der Maßnahmenwirtschaftlichkeit dargelegt. Dafür werden folgende Prüfkriterien herangezogen:

- Ziele der Maßnahmen wurden erreicht
- Wirkung ist ursächlich auf die Maßnahmen zurückzuführen
- Kohärenz und Komplementarität zu anderen Maßnahmen sind gegeben
- Vollzugswirtschaftlichkeit ist gegeben

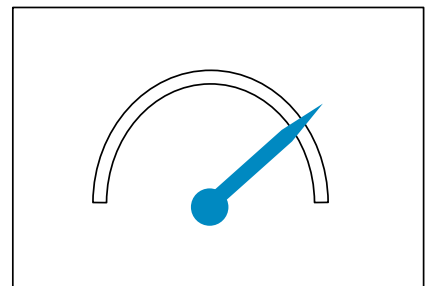
Die Bewertung entsprechender Kriterien haben wir anhand folgender Abstufungen vorgenommen:



Wenig Übereinstimmung

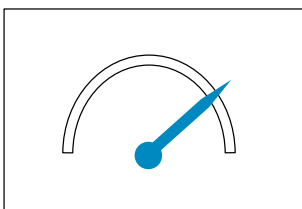


Grundsätzliche Übereinstimmung



Hohe Übereinstimmung

Ziele der Maßnahmen wurden erreicht

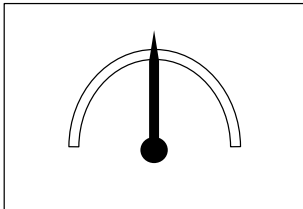


Die Analyse der Zielerreichung der einzelnen Fördergegenstände in Kapitel 4.1 zeigt, dass es fördergegenstandsübergreifend sehr gut gelingt, die eigenen gesetzten Ziele zu erreichen. Insbesondere die Fördergegenstände 2.1 und 2.2 sind dabei insgesamt sehr gut aufgestellt, können ihre Aktivitäten sehr gut umsetzen und die Zielwerte ihrer Output- und Ergebnisindikatoren übererfüllen. Auch bei Fördergegenstand 2.3 und 2.4 sind keine nennenswerten Schwierigkeiten hinsichtlich der Umsetzung der Aktivitäten zu erkennen; Unternehmen werden – gemessen an den Zielwerten – gut erreicht, hinsichtlich der Erreichung ausländischer Fachkräfte und damit deren Vermittlung liegen die Istwerte der Projekte des Fördergegenstands 2.3 jedoch etwas hinter den gesteckten Zielwerten. Doch erweist sich die enge Betreuung derjenigen

ausländischen Fachkräfte, die sich für eine Beschäftigung in Thüringen entscheiden, als sehr gewinnbringend.

In der Summe über alle Fördergegenstände hinweg kann daher grundsätzlich von einer sehr guten Zielerreichung der Maßnahmen ausgegangen werden.

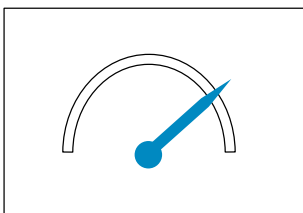
Wirkung ist ursächlich auf die Maßnahmen zurückzuführen



Wie in Kapitel 4.1 beschrieben, wirken Fördergegenstände **2.1 und 2.2** insgesamt **stärker in die Breite**. Sie **befähigen** und **sensibilisieren** eine hohe Anzahl an Unternehmen und/oder Fachkräften mit niedrigschwelligen Informations- und Beratungsangeboten. Insbesondere für die ThAFF konnten auf Basis der Onlinebefragung die erreichten Wirkungen auf ihre Maßnahmen zurückgeführt werden; bei Qualifizierungsentwicklern bestehen Hinweise darauf, dass sie zur Etablierung einer strategischeren Personalpolitik in KMU und bessere Qualifikation der Belegschaft hinwirken.

Die Fördergegenstände **2.3 und 2.4** wirken dagegen vor allem **in die Tiefe**. Sie können aufgrund der intensiven Begleitung der Zielgruppen **wesentlich stärker Einfluss auf die Ebene der gewünschten Ergebnisse und Wirkungen zu nehmen** – sie begleiten Zielgruppen dahingehend, dass das Anwerben ausländischer (zukünftiger) Fachkräfte erfolgreich durchgeführt wird und eine nachhaltige Integration sichergestellt ist. Insbesondere bei kleinen Unternehmen, die sehr begrenzte zeitliche wie personelle Kapazitäten haben, um Maßnahmen zur Fachkräftesicherung umzusetzen, ist stark davon auszugehen, dass die letztendliche Gewinnung ausländischer Fachkräfte und Auszubildende nicht ohne die Unterstützung der Einzelprojekte erfolgt wäre.

Kohärenz & Komplementarität zu anderen Maßnahmen sind gegeben

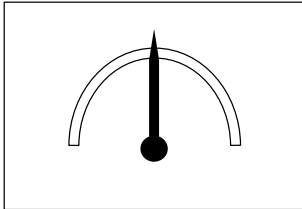


Wie in Kapitel 4.4 zeigt, sind die Fördergegenstände der Fachkräfterrichtlinie nicht nur kohärent zueinander, sondern auch komplementär zu bestehenden Unterstützungsangeboten und kohärent zu Maßnahmen anderer ESF-Richtlinien. Durch die Förderung werden neue Unterstützungsstrukturen geschaffen (bzw. bewährte Strukturen fortgesetzt) und Förderlücken sinnvoll gefüllt. Die strukturellen Projekte (2.1 und 2.2) dienen hauptsächlich als Impulsgeber sowie als Multiplikatoren und Netzwerkknotenpunkt für die bestehenden Unterstützungsangebote in den unterschiedlichen Bereichen der Fachkräftesicherung. Die Unterstützung der Einzelvorhaben (2.3 und 2.4) hingegen ist tendenziell intensiv, umfangreich und tiefgehend. Die Vorhaben schließen mit ihren unterschiedlichen, teilweise experimentellen Ausrichtungen verschiedene Förderlücken des Regelsystems. Beispielsweise ermöglichen sie durch ihren transnationalen Bezug eine Internationalisierung von Rekrutierungsprozessen, insbesondere für KMU in Thüringen.

Punktuell konnten potentielle Risiken der Überschneidung zwar identifiziert, aber ausgeschlossen werden. Denn die Projekte der Fachkräfterrichtlinie grenzen sich über Zielgruppendefinitionen oder spezialisierter Zielrichtungen von anderen bestehenden Angeboten ab.

Auch die Stellenbörse der ThAFF, die in funktioneller Hinsicht stark der Jobbörse der BA ähnelt, entpuppt sich letztendlich als eine sinnvolle, weil mehrwertstiftende Ergänzung zur Jobbörse.

Vollzugswirtschaftlichkeit ist gegeben



Wie Kapitel 4.5.1 beschrieben, ist die Projektumsetzung grundsätzlich als effizient zu bewerten. So wurde bereits in der Konzeptions- und Planungsphase der Projekte insbesondere bei Fördergegenstand 2.1 und 2.2, teilweise aber auch bei 2.3 bisher gewährleistet, dass Projekte ressourcenschonend und effizient mit ihrer Arbeit beginnen konnten – auf vorhandene (Projekt-)Erfahrungen und Netzwerkstrukturen konnte aufgebaut, und so Neuinvestitionen für den notwendigen Strukturaufbau vermieden werden. Mögliche Findungs-, Lern- und Anpassungsphasen in der Etablierung von Projekten des Fördergegenstands 2.4 sind dagegen aufgrund der modellhaften, experimentellen Ausrichtung des Fördergegenstands nicht zu beanstanden.

Auch das Förderverfahren kann insgesamt als effizient und wirtschaftlich bezeichnet werden. Ineffizienzen im Vollzug lassen sich lediglich hinsichtlich der Berichts- und Dokumentationspflichten der Projektträger im Abwicklungsverfahren feststellen. Hier sind nach Auffassung der Evaluatoren Optimierungspotentiale in der Berichtsstruktur bzw. in der Abfrage von Informationen, um konkretere Informationen zum Umsetzungsstand für die Programmsteuerung sicherzustellen.

5. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN



Im Projektverlauf wurden konkrete Handlungsempfehlungen auf Basis aller Erhebungsschritte abgeleitet. Einige dieser Empfehlungen wurden schon mit Teilnehmenden der Fokusgruppen diskutiert, andere mit dem Kunden validiert. Die Empfehlungen wurden bereits vereinzelt im Bericht aufgegriffen und werden im Folgenden nochmals überblicksartig vorgestellt.

ZIELERREICHUNG UND WIRKSAMKEIT STÄRKEN

Befund

Qualifizierungsentwickler beraten neben qualifikationsrelevanten Themen vermehrt zu weiteren Sachverhalten und übernehmen verstärkt die Funktion eines „One-Stop-Shops“.

Empfehlung

Die Evaluation bewertet diese Rolle durchaus als sinnvoll und empfiehlt, die Themenbreite auch nach dem Richtlinienwechsel beizubehalten, ohne jedoch den Schwerpunkt auf Qualifizierungsthemen zu vernachlässigen. Denn eine thematische Offenheit erlaubt, bei insbesondere kleinen Unternehmen aktuelle und oftmals umfangreiche Bedarfe zu thematisieren und zumindest durch Verweisberatung zu adressieren – angesichts der oftmals aufwendigen Erreichung kleiner Unternehmen ein großer Vorteil.

Befund

Bei Fördergegenstand 2.1 wird für jedes Jahresquartal Daten zum Output-indikator „Anzahl der beratenen Unternehmen“ erhoben. Das Problem hierbei ist, dass man nicht zwischen Erstberatung und Mehrfachberatung unterscheiden kann: Denn anzunehmen ist, dass einige Unternehmen über zwei oder mehrere Quartale hinweg beraten wurden. Bei einer Aufsummierung auf ein Jahreswert würden diese daher doppelt gezählt werden.

Empfehlung

Angesichts der mehrmaligen Inanspruchnahme der Beratung durch Unternehmen ist zu empfehlen, einen weiteren Outputindikator einzuführen, der die „Anzahl der Unternehmen, die an einer Erstberatung teilgenommen haben“ bemisst. Dies ermöglicht die Differenzierung zwischen Erst- und Mehrfachberatung und gibt Aufschluss darüber, wie viele Unternehmen insgesamt erreicht wurden.

Befund

Die Ergebnisse der Online-Befragung geben Hinweise darauf, dass die ThAFF Kleinstunternehmen weniger gut erreicht als mittlere Unternehmen. Dies spiegelt nicht die generelle Verteilungsstruktur der Unternehmensgröße in Thüringen wider.

Empfehlung

Die Evaluation empfiehlt zu überprüfen, inwieweit die Struktur der beratenden Unternehmen die tatsächliche Unternehmensstruktur in Thüringen repräsentiert und ob insbesondere Kleinstunternehmen adäquat erreicht werden. Sofern sich hier Optimierungsbedarf zeigt, sollte geprüft werden, inwiefern die Öffentlichkeitsarbeit der ThAFF noch stärker auf die Belange und Bedarfe der kleinen und Kleinstunternehmen ausgerichtet werden kann. Denkbar wäre beispielsweise eine stärkere Nutzung und Bespielung bestehender Kommunikationskanäle zwischen Arbeitgeberverbänden und jener Unternehmensgruppe (z.B. Werbung über Newsletter). Auch wäre ein für Kleinunternehmen ansprecherender, besser auf ihre Bedarfe abgestimmter Internetauftritt der ThAFF möglich, beispielsweise durch eine angepasste Webseiten-

struktur, die sich an den typischen Herausforderungen eines Klein- oder Kleinstunternehmens orientiert bzw. darauf aufgebaut ist.

Befund

Der Kontakt-Guide ist ein gutes Mittel der ThAFF, um Fachkräften und Unternehmen Unterstützungsangebote bekannt zu machen. Allerdings ist der Kontakt-Guide noch lückenhaft – so sind relevante Projekte der Fachkräfte-richtlinie (z.B. Kümmerer, Schul-wirtschaft oder Qualifizierungsentwickler) noch nicht aufgeführt, andere Projekte sind nur über bestimmte Keywords auffindbar.

Empfehlung

Die Evaluation empfiehlt einerseits, alle Projekte, die durch die Fachkräfte-richtlinie gefördert werden, in den Kontakt-Guide aufzunehmen. Andererseits empfiehlt es sich, die Projekte und Akteure mit mehreren Keywords zu hinterlegen, sodass sie schneller auffindbar sind. Denkbar wäre hierbei auch, die Filtersuche zu überarbeiten – so könnte eine weitere Filteroption zur Zielgruppe eingeführt werden, um zwischen (zukünftigen) Fachkräften und Unternehmen zu unterscheiden. Zudem könnte die Filteroption „Kategorie“ überarbeitet werden, sodass sie stärker die Bedarfe der Unternehmen und Fachkräfte adressiert. Dies würde eine bedarfsgerechte Suche nach passenden Angeboten und Akteuren ermöglichen und die ThAFF in ihrer Funktion als „Netzwerkknoten-punkt“ bestärken.

Befund

Bei Fördergegenstand 2.3 wurde angemerkt, dass Aktivitäten zu Öffentlichkeitsarbeit und Zielgruppenansprache von Partnerorganisationen im Ausland nicht über die Projekte abgedeckt bzw. verrechnet werden können. Sie seien aber notwendig, um besser (zukünftige) Fachkräfte im Ausland für eine Ausbildung oder Arbeitsaufnahme in Thüringen zu gewinnen.

Empfehlung

Um mehr Klarheit und Transparenz über die Möglichkeiten einer Förderung von Aktivitäten im Ausland zu erhalten, empfiehlt die Evaluation, eine entsprechende Anfrage an die EU-Kommission zu stellen. Vorstellbar wären beispielsweise – ähnlich wie bei der Integrationsrichtlinie des Bundes³⁰ – feste Kostenpauschalen für bestimmte Aktivitäten (z.B. Durchführung von Informationsveranstaltungen; Beratung von Fachkräften etc.). Aus Sicht des Beihilferechts ist hierbei zu beachten, dass die förderfähigen Aktivitäten im Sinne der gesamtgesellschaftlichen Herausforderung in Thüringen – hier der Fachkräftemangel – durchgeführt werden und nicht der Unterstützung eines konkreten Unternehmens dienen. Zudem wäre es in Anbetracht der politischen Dimension von Vorteil, diese Förderung auf Organisationen im Ausland zu beschränken, die ihren Hauptsitz in Deutschland haben (z.B. Auslands-handelskammer, GIZ etc.).

³⁰ Siehe 6.2 der Integrationsrichtlinie des Bundes.

MAßNAHMEN ZU QUERSCHNITTSZIELEN AUSWEITEN

Befund

Maßnahmen zur Chancengleichheit und Nicht-diskriminierung sowie zur Gleichstellung von Frauen und Männern werden nicht systematisch von allen Projekten angeboten.

Empfehlung

Die Evaluation empfiehlt, weitere Maßnahmen mit Hilfe eines Erfahrungsaustausches zu initiieren. Denkbar wäre es, dies im Rahmen der „Arbeitsgruppe Fachkräfterichtlinie“ (einjähriges Netzwerktreffen zwischen Projektträgern der Fachkräfterichtlinie, siehe Empfehlung zu Kohärenz) zu thematisieren bzw. zu initiieren.

INTERNE KOHÄRENZ STÄRKEN

Befund

Die Qualität der Abstimmungsprozesse zwischen den Projekten des Fördergegenstands 2.3 könnte noch verbessert und damit Synergiepotentiale (Erfahrungsaustausche, Verweisberatung, Zielgruppenansprache) zwischen den Projekten weiter ausgeschöpft werden.

Empfehlung

Die Evaluation empfiehlt, das Format der Netzwerktreffen zwischen Projektträgern innerhalb des Fördergegenstands 2.3 zu überarbeiten. Denkbar wäre einerseits eine partizipative Themensetzung der Treffen, d.h. Projektträger werden im Vorfeld um konkrete Themen, Fragen oder Herausforderungen gebeten, die sich während der Projektumsetzung ergeben und die in den Netzwerktreffen diskutiert werden sollen. Andererseits bietet es sich an, neue „aktivierende“ Elemente in den Sitzungsablauf zu etablieren bzw. bestehende zu intensivieren. Neben kurzen Vorträgen und möglichen Inputs durch Netzwerkpartner bietet es sich beispielsweise an, konkrete Problemstellungen im Workshop-Format gemeinsam zu analysieren und zusammen Lösungsansätze zu erarbeiten. Dadurch kann ein Mehrwert für die fortdauernde Umsetzung der einzelnen Projekte geschaffen und gleichzeitig die informelle Zusammenarbeit gestärkt werden, auch über die Netzwerktreffen hinaus.

Befund

Ein Austausch zwischen den Projektträgern innerhalb des **Fördergegenstands 2.4** ist nicht vorhanden; somit Synergiepotentiale (insbesondere bezüglich der Zielgruppenansprache) auch nicht voll-umfänglich ausgeschöpft.

Empfehlung

Empfehlenswert wäre, einen fallbezogenen Austausch zwischen den Projekten des Fördergegenstands 2.4 zu initiieren. Eine Möglichkeit wäre, dies im Rahmen eines einjährigen Netzwerktreffens mit allen Projektträgern der Fachkräfterichtlinie zu tun (siehe folgende Empfehlung).

Befund

Wenig systematische Abstimmungsprozesse zwischen den Fördergegenständen und dadurch nicht vollumfänglich ausgeschöpfte Synergiepotentiale (z.B.: Verweisberatung, Zielgruppenansprache).

Empfehlung

Die Evaluation empfiehlt, eine stärkere Zusammenarbeit der Projekte zwischen den Fördergegenständen zu initiieren, und zwar mithilfe einer „Arbeitsgruppe Fachkräftenrichtlinie“, eines jährlich stattfindenden Netzwerktreffens mit allen Projektträgern. Als koordinierende Instanz bietet sich die ThAFF an, die die Netzwerktreffen des Fördergegenstands 2.3 organisiert und bereits im Rahmen der Fokusgruppe Interesse an dieser Aufgabe bekundete. Die Treffen selbst sollten thematische Schwerpunkte setzen, die partizipativ festgelegt werden könnten. Denkbar wäre, die Projektträger vorab zu bitten, thematische Vorschläge einzureichen bzw. Bedarfe oder Herausforderungen bei der Projektumsetzung zu benennen. Diese sollten dann im Workshop-Format gemeinsam diskutiert und adressiert werden. Auch könnte das Treffen zur kurzen Vorstellung neuer Projekte genutzt werden. So könnten spezifische Anliegen der Projektträger adressiert werden, aber auch die Projekte untereinander bekannter gemacht und informelle Kontakte zwischen den Projektträgern initiiert werden.

Zusätzlich könnte die GFAW als Bewilligungsbehörde eine aktivere Rolle bei der Initiierung von Kontakten bzw. Kooperationen zwischen ähnlich gelagerten Projekten einnehmen. Sie könnte bei Bewilligung stärker auf Projekte mit ähnlichen Zielgruppen, Maßnahmen und/oder Zielsetzungen aufmerksam machen. Dies gilt insbesondere für die drei Projekte unter Fördergegenstand 2.4, die allesamt Personen aus Vietnam betreuen.

EXTERNE KOHÄRENZ UND KOMPLEMENTARITÄT STÄRKEN

Befund

Vergleichbarkeit der Funktionen von Stellenbörse der ThAFF und Jobbörse der BA

Empfehlung

Um den Mehrwert der Stellenbörse zu unterstreichen, sollte geprüft werden, wie viele Stellen, die pro Jahr über die Stellenbörse veröffentlicht werden, zugleich an die Jobbörse der BA - unter Zustimmung der entsprechenden Arbeitgeber - weitergeleitet werden. Somit könnte man beziffern, wie viele Stellen nicht in der Jobbörse erschienen wären, wenn es die Stellenbörse nicht gegeben hätte.

Befund

Zahlreiche Bündnisse, Netzwerke, Informations- und Unterstützungsangebote im Bereich der Fachkräfte-sicherung in Thüringen, und damit vereinzelt Risiken der Überschneidung, aber auch hohe Synergiepotentiale

Empfehlung

Die Evaluation empfiehlt, den Austausch mit bestehenden Angeboten stärker zu institutionalisieren. Denkbar wäre hier insbesondere die stärkere Einbindung von Vertreterinnen und Vertretern relevanter Angebote in die bestehenden Netzwerkstrukturen der Fachkräftenrichtlinie, wie es teilweise schon bei den regelmäßigen Netzwerktreffen der Qualifizierungsentwickler passiert.

VOLLZUGSWIRTSCHAFTLICHKEIT VERBESSERN

Befund

Die Struktur der Sachberichte unterscheidet sich nicht nur zwischen den Fördergegenständen, sondern auch – wie im Falle des Fördergegenstands 2.4 – zwischen Projekten des gleichen Fördergegenstands. Output- und Ergebniswerte werden nicht konsequent benannt, auch gibt es Unterschiede in den beschriebenen Themen und der Ausführlichkeit der Berichte, der Fortschritt wird oftmals nicht ziel-gerichtet beschrieben.

Empfehlung

Die Evaluation empfiehlt, die Struktur der Halbjahres- und Jahresberichte größtenteils fördergegenstandsübergreifend zu vereinheitlichen. Denkbar hierfür wäre ein klar strukturiertes Template, das von jedem Projektträger auszufüllen ist. Quantitative Informationen zu Output- und Ergebnisindikatoren könnten in einer Tabelle am Anfang des Templates abgefragt werden, qualitative Informationen hingegen über konkrete Fragestellungen in Textboxen. Bei Bedarf könnten auch fördergegenstandsspezifische Fragen angefügt werden. Um den von einigen Projektträgern kritisierten Aufwand so gering wie möglich zu halten, könnten zudem Halbjahresberichte etwas schlanker gehalten werden als Jahresberichte: Während Halbjahresberichte größtenteils die konkrete Projektumsetzung thematisieren würden (aktueller Stand, Einflussfaktoren etc.), würden Jahresberichte tiefergehende Fragestellungen behandeln, wie etwa Nachhaltigkeit oder Gleichstellungsaspekte. Eine einheitliche Berichtsstruktur würde damit auch die Bündelung der Indikatoren bzw. entsprechender Werte erheblich vereinfachen und zudem fördergegenstandsübergreifende Vergleiche erleichtern.

6. LITERATURVERZEICHNIS

- Behr (2017): Digitalisierung und Arbeitsmarkt [Power Point Folien]. Vorgetragen beim Treffen des Thüringer Bündnisses für Industrie im TMWWDG am 09.11.2017.
- Bundesagentur für Arbeit [BA] (2017): Arbeitslosigkeit im Zeitverlauf. Verfügbar unter https://statistik.arbeitsagentur.de/nn_31892/SiteGlobals/Forms/Rubrikensuche/Rubrikensuche_Form.html?view=process-Form&resourceId=210368&input_=&pageLocale=de&topicId=17722&year_month=aktuell&year_month.GROUP=1&search=Suchen [zuletzt aufgerufen: 24.04.2018].
- Bundesagentur für Arbeit [BA] (2018): Betriebe und sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (Jahreszahlen). Verfügbar unter: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201712/iii6/beschaeftigung-sozbe-bstbetr-heft/bstbetr-heft-16-0-201712.xls.xls> [zuletzt aufgerufen: 04.07.2018].
- Bundesministerium der Finanzen (BMF) (2013): Arbeitsanleitung Einführung in Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen. Verfügbar unter: <http://www.verwaltungsvorschriften-im-internet.de/pdf/BMF-IIA3-20131220-H-06-01-2-SF-A001.pdf> [zuletzt aufgerufen: 12.04.2018].
- Europäische Kommission (2017): Commission Staff Working Document – Better Regulation Guidelines. SWD (2017) 350.
- Heyme, R., Ketzmerick, T., Wiekert, I. & Wiener, B. (2013): Fachkräftebedarf in Wachstumsfeldern Thüringens. Erfurt. Verfügbar unter: <http://apps.thueringen.de/de/publikationen/pic/pubdownload1415.pdf> [zuletzt aufgerufen: 04.04.2018].
- IAB (2017): IAB-Betriebspanel. Länderbericht Thüringen. Ergebnisse der 21. Welle 2016. Verfügbar unter: https://www.thueringen.de/mam/th7/tmsfg/arbeit/iab-betriebspanel_länderbericht_thuringen_2016.pdf [zuletzt aufgerufen: 09.04.2018].
- Investitionsbank Schleswig-Holstein (2018): Förderung des Beratungsnetzwerkes Fachkräftesicherung – Ergänzende Förderkriterien. Verfügbar unter: https://www.ib-sh.de/fileadmin/user_upload/downloads/Arbeit_Bildung/LPNA/A1/foerderkriterien_a1.pdf [zuletzt aufgerufen: 10.07.2018].
- nexus Institut für Kooperationsmanagement und interdisziplinäre Forschung (2012): Evaluierungsbericht. Begleitende und aktivierende Evaluierung der Thüringer Agentur Für Fachkräftegewinnung (ThAFF).
- Operationelles Programm für den Einsatz des Europäischen Sozialfonds im Freistaat Thüringen von 2014 bis 2020. Verfügbar unter: http://www.esf-thueringen.de/mam/esf_2014/bibliothek/op/PDF/esf_op_2014_2020_web.pdf [zuletzt aufgerufen: 07.04.2018].
- Statistisches Bundesamt (2017): Arbeitsmarkt – Statistisches Jahrbuch 2017. Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/StatistischesJahrbuch/Arbeitsmarkt.pdf?__blob=publicationFile [zuletzt zugegriffen: 22.04.2018].
- Statistisches Bundesamt (2018a): Vorausberechneter Bevölkerungsstand: Bundesländer, Stichtag, Varianten der Bevölkerungsvorausberechnung. Verfügbar unter: <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online/link/tabelleErgebnis/12421-0003&sachmerkmal=BEVPR2&sachschluessel=BEVPROG01> [zuletzt aufgerufen: 07.08.2017].
- Statistisches Bundesamt (2018b): Durchschnittsalter in den Bundesländern 2015. Ergebnisse der Bevölkerungsfortschreibung auf Grundlage des Zensus 2011. Verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/Bevoelkerungsstand.html> [zuletzt aufgerufen: 07.08.2017].

- Statistisches Bundesamt (2015): Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 13. koordinierte Bevölkerungsvorausrechnung. Wiesbaden. Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204159004.pdf?__blob=publicationFile [zuletzt aufgerufen: 07.08.2017].
- Thüringer Landesamt für Statistik (2016): Pendler (30. Juni) nach Kreisen in Thüringen. Verfügbar unter: <http://www.statistik.thueringen.de/datenbank/TabAnzeige.asp?tabelle=kr000306%7C%7CPendler+%2830.+Juni%29+nach+Kreisen&startpage=1&csv=&richtung=&sortiere=&vorspalte=0&tit2=&TIS=&SZDT=&anzahlH=-8&fontgr=12&mkro=&AnzeigeAuswahl=&XLS=&auswahlNr=&felder=0&felder=1&felder=2&felder=3&felder=4&felder=5&felder=6&zeit=2016%7C%7Cs2> [zuletzt aufgerufen: 07.08.2017].
- Thüringer Landesamt für Statistik (2017): Unternehmen nach Beschäftigungsgrößenklassen und Kreisen in Thüringen. Verfügbar unter: <https://statistik.thueringen.de/datenbank/TabAnzeige.asp?tabelle=kr000454%7C%7C> [zuletzt aufgerufen: 04.07.2018].
- Thüringer Landtag (2015): Kleine Anfrage des Abgeordneten Möller (AfD) und Antwort des Thüringer Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie. Thüringer Agentur für Fachkräftegewinnung (ThAFF) – Welcome Center Thuringia. Drucksache 6/1422, 10.12.2015. Verfügbar unter: <http://www.parl-dok.thueringen.de/ParlDok/dokument/56810/th%C3%BCringer-agentur-f%C3%BCr-fachkr%C3%A4ftegewinnung-thaff-welcome-center-thuringia.pdf> [zuletzt aufgerufen: 07.08.2017].
- Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie [TMASGFF] (2016): Arbeiten in Thüringen. Ergebnisse einer Repräsentativbefragung von Beschäftigten in Thüringen 2016. Befragung im Rahmen des DGB-Index Gute Arbeit. Erfurt.
- Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie [TMASGFF] (2018a): Arbeitsmarkt im Frühjahr: Frühjahrsbelebung und erste Zahlen zum Ausbildungsmarkt. Verfügbar unter: https://www.thueringen.de/mam/th7/tmsfg/arbeit/amb_th_marz_2018.pdf [zuletzt aufgerufen: 24.04.2018].
- Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie [TMASGFF] (2018b): Willkommen in Thüringen. Entwicklung des Fachkräftebedarfs bis 2030 und Strategien der Fachkräftegewinnung. Verfügbar unter: https://www.thueringen.de/mam/th7/tmsfg/arbeit/fk-studie_2030_langfassung.pdf [zuletzt aufgerufen am: 09.04.2018].
- Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Technologie [TMWAT] (2013): Fachkräfteperspektive Thüringen 2025. Erfurt. Verfügbar unter: <http://apps.thueringen.de/de/publikationen/pic/pubdownload1469.pdf> [zuletzt aufgerufen: 07.08.2017]