

AUSWERTUNG MODELLPHASE - ZUSAMMENFASSUNG

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) initiierte im Kontext der Initiative Neue Qualität der Arbeit das ESF-Modellprogramm „unternehmensWert:Mensch“ (Laufzeit von Oktober 2012 bis Dezember 2014) und führt dieses nach erfolgreicher Modellphase ab Sommer 2015 bundesweit fort.

Das Modellprogramm hatte zum Ziel, **kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) mittels professioneller Beratung auf das Thema der Fachkräftesicherung aufmerksam zu machen und personalpolitische Strategien und Lösungsansätze aufzuzeigen.**

Übereinstimmend mit den zentralen Handlungsfeldern der *Initiative Neue Qualität der Arbeit* (INQA) sollten Unternehmen durch das Modellprogramm in den Handlungsfeldern „Personalführung“, „Chancengleichheit und Diversity“, „Gesundheit“ sowie „Wissens- und Kompetenzmanagement“ beraten werden.

Hierfür war ein **zweistufiger Beratungsprozess** vorgesehen. Zunächst sollten regionale Erstberatungsstellen die KMU über die Fördervoraussetzungen informieren und die betrieblichen Handlungsbedarfe prüfen. Waren die KMU förderfähig und lag ein betrieblicher Handlungsbedarf vor, sollte ihnen von den Erstberatungsstellen ein Beratungsscheck über bis zu 15 Beratungstage ausgestellt werden, der für eine anschließende Fachberatung genutzt werden konnte. Daran anschließend sollte ein Handlungsplan für die Fachberatung erstellt werden. Nahm ein Unternehmen die Fachberatung in Anspruch, so sollten darin in den in der Erstberatung definierten Handlungsfeldern die Stärken und Schwächen des Unternehmens identifiziert, spezifische Ziele sowie Maßnahmen entwickelt werden. Dabei sollten Mitarbeiter/innen und - falls vorhanden- die betriebliche Interessenvertretung beteiligt werden. Ziel der Fachberatung war es, Veränderungsprozesse im Unternehmen sowie eine Sensibilisierung und Bewusstseinsänderung bei Geschäftsführung und Mitarbeiter/innen zu erreichen.

Umgesetzt wurde das Modellprogramm in **30 Modellregionen** mit insgesamt **36 regionalen Erstberatungsstellen im gesamten Bundesgebiet**. Pro Bundesland wurden mindestens eine und höchstens zwei Beratungsstellen eingerichtet. Einen Ausnahmefall bildet das Land Nordrhein-Westfalen, in dem zehn Beratungsstellen geschaffen wurden. Ziel war die stärkere Abgrenzung zum bestehenden Länderprogramm „Potentialberatung“. In NRW konnten nur Unternehmen die Förderung des Modellprogramms unternehmensWert:Mensch in Anspruch nehmen, die bislang über das Länderprogramm nicht wie gewünscht erreicht werden konnten und eine Unternehmensgröße von bis zu zehn Beschäftigten aufwiesen. Eine Förderung von Unternehmen mit bis zu 249 Beschäftigten war nur dann möglich, wenn das Unternehmen einer spezifischen Branche angehörte (z.B. Baugewerbe, Handel, Gastgewerbe, Erziehung und Weiterbildung).

Rund **2.000 Fachberater/innen** wurden für unternehmensWert:Mensch speziell geschult und für die Beratung im Rahmen des Programms autorisiert. Für die Koordination des Aufbaus, der Pflege und der Qualifikation des Fachberaterpools war die Programmkoordinierungsstelle im BMAS zuständig.

Evaluationskonzept und Methode

Die externe Evaluation des ESF-Modellprogramms unternehmensWert:Mensch hatte zum Ziel, im Rahmen einer Bestandsaufnahme sowohl die **Implementierung** des Modellprogramms als auch dessen **Wirksamkeit und Effizienz** zu überprüfen. Im Mittelpunkt der Evaluation stand die Frage, wie die Erst- und Fachberatungen im Rahmen des Modellprogramms umgesetzt wurden und welche Ergebnisse und Wirkungen auf Seiten der KMU festgestellt werden konnten. Darüber hinaus sollten Erfolgsfaktoren identifiziert und Empfehlungen zur qualitativen Weiterentwicklung des Programms gegeben werden. Im Mittelpunkt stand die Generierung von steuerungs- und handlungsrelevanten Befunden für die bundesweite Neuauflage des Programms im Jahr 2015.

Aufgrund der gesetzten Zielstellungen war die Evaluation im hohen Maße prozess- und beteiligungsorientiert angelegt, was wiederum implizierte, dass die **Perspektiven** möglichst **aller involvierten Akteure** (Erstberatungsstellen, Fachberater/innen, Unternehmen) auf den Untersuchungsgegenstand in den Erhebungen und Auswertungen berücksichtigt wurden.

Die Evaluation umfasste eine **umfassende Bestandsaufnahme**, daran anschließend wurden sowohl **quantitative als auch qualitative Erhebungen** durchgeführt. Es fand eine telefonische Kurzbefragung der 36 Erstberatungsstellen statt, zudem wurde eine Onlinebefragung der autorisierten Fachberater/innen durchgeführt (1.302 Interviews wurden realisiert, was einer Rücklaufquote von 70 Prozent entspricht). Des Weiteren konnte eine telefonische Befragung der KMU realisiert werden, die die Fachberatung bis September 2014 abgeschlossen hatten (924 Interviews wurden geführt, was einer Rücklaufquote von 84 Prozent entspricht).

Die quantitativ ausgerichteten Erhebungen wurden durch regionale **Fallstudien in sechs Modellregionen** ergänzt. Dabei wurden Leitfadeninterviews mit Erstberaterinnen und Erstberatern, einzelnen Fachberaterinnen und Fachberatern sowie beteiligten Führungskräften sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von geförderten Unternehmen geführt. Im Rahmen der Fallstudien konnten insbesondere die Beratungsprozesse und die erzielten Ergebnisse und Wirkungen detailliert nachvollzogen und die verschiedenen Sichtweisen der eingebundenen Akteure berücksichtigt werden. Abschließend wurde eine Wirtschaftlichkeits- und Effizienzanalyse durchgeführt.

Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse der Evaluation aufgeführt.

Erreichte Unternehmen

Im Rahmen der Evaluation wurde ersichtlich, dass die **Fachberater/innen** eine **entscheidende Rolle bei der Zielgruppenansprache** für das Modellprogramm einnahmen. Mehr als ein Drittel der geförderten KMU wurde durch eine Fachberaterin oder einen Fachberater auf die Förderung aufmerksam gemacht. Des Weiteren nahmen andere Unternehmen bzw. Unternehmensnetzwerke eine wichtige Rolle als Multiplikatoren für das Modellprogramm ein.

Bis zum Oktober 2014 wurden insgesamt knapp 3.300 Erstberatungen durchgeführt. Es konnte dabei eine hohe Nachfrage nach den Beratungsschecks verzeichnet werden. Während der Förderlaufzeit des Modellprogramms wurden insgesamt rund **3.000 Beratungsschecks ausgestellt**. Davon münden auch etwa 95 Prozent in eine Fachberatung ein. Wurde im Rahmen der Erstberatung kein Beratungsscheck ausgestellt, lag dies in fast der Hälfte der Fälle daran, dass die Förderkriterien von den entsprechenden KMU nicht erfüllt wurden (v.a. Überschreiten der De-minimis-Grenze, Zugehörigkeit zu einem größeren Verbund oder Konzern). In etwa einem Fünftel der Fälle haben die Unternehmen auf den Beratungsscheck verzichtet, weil fehlende zeitliche und personelle Ressourcen eine erfolgreiche Umsetzung innerhalb von neun Monaten unwahrscheinlich erscheinen ließen.

Beinahe die **Hälfte der Unternehmen**, die eine Erstberatung in Anspruch genommen hatten, sind **Kleinunternehmen mit 10 bis 49 Mitarbeiter/innen**. Ein weiteres Drittel der Unternehmen zählt mit bis zu neun Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu den Kleinstunternehmen, nur ein Viertel der Unternehmen gehören der Klasse der mittleren Unternehmen an. Vergleicht man die Struktur der geförderten Unternehmen mit der Unternehmensstruktur in Deutschland, wird ersichtlich, dass **Kleinstunternehmen** im Vergleich zu ihrer Bedeutung für die deutsche Wirtschaft im Modellprogramm **unterrepräsentiert** sind. Ursachen hierfür können zum einen in der hohen Beratungsresistenz von Kleinstunternehmen zu finden sein (vgl. Rabbel 2007), die wiederum in geringeren zeitlichen und finanziellen Kapazitäten dieser Unternehmen begründet liegt. Nicht auszuschließen ist zum anderen, dass die starke Bekanntmachung des Modellprogramms durch die Fachberater/innen dazu beiträgt, dass Kleinstunternehmen die Erstberatung seltener in Anspruch nehmen. Je größer das Unternehmen, desto eher lohnt sich für Fachberater/innen die Ansprache und der Akquiseaufwand.

Das Modellprogramm unternehmensWert:Mensch hat **alle Wirtschaftszweige erreicht**, mit einem Schwerpunkt auf Erbringung Sonstiger Dienstleistungen (34 Prozent), Gesundheits- und Sozialwesen (20 Prozent), Verarbeitendes Gewerbe (13 Prozent) sowie Handel

(12 Prozent). Differenziert man bei der Inanspruchnahme der Erstberatung nach der regionalen Verteilung, wird ersichtlich, dass zwar **alle Bundesländer** durch das Modellprogramm **erreicht** wurden, jedoch Bayern, Nordrhein-Westfalen sowie Baden-Württemberg unterrepräsentiert vertreten sind. Die Erklärung hierfür findet sich in der regionalen Verteilung der Erstberatungsstellen: Gerade in den großen Flächenländern konnte durch die regionalen Erstberatungsstellen nur ein geringer Anteil der Regionen und der dort ansässigen Unternehmen erreicht werden.

Gründe für die Inanspruchnahme des Modellprogramms und gewählte Handlungsfelder

Im Rahmen der telefonischen Befragung der geförderten KMU wurde ersichtlich, dass diese das Modellprogramm in Anspruch genommen haben, um auf **Herausforderungen in den Bereichen Arbeitsorganisation, Wissens- und Kompetenzmanagement sowie Fachkräftegewinnung und -sicherung** zu reagieren. Von den Unternehmen wurden insbesondere Problemstellungen in Zusammenhang mit Personalführungsfragen benannt. So sahen sich vier Fünftel der Unternehmen mit Herausforderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation bzw. im Hinblick auf die Kommunikationsstrukturen konfrontiert. Des Weiteren berichteten sieben von zehn Unternehmen von Schwierigkeiten bei der Suche nach qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Die benannten Herausforderungen und Gründe für die Inanspruchnahme der Förderung spiegeln sich entsprechend in den gewählten Handlungsfeldern wider. So dominierte das **Handlungsfeld Personalführung** deutlich, gefolgt vom **Handlungsfeld Wissen und Kompetenz**. Die Kombination aus diesen beiden Handlungsfeldern wurde am häufigsten gewählt. Die Themenfelder Gesundheit und insbesondere Chancengleichheit und Diversity wurden dagegen seltener in Anspruch genommen. Wenn sie gewählt wurden, dann in der Regel als zweites Handlungsfeld, neben einem der beiden dominierenden Handlungsfelder. In den Fallstudien wurde deutlich, dass – selbst bei Vorliegen einzelner Problemlagen in den weniger nachgefragten Handlungsfeldern – in den KMU oftmals zunächst Grundlagen im Bereich der Personalführung geschaffen werden mussten. Dies stellte einen zentralen Grund dar, weshalb dieses Handlungsfeld häufig priorisiert wurde.

Umsetzung und Bewertung der Erstberatung

Im Rahmen der Erstberatung wurden in der Regel sechs Phasen durchlaufen, die auch im Handbuch für regionale Erstberatungsstellen vorgesehen waren. Dazu gehörte zum einen die Information über die Förderkonditionen des Programms sowie die Klärung, ob die forma-

len Voraussetzungen erfüllt sind, um eine Fachberatung in Anspruch zu nehmen. Daran anschließend fand eine Analyse der Bedarfs- und Problemlagen im Unternehmen statt, die wiederum die Basis für die Erstellung eines konkreten Handlungsplans und der Formulierung der notwendigen Handlungsschritte darstellte. In einem nächsten Schritt wurde die Entscheidung darüber getroffen, ob die Fachberatung ein geeignetes Instrument zur Bearbeitung der ermittelten Handlungsbedarfe darstellt und – bei entsprechender Förderfähigkeit – ein Beratungsscheck ausgestellt. Darüber unterstützten die Erstberatungsstellen bei der Förderantragstellung und verwiesen auf den Fachberaterpool bzw. auf alternative Unterstützungsmöglichkeiten, sofern das Modellprogramm keine Option für das beratene Unternehmen darstellte.

Während manche Erstberatungsstellen die Beratungsgespräche in der Regel bei sich vor Ort anboten, führten andere die Gespräche im Unternehmen selbst. Die Ortswahl war einerseits von den Modellregionen selbst abhängig: In **weniger dicht besiedelten Modellregionen** bzw. Modellregionen mit großem Umland **suchten die Erstberater/innen die KMU häufig direkt vor Ort auf**, um diesen lange Fahrtwege zu ersparen. Zum anderen hing die Ortswahl aber auch davon ab, welche Form der einzelne Erstberater bzw. die einzelne Erstberaterin als zielführender erachtet. So äußerten manche Erstberater/innen die Einschätzung, dass es in der Regel informativer und zielführender sei, wenn das Beratungsgespräch im gewohnten Umfeld der Gesprächspartner stattfindet.

Bei etwa **zwei Drittel der Erstberatungsgespräche** waren laut befragter Unternehmen die **Fachberater/innen bereits anwesend**. Dies kann insofern einen Vorteil darstellen, als dass sich die Erstberatung bereits fokussierter auf die Bedarfslagen des Unternehmens und mögliche Handlungsansätze beziehen kann. Häufig führten Fachberater/innen bereits im Vorfeld Kurzanalysen zu den KMU durch, die Ergebnisse hiervon konnten bereits in die Erstberatung einfließen. Nachteilig kann es sich jedoch dann auswirken, wenn durch die Anwesenheit des Fachberaters bzw. der Fachberaterin die Ergebnisoffenheit nicht mehr gegeben ist und auf eine detaillierte Analyse des Handlungsbedarfes verzichtet wird. Im Rahmen der telefonischen Befragung der KMU wurde ersichtlich, dass die **Problemanalyse** der Unternehmen **durch die Erstberatungsstellen** in manchen Fällen **noch ausbaufähig** war. Das Handlungsradar wurde sowohl von den Erstberaterinnen und Erstberatern als auch den KMU selbst als hilfreich eingeschätzt, da es dazu beitrug, die Handlungsbedarfe auf einer aggregierten Ebene zu verdeutlichen und damit das Verständnis für die Zusammenhänge fördert.

Sowohl durch die Angaben der Erstberater/innen in den Fallstudien, als auch durch die Datenanalysen wurde ersichtlich, dass die Anzahl der Beratertage unter Berücksichtigung der Art und Anzahl der Handlungsfelder, der Größe des jeweiligen Unternehmen sowie der Art der konkreten Problemlagen festgelegt wurde. Die volle Anzahl von 15 Beratertagen wurde

nur in etwas mehr als einem Drittel der Fälle ausgeschöpft. **Durchschnittlich** wurden **12 Beratertage bewilligt**.

Im Antrags- und Verwendungsnachweisverfahren stellten die Erstberatungsstellen für die Unternehmen kompetente Ansprechpartner dar. Der Grad der Unterstützung variierte dabei von einer vollständigen Abwicklung und Begleitung der KMU durch die Erstberatungsstellen bis hin zu punktuellen Unterstützungsleistungen. Die Kompetenzen der Erstberaterinnen und Erstberater wurden von Seiten der beratenen Unternehmen insgesamt sehr positiv bewertet. Insgesamt zeigen die Ergebnisse auf, dass die **Erstberatung den Erwartungen von 94 Prozent der befragten Unternehmen** mindestens **entsprochen** oder diese sogar **übertroffen** hat.

Umsetzung und Bewertung der Fachberatung

Die Fachberater/innen erfuhren laut eigener Angabe in der Onlinebefragung auf ganz unterschiedlichen Wegen vom Modellprogramm und der Möglichkeit, ihre Autorisierung zu beantragen. Etwa ein Fünftel wurde durch eigene Recherche auf das Programm aufmerksam, ein weiteres Fünftel durch das INQA-Netzwerk, Demografienetzwerke, die Offensive Mittelstand oder Ähnliches. Der Großteil der Fachberaterinnen und Fachberater erfuhr allerdings von Kolleginnen und Kollegen von dem Modellprogramm unternehmensWert:Mensch.

Wie bereits kurz dargelegt, sah das Modellprogramm vor, dass die Erstberatungsstellen die KMU nach Ausgabe eines Beratungsschecks auf den autorisierten Fachberaterpool hinweisen und ggf. bei der Auswahl beraten. Faktisch **finden sich Unternehmen und Fachberater/in** aber **nur in 15 Prozent der Fälle über den Fachberaterpool**. In fast der Hälfte der Fälle hatten die Unternehmen mit dem Fachberater bzw. der Fachberaterin (oder deren Beratungsunternehmen) **bereits vorher zusammengearbeitet**. Dies wurde auch durch die Fachberater/innen im Rahmen der Onlinebefragung bestätigt, in der mehr als ein Drittel der Befragten darauf hinwies, dass der Großteil der von ihnen im Rahmen des Modellprogramms beratenen Unternehmen Bestandskunden seien.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse auf, dass **nur etwa die Hälfte der Fachberater/innen im Fachberaterpool** in der Modellphase **eine oder mehrere Fachberatungen durchgeführt** hat. Dies weist auf die hohe Bedeutung bereits bestehender Kundenbeziehungen sowie proaktiver Kundenakquise für die Realisierung von Fachberatungsprozessen im Rahmen von unternehmensWert:Mensch hin. Von den im Rahmen des Modellprogramms aktiven Fachberaterinnen und Fachberatern konnten etwa 87 Prozent zum Befragungszeitpunkt im Frühjahr 2014 bereits zwischen einem und fünf KMU eine Fachberatung im Rahmen des Mo-

dellprogramms unternehmensWert:Mensch anbieten. Etwa neun Prozent der aktiven Fachberater/innen hatten sechs bis zehn KMU beraten, während vier Prozent sogar bei elf oder mehr Unternehmen Fachberatungen durchgeführt hatten.

Im Rahmen der Fachberatung sollen konkrete Maßnahmen entwickelt und angestoßen werden. Etwa **95 Prozent aller Unternehmen** gaben dann auch in der **Befragung konkrete Maßnahmen in den festgelegten Handlungsfeldern** an. Sie reichen von Umstrukturieren (z.B. Erstellung von Vertretungsplänen, Neustrukturierung Zuständigkeiten) bis hin zur Einführung von personalpolitischen Neuerungen (z.B. Einführung regelmäßiger Feedbackgespräche, Coaching, Schulungen und Fortbildungen von Mitarbeiter/innen). Durch die Fachberatung und den entwickelten Maßnahmen wurden in vielen Fällen Veränderungsprozesse in den Unternehmen in Gang gesetzt und Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die vier Themenfelder von unternehmensWert:Mensch sensibilisiert.

Im Rahmen der Evaluation wurde ersichtlich, dass eine **sehr hohe Zufriedenheit mit den durchgeführten Fachberatungen** auf Seiten der KMU vorliegt. So gaben 94 Prozent der befragten Unternehmen an, dass die Beratung ihren Erwartungen mindestens voll entsprochen hat. Des Weiteren schätzten die KMU ihre Fachberater als sehr fähig und kompetent ein.

Einbindung von betrieblichen Interessenvertretungen

Durch eine umfassende Beteiligung der Mitarbeiter/innen sollen sowohl die Akzeptanz des Beratungsprozesses als auch die Relevanz der Ergebnisse der Fachberatung gesteigert werden. Dazu sollte – falls vorhanden – auch die betriebliche Interessenvertretung in den Fachberatungsprozess eingebunden werden. Darüber hinaus ist eine enge Beteiligung der Mitarbeiter/innen der Unternehmen in den Fachberatungsprozess vorgesehen gewesen.

Die Evaluation machte ersichtlich, dass die **Mitarbeiterbeteiligung** im Rahmen der Fachberatung von unternehmensWert:Mensch **relativ hoch** ist. In zwei Drittel aller Beratungsprozesse waren laut Angaben der Unternehmen Mitarbeiter/innen ohne Führungsverantwortung am Fachberatungsprozess beteiligt.

Nur ein kleiner Anteil der befragten Unternehmen, die eine Fachberatung in Anspruch genommen haben, verfügt auch über eine betriebliche Interessenvertretung (zehn Prozent). In der deutlichen **Mehrzahl der Fälle** wurden die **betrieblichen Interessenvertretungen aktiv in die Fachberatung eingebunden** und nach Abschluss der Fachberatung um eine Zustimmung zum betrieblichen Handlungsplan mit den konkreten umzusetzenden Maßnahmen (Ergebnis oder Fachberatung) gebeten.

Wirksamkeit und Effizienz des Modellprogramms

Zunächst wurde im Rahmen der Evaluation ersichtlich, dass durch die in Anspruch genommene Fachberatung **erfolgreich weitere Maßnahmen in den Unternehmen angestoßen** wurden, die zu einer Verstetigung der Veränderungsprozesse beitragen können. So gaben **68 Prozent der KMU** in der telefonischen Befragung an, dass **in den nächsten zwölf Monaten weitere Maßnahmen geplant** sind, die durch die Fachberatung initiiert wurden. Die genannten Aktivitäten schließen häufig an den Maßnahmen der Fachberatung an und sind Hinweis darauf, dass die initiierten Maßnahmen durch die Fachberatung umgesetzt, fortgeführt oder nachgehalten werden.

In diesem Zusammenhang ist es auch positiv zu werten, dass viele der geförderten KMU durch das Modellprogramm für weitere Beratungsprozesse aufgeschlossen und sensibilisiert wurden, was sich auch an ihrer **Bereitschaft** ablesen lässt, **für weitere Beratungen die entsprechenden Kosten vollständig selbst zu übernehmen**. Im Rahmen der Telefonbefragung haben 29 Prozent der KMU angegeben, zwischen dem Ende der Fachberatung und dem Befragungszeitpunkt bereits auf eigene Kosten eine weitere Beratung in Anspruch genommen zu haben, weitere 40 Prozent planten dies innerhalb von zwölf Monaten nach der Befragung.

Neben der Frage nach der Nachhaltigkeit und Verstetigung der angestoßenen Veränderungsprozesse in den Unternehmen war im Rahmen der Evaluation von besonderem Interesse, welche Wirkungen aus Sicht der KMU durch die Fachberatung erzielt wurden. Im Rahmen der Telefonbefragung wurde ersichtlich, dass die geförderten KMU **insbesondere Verbesserungen von Arbeitsabläufen und Qualifizierungsaspekten sowie eine nachhaltigere Personalpolitik** auf die in Anspruch genommene Fachberatung zurückführten. Die wahrgenommenen Wirkungen in diesen Bereichen wurden von den Unternehmen mehrheitlich sehr positiv bewertet.

Ein weiteres zentrales Bewertungskriterium für die Evaluation stellten die Mitnahmeeffekte dar. Diese bieten eine wichtige Information auf der Kostenseite und geben an, in welchem Umfang öffentliche Mittel private Mittel substituieren. Die Evaluation konnte dabei aufzeigen, dass die Mehrzahl der KMU die Beratung ohne Förderung nicht in Auftrag gegeben hätte. Es lassen sich **keine übermäßig hohen Mitnahmeeffekte** für das Modellprogramm unternehmensWert:Mensch feststellen. Nach eigenen Aussagen hätten nur knapp 20 Prozent der befragten Unternehmen eine vergleichbare Beratung auch ohne Förderung in Anspruch genommen. Ein Mitnahmeeffekt in dieser Höhe wurde auch für vergleichbare Beratungsangebote wie bspw. der Potenzialberatung in Nordrhein-Westfalen festgestellt.

Werden die möglichen Anschubeffekte bei der Abschätzung der Mitnahmeeffekte berücksichtigt, lassen sich sogenannte Netto-Mitnahmeeffekte berechnen. Von Netto-Mitnahmeeffekten kann man dann sprechen, wenn geförderte KMU, die auch ohne die Förderung eine Beratung nachgefragt hätten, nicht zur Inanspruchnahme weiterer Beratungsleistungen nach der Fachberatung veranlasst wurden. Im Rahmen des Modellprogramms unternehmens-Wert:Mensch konnten **Netto-Mitnahmeeffekte von vier Prozent** aufgezeigt werden. Somit hat nur jedes zwanzigste Unternehmen die Förderung „mitgenommen“, ohne dass hierdurch weitere Beratungsleistungen angestoßen worden wären.

Die Wirtschaftlichkeits- und Effizienzanalyse zeigt, dass sich pro abgeschlossenen (Fach-)Beratungsprozess **durchschnittliche Kosten von etwa 10.000 Euro** ergeben. Da die große Mehrzahl der KMU angibt, dass die anvisierten Wirkungen der Fachberatung bei ihnen tatsächlich eingetreten sind oder voraussichtlich noch eintreten werden, ist von einer relativ **hohen Effizienz auf der Ebene der Effekte** auszugehen. So liegen die durchschnittlichen Kosten pro KMU um einen konkreten Effekt zu erzielen beispielsweise bei etwa 10.100 Euro pro KMU mit verbessertem Arbeitsablauf und bei etwas 12.400 Euro pro KMU mit erhöhtem Erfolg in der Fachkräftegewinnung.